


Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi,
Marja-Liisa Manka ja Laura Bordi

VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAJUUS

työssä jatkamisen keinona

Toimintatutkimus
eri-ikäisten johtamisesta
kolmessa
organisaatiossa



Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi,
Marja-Liisa Manka ja Laura Bordi

VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAJUUS työssä jatkamisen keinona

Toimintatutkimus
eri-ikäisten johtamisesta
kolmessa
organisaatiossa

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu,
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

Tampere 2013

Sanna Nuutinen
Kirsi Heikkilä-Tammi
Marja-Liisa Manka
Laura Bordi

© Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja kirjoittajat

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/>

Graafinen suunnittelu ja taitto:
Jussi Kiiskilä | Studio Mielikuva Oy

Tampereen Offsetpalvelu Oy, Tampere, 2013

ISBN 978-951-44-9032-3 (painettu)

ISBN 978-951-44-9033-0 (pdf)

Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi,
Marja-Liisa Manka ja Laura Bordi

VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAJUUS työssä jatkamisen keinona

Toimintatutkimus
eri-ikäisten johtamisesta
kolmessa
organisaatiossa

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu,
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

Tampere 2013

TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee eri-ikäisten työhyvinvointia ja työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä. Työssä jatkamisen teema on herättänyt kasvavaa kiinnostusta ja työurien jatkamiseen on todettu tarvittavan yhä monipuolisempia keinoja. Aiemmissä tutkimuksissa työhyvinvoinnin merkitys on tullut vahvasti esille työssä jatkamisessa; voidaan siis kysyä, miten eri-ikäisten työhyvinvointia ja sitä kautta työssä jatkamista voidaan edistää. Käsillä olevassa tutkimuksessa johtamista lähestytään vuorovaikutteisesta näkökulmasta; sekä esimiehen että työntekijän ymmärretään vaikuttavan omalla toiminnallaan toimivan lähiesimiestyön syntymiseen. Johtamisen hahmottaminen esimiesten ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa syntyvänä ilmiönä tuo esille työyhteisötaitojen merkityksen. Vuorovaikutteisen johtamisen tarkastelussa hyödynnetään kahdenvälisen esimies-alaisuusuhteiden sekä jaetun johtajuuden näkökulmia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia. Tutkimus on toimintatutkimus, jossa sovelletaan sekä laadullista että määrällistä lähestymistapaa. Tutkimus koostuu työhyvinvointia ja esimiestyön toimivuutta kartoittavasta taustakyselystä, esimiesten ja työntekijöiden yksilöhaastattelusta sekä ryhmäkeskusteluista. Tutkimuksessa käytetään arvostavaa haastattelua, mikä merkitsee sitä, että keskitytään haastateltavien myönteisiin kokemuksiin johtamisesta. Tavoitteena on saada selville kokemuksia tilanteista, joissa on koettu lähiesimiestyön toimineen hyvin. Arvostavaa haastattelua sovelletaan myös organisaatiokohtaisissa työpajoissa jaetun ymmärryksen ja työyhteisöjen kehittämiseksi.

Tutkimukseen osallistuvat organisaatiot ovat putkialan yritys, keskussairaala ja sairaalan vanhusten laitoshoido. Tutkimustulosten mukaan hyvät johtamiskokemukset kiinnittyvät erilaisiin esimiehen ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin. Toimiva lähiesimiestyö merkitsee työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta sekä vastuun ottamista lähiesimiestyöstä. Työntekijät painottavat esimiehen läsnäoloa eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Vaikka myös esimiehet pitävät tätä tärkeänä, nähdään mahdollisuudet olla läsnä työyhteisön arjessa heikoiksi.

Eri-ikäisten työhyvinvointia edistävien johtamiskäytäntöjen luomiseen tulee panostaa, jotta työntekijöillä on riittävästi voimavaroja selviytyä työnsä haasteista ja vaatimuksista. Nuorilla alle 30-vuotiailla korostuu tukea antavan esimiestyön merkitys: tällöin työn tekemiseen saa

enemmän resursseja, mikä on merkityksellistä, koska oma asiantuntemus on usein vähäisempää. Keski-ikäiset korostavat lähiesimiestyössä yhteisen keskustelun ja työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien merkitystä. Erityisesti yli 40-vuotiailla sekä työn lopettamis- että ennen aikaisiin eläkeaikomuksiin ovat yhteydessä työn voimavaroihin liittyvät tekijät (kehitysmahdollisuudet työssä). Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työtä koskeviin asioihin tarjoaa keinon kehittää omaa työtään. Yli 50-vuotiailla korostuu arvostava esimiestyö, jossa tehty työ huomioidaan ja henkilöstölle osoitetaan arvostusta. Eri-ikäisten johtamisessa on olennaista eri-ikäisten tarpeiden ja toiveiden kuuntelu sekä työntekijöiden kokemusten huomioon ottaminen. Tämä edellyttää myös lähiesimiehen läsnäoloa ja työyhteisön arjen tuntemusta.

Asiasanat: työhyvinvointi, vuorovaikutteinen johtaminen, eri-ikäisten johtaminen, työssä jatkaminen

SISÄLLYS

Esipuhe	8
1 JOHDANTO	10
1.1 Eri-ikäiset johtamisen haasteena	11
1.2 Työhyvinvoinnin merkitys työssä jatkamisessa	16
2 VUOROVAIKUTTEISEN JOHTAMISEN LÄHESTYMISTAVAT	20
2.1 Kahdenvälisen esimies-alaissuhteen (LMX) näkökulma	20
2.2 Jaetun johtajuuden näkökulma	23
2.3 Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä	24
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
3.1 Tutkimuksen lähtökohdat	26
3.1.1 Tutkimusprosessin vaiheet	26
3.1.2 Toimintatutkimuksen lähestymistapa	29
3.1.3 Arvostava haastattelu toimintatutkimuksessa	30
3.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja osallistujat	33
4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTO	36
4.1 Kyselyn toteuttaminen	36
4.2 Kyselyn mittarit	37
4.3 Haastattelut ja työpajat – arvostava haastattelu	39
4.4 Aineiston analysointi	41
TULOKSET	46
5 TAUSTAKYSELY: JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN JA TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS TYÖSSÄ JATKAMISESSA	46
5.1 Arviot johtamisen käytännöistä ja työn voimavaroista eri ikäryhmissä	46
5.2 Johtamiskäytännöt ja työhyvinvointi organisaatioittain ja yksilöllisten tekijöiden mukaan	47
5.3 Työssä jatkamista kannustavat tekijät eri-ikäisillä ja ikäyrjännän kokeminen työyhteisössä	48
5.4 Johtamiskäytäntöjen ja työn voimavarojen yhteydet eri-ikäisten työssä jatkamiseen	50
5.5 Millaista johtamista eri-ikäiset työntekijät ja esimiehet pitävät hyvänä?	53
5.6 Yhteenvedo kyselyn keskeisistä tuloksista	54

6	VAIHE I YKSILÖHAASTATTELUT (LÖYTÄMINEN): TOIMIVAA JOHTAMISTA SYNNYTTÄVÄT TEKIJÄT ERI-ikäISILLÄ TYÖNTEKIJÖILLÄ JA ESIMIEHILLÄ	55
6.1	Työntekijöiden kokemukset toimivasta esimiestyöstä	55
6.2	Hyvä johtaminen –toimivaa lähiesimiestyötä kuvaavat tyypit	62
6.3	Millaiset tekijät johtamisessa tukevat työhyvinvointia?	76
6.4	Esimiesten onnistuneet johtamiskokemukset	79
6.5	Yhteenvetoa esimiesten ja työntekijöiden kokemuksista toimivasta esimiestyöstä	86
7	VAIHE II UNELMAT: MILLAISIA IDEAALITYÖPAIKKOJA ON ERI-ikäISILLÄ?	88
8	VAIHE III: TYÖPAJAT – SUUNNITTELU JA TOTEUTUS VUOROVAIKUTTEISEKSI TYÖPAIKAKSI	93
9	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	99
9.1	Toimivaa lähiesimiestyötä rakentavat esimies- ja työyhteisötaidot	99
9.2	Millaiset lähiesimiestyön johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten työhyvinvointia?	101
9.3	Kuinka kehittää lähiesimiestyötä eri-ikäisten työhyvinvointia tukevaksi?	104
9.4	Tutkimusprosessin pohdinta	110
	LÄHTEET	113

ESIPUHE

Tälläkin hetkellä ajankohtainen keskustelu työurien pidentämisestä ja eri-ikäisten tilanteesta työelämässä on ollut tämän tutkimuksen alkuun saattajana. Ikäjohtamisesta on puhuttu jo pitkään, mutta nyt huomion kohteeksi ovat nousseet vanhenevan työväestön lisäksi nuoret ja keski-ikäiset. Nuorten työelämään pääsy ja heidän tukemisensa on tärkeätä suurten nuorisotyöttömyyslukujen ja syrjäytymisen torjumiseksi. Myös nuorten masennusoireiden kasvu ja varhainen työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen ovat huolestuttaneet tutkijoita. Keski-ikäisetkin työntekijät tarvitsevat toimenpiteitä jaksakseen työelämässä pidempään. Tuottavuuden kasvussa keskeinen kysymyksen ei ole työuran jatkaminen sen loppupäästä, vaan ennenaikaiselle eläkkeelle jääminen. Vanhempien työntekijöiden ikäohjelmien lisäksi tarvitaan siis toimenpiteitä myös muille ikäryhmille.

Tässä tutkimushankkeessa on pyritty selvittämään, miten eri-ikäisiä tulisi johtaa. Minkälaista on heidän mielestään hyvä johtaminen? Millaisesta työelämästä eri sukupolvet unelmoivat? Periaatteessahan voidaan ajatella, että hyvän johtamisen peruspiirteet ovat kaikille samat. Tällaisia ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, jotka ovat tulleet esiin lukuisissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa. On kuitenkin nähtävissä, että eri-ikäisillä on tiettyjä erityispiirteitä, jotka esimiehen on mahdollista havaita toimiessaan vuorovaikutuksellisesti alaistensa kanssa.

Kaikilla sukupolvilla hyvä ilmapiiri näyttäisi olevan tärkein työuran jatkamiseen vaikuttava tekijä. Pitkälti sen jäljessä tulevat työnteon mielekkyys, työyhteisön rakentaminen työntekijää tukevaksi, kannustaminen ja palkitseminen sekä esimiehen tuki.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin nuorten erityinen tarve tukeen ja ohjaukseen. Keski-ikäiset haluavat vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Iäkkäimmät saavat motivaatiota sosiaalisista suhteista niin työtovereiden kuin johdonkin kanssa. He haluavat myös vaikuttaa oman työnsä organisointiin, niin että työ vastaa omaa osaamista ja voimavaroja.

Kiinnostavana tuloksena tutkimuksesta nousi myös se, että työntekijöillä ei ole kovin suuria unelmia työelämän suhteen. Heiltä kysyttiin, millainen olisi heidän ideaalityöpaikkansa. He kuvasivat lähinnä työpaikan perusasioita: työn organisointia, hyvää ilmapiiriä jne. Perusasioiden kuntoon saattamisessa on siis vielä paljon tekemistä. Vielä ei edes osata unelmoida muusta!

Haluamme kiittää tässä yhteydessä kaikkia teitä, jotka olette mahdollistaneet tutkimuksen toteuttamisen. Kiitokset osoitamme tutkimuksen rahoittajalle Työsuojelurahastolle ja tutkimushankkeen ohjausryhmälle. Kiitämme myös kaikkia kyselyyn, haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneita työntekijöitä ja esimiehiä sekä osallistuneita organisaatioita Lapin sairaanhoitopiiriä, NewLiner Oy:tä ja Rauhaniemen sairaalaa.

Tampereella 3.1.2013

Marja-Liisa Manka

Professori, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu



TAMPEREEN
YLIOPISTO



Työsuojelurahasto
Arbetsmiljöstiftelsen
The Finnish Work Environment Fund

1 Johdanto

Tutkimuksessa johtamista tarkastellaan eri-ikäisten näkökulmasta. On tärkeää tunnistaa niitä keinoja, joiden avulla voidaan tukea nuorten integroitumista työelämään ja ikääntyneiden henkilöiden työurien jatkamista, sillä Suomi kohtaa ensimmäisenä Euroopassa suurten ikäluokkien nopean eläköitymisen. Heikkojen työolojen on osoitettu olevan yhteydessä enenaikaisiin eläkeaikomuksiin jo keski-ikästä lähtien (von Bonsdorff 2009), joten työssä jatkamista koskeva keskustelu on ulotettava ikääntyvien työntekijöiden ohella myös muihin ikäryhmiin. Keskeiset haasteet koskevat ikääntyvien työssä pysymisen tukemista, nuorten työelämään kiinnittymisen vahvistamista ja keski-ikäisten työhyvinvoinnin ja työuran tukemista (Ilmarinen 2006).

Työurien pidentämistä koskevassa keskustelussa työhyvinvoinnin merkitys on korostunut yhä enemmän. Tämä ei ole yllättävää, sillä tutkimukset ovat osoittaneet työuran jatkamisen olevan yhteydessä työhyvinvointiin (Siekinen ym. 2005; Forma 2010). Näin ollen on ryhdytty pohtimaan sitä, millaisin toimenpitein henkilöstön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Työhyvinvointi käsitetään tässä laajasti monitieteiseksi alueeksi, jonka tausta on terveys- ja työkykykäsitteissä. Nykyisin siihen sisällytetään yksilön oman työhyvinvoinnin kokemuksen ohella myös sitä tukevat työolot. Yksilön työhyvinvointia voidaan pitää kokemukseräisenä tunteena, johon liittyy oman työn kokeminen arvokkaaksi ja merkitykselliseksi (Marjala 2009).

Nuorten työntekijöiden työssä jatkamisessa huolta on herättänyt alle 35-vuotiaiden kasvaneet työkyvyttömyyseläkkeet sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden alhainen keski-ikä (52 vuotta vuonna 2011) (Katsaus eläketurvaan 2011). Eläköitymisen aiheuttamat työpanosmenetykset ovat alle 35-vuotiaiden keskuudessa lähes yhtä suuria kuin yli 54-vuotiailla (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010). Lisäksi nuorempien ja vanhempien erilaiset työkyvyttömyyseläkkeiden syyt voivat viitata siihen, että eri-ikäisten työssä jatkamista saattavat tukea osin erilaiset toimenpiteet työpaikalla. Mielenterveyden häiriöiden perusteella vuonna 2011 eläkkeelle siirtyneistä yli puolet oli alle 50-vuotiaita, kun taas tuki- ja liikuntaelinten sairauksien takia eläköityneissä oli tämän ikäisiä vain 15 prosenttia. Haasteen asettaa myös nuorten työntekijöiden 2000-luvulla lisääntyneet sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet mäsennuksen vuoksi (Raitasalo & Maaniemi 2011).

Tilastot antavat suuren ikäluokan työurien pidentymisestä melko myönteisiä viitteitä: ikääntyvien eläkkeelle jääminen on myöhentynyt ja 55–64-vuotiaiden työllisyysasteet ovat nousseet (Ilmarinen & Hussi 2008). Myös asenteet työssä jatkamista kohtaan ovat muuttuneet myönteisimmiksi: yli 45-vuotiaista kolmasosa ilmoittaa olevansa valmis jatkamaan työssään

myös 63 ikävuoden jälkeen (Lehto & Sutela 2008). Toisaalta se, että noin puolet työkäisistä on ajatellut eläkkeelle lähtemistä ennen vanhuuseläkeikää (Työ ja terveys haastattelututkimus 2009), tuo esille tarpeen panostaa edelleen työssä jatkamista tukeviin käytäntöihin. Työvoiman ikääntyminen tuo esille myös sen, että yksilölliset erot kasvavat edelleen (Ilmarinen 2006). Tämä merkitsee myös sitä, että työvoima koostuu yhä enemmän eri-ikäisistä ja työkyvyltään erilaisista työntekijöistä.

Tällöin keskeistä on selvittää, miten eri-ikäisten työhyvinvointia voidaan johtamisen keinoin tukea työpaikoilla. Johtamisen ja työhön liittyvien mielenterveysongelmien välillä on havaittu olevan yhteys kuten myös johtamisen ja sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen välillä (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008). Johtamiskäytäntöjen avulla on todettu voitavan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja tätä kautta myös työssä jatkamiseen (von Bonsdorff 2009). Mielenkiinnon kohteena käsillä olevassa tutkimuksessa ovat erityisesti työhyvinvointia tukevat lähiesimiestyön johtamiskäytännöt. Aiempi tutkimus on tuonut esille, että eri-ikäisten työhön sitoutumista tukevat johtamistavat ovat osittain erilaisia (Moilanen, von Bonsdorff & Tamminen 2005). Tutkimuksessa johtajuuden tematiikkaa lähestytään vuorovaikutteisuuden kautta; sekä esimiehillä että työntekijöillä oletetaan olevan vastuuta johtajuuden rakentumisesta.

Tutkimus on toimintatutkimus, jossa sovelletaan sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Laadullisena lähestymistapana sovelletaan arvostavaa haastattelua, jossa keskitytään myönteisiin kokemuksiin ja jo organisaatiossa toimiviin asioihin (Cooperrider & Whitney 2005). Arvostavan haastattelun avulla tavoitteena on saada selville eri-ikäisten työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia toimivasta esimiestyöstä. Työskentely jatkui työpajoissa, joissa työyhteisöt pohtivat kysely- ja haastatteluaineistojen tulosten perusteella vuorovaikutteisen ja työhyvinvointia tukevan työpaikan rakentamista.

1.1 Eri-ikäiset johtamisen haasteena

Tutkimus lähti liikkeelle sukupolvien välisiä eroja koskeneesta keskustelusta. Tutkimuksen edetessä havaittiin, että sukupolven käsitteen ohella on oleellista ottaa huomioon myös työntekijän kronologinen ikä, sillä jo tutkimuksen poikkileikkausasetelman takia varsinaisista sukupolvivaikutuksista ei voida puhua. Lisäksi sukupolvi- ja ikävaikutusten toisistaan erottaminen on vaikeaa, sillä vasta kun ikäryhmien asenteet ja uskomukset pysyvät muuttumattomina, voidaan puhua sukupolvivaikutuksesta (Parry & Unwin 2011). Tästä syystä sukupolven käsite toimii taustakäsitteenä, jonka avulla tuodaan esille aiempien tutkimusten havaintoja siitä, millaista johtamista eri-ikäiset odottavat ja millaisia asenteita heillä on työtä kohtaan.

Sukupolvijattelun taustalla on käsitys siitä, että kullakin sukupolvella on omat ominaispiirteensä ja arvonsa, sillä samalla ajanjaksolla kasvamisen tulkitaan synnyttävän kollektiivisia muistoja ja samankaltaisia elämäntapahtumia. Tästä syystä tiettyyn sukupolveen kuuluminen määritellään syntymävuoden perusteella (Smola & Sutton 2002; Parry & Urwin 2011; Joshi, Dencker, Frantz & Martocchio 2010). Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa Zemken, Rainesin ja Filipczakin (2000) kehittämää sukupolvien jaottelua. Sukupolvien tarkastelu rajataan koskemaan työelämään tällä hetkellä osallistuvia sukupolvia eli suuria ikäluokkia sekä sukupolvia X ja Y (Boychuk, Duchscher & Cowin 2004; Zemke ym. 2000). Myös Suomessa sukupolvia koskeneessa keskustelussa on usein käytetty edellä mainittua sukupolvien luokittelua (esim. Alasoini 2012).¹

Suuria ikäluokkia (baby boomers) (1943–1960) kuvaa korkea työmoraali ja työn merkitys keskeisenä omanarvontuntoa määrittelevänä tekijänä. Marjalan (2009) työhyvinvointia käsittelevässä väitöskirjassa ilmeni, että suureen ikäluokkaan kuuluvilla korostui työhön sitoutuminen ja halu tehdä työtä mahdollisimman hyvin. Suhtautumista työhön luonnehtii työteliäisyys. Tästä kertoo myös se, että lähes kaksi kolmasosaa yli 56-vuotiaista on ilmoittanut olevansa samaa mieltä siitä, että työ on keskeisin elämänalue (Haavisto 2010). Vaikka suuria ikäluokkia on kuvattu korkean työmoraalin sukupolvena, heidän on todettu arvostavan enemmän kollegiaalista ja konsensusta hakevaa johtamistapaa kuin suorituskeskeistä johtamista. Tämä on tullut esille myös siten, että työpaikan osallistumisen mahdollisuuksia ja työpaikan hyvää henkeä on pidetty tärkeinä. Suuriin ikäluokkiin kuuluvien on havaittu arvostavan sitä, että omaa asiantuntemusta ja kokemusta voi jakaa nuoremmille kollegoille. Vanhempien työntekijöiden on myös tulkittu olevan sitoutuneempia työpaikkaan kuin nuorten työntekijöiden, sillä nykyiset johtamisperiaatteet ovat suurten ikäluokkien rakentamia. (Zemke ym. 2000; Arsenault 2004.)

Sukupolvea X (1960–1980) puolestaan on todettu kuvaavan ”kaikki mulle-heti nyt” -ajattelutapa, ja sukupolveen kuuluville hyvä palkka sekä etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat tärkeitä. Lisäksi teknologia kuuluu olennaisesti heidän elämäänsä. (Zemke ym. 2000.) Toisaalta Smola ja Sutton (2002) esittävät, että X-sukupolveen kuuluvista moni olisi valmis lopettamaan työnteon, mikäli se olisi taloudellisesti mahdollista. Lisäksi X-sukupolveen kuuluvien on havaittu arvostavan joustavia työaikoja, itsenäisyyttä, mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen sekä mielenkiintoista työtä (Gursoy, Maier & Chi 2008). Suuris-

¹ On huomattava, että suuret ikäluokat liitetään Suomessa usein sotien jälkeen syntyneisiin ikäluokkiin, etenkin vuosina 1945–1949 syntyneisiin. Roos (1987) puhuu 1940-luvulla syntyneistä suuren murroksen sukupolvena ja 1950-luvulla syntyneistä lähiöiden sukupolvena. Kuitenkin Suomessa suuret ikäluokat on joskus laajennettu koskemaan myös 1960-luvun alkupuolella syntyneitä (Nieminen 2005).

ta ikäluokista X-sukupolven on sanottu eroavan siinä, että siihen kuuluvat eivät kunnioita auktoriteetteja aikaisemman sukupolven tapaan (Zemke ym. 2000).

Sukupolvea Y (1980–2000) on puolestaan kuvattu nettisukupolvena, sillä siihen kuuluville tärkeitä ovat virtuaalisuus ja verkostot. Esimiestyön näkökulmasta Y-sukupolvea on pidetty haasteellisena, sillä heidän on todettu arvostavan vuorovaikutteista ja läsnä olevaa johtamista (Ahonen ym. 2010) sekä palautteellisuutta (Behrstock-Sherrat & Coggshall 2010). Innostava ja dialoginen esimiestyö voi lisätä nuorten työpaikkaan sitoutumista, sillä Y-sukupolvea motivoi työpaikan yhteiset tavoitteet, usko kollektiiviseen toimintaan sekä halu saada muutettua asioita (Zemke ym. 2000). Työajoissa ja työn sisällöissä ollaan usein valmiita joustamaan, mutta samanlaista joustavuutta odotetaan vastavuoroisesti myös työnantajalta (Alasoini 2012). Alle 30-vuotiaiden keskuudessa hyvää esimiestyötä on pidetty jopa palkkatasoa tärkeämpänä tekijänä (Nuoret ja johtaminen -tutkimus 2010). Lisäksi Y-sukupolven kuvataan arvostavan sellaista työpaikan kulttuuria, joka mahdollistaa työn ja perhe-elämän jouhevan yhdistämisen (Gursoy ym. 2008). Sairaanhoidotajia koskevassa tutkimuksessa osoitettiin, että X- ja Y-sukupolven kuuluvien hoitajien innostumista ja motivaatiota kasvatti mahdollisuus saada mentorointia sekä tukea työkavereilta (Boyschuk ym. 2004).

Alla olevaan taulukkoon (ks. Taulukko 1) on koottu keskeisiä kirjallisuudessa havaittuja eri sukupolviin liitettyjä asenteita ja arvostuksia työtä ja johtamista kohtaan.

Taulukko 1. Sukupolvien asenteita ja arvostuksia työhön

	Suuret ikäluokat	Sukupolvi X	Sukupolvi Y
Asenteet työhön	<ul style="list-style-type: none"> - korkea työmoraali ja työn suuri merkitys - työn sisäinen merkityksellisyys - jaksetaan odottaa palkintoa työstä 	<ul style="list-style-type: none"> - palkka ja ulkoiset palkkiot - välitön palaute ja tunnustus 	<ul style="list-style-type: none"> - virtuaalisuus ja verkostot - viihtyminen työpaikalla
Johtaminen/ esimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> - kollegiaalisuus ja konsensus 	<ul style="list-style-type: none"> - etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet - joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtaminen
Työkulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> - osallistumisen mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - eivät kunnioita auktoriteetteja aiempien sukupolvien tapaan - vaikutusmahdollisuudet työssä 	<ul style="list-style-type: none"> - työn ja perhe-elämän tasapaino - vaikutusmahdollisuudet työssä - kehittymismahdollisuudet

Taulukon 1 perusteella on tulkittavissa, että suurimmat eroavaisuudet sukupolvien välillä näyttävät liittyvän siihen, miten asennoidutaan työhön, mikä siinä motivoi ja miten suh-
taudutaan teknologiaan. Suurten ikäluokkien kohdalla korostuvat työpaikan osallistumisen
mahdollisuudet, kun taas nuoremmilla sukupolvilla tulee esille johtamisen vuorovaikuttei-
suuden ja vaikutusmahdollisuuksien merkitys. Toisin sanoen näyttäisi siltä, että työpaikalla
halutaan osallistua ja vaikuttaa, mutta eri sukupolviin kuuluvilla korostuvat tässä erilaiset
keinot.

Sukupolvien välisiä eroja voi selittää myös ikään ja työuraan liittyvillä tekijöillä. Eri-ikäisyy-
dellä ymmärretään iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvaa erilaisuutta, joka näkyy esi-
merkiksi erilaisina kokemuksina ja toimintakykenä (Kiviranta 2010). Nuoret alle 30-vuotiaat
ovat usein siirtymässä koulutuksesta työhön ja lisäksi perheen ja työelämän yhdistäminen
saattavat aiheuttaa haasteita. Tällöin voidaan kaivata työn ja perhe-elämän yhdistämisen
mahdollistavaa työkuultuuria sekä valmentavaa ja opastavaa johtamista, jossa annetaan vas-
tuuta osaamisen kasvaessa. X-sukupolvea eli tällä hetkellä keski-ikäisiä työntekijöitä kosket-
tavat työuralla työpaikan vaihdokset ja oman roolin löytäminen työelämässä. Lisäksi lähes-
tyttyäessä 50 ikävuotta joudutaan usein kohtaamaan omien voimavarojen muutoksia, kun
työkyvyssä ja terveydessä alkaa tapahtua muutoksia. (Ilmarinen 2006.) Kun työuralla kerty-
nyttä asiantuntemusta on enemmän, ei ole yllättävää, että työpaikalla arvostetaan osallistu-
misen mahdollisuuksia.

Kirjallisuudessa ikääntyvä työntekijä määritellään yli 45-vuotiaaksi ja ikääntynyt työntekijä
yli 55-vuotiaaksi (Ilmarinen 2006), joten suurin osa työssä jatkamisen tutkimuksesta koskee
sukupolvittain tarkasteltuna suurta ikäluokkaa. Ikäjohtamisen toimenpiteiden rajaamisella
pelkästään yli 45-vuotiaisiin voi kuitenkin olla kielteisiä seurauksia. Kyseisiin ikäryhmiin lu-
keutuvat työntekijät mielletään pahimmassa tapauksessa erityistoimenpiteiden kohteena ja
työnantajille lisäkustannuksia aiheuttavana työntekijäryhmänä. (Moilanen 2005.) Tästä syys-
tä tarkastelua tulee laajentaa myös nuorempiin ikäryhmiin, jolloin eri-ikäisten johtaminen
läpäisee parhaimmillaan koko organisaation.

On huomattava, että sukupolvista tehdyt kuvaukset ovat varsin karkeita yleistyksiä, eikä
niissä oteta huomioon kansallisen kulttuurin vaikutusta tai yksilöllistä vaihtelua. Lisäksi osa
sukupolvien välisistä eroista saattaa selittyä ikävaikutuksella, kun työntekijöiden asenteet ja
odotukset johtamisesta muuttuvat ikääntyessä (Gennamo & Gardner 2008). Tällöin on kyse
enemmän kronologisen iän vaikutuksesta. Tässä tutkimuksessa sukupolvi on taustakäsite,
jonka avulla tarkastellaan eri-ikäisten työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja odotuksia
toimivasta lähiesimiestyöstä.

Aiempi tutkimus eri-ikäisten johtamisesta

Perinteisesti eri-ikäisten johtamista on tarkasteltu ikäjohtamisen lähtökohdista, jossa otetaan huomioon ikään liittyvät tekijät päivittäisessä johtamisessa. Ikäjohtaminen korostaa myönteistä ikäasennetta, töiden sisällön ja vaatimustason yksilöllistä suunnittelua, avointa tiedonvälitystä tulevista muutoksista sekä yhteistä keskustelua ikään ja elämäntilanteeseen liittyvistä seikoista. (Ilmarinen 2006.) Tällä tavoin luodaan edellytyksiä kaikenikäisten työkyvyn suotuisalle kehitykselle sekä pidemmille työurille (Lundell ym. 2011). Yleensä ikäjohtamista onkin lähestytty työkyvyn käsitteen kautta (Moilanen 2005). Tällöin huomio kiinnitetään siihen, miten työkykyä pidetään yllä ja siihen, miten työtä voidaan organisoida siten, että pystytään ottamaan huomioon työkyvyssä tapahtuneet muutokset. Tällä tavoin pyritään luomaan sellaisia työympäristöjä, joissa työntekijöiden erilaiset vahvuudet hyödynnetään ja joissa jokaisella työntekijällä on iästä riippumatta mahdollista onnistua työssään. Työehtojen yksilöllistyminen (ks. Alasoini 2012) saattaa merkitä sitä, että toimiva esimiestyö edellyttää yhä enemmän yhteistä neuvottelua ja vastavuoroisuutta.

Eri-ikäisten johtamista koskevat tutkimukset viestivät siitä, että esimieheltä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta ja kykyä kuunnella työntekijöitä, sillä samanlainen johtamistapa tai -tyyli ei välttämättä toimi eri ikäryhmiä edustavien työntekijöiden kanssa (ks. esim. Kiviranta 2010). Myös aiemmat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että eri-ikäiset arvostavat jossain määrin erilaista johtamista. Moilasan ym. (2005) ikäjohtamisen käytäntöjä tarkastelleessa tutkimuksessa osoittautui, että nuorten työpaikkaan sitoutumista edisti vuorovaikutteisen johtamisen ohella työn muotoilu ja organisointi. Kun työtä organisoitiin riittävästi ja esimiesten johtamistapa oli keskustelevalta, sitoutuivat nuoret työntekijät työhönsä paremmin. Ikääntyvien (45–54 v) työpaikkaan sitoutumista edisti esimiehen myönteinen suhtautuminen eri-ikäisiin. Ikääntyneillä (yli 55-vuotiaat) puolestaan työn sopeuttaminen nousi esille tärkeimpänä.

Erilaiset yksilölliset työratkaisut kuten työn keventäminen tai työajan lyhentäminen voivat auttaa sopeuttamaan työtä muuttuneita voimavaroja vastaavaksi. Heikko työkyky tai terveys ei siis välttämättä vielä yksinään vähennä työssä jatkamisen aikomuksia, vaan oleellista on, että työolot ja johtamistavat tukevat ikääntyvien ja ikääntyneiden edellytyksiä tehdä työnsä hyvin. Ikääntyvät hoitajat esimerkiksi arvostivat johtamista, jossa tuettiin työntekijöitä, otettiin huomioon jaksamiseen liittyviä seikkoja sekä kehitettiin työkulutturia (Vähänen, Paasivaara & Nikkilä 2005).

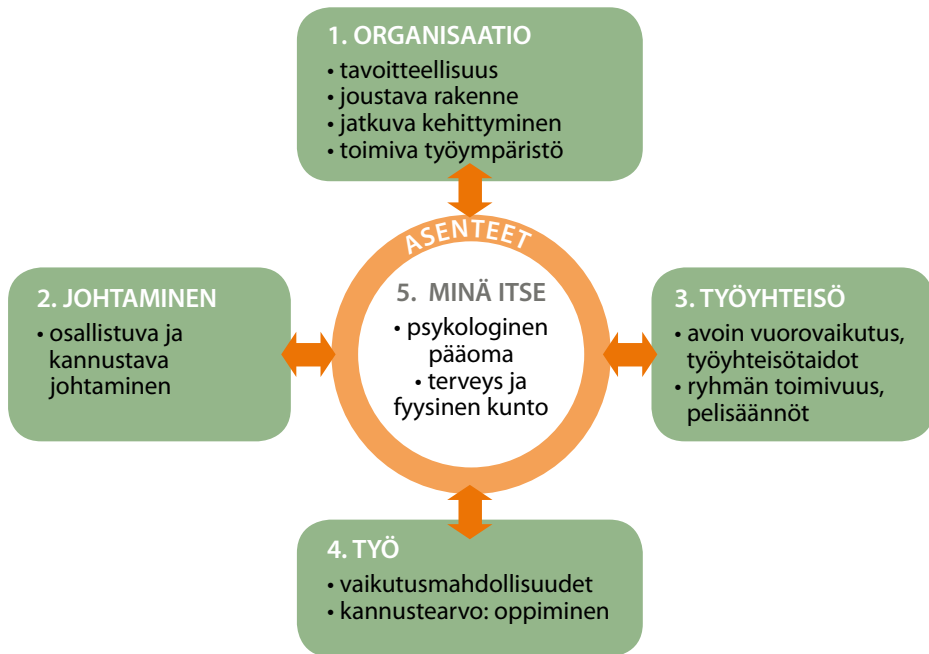
Sairaanhoitajien työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä tarkastelleessa metatutkimuksessa kävi ilmi, että valtauttava johtaminen, jaettu päätöksenteko sekä työntekijöiden näkemysten kuuleminen olivat voimakkaasti yhteydessä työssä jatkamisen aikomuksiin

(Cowden ym. 2011). Tästä antaa viitteitä myös Marjalan (2009) tutkimus, jossa yli 55-vuotiaat korostivat yksilöllistä ja arvostavaa esimiestyötä, sosiaalista tukea ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista työnkuvassa. Arvostava esimiestyö synnytti tunnetta siitä, että työntekijöiden tekemä työ huomattiin. Yksilöllisten työratkaisujen ei tarvitse tarkoittaa työn keventämistä tai siirtymistä hierarkiassa alaspäin. Ne voivat olla myös osaamisen kehittämistä esimerkiksi mentoroinnilla tai työjärjestelyillä. Ikääntyneiden työntekijöiden onkin todettu arvostavan mahdollisuutta käyttää taitojaan monipuolisesti, joustavia työaikoja sekä työn jatkuvuutta (von Bonsdorff 2009). Tutkimustulosten perusteella eri-ikäisten johtamisessa työhyvinvoinnin tukeminen ja työn tekemisen edellytysten turvaaminen näyttäisivät olevan merkityksellisiä.

1.2 Työhyvinvoinnin merkitys työssä jatkamisessa

Tutkimustulokset antavat vahvaa näyttöä siitä, että työpaikan ilmapiirillä, esimiestyöllä, sosiaalisella tuella ja työoloilla on merkitystä työssä jatkamiseen, tarkasteltiinpa sitä sitten ennenaikaisina eläkeaikomuksina tai halukkuutena jatkaa nykyisessä työssä yli 63 ikävuoden jälkeen (esim. Forma & Väänänen 2003). On siis todettavissa, että vaikka yksilöllisten tekijöiden (terveys ja työkyky) on tiedetty vaikuttavan yksilön halukkuuteen jatkaa työssä (Takala ym. 2010; Väänänen-Tomppo 2010), voidaan työhyvinvointia kehittämällä vaikuttaa suotuisasti työkyvyn ylläpitämiseen ja myös työssä jatkamiseen. Siksi on keskeistä tarkastella, mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on Mankan (1999, 2006) laaja-alainen malli, jossa työhyvinvoinnin katsotaan muodostuvan organisaation, työyhteisön, johtamisen, työn sekä yksilön asenteiden yhteisvaikutuksesta. Mankan (2006) mallin mukaisesti yhtenä edellytyksenä työhyvinvoinnin syntymiselle on osallistava ja kannustava *esimiestyö*, jossa korostuvat oikeudenmukaisuus, palautteellisuus ja puheeksi ottamisen taidot. *Organisaation toimivuuden* liittyy selkeä visio sekä henkilöstön mahdollisuus osallistua tavoitteiden luomiseen. Päätöksenteko on siirretty mahdollisimman lähelle työntekoa. *Työyhteisön toimivuus* taas merkitsee avointa vuorovaikutusta eli niin kielteisen kuin myönteisen palautteen antamista ja mahdollisuutta ilmaista tunteita sekä hyötyä erilaisuudesta. *Työn tekemiseen liittyvät tekijät* tarkoittavat esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksia työhön. (Manka 2006.) Viime kädessä yksilö omine tulkintoineen vaikuttaa siihen, millaiseksi työhyvinvointiin liittyvät tekijät kokee. Toisin sanoen Mankan (1999, 2006) mallissa työhyvinvoinnin ymmärretään syntyvän työyhteisön, työn, organisaation ja yksilön tulkintojen välisessä vuorovaikutussuhteessa. (ks. kuvio 1.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Manka 1999, 2006)

Lisäksi tässä tutkimuksessa työhyvinvointia lähestytään positiivisen psykologian näkökulmasta, jossa huomio kiinnitetään yksilön ja organisaation vahvuuksiin ja toimiviin asioihin. Työhyvinvoinnista puhutaan tällöin työn ilona ja työn imuna, jotka käsitteenä kumpikin kuvaavat yksilön myönteistä asennoitumista ja tunnetta työhön (ks. myös Marjala 2009). Työhyvinvoinnin ymmärretään olevan silloin muutakin kuin vain pahoinvoinnin puuttumista ja olennaiseksi tulee se, millaiset voimavarat edistävät työhyvinvointia (Hofslett Kopperud 2008).

Työhyvinvointia tukevat voimavarat tarkoittavat sellaisia tekijöitä, jotka auttavat yksilöä saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001). Työhyvinvoinnin syntymiselle merkityksellisiä voimavaroja ovat esimerkiksi vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä, työroolin selkeys, sosiaalinen tuki sekä johtamisen toimivuus (Borg 2009a). Työhön liittyvät voimavarat koskevat vaikutusmahdollisuuksia ja työroolin selkeyttä, kun taas organisaatioon liittyvät voimavarat merkitsevät esimerkiksi osaamisen kehittymistä tukevaa työkulttuuria ja työn varmuutta. Yksilölliset voimavarat puolestaan tarkoittavat omaa pärjäämistä koskevia uskomuksia, muun muassa sinnikkyyttä ja optimismia

eli ns. psykologista pääomaa. Johtamiseen liittyvät voimavarat puolestaan voidaan ymmärtää osallistavana ja kannustavana esimiestyönä, jossa työssä saatu tuki ja ohjaus sekä arvostuksen saaminen on keskeistä. (Manka 2006.)

Työyhteisö on myös eräs merkittävä voimavara: sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys liittyvät parempaan työhyvinvointiin. Sosiaalisella pääomalla ymmärretään sekä työyhteisön keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä että esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta. Vähäisen sosiaalisen pääoman eli ilmapiihirtään ja luottamustasoltaan heikoissa työyhteisöissä työskentelyn on todettu lisäävän riskiä sairastua masennukseen ja ennustavan myös huonompaa terveyttä. (Oksanen 2009.)

Työn voimavarojen merkitys tulee ilmi kun tarkastellaan sitä, miten työhyvinvointi tai -pahoivointi työpaikalla syntyy. Uupumuspolku syntyy, kun korkeat työn vaatimukset (suuri työtaakka, huono työn organisointi) kuluttavat voimavaroja ja altistavat näin työuupumuksen kehittymiselle. Motivaatiopolku puolestaan syntyy, kun työn voimavarat lisäävät innostusta ja organisaatioon sitoutumista. Toisin sanoen työhyvinvoinnin ymmärretään syntyvän työn voimavarojen ja vaatimusten välisessä suhteessa. (Schaufeli & Bakker 2004.) Tällöin voidaan tarkastella sekä kielteiseen että myönteiseen työhyvinvoinnin kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi olennainen kysymys on, millainen lähiesimiestyö toimii eri-ikäisillä työhyvinvointia edistävänä voimavarana.

Viime vuosina työn sisältöön liittyvät tekijät ovat nousseet yhä tärkeämmiksi työssä jatkamista kannustaviksi tekijöiksi (Työ ja terveys Suomessa 2009). Työhön liittyvistä voimavaroista erityisesti kiireen ja vähäisten vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien on todettu vähentävän selvästi halukkuutta jatkaa työssään 63 ikävuoden jälkeen (Takala, Karisalmi & Tuominen 2010). Lisäksi työn henkinen raskaus liittyy suurempaan halukkuuteen jäädä eläkkeelle (Tuominen ym. 2010). Lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työhön sekä muokkaamalla työnkuvia voidaan vaikuttaa myönteisesti työssä jatkamiseen. Työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet liittyvät olennaisesti työhyvinvointiin (Karasek & Theorell 1990; Manka 2006). Tällöin työn tavoitteet ja oma työrooli myös koetaan tärkeinä ja merkityksellisinä. Huolestuttavaa kuitenkin on, että arviot työn mielekkyydestä ovat nuoria työntekijöitä (alle 25-v) lukuun ottamatta jatkuvasti heikentyneet (Aho & Mäkiäho 2012). Keskeisenä työhyvinvoinnin haasteena voi pitää sitä, kuinka saadaan pysäytettyä ja muutettua työn mielekkyyden negatiivinen kehityssuunta. Työssä jatkamista selvittäneiden tutkimusten tulokset nimittäin kertovat, että kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä vaikuttaa työssä jatkamisen halukkuuteen (Suhtautuminen työssä jaksamiseen 2010; Työ ja terveys Suomessa 2009; Väänänen-Tomppo 2010). Olennaista on tästä näkökulmasta selvittää, millaisin keinoin voidaan lisätä eri-ikäisten työntekijöiden mah-

dollisuuksia työn mielekkyyden kokemukseen ja tätä kautta vahvistaa edellytyksiä työssä jatkamiseksi.

Aiemmat tutkimukset tuovat esille työyhteisön vuorovaikutteisuuden ja sosiaalisen tuen merkityksen työssä jatkamisen elementteinä. Työssä jatkamisen näkökulmasta työyhteisön toimivuutta voidaan pitää yhtenä keskeisenä voimavarana työssä. Mitä heikommaksi työyhteisön ilmapiiri on arvioitu, sitä halukkaampia on oltu siirtymään pois työstä (Cowden, Cummings & Profetto-McGrath 2011). Hyvän työilmapiiriin on todettu myös liittyvän vähäisempään stressiin ja pienempiin sairauspoissaoloihin (Nakari 2003). Mankan (2006) mukaan toimiva työyhteisö ilmenee työyhteisötaitoina ja avoimena vuorovaikutuksena, jolloin työssä ollaan valmiita auttamaan työkavereita. Hyvän työyhteisön ilmapiiriin merkitys tulee esille myös Utraisen ym. (2011) tutkimuksessa ikääntyvien hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnista. Ikääntyvät hoitotyöntekijät kuvasivat työhyvinvointia yhteisöllisyytenä toisten hoitajien kanssa sekä potilaiden ja hoitajien välisenä toimivana vuorovaikutuksena. Lisäksi työhyvinvointiin sisällytettiin mahdollisuus tehdä työnsä hyvin sekä tällaista toimintaa tukeva työympäristö. Toisin sanoen merkitykselliseksi osoittautui toimiva vuorovaikutus suhteessa työyhteisön jäseniin ja potilaisiin sekä hoitotyötä arvostava työympäristö.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisesta ja voimavaralähtöisestä näkökulmasta, jolloin keskiössä on yksilön kokemus omasta hyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusten valossa voidaan todeta, että johtamiskäytäntöjen avulla voidaan tukea työhyvinvointia edistävien voimavarojen syntymistä. Työhyvinvoinnissa olennainen tekijä on työn merkityksellisyyden kokemus, joka tuo esille sen, että työnkuvia ja työn houkuttelevuutta voidaan joutua pohtimaan uudenlaisista lähtökohdista. Tarvitaan yhä enemmän sellaisten työolosuhteiden luomista, jotka mahdollistavat työntekijän onnistumisen työssä ja työn mielekkääksi kokemisen.

2 Vuorovaikutteisen johtamisen lähestymistavat

Johtamista tarkastellaan lähiesimiestyön eli työyhteisön päivittäisjohtamisen näkökulmasta. Tämä tarjoaa kiinnostavan tarkastelukulman, sillä vuorovaikutteisten johtamisteorioiden mukaan johtajuus rakentuu esimiesten ja työntekijöiden keskinäisessä päivittäisessä yhteistoiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Uhl-Bien 2006). Esimies on tällöin johtamissuhteessa yksi osapuoli yhdessä työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Esimiesten ei ymmärretä toimivan yksin, vaan asioita tehdään ja toimitaan yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Yukl 2010). Johtajuuden ymmärretään syntyvän tällöin sosiaalisena merkityksenantoprosessina: työyhteisön jäsenet luovat organisaation todellisuuden vuorovaikutussuhteissa toistensa kanssa (Gergen 1999).

Vuorovaikutteinen lähestymistapa korostaa esimiestyössä suhteiden ylläpitämistä työntekijöihin sekä myös työntekijöiden välillä (Yukl 2010). Alasoini (2012) mieltää dialogisen esimiestyön olevan edellytys yhteisen ymmärryksen syntymiselle esimiehen ja työntekijän välillä. Tämä merkitsee, että esimiesten ja työntekijöiden tulee pystyä kuuntelemaan toisiaan ja arvostamaan erilaisia näkemyksiä. Vuorovaikutteista johtamista kuvataankin valtauttavana johtamisena, jaettuna päätöksentekona sekä työntekijöiden näkemysten kuulemisena (Cowden ym. 2011). Esimiesten ja työntekijöiden välisten johtamissuhteiden rakentuminen on ollut yhä kasvavan kiinnostuksen kohteena (Uhl-Bien 2006). Tämä saattaa johtua siitä, että dialogisten esimiestaitojen ohella on todettu tarvittavan myös työyhteisötaitoja (Alasoini 2012).

Vuorovaikutteinen lähestymistapa tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että johtamista lähestytään sekä esimies- että työyhteisötaitojen näkökulmasta. Vuorovaikutteisen johtamisen tarkastelussa hyödynnetään kahdenvälisen esimies-alaisuus-suhteiden (esim. Uhl-Bien 2006) sekä jaetun johtajuuden näkökulmia. Näistä esimies-alaisuus-suhteiden (LMX) teoria viittaa kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin, kun taas jaetun johtajuuden näkökulmalla viitataan johtamisen hajautumiseen organisaatiossa ja työyhteisössä (Pearce & Conger 2003).

2.1 Kahdenvälisen esimies-alaisuus-suhteen (LMX) näkökulma

Johtamista vuorovaikutteisesta näkökulmasta tarkastelevat tutkimukset perustuvat suurelta osin LMX-teoriaan (leader-member exchange), jossa toimivaa esimiehen ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta kuvaa *molemminpuolinen luottamus, ammatillinen kunnioitus, vastavuoroisuus ja työhön panostaminen*. Lisäksi johtajuuden vaihtosuhteen teoriassa oletetaan, että jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen; puhutaan hyvä- ja heikkolaatuisista suhteista (Yukl 2010; Graen & Uhl-Bien 1995.) Tämä merkitsee sitä, että esimiehellä on

erilainen suhde jokaisen työntekijän kanssa. Näin samassa työyhteisössä voi olla suhteensa esimieheen sekä hyväksi että heikoksi arvioivia työntekijöitä, jotka saavat LMX-teorian mukaan esimieheltä eri tavalla resursseja työnsä tekemiseen (esim. vaikutusmahdollisuudet ja vastuu työssä). Kun esimies-alaisuus suhde on toimiva ja työssä saa tarvitsemiaan resursseja, odotetaan työntekijöiden myös olevan sitoutuneempia työhönsä (Yukl ym. 2009).

Esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta on tarkasteltu tutkimuksissa kahdesta näkökulmasta: 1) miten vuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa työhyvinvointiin ja 2) millaiset johtamistavat rakentavat toimivaa esimies-alaisuus suhdetta. Ensin mainitun näkökulman mukaisissa tarkasteluissa esimies-alaisuus suhteen laadulla on havaittu olevan yhteyttä moniin myönteisiin lopputuloksiin kuten henkilöstön työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen ja työhön sitoutumiseen (Sparr & Sonnentag 2008; Coglischer ym. 2009). Voidaan sanoa, että esimies-alaisuus suhteen toimivaksi arvioivat kokevat enemmän työhyvinvointia eli toisin sanoen jaksavat myös työssään paremmin (Schyns & Wolfram 2008). Toimivan vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvoinnin kokemuksessa tuo esille myös Luomasen (2009) tutkimus, jossa todettiin ongelmallisen vuorovaikutuksen ja työn jatkuvan uudelleen organisoimisen synnyttävän pelolla johtamisen kokemuksia. Suurin osa esimies-alaisuus suhteita koskevasta tutkimuksesta on keskittynyt selvittämään sitä, millaisia vaikutuksia toimivalla esimies-alaisuus suhteella on organisaation toimintaan. Tutkimuksellisesti vähemmälle huomiolle on jäänyt se, millaiset tekijät rakentavat toimivaa lähiesimiestyötä.

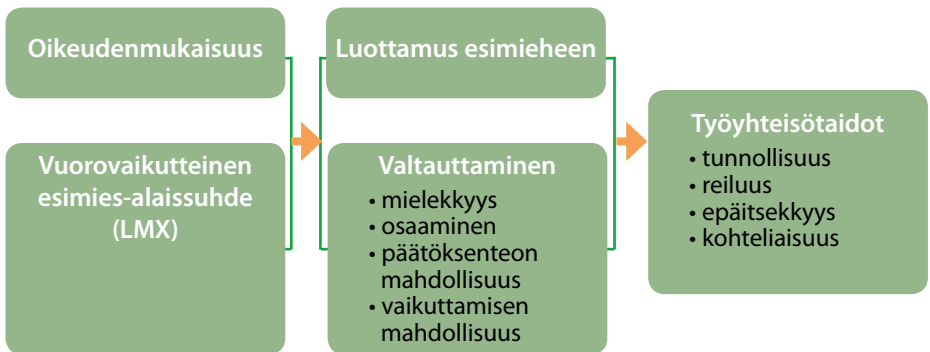
Esimies-alaisuus suhdetta rakentavia tekijöitä selvittäneissä tutkimuksissa on havaittu, että johtamistapaan liittyvillä seikoilla on merkitystä siinä, kuinka toimivaksi esimies-alaisuus suhteen vuorovaikutus mielletään (Yukl, O'Donnell & Taber 2009). On kuitenkin huomattava, että esimiehet ja työntekijät eivät usein ole samaa mieltä esimies-alaisuus suhteensa toimivuudesta (Gerstner & Day 1997), joten sitä saatetaan arvioida varsin erilaisten tekijöiden perusteella. Esimiehet ovat korostaneet työtehtävien tekemiseen liittyviä tekijöitä, kun taas työntekijöiden arvioissa ovat painottuneet ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät. Toisin sanoen työntekijöiden on havaittu korostavan esimiehiä enemmän sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä heidän arvioidessaan onnistunutta johtamista (Coglischer ym. 2009).

Työntekijät arvostavat erityisesti tukemiseen, konsultointiin ja delegointiin liittyviä johtamistapoja. Tukeminen liittyy työntekijöiden rohkaisemiseen ja auttamiseen haastavissa tehtävissä. Delegointi puolestaan merkitsee uusien tehtävien ja vastuiden saamista sekä luottamusta siihen, että työntekijät osaavat ratkaista työn haasteita. Konsultointi tarkoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon sekä heidän ideoidensa ja näkemystensä hyödyntämistä (Yukl ym. 2009; O'Donnell ym. 2012) sekä osallistavia johtamiskäytäntöjä (Torka, Schyns & Looise 2010). Lisäksi on havaittu, että työntekijät arvostavat

esimiehen saavutettavuutta, johtamisen avoimuutta sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta. Tosin myös esimiesten on todettu pitävän tärkeänä sitä, että he ovat työntekijöiden saatavilla ja kuuntelevat heidän näkemyksiään (Masterson ym. 2000; Rupp & Cropanzano 2002.)

Esimies-alaisuusuhdeiden vuorovaikutus riippuu siitä, miten paljon kumpikin osapuoli on siihen valmis panostamaan (Maslyn & Uhl-Bien 2001). LMX- teorian pohjalta johtajuuden laadun voi todeta syntyvän vuorovaikutussuhteesta (Yukl 2010). Kummankin osapuolen tulee olla valmis keskinäiseen vuorovaikutukseen ja kuulemaan toisiaan. Vuorovaikutteinen esimies-alaisuusuhde ja oikeudenmukainen johtajuus synnyttävät luottamusta esimieheen ja antavat työntekijälle mahdollisuuksia osallistumiseen. (ks. kuvio 2.) Tällöin toimiva lähiesimiestyö synnyttää työn mielekkyyden kokemuksia sekä tuo paremmat päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuudet verrattuna tilanteeseen, jossa vuorovaikutus lähiesimiehen kanssa ei ole toimivaa. Esimiestä kohtaan tunnettu luottamus samoin kuin kokemus työn mielekkyydestä ja omista vaikutusmahdollisuuksista puolestaan lisäävät työyhteisötaitoisuutta. (Wat & Schaffer 2005.) Heikoissa esimies-alaisuusuhdeissa työntekijöiden odotetaan hoitavan vain työnsä muodolliset vaatimukset (Yukl ym. 2009).

Hyvässä esimies-alaisuusuhdeissa työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia päättää siitä, miten päivittäiset työssä ilmenevät ongelmat ratkaistaan. Onnistuakseen esimies tarvitsee aktiivisia, työyhteisötaitoisia työntekijöitä. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös työntekijöiden työyhteisötaitoihin, joihin kuuluvat auttaminen ja tukeminen, yhteistyö työkalujen ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaiseminen sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan toimintaan. (Manka 2010; Keskinen 2005.) Työntekijät ovat silloin halukkaita pitämään yllä vuorovaikutusta esimieheen ja tuomaan hänelle esille työssä tapahtuneita asioita.



Kuvio 2. Vuorovaikutteinen johtajuus ja työyhteisötaidot (Wat & Schaffer 2005)

LMX-teorian pohjalta toimiva lähiesimiestyö ilmenee siten, että työntekijät saavat arvostamaan resursseja työnsä tekemiseen. Johtamisen onnistumista voi edistää se, että esimies pystyy mukauttamaan omaa johtamistapaa eri-ikäisten työntekijöiden arvoja vastaavaksi ja pystyy tukemaan eri-ikäisiä työntekijöitä heidän tarpeidensa pohjalta. Tämä edellyttää sitä, että tunnustetaan eri-ikäisyyteen liittyviä haasteita ja voimavaroja. (Stanley 2010.) Esimerkiksi ikääntyneiden työntekijöiden työtyytyväisyyden on huomattu laskevan esimieheltä saatavan vähäisen ohjauksen seurauksena (Bos ym. 2009). Lehto ja Sutela (2008) puolestaan huomasivat, että esimiehen johtamistapaan tyytyväisimpiä ovat olleet nuoret työntekijät, ja myös esimiestukea arvioivat saavansa yleisimmin nuorimmat (alle 25-vuotiaat) ja iäkkäimmät (vähintään 55-vuotiaat) palkansaajat.

2.2 Jaetun johtajuuden näkökulma

Ihmisiin painottuvasta johtamisesta on käytetty myös käsitettä jaettu johtajuus (shared leadership, empowerment). Johtajuus on silloin hajaantunut ryhmässä usealle henkilölle eikä keskittynyt pelkästään yhdelle yksittäiselle ihmiselle. Jaetun johtajuuden näkökulmassa huomio siirtyy pelkästään työntekijän tai esimiehen toiminnan tarkastelusta myös työyhteisöön. (Day, Gronn, & Salas 2004.) Kyse on tällöin myös siitä, miten työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä johdetaan: miten eri-ikäisten keskinäinen yhteistyö toimii ja miten työyhteisössä suhtaudutaan eri-ikäisiin.

Jaettua johtamista voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta: ensinnäkin sillä voidaan tarkoittaa esimiehen vastuiden jakamista työyhteisön jäsenille. Toisaalta sillä viitataan näkökulmaan, jossa kokemuksen, tiedon, arvostuksen ja luottamuksen ymmärretään olevan yhteisesti jaettuja. Yhteistä näille näkemyksille on, että hyvä johtaminen perustuu yhteiselle neuvottelulle eikä sille, että joku hierarkiassa ylempänä oleva tietäisi paremmin. (Ropo ym. 2005.) Tässä tutkimuksessa nojaututaan jaetun johtajuuden jälkimmäiseen näkökulmaan jos siksi, että mukana olevissa organisaatioissa – etenkin sairaalaorganisaatioissa – jaettu johtajuus ei ole yleistä (Konu & Viitanen 2008).

Jaetun johtajuuden on kuvattu olevan dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi niiden ryhmän henkilöiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Vaikutusprosessi sisältää usein vertaistyöskentelyä ja toisinaan ylös- tai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa: tällöin jaettu johtajuus on laajasti jakautunut ryhmän sisälle pikemmin kuin paikallistuu yhteen henkilöön, jonka on toimittava esimiehenä. (Pearce & Conger 2003.) Jaettua johtajuutta näyttää edistävän esimiehen antama emotionaalinen ja psykologinen tuki, minkä ansiosta työyhteisön jäsenet kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja. Moderni johtajuus onkin työnteki-

jöitä valtauttavaa (engl. empowerment), jolloin työntekijät tuntevat työnsä tavoitteet, voivat käyttää osaamistaan, saavat sananvaltaa ja sosiaalista tukea. (Carson, Tesluk & Marrone 2007.) Tällöin työyhteisön jäsenet arvioivat työnsä merkityksellisyyttä myönteisemmin sekä kokivat työn sisällöltään vaihtelevammaksi (Albrecht & Andreetta 2011).

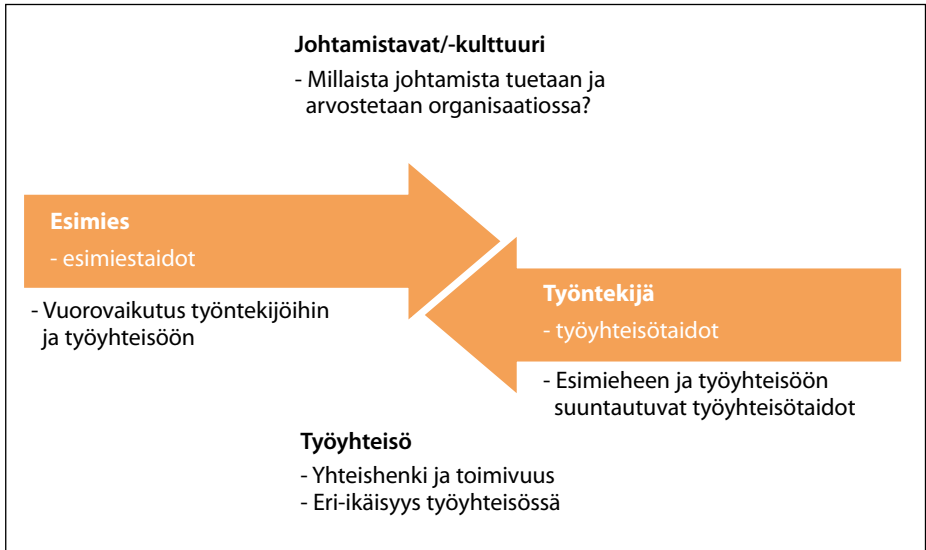
Kuvaavaa jaetulle johtajuudelle on yhteinen vaikuttaminen ja yhteistyö työyhteisön jäsenten kesken (Day ym. 2004). Johtajuus ymmärretään kollektiivisena toimintana, joka on si-doksissa kontekstiinsa. Tämä näkemys mahdollistaa huomion kiinnittämisen aiempaa enemmän myös epäviralliseen johtamiseen ja työyhteisön toimintaan. Haasteena on, että työyhteisön toiminnan merkitystä ei aina tunnisteta: esimerkiksi avun pyytäminen ja tiedon jakaminen muille työyhteisön jäsenille saattavat olla niin arkipäiväisiä ja huomaamattomia toimintoja, että niiden ei edes ymmärretä liittyvän toimivan johtamisen rakentumiseen (Fletcher & Käufer 2003). Perinteisesti johtaminen määritellään yhden hierarkiassa ylempänä olevan esimiehen vaikuttamisena muihin hierarkiassa alempana oleviin työyhteisön jäseniin. Tällainen johtaminen on luonteeltaan vertikaalista. Jaettu johtajuus kohdistuu puolestaan ryhmään, jolloin se sisältää myös horisontaalista vaikuttamista ryhmän jäsenten kesken. Jaettuun johtamiseen kuuluu arvostamista, rohkaisua, kunnioitusta ja työkavereiden tukemista. (Pearce & Conger 2003.)

Jaetun johtamisen on todettu liittyvän parempiin työyhteisötaitoihin etenkin, jos organisaatiossa korostetaan tuen antamista ja toisten auttamista (Erkutlu 2012). Eri-ikäisten johtamisessa haasteen asettaa se, miten varmistetaan eri-ikäisten yhteistyön sujuvuus ja se, että ikääntyvien työntekijöiden kokemus saadaan siirretyksi nuorille. Nuorilla taas voi olla uusia ideoita ja halua kyseenalaistaa totuttuja käytäntöjä, jos vain työyhteisössä annetaan siihen mahdollisuuksia. Eri-ikäisten yksilöiden kokemukset, uskomukset ja arvot voivat olla hyvin erilaisia (Zemke ym. 2000), jonka vuoksi tärkeää on se, miten vanhemmat ja nuoremmat työntekijät työskentelevät yhdessä. Jaetun johtajuuden näkökulma mahdollistaa sen, että voidaan ottaa huomioon työyhteisön merkitys toimivassa lähiesimiestyössä.

2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Positiiviseen psykologiaan perustuva näkemys työhyvinvoinnista korostaa työn voimavarojen (esim. vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien) merkitystä, sillä niiden katsotaan edistävän myönteistä asennoitumista ja motivoitumista työhön. Esimerkiksi esimiestuki ja toimiva lähiesimiestyö on usein todettu yhdeksi työn voimavaraksi, joka vaikuttaa myönteisesti työssä jatkamiseen (von Bonsdorff 2009). Voidaan siis kysyä, millaista esimiestyötä eri-ikäiset arvostavat ja millainen esimiestyö edistää eri-ikäisten työhyvinvointia.

Johtamisen hahmottaminen esimiesten ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa syntyvänä ilmiönä tuo esille esimiestaitojen ohella työyhteisötaitojen merkityksen. Keskeistä on tarkastella sitä, millaiset esimies- ja työyhteisötaidot tekevät johtamisesta toimivaa ja työhyvinvointia tukevaa. Työyhteisötaitoisuudella viitataan tässä tutkimuksessa niihin tapoihin, joilla työyhteisö voi edistää hyvää johtamista. Lisäksi tulee ottaa huomioon organisaatiokulttuurin merkitys eli se, millaisia johtamistapoja organisaatiossa arvostetaan. Merkityksellistä on myös se, miten tuetaan eri-ikäisten välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuutta. (Ks. Kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimuksen lähestymistapa vuorovaikutteiseen johtamiseen

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus perustuu toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksella pyritään vaikuttamaan sosiaalisiin toimintoihin (Robson 2002). Aineistoa koottiin kyselyn, haastattelujen ja ryhmäkeskusteluiden avulla. Ensin toteutettiin taustakysely, jonka jälkeen aineiston keräämistä jatkettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluilla. Toimintatutkimuksessa on tyypillistä yhdistää erilaisia metodeja (Kiviniemi 1999), millä pyrittiin saamaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen kuva. Tutkimuksen pääpaino oli kvalitatiivisessa aineistossa.

Toimintatutkimuksessa sovellettiin arvostavan haastattelun periaatteita, mikä tarkoitti sitä, että haastatteluissa kiinnitettiin huomiota osallistujien myönteisiin kokemuksiin johtamisesta. Arvostavan haastattelun periaatteita sovellettiin myös työpajoissa, joissa tavoitteena oli auttaa osallistujia kehittämään työyhteisöään tutkimustulosten perusteella.

3.1.1 Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusteeman ja -tavoitteiden määrittely

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset lähiesimiestyön johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten työhyvinvointia. Virikkeet tutkimusteeman valintaan tulivat aiemmasta tutkimuksesta sekä julkisuudessa käydystä keskustelusta. Havainnot esimiestyön ja työhyvinvoinnin merkityksestä työssä jatkamisessa herättivät pohtimaan sitä, millaista on toimiva ja työssä jatkamista tukeva esimiestyö (esim. von Bonsdorff 2009).

Lisäksi aiemmat tutkimustulokset herättivät tutkijoissa kysymyksiä siitä, miten eri-ikäiset kuvaavat toimivaksi koettua lähiesimiestyötä. Myös työurien jatkamista koskevassa julkisessa keskustelussa on esitetty kysymys, tulisiko eri-ikäisiä johtaa eri tavoin. Erityisesti nuorimman Y-sukupolven on arveltu muuttavan työelämää ja vaativan erilaista johtamista kuin sitä edeltävien sukupolvien. Niin ikään on korostettu yhä enemmän tarvetta löytää laadullisia, työpaikoilla sovellettavia keinoja työurien jatkamiseksi. Lisäksi osassa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista tuli jo ensimmäisissä yhteisissä palavereissa esille eri-ikäisyyden tuomat haasteet työyhteisön toimivuudelle.

Tutkimuksen perustana on käsitys johtamisen vuorovaikutteisuudesta: sekä esimiehillä että työntekijöillä ymmärretään olevan vastuuta toimivasta johtamisesta. Sukupolvi toimii taustakäsitteenä, jonka avulla hahmotetaan eri-ikäisten odotuksia ja kokemuksia hyvästä johta-

misesta. Positiiviseen psykologiaan pohjautuva näkemys työhyvinvoinnista puolestaan tulee esille siten, että tutkimuksessa kiinnitetään huomio siihen, mikä työssä lisää voimavaroja ja millainen merkitys lähiesimiestyöllä on tässä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset johtamiskäytännöt tukevat eri sukupolviin kuuluvien esimiesten ja työntekijöiden työssä jatkamista ja työhyvinvointia. Tätä kysymystä lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

– Miten lähiesimiestyön johtamiskäytännöt ja työn voimavarat ovat yhteydessä työssä jatkamisen aikomuksiin eri-ikäisillä? (kysely)

– Millainen lähiesimiestyö tukee eri-ikäisten työhyvinvointia? (arvostava haastattelu)

– Millaiset esimies- ja työyhteisötaidot ovat merkityksellisiä sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta onnistuneessa johtamisessa? (arvostava haastattelu)

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitettäessä organisaatioiden johtamiskäytäntöjä. Kvantitatiivisella kyselyllä kartoitetaan eri-ikäisten arvioita työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Lisäksi sen avulla tarkastellaan sitä, millaiset johtamistavat ovat yhteydessä eri-ikäisten työssä jatkamisen aikomuksiin. Kvalitatiivisen haastatteluaineiston avulla puolestaan tarkastellaan, millainen lähiesimiestyö eri-ikäisten työhyvinvointia tukee sekä millaiset esimies- ja työyhteisötaidot toimivaksi koetussa johtamisessa korostuvat.

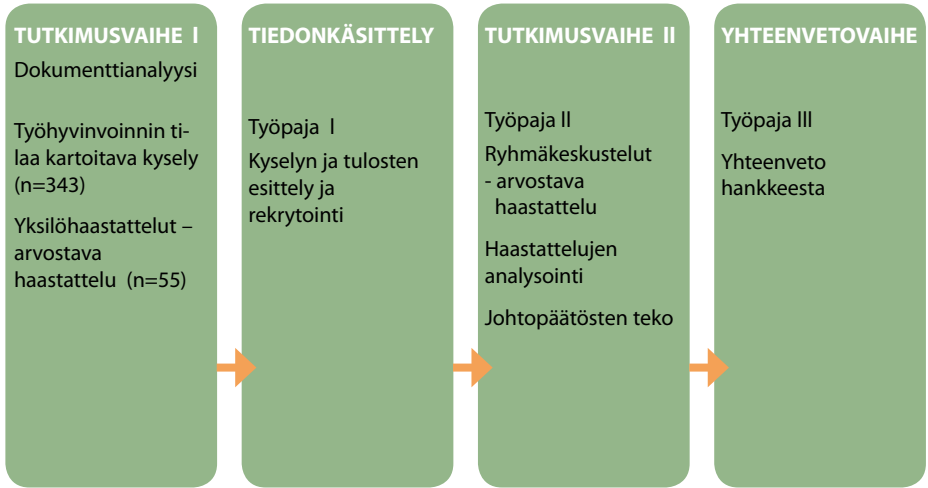
Tutkimusvaihe I ja tiedonkäsittely

– Hyvien johtamiskokemusten ja työhyvinvoinnin kartoittaminen

Tutkimus oli kestoaltaan kaksivuotinen (2011–2012) toimintatutkimus, joka koostui toisiaan seuraavista vaiheista. Tutkimuksen etenemistä kuvataan neljän vaiheen kautta, joskin toteutusvaiheessa ne menivät osin päällekkäin eri organisaatioissa (ks. kuvio 4). Tutkimuksen ensimmäinen vaihe (kevät ja kesä 2011) koostui dokumenttianalyysistä, työhyvinvoinnin tilaa kartoittavasta kyselystä ja arvostavan haastattelun periaattein tehdyistä yksilöhaastatteluista.²

Työhyvinvointia ja johtamista koskeva kysely suunnattiin osallistuvien organisaatioiden henkilöstölle. Yksilöhaastatteluihin organisaatioista valittiin erikseen osastoja ja/tai yksiköitä, joista haastateltiin yksikön esimies ja 3–4 työntekijää kustakin yksiköstä. Näiden haas-

² Dokumenttianalyysissä kartoitettiin organisaation johtamiskäytäntöjä, työhyvinvoinnin nykytilaa sekä sen edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä. Tämä aineisto toimi taustatietona toimenpiteiden suunnittelulle.



Kuvio 4. Tutkimuksen eteneminen

tattelujen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien kokemuksia hyvästä johtamisesta ja siitä millaisen johtamisen koettiin tukeneen työhyvinvointia. Haastattelut tehtiin arvostavan haastattelun periaatteiden mukaisesti: haastateltavia pyydettiin ensin kertomaan kokemuksiinsa hyvistä johtamistilanteista ja toisekseen siitä, millaista johtaminen olisi ideaalitulanteessa.

Haastattelujen ja kyselyn tuloksia esiteltiin osallistuville työyhteisöille työpajoissa, joissa niistä keskusteltiin yhteisesti (syksy 2011, tiedonkäsittely). Työpajoissa tuloksia työstettiin ryhmätöiden avulla siten, että osallistujat saivat kommentoida tuloksia. Tavoitteena oli saada organisaatioiden jäsenet tietoisiksi tutkimuksen tuloksista ja myös reflektoida niitä. Toimintatutkimukseen liittyy se, että aineistonkeruun ratkaisuja voidaan tehdä tutkimusprosessin edetessä (Kiviniemi 1999). Myös tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin kuluessa suunnattiin aineistonkeruuta ja teoreettista viitekehystä uudella tavalla. Vuorovaikutteista johtamista oli tarkasteltu alun perin kahdenvälisen esimies-alaisuus-suhteiden näkökulmasta. Haastattelut ja työpajat viestivät siitä, että johtamista tarkasteltiin niissä laajemmin kuin pelkästään kahdenvälisinä esimies-alaisuus-suhteina. Lisäksi työpajatyöskentelyn perusteella pohdittiin tutkimuksen seuraavien vaiheiden toteuttamista. Tämä merkitsi sitä, että tutkimusvaiheen II ryhmäkeskustelut päätettiin toteuttaa työpajatyöskentelynä, jossa oli tarkoitus pohtia sitä, miten työpaikkaa voitaisiin kokonaisuudessaan kehittää vuorovaikutteisemmaksi.

Tutkimusvaihe II - Tutkijoiden ja osallistuvien työyhteisöjen välinen vuorovaikutus ja uusien toimintatapojen muotoilu

Toisessa tutkimusvaiheessa (kevät 2012) toteutettiin ryhmäkeskustelut työyhteisökohtaisissa työpajoissa, joihin osallistuivat kustakin yhteisöstä lähiesimies ja työntekijöitä. Osallistujat valitsivat ryhmänä jo aiemmissa työpajoissa esitellyistä tutkimustuloksista ja unelmatyöpäikan teemoista omasta mielestään tärkeimmän ja miettivät keinoja tämän teeman saavuttamiseksi. Nämä keskustelut myös nauhoitettiin ja litteroitiin. Tavoitteena oli saada työyhteisön jäsenet keskustelemaan siitä, miten työyhteisö ja lähiesimiestoiminta voisivat tukea valitun kehittämisteeman saavuttamista. Lisäksi keskustelussa pidettiin yllä eri-ikäisten johtamisen teemaa.

Yhteenvetovaiheessa järjestetyissä työpajoissa (syksy 2012) käytiin vielä läpi hankkeen tuloksia ja keskusteltiin niiden merkityksestä kunkin organisaation näkökulmasta sekä tehtiin yhteenvetoa työpajatyöskentelyn tuloksista. Lisäksi osassa viimeisistä työpajoista osallistujat myös pohtivat keinoja eri-ikäisten johtamiseksi. Tavoitteena oli antaa organisaatiolle eväitä työhyvinvoinnin ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi.

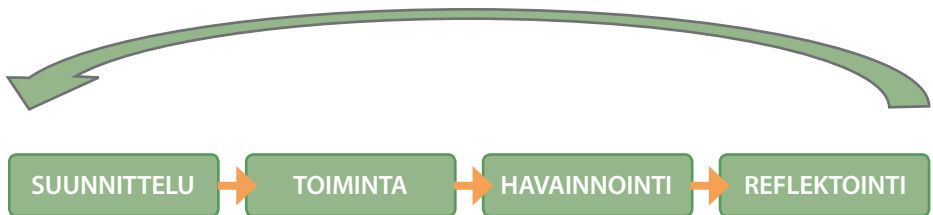
3.1.2 Toimintatutkimuksen lähestymistapa

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa näkyy vuoropuheluna tutkimusorganisaatioiden kanssa: tavoitteena oli saada organisaatioiden jäsenet refleктоimaan sitä, mitä tulokset kertoivat omasta organisaatiosta ja mihin oli oleellista kiinnittää huomiota. Toimintatutkimuksessa on tavoitteena tutkia käytäntöjä sekä kehittää niitä. Lisäksi tyypillistä sille on, että tutkittavat ovat aktiivisia subjekteja ja he ovat mukana tutkimusprosessissa (Kuula 1999; Aalto & Syrjälä 1999). Tutkijan ja tutkittavien suhde perustuu yhteistyön tekemiseen ja yhteiseen osallistumiseen (Somekh 2006). Tässä tutkimuksessa yhteistä osallistumista edustivat tutkimusprosessin aikana järjestetyt työpajat (3 kpl), joissa tutkimuksen tuloksia palautettiin osallistujille ja niistä keskusteltiin yhteisesti.

Somekhin (2006) mukaan toimintatutkimuksen muutokseen ja kehittämiseen tähtäävä orientaatio merkitsee, että tutkimuksessa saadaan yleensä tietoa siitä, miten tutkittavat kohteet muuttuvat tai vastakohtaisesti siitä, miksi ne eivät muutu. Tässä tutkimuksessa työpajoissa pyrittiin refleктоimaan työyhteisöjen käytäntöjä ja kehittämään niitä yhdessä osallistujien kanssa. Työpajoissa tavoiteltiin uudenlaisen ymmärryksen syntymistä lähiesimiestyön toimivuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavista asioista. Toimintatutkimuksen tulos ei aina ole välttämättä aiempaa parempi toimintatapa, vaan esimerkiksi uudella tavalla ymmärretty prosessi (Heikkinen & Jyrkämä 1999). Toimintatutkimuksen etuna voi pitää, et-

tä se mahdollistaa tutkijan ja tutkimukseen osallistujien yhteisen työskentelyn, jolloin tutkimus toimii käytännön ja teorian siltana. Tyypillistä on näin ollen tutkimuksen yhdistäminen käytännön toiminnan reflektointiin. (Somekh 2006.) (ks. kuvio 5.)

Toimintatutkimuksen prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (Kuula 1999; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008; Somekh 2006). Toisin sanoen se on luonteeltaan syklistä: ensin valitaan päämäärät, jonka jälkeen kokeillaan erilaisia keinoja päämääriin pääsemiseksi sekä arvioidaan näitä keinoja. Tämä arvioinnin perusteella tarkennetaan tarvittaessa päämääriä. Tämä sykliisyys tuli esille tässä tutkimuksessa siten, että kysely- ja haastatteluaineistojen analyysia tarkennettiin pyytämällä osallistujia refleктоimaan tuloksia työpajoissa. Lisäksi työpajojen rakennetta tarkennettiin tutkimustulosten ja edellisissä työpajoissa saatujen palautteiden pohjalta. Keskeisenä lähtökohtana oli reflektiivisyys, jonka avulla pyrittiin toiminnan uudelleen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Tällöin toiminta, havainnointi, sen reflektointi ja uudelleensuuntaaminen vuorottelevat. (Heikkinen 2001.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen sykliisyys (Luoma 2010)

Toimintatutkimus edellyttää tutkittavissa yhteisöissä avoimuutta eli tutkittavien tulee olla tietoisia siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja omasta osallisuudestaan tutkimuksen kulkuun (Eskola & Suoranta 1998). Myös tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan: hänen tehtävänä on aktivoida sitä ja myös antaa omaa panostaan kehittämiseen (Kiviniemi 1999). Tutkijoiden aktiivinen rooli näkyi etenkin työpajoissa, joissa tutkijat ohjasivat työskentelyä. Toimintatutkimuksessa on lukuisia erilaisia traditioita, ja tässä tutkimuksessa sovellettiin arvostavan haastattelun periaatteita. Arvostavan haastattelun erityispiirteenä on keskittyminen myönteisiin kokemuksiin (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008).

3.1.3 Arvostava haastattelu toimintatutkimuksessa

Arvostavan haastattelun lähtökohdat ovat 1980-luvulla David L. Cooperriderin ja Suresh Srivastvan (1987) työssä. He kehittivät toimintatutkimukseen arvostavan haastattelun menetelmän (appreciative inquiry), jota voidaan pitää laajempänä lähestymistapana pikemmin kuin pelkästään yksinkertaisena metodina. Lähtökohtana on sosiaalinen konstruktio-

nismi (esim. Gergen 1999), mikä tarkoittaa sitä, että tietäminen mahdollistuu vuorovaikutuksen kautta sosiaalisessa systeemissä. Arvostavassa haastattelussa ajatellaan, että yksilöt ja organisaatiot muuttuvat siihen suuntaan, mitä ne tarkastelevat. (Cooperrider & Srivastva 1987; Cooperrider ym. 2008.) Nykyisin arvostava haastattelu liitetään positiiviseen psykologiaan. Lähtökohtana on ajatus siitä, että positiiviset mielikuvat ja tunteet tuottavat myös positiivista toimintaa. Lähtökohtia arvostavalle haastattelulle on tiivistetty seuraavasti (ks. taulukko 2):

Taulukko 2. Arvostavan haastattelun lähtökohdat (Hammond 1998)

- Jokaisessa yhteiskunnassa, organisaatiossa tai ryhmässä jokin toimii.
- Mihin keskitymme, siitä tulee todellisuuttamme.
- Todellisuus luodaan hetkessä ja on olemassa useita todellisuuksia.
- Kysymysten esittäminen organisaatiolle tai ryhmälle vaikuttaa ryhmään jollakin tavalla.
- Ihmisillä on enemmän luottamusta tulevaisuuteen (tuntemattomaan) kun he voivat kantaa mukanaan osaa menneisyydestään (tunnettua).
- Jos kannamme joitakin asioita menneisyydestä tulevaisuuteen, niiden tulisi olla osia, jotka ovat siellä parasta.
- On tärkeää arvostaa erilaisuutta.
- Kieli jota käytämme luo todellisuutemme.

Arvostavaa haastattelua on sovellettu usein tutkimus- ja kehittämismenetelmänä etenkin organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (esim. Van Vuuren & Crous 2005; van der Haar & Hosking 2004; Lewis, Passmore, & Cantore 2008). Luoma (2010) selvitti arvostavan tutkimusotteen hyödyntämistä organisaation muutoksessa ja toimintatutkimuksessa. Arvostava haastattelu osoittautui toimivaksi: osallistujat etsivät yhteisissä seminaareissa uudenlaisia ratkaisuja ja yhteinen dialogi lisäsi innostusta. Myös kriittisiä näkökulmia voitiin tuoda esille positiivisesta lähestymistavasta huolimatta. Arvostava haastattelu on osoittautunut toimivaksi menetelmäksi saada selville organisaatiokulttuurissa toimiviksi koettuja käytäntöjä.

Arvostavalla haastattelulla on mahdollista vahvistaa sitä, mikä on hyvää ja toimivaa organisaatiossa, visioida sitä mitä haluttaisiin olla ja rakentaa perusta vision toteuttamiselle (ks. esim. Van Vuuren & Crous 2005). Tässä tutkimuksessa arvostavaa haastattelua sovellettiin aineistonkeruumenetelmänä sekä yksilöhaastatteluissa että työpajoihin sisältyvissä ryhmäkeskusteluissa. Arvostavaan haastatteluun päädyttiin siksi, että se tarjosi keinon saada selville haastateltavien myönteiseksi kokemia johtamistilanteita ja niihin liittyviä piirteitä. Työpajoissa osallistujat jakoivat yhteisesti näitä hyviksi kokemiaan johtamiskäytäntöjä. Jakamalla hyviä kokemuksia tarkoituksena oli tuoda esille hyviä käytäntöjä ja herättää pohdintaa siitä,

Ongelmanratkaisu

”Tunnettu tarve”

Johtamisen ja työhyvinvoinnin ongelmien tunnistaminen

Syiden ja riskien analysointi

Mistä ongelmat johtamisessa johtuvat?

Mahdollisten ratkaisujen analysointi

Toiminnan suunnittelu

Arvostava haastattelu

”Paras mitä on olemassa”

(Millaista johtaminen on parhaimmillaan ollut?)

”Mitä voisi olla? - kuvittelu”

(Millaista johtaminen voisi parhaimmillaan olla?)

KESKUSTELU: ”Mitä pitäisi olla?”

(Millaista johtamisen pitäisi olla?)

KEKSIMINEN: ”Mitä tulee olemaan?”

(Millaista johtaminen tulee olemaan?)

Kuvio 6. Perinteisen ongelmanratkaisun ja arvostavan haastattelun erot (soveltaen Cooperrider & Whitney 2005).

miten jokainen voisi vaikuttaa itse toimivan ja hyvän työpaikan syntymiseen. Tämä tarjosi ryhmäkeskustelulle hedelmällisen näkökulman, kun tavoitteena oli muodostaa yhteinen näkemys toimivasta johtamisesta.

Perinteisestä ongelmanratkaisusta arvostava haastattelu eroaa siten, että siinä keskitytään ongelmien tunnistamisen sijaan toimivien käytäntöjen ja positiivisten kokemusten löytämiseen, niiden jakamiseen ja myönteisen tavoitetilan työstämiseen. Näkökulman muutos on merkittävä, sillä toimintatutkimuksessa on keskitytty perinteisesti ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. (Van Vuuren & Crous 2005.) Kuvio 6 tuo esille arvostavan haastattelun kysymyksenasettelun tämän tutkimuksen näkökulmasta. Kuvion vasemmalla puolella on kuvattu perinteistä ongelmanratkaisuun pohjautuvaa lähestymistapaa, kun taas kuvion oikealla puolella kuvataan arvostavaa haastattelua (Cooperrider & Whitney 2005).

Tässä tutkimuksessa arvostava haastattelu tarkoitti seuraavia kysymyksiä: ”Millaista johtaminen on parhaimmillaan ollut?”, ”Millaista johtaminen voisi olla?”, ”Millaista johtamisen pitäisi

olla?” ja ”Millaista johtaminen tulee olemaan”? Arvostavan haastattelun vaiheita ja soveltamista tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin luvussa 4.2.

3.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja osallistujat

Tutkimuksen empiirinen aineisto koottiin kolmesta erilaisesta organisaatiosta. Organisaatiot olivat *a) putkialan yritys, b) keskussairaala ja c) sairaalan vanhusten laitoshoido*. Organisaatioiden ikärakenne ja henkilöstömäärä olivat erilaisia ja myös työn luonne vaihteli organisaatiokohtaisesti. Kaikissa kolmessa organisaatiossa haluttiin kehittää työhyvinvointia sekä saada tietoa eri-ikäisten johtamisesta. Kyselyyn osallistuvat yksiköt valittiin aina organisaatiokohtaisesti. Yksilöhaastatteluihin valittiin jokaisesta tutkimukseen osallistuvasta organisaatiosta 4–5 yksikköä. Kustakin yksiköstä valittiin haastatteluun yksikön lähiesimies ja 3–4 työntekijää. Työntekijöiden valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavat olivat mahdollisimman eri-ikäisiä. Tarkoituksena oli, että haastatteluihin valitut yksiköt osallistuisivat myös työpajatyöskentelyyn.

Putkialan yritys on putkien uudentyypiseen saneeraukseen erikoistunut voimakkaasti kasvava yritys, jolla on toimintaa eri paikkakunnilla. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli ikäkysymys, sillä henkilöstö oli pääosin erittäin nuorta. Putkialan yrityksessä kysely ja haastattelut tehtiin kesällä ja syksyllä 2011. Organisaatiossa tapahtui koko tutkimushankkeen ajan organisaatiomuutoksia ja myös kilpailutilanne kiristyi alalla huomattavasti. Tämän takia aiemmin suunnitellun kolmen työpajan sijaan organisaatiossa järjestettiin vain kaksi työpajaa (alkuvuonna ja syksyllä 2012). Tutkimukseen osallistui organisaatiosta neljän tuotantoalueen asentajat ja heidän lähiesimiehensä.

Keskussairaalassa tehdään monialaista erikoissairaanhoidoa ja sairaalan tukipalveluissa puolestaan sairaalan toimintaa tukevaa hallinto- ja asiantuntijatyötä. Keskussairaalasta valikoitiin erikseen kyselyyn osallistuvat henkilöstöryhmät. Haastatteluihin valittiin neljä yksikköä, jotka osallistuivat myös työpajatyöskentelyyn. Kysely ja haastattelut tehtiin keväällä ja kesällä 2011. Työpajatapaamiset pidettiin neljälle yksikölle syksyllä 2011 ja keväällä 2012.

Vanhusten laitoshoidossa tarjotaan lyhyt- ja pitkäaikaista sairaalahoitoa sekä tutkimus- ja kuntoutuspalveluja pääasiassa vanhainkodista ja asumispalvelujen piiristä tuleville henkilöille. Vanhusten laitoshoidosta kyselyyn osallistui koko henkilökunta ja yksilöhaastatteluihin valittiin viisi osastoa. Kysely ja haastattelut tehtiin keväällä ja kesällä 2011. Ensimmäinen työpaja järjestettiin tammikuussa 2012 ja toiset työpajat yksikkökohtaisesti keväällä 2012. Viimeinen lopputyöpaja pidettiin syksyllä 2012.

Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin 55, joista esimiesten haastatteluja oli 15 ja työnte-

kijöiden 40. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet toimivat yksiköissään lähiesimiehinä. Haastatteluihin ja kyselyyn valitut yksiköt olivat eri organisaatioissa seuraavanlaisia. (ks. Taulukko 3.)

Taulukko 3. Tutkimukseen osallistuneet

	Keskussairaala	Laitoshoito	Putkialan yritys	Yhteensä
Kysely	3 hoito- ja 2 tukipalvelu- yksikköä + lääkärit (n=157, 52 %)	Kaikki osastot (n=162, 76 %)	Asentajat ja heidän esimiehensä (n=24, 41 %)	n=343, 59 %
Yksilö- haastattelut	2 hoito- ja 2 tukiyksikköä 1 esimies ja 3–4 työntekijää/ yksikkö (n=20)	5 osastoa 1 esimies ja 3 työntekijää/ osasto (n=20)	4 aluetta tuotannosta 1 esimies ja 2–3 työn- tekijää/alue	n=55
Työpaja I	4 työpajaa (2 hoito- ja 2 tukipalvelu- yksikköä)	1 työpaja (osallistujia kaikilta osastoilta)	–	5 työpajaa
Työpaja II	4 työpajaa (2 hoito- ja 2 tukipalvelu- yksikköä)	2 työpajaa (2 osastoa)	1 työpaja (tuotannon lähiesimiehet)	7 työpajaa
Työpaja III	1 työpaja henkilöstö + johto Ryhmä- työskentely (aiemmin osallistuneet yksiköt)	1 työpaja (osastojen esimiehet)	1 työpaja (tuotannon ja myynnin esimiehet)	3 työpajaa

Putkialan yrityksen osallistajat olivat asentajia ja heidän esimiehiään. Vanhusten laitoshoidosta kyselyyn ja haastatteluihin osallistuvat olivat kaikki hoitoalan työntekijöitä tai esimiehiä. Sen sijaan keskussairaalaan osallistujiksi valittiin sekä hoitoalan että tukipalvelujen yksiköitä, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman monipuolinen.

Vanhuslaitoshoidossa hoitotyö oli luonteeltaan perushoitotyötä. Keskussairaalaan haastatteluihin valitut hoitoalan yksiköt olivat radiologia ja päivystys. Näistä ensimmäisessä työssä oli kuvantamiseen ja sädehoitoon liittyvää, kun taas päivystyksessä työ oli akuuttien potilastilanteiden hoitamista. Keskussairaalan tutkimukseen osallistuvat tukipalveluyksiköt olivat toimisto- ja materiaalipalvelut sekä tietohallinto. Putkialan yrityksessä työ sisälsi melko paljon matkustamista, sillä työkohteet sijaitsivat eri puolella Suomea ja vaihtuivat usein. Osa asentajista työskenteli maantieteellisesti laajalla alueella ja asui vain lyhyen ajan kulloisellakin työpaikkakunnalla.

4 Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

4.1 Kyselyn toteuttaminen

Tutkimusprosessin alussa toteutettuun taustakyselyyn osallistui koko vanhusten laitoshoidon henkilökunta, keskussairaalaista valittiin erikseen kyselyyn osallistuvat yksiköt ja putkialan yrityksessä kysely suunnattiin kaikille asentajille ja heidän esimiehilleen. Kyselyn kohdejoukon valinnassa otettiin huomioon myös osallistuvien organisaatioiden tarpeet. Kyselyn avulla selvitettiin haastattelujen pohjaksi työhyvinvoinnin ja johtamisen tilaa kussakin organisaatiossa. Lisäksi kyselyssä selvitettiin vastaajien työssä jatkamisen aikomuksia, joita tarkasteltiin sekä lopettamisaikoina nykyisessä työpaikassa että ennenaikaisina eläkeaikomuksina.

Kyselyyn vastasi yhteensä 343 henkilöä, joten vastausprosentti oli 59. Suurin osa vastaajista oli naisia (79 %), ja suurin osa kyselyyn vastanneista miehistä työskenteli putkialan yrityksessä. Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti eri ikäryhmiin, joskin yli 50-vuotiaita (31 %) oli vastaajien joukossa hieman muita ikäryhmiä enemmän. Ikäryhmittäin vastaajat jakautuivat organisaatiokohtaisesti siten, että keskussairaalaissa oli eniten yli 50-vuotiaita vastaajia (38 %), kun taas putkialan yrityksestä enemmistö vastaajista (74 %) oli alle 30-vuotiaita. Vanhusten laitoshoidossa vastaajat jakautuivat ikäryhmittäin melko tasaisesti. Organisaatioaseman mukaan tarkasteltuna enemmistö vastaajista oli työntekijöitä (84 %).

Taulukko 4. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

		Laitoshoido	Keskussairaala	Putkialan yritys	Yht.
Sukupuoli	mies	6 %	16 %	96 %	21 %
	nainen	94 %	84 %	4 %	79 %
Ikäryhmä	30 tai alle	23 %	10 %	74 %	20 %
	31–40-v	20 %	19 %	26 %	21 %
	41–50 v	27 %	33 %	0 %	28 %
	Yli 50-v	30 %	38 %	0 %	31 %
Työsuhte	vakituinen	77 %	82 %	50 %	78 %
	määräaikainen	23 %	18 %	50 %	22 %
Organisaatio- asema	esimies	8 %	23 %	29 %	16 %
	työntekijä	92 %	77 %	71 %	84 %
Työssäoloaika	0–1 vuotta	25 %	21 %	95 %	28 %
	2–5 vuotta	26 %	23 %	5 %	23 %
	6–10 vuotta	26 %	20 %	0 %	21 %
	11–20 vuotta	10 %	19 %	0 %	14 %
	yli 20 vuotta	13 %	17 %	0 %	14 %
Yhteensä		n=162	n=157	n=24	n=343

4.2 Kyselyn mittarit

Kyselyssä mitattiin vuorovaikutteiseen johtamiseen liittyvää kahdenvälisen esimies-alais-suhteiden toimivuutta, valtauttavaa johtamistapaa sekä esimiestukea. Johtamiskäytännöistä tarkasteltiin yksilöllistä työn organisointia ja muotoilua, sillä sen on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan keskeinen ikäjohtamiseen liittyvä alue (Moilanen ym. 2005). Lisäksi kyselylomakkeeseen oli sisällytetty työssä jatkamista, sosiaalista pääomaa ja työn voimavaroja käsitteleviä väittämiä. Väittämistä muodostettiin summamuuttujia faktorianalyysin avulla.³

Työssä jatkaminen

Tässä tutkimuksessa työssä jatkamista tarkasteltiin sekä ennenaikaisina eläkeaikomuksina että lopettamisaikoina nykyisessä työpaikassa (ks. Borg 2009b). Työssä jatkamisen käsitteellistäminen näiden kahden ulottuvuuden avulla mahdollisti sen, että johtamistapojen yhteyttä voitiin tarkastella sekä suhteessa lopettamisaikaisiin nykyisessä työssä että ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin. Ennen aikaista eläkeaikomusta mitattiin yhdellä väittämällä ”olen ajatellut hakeutua eläkkeelle ennen varsinaista eläkeikää”. Eläkeaikomusten on todettu ennakoinvan todellista eläkkeelle siirtymistä (Harkonmäki ym. 2006a).

Työssä lopettamisaikaita puolestaan tiedusteltiin kysymällä vastaajien aikomuksia vaihtaa työpaikkaa, siirtyä opiskelemaan, ryhtyä yrittäjäksi tai jäädä pois työstä (ks. Moilanen ym. 2005). Kyselyssä vastaajilta pyydettiin myös arvioita siitä, kuinka paljon tietyt työhyvinvointiin, työyhteisöön ja työkyvyn ylläpitämiseen tarkoitetut toimet lisäisivät heidän halukkuuttaan jatkaa työssä (1= erittäin vähän...5= erittäin paljon).

Johtamiskäytännöt ja sosiaalinen pääoma työyhteisössä

Johtamiskäytäntöjä lähestyttiin kyselyssä kahdenvälisen esimies-alais-suhteen toimivuutena, esimiestukena, valtauttavana johtamistapana, työn organisointina sekä työyhteisön sosiaalisena pääomana. Kyselyssä tavoitteena oli hahmottaa johtamiskäytäntöjä vuorovaikutteisesta näkökulmasta; kysymykset koskivat tuen saamista ja vuorovaikutusta esimies-alais-suhteessa sekä sitä, rohkaistiinko työntekijöitä päätöksentekoon ja otettiin heidän näkökulmansa ja tarpeensa huomioon työn organisoinnissa.

Kahdenvälisiä esimies-alais-suhteita mitattiin Viitalan, Mäkelän ja Hölsön (2010) kehittämällä kysymyspatteristolla. Väittämät koskivat esimies-alais-suhteen vuorovaikutuksen laatua, yhteistyön toimivuutta sekä keskinäistä arvostusta. Mittariin sisältyivät esimerkiksi seuraavat

³ Faktorianalyysillä testattiin esimies-alais-suhteen laatua koskevien muuttujien latautuminen yhdelle faktorille. Faktorianalyysin perusteella esimies-alais-suhteen laatu osoittautui yksidimensionaaliseksi. Lisäksi faktorianalyysillä tarkastettiin työn organisointia, valtauttavaa johtamistapaa ja esimiestukea koskevien väittäminen erillisyyttä, joita voitiin pitää faktorianalyysin perusteella riittävän erillisinä, joskin niiden välillä on myös päällekkäisiä latauksia. (Metsämuuronen 2008).

väittämät: ”Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa” ja ”Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista”. Sekä esimiesasemassa olevat että työntekijät arvioivat kumpikin omaa lähintä esimiestä koskevaa vuorovaikutussuhdettaan.

Valtauttavaa johtamistapaa mitattiin pohjoismaiseen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyyn (QPS Nordic) sisältyvällä mittarilla (Elo 2001). Väitteet koskivat esimerkiksi sitä, missä määrin lähin esimies rohkaisi vastaajaa osallistumaan tärkeisiin päätöksiin sekä sanomaan mielipiteensä tilanteessa, jossa työntekijä ja esimies olivat eri mieltä asioista. Valtauttava johtamistapa otettiin mukaan siksi, että sen on todettu olevan keskeinen vuorovaikutteisessa johtamisessa (Yukl ym. 2009). Myös *esimiestukea* mitattiin pohjoismaiseen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyyn (QPS Nordic) sisältyvällä mittarilla (Elo 2001). Väitteet koskivat esimerkiksi sitä, missä määrin vastaaja arvioi saavansa apua ja tukea esimieheltä. Työn *organisointia* koskeva väite oli puolestaan esimerkiksi seuraava: ”Esimieheni muotoilee työtehtävät työntekijälle sopiviksi” (Moilanen ym. 2005).

Sosiaalista pääomaa mitattiin Oksasen (2009) mittarilla, jossa sosiaalista pääomaa kuvataan kahden ulottuvuuden avulla. Vertikaalinen ulottuvuus koostuu työntekijöiden ja esimiesten välisestä luottamuksesta, kun taas horisontaalista sosiaalista pääomaa muodostuu työntekijöiden välisestä luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. Sosiaalisen pääoman vertikaalista ulottuvuutta eli esimieheen kohdistuvaa luottamusta mittaavassa osiossa oli osittaisia yhtäläisyyksiä esimies-alaisuuden mittariin, jossa yhtenä osa-alueena oli esimieheen kohdistuva luottamus. Sosiaalisen pääoman mittari erosi esimies-alaisuusteiden mittarista siten, että sosiaalisessa pääomassa korostui koko työyhteisön keskinäinen toiminta. Sosiaalisen pääoman vertikaalista ulottuvuutta mittasi esimerkiksi väittämä: ”Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti”. Horisontaalista ulottuvuutta mittasi esimerkiksi väittämä: ”Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa”. Kun esimies-alaisuudessa keskitytään kahdenväliseen suhteeseen, on sosiaalisessa pääomassa mukana esimiestä kohtaan tunnetun luottamuksen ohella myös työyhteisön keskinäinen luottamus ja yhteistyö.

Työn voimavarat ja vaatimukset

Työn voimavaroista ja vaatimuksista mitattiin vastaajien arvioita vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksistaan työssä, työn merkityksellisyydestä sekä työroolin selkeydestä. Työn *merkityksellisyyttä* ja *työroolin selkeyttä* arvioitiin pohjoismaiseen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyyn (QPS Nordic) sisältyvillä mittareilla (Elo 2001). Työn merkityksellisyyttä koskevissa väittämissä vastaajia pyydettiin arvioimaan esimerkiksi sitä, kuinka merkitykselliseksi he työnsä kokivat sekä kuinka sitoutuneita arvioivat työhönsä olevan. Työroolin selkeys puolestaan tarkoitti sitä, arvioivatko vastaajat olevansa tietoisia työhönsä liittyvistä tavoitteista ja omasta roolistaan työpaikalla.

Vaikutusmahdollisuuksia työssä arvioitiin tilastokeskuksen Työolotutkimukseen sisältyvällä kysymyspatteristolla (Lehto & Sutela 2008). Vastaajia pyydettiin esimerkiksi arvioimaan sitä, missä määrin he voivat vaikuttaa työjärjestykseen, työtahtiin, työtehtävien sisältöön ja siihen, kenen kanssa työskentelevät. *Kehittymismahdollisuuksia työssä* selvittävät väittämät puolestaan koskivat sitä, missä määrin vastaajilla oli mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uusia asioita työssään (ks. Moilanen ym. 2005). *Työn vaatimuksia* selvitettiin väittämällä, joissa tiedusteltiin työn aikapaineita ja työmäärää (esim. Forma & Väänänen 2003).

4.3 Haastattelut ja työpajat – arvostava haastattelu

Haastatteluissa ja työpajoissa käytetty arvostava haastattelu koostuu neljästä toisiaan seuraavasta vaiheesta: 1) löytämisestä, 2) unelmasta, 3) suunnittelusta ja 4) tulevaisuuden muotoilusta. (ks. Kuvio 7) Ensimmäinen vaihe löytäminen tarkoittaa sitä, että tunnistetaan myönteisiä kokemuksia sekä niitä tekijöitä, jotka organisaatiossa toimivat. Toisessa vaiheessa (unelma) puolestaan visioidaan tulevaisuutta tarkastelemalla vastausta kysymykseen ”mitä voisimme olla”? Kolmannessa vaiheessa (suunnittelu) pohditaan sitä, ”mitä tulisi olla?”. Tällöin työyhteisössä kehitetään yhteinen näkemys tulevaisuudesta ja niistä toimenpiteistä, jotka tukevat unelman saavuttamista. Viimeisessä vaiheessa (tulevaisuus) pohditaan ja suunnitellaan näiden toimenpiteiden käytännön toteutusta. Lisäksi tällöin myös reflektoidaan sitä, mitä prosessin aikana on opittu. (Lewis ym. 2008.)



Kuvio 7. Arvostavan haastattelun prosessi⁴ (soveltaen Lewis, Passmore & Cantore 2008)

⁴ Viimeinen kolmas työpaja oli yhteenvetotyöpaja, jossa ei enää sovellettu arvostavan haastattelun prosessia. Viimeisessä työpajassa keskityttiin tutkimustulosten ja hyvien käytäntöjen esittelemiseen.

Arvostavan haastattelun kahta ensimmäistä vaihetta (löytäminen ja unelmointi) sovellettiin yksilöhaastatteluihin. Tavoitteena oli saada selville sekä esimiesten että työntekijöiden kokemuksia tilanteista, joissa he olivat kokeneet lähiesimiestyön toimineen hyvin. Työntekijöitä pyydettiin muistelemaan sellaisia tilanteita, joissa he kokivat tulleen johdetuiksi hyvin (löytäminen). Haastattelurungon kysymykset liittyivät esimerkiksi siihen, miten haastateltavan mielestä sekä esimies että haastateltava itse olivat näissä johtamistilanteissa toimineet sekä siihen, millaisia resursseja/tukea oli käytettävissä. Esimiehiä pyydettiin puolestaan kertomaan esimerkkejä tilanteista, joissa he kokivat onnistuneensa esimiehinä, ja jossa vuorovaikutus oli ollut toimivaa työntekijöiden kanssa. Haastateltavia pyydettiin myös kuvittelemaan sellainen tilanne, jossa työpaikka oli voittanut Suomen parhaan työpaikan palkinnon vuonna 2020. Haastateltavat kertoivat, mitä työpaikalla oli tällöin tapahtunut ja millaista esimiestyö silloin oli (unelma, ks. kuvio 7). Arvostavalla haastattelulla syntyi kertomuksia, joiden voi tulkita kuvaavan onnistunutta ja työntekijälle hyvinvointia tuottavaa johtamista (ks. Hammond 1998).

Arvostavaa haastattelua jatkettiin organisaatiokohtaisissa työpajoissa. *Ensimmäisessä työpajassa* osallistujat refleктоivat tuloksia sekä pohtivat lisäyksiä haastattelussa esiin tulleisiin kokemuksiin hyvästä johtamisesta. *Toisessa työpajassa* toteutettiin arvostavan haastattelun viimeiset vaiheet (suunnittelu ja tulevaisuus): ideana oli suunnitella ryhmässä toimenpiteitä valitun kehittämisteeman (unelma) saavuttamiseksi. Osallistujille esiteltiin yksilöhaastattelussa esille tulleet ideaalityöpaikkaa kuvaavat unelmat, joista valittiin pariskeskustelussa tärkein. Tämän jälkeen kerrottiin teemat ja niiden perustelut kaikille ja pohdittiin yhteisesti, mitä niiden saavuttaminen edellyttäisi organisaatiolta. Tämän jälkeen osallistujat valitsivat 1–2 tärkeintä yhteistä kehittämisteemaa. Valituista teemoista mietittiin ryhmissä konkreettista suunnitelmaa siitä, miten se toteutetaan (organisaatio, resurssit, toiminta ja teot itseltä, työtovereilta ja johdolta jne.). Nämä yhteiset keskustelut myös nauhoitettiin. Tarkoitus oli, että esimiehet ja työntekijät keskustelevat keskenään työhyvinvointia edistävästä tekijöistä. Tutkijat toimivat keskustelussa aktivaattoreina, jotka esittivät tarvittaessa lisäkysymyksiä.

Haastateltavat kertoivat yksilöhaastatteluihin tilanteista tai tapahtumista, jotka kuvasivat eri-ikäisten kokemuksia toimivasta lähiesimiestyöstä. Kokemukset ovat kulttuurin muokkavia: aika ja paikka kiinnittävät ihmisen sukupolveensa ja ohjaavat myös sitä, millaisilla käsitteillä tapahtumia tulkitaan (Marjala 2009). Eri-ikäisten henkilöiden haastatteluja voi tällöin tarkastella siitä näkökulmasta, millaisin käsittein ja ilmauksin niissä kuvataan johtamista sekä vuorovaikutusta. Haastattelut olivat keskenään varsin erilaisia, sillä ne etenivät melko vapaamuotoisesti. Lisäksi arvostavan haastattelun periaattein toteutettu haastattelu ei ollut aina haastateltaville helppoa. Haastateltavien saattoi olla hankala reflektoida hyviä joh-

tamistilanteita. Tällaisissa tilanteissa haastateltavia pyydettiin ajattelemaan johtamista laajemmin ja miettimään hyviä johtamiskokemuksia myös muilta elämäntilanteilta, esimerkiksi harrastusten piiristä.

Osa haastateltavista keskittyi pohtimaan yksittäisiä hyviä johtamistilanteita, kun taas osa haastateltavista pohti johtamista yleisemmällä tasolla ja tarkasteli sitä, millaista esimiestyö oli omalla työpaikalla. Haastattelussa ja työpajoissa pyrittiin pitämään yllä ratkaisukeskeinen ote suuntaamalla keskustelua niiden tekijöiden pohtimiseen, joita vahvistamalla esimerkiksi haasteelliseksi koettu tilanne voisi muuttua. Haastateltavista nuorin oli 22-vuotias ja vanhin 62-vuotias. Sairaalaorganisaatiossa työskentelevät esimiehet olivat kaikki yli 40-vuotiaita, kun taas putkialan yrityksessä kaikki esimiehet olivat alle 40-vuotiaita.

Taulukko 5. Haastateltavien jakautuminen sukupolvittain ja organisaatioittain⁵

Organisaatio	Putkialan yritys	Sairaala	Keskussairaala	Yhteensä
Alle 30-vuotiaat				
työntekijät	8	4	3	15
esimiehet	2	-	-	2
31–40-vuotiaat				
työntekijät	3	2	3	8
esimiehet	2	-	-	2
41–50-vuotiaat				
työntekijät	-	4	2	6
esimiehet	-	4	1	5
Yli 50-vuotiaat				
työntekijät	-	5	7	12
esimiehet	-	1	4	5
Yhteensä	15	20	20	55

Työpajojen käytännön toteutus vaihteli organisaatiokohtaisesti. Keskussairaalassa työpajat järjestettiin kaikissa niissä neljässä yksikössä, joissa tehtiin myös yksilöhaastatteluja. Jokaisessa yksikössä järjestettiin kaksi työpajaa, joista ensimmäisessä esiteltiin tuloksia ja toisessa työstettiin tuloksissa esiin nousseita teemoja. Työpajoihin osallistui aina kunkin yksikön lähiesimies ja työntekijöitä. Lisäksi lopuksi järjestettiin yhteinen työpaja, jossa käytiin läpi hankkeen tuloksia. Putkialan yrityksessä järjestettiin kaksi työpajaa, joihin osallistui asentajien esimiehiä. Vanhusten laitoshoidossa puolestaan järjestettiin yksi tulostyöpaja, johon

⁵ Aineisto kerättiin vuonna 2011, jolloin suuriin ikäluokkiin (1943–1960) kuuluvat olivat yli 50-vuotiaita ja sukupolveen X (1960–1980) kuuluvat puolestaan 31–50-vuotiaita. Sukupolveen Y kuuluvat taas olivat alle 30-vuotiaita. Keskimmäiseen sukupolveen X kuuluvia tarkastellaan kahtena erillisenä ikäryhmänä, sillä ikäjakama olisi muuten varsin laaja.

osallistui hoitajia eri osastoilta. Toiseen työpajaan valittiin yhdessä yhteyshenkilön kanssa kaksi osastoa, jotka olivat myös osallistuneet haastatteluihin. Osallistujina oli kummassakin työpajassa osaston esimies ja työntekijöitä. Lopuksi laitoshoidon kaikkien osastojen esimiehille pidettiin yksi yhteinen työpaja, jossa käytiin läpi hankkeen tuloksia ja hyviä käytäntöjä eri-ikäisten johtamisesta.

4.4 Aineiston analysointi

Määrällinen analyysi

Aineiston kuvaamisessa ja yhteyksien tarkastelussa käytettiin keskiarvoja ja korrelaatioita. Ikäryhmien välisiä eroja johtamiskäytäntöjen toimivuudesta ja työn voimavaroista tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Menetelmä testaa keskiarvojen välisten erojen tilastollista merkitsevyyttä (Munro 2005). Vastaajien jakamisessa ikäryhmiin hyödynnettiin Zemken ym. (2000) käyttämää sukupolviluokitusta ja toisaalta elämänkulkuun liittyvää tarkastelua. Zemken ym. (2000) luokituksen mukaan sukupolvea X (1960–1980) edustavat vastaajat olivat tutkimuksen toteuttamisvuonna 2011 31–50-vuotiaita, mutta heitä päädyttiin tarkastelemaan kahtena erillisenä ryhmänä, sillä yllä oleva ikäjakauma oli varsin laaja. Näin päädyttiin tarkastelemaan omina ryhminään alle 30-vuotiaita, 31–40-vuotiaita, 41–50-vuotiaita ja yli 50-vuotiaita. Lisäksi tarkasteltiin sitä, oliko johtamiskäytäntöjen ja työn voimavarojen arvioissa organisaatiokohtaisia eroja.

Johtamiskäytäntöjen ja työn voimavarojen yhteyttä työssä jatkamiseen tarkasteltiin korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokerroin mittaa kahden muuttujan välisen yhteyden voimakkuutta (Munro 2005). Lisäksi kahdessa vanhimmassa ikäryhmässä eli 41–50-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden keskuudessa tarkasteltiin myös sitä, olivatko johtamiskäytännöt ja työn voimavarat yhteydessä ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin. Tätä tarkasteltiin vain kahdessa vanhimmassa ikäryhmässä siksi, että nuorilla ennenaikaiset eläkeaikomukset olivat erittäin vähäisiä. Lisäksi eläkeaikomusten ennustearvo on sitä parempi, mitä lähempänä vastaajat ovat eläkeikää (Harkonmäki ym. 2006). Mittarin alfa-arvon tuli olla vähintään 0,60 (Metsämuuronen 2003), joten tutkimuksessa käytettyjä mittareita voidaan pitää sisäisesti yhtenäisinä, alfa-arvon vaihdella mitta-reittain välillä 0.68–0.97 (ks. liite 1).

Laadullinen analyysi

Laadullista aineistoa kerättiin yksilöhaastatteluista sekä työpajojen yhteydessä tehdyistä ryhmähaastatteluista, jotka nauhoitettiin. Laadullista aineistoa saatiin myös taustakyselyistä, jossa vastaajia pyydettiin kirjoittamaan näkemyksiään hyvästä johtamisesta. Laadullisesta aineistosta haettiin vastauksia siihen, millaista oli toimiva ja työhyvinvointia tukeva esimiestyö sekä millaiset esimies- ja työyhteisötaidot tällaisessa lähiesimiestyössä korostuivat.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat haastateltavien myönteiset kokemukset voimavaroja ja työhyvinvointia tukevasta lähiesimiestyöstä. Lisäksi kvalitatiivinen aineisto toi esiin aiheita, joita kyselylomakkeen muotoilussa ei ollut pystytty ottamaan esille. Seuraavaksi kuvataan ensin yksilöhaastatteluaineiston analyysia, minkä jälkeen tarkastellaan ryhmähaastatteluaineistojen analyysia sekä avoimen vastauksen analyysia.

Yksilöhaastattelut: Toimivaa lähiesimiestyötä lähestyttiin yksilöhaastatteluissa myönteisten kokemusten kautta. Esimiesten ja työntekijöiden yksilöhaastattelut kestivät 30–80 minuuttia ja litteroitua tekstiä haastatteluista kertyi yhteensä 830 sivua. Varsinainen haastatteluaineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroituja haastatteluja ja tekemällä samalla muistiinpanoja. Arvostavalla haastattelulla syntyi rikas ja monipuolinen aineisto: alustava tarkastelu toi esille, että osa haastatteluista kuvasi kertomuksellisuutta, kun taas osa haastatteluista eteni enemmän strukturoidusti. Kertomuksellisia elementtejä oli vähemmän, mikäli haastateltavan oli vaikea palauttaa mieleensä hyvää johtamiskokemusta. Tällöin keskusteltiin yleisesti siitä, millainen oli haastateltavan mielestä hyvää ja toimivaa johtamista.

Yksilöhaastattelujen analyysi tehtiin sekä poikittais- (temaattisesti) että pitkittäissuunnassa (tyypittely). Tarkoitus oli hyödyntää työntekijöiden ja esimiesten omista kokemuksista kumpuavia kertomuksia hyvistä johtamistilanteista. Keskeisenä aineiston analyysia ohjaavana kysymyksenä oli se, miten ja millaisin käsittein haastateltavat kuvasivat toimivaa esimiestyötä sekä omaa ja työyhteisön toimintaa. Aineistoa analysoitiin ensin teemoittelulla: tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta haastatteluaineistoa luokittelemalla ja jäsentämällä merkityskokonaisuuksia haastatteluaineistosta. Tällöin haastatteluteksteissä huomio kiinnitettiin niiden temaattiseen sisältöön, eikä tapoihin, joilla johtamiskokemus kerrottiin. Heti alusta alkaen eroteltiin työntekijöiden ja esimiesten haastattelut erikseen siten, että kummastakin luotiin erillinen teemallinen luokittelu.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin haastattelurungon teemoja: tällöin tarkasteltiin sitä, miten hyvissä johtamiskokemuksissa kuvattiin esimiehen, työntekijän ja työyhteisön toimintaa sekä unelmatyöpaikan piirteitä. Esimiesten haastatteluissa puolestaan tarkasteltiin ensin haastattelurungon mukaisesti sitä, miten onnistuneissa johtamiskokemuksissa kuvattiin omaa toimintaa, työyhteisön toimintaa ja sitä, millaista tukea ja resursseja esimiehellä oli ollut näissä tilanteissa käytettävissään. Haastattelukatkelmat kyseisistä kysymyksistä ja kohdista otettiin erikseen ja luokiteltiin. Tämän jälkeen samasta temaattisesta sisällöstä kertovat luokat luokiteltiin edelleen yhteen ja nimettiin. Jokaisesta teemasta ja niihin liittyvistä lausumista tehtiin erilliset tiedostot, jolloin niitä voitiin tarkastella yksityiskohtaisemmin. Toisin sanoen keskeisiä teemoja muodostettiin etsimällä tekstimassasta vastauksia yhdistäviä sekä erottavia seikkoja (Braun & Clarke 2006). Haastatteluaineisto puret-

tiin lausumiksi, jotka liitettiin valittuihin teemoihin. Teemoja ja niiden sisältöä tarkasteltiin erikseen eri ikäryhmiä edustavien haastateltavien keskuudessa.

Analyysia jatkettiin tyypittelemällä haastatteluaineistoa, mikä tarkoitti aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyypeihin. Tyypittelyssä keskityttiin pelkästään työntekijöiden haastatteluihin siksi, että keskeisenä tavoitteena oli selvittää työntekijöiden työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä. Tyypittelyn avulla haluttiin tuoda esille sitä, miten työntekijät kuvasivat toimivaa esimiestyötä ja millainen johtaminen oli synnyttänyt myönteisiä kokemuksia. Tyypittelyssä aineistosta etsitään yhteisiä ja erottelevia piirteitä, joiden avulla aineistoa ryhmitellään samantyyppisiä seikkoja sisältäviksi kokonaisuuksiksi. Tyypittelyn tavoitteena on pystyä löytämään tutkittavasta aiheesta jotain olennaista. Näin on mahdollista muodostaa käsitys siitä, millaisia tyypillisiä kertomuksia aineistoon sisältyy. (Eskola & Suoranta 1998.)

Käytännössä tyypittely eteni siten, että kustakin haastattelusta muodostettiin ydintarina, josta kävi ilmi johtamiskokemus tiivistettynä. Analyysissa jäsennettiin kullekin haastattelulle oma tarina suhteessa siihen, mikä työssä toi voimavaroja, millaisesta johtamistilanteesta puhuttiin ja miten sekä esimiehen että työyhteisön toimintaa kuvattiin ja millaisia vaikutuksia hyvällä lähiesimiestyöllä arvioitiin olevan. Tämä toi esille kunkin haastattelun sisällön tiivistetyssä muodossa. Aineistosta erottui neljä samantyyppisistä sisällöistä koostuvaa ryhmää sen suhteen, millaisista johtamistilanteista puhuttiin, millainen lähiesimiestyö oli tukenut työssä pärjäämistä ja lisännyt voimavaroja sekä miten lähiesimiestyöstä haastatteluissa puhuttiin.

Tiivistetyn aineiston elementeistä muodostettiin kertomuksia, jotka kokosivat aineiston osat teemoittain yhteen. Tyypittelyn tarkastelu toi esille, että tyypit jakautuivat osin ikäryhmien perusteella, joskin niiden välillä oli päällekkäisyyksiä ja liukumia. Selvimmin omiksi tyypeikseen erottuivat nuorten hoitotyöntekijöiden ja nuorehkojen putkialalla työskentelevien tyypit. On huomattava, että muodostetut tyypit ovat konstruktioita: kuhunkin tyyppiin tulee sellaista, mitä yksittäinen haastattelu ei aina välttämättä sisällä (Eskola & Suoranta 1998). Tyyppejä on kuvattu tutkimusraportin luvussa 6.2. Teemoittelun ja tyypittelyn yhteydessä esitetään haastatteluista suoria lainauksia havainnollistamaan tuloksia.⁶

Ryhmähaastattelut ja avoin kysymys: Ryhmähaastattelujen ja avoimen vastauksen analysointi tehtiin sisällönanalyysillä. Kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen ”millaista on hyvä johtaminen?” tuli yhteensä 206 vastausta sekä esimies- että työntekijäasemassa olevilta vas-

⁶ Suorien lainauksien yhteydessä ei mainita organisaatiota tai toimialaa haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi.

taajilta. Vastaukset luokiteltiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysilla. Vastaukset luokiteltiin yhdeksään kategoriaan. Lähes kaikki vastaukset sisältävät useita teemoja. Tämän avoimen vastauksen analyysin tulokset esitetään luvussa 5.3.

Työpajoihin sisältyviä ryhmäkeskusteluja analysoitiin niin ikään sisällönanalyysin avulla. Yhteensä näitä ryhmäkeskusteluja oli seitsemän. Työpajoihin sisältyviä keskusteluryhmiä oli laitoshoidossa kaksi, keskussairaalassa neljä ja putkialan yrityksessä yksi keskusteluryhmä. Sairaalaorganisaatioissa kuhunkin ryhmään osallistui 1 esimies ja 5-9 työntekijää. Putkialan organisaatioissa kaikki osallistujat olivat lähiesimiehiä. Työpajojen ryhmähaastatteluosuudet vaihtelivat kestoltaan 20–40 minuuttiin. On huomattava, että työpajat sisälsivät myös muuta ryhmätyöskentelyä, jota ei kuitenkaan nauhoitettu. Varsinainen ryhmäkeskustelun osuus koski ryhmätyöskentelyn vaihetta, jossa osallistujat olivat tehneet kehittämissuunnitelman valitseman tavoitteen toteuttamiseksi ja kävivät siitä keskustelua tutkijoiden ohjaamina. Tällöin keskusteltiin siitä, mitä tavoitteen saavuttaminen edellyttää esimerkiksi työyhteisöltä, esimiestoiminnalta sekä millaisia resursseja sen saavuttamiseksi tarvitaan.

Yleisesti keskustelut sujuivat hyvin ja ne olivat varsin avoimia. Työpajojen ryhmähaastattelujen analyysin tukena olivat myös niiden aikana tehdyt tutkijoiden muistiinpanot sekä osallistujien tekemät kehittämissuunnitelmat. Lähtökohtana oli ryhmätöissä valitut kehittämisteemat: analyysissa etsittiin niitä tekijöitä, joiden arvioitiin tukevan sen saavuttamista. Lisäksi etsittiin niitä keinoja, joita tavoitteen saavuttamiseksi arveltiin tarvittavan. Keskusteluista analysoitiin myös sitä, miten lähiesimiestyö ja työyhteisön toiminta näyttäytyivät eli sitä, millaisia esimies- ja työyhteisötaitoja kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi arvioitiin tarvittavan.

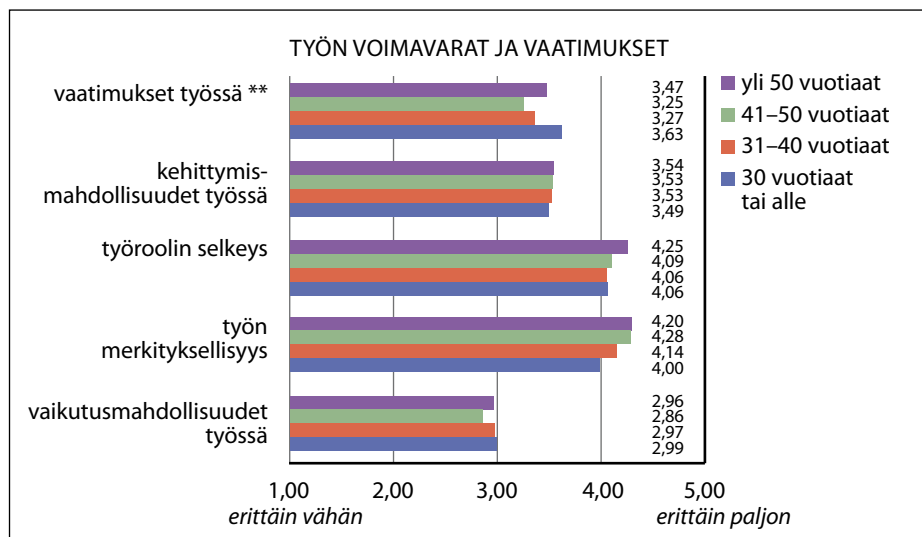
TULOKSET

5 Taustakysely: Johtamiskäytäntöjen ja työhyvinvoinnin merkitys työssä jatkamisessa

5.1 Arviot johtamisen käytännöistä ja työn voimavaroista eri ikäryhmissä

Taustakyselyllä selvitettiin sitä, miten eri-ikäiset arvioivat johtamiskäytäntöjen toimivuutta sekä työn voimavaroja. Eri ikäryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja arvioissa johtamiskäytännöistä. Vastaajat arvioivat myönteisesti esimies-alaisuuden vuorovaikutusta: suhde esimieheen arvioitiin yhteistyöltään ja vuorovaikutukseltaan toimivaksi. Negatiivisimmin vastaajat arvioivat työn organisointia sekä valtauttavaa johtamistapaa. Tämä ilmeni siten, että vastaajat eivät arvioineet voivansa aina osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon ja työtä ei organisoitu vastaajien näkökulmasta aina riittävästi. Esimieheltä eri-ikäiset vastaajat arvioivat saavan melko hyvin tukea.

Työn voimavaroja ja vaatimuksia koskevissa seikoissa vastaajat puolestaan erosivat toisistaan ikäryhmän mukaan. (ks. kuvio 8). Nuorimmat alle 30-vuotiaat vastaajat sekä vanhim-

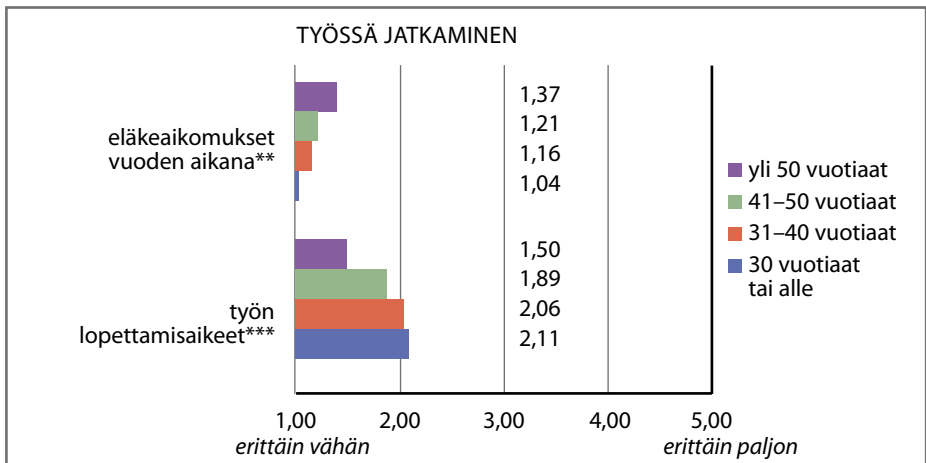


Kuvio 8. Työn voimavarat ja vaatimukset eri ikäryhmissä

* melkein merkitsevä tasolla 0.05, ** merkitsevä tasolla 0.01, *** erittäin merkitsevä tasolla 0.001

mat yli 50-vuotiaat arvioivat työn vaatimukset kaikista ikäryhmistä suurimmaksi ($p=0,005^{**}$). Myös työn merkityksellisyyden arvioissa oli havaittavissa ikäryhmittäisiä eroja: yli 50-vuotiaat vastaajat arvioivat työnsä muita ikäryhmiä merkityksellisemmäksi, joten heidän voi tulla olleen enemmän sitoutuneita työhönsä kuin nuorten. Lisäksi aineiston perusteella oli havaittavissa, että kaikissa ikäryhmissä vastaajat arvioivat vaikutusmahdollisuudet työhön melko vähäisiksi.

Suurimmat ikäryhmittäiset erot liittyivät työssä jatkamisen aikomuksiin. Nuorilla alle 30-vuotiailla oli eniten lopettamisaikeita työssä ($p=0.000^{***}$). Lopettamisaikeet vähenivät sitä enemmän, mitä vanhemmasta vastaajasta oli kyse: yli 50-vuotiailla lopettamisaikeita työssä oli ikäryhmistä vähiten. Tämä saattaa selittyä, sillä että työhön on silloin sitouduttu eikä työkokemusta ole tarvetta kartuttaa samalla tavalla kuin nuoremmissä ikäryhmissä. Ennenaikaisia eläkeaikomuksia oli eniten yli 50-vuotiailla ($p=0,005^{**}$). (ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Työssä jatkamisen arviot eri ikäryhmissä.

* melkein merkitsevä tasolla 0.05, ** merkitsevä tasolla 0.01, *** erittäin merkitsevä tasolla 0.001

5.2 Johtamiskäytännöt ja työhyvinvointi organisaatioittain ja yksilöllisten tekijöiden mukaan

Arvioita johtamiskäytäntöjen toimivuudesta ja työn voimavaroista tarkasteltiin organisaatiokohtaisesti, sillä etenkin putkialan yritys poikkesi kahdesta mukana olleesta sairaalaorganisaatiosta. Lisäksi yksilöllisistä taustatekijöistä otettiin huomioon organisaatioasema.

Putkialan yrityksessä työskentelevät arvioivat myönteisemmin työn organisointia kuin sairaalaorganisaatioissa työskentelevät ($p=0.004^{**}$). Työn voimavaroihin liittyvistä tekijöistä putkialan yrityksessä työskentelevät arvioivat vaikutusmahdollisuutensa työssä paremmiksi ($p=0.02^*$) ja työnsä vaatimukset suuremmiksi ($p=0.01^*$) kuin sairaalaorganisaatioissa työskentelevät. Sen sijaan sairaalaorganisaatioissa työskentelevät arvioivat positiivisimmin työn merkityksellisyyttä ($p=0.001^{**}$).

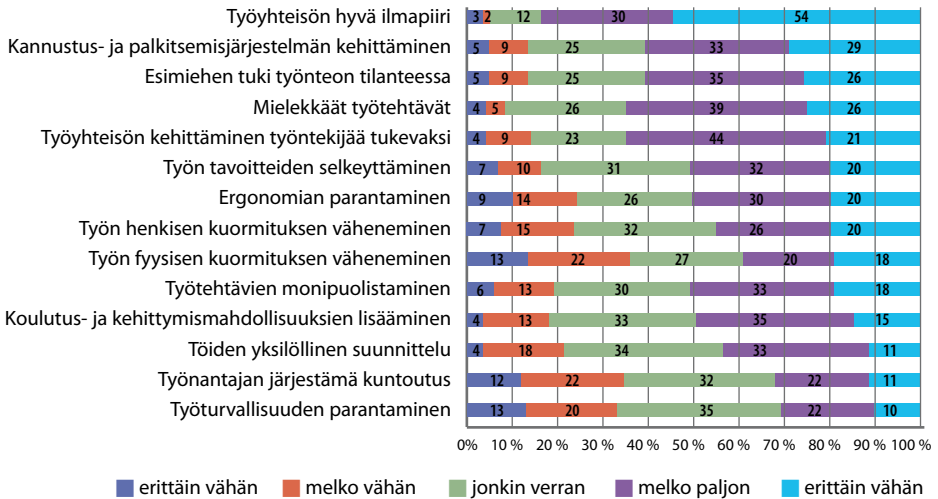
Organisaatioasemaan perustuvat suurimmat erot liittyivät johtamisen käytäntöihin. Lähiesimiehinä toimivat vastaajat arvioivat myönteisemmin kuin työntekijät esimies-alaisuhteensa vuorovaikutusta omaan esimieheensä ($p=0.0007^{***}$), samoin kuin esimiestukea ($p=0.009^{**}$) sekä valtauttavaa johtamistapaa ($p=0.003^{**}$). Lähiesimiehet saivat siis kyselyn perusteella enemmän mahdollisuuksia osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon, mielsivät saavansa omalta esimieheltään enemmän tukea ja arvioivat vuorovaikutuksen esimieheensä työntekijöitä toimivammaksi. Työn voimavaroista esimiehet arvioivat työntekijöitä paremmiksi vaikutusmahdollisuutensa työhön ($p=0.000^{***}$), mikä ei ole yllättävää, sillä lähiesimiehillä on jo asemansa puolesta enemmän valtaa työhönsä.

5.3 Työssä jatkamista kannustavat tekijät eri-ikäisillä ja ikäyrjinnän kokeminen työyhteisössä

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, miten paljon vastaajat arvioivat työyhteisön toimivuuteen, työn organisointiin, johtamiseen ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvien tekijöiden kannustavan jatkamaan nykyisessä työpaikassa. Työyhteisön hyvä ilmapiiri osoittautui selvästi eniten työssä jatkamista kannustavaksi tekijäksi: yli puolet (54 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisön hyvä ilmapiiri kannusti jatkamaan työssä erittäin paljon. Seuraavaksi eniten työssä jatkamista edistävinä tekijöinä vastaajat nimesivät kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisen samoin kuin mielekkäät työtehtävät ja esimiehen tuen työnteon tilanteissa. Näin ollen eniten työssä jatkamista edistää ilmapiiriltään hyvä työyhteisö, jossa tuetaan työntekijöitä ja kiinnitetään huomiota kannustamiseen ja palkitsemiseen. (ks. kuvio 10.)

Kun näitä työssä jatkamista edistäviä tekijöitä tarkasteltiin ikäryhmittäin, oli havaittavissa, että työyhteisön ilmapiiri nousi kaikissa ikäryhmissä eniten mainituksi tekijäksi. Suurimmat ikäryhmittäiset erot liittyivät siihen, että koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia korostivat eniten nuoret vastaajat. Nuoret ja keski-ikäiset vastaajat toivoivat myös vanhempia vastaajia useammin työtehtävien monipuolistamista.

Tulosten perusteella työyhteisön ilmapiirin merkitys näytti korostuvan. Tästä syystä on hyvä tarkastella sitä, miten vastaajat arvioivat eri-ikäisten yhteistyön toimivan työyhteisössä. Työ-



Kuvio 10. Työssä jatkamista kannustavat tekijät

työyhteisön suhtautumista eri-ikäisyteen tiedusteltiin kysymällä, oliko vastaaja havainnut työyhteisössään ikään liittyvää syrjintää. Syrjintää havainneilta kysyttiin myös sitä, keihin he arvioivat syrjinnän työyhteisössään kohdistuvan. Syrjintää oli havainnut työyhteisössään esiintyvän vähintään melko paljon vajaa kymmenesosa (9 %) ja jonkin verran 30 prosenttia vastaajista. Sitä esiintyi lähinnä hoitoalan työyhteisöissä, joissa myös työntekijöiden ikäjakauma oli heterogeeninen. Osa vastaajista arvioi syrjinnän kohdistuvan ikääntyneisiin, osa nuoriin ja osa puolestaan sekä nuoriin että vanhoihin.

Tarkasteltiinpa sitten nuoriin tai vanhoihin kohdistuvaa syrjintää, olivat taustalla olevat syyt varsin samantyyppisiä. Ikään liittyvän syrjinnän syiksi vastaajat mainitsivat ikään kohdistuvat ennakkoluulot, arvostuksen puutteen ja johtamisen haasteet. Ikään liitetyt ennakkoluulot ilmenivät aineistossa esimerkiksi näkemyksinä nuorten työtä vieroksuavasta asenteesta ja heikosta sitoutumisesta työhön tai uskomuksina vanhempien työntekijöiden hitaammasta suoriutumisesta työssä. Arvostuksen puutteet puolestaan liittyivät siihen, että työyhteisössä ei nähty erilaisuutta tai erilaisia työn tekemisen tapoja voimavarana. Osa syrjintää havainneista esimerkiksi koki, että nuoret eivät arvostaneet vanhempien työntekijöiden osaamista. Osa nuorista työntekijöistä puolestaan mielsi, että heidän mielipiteitään ei työyhteisössä kuultu eikä otettu huomioon. Johtamiseen liittyvät seikat taas tarkoittivat ongelmia työn organisoinnissa ja epäoikeudenmukaiseksi koettua johtamista: esimerkiksi ikääntyneiden laajaa ammatillista työkokemusta ei ollut huomioitu työnkuivissa tai työyhteisössä saatettiin kokea olevan erilaisia suosikkijärjestelmiä.

5.4 Johtamiskäytäntöjen ja työn voimavarojen yhteydet eri-ikäisten työssä jatkamiseen

Tutkimuksessa selvitettiin esimiestyön vuorovaikutteisuuden (esimies-alaissuhteiden toimivuus, valtauttava johtamistapa ja esimiestuki) ja työn organisoinnin yhteyttä työssä jatkamiseen. Työn voimavaroista tarkasteltiin vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien, työroolin selkeyden sekä työn merkityksellisyyden yhteyttä työssä jatkamiseen. Työssä jatkamista lähestyttiin lopettamisaikeina nykyisessä työpaikassa sekä ennen aikaisina eläkeaikamuksina.

Johtamiskäytännöt ja sosiaalinen pääoma työssä jatkamisessa

Esimies-alaissuhteen laatu oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työssä jatkamiseen: heikoksi esimies-alaissuhteensa arvioineet ilmaisivat enemmän aikeita lopettaa nykyisessä työpaikassaan. Eri-ikäisten lopettamisaikeita tarkasteltaessa voitiin havaita, että nuorilla alle 30-vuotiailla työssä lopettamisaikeita oli sitä vähemmän, mitä paremmaksi miellettiin esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen laatu sekä mitä paremmin esimiehen arvioitiin organisoineen työtä sekä antavan mahdollisuuksia osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon.⁷ (ks. taulukko 6.)

Taulukko 6. Johtamiskäytäntöjen yhteys lopettamisaikeisiin työssä eri-ikäisillä

	alle 30-vuotiaat (n=69)	31–40-vuotiaat (n=64–67)	41–50- vuotiaat (n=93–95)	yli 50-vuotiaat (n=101–104)
Esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen laatu	-, 334**	-, 204	-, 286**	-, 195*
Työn organisointi	-, 467***	-, 015	-, 235*	-, 172
Valtauttava johtamistapa	-, 361**	,020	-,209*	-, 214*
Sosiaalinen pääoma	-, 278*	-, 192	-, 430***	-, 315***
Esimiestuki	-,270*	-,073	-,218*	-,258**

*korrelaatio on melko merkitsevä tasolla 0.05, ** korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01, *** korrelaatio on erittäin merkitsevä tasolla 0.001

41–50-vuotiaiden ikäryhmällä työn lopettamisaikeisiin oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä heikko työyhteisön sosiaalinen pääoma ($p=0,000***$). Myös hyväksi arvioitu esimies-alaissuhteen laatu sekä valtauttava johtaminen ja työn organisointi olivat 41–50-vuotiailla yhteydessä vähäisempiin lopettamisaikeisiin. Sen sijaan 31–40-vuotiaiden ikäryhmä poikkesi muista, sillä heillä edellä mainitut tekijät eivät olleet yhteydessä lopettamisaikeisiin. Yli

⁷ Esimiehiä ja työntekijöitä tarkasteltiin yhdessä, sillä esimiesten määrä oli eri ikäryhmissä erittäin pieni. Tästä syystä esimiehiä ei olisi ollut mahdollista tarkastella ikäryhmittäin.

50-vuotiailla vähäisempiin työssä lopettamisaikeisiin oli yhteydessä erityisesti työyhteisön hyvä sosiaalinen pääoma ($p=0,001^{***}$). Erityisesti 41–50-vuotiaiden ryhmässä korostui työyhteisön sosiaalisen pääoman merkitys: jos luottamus ja yhteistyö työyhteisössä arvioitiin heikoiksi, oltiin nykyisestä työpaikasta myös halukkaampia lähtemään. Esimies-alaissuhteen vuorovaikutteisuus puolestaan tuli vahvimmin esille alle 30-vuotiaiden sekä 41–50-vuotiaiden ikäryhmässä lopettamisaikeiden ennustajana.

Lisäksi tarkasteltiin johtamiskäytäntöjen yhteyttä ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin kahdessa vanhimmassa ikäryhmässä. (ks. taulukko 7.) Korrelaatioiden perusteella oli havaittavissa, että 41–50-vuotiailla heikko esimies-alaissuhteen laatu ($p=0,002^{**}$), valtauttavan johtamistavan puute ($p=0,002^{**}$), sekä heikko työyhteisön sosiaalinen pääoma ($p=0,000^{***}$) olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä lisääntyneisiin ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin. Yli 50-vuotiailla puolestaan heikko työn organisointi oli yhteydessä eläkeaikeisiin ($p=0,002^{**}$). Organisoimalla työtä ikääntyvien työntekijöiden voimavaroja tukevaksi saatetaan vähentää ennenaikaisia eläkeaikomuksia.

Taulukko 7. Johtamiskäytäntöjen yhteys eläkeaikomuksiin kahdessa vanhimmassa ikäryhmässä

	41–50-vuotiaat (n=95)	yli 50-vuotiaat (n=106)
Esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen laatu	-, 323 ^{**}	-, 102
Työn organisointi	-, 133	-, 308 ^{**}
Valtauttava johtamistapa	-, 317 ^{**}	-, 184
Sosiaalinen pääoma	-, 498 ^{***}	-, 083
Esimiestuki	-, 229 [*]	-, 168

*korrelaatio on melko merkitsevä tasolla 0.05, ** korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01,

*** korrelaatio on erittäin merkitsevä tasolla 0.001

Työn voimavarat ja vaatimukset työssä jatkamisessa

Työn voimavarojen ja vaatimusten yhteys työn lopettamisaikeisiin erosi ikäryhmittäin. Etenkin kahden vanhimman ikäryhmän eli 41–50-vuotiaiden sekä yli 50-vuotiaiden keskuudessa työn voimavaroilla ja vaatimuksilla näyttäisi olevan merkitystä jatkamishalukkuuteen nykyisessä työpaikassa. (ks. taulukko 8.)

41–50-vuotiaiden ikäryhmässä etenkin heikoiksi koetut kehittymismahdollisuudet työssä ($p=0,000^{***}$), epäselvä työrooli ($p=0,000^{***}$) sekä heikoksi koettu työn merkityksellisyys ($p=0,000^{***}$) olivat yhteydessä suurempiin lopettamisaikeisiin. Yli 50-vuotiailla puolestaan suuret vaatimukset työssä lisäsivät lopettamisaikeita ($p=0,003^{**}$). Lisäksi yli 50-vuotiailla heikot kehittymismahdollisuudet työssä sekä epäselvä työrooli olivat yhteydessä suurem-

Taulukko 8. Työn voimavarojen ja vaatimusten yhteys lopettamisaikeisiin työssä

	alle 30- vuotiaat (n=66–69)	31–40- vuotiaat (n=64–67)	41–50- vuotiaat (n=93–95)	yli 50- vuotiaat (n=97)
Vaikutusmahdollisuudet työssä	-, 135	-, 204	-,055	-,148
Työn merkityksellisyys	-, 241*	-,187	-, 428***	-,161
Työroolin selkeys	-, 114	-, 172	-, 396**	-,261**
Kehittymismahdollisuudet työssä	-, 221	-, 048	-, 400***	-,250*
Vaatimukset työssä	,223	,251*	-,092	,292**

*korrelaatio on melko merkitsevä tasolla 0.05, ** korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01, *** korrelaatio on erittäin merkitsevä tasolla 0.001

piin lopettamisaikeisiin. Tulokset osoittivat, että myös vanhemmille työntekijöille tulee taata mahdollisuuksia kehittää työtään ja osaamista, jos halutaan edistää heidän työssä jatkamista. Nuorilla, alle 30-vuotiailla, ainoastaan vähäinen työn merkityksellisyys ($p=0,05^*$) oli yhteydessä halukkuuteen lopettaa nykyisessä työpaikassa.

Tarkasteltaessa työn voimavarojen yhteyttä kahden vanhimman ikäryhmän eläkeaikeisiin oli havaittavissa, että 41–50-vuotiaiden eläkeaikeisiin olivat yhteydessä etenkin heikot kehittymismahdollisuudet työssä ($p=0,000^{***}$) ja epäselvä työrooli ($p=0,000^{***}$). Yli 50-vuotiailla puolestaan eläkeaikeisiin olivat yhteydessä etenkin vähäinen työn merkityksellisyys ($p=0,000^{***}$). Lisäksi kummallakin ikäryhmällä vähäiset vaikutusmahdollisuudet työssä olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä eläkeaikeisiin. (ks. taulukko 9.)

Taulukko 9. Työn voimavarojen yhteys ennen aikaisiin eläkeaikeisiin

	41–50-vuotiaat (n=95)	yli 50-vuotiaat (n=106)
Vaikutusmahdollisuudet työssä	-,290**	-,300**
Työn merkityksellisyys	-,392***	-,347***
Työroolin selkeys	-,400***	-,312**
Kehittymismahdollisuudet työssä	-,509***	-,219*
Vaatimukset työssä	,083	,120

*korrelaatio on melko merkitsevä tasolla 0.05, ** korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.01
*** korrelaatio on erittäin merkitsevä tasolla 0.001

5.5 Millaista johtamista eri-ikäiset työntekijät ja esimiehet pitävät hyvänä?

Kysely sisälsi monivalintakysymysten lisäksi myös seuraavan avoimen kysymyksen: Kerro, millaista on mielestäsi hyvä johtaminen? *Oikeudenmukainen, tasapuolinen ja reilu kohtelu* nähtiin tärkeimmiksi johtamisen piirteeksi. Oikeudenmukaisuuden on todettu aiemmissakin tutkimuksissa kytkeytyvän työhyvinvointiin (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2003). Tällaista johtamista kuvasivat esimerkiksi ilmaukset: "Esimiehen tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, ei olla 'kaveri' vaan johtaja." ja "Hyvä esimies kuuntelee, on ymmärtäväinen ja empaattinen. Hän kohtelee kaikkia tasa-puolisesti, ei suosi ketään."

Lähes yhtä usein vastaajat mainitsivat työntekijän kuuntelemisen, huomioimisen ja mukaan ottamisen päätöksentekoon esimerkiksi seuraavalla tavalla: "Alaisia kuunnellaan, viedään asioita eteenpäin, epäkohdat huomioidaan tosissaan.", "Kuuntelua ja vielä kerran kuuntelua. Asioihin puuttumista aktiivisesti". Lähes puolet vastanneista mainitsi hyvän johtamisen piirteeksi vastuun kantamisen, asioiden hoitamisen ja ratkaisemisen.

Taulukko 10. Hyvää johtamista kuvaavat luokat⁸

Oikeudenmukainen, tasapuolinen, reilu kohtelu	108kpl	52%
Työntekijän kuunteleminen, huomioiminen ja mukaan ottaminen mm. päätöksenteossa	97	47%
Vastuunkantaminen, asioiden hoitaminen ja ratkaiseminen	84	40%
Avoin rehellinen keskustelu ja hyvä tiedonkulku	61	29%
Palautteen antaminen, kannustaminen ja palkitseminen	45	22%
Työntekijän kunnioittaminen, arvostaminen ja luottaminen	44	21%
Jämptiys, jämäkkyys, itsenäisyys ja auktoriteetti	34	16%
Työntekijän puolien pitäminen	17	8%

Vuorovaikutukseen liittyviä mainintoja oli runsaasti. Tehdyistä luokituksista kolme kategori-aa liittyy vuorovaikutukseen hieman eri näkökulmista: 1) Työntekijän kuunteleminen, huomioiminen ja mukaan ottaminen mm. päätöksenteossa, 2) Avoin rehellinen keskustelu ja hyvä tiedonkulku sekä 3) Palautteen antaminen, kannustaminen ja palkitseminen.

Kun tuloksia tarkastellaan eri ikäryhmiä edustavien vastausten valossa, on havaittavissa, että painotukset eroavat toisistaan. Keski-ikäiset toivoivat eniten avointa ja rehellistä keskustelua

⁸ Prosentit on laskettu vastausten määrästä. Lähes kaikki vastaukset sisältävät useita teemoja. Tästä syystä luokiteltuja teemoja on enemmän kuin vastauksia kysymykseen (n=206).

ja he korostivat yli 50-vuotiaiden kanssa eniten vastuun kantamista, asioiden hoitamista ja ratkaisemista. Nuorimmat eli alle 30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat korostivat työntekijän kuuntelemista, huomioimista ja päätöksentekoon mukaan ottamista. Kaikki ikäryhmät korostivat hyvässä johtamisessa oikeudenmukaista, tasapuolista ja reilua kohtelua.

5.6 Yhteenveto kyselyn keskeisistä tuloksista

Kyselyn perusteella työssä jatkamista tukeva johtaminen liittyy kokonaisvaltaisesti työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luomiseen. Tarkasteltaessa johtamiskäytäntöjen ja työn voimavarojen yhteyttä työssä jatkamiseen eri ikäryhmien välillä ilmeni erilaisia painotuksia. Nuorilla korostui yksilöllinen työn organisointi sekä vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt (esimies-alaisuuspuheen vuorovaikutus, valtauttava johtaminen ja esimiestuki) vähäisempiin lopettamisaikaisiin yhteydessä olevina tekijöinä. 41–50-vuotiailla puolestaan korostui etenkin työyhteisön sosiaalisen pääoman eli yhteisöllisyyden ja luottamuksen merkitys työssä jatkamisessa. Lisäksi tällä ikäryhmällä etenkin kehittymismahdollisuudet työssä, työn merkityksellisyys ja työroolin selkeys olivat yhteydessä työssä jatkamisen aikomuksiin. Yli 50-vuotiailla puolestaan vähäisempiä eläkeaikeita ennakkoivat yksilöllinen työn organisointi sekä työn merkityksellisyys.

Yhteenvetona voidaan todeta, että nuorille on oleellista etenkin työn organisointi ja se, että heidät otetaan työyhteisössä huomioon. Sosiaalisen pääoman merkitys näyttäisi puolestaan korostuvan varsinkin 41–50-vuotiaiden ikäryhmässä. Tämä tuli esille myös avoimissa vastauksissa, joissa keski-ikäiset painottivat avoimen keskustelun merkitystä työyhteisössä, kun taas nuoret ja vanhemmat korostivat omien näkemysten huomioon ottamista. Työyhteisön merkitys tuli niin ikään esille kokemuksissa ikään liittyvästä syrjinnästä. Syrjintää synnyttävät kokemukset johtamisen epäoikeudenmukaisuudesta ja siitä, että työyhteisössä ei arvostettu erilaisia tapoja tehdä työtä.

6 Vaihe I Yksilöhaastattelut (löytäminen): Toimivaa johtamista synnyttävät tekijät eri-ikäisillä työntekijöillä ja esimiehillä

6.1 Työntekijöiden kokemukset toimivasta esimiestyöstä

Seuraavaksi tarkastellaan yksilöhaastatteluissa esille tulleita kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millainen johtaminen arvioitiin hyväksi ja toimivaksi. Otsikossa mainittu *löytäminen* viittaa tutkimusmenetelmänä käytettyyn arvostavaan haastatteluun, jonka avulla tavoitteena oli löytää työntekijöiden kokemuksia sellaisista tilanteista, joissa he kokivat lähiesimiestyön olleen toimivaa. Työntekijöiden kuvaukset hyvistä johtamiskokemuksista liittyivät usein *kahdenkeskisiin tilanteisiin esimiehen kanssa* sekä työyhteisön *muutostilanteisiin*. Osa haastateltavista myös kuvasi *työn tekemiseen* liittyviä tilanteita, joissa esimiehen toimintaa tarkasteltiin sitä kautta, miten hänen koettiin edistäneen työntekijän mahdollisuuksia työssä onnistumiseen. Keskeiset hyvää johtamista kuvaavat teemat liittyivät työntekijöiden haastatteluissa *johtamiseen läsnäolona ja työn arjen tuntemisena, vastuun ottamisena, avoimena vuorovaikutuksena ja innostamisena*.

Johtaminen läsnäolona ja työn arjen tuntemuksena

Johtaminen läsnäolona tarkoitti sitä, miten lähiesimiehen koettiin osallistuvan työyhteisön toimintaan ja olevan läsnä työyhteisön arjessa. Esimieheltä odotettiin ihmisten kohtaamista ja mahdollisuutta käsitellä työasioita yhteisesti. Haastateltavat tarkastelivat johtamista läsnäolona kahden ulottuvuuden avulla: yhtäältä se merkitsi työntekijöille esimiehen *osallistumista työyhteisön toimintaan* ja toisaalta *tuen antamista työn tekemiseen*. Hoitoalan työntekijät painottivat esimiehen osallistumista työyhteisön toimintaan, ja hänen myös toivottiin olevan tarvittaessa mukana työn tekemisessä. Tämä oli eräänlaista esimerkiksi johtamista, jossa esimies viestitti omalla tekemisellään siitä, että työssä selvittää hankalista tilanteista huolimatta (ks. Yukl ym. 2009). Erityisesti hoitoalalla saattoi vaikuttaa tiukaksi koettu resurssitilanne, jonka takia arvostettiin esimiestä, joka tuli tarvittaessa tekemään työtä työntekijöiden kanssa.

”Eli meillä vaikka on liian vähän työväkeä tai joku sairastuu kesken tai sillain, että me ei millään saada hoidetuksi noita meidän potilaita, niin hän sitten kopistansa kyllä tulee poisikin, että semmosta mä en ole tavannut useinkaan.” (H38, 48 v.)

Tällainen esimiestyö synnytti työntekijöissä kunnioitusta esimiestä kohtaan, sillä hänen katsottiin antavan edellytyksiä työssä onnistumiselle ja työn tekemiselle. Suurten ikäluokkien on todettu korostavan arvostavaa johtamisotetta (Marjala 2009), mitä ikääntyvillä hoitotyöntekijöillä synnytti se, että esimies oli valmis tarvittaessa valmis tekemään työtä yhdessä

työntekijöiden kanssa. Toisaalta myös nuorten hoitoalan työntekijöiden haastattelussa tuli esille ihanteena se, että esimies tulisi tarvittaessa tekemään työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällaista esimiestä arvostettiin, sillä hänen koettiin toimivan työntekijöiden etujen mukaisesti. Esimiehen osallistuminen työhön viesti työntekijöille siitä, että heidän työskentelyolosuhteisiinsa haluttiin panostaa.

Esimiehen läsnäolo työyhteisössä kiteytyi hoitotyöntekijöiden mielestä siihen, että esimies olisi tällöin lähempänä heitä ja paremmin tietoinen työyhteisön tapahtumista. Haastattelujen perusteella oli tulkittavissa, että osa hoitotyöntekijöistä koki esimiestyön irtaantuneen työn käytännöistä eikä esimiehen uskottu olevan aina riittävän perillä työyhteisön tilanteesta. Toisaalta hoitotyöntekijät toivoivat samanaikaisesti, että esimies luottaisi työntekijöiden ammattitaitoon. Tällöin esimieheltä edellytettiin myös sitä, että hän antoi työntekijöille vapautta ja itsenäisyyttä työssä. Esimiestyö läsnäolona tarkoitti myös, että esimies oli tietoinen työyhteisössä tapahtuvista asioista sekä antoi tukea ja ohjausta työntekijöille. Erityisesti nuoret työntekijät korostivat tällaista tuen ja ohjauksen saamista työssä. Esimiehen tuki tuli esille työntekijöiden auttamisena ja tukemisena työn tekemisen tilanteissa.

Putkialan yrityksessä työskentelevät puolestaan ilmaisivat, että esimiehen osallistuminen työn tekemiseen ei ollut tarpeellista. Esimiehen odotettiin antavan vastuuta työntekijöille ja tulevan tarvittaessa auttamaan ongelmatilanteissa. Toisin sanoen se, että esimies ei ollut työmaalla, merkisi heille luottamusta työntekijän ammattitaitoon.

”Että mun mielestä se on hyvää johtamista, että laitetaan työmaalla paletti pyörimään, pomo ei pyöri jaloissa, pysyy poissa tieltä kun sitä ei tarvita ja sitten kun sen apua tai tukea tarvitaan, niin se on sitten paikalla.” (H 44, 32 v.)

Putkialan yrityksessä esimiehen läsnäolo näyttäytyikin tuen saamisena työssä. Tämä ilmeni tunteena siitä, että tukea olisi tarvittaessa saatavissa. Tällöin työntekijä koki saavansa esimieheltä tukea esimerkiksi hankalan tehtävän suorittamisessa. Putkialan työntekijät toivat esille myös työn organisoinnin merkitystä, sillä työn ennakoimattomuus ja pitkät työpäivät aiheuttivat heille jaksamisongelmia, koska työn ja vapaa-ajan yhdistäminen hankaloitui.

Esimiehen läsnäolo näkyi haastateltaville myös työntekijöistä välittämisenä ja edellytyksien luomisena työn tekemiseen kunkin voimavarojen mukaisesti. Esimies oli kiinnostunut työntekijöiden kokemuksista työn tekemisestä ja siinä kohdatuista haasteista ja onnistumisista. Tätä kuvattiin seuraavasti:

”[Esimies] kyllä monesti ihan saattaa tohon meidän huoneeseenkin tulla ja kysyä, että no mitä kuuluu ja ettei aina tarvii olla se joku tietty asia.” (H7, 33 v.)

Kun esimies oli tietoinen siitä, mitä työntekijöiden arkeen kuului, hän myös pystyi olemaan heille paremmin tukena. Se, että esimies tunsi työn tekemisen käytännöt ja oli tietoinen työn tekemisen arjesta, auttoi myös sitä, että työtä voitiin jakaa tarkoituksenmukaisesti. Tällainen esimiestyö synnytti parhaimmillaan työyhteisössä vastuullisuutta, jolloin otettiin vastuuta työn kokonaisuudesta eikä pelkästään omista tehtävistä. Lisäksi kun esimies tunsi työn tekemisen käytäntöjä, myös kahdenvälinen vuorovaikutus helpottui ja voitiin ottaa paremmin huomioon, miten työtä voidaan organisoida työntekijän voimavarojen mukaisesti.

Työhyvinvointia synnytti tunne välittämisestä ja se, että esimies oli kiinnostunut työntekijöiden arjesta ja heidän kokemuksistaan. Tämä tarkoitti myös sitä, että esimies vietti aikaa epävirallisesti työyhteisön kanssa esimerkiksi yhteisillä kahvitauoilla. Esimies oli tällöin läsnä vuorovaikutuksessa ja pystyi työntekijöiden mielestä myöntämään tarpeen vaatiessa tietämättömyytensä tai kysymään apua myös työyhteisöltä. On todettavissa, että johtamista läsnäolona pohtineissa puheenvuoroissa omaa toimintaa pohdittiin harvemmin; hyvä johtajuus näyttäytyi ennen kaikkea esimiehen toiminnan ja tekojen kautta.

Johtaminen vastuun ottamisena

Johtamisessa vastuunottamisena keskeistä oli esimiehen asema työyhteisössä eli se, miten hänen koettiin ottavan esimiehen roolin työyhteisössä. Haastateltavat jäsensivät esimiehen toimintaa usein sen mukaan, miten läheisesti tai etäisesti hän toimi suhteessa työyhteisöön. Etäisyyden ja läheisyyden välinen jännite tuli esille erityisesti puheenvuoroissa, joissa esimiehisyttä kuvattiin jämäkkyutenä. Työntekijöiden mielestä esimiehen tuli olla lähellä työntekijöitä ja viettää aikaa yhdessä työyhteisön kanssa siten, että myös epäviralliset keskustelut olivat mahdollisia. Samanaikaisesti esimiehellä todettiin olevan vastuun päätösten tekemisestä ja niiden mukaisesta toiminnasta: esimiehen tuli uskaltaa tehdä sellaisiakin päätöksiä, jotka eivät välttämättä miellyttäneet työntekijöitä. Esimiestyö vastuunottamisena korostui kaikissa ikäryhmissä; esimieheltä odotettiin jämäkkyyttä ja oikeudenmukaista toimintaa suhteessa työyhteisöön.

”Johtajan pitää pystyä ottamaan myöskin se, oon siinä mielessä sitä mieltä, että pitää pystyä olemaan se johtaja. Että hän on se joka määrää. Hän pitää langat käsissään, eikä niin, että on niin pehmonen johtaja, että se on loppujen lopuks työporukka, joka pyörittää.” (H 10, 56 v.)

”Meiän osastonhoitaja, niin sillain niin kun että, en mä tiiä onks se nyt ihan johtamista, mutta niin, että se ei asetu kenenkään puolelle.” (H 1, 20 v.)

Työntekijöiden kokemukseen oikeudenmukaisuudesta vaikutti se tapa, jolla heitä kohdeltiin ja se, miten objektiivisesti esimiehen miellettiin toimivan työyhteisössä. Tähän liittyi myös se, että esimies pystyi ottamaan vuorovaikutuksessa huomioon työntekijöiden näkökulmia. Esimies-alaisuusteiden liiallinen kaverillisuus saatettiin kokea oikeudenmukaista esimiestyötä uhkaavaksi. Tällöin katsottiin, että työyhteisössä oli suosikkijärjestelmiä, jotka synnyttivät kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus merkitsi haastateltaville työyhteisön jäsenten tasapuolista kohtelua. Eri-ikäisten johtamisen näkökulmasta tämä voi asettaa haasteen, sillä esimerkiksi työn organisoinnissa tehtävät yksilölliset ratkaisut tulee tehdä tällöin oikeudenmukaisesti. Eritoten epäoikeudenmukaisuuden kokemukset liittyivät tunteeseen, että työntekijä ei kuulunut työyhteisöön täysivaltaisena jäsenenä.

Johtamiseen vastuunottamisena liittyi myös lähiesimiehen toiminta työntekijöiden ja ylemmän johdon välisen vuoropuhelun edistäjänä. Esimiehen suhteita ylemmään johtoon haastateltavat kuvasivat työntekijöiden etujen ja näkemysten eteenpäin viemisenä sekä tarvittaessa myös niiden puolustamisena. Haastattelujen perusteella tällainen esimiestoiminta lisäsi työntekijöiden tunnetta siitä, että heitä arvostettiin. Kun esimiehen miellettiin toimivan työyhteisön parhaaksi, se lisäsi myös luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välillä ja rakensi näin sosiaalista pääomaa. Puheenvuoroissa pohdittiin myös organisaation ylemmän johdon merkitystä lähiesimiestyössä. Osa hoitoalan työntekijöistä mielsi, että ylin johto oli organisaatiossa kaukana eikä sen koettu ajattelevan työntekijöiden etuja. Ylemmän johdon tekemät päätökset saatettiin kokea jopa työn tekemisen mielekkyyttä estäväksi.

”Välillä kun tuntuu siltä, että ei meidän puolia pidetä yhtään, et se on vaan jotkut isot pomot ketkä päättää tuolla, ja ei ne tiää mistään mitään mitä oikeesti, konkreettisesti tälläsellä isolla osastollakin tapahtuu. Et sitten vaan vähentää ja vähentää ja vähentää just, et ei saa palkata enempää sijaisia.” (H 1, 20 v.)

”Meillä on ollu pitkään, vuosia, vuosia, että ei ollu semmosta lähiesimiestä, joka on siinä yksikössä koko ajan, vaan se oli tien toisella puolella. Niin sitä, se oli semmosta sitten niin, että yritettiin ite mennä ennen kun otetaan yhteyttä sinne, sinne johtoportaaseen, mutta kun on lähiesimies, niin se ei oo se kynnyks niin korkea.” (H8, 59 v.)

Koska ylin johto oli työntekijälle usein näkymätön, lähiesimiehen tehtävänä oli toimia työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä. Lähiesimies saattoi joutua tällöin ristiriitaiseen tilanteeseen, sillä henkilöstö odotti häneltä työntekijöiden näkemysten eteenpäin viemistä. Olennaista tässä oli, miten lähiesimiehiä kuultiin ylemmässä johdossa ja miten he saivat ääntänsä kuuluville. Se, miten lähiesimiehiä miellettiin kohdeltavan ylemmässä johdossa, arveltiin heijastuvan myös siihen, miten he johtivat ja kohtelivat omaa työyhteisöään.

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimivaa johtamista työntekijöiden kokemuksissa rakensi esimiehen oikeudenmukainen toiminta, jossa otettiin vastuuta työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Työntekijöiden voimavarojen huomioon ottaminen sekä inhimillisten työolosuhteiden turvaaminen synnytti välittämisen tunnetta. Työntekijöiden mielestä jaksamista ja hyvinvointia lisäsi, että esimies otti huomioon työntekijöiden toiveita esimerkiksi työvuoroista ja jousti niissä tarvittaessa. Joustavat työjärjestelyt olivat keino, joilla työntekijöiden voimavaroja ja tätä kautta työhyvinvointia voitiin lisätä. Tällöin esimies ei ajatellut vain taloudellista tulosta, vaan myös työntekijöiden jaksamista.

Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena

Johtamista avoimena vuorovaikutuksena tarkasteltiin sekä kahdenvälisissä tilanteissa esimiehen kanssa että koko työyhteisön yhteisissä vuorovaikutustilanteissa. Jälkimmäisessä tapauksessa kyse oli siitä, millaisia puitteita ja tilanteita organisaatiossa oli luotu työyhteisön ja esimiehen keskinäiselle vuorovaikutukselle. Kahdenvälisissä tilanteissa puolestaan kyse oli esimerkiksi palautteen antamisesta tai työntekijän yksityiselämän työhön heijastuvista haasteista. Esimiestyö avoimena vuorovaikutuksena merkitsi yhteistä ja avointa keskustelua esimiehen ja työntekijöiden välillä, mikä synnytti työntekijöille tunnetta kuulluksi tulemisesta. Vuorovaikutuksen avoimuus liittyi ennen kaikkea molemminpuoliseen kuunteluun, jonka myötä myös luottamus suhteessa esimieheen kasvoi.

Esimiehen ja työyhteisön väliset vuorovaikutustilanteet koskivat yhteistä neuvottelua esimerkiksi tulossa olevista uudistuksista ja koko työyhteisöä koskevista asioista. Tällöin rakennettiin yhteistä käsitystä uudistuksista ja siitä, mitä ne merkitsivät omassa työssä. Yhteiset keskustelut työn tekemisen tavoista ja työntekijöiden kuuntelu rakensivat työn merkityksellisyyden kokemuksia. Tämä synnytti uusia näkökulmia työhön, kun sitä hahmotettiin yhteisen keskustelun myötä parhaimmillaan uudella tavalla. Keskeistä oli kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista, joka syntyi, kun työntekijöiden mielipiteitä otettiin huomioon. Vaikka esimiehen velvollisuudeksi ymmärrettiinkin päätösten tekeminen, haluttiin päätettäviin asioihin päästä vaikuttamaan siten, että voitiin tuoda esille myös omat näkemykset ja kokemukset. Tällaista esimiestyötä haastateltavat kuvasivat yhteisenä keskusteluna toimintatavoista, avoimena tiedon jakamisena ja toiminnan avoimuutena.

”Kuunnellaan eri ihmisten mielipiteitä ja otetaan huomioon, ettei kukaan vaan lyönijällä pöytään ja sano, että tää asia nyt tehdään näin. Mutta totta kai sen viimeisen päätöksen aina tekee se esimies, se johtaja kuitenkin. Mutta semmosta, että niistä asioista keskustellaan avoimesti, että jokainen saa sanoa sen oman mielipiteensä, eikä ole pelkoa siitä, että ei voi sanoa sitä.” (H 22, 43 v.)

Vuorovaikutuksen avoimuuden kokemus kiteytyi myönteisiin kohtaamisen mahdollisuuksiin esimiehen ja työntekijöiden välillä. Keskeistä oli, että työyhteisöä johdettiin keskustelemalla ja ottamalla huomioon työyhteisön jäsenten näkökulmat. Tämä edellytti myös sitä, että esimiehelle uskallettiin tuoda esille työyhteisössä tapahtuneita asioita. Toimivaa lähiesimiestyötä kuvaava vastavuoroisuus (Yukl 2010) merkitsi sitä, että tuotiin molemminpuolisesti esille työhön vaikuttavia asioita, mikä myös kasvatti luottamusta.

Työyhteisöpalaverien pitäminen ja epävirallisten keskustelujen merkitys oli olennaista. Vuorovaikutuksen avoimuutta hahmotettiin myös työyhteisön toimivuuden näkökulmasta: yhteisöllisyys ja ”me-henki” koettiin vuorovaikutteista työyhteisöä kuvaavina piirteinä. Yhteistyön toimivuus ilmeni luottamuksena, jolloin kyse oli toisten auttamisesta ja tukemisesta työssä. Toisaalta vuorovaikutuksen avoimuus, jossa palautetta annettiin vastavuoroisesti, edellytti myös tällaista toimintaa tukevaa organisaatiokulttuuria:

*”Työelämässä varsinkin se on siitä, että se on kuitenkin se, että mistä sä saat sun tu-
los, niin se, että ei sitä aina välttämättä uskalla semmosista asioista sanoa mistä ehkä
pitäskin sanoa, kun on kuitenkin se potkujen pelko koko ajan, niin se on kuitenkin.”
(H36, 24 v.)*

Esimiehen vuorovaikutuksen toimivuutta suhteessa työyhteisöön edisti siis se, että organisaatiokulttuurissa tuettiin avointa tiedon jakamista ja yhteisöllisyyttä. Haastatteluisia johtamisen vuorovaikutteisuutta kuvasi tällöin se, että esimies otti huomioon työyhteisön kokemuksia. Olennaisia olivat yhteiset keskustelukäytännöt kuten työyhteisöpalaverit ja yhteiset kahvitauot, joiden aikana käytiin läpi työhön vaikuttavia asioita. Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena liittyi myös koko työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen; miten sallittiin erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden esille tuominen ja kuinka niistä keskusteltiin yhdessä.

”Kaikilla oli sama tieto, kaikki tiesi ne asiat ja jollakin tuli kiire, niin silloin avoimesti kysyttiin, että oisko joku joka vois nyt auttaa, että mulla on tällöinen, että mun pitää tämä saada tehtyä sitten jotenkin tuntu, että sekin sitten kun yhdessä puurrettiin, niin se oli paljon semmosta, enempi anto itellekin kun yhdessä tehtiin.” (H17, 58 v.)

Esimies voi omalla toiminnallaan kannustaa työyhteisöä avoimeen tiedon jakamiseen, jolloin työkavereiden auttaminen nähdään työyhteisössä merkityksellisenä ja arvostettavana. Toisin sanoen esimiestyötä avoimena vuorovaikutuksena hahmottaneissa puheenvuoroissa hyvä johtaminen perustuu vahvasti yhteiselle neuvottelulle (ks. Ropo ym. 2005). Tällainen esimiestyö ilmeni haastatteluisia myös siten, että työssä kohdattuihin haasteisiin saatettiin

pohtia ratkaisuja yhdessä työntekijöiden ja esimiehen välisissä keskusteluissa. Työyhteisön asiantuntemusta ja osaamista rakennettiin tällöin yhdessä.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta yhteinen keskustelu mahdollisti sen, että työn tekemisen edellytyksiin sai mahdollisuuksia vaikuttaa. Lisäksi yhteisen keskustelun ja avointa vuorovaikutusta tukevien lähiesimiestyökäytäntöjen merkityksen voi nähdä liittyvän työn merkityksellisuuden ja mielekkyyden kokemuksiin. Iäkkäämmät ja usein kokeneemmat työntekijät pääsivät hyödyntämään asiantuntemustaan ja saivat näin lisää kehittymismahdollisuuksia, joiden on todettu puolestaan liittyvän työhyvinvointiin (Manka 2006). Yhteinen keskustelu lisäsi yhteisöllisyyttä, sillä kun työtä koskevista asioista voitiin puhua yhdessä, niihin myös sitouduttiin paremmin ja oltiin halukkaita tekemään niiden eteen työtä.

Johtaminen innostamisena ja valtauttamisena

Esimiestyö innostamisena näkyi työntekijöille kannustamisena, toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksien sekä palautteen antamisena. Tällaista johtamista kuvattiin myös taustalta johtamisena, jossa esimies omalla johtamistoiminnallaan kannusti työntekijöitä toimimaan itsenäisesti ja antoi heille vastuuta. On todettavissa, että tällainen innostava ja valtauttava johtaminen edellytti esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta. Tämä merkitsi sitä, että esimiehet luottivat työntekijöiden ammattitaitoon sekä siihen, että he toimivat vastuullisesti. Kyse oli ennen kaikkea innostamisesta työn tekemiseen antamalla vastuuta.

Tällöin esimiestyötä kuvattiin erityisesti positiivisen palautteen antamisena ja työntekijöiden kannustamisena. Kyse oli esimieheltä työntekijöihin suuntautuvasta myönteisestä ja vuorovaikutuksesta, jossa työntekijöiden tekemä työ huomioitiin ja siitä annettiin kiitosta. Tällainen positiivisen palautteen saaminen tehdystä työstä rakensi toimivaa lähiesimiestyötä, sillä se synnytti työntekijöille tunnetta ammatillisesta arvostuksesta (Yukl 2010). Myönteinen vuorovaikutus esimies-alaisuhteissa ilmeni tällöin haastateltaville palautteen saamisena työn tekemisestä. Hyvässä johtamisessa palautteen antaminen merkitsi myös sitä, että se osattiin antaa ratkaisukeskeisesti.

”annetaan palautetta, negatiivista ja positiivistakin, että sehän on tosi tärkeätä, se positiivisen palautteen saaminen. Että tuntuu, että tänä päivänä, tai siis nimenomaan se hyvä johtaja on mun mielestä semmonen, että pystyy. Tuntuu, että sen negatiivisen palautteen antaminen on jotenkin helpompaa kuin sen positiivisen palautteen. Että hyvä johtaja pystyy antamaan sitä positiivista palautetta ja sehän on tosi tärkeätä, sehän motivoi hirveesti.” (H 22, 43 v.)

”...että joskus voi kehuakin jos joku onnistuu hyvin ja että tulee semmonen tunne, että on arvostettu. Se on aika tärkeää.” (H8, 59 v.)

Yuklin ym. (2009) tutkimuksessa työntekijät korostivat uusien vastuiden saamista ja vaikutusmahdollisuuksia. Tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa siten, että haastateltavat korostivat sitä, että heille annettiin vastuuta työnsä tekemisestä sekä toisaalta vaikutus- ja toimintamahdollisuuksia oman työnsä sisältöön. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat yksi keskeinen työhyvinvointia synnyttävä voimavara (Manka 2006). Tämä merkitsi haastattelujen perusteella lähiesimiestyössä sitä, että kannustettiin työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti, mikä tarkoitti sitä, että lähiesimies tuki omalla toiminnallaan työntekijöiden toimintamahdollisuuksia. Tällöin esimies saattoi kannustaa työyhteisöä toimimaan omatoimisesti:

”Esimies piti meidän puolia aivan aivan viimeiseen asti ja kannusti meitä tekemään siitä valitusta ja se koko prosessi, niin se vei tosi hienosti sen läpi ja siinä tuli semmoinen olo oikeesti, että meillä on johtaja, että se arvostaa meidän työtä ja meidän ammattitaitoa.” (H7, 33 v.)

Lähiesimiestyössä tuettiin siis tällöin ennen kaikkea työntekijöiden omatoimisuutta ja edistettiin tätä kautta onnistumisten kokemusten syntymistä työssä. Tällaista esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta kuvasi molemminpuolinen kunnioitus ja se, että työntekijöiden asiantuntemusta ja osaamista haluttiin hyödyntää. Puheenvuoroissa korostui ennen kaikkea palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys, jota kuvasi myönteisyys ja innostaminen. Sitoutumista työhön synnytti työntekijöiden kokemuksissa luottamuksen saaminen omaan ammattitaitoon.

6.2 Hyvä johtaminen –toimivaa lähiesimiestyötä kuvaavat tyypit

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin sitä, miten eri-ikäiset työntekijät kuvaavat toimivaa lähiesimiestyötä. Tämä tehdään esittelemällä haastatteluaiheistosta löydetty neljä tyyppiä, joissa johtamista ja suhtautumista työhön määritellään erilaisin painotuksin. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten edellä kuvatut hyvää johtamista määrittävät teemat näyttäytyvät eri-ikäisten kuvauksissa hyvästä johtamisesta.⁹

1) Johtaminen esimiehen tukena ja läsnäolona (nuori työntekijä)

Työn sosiaalisten ulottuvuuksien merkitys

Nuori työntekijä työskentelee sairaalaosastolla, ja hänellä on työkokemusta vasta muutama vuosi. Työssään hänelle on tärkeintä pystyä takaamaan potilaalle mahdollisimman hyvä hoito, ja että työolosuhteet myös tukevat tällaista potilaslähtöistä toimintaa. Vähäisen työkokemuksensa takia työntekijä kokee välillä epävarmuutta työssä pärjäämisestä. Voimavaroja

⁹ Tyypikuvausten suorista lainauksista on poistettu haastateltavien iät anonymiteetin turvaamiseksi.

antaa työyhteisön hyvä ilmapiiri. Työyhteisöstä saa tukea työn tekemiseen, mutta myös sosiaalisia suhteita vapaa-ajan viettoon:

”Että tehdään töitä samalla tavalla ja sitten vapaa-aikanakin ollaan tekemisissä, niin kyllä ollaan niin samanhenkisiä.” (H2)

Samanikäiset ja samanhenkiset työkaverit ovat tärkeitä, sillä heidän kanssaan pystyy viettämään aikaa myös työajan ulkopuolella.

Työyhteisöstä saa myös tukea haastavissa työnteon tilanteissa, joista nuori työntekijä ei vielä koe selviävänsä yksin. Näitä vaikeita työtilanteita voi käydä yhdessä läpi kokeneiden kollegojen kanssa ja tällä tavoin saada lisää itseluottamusta työssä. Vanhemmat työtoverit ovat tärkeä tuki, sillä heillä on työuran aikana kertynyttä kokemusperäistä tietoa. Nuoren mielestä eri-ikäisten yhteistyö vaatii molemminpuolista kuuntelua ja ymmärrystä: vanhemmat ja kokeneemmat työntekijät kuuntelevat nuorten näkemyksiä, mutta myös nuoret työntekijät arvostavat vanhempien kollegojensa osaamista. Työn tekemisen tavoista pystytään keskustelemaan työyhteisössä yhdessä, ja siellä hyväksytään myös erilaisia työn tekemisen tapoja. Hyväksyvä ilmapiiri helpottaa nuorten pääsemistä mukaan työn tekemiseen ja tutustuttaa työkuultuuriin.

Johtaminen työssä tukemisena ja organisointina

Nuori työntekijä tarkastelee johtamista uusissa ja haastavissa työn tekemisen tilanteissa sekä toisaalta erilaisten ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Haastavia työn tekemisen tilanteita kuvaa se, että nuori on niissä usein mukana uutena työntekijänä tai niissä on pitänyt osata toimia nopeasti. Toimivaa esimiestyötä on se, että tällaisissa työtilanteissa saa esimieheltä konkreettisia ohjeita ja tukea työn tekemiseen. Tuen saaminen työn tekemiseen on nuoren mielestä tärkeää, sillä se luo mahdollisuuksia työssä onnistumiselle ja pärjäämiselle. Toisin sanoen hyvä johtaminen edellyttää työn organisointia siten, että siinä otetaan huomioon nuoren kokemus ja ammatillinen osaaminen. Lisäksi nuori korostaa palautteellisuuden merkitystä hyvässä johtamisessa: palaute mielletään keskeiseksi keinoksi saada tukea työn tekemiseen ja sen avulla nuori pystyy myös hahmottamaan omia vahvuuksiaan ja kehittämisaikanaan. Palautteellisuuden nuori toivoo olevan vastavuoroista: työn tekemisen tavoista pystytään tällöin keskustelemaan esimiehen ja työyhteisön kanssa yhdessä.

Nuoren työntekijän kuvauksessa johtamista tarkastellaan usein myös työyhteisön muiden jäsenten antamana ohjauksena. Johtaminen ei määrity pelkästään virallisessa esimiesasemassa olevan antamana tukena. Sosiaalinen tuki työssä antaa nuorelle tunteen siitä, että hänellä on mahdollisuus tarvittaessa koska tahansa kysyä esimieheltä tai toisilta työtovereilta itselleen epäselvistä asioista.

”Ihan muutenkin hyvään johtamiseen kuuluu, että neuvotaan, mieluiten vielä tarkasti, jos ei ole jostain mitään kokemusta, että saa tarkat neuvot ja ohjeet miten tämä tapahtuu. Sitten ihan myös se, että minulle jäi semmoinen tunne, että voin milloin vain kysyä vielä neuvoa, vaikka oltais joku juttu käyty läpi ja olisin saanut siihen hyvät neuvot, niin milloin vaan voin itse tulla ja kysyä lisää neuvoa ja tietää sen, että saan myös tukea toisilta.” (H32)

Lähiesimiestyön toimivuus merkitsee sitä, että nuori saa työn tekemiseen enemmän resursseja. Nuoren työntekijän mielestä hyvä johtaminen ei ole kuitenkaan vain sitä, että esimies tai työyhteisö antaa ohjeita työn tekemiseen, vaan se on myös hänen kuunteluaan. Näin nuori kokee pääsevänsä mukaan työyhteisön toimintaan. Tällöin pystyy ottamaan esimiehen kanssa esille itseään vaivaavia asioita ilman, että tarvitsee pelätä työsuhteen loppumista. Nuori työntekijä kertoo voivansa tällöin puhua esimiehen kanssa esimerkiksi vaikeasta elämäntilanteesta, joka saattaa heijastua negatiivisesti myös työn tekemiseen. Nuorilla hyvää johtamista kuvaavat tilanteet liittyvät täten myös kahdenvälisissä esimies-alaisuuksissa tapahtuviin myönteisiin muutoksiin.

”Kun omassa elämässä oli hankaluuksia, ja keskustelin sitten esimiehen kanssa ihan toisesta asiasta, niin sitten hän kyllä näki, että kaikki ei muutenkaan ole kunnossa. Ja sitten kuitenkin kun puhuttiin, niin hän sai semmosen luottamuksen minulta, että pystyy hänelle puhumaan asiasta, ja oli semmoinen ymmärtäväinen ja kuunteli ja tarjosi apua ja näin.” (H25)

Nuoren työntekijän mielestä on tärkeää, että työssä joustetaan tarvittaessa; vaihdetaan esimerkiksi tarvittaessa työvuoroja ja tällä tavoin otetaan huomioon työntekijöitä myös yksilöinä:

”Ja semmosta että otetaan myös vähän yksilönä niitä työntekijöitä huomioon niissä tilanteissa. Se tasapuolisuus siinä, että ei aina vaikka sille yhdelle ihmiselle pistetä jotakin tiettyjä ei niin suosittuja vuoroja, tai että joustetaan vähän mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaisten menojen tai olojen, kotiolojen mukaan.” (H20)

Johtamisen yksilöllisyys tarkoittaa samalla myös tasapuolisuutta työyhteisössä. Nuori työntekijä kokee joutuvansa joustamaan välillä enemmän, koska arvelee vanhemmilla työntekijöillä olevan paremmat suhteet esimieheen. Toisin sanoen epäoikeudenmukaiseksi koetun päätöksenteon perusteet tai niiden epäselvä viestiminen synnyttävät kokemusta siitä, että työntekijöiden eri-ikäisyys merkitsee myös erilaisia esimies-alaisuuksia.

”Ehkä töissä silleen huomaa, että kyllä ne, jotka on ehkä kauemman aikaa ollu, ja ehkä parempia kavereita pomon kanssa, niin sitten saa vähän enemmän erivapauksia. Tietenkinhän se on ymmärrettävää, että kun he on kauemmin ollu, mutta toisaalta ei sitä tietenkään sitäkään hyväksy, että pitäshän se kaikkia kohdella ihan yhtäläillä. Et ehkä sitä jotenkin tuntuu varsinkin jos on joku kokenu, mikä on ollu monta kymmentä vuotta työpaikassa, ja sitten itte, niin joskus tuntuu, että sitä aatellaan, että kyllä tuo nuori jaksaa, et se suostuu ja tekee.” (H5)

Luottamus ja turvallisuuden tunne

Nuori työntekijä arvostaa tuen saamista siksi, että se antaa edellytyksiä tehdä työ hyvin ja synnyttää tällä tavoin onnistumisen kokemuksia. Nuori työntekijä kokee pystyvänsä tällöin toteuttamaan omia tavoitteitaan työssä eli hoitamaan potilaan vastuullisesti.

”Se luotto siihen toisen ihmisen vahvaan ammattitaitoon, mikä antaa itselle semmosta turvallisuuden tunnetta tai vahvistaa semmosta omaa uskoa niihin omiin kykyihin ja osaamiseen.” (H20)

Nuori työntekijä tarkastelee johtamista sen perusteella, millaisia edellytyksiä se antaa työssä pärjäämiseen ja uuden oppimiseen. Hyvä johtaminen luo siis edellytyksiä työssä onnistumiselle ja luottamusta siihen, että nuori selviää haastavistakin työtilanteista. Hyviä johtamiskokemuksia nuorella kuvaa esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen kehittyminen niin, että molemminpuolinen luottamus kasvaa. Työntekijälle rakentuu uudenlainen luottamus esimiestä kohtaan, kun esimiehen kanssa pystyy keskustelemaan avoimesti. Keskeistä on se, miten työntekijä mieltää vuorovaikutuksen toimivan lähiesimiehen ja työyhteisön muiden jäsenten kanssa työn tekemisen arjessa.

Työntekijän vastuullisuus ja työyhteisön yhteiset keskustelut keinoina edistää johtamista

Nuoren työntekijän kuvauksessa hyvä johtaminen liittyy usein kiireisiin tai itselle uusiin työtilanteisiin. Näissä tilanteissa nuori kertoo toimivansa siten, että pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja vastuullisesti. Työmoraalin ja vastuullisuuden merkitys korostuu myös pohdinnoissa siitä, mikä on mahdollistanut hyvän johtamisen syntymistä työyhteisössä. Vastuullisuus on nuorelle työntekijälle myös sitä, että pystyy myöntämään avoimesti puutteensa omassa osaamisessa ja pyytämään työkavereiden tukea ja apua.

Työyhteisö on nuoren mielestä paikka, josta saa tukea ja palautetta työstä. Työkaverit saattavat olla nuorelle työntekijälle epävirallisina esimiehinä siinä mielessä, että he voivat antaa henkistä tukea ja näyttää esimerkillään, miten työssä tulee toimia. Vanhempien työntekijöiden toimintaa työyhteisössä kuvataan esimerkillä johtamisena.

”Tietenkin aina kokeneemmat on vähän semmosia mitkä sitten kattoo vähän nuorempien perää, että ne vähän niin kun tavallaan johtaa omalla esimerkillään, että miten pitää toimia ja miten pitää tehdä ja mitkä on ne käytännöt minkä mukaan toimitaan.” (H5)

Nuoren työntekijän näkökulmasta yhteiset keskustelut ja palautteen saaminen auttavat lisäämään ymmärrystä erilaisista työtilanteista, hahmottamaan omaa osaamista ja tuovat merkityksellisyuden kokemuksia työhön. Tällainen yhteinen keskustelu työkavereiden kanssa auttaa hahmottamaan myös työyhteisön yhteisiä tavoitteita ja sitä, miten oma työ liittyy näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi nuori työntekijä kuvaa, että omalla joustavuudella pystyy edistämään hyvää johtamista. Tällöin voi myös odottaa joustavuutta vastavuoroisesti esimieheltä ja työyhteisöltä. Nuorelle työntekijälle joustavuus merkitsee ennen kaikkea työaikojen joustavuutta ja mahdollisuutta ilmaista toiveensa työvuoroista ja vapaapäivistä.

Vapaa-ajan harrastukset ja työn epävarmuuden merkitys

Nuorissa työntekijöissä on havaittavissa myös tyyppi, jossa korostuu määräaikainen työsopimus ja vapaa-ajan harrastukset. Tällöin omat vapaa-ajan harrastukset ovat tärkeitä ja työ mielletään yhtenä keinona näiden vapaa-ajan harrastusten toteuttamiseen. Erityisesti tämä näkyy siten, että korostetaan joustavuutta työajoissa. Harrastusten merkitys elämäkokonaisuudessa saattaa korostua työsopimuksen määräaikaisuuden takia: työhön oltaisiin halukkaita sitoutumaan, mutta työnantajalla ei ole välttämättä tähän tahtoa. Nuorilla työ ei välttämättä ole niin keskeinen elämäalue kuin vanhemmilla ikäryhmillä (Haavisto 2010), jolloin merkityksellisyuden kokemuksia haetaan yhä enemmän myös muilta elämäalueilta. Esimiehelle ei aina uskalleta antaa palautetta siksi, että taustalla saattaa olla pelko työsopimuksen uusimatta jättämisestä.

”Jos tätä työtä mieltii, niin kiitollinen vaan, että saa olla töissä. Että se menee vähän, tuntuu, että välillä vähän liikaakin mielistelyksi. Kun sais olla vaan töissä, että tuntuu jos kovin alkaa hankaa vastaan, niin voi olla, ettei työt jatkukaan.” (H5)

Nuoren työntekijän näkökulmasta määräaikaiset ja lyhyet työsopimukset voivat aiheuttaa sen, että kaikkia työssä haittaavia asioita ei uskalleta ottaa esille. Esimiestyön rooli korostuu tällaisessa tilanteessa, sillä hänen odotetaan myös toimivan aktiivisesti työsopimuksen eteen ja ottavan sopimuksen uusimisen ajoissa esille.

2) Johtaminen vaikutusmahdollisuuksien luomisena (nuorehko työntekijä)

Ulkoiset palkkiot ja hyvä työilmapiiri voimavaroina

Kyseessä on nuorehko noin 30-vuotias putkialan yrityksessä työskentelevä työntekijä. Työkokemusta hänellä on melko vähän, mutta hän kokee itsellään olevan työssä tarvittavaa osaamista riittävästi. Työpäivien pituus vaihtelee paljon, mikä aiheuttaa ennakoimattomuutta työpäiviin. Lisäksi työ on vaihtelevaa, sillä työkohteet vaihtuvat usein. Tietty kohde täytyy myös saada valmiiksi sovitussa aikataulussa. Tärkeää työssä on hyvä palkka eli työstä saadun rahallisen korvauksen tulee olla riittävän hyvä. Työssä kannustaa jaksamaan rahan ohella työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yhteishenki. Työyhteisön yhteishenki on työntekijälle tärkeää jos siksi, että tällöin uskalletaan tuoda avoimesti esille työkohteissa mahdollisesti tapahtuneita virheitä. Työyhteisössä ratkaistaan paitsi työhön liittyviä haasteita, myös vietetään yhdessä vapaa-aikaa. Työn fyysinen raskaus ja pitkät työpäivät vaikuttavat siihen, että työtä ei koeta jaksettavan tehdä vuosikymmeniä.

Luottamus työntekijöiden ammattitaitoon ja vaikutusmahdollisuuksien luominen

Työntekijä tarkastelee johtamista päivittäisissä työn tekemisen tilanteissa. Hyvää johtamista on työntekijän mielestä se, että esimies antaa työn tekemisessä työyhteisölle vastuuta ja luottaa heidän ammattitaitoonsa. Tällöin esimies ei ole koko ajan läsnä katsomassa työn tekemistä, vaan antaa työntekijöille mahdollisuuksia soveltaa omaa osaamistaan. Hyvää johtamista työntekijä kuvaa seuraavasti:

”Esimies minun mielestä toimii hyvin, koska sehän ei ole periaatteessa meillä täällä koko päivää katsomassa selän takana. Ja minun mielestä se tässä toimii hyvin, että se osaa luottaa niihin työntekijöihin, jos ne sanoo, että tuota ei voi tehdä, tuon voi tehdä ja tuo kannattaa tehdä noin ja noin, niin se luottaa siihen.” (H41)

Työntekijän mielestä hyvää johtamista tukee selkeä työnjako, jossa työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita:

”Meillä jätkät tietää miten homma menee ja sillä mennään, ja sitten projektipäällikkö valvoo vaan päältä. Että se ei häslää ja sekoita pakkaa siinä.” (H44)

Esimiehen liiallinen läsnäolo työkohteissa vain sekoittaa työntekijän mielestä työntekijöiden mahdollisuutta tehdä työnsä, sillä tällöin ei ole mahdollisuutta tehdä päätöksiä niin itsenäisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies ei osallistu lainkaan työyhteisön toimintaan, vaan hänen odotetaan toimivan taustalla ja antavan tarvittaessa tukea. Esimies voi tuoda esille luottamustaan työntekijöiden ammattitaitoon antamalla palautetta onnistumisista ja toisaalta kehittämisehdotuksista.

Työntekijän mielestä esimiehen on pakko luottaa työntekijöihin, koska tällä ei edes ole mahdollisuutta olla läsnä työkohteissa kaiken aikaa. Työpäivien ennakoimattomuuden takia työajat vaihtelevat päivittäin, mikä vaatii venymistä ja asettaa haasteita työn ja perheen/vapaa-ajan yhdistämiselle. Kun itseltä katsotaan edellytettävän paljon venymistä, odotetaan sitä vastavuoroisesti myös esimieheltä. Työntekijän mielestä esimiehen tulee olla perillä työyhteisön tilanteesta siten, että hän pystyy samastumaan työntekijöiden haasteisiin ja kokemuksiin työssä:

”Esimies kuuntelee, näkee, kokee asiat samalla lailla kuin itsekin.” (H41)

Hyvä johtaminen merkitsee työntekijälle luottamusta hänen ammattitaitoonsa ja edellytysten saamista työssä onnistumiselle. Työntekijän mielestä onnistumisen edellytyksiä ja voimavaroja työhön tuo vaikutusmahdollisuuksien saaminen oman työn sisältöön. Työssä saa silloin käyttää omaa asiantuntemustaan ja osaamistaan sekä vaikuttaa työkohteessa tehtäviin päätöksiin. Vaikutusmahdollisuudet työhön ja mahdollisuus käyttää asiantuntemustaan tuo voimavaroja kiireen ja ennakoimattomien työaikojen takia raskaaseen työhön. Työntekijä kertoo arvostavansa sitä, että saa vastuuta työn lopputuloksesta:

”Iso vastuu työssä tuo puolestaan intoa tehdä työtä, sillä saa johtaa työn tekemistä itse.” (H45)

Vastuullisuus ja itseohjautuvuus työyhteisötaitoina

Esimiehen luottamus työntekijöiden ammattitaitoon edellyttää sitä, että työntekijät tekevät työnsä vastuullisesti. Työntekijän kuvauksessa toistuvat sanat työyhteisön vastuullisuus, velvollisuus ja työtehtävien tekeminen mahdollisimman hyvin. Työntekijä kertoo, että työyhteisö pystyy edistämään hyvää johtamista tekemällä työnsä hyvin ja vastuullisesti sekä tuomalla esille mahdolliset virheet esimiehelle. Omaa ja koko työyhteisön toimintaa tarkastellaan vahvasti työmoraaalin kautta: miten hyvin ja ammattitaitoisesti sekä työntekijä itse että työ-kaverit työnsä tekevät ja kuinka vastuullisesti he työyhteisössä toimivat. Työntekijä on erittäin tarkka siitä että työssä säilyy laatu ja se tehdään mahdollisimman hyvin.

”Joustetaan järjellisesti sillain kuitenkin, että homma ei plörähdä mihinkään. Että pidetään tietty linja, tietty taso, tietty työmoraali aina päällä vaikka päivä olisi huono tai vaikka viikko olisi huono.” (H44)

Työntekijän kertomuksessa tulee usein esille se, että johtamista koetaan pystyttävän edistävän myös siten, että tiedotetaan esimiestä työkohteessa tapahtuneista asioista. Työyhteisön tulee myös itse aktiivisesti pitää yllä vuorovaikutusta esimieheen. Nuori putkialan työntekijä kokee voivansa edistää hyvä johtamista tekemällä työnsä mahdollisimman vastuullisesti ja pitämällä huolta, että myös muut työyhteisön jäsenet toimivat työyhteisössä vastuullisesti.

Tähän liittyy olennaisesti se, että työyhteisössä pystytään keskustelemaan avoimesti tapah-
tuneista virheistä ja että esimies-alaisuhteiden vuorovaikutus on avointa.

3) Johtaminen työyhteisön kuulemisena ja toimintamahdollisuuksien edistäjänä (keski-ikäinen/ikääntyvä työntekijä)

Mahdollisuus tehdä työ hyvin muutoksissa

Työntekijä kertoo merkityksellisintä työssään olevan ne tilanteet, joissa pystyy auttamaan asiakasta hänen ongelmassaan. Lisäksi merkityksellisyyttä työhön tuo mahdollisuudet oppia uutta ja päästä kehittämään omaa työtään. Työntekijä tuo myös esille, että oma haasteellinen elämäntilanne vaikuttaa siihen, että työhön ei aina pysty panostamaan niin paljon kuin siihen haluaisi. Työn täytyy olla ajallisesti hallittavissa niin, että ylitöitä ei tule liikaa. Haasteita työhön tuovat myös jatkuvat organisaatiomuutokset. Jatkuvien muutosten koetaan vaikuttavan usein negatiivisesti työn mielekkyyden kokemukseen, sillä työn tekemisen edellytysten arvioidaan usein heikkenevän niiden seurauksena. Työntekijän mielestä on keskeistä, että saa tietoa muutoksen vaikutuksista omaan työnkuvaan ja siihen, mitä se häneltä edellyttää:

”...kyllähän se tiettyä varmuutta toi ja avoimuutta tuli sitten paljon, että. Aika positiivinen siitä tuli kyllä se kuva. No, varmaan tää avoimuus, että se oli selkeästi johdettu sillain.” (H11)

Mielipiteiden kuuleminen ja avoin keskustelu

Työntekijä tarkastelee johtamista työn muutos- ja suunnittelutilanteissa sekä erilaisissa esimiehen ja työyhteisön yhteisissä palavereissa. Tärkeää hänelle on se, miten muutoksia työyhteisössä toteutetaan ja se, miten esimies on vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Työntekijä painottaa, että hyvässä johtamisessa kuunnellaan työyhteisön mielipiteitä ja näkemyksiä. Tällaisia myönteisiä johtamistilanteita ovat työntekijän mielestä esimerkiksi sellaiset, kun esimies käy kysymässä työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä ajankohtaisista asioista tai tulossa olevista muutoksista ja näistä myös keskustellaan yhdessä työpaikkapalavereissa.

Oleellista on, että näitä työyhteisön jäsenten näkemyksiä myös otetaan huomioon päätöksissä tehtäessä. Kun asioista pystytään keskustelemaan työyhteisössä avoimesti, syntyy työntekijälle tunne vaikuttamisen mahdollisuuksista. Johtamista työntekijä tarkastelee ennen kaikkea koko työyhteisön ja esimiehen välisenä vuorovaikutuksena. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijän mielestä hyvä johtaminen edistää työyhteisön vuorovaikutusta ja ylläpitää yhteishenkeä. Samanaikaisesti työntekijä määrittelee johtamista esimiehen aseman kautta: esimiehen mielletään olevan vastuussa päätösten tekemisestä.

”Kuunnellaan eri ihmisten mielipiteitä ja otetaan huomioon, ettei kukaan vaan lyö nuijalla pöytään ja sano, että tää asia nyt tehdään näin. Mutta totta kai sen viimeisen päätöksen aina tekee se esimies, se johtaja kuitenkin. Mutta semmosta, että niistä asioista keskustellaan avoimesti, että jokainen saa sanoa sen oman mielipiteensä, eikä ole pelkoa siitä, että ei voi sanoa sitä.” (H22)

Esimiehen hierarkiassa ylempänä olevaa asemaa korostaa myös se, että työntekijä puhuu mielipiteiden ja näkemysten esimiehelle kertomisesta uskaltamisena. Tällöin hyvä johtaminen linkittyy esimiehen persoonallisuuteen ja helposti lähestyttävyyteen.

”..että niistä asioista keskustellaan avoimesti, että jokainen saa sanoa sen oman mielipiteensä, eikä ole pelkoa siitä, että ei voi sanoa sitä. Että mun mielestä hyvä johtaja on semmonen, jolle uskaltaa sanoakin, että mitä mieltä on ja miltä tuntuu.” (H22)

Työntekijöiden mielipiteiden ja näkemysten kuulemista edistää, jos työyhteisössä tuetaan avointa vuorovaikutusta esimerkiksi yhteisten kokousten tai palaverien avulla. Mielipiteiden kuuleminen synnyttää työntekijälle tunnetta arvostamisesta ja siitä, että hän on pystynyt vaikuttamaan ja tullut kuulluksi tärkeäksi kokemassaan asiassa:

”siinä on just se, että se tunne siitä, että me ollaan saatu vaikutettua tähän asiaan.” (H10)

Keskeistä on työntekijälle syntyvä tunne yhdessä tekemisestä ja siitä, että esimiestyössä välitetään työntekijöiden kokemuksista ja tuntemuksista.

Hyvässä johtamisessa korostuu yhteisen kehittämisen merkitys: työntekijät tuovat tällöin yhteiseen keskusteluun työssään havaitsemiaan kehittämisajatuksia, joita myös työstetään yhdessä. Hyvä johtaminen on työntekijän puheenvuoroissa ennen kaikkea esimiehen ja työyhteisön toiminnan vastavuoroisuutta ja yhteistä toimintaa työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vuorovaikutuksen ylläpitäminen esimieheen ja työyhteisöön

Työntekijän mukaan johtamisen toimivuuteen voidaan vaikuttaa itse huolehtimalla vuorovaikutuksen ylläpitämisestä suhteessa esimieheen sekä työyhteisöön. Tällöin omaa ja työyhteisön toimintaa tarkastellaan sen suhteen, kuinka aktiivisesti työyhteisössä koetaan kerrottavan ja tuotavan esimiehelle esille työssä tapahtuvia asioita. Kuten alla oleva haastattelukatkelma kuvaa on työntekijän mielestä omalla vastuulla se, että esimiehelle tuodaan tiedoksi työtilanteita ja työn arkea. Tämä edellytti myös avointa ilmapiiriä.

”Kyllä mä uskon, että se on esimiehellekin hyvä, että hän saa eri näköistä, useitten ihmisten suulla kuultuna niin kun info ja mielipidettä. (–) Ja sitten se tasan tarkkaan tietää, että työntekijöitten tyytyväisyys johtamiseen ois huonoo, jos sieltä tulee sitten sanelupolitiikkana vaan ja se ei vastaa ollenkaan sitä mitä me oltaisiin haluttu. Että mutta sillonhan saa syyttää tietysti työntekijät aina itseään.” (H10)

”...se ois semmosta avointa se ilmapiiri ja kaikki keskenään, ettei tulis semmosta, että esimies ja alaiset vaan ettäkaikki oltaistavallaan samaa tiimiä.” (H 26)

Haastateltavan mielestä työntekijät saavat myös syyttää itseään heikosta johtamisesta, jos he eivät itse pidä aktiivisesti yllä vuorovaikutusta esimiehen suuntaan. Myös esimiehen arvellaan olevan helpompi tehdä päätöksiä, kun hänellä on tietoa työyhteisön tilanteesta ja työn arjen sujuvuudesta. Oma toimintaansa työntekijä pohtii myös sen suhteen, miten toiminnallaan edistää ja ylläpitää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä toimitaan vastuullisesti, autetaan toisia ja työskennellään yhteisten tavoitteiden eteen. Toisten auttaminen työyhteisössä edistää myös työn sujumista.

Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja toimintamahdollisuudet johtamisen tuloksena

Työntekijä arvostaa hyvässä johtamisessa sen myönteiseksi koettuja vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin sekä työyhteisön saamia vaikutus- ja toimintamahdollisuuksia. Hyvä johtaminen näkyy työyhteisön hyvänä yhteishenkenä, sillä esimies kannustaa tällöin koko työyhteisöä toimimaan itsenäisesti. Työntekijä korostaa, että esimiehen ei voi odottaa tekevän kaikkea valmiiksi, vaan myös työyhteisö voi olla itse aktiivinen. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta työntekijä kertoo, että kun he työyhteisönä kokivat ristiriitaiseksi erään ylemmän johdon tekemän päätöksen, lähtivät he viemään sitä itse aktiivisesti eteenpäin.

”...eikä se jääny siihen, että me jäätiin vaan surkutteleen sitä omaa kohtaloo ja ootettiin, että tekiskö se esimies valmiiks. Ja samoten tässä projektissa, että projektissa, että et sitten niin on hoidettu se oma tontti, että kun sitä on annettu.” (H7)

Työyhteisöllä on tällöin toimintamahdollisuuksia, joita myös lähiesimies omalla toiminnallaan mahdollistaa. Lisäksi esimiehen ei silloin tarvitse puuttua työyhteisön keskinäiseen dynamiikkaan, kun työyhteisössä toimitaan yhteistoiminnallisesti. Ilmapiiriltään toimivassa työyhteisössä myös pystytään keskustelemaan työn tekemisen tilanteista ja kehittämään työtä ideoimalla uusia käytäntöjä mahdollisiin haasteisiin. Tällä tavoin työyhteisö parhaimmillaan edistää työssä oppimisen mahdollisuuksia ja työntekijän toivetta kehittää omaa työtään.

4) Johtaminen työn mielekkyyden ja arvostuksen välittämisenä (ikääntyvä työntekijä)

Ammatillisuus, työ ja omat voimavarat lähtökohtina

Ikääntyvä työntekijä kertoo arvostavansa eniten mahdollisuutta tehdä työnsä hyvin ja olla läsnä asiakkaille ja potilaille. Työntekijä on erittäin sitoutunut paitsi ammattiinsa myös työpaikkaansa. Tähän vaikuttaa se, että taustalla on pitkä työhistoria saman organisaation palveluksessa. Työhön tuovat haasteita vähäiset resurssit ja kiire, joiden takia hän kokee riittämättömyyden tunteita työssään. Vähäiset resurssit uhkaavat työn mielekkyyden kokemusta, koska työntekijä kokee joutuvansa jatkuvasti tinkimään työnsä laadusta. Työhyvinvoinnin haasteet syntyvät työn mielekkyyden kokemuksen rikkoutumisesta, koska potilaan ja asiakkaan tarpeisiin ei voi vastata niin hyvin kuin haluaisi.

”Niin kokis sen, että olis ihanaa kun olis käsipareja enemmän ja vois vielä enemmän tavallaan tehdä ei kiireen kanssa, ei kellon kanssa kilpaa juosta. Niin sais sen työnsä tehtyä. Ja silloin jäis aikaa vähän enemmän yksilöllisemmin sille vanhukseksi.” (H13)

Työntekijän mielestä omaa työhyvinvointia lisäisi se, että aikaa olisi riittävästi työntekoon. Kun työn mielekkyyden kokemus näyttää olevan uhattuna, työntekijä korostaa lähiesimiehen merkitystä työyhteisön toiminnalle ja resurssien turvaajana.

Esimiehen läsnäolo työyhteisössä

Hyvää johtamista työntekijä kuvaa työyhteisön kiire- ja muutostilanteissa, joiden koetaan usein haastavan työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Esimiestyö läsnäolona tulee esille työntekijän kertomuksessa tilanteesta, jossa oli paljon sairauspoissaoloja ja esimies tuli työntekijöiden kanssa tekemään työtä. Työntekijä korostaa esimiehen osallistumista työyhteisön toimintaan ja tarvittaessa työn tekemiseen. Tällaista auttavaa ja tukevaa esimiestä haastateltava kertoo arvostavansa suuresti.

”...jos tilanne vaatii, niin esimies tulee tarvittaessa esimerkiksi tonne kentälle niin sanotusti meitä auttamaan jos me ei muuten pärjätä. Eli meillä vaikka on liian vähän työväkeä tai joku sairastuu kesken tai sillain, että me ei millään saada hoidetuksi noita meidän potilaita, niin hän sitten kopistansa kyllä tulee poisikin, että semmosta mä en ole tavannut useinkaan, että hän ei vaan ole siellä jossain korkealla ja sano, että se on tehtävä.” (H38)

Vastakohtana läsnäololle on esimiehen etääntyminen työyhteisöstä. Työntekijän mielestä esimiehen läsnäolo tulee esille myös siten, että esimies kuuntelee työyhteisöä ja on tietoinen työyhteisön asioista. Esimies kuuntelee tällöin työyhteisön ideoita ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia hyödyntää mahdollisimman laaja-alaisesti omaa ammattitaitoa. Täl-

lä tavoin esimies osoittaa myös luottamusta ja arvostusta työntekijöiden työtä kohtaan. Esimiehen osallistuminen työn tekemiseen edustaa myös esimerkkinä olemista, jossa esimies tulee tarvittaessa tekemään työtä ja näyttää näin kuinka toimia vaikeissa tilanteissa. Tällainen esimies herättää työntekijässä arvostusta ja myös lisää halua toimia työssä yhtä vastuullisesti kuin esimies. Omaa toimintaa arvioidaan samanlaisen ahkeruuden ja työmoraalin kautta.

”Mä yritin olla tietysti ihan yhtä ahkera. Jotenkin niin kun, taikka hänen kanssa oli hirveen helppo tehdä töitä ja olla parina, koska mulla on aina ollu ehkä semmonen sama meininki, että töitä tehään silloin kun pitää tehdä ja mahdollisimman hyvin.” (H3)

”...haluaa olla tietoinen ensinnäkin, että hän ei tuu tänne omaan koppinsa pelkääseen ja tekee, toubuaa, vaan että hän on kentällä, hän kysyy asioita, miten menee, taikka välillä saattaa olla, jopa tekee itse jonkun työvuoron.” (H10)

Työntekijä pohtii hyvän johtamisen syntymistä esimiehen ja työyhteisön välisenä toimintana ja luottamuksena. Esimiestyö läsnäolona liittyy työntekijän kokemuksessa esimiehen helposti lähestyttävyyteen, jolloin tälle uskaltaa tuoda asioita esille. Työntekijä pohtii johtamista myös esimiehen aseman kautta; vaikka esimieheltä odotetaan jäämäkkyyttä, kuvaa työntekijä työyhteisön ja esimiehen välejä läheisiksi.

Johtaminen ammatillisena arvostuksena

Esimiehen läsnäolo työyhteisössä synnyttää työntekijälle arvostuksen tunnetta. Hyvässä johtamisessa työntekijöille annetaan tunnustusta, työntekijöiden työtä huomioidaan ja työntekijöiden puolia pidetään. Työntekijä tuo esille usein organisaation ylimmän johdon merkitystä kertoessaan hyvistä johtamistilanteista. Ylin johto koetaan usein kaukaiseksi, ja siksi lähiesimiehen tehtäväksi mielletään työntekijöiden näkemysten ja mielipiteiden eteenpäin välittäminen ja puolustaminen ylimmälle johdolle. Lähiesimies on työntekijän mielestä linkki ylempään johtoon. Työntekijä muistaa vuosikymmenten takaisen työtilanteen, jolloin esimies vei aktiivisesti viestiä ylemmälle johdolle liian vähäisistä resursseista ja sai näin hankalaan tilanteeseen parannusta:

”Hän piti huolta sillä tavalla aina, että hän puolusti tavallaan omaa osastoonsa, että me saatiin niitä käsipareja ja niitä sijaisia me saatiin, eikä me menty vajaalla, eikä tarvinnut tehdä paljoa niitä ylipitkiä työpäiviä, jotka oli rankkoja.” (H13)

Esimiehen tehtävänä pidetään työyhteisön etujen puolustamista. Työntekijä kertoo arvostavansa tällaista toimintaa, sillä se takaa riittävien resurssien saamisen työn tekemiseksi. Lisäksi tällöin pystyy luottamaan siihen, että esimies toimii työyhteisön etujen mukaisesti. Työntekijälle tämä synnyttää arvostuksen tunnetta: huolehtimalla riittävästä resursseista ja

puolustamalla työntekijöiden näkemyksiä esimies aikaansa työntekijän luottamusta lähi-johtamiseen.

”Ja me tiedetään ja luotetaan, että se on meidän puolella ja hoitaa meidän asioita, meidän yhteisiä asioita.” (H8)

”...se miten hän toi esille sen arvostuksen omia sen aikaisia työntekijöitä kohtaan, --- että semmosta johtajaa ei oo hänen jälkeensä ollut. Ja sen sitten kun tulin töihin, niin huomasi muutenkin. Että arvosti alaisiaan että hän joka tilanteessa oli alaisensa puolella.” (H17)

Samanaikaisesti työntekijä tuo esille, että työyhteisön näkemysten ja etujen puolustaminen voi olla lähiesimiehelle haasteellista. Jotta esimies voi viedä työntekijöiden asioita ylemmälle johdolle, edellyttää se esimieheltä jäämäkkyyttä ja päätöksentekokykyä. Usein tällainen jäämäkkyys liitetään esimiehen henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi. Hyvään johtamiseen kuuluu myös selkeä työnjako: esimies hoitaa johtamiseen liittyvät tehtävät, jolloin työntekijä pystyy keskittymään perustyönsä tekemiseen. Toisaalta tämä luo myös ristiriidan, sillä esimiehen odotetaan myös olevan tarvittaessa läsnä työyhteisössä, mutta samanaikaisesti hoitavan esimiestyöhön kuuluvat vastuut.

Työyhteisötaitoina vastavuoroinen tukeminen ja vuorovaikutus työyhteisössä

Työntekijän mukaan koko työyhteisö voi omalla toiminnallaan tukea esimiestään ja mahdollistaa näin hyvän johtamisen syntymistä. Siihen sisältyy vuorovaikutuksen ylläpitäminen sekä suhteessa esimieheen että koko työyhteisön kesken. Esimiestä työntekijä voi tukea antamalla hänelle myönteistä palautetta ja osoittamalla hänelle arvostusta. Parhaimmillaan tällainen arvostus on työntekijän mukaan vastavuoroista.

”Varmaan se, että sekin on tuki hänelle, että hän tietää, että me kaikki annetaan se mikä pystytään. Ja tehdään parhaamme. Ja siihen niin tuota, vaikka tulee minkälaisia tilanteita, niin hänellä on meidän tuki ja meillä on hänen tuki.” (H8)

Työyhteisön toimivuus mahdollistaa hyvää johtamista myös siten, että tällöin uudistuksia ja tulossa olevia muutoksia on helpompi ottaa työyhteisössä vastaan. Työyhteisössä tuetaan silloin työkavereita muutoksessa ja myös esimiestä hänen työssään. Toisin sanoen hyvän johtamisen edellytyksenä on esimiehen toiminnan ohella koko työyhteisön yhteistoiminta.

”Että myös se henkilökunta tukee sitä [esimiestä] esimerkiksi. Tai vaikka jos ajatellaan, että pienemmässä yksikössä ryhmässä tehdään töitä, niin että jos tulee jotain hyviä ideoita, niin jos siinä on se hyvä yhteishenki, niin silloin tavallaan tuetaan toisiamme ja ollaan siellä takana. Eliikkä helpommin mun mielestä pystyy ottaan vastaan uusia asioita. Tavallaan ei tuu semmosia kynnyksiä tai ei tuu semmosta olotilaa, että jaa, taas jotain uutta, just kun saadaan joku, niin taasko jotain uutta.” (H13)

Työyhteisön muutostilanteessa hyvää johtamista edistää, kun asioista pystytään keskustelemaan yhdessä ja työyhteisön jäsenet kertovat avoimesti esimiehelle omat näkemyksensä ja pelkonsa. Tällaisen toimivan yhteishengen ja yhteisöllisyyden taustalla ovat työyhteisön yhteiset tavoitteet. Silloin jokainen työntekijä tietää, mitä tarkoitusta varten työtä on tekemässä ja erilaisuus – liittyipä se sitten rotuun tai ikään – myös hyväksytään. Tietoisuus työyhteisön muutoksista säilyttää myös työn mielekkyyttä. Keskeistä on pystyä itse vaikuttamaan työn sisältöön ja mahdollisuus tehdä työ mahdollisimman hyvin organisaatiomuutoksista huolimatta. Työntekijä kertoo, että muutos mahdollisti uusia näkökulmia työn tekemiseen, kun joutui toiseen työyksikköön. Työntekijän mielestä onnistuneen muutoksen mahdollistaa se, että työntekijöitä kuullaan muutoksen toteuttamisessa.

Työyhteisön yhteishenki ja yhteisöllisyys hyvän johtamisen lopputuloksena

Työntekijä arvioi johtamisen onnistuneisuutta ennen kaikkea suhteessa työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin. Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden katsotaan olevan vastavuoroista ja toisistaan riippuvaista: hyvä johtaminen synnyttää yhteishenkeä, mutta toisaalta ilmapiiriltään hyvässä työyhteisössä myös autetaan toisia ja edistetään siten hyvää johtamista. Hyvä yhteishenki on työntekijän mielestä merkityksellistä, sillä se antaa voimavaroja työn tekemiseen, kun työtovereiden kanssa voi keskustella työnteon ohella tarvittaessa myös muista asioista. Tällaista työpaikkaa työntekijä kuvaa siten, että siellä on yhteistä huumoria ja asioille nauretaan yhdessä. Kun johtaminen on työpaikalla toimivaa, myös työyhteisössä jaetaan avoimesti tietoa ja toimitaan yhteistoiminnallisesti.

”...töitäkin jaettiin silloin enempi, kun se oli semmosta yhteisöllisempää. Kaikilla oli sama tieto, kaikki tiesi ne asiat ja jollakin tuli kiire, niin silloin avoimesti kysyttiin, että oisko joku joka vois nyt auttaa, että mulla on tämmönen, että mun pitää tämä saada tehtyä.” (H17)

Toimivassa työyhteisössä on myös aktiivisuutta viedä kehittämistä vaativia asioita eteenpäin: mielipiteistä ja näkemyksistä uskalletaan keskustella ja välitetään niitä tiedoksi myös esimiehelle. Esimerkiksi organisaatiomuutoksesta selviämässä työyhteisön ja esimiehen tuella on merkitystä. Työntekijä kertoo, että muutostilanteessa hyvä työyhteisön yhteishenki auttaa jaksamaan, koska keskinäinen vuorovaikutus on toimivaa eikä muutoksessa näin

ollen koe jäävänsä yksin. Toisin sanoen hyvän johtamisen koetaan vahvistavan työyhteisön yhteisöllisyyttä. Olennaista on, että ikääntyvä työntekijä tarkastelee hyvän johtamisen vaihtokuituksia koko työyhteisön toimivuuden ja jaksamisen näkökulmasta:

”Henkilökunta voi hyvin. Se näki, että todella voi hyvin ja jaksoi. Ei ollu sillain sairasmomia ja se työ sujui ihan hyvin.” (H13)

6.3 Millaiset tekijät johtamisessa tukevat työhyvinvointia?

Taulukossa 11 tarkastellaan yhteenvetona, miten eri-ikäiset kuvasivat hyvää johtamista ja millainen johtaminen heidän mielestään tuki työhyvinvointia. Haastattelujen perusteella eri-ikäiset painottivat hyvän johtamisen kuvauksissaan jossain määrin erilaisia piirteitä. Kuvauksia tarkastellaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta LMX-teorian ja jaetun johtajuuden näkökulmista. LMX-teoria painottaa esimies-alaisuhteiden vuorovaikutuksen laatua, jonka nähdään rakentuvan keskinäisestä ammatillisesta kunnioituksesta, työhön panostamisesta, luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta (Yukl 2010). Jaetun johtajuuden näkökulmassa painotetaan johtamisen rakentumista yhteisenä neuvotteluna (Pearce & Conger 2003).

Nuori korosti työn organisoinnin merkitystä: esimiehen läsnäolo ilmeni tuen saamisena työssä. Tällöin työssä järjestettiin tukea ja oppimismahdollisuuksia. Lisäksi oli havaittavissa, että työyhteisön merkitys korostui: toimiva lähiesimiestyö tarkoitti tilanteita, joissa myös työyhteisö otti vastuuta nuoren tukemisesta. Lähiesimiestyötä tarkasteltiin myös ammatillisen asiantuntijuuden näkökulmasta eli sen mukaan, kenellä oli vaadittavaa asiantuntemusta ja osaamista. Hyvä johtaminen ilmeni onnistumisen edellytysten saamisena työssä.

Lähiesimies koettiin kuitenkin nuoren kokemuksessa selkeästi erillisenä positiona työyhteisössä. Tämä tuli esille kokemuksissa, joissa tarkasteltiin esimiehen merkitystä työyhteisön ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa ja vuorovaikutuksen kehittymistä kahdenvälisessä suhteessa esimieheen. Tällöin hyvää johtamista kuvaavat tilanteet liittyivät siihen, että esimiehen ja työntekijän välillä syntyi uudenlaista ymmärrystä, mikä edisti luottamuksen syntymistä. Oma toimintaansa nuori hahmotti vastuullisuuden kautta, mikä merkitsi sitä, että uskalsi tuoda esille mahdolliset osaamisen puutteet ja pyytää tukea. Toimivaa johtamissuhdetta rakentava ammatillinen kunnioitus (Yukl 2010) puolestaan ilmeni nuoren näkemysten kuulemisena ja huomioon ottamisena. Nuorella vastavuoroisuus tuli esille joustavuutena, mikä näkyi siten, että arvostettiin mahdollisuutta molemminpuoliseen joustamiseen työvuoroissa ja -tehtävissä. Olennaista oli, että työyhteisössä oli oikeudenmukaiset käytännöt esimerkiksi työvuorojen jakamisen perusteista. Muulloin erilaatuiset esimies-alaisuhteet saattoivat synnyttää kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta, jos omaa esi-

Taulukko 11. Toimivaa lähiesimiestyötä kuvaavat tyypit

	Johtaminen esimiehen tukena ja läsnäolona (nuori työntekijä)	Johtaminen vaikutusmahdollisuuksien luomisena (nuorehko työntekijä)	Johtaminen työyhteisön kuulemisena ja toimintamahdollisuuksien edistäjänä (keski-ikäinen/ ikääntyvä työntekijä)	Johtaminen työn mielekkyyden ja arvostuksen välittämisenä (ikääntyvä työntekijä)
Voimavarat työssä	Työyhteisötukea työssä ja sosiaaliset suhteet	Työyhteisön yhteishenki ja vapaa-ajan vietto Palkka	Työn kehittäminen	Mahdollisuus tehdä työ hyvin Työn mielekkäisyys Työyhteisön yhteisöllisyys
Lähiesimiestyö	Joustavuus ja yksilöllisyys Tuki työssä ja työn organisointi Reflektion tukeminen/ palaute oppimismahdollisuutena	Vastuu ja luottamus ammattitaitoon Vaikutusmahdollisuudet	Työntekijöiden kuuntelu ja mielipiteiden kysely Läsnäolo työyhteisössä	Työkäytäntöjen tuntemus Työntekijöiden näkemysten eteenpäin vieminen
Oma toiminta	Työn tekeminen hyvin Vastuullisuus	Vastuullisuus/ työmoraali	Asioiden esille tuominen esimiehelle Uskallus kertoa näkemyksiään	Vuoro-vaikutuksen ylläpitäminen esimieheen ja työyhteisöön
Työyhteisön rooli	Sosiaalinen tuki	Työssä viihtyminen	Työyhteisön vastuullisuus	Sosiaalinen tuki Esimiehen tuki
Hyvän johtamisen vaikutukset	Onnistumisten edellytysten saaminen Itseluottamus Turvallisuuden tunne	Työssä onnistuminen ja työn laatu	Työyhteisön toiminta- ja vaikutusmahdollisuudet	Työyhteisön yhteisöllisyys Työn tekemisen edellytykset

mies-alaisuudessa toimivammassa suhteessa olevien työntekijöiden arveltiin saavan erivapauksia.

Nuorehko putkialan yrityksessä työskentelevä tarkasteli toimivaa johtamista LMX-teorian näkökulmasta erityisesti ammatillisena kunnioituksena. Työntekijälle tämä näkyi luottamuksen saamisena omaan ammattitaitoon, jolloin työssä sai vastuuta ja mahdollisuuksia käyttää osaamistaan. Vaikutusmahdollisuudet ja tietynlainen itsenäisyys olivat myös voimavaroja fyysisesti vaativaksi ja raskaaksi koetussa työssä. Työyhteisössä otettiin vastuuta työn sujuvuudesta huolehtimalla siitä, että koko työyhteisö teki työtä: olennaista oli se, kuinka vastuullisesti kunkin työntekijän arvioitiin työnsä tekevän. Kun esimiehen ei haluttu olevan läsnä työmaalla, otettiin työyhteisönä vastuuta käytännön työn organisoinnista. Johtamisen vastavuoroisuus merkitsi työntekijälle molemminpuolista joustavuutta: kun itseltä katsottiin edellytettävän joustavuutta, odotettiin sitä myös esimieheltä. Tämän katsottiin tuovan myös voimavaroja omaan työhön, kun työajoissa pystyi tarvittaessa joustamaan. Hyvä johtaminen näkyi ennen kaikkea työn sujuvuutena ja työn laatuina; hyvä lähiesimiestyö loi edellytyksiä työn tekemiselle hyvin. Toimiva työyhteisö lisäsi työssä viihtymistä, mikä ilmeni myös siten, että työkavereiden kanssa saattoi viettää vapaa-aikaa.

Keski-ikäinen/ikääntyvä puolestaan korosti työyhteisön toimintamahdollisuuksia esimerkiksi työn uudistuksissa ja muutoksissa. Tällainen vaikutusmahdollisuuksien saaminen viesti ammatillisesta kunnioituksesta, koska silloin omaa asiantuntemusta oli mahdollista hyödyntää (ks. Yukl ym. 2009). Tällöin työyhteisön näkemyksiä kuunneltiin ja niitä myös otettiin huomioon. Työyhteisössä rakennettiin yhdessä tulkintoja tulossa olevista muutoksista ja siitä, mitä ne työyhteisöltä edellyttivät. Keskeistä oli se, osasiko esimies hyödyntää tämän johtamisessaan antamalla työyhteisölle riittävästi toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksia vai poistamalla työyhteisön keinot vaikuttaa asioihin. Se, että esimies oli valmis olemaan läsnä työyhteisössä ja tuli tarvittaessa tekemään työtä yhdessä työntekijöiden kanssa voi tulkita viestivän työntekijälle toimivaa johtamissuhdetta rakentavasta työhön panostamisesta ja ammatillisesta kunnioituksesta (Yukl ym. 2009). Työntekijä mielsi työyhteisön vastuuksi työn tekemistä kuormittavien asioiden esille tuomisen. Johtamisen toimivuus ilmeni myös työyhteisön saamina toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksina.

Ikääntyvän toimivaa esimiestyötä rakentavat kokemukset liittyivät henkilöstön arvostamiseen ja työntekijöiden kunnioittamiseen. Ammatillinen kunnioitus ilmeni työntekijälle arvostuksen saamisena myös siten, että esimies oli valmis viemään eteenpäin työntekijöiden näkemyksiä organisaatiossa. Haastateltava saattoi muistella vuosikymmenten takaisia tilanteita, joissa esimies oli pystynyt omalla toiminnallaan turvaamaan työyksikön resurssit. Vastavuoroisuus ilmeni toiveena työnkuvien muokkaamisesta omia voimavaroja ja kertynyttä

asiantuntemusta vastaavaksi. Omaa ammatillista osaamista ja asiantuntemusta haluttiin tällöin hyödyntää mahdollisimman laaja-alaisesti. Työyhteisön vastuulla koettiin olevan se, että otettiin huomioon erilaisia mielipiteitä sekä keskusteltiin niistä yhteisesti myös esimiehen kanssa. Hyvän johtamisen miellettiin näkyvän työyhteisön yhteisöllisyytenä, joka koettiin voimavarana omalle työhyvinvoinnille etenkin työn muutoksissa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että nuoret korostivat tuen ja ohjauksen saamista työssä. Vanhimmilla työntekijöillä tuli esille esimiehen läsnäolo ja arvostava esimiestyö. Sekä nuorilla että vanhimmilla työntekijöillä korostui tarkoituksenmukainen työn organisointi. Vanhimmat työntekijät tulkitsivat lähiesimiestyön onnistuneisuutta varsinkin työyhteisön hyvinvoinnin perusteella, kun taas nuoret työn sujuvuuden näkökulmasta.

6.4 Esimiesten onnistuneet johtamiskokemukset

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten esimiehet kuvaavat omaa toimintaansa onnistuneissa johtamistilanteissa. Esimiehet pohtivat omaa johtamistyötään usein erilaisissa vuorovaikutustilanteissa henkilöstön kanssa sekä työyhteisön muutostilanteiden toteuttamisessa. Yhteistä näille tilanteille oli, että ne liittyivät vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiseen työntekijöiden kanssa ja henkilöstön yhteistyön sujuvuuden varmistamiseen.

Haastattelut osoittivat, että johtamistyössä onnistumista saattoi olla hankala arvioida. Tämä johtui siitä, että esimiehet eivät kokeneet juuri saavansa työntekijöiltä palautetta johtamisestaan. Johtamistyötä arvioitiin sen perusteella, miten työyhteisön yhteistyön ja työn tekemisen koettiin sujuneen. Johtamistyössä onnistumista tukenutta esimiestyötä haastateltavat kuvasivat valtauttavana johtamisena, yhteisöllisyyden tukemisena, vastuun ottamisena johtamisesta sekä joustavuutena.

Valtauttava johtaminen – toimintamahdollisuuksien luominen työntekijöille

Valtauttava johtaminen tarkoitti esimiesten puheenvuoroissa vaikutus- ja toimintamahdollisuuksien antamista työntekijöille sekä heidän mielipiteidensä ja näkemystensä huomioon ottamista. Kun työntekijöille annettiin mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, ottivat he haastateltavien mukaan enemmän itse vastuuta työstään, jolloin esimiesten ei tarvinnut käyttää niin paljon resursseja työn valvomiseen. Esimiesten mielestä vaikutus- ja toimintamahdollisuuksien lisääminen merkitsi sitä, että työyhteisölle annettiin mahdollisuuksia vaikuttaa konkreettisiin asioihin kuten työvuorojen suunnitteluun tai tietyn osakokonaisuuden toteuttamiseen. Tällainen toimintatapa loi esimerkiksi eräässä työpaikassa uudenlaista työn tekemisen kulttuuria, jossa työvuoromuutoksiin suhtauduttiin joustavasti ja työntekijät vaihtoivat tarvittaessa vuoroja oma-aloitteisesti. Varsinkin sairaalassa työskentelevät esi-

miehet toivat usein esille tiukan resurssitilanteen ja ulkoapäin tulevat vaatimukset, joiden arvioitiin kuormittavan työntekijöitä. Tällöin esimies saattoi edistää työyhteisön hyvinvointia luomalla mahdollisuuksia vaikuttaa konkreettisiin asioihin työpaikalla tai auttaa työyhteisöä organisoimaan työtä uudella tavalla. Esimiestyöstä puhuttiin tällöin valtauttamisena, mikä merkitsi sitä, että luotiin onnistumisten mahdollisuuksia työntekijöille.

Tällaisiin valtauttavaa esimiestyötä kuvaaviin kokemuksiin liittyi olennaisesti työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen eli se, että työntekijöitä kannustettiin kertomaan näkemyksiään ja tekemään asioita myös itse. Näin saatiin tietoa työntekijöiden ideoista ja kehitysehdotuksista. Esimiesten mielestä keskeistä oli tukea työntekijöiden aktiivisuutta. Toisin sanoen valtauttavan johtamistavan katsottiin edistävän omaa johtamistyössä onnistumista, kun työntekijöiden vastuullisuus lisääntyi.

”Mä olin ruokasalissa äskettäin ja tuli sitten ruokapöytään yks tämmönen meiän nuori hoitaja. Ja hänellä on hyvin paljon tapana kaikki nähdä negaation kautta, ja hän rupes siinä taas sitten valittamaan, että sielläkään ei se toimi ja näin, niin mä yritin sitten, että otat yhteyttä nyt sitten huoltomieheen ja kerrot, että mikä siellä on se tilanne ja ei se oikeen, en tiedä, pitää kattoo, että meneekö se perille. Että saada se porukka ittekin tekemään.” (H 19, 59 v.)

Toimintamahdollisuuksien lisääminen merkitsi myös sitä, että työntekijät otettiin mukaan työssä tapahtuvien uudistusten suunnitteluun. Työntekijöiden kuuntelu edellytti esimiehiltä aikaa käydä keskusteluja työyhteisön kanssa. Kuten alla oleva haastattelulainaus osoittaa, vaikutusmahdollisuuksien antaminen työntekijöille oli keino saada työntekijät sitoutumaan uudistuksiin.

”...mä taas sitten niitten työntekijöitten kanssa, että ei siitä olis tullu mitään jos mä olisin jossain kammiossa täällä ruvennu suunnittelemaan jotain osastoa, niin sehän ois ollu tuohon tuomittu ajatus jos ei porukka ois siinä mukana. Se yhdessä sitten muovattiin siinä.” (H12, 48 v.)

Esimiehet pohtivat valtauttavan johtamistavan merkitystä onnistuneissa johtamiskokemuksissa usein työntekijöiden reaktioiden kautta: liiallisen auktoriteetin ajateltiin lisäävän vastustusta esimerkiksi tehtyjä päätöksiä kohtaan ja siten hankaloittavan esimiestyötä. Osa haastatelluista esimiehistä myös pohti valtauttavaa johtamista suhteessa työntekijöiden ikään: vaikutusmahdollisuuksien antamisen ja luottamuksen osoittamisen arvioitiin lisäävän nuorten työhön sitoutumista. Erityisesti nuoret putkialan esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että työntekijöille annettiin mahdollisuus käyttää ammatillista osaamistaan.

Luomalla työhön vaikutusmahdollisuuksia vanhempien työntekijöiden puolestaan nähtiin saavan enemmän mahdollisuuksia käyttää kertynyttä asiantuntemustaan ja osaamistaan. Lisäksi osa ikääntyneistä esimiehistä koki esimiestyössä tapahtuneen muutoksen: yhteisen neuvottelun ja työntekijöiden itseohjautuvuuden miellettiin korostuvan entistä enemmän. Valtauttava johtaminen edellytti esimiehiltä joustavuuden ja jämäkkyuden välistä hallintaa: esimiesten tuli olla valmiita tarvittaessa muuttamaan näkemyksiään, mutta toisaalta pitää kiinni tärkeiksi katsomistaan periaatteista. Esimerkiksi eräs esimies kuvasi pystyneensä toteuttamaan muutoksen onnistuneesti siksi, että hän kuunteli työyhteisön jäsenten näkemyksiä, mutta pystyi tarvittaessa sanomaan asioihin myös eriyvän mielipiteensä ja pitää kiinni omista päätöksistään perustelemalla ne työntekijöille.

Yhteisöllisyyden tukeminen

Yhteisöllisyyden merkitys tuli usein esille esimiesten onnistuneissa johtamiskokemuksissa: onnistuminen esimiehenä liittyi siihen, että oli onnistunut omalla toiminnallaan tukemaan työyhteisön ilmapiiriä. Lisäksi työyhteisön yhteisöllisyys edisti esimiestyössä onnistumista, koska esimiehen ei tarvinnut puuttua tällöin työyhteisön keskinäisiin ristiriitoihin. Usein yhteisöllisessä ilmapiirissä tehtiin myös töitä oma-aloitteisemmin, sillä kun työyhteisön jäsenet saivat tukea toisiltaan, ei esimiestä tarvittu jatkuvasti. Eräs esimies kuvasi työyhteisön yhteisöllisyyttä seuraavasti:

”...me ollaan yks joukkue ja meillä on erilaiset roolit siinä.” (H14, 60 v.)

Esimiehille työyhteisön yhteisöllisyys näkyi hyvänä yhteishenkenä ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisenä.

Aineiston perusteella oli havaittavissa, että etenkin yli 50-vuotiaat esimiehet painottivat työyhteisön yhteisöllisyyden merkitystä. Työyhteisön hyvän ilmapiirin arvioitiin vaikuttavan sekä työntekijöiden että esimiesten omaan jaksamiseen myönteisesti. Alla olevassa haastattelukelmassa eräs sairaalassa työskentelevä esimies kertoi työkokemuksen myötä ymmärtäneensä, että työyhteisön ristiriidat kuluttivat omia voimavaroja ja vaikuttivat negatiivisesti omaan jaksamiseen.

”Jotenkin mulla on semmonen ymmärrys tullu tässä esi-, lähiesimiehenä ollessa, että jos tää keskinäinen vuorovaikutus henkilökunnan kesken ei toimi, niin ei tästä tuu mitään, se vie hirveesti voimavaroja.” (H4, 61 v.)

Yhteisöllisyyttä esimiehet kertoivat tukeneensa esimerkiksi järjestämällä henkilökunnalle virkistystapahtumia ja pyrkimällä olemaan itse läsnä työyhteisössä. Yhteisissä virkistysta-

pahtumissa irrottauduttiin työstä ja opittiin tuntemaan työyhteisön jäseniä myös työajan ulkopuolella. Esimiesten mielestä työyhteisön ristiriitatilanteita vähensi, kun työyhteisön jäsenet tunsivat toisiaan myös työroolin ulkopuolella. Tällöin myös kielteisistä ja vaikeista asioista pystyttiin puhumaan ennen kuin niistä tuli työyhteisössä ongelmia. Tällainen toimintatapa edisti yhteisöllisyyttä, koska mahdollisia ristiriitoja pystyttiin ehkäisemään jo varhaisessa vaiheessa.

Haastattelujen perusteella työyhteisön yhteisöllisyyttä koettiin tukevan sen, että esimies pystyi olemaan tarvittaessa työntekijöiden tavoitettavissa. Esimiehet pohtivat tätä myös oman asiantuntemuksensa kautta, sillä työyhteisön auttamisen työhön liittyvissä ongelmatilanteissa koettiin edistävän yhteistyötä ja työn sujumista. Vaikka esimiehet kertoivat pyrkivänsä olemaan työyhteisön tavoitettavissa, he toivat esille kiireen ja hallinnolliset työt tätä estävänä tekijänä.

Osa esimiehistä myös pohti eri-ikäisyyden merkitystä työyhteisössä. Työyhteisön eri-ikäisyys saattoi pahimmillaan lisätä työntekijöiden välisiä ristiriitoja, jotka taas heikensivät yhteisöllisyyttä. Tällöin työyhteisössä ei osattu arvostaa erilaisia työnteon tapoja. Erään esimiehen mielestä toisten arvostaminen ja työyhteisön yhteiset tavoitteet auttaisivat eri-ikäisten yhteistyön kehittämiseksi. Kyseisessä työyhteisössä esiintyi voimakkaita ristiriitoja nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä.

”Oon pyrkinyt puhumaan sitä, että ruvetas arvostaan toisia, että vaikka onkin erilainen luonne, erilainen tapa toimia, mutta tulos on hyvä, niin silti voitais olla ihan, että arvostan sitä ja auttamista ja tämmöstä, että syntyis tätä me, ei me vastaan noi, vaan että me oltais kaikki samassa veneessä.” (H15, 50 v.)

Yhteisten tavoitteiden arveltiin helpottavan johtamistyötä. Tällöin työyhteisössä työskenneltäisiin yhteisten tavoitteiden eteen, ja työntekijät olisivat myös sitoutuneita työhön ja työtehtäviin. Eri-ikäisten yhteistyön haasteet nousivat esille lähinnä sairaalaorganisaatioissa, joissa työntekijöiden ikäjakauma oli varsin heterogeeninen. Putkialan nuoret esimiehet puolestaan tarkastelivat yhteisöllisyyden merkitystä työntekijöiden työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista edistävänä tekijänä.

Esimiestyö vastuun ottamisena

Haastattelujen perusteella johtamistyössä onnistumista edisti se, että esimies toimi oikeudenmukaisesti sekä otti aktiivisesti esimiehen roolin. Toisin sanoen esimiestyössä onnistuminen liitettiin vastuun ottamiseen työyhteisön johtamisesta. Esimiehen roolin ottaminen merkitsi uskallusta tehdä työyhteisössä tarvittaessa sellaisia päätöksiä, jotka eivät miellyttäneet työntekijöitä. Päätöksiä ei tehty silloin yksittäisten työntekijöiden toiveiden perusteella,

vaan perusteena oli laajempi näkemys kokonaistilanteesta. Esimerkiksi eräs esimies kuvasi joutuneensa työyhteisössä ilmenneiden ristiriitojen takia tekemään päätöksen muutoksesta, vaikka suurin osa työyhteisöä vastusti aluksi tätä muutosta. Esimiehen ratkaisu näytti vasta jälkikäteen onnistuneelta, koska suurin osa henkilöstöä alkoi pitää muutosta onnistuneena ja työilmapiiri kohentui.

Osa nuorista esimiehistä pohti onnistumistaan esimiehinä kaverillisuuden ja esimiesaseman tuoman päätöksentekovallan välisessä jännitteessä. Tämä ilmeni haastatteluissa pohdintoina siitä, miten synnyttää ja saada aikaan työntekijöiden kunnioitusta ja arvostusta, mutta samanaikaisesti säilyttää läheiset välit.

”Mielestäni olen aina esimiesasemassa onnistunut siinä, että mulla on tiukka linja kaikissa tekemisissä, että jos annetaan joku tehtävä, niin se tehdään loppuun asti ja sata on lasissa. Ja se tarkoittaa yleensä kyllä sitä, että sillon ei niin sanotusti voi kaverata omien työntekijöitten kanssa. Mutta mä olen mielestäni onnistunut siinä aika hyvin, että mä olen, ellei täällä sitten tänään kuulu mitään soraääniä. Mä pystyn pitämään kuitenkin semmosen tiukan linjan ja mä ainakin koen niin, että kaverit arvostaa mun tekemisiä.” (H47, 36 v.)

Esimiehen ja työyhteisön välisten suhteiden luottamuksellisuuden koettiin tukeneen johtamistyössä onnistumisessa. Tällöin työyhteisön ja esimiehen välillä ei saanut olla liian suurta etäisyyttä, ja esimerkiksi kahvitaukoja voitiin viettää yhdessä. Työyhteisön ja esimiehen väliset luottamukselliset suhteet edellyttivät, että esimiehen asema tunnustettiin. Samanaikaisesti osa hoitoalan esimiehistä toi esille, että nuoret työntekijät saattoivat suhtautua esimieheen eri tavalla kuin vanhemmat työntekijät. Eräs haastateltava kuvasi, että nuorilla työntekijöillä ei välttämättä ollut samanlaista kunnioitusta esimiestä kohtaan kuin vanhemmilla. Työntekijöiden eri-ikäisyys nousi esille myös puheenvuoroissa, joissa johtamistyössä onnistuminen liitettiin esimiehen oikeudenmukaiseen toimintaan. Esimiesten mielestä lähtökohtana oli, että kaikkia kohdeltiin työyhteisössä tasapuolisesti, mutta samalla tämä herätti myös kysymyksiä siitä, mitä oikeudenmukaisuus tarkoitti eri-ikäisten johtamisessa. Tämä näkyi esimiesten työssä kysymyksenä siitä, miten otetaan huomioon eri-ikäisten työntekijöiden usein erilainen kokemustausta.

”Siinä on sitten haaste kun on eri-ikäisiä ihmisiä ja erilaisia yksilöitä, niin sitten kun meidän joku virkaehtosopimus sanoo, että kaikkia pitää kohdella tasapuolisesti, siinä koen erittäin semmosta ristiriitaa, kun mikä on sitten se tasapuolinen? Onko se, että jaetaan yhtä paljon kakkusiivua jokaiselle vai katotaanko sieltä, että kenellä on niitä mahdollisuuksia...?” (H 19, 59 v.)

Oikeudenmukainen toimintatapa oli esimiesten mielestä tasapuolista päätöksistä viestimistä koko henkilöstölle sekä sitä, että työntekijöitä kohdeltiin työyhteisössä yhtäläisesti. Tähän kuului haastateltavien mielestä se, että esimiehen tuli ajatella johtamisessa ensisijassa työyhteisön etua ja tavoitteiden saavuttamista. Oikeudenmukaisen toimintatavan toteutumista edisti se, että työyhteisössä oli määritelty esimerkiksi yhteisesti hyväksytyt palkitseminen kriteerit. Keskeistä oli se, että esimies ei asettunut kenenkään puolelle, vaan pyrki toimimaan tasapuolisesti suhteessa työyhteisön jäseniin.

Esimiehet myös saattoivat kokea olevansa ristiriitaisessa tilanteessa työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä. Työntekijöiden voitiin tällöin kokea odottavan esimiehen olevan heidän puolellaan, kun taas esimies itse saattoi mieltää itsensä enemmän työnantajan edustajaksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että oikeudenmukaisen toimintatavan sekä vastuunottamisen esimiehen työstä koettiin edistävän johtamistyössä onnistumista.

Joustavuus ja yksilöllisyys johtamisessa

Johtamisen joustavuus tuli esille puheenvuoroissa, joissa haastateltavat pohtivat sitä, kuinka työntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin lisätä. Yksilöllisyys ja joustavuus tarkoittivat ennen kaikkea työntekijöiden yksilöllisten elämäntilanteiden huomioon ottamista, joustavuutta työajoissa sekä toisaalta ikään liittyvien tekijöiden huomioimista. Aineiston perusteella voi todeta, että johtamistyössä onnistumista arvioitiin tällöin vahvasti työntekijöiden työhyvinvoinnin ja voimavarojen näkökulmista.

Yksilöllisyyden ja joustavuuden merkitystä johtamistyössä korostivat työntekijöiden eri-ikäisyys ja erilaiset asenteet. Esimerkiksi eräs esimies toi esille, että eri-ikäiset työntekijät suhtautuivat eri tavalla työhönsä ja myös asenteet työtä kohtaan vaihtelivat. Esimiehen mielestä nuorilla työntekijöillä työ ei ollut enää samalla tavalla keskeisellä sijalla elämässä kuin vanhemmilla työntekijöillä oli ollut. Erilaisten työhön liittyvien asenteiden takia esimiestyössä onnistumista saattoi auttaa se, että osasi soveltaa erilaista johtamistapaa eri-ikäisten keskuudessa.

”...kyllä nuorilla on erilainen asenne työhön. Että meillä vanhoilla vielä ja vielä niillä, jotka nyt on jäänyt tässä vähän aikaa sitten eläkkeelle, niin se työ oli aika tärkeä ja tietyllä tavalla semmonen erittäin arvokas asia. Siinä on muutos, että elämä on muutakin kuin työ.” (H19, 59 v.)

”Nuorille täytyy tavallaan olla ehkä tiukempi, mutta ehkä jopa myöskin nuorempi. Eli tarkoitan sitä, että vaikka nyt esimerkiksi minä, että mä oon viiskymppinen esimies, niin tavallaan mun pitäis olla sitten parikymppinen esimies myöskin, että löytyä tavallaan erilainen johtamistyyli, läbestymistyyli niihin nuorempiin.” (H15, 50 v.)

Joustavuus tarkoitti esimiehille lähinnä työajoissa joustamista ja henkilökohtaisten menojen huomioon ottamista. Putkialan esimiehet toivat esille joustavuuden yhtenä keinona edistää nuorten työntekijöiden sitoutumista työhön, kun työntekijöille annettiin mahdollisuus sovitella tarvittavia pakollisia menoja työajoiltaan usein ennakoimattomaan työhön. Tämä edellytti joustavuutta esimieheltä, sillä hänen täytyi pystyä tarvittaessa toimimaan työntekijän roolissa työmaalla. Hoitoalan esimiehet puolestaan pohtivat työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemista esimerkiksi muokkaamalla tarvittaessa työnkuvia. Joustavuus ei koskenut pelkästään lähiesimiestyötä, vaan koko organisaatiossa tuli osata myös laajemmin tunnistaa erikäsyyteen liittyvät haasteet.

Esimiestyössä saatu tuki

Haastatteluissa tuli esille, että tuen saaminen esimiestyöhön sekä kollegoilta että omalta esimieheltä auttoivat johtamistyössä. Kyse oli siitä, millaista tukea keskijohdossa toimivien lähiesimiesten oli mahdollista saada työelleen. Esimieskollegojen tuki liittyi epämuodollisiin keskusteluihin, joita saattoi käydä esimerkiksi esimiestyöhön liittyvistä haasteista ja saada näin tukea omalle työelleen. Kollegiaalista tukea edisti myös, jos organisaatiossa oli säännöllisiä kokoontumisia esimiesten kesken.

”Mulla on hyvä taustatuki itsellä, elikkä kollegat, oma esimies, et he taas sitten tuo sitä semmosta ryhmähenkeä, me-henkeä, ja se löytyy hyvin helposti. Että mä oon ainakin ollu täällä työpaikalla hirveen tyytyväinen siitä, että meillä on semmonen avoin porukka mikä pystyy keskustelemaan asiasta kuin asiasta.” (H15, 50 v.)

Etenkin nuorille esimiehille kokeneempien kollegojen kanssa keskusteleminen antoi tukea työn tekemiseen. Kollegat saattoivat tuoda esille omia kokemuksiaan ja ehdotuksia siitä, miten haastavista esimiestyön tilanteista voisi selvitä. Kollegiaalisen tuen merkitys tuli esille etenkin uudistustilanteissa, joissa esimies saattoi joutua kohtaamaan muutosvastarintaa työyhteisön taholta. Johtamistyössä onnistumista edisti kollegiaalisen tuen ohella se, että ylin johto luotti esimieheen. Erityisesti nuorille esimiehille oli tärkeää, että organisaatiosta sai tukea lähiesimiehenä toimimiseen ja pystyi keskustelemaan oman lähiesimiehen kanssa. Nuorilla esimiehillä yksin jäämisen kokemukset esimiestyössä aiheuttivat kuormittumista. Tällöin entistä olennaisemmaksi tulee tuen saamisen mahdollisuus ja systemaattinen tuen organisointi.

6.5 Yhteenvedoa esimiesten ja työntekijöiden kokemuksista toimivasta esimiestyöstä

Seuraavaksi tarkastellaan, miten esimiesten näkemykset toimivista johtamistavoista vastasivat työntekijöiden näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Tulosten perusteella niissä oli sekä yhtäläisyyksiä että hieman erilaisia painoituksia. (ks. taulukko 12.)

Työntekijät kuvasivat toimivaa johtamista avoimena vuorovaikutuksena, innostamisena, läsnäolona ja vastuun ottamisena. Työntekijöiden haastatteluissa korostui esimiehen läsnäolon merkitys; esimieheltä odotettiin tukea ja työyhteisön toiminnassa mukana olemista. Lisäksi työntekijät korostivat vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, palautteen saamista sekä tehdyn työn huomiointia. Esimiehen ja työyhteisön väliset keskustelukäytännöt nousivat niin ikään merkityksellisiksi työntekijöiden mielestä. Esimiehet puolestaan liittivät johtamisen onnistumisen valtauttavaan johtamiseen eli toimintamahdollisuuksien antamiseen työntekijöille, yhteisöllisyyden tukemiseen, joustavuuteen ja vastuunottamiseen. Esimiesten onnistuneissa johtamiskokemuksissa korostui se, miten onnistuttiin vuorovaikutuksen ylläpitämisessä henkilöstön kanssa.

Suurin näkemysero liittyi läsnäoloon: esimiehet toivat usein esille, että työyhteisössä ei ollut mahdollista viettää aikaa niin paljon kuin olisi halunnut. Työntekijät tulkitsivat tämän esimiehen etäännyksenä työn käytännöistä. Tämä puolestaan hankaloitti vuorovaikutuksen ylläpitämistä henkilöstön kanssa. Lisäksi etenkin vanhemmat työntekijät kuvasivat toimivaa lähiesimiestyötä arvostuksen tunteen saamisena ja työntekijöiden näkemysten puolustamisena. Lähiesimiehet eivät kuitenkaan pohtineet rooliaan työntekijöiden näkemysten eteenpäin viemisenä. Esimiesten haastatteluissa nousi esille yhteisöllisyyden ylläpitäminen; yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen miellettiin keskeisenä eri-ikäisten yhteistyötä rakentavana tekijänä. Sekä esimiehet että työntekijät korostivat työyhteisön vaikutus- ja toimintamahdollisuuksia. Esimiehet tarkastelivat vaikutusmahdollisuuksia työntekijöiden itseohjautuvuuden lisäämisessä, kun taas työntekijöille vaikutusmahdollisuudet olivat keino käyttää omaa asiantuntemustaan ja saada sananvaltaa omaan työhön.

Taulukko 12. Esimiesten ja työntekijöiden kokemukset toimivasta lähiesimiestyöstä

Työntekijöiden kokemukset toimivasta lähiesimiestyöstä	Esimiesten kokemukset johtamistyössä onnistumisesta
Läsnäolo <ul style="list-style-type: none">– Tukeminen työssä– Työn käytäntöjen ja työn arjen tuntemus– Työn tekeminen kiiretilanteissa	Yhteisöllisyyden tukeminen <ul style="list-style-type: none">– Yhteiset tavoitteet– Yhteistyön toimivuuden tukeminen
Avoin vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none">– Yhteiset keskustelukäytännöt– Yhteinen neuvottelu ja keskustelu– Kuuntelu ja mielipiteiden huomioon ottaminen	Valtauttava esimiestyö <ul style="list-style-type: none">– Vaikutus- ja toimintamahdollisuuksien lisääminen– Itseohjautuvuuden tukeminen– Työntekijöiden näkemysten kuuntelu
Innostaminen <ul style="list-style-type: none">– Palautteen antaminen ja kannustaminen– Myönteinen vuorovaikutus työntekijöihin– Toiminta- ja vaikutusmahdollisuudet	Joustavuus <ul style="list-style-type: none">– Työajoissa joustaminen yksilöllisesti– Työn muokkaaminen ja inhimillisyyden
Vastuun ottaminen <ul style="list-style-type: none">– Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus– Jämäkkyys ja päätöksistä kiinni pitäminen– Työntekijöiden puolustaminen	Vastuun ottaminen <ul style="list-style-type: none">– Oikeudenmukaisuus– Jämäkkyys

7 Vaihe II unelmat: millaisia ideaalityöpaikkoja on eri-ikäisillä?

Arvostavassa haastattelussa hyvien kokemusten käsittelyn jälkeen huomio kiinnitettiin ideaaliin eli mikä voisi olla paras mahdollinen tilanne työpaikalla. Haastateltavat visioivat minkälaisista asioista rakentuisi heidän unelmatyöpaikkansa sekä minkälaista johtaminen tällaisessa ideaalitulanteessa olisi. Unelmatyöpaikkoja käsiteltiin sekä työntekijöiden että esimiesten haastatteluissa. Molempien ryhmien vastauksissa nousi esiin hyvin samankaltaisia asioita, joskin näkökulma asiaan saattoi vaihdella hieman. Sekä työntekijöiden että esimiesten unelmat jakautuivat pääasiassa viiteen osa-alueeseen: toimivaan työn organisointiin, toimivaan työyhteisöön, työntekijöiden huomioimiseen, mahdollisuuksien tarjoamiseen sekä työn hyvin tekemisen mahdollistamiseen.

Toimiva työn organisointi

Työn organisoinnin toimivuus nousi keskeisesti esiin kaikkien ikäryhmien kuvauksissa, mutta nuorimmassa ikäryhmässä hieman muita enemmän. Haastatteluissa nousi esiin useita erilaisia toiveita työn organisointiin. Toiveet liittyivät muun muassa työnjaon toimivuuteen, työmäärän kohtuullisuuteen ja kiireen vähenemiseen sekä työhön liittyvien asioiden ja ongelmien ratkaisemiseen. Erityisesti nuoret toivoivat myös enemmän jatkuvuutta työhönsä pidempinä työsuhteina. Myös parempaa palkkaa toivottiin erityisesti kahdessa nuorimmasa ryhmässä.

Työntekijöiden työn organisointiin liittyvissä unelmissa korostuivat erityisesti kaksi asiaa: resurssien riittävyys ja työaikojen säännöllisyys. Resurssien riittävyys tarkoitti pääasiassa työntekijöiden riittävää määrää. Henkilökunnan riittävyys nostettiin esiin lähes poikkeuksetta kaikissa ikäryhmissä ja organisaatioissa. Sekä sairaalaorganisaatioissa että putkialan yrityksessä koettiin, että ihannetilanteen saavuttaminen vaatisi joko enemmän työntekijöitä tai pienempää työmäärää.

”Me saatiin enemmän henkilökuntaa tai vähemmän potilaspaiikkoja, jommin kummin päin.” (H31, 40 v., työntekijä)

Haastateltavat mainitsivat unelmakuvauksissaan usein nykyistä lyhyemmät työpäivät ja normaalit työajat. Työaikojen säännöllisyyteen liittyvät unelmat olivat tyyppisiä erityisesti putkialan työntekijöillä, joilla työpäivien pituutta oli vaikea ennustaa ja ne venyivät usein pitkälle iltaan. Työajat nousivat esille kuitenkin myös terveydenhuollon työntekijöiden vastauksissa, joissa toivottiin esimerkiksi enemmän viikonloppuvapaita. Työpäivien pituus ja työaikojen epäsäännöllisyys nähtiin ensisijaisesti työn organisoinnin puutteena, johon voidaan vaikuttaa työn toimivalla suunnittelulla ja aikatauluttamisella.

”Ehkä ne on sit osannut alkaa aikatauluttaa oikein noita tehtäviä, että työpäivätkin pysyisi kahdeksassa tunnissa, tai ainakin alle kymmenessä.” (H48, 28 v., työntekijä)

Työn organisointiin liittyviä seikkoja nousi esiin myös esimiesten haastatteluissa – erityisesti nuorilla putkialan esimiehillä, joita oli pääasiassa putkialan yrityksessä. Putkialan esimiehet korostivat erityisesti toimivaa tehtävien jakoa ja organisointia sekä asioista tiedottamista ja työtavoitteiden realistisuutta. Sairaalaorganisaatioiden esimiehillä nousi esille työntekijöiden tavoin keskeisenä resurssien riittävyys.

”Tietysti jos nyt ihan tämmöstä ihannetilaa toivoo, niin me on nyt vuoden alusta saatu pikkuisen meidän potilaspaikkoja tiputettua, mutta tietysti pikkuisen lisää ei tekis paha, että olis hiukan väljempi se meidän henkilöstöresurssi.” (H21, 41 v., esimies)

Toimiva työyhteisö

Työyhteisön merkitystä korostettiin kaikissa ikäryhmissä ja organisaatioissa. Tärkeäksi koettiin muun muassa työyhteisön yhtenäisyys ja yhteishenki. Työntekijät toivoivat, että kaikki työyhteisön jäsenet tulisivat toimeen keskenään ja kaikki otettaisiin mukaan työyhteisöön. Toiveena oli, ettei työyhteisö jakautuisi eri ryhmiin esimerkiksi työntekijöiden iän perusteella. Työntekijät myös toivoivat, että työyhteisössä huomioitaisiin toiset ja autettaisiin työtovereita aina tarvittaessa. Työyhteisön koettiin toimivan parhaiten silloin, kun sillä on yhteiset tavoitteet, toimintatavat ja säännöt, joita kaikki työyhteisön jäsenet noudattavat. Samalla kuitenkin toivottiin myös, että työyhteisössä ymmärrettäisiin ja arvostettaisiin erilaisia persoonia sekä hyväksyttäisiin erilaisia työskentelytapoja.

”Meidän työntekijöittenkin pitäis muuttaa sillälailalla tavallaan työskentelytapoja, että me hyväksyisimme enempi toistemme tavat ja asenteet ja erilaiset luonteet ja tavan työskennellä ja sen semmosta”. (H29, 56 v., työntekijä)

Työyhteisön toimivuus oli yleisin toive esimiesten vastauksissa. Esimiehet toivoivat työyhteisössä vallitsevan hyvän yhteishengen ja kaikkien työyhteisön jäsenten puhaltavan yhteen hiileen. Esimiehet korostivat työntekijöiden tavoin työyhteisön yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä ja avuliaisuutta työyhteisön jäsenten keskinäisessä kanssakäymisessä. Työyhteisön toimivuus tuli esille kaikkien ikäryhmien ja organisaatioiden esimiesten vastauksissa, mutta se korostui hieman muita enemmän vanhimpaan ryhmään kuuluvilla esimiehillä.

”Varmaankin työyhteisön yhtenäistäminen ja se, että on saatu kaikki eri työtehtävissä olevat ja erilaiset ihmiset tässä puhaltamaan sinne yhteen hiileen.” (H35, 25 v., esimies)

”...oli tämmönen tiimihenki luotu, että se ei ontunut mistään kohtaa. Että jos toinen tarvis apua, niin sitä oliin valmiita auttamaan.” (H14, 60 v., esimies)

Työntekijöiden huomioon ottaminen

Työntekijöiden huomioon ottaminen nousi esiin kaikkien ikäryhmien haastatteluissa. Työntekijät toivoivat esimiehen olevan helposti lähestyttävä ja lähellä henkilökuntaa. Sairaalaorganisaatioissa toivottiin esimiehen konkreettista läsnäoloa arkipäivän työtehtävissä, putkialan yrityksessä puolestaan koettiin riittäväksi, että esimies on tavoitettavissa esimerkiksi puhelimitse. Kaikissa ikäryhmissä ja organisaatioissa toivottiin, että esimies kohtelisi työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä huomioisi työntekijöiden mielipiteet. Työntekijät myös toivoivat esimiehen antavan palautetta sekä osoittavan arvostusta työntekijöitä kohtaan.

”Henkilökunnan tukemista ja hyvän olon antajana, tavallaan semmosena kannustavana ja ehkä tavallaan myös osallistuvana henkilönä siihen samaan.” (H13, 55 v., työntekijä)

Esimiesten vastauksissa työntekijöiden huomioiminen nousi esille enemmänkin jaksamisen ja motivaation tukemisena. Tämänkaltaisia asioita mainittiin erityisesti sairaalaorganisaatioissa työskentelevien esimiesten vastauksissa. Esimiehet mainitsivat keskeisinä asioina työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen työssä. He myös korostivat työn mielekkääksi kokemisen tärkeyttä. Putkialalla työskentelevien nuorten esimiesten haastatteluissa mainittiin puolestaan tärkeänä esimiesten luottamus työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa sekä tämän luottamuksen osoittaminen työntekijöille.

”Mutta lähinnä just toi, että se luottamus osoitettiin, että me tiedämme, että nämä kaverit pystyy tähän. Jos kyseenalaistetaan, ei vaan luoteta siihen, että saa hommat järjestettyä, vaan ollaan just nimenomaan kurkkimassa olan yli, niin se on rasittavin homma, mitä sä voit ammattimiehelle tehdä.” (H51, 27 v., esimies)

Mahdollisuuksien tarjoaminen

Työntekijät toivoivat vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä mahdollisuutta oman työn kehittämiseen. Esimiehen odotettiin tarjoavan työntekijöille mahdollisuuksia osallistua esimerkiksi työtä koskevaan päätöksentekoon. Työntekijät kokivat tärkeänä, että päätöksiä ei tehty ylhäältä päin, vaan että työntekijöille tarjotaan mahdollisuus osallistua esimerkiksi uudistusten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Näitä pidettiin tärkeänä kaikissa ikäryhmissä ja organisaatioissa, mutta ne korostuivat hieman muita enemmän 31–50-vuotiailla työntekijöillä. Myös mahdollisuutta oman työn kehittämiseen pidettiin tärkeänä. Työntekijät myös toivoivat, että työssä olisi mahdollisuuksia kehittyä ja kouluttautua omien ammatillisten tarpeiden ja kiinnostusten mukaan. Etenemismahdollisuuksia ja mahdollisuuksia uusiin haasteisiin toivottiin myös erityisesti kahdessa nuorimmassa ikäryhmässä.

”Demokratia pelaisi siinä määrin, että pystyis alaiset sitten tosiaan, että esimies pystyis toteuttamaan tai ainakin kuuntelemaan ja ottaa ne sitten sillain vakavissaan ne uudistusehdotukset. Että siinä olis vähän niin kun kaikilla sitten pelivaraa, että voitais yhteistuumin lähteä viemään niitä uudistuksia eteenpäin.” (H42, 40 v., työntekijä)

Esimiesten vastauksissa mahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille nousi esiin erityisesti toiveena toiminnan kehittämisestä yhdessä työntekijöiden kanssa. Tätä toivoivat erityisesti keski-ikäiset terveydenhuoltoalan esimiehet. Esimiehet toivoivat, että työyhteisössä voitaisiin yhdessä pohtia ja suunnitella toimintaa sekä kehittää työtä. Erityisesti sairaalaorganisaatioissa esimiehet myös kokivat mielekkääksi, että työntekijät ja esimies sopisivat yhdessä tietyistä työn organisointiin liittyvistä asioista kuten työvuoroista.

”Se mitä mä ite arvostan ja yritän antaa henkilöstölle tilaa, että he saa ite mahdollisimman pitkälle suunnitella sitä päivittäistä työtään ja olla ite sitä kehittämässä.” (H21, 41 v., esimies)

Työn hyvin tekemisen mahdollistaminen

Mahdollisuus tehdä työ hyvin nousi esille erityisesti sairaalaorganisaatioissa työskentelevien työntekijöiden haastatteluissa. Ystävällistä ja asiallista käytöstä potilaita kohtaan pidettiin hoitotyössä keskeisinä asioina. Erityisesti vanhustenhoidossa nousi esiin myös potilaiden viihtyminen ja turvallisuudentunne. Työntekijät toivoivat muun muassa, että heillä olisi enemmän aikaa potilaille ja että jonotusajat hoitoon olisivat lyhyempiä.

”... se työ ei olis enää niin tiuhatahtista, elikkä siellä olis sitä aikaa sen potilaan kanssa olemiseen, että vois vaikka ottaa, ja lähettää pihalle, kaunis ilma.” (H13, 55 v., työntekijä)

Työn hyvin tekemisen mahdollistaminen nousi esiin myös sairaalaorganisaatioissa työskentelevien esimiesten haastatteluissa. Esimiehet toivoivat ylipäättään laadukasta hoitoa ja palvelua sekä korostivat ammattitaitoisen henkilöstön merkitystä hoidon laadun varmistamisessa. Esimiehet näkivät myös työn hyvin tekemisen liittyvän kiinteästi aiemmin mainittuihin toiveisiin, kuten työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin.

”Me ollaan onnistuttu hyvin tässä potilaitten hoidossa ja annetaan laadukasta hyvää hoitoa, ja sitten henkilökunnan hyvinvointi on kohdallaan. He osaa tehdä tätä hoitotyötä, että heillä on tarvittavat tiedot ja taidot. Ja sitten tää työhyvinvointi, et he jaksaa huomioida potilaan yksilönä. Ja tää henkilökunnan keskinäinen vuorovaikutus toimii ja he jaksaa tehdä hyvää hoitotyötä.” (H4, 61 v., esimies)

Yhteenveto unelmista

Työntekijöiden ja esimiesten kuvailemat ideaaltilanteet eivät poikenneet merkittävästi toisistaan, joskin työntekijät ja esimiehet lähestyivät usein kuvauksissaan samankaltaisia asioita hieman eri näkökulmista. Unelmakuvauksissa oli havaittavissa joitain toimialakohtaisia eroja: työntekijöiden huomioimisessa sairaalaorganisaatioissa työskentelevät toivoivat huomattavasti putkialan työntekijöitä enemmän esimiehen konkreettista läsnäoloa työn tekemisen arjessa. Toimialakohtaisia eroja oli havaittavissa myös työn hyvin tekemisen mahdollistamisessa, joka korostui sairaalaorganisaatioissa, ja erityisesti vanhustenhoidossa työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten unelmissa, mutta joka ei noussut juuri esille putkialalla toimivien vastauksissa. Erityisesti toimivan työyhteisön tärkeyttä ja työntekijöiden huomioimista korostettiin kaikissa ikäryhmissä.

Huomionarvoista sekä työntekijöiden että esimiesten unelmakuvauksissa oli niiden tavallisuus ja vaatimattomuus: haastateltavat eivät visioineet korkealentoisia unelmakuvia, vaan unelmat liittyivät hyvin pitkälti työpaikkojen ja työyhteisöjen perustoimintaan. Työmäärien toivottiin olevan kohtuullisia ja työnteon sujuvan jouhevasti, työyhteisöön kaivattiin hyvää yhteishenkeä, esimiesten toivottiin toimivan oikeudenmukaisesti ja työntekijää tukevasti, työntekijöille kaivattiin vaikutusmahdollisuuksia työpaikan asioihin ja resurssien toivottiin olevan riittävät, jotta työtä voitaisiin tehdä mahdollisimman hyvin. Unelmakuvauksissa esiin nousseet asiat olivatkin hyvin pitkälti työyhteisön toimivuuteen liittyviä perusasioita, joiden tulisi jo toimia. Kuvausten perusteella vaikuttaisikin siltä, että työpaikoilla on vielä paljon kehitettävää perusasioissa samoin kuin johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa.

8 Vaihe III: Työpajat – suunnittelu ja toteutus vuorovaikutteiseksi työpaikaksi

Työpajojen toteutus

Tutkimustuloksia työstettiin työpajoissa arvostavan haastattelun periaatteiden mukaisesti. Tavoitteena oli, että kyselyssä ja haastattelussa saatuja tutkimustuloksia reflektoidaan ja niistä muodostetaan yhteistä ymmärrystä ja tuotetaan ehdotuksia työyhteisöjen kehittämiseen. Ensimmäisessä työpajassa esiteltiin kyselyn ja haastattelujen alustavia tuloksia. Toisessa työpajassa työyhteisö valitsi tutkimustulosten avulla konkreettisen tavoitteen, johon pääsemiseksi työstettiin kehittämissuunnitelma. Yhteiset työpajat antoivat mahdollisuuden käsitellä tutkimuksen tuloksia yhdessä siten, että organisaatiot saivat tietoa johtamiskäytäntöjensä ja työhyvinvoinnin nykytilasta sekä keinoja niiden kehittämiseksi.

Työpajat I: Tutkimustulosten reflektointia

Kysely- ja haastatteluaineistojen tulokset herättivät osallistujissa pohdintaa erityisesti lähesimiestyön ja työyhteisön merkityksestä työhyvinvoinnin syntymisessä (ks. Taulukko 13). Hoitoalan työyhteisöissä hyvää johtamista kuvaava esimiehen läsnäolo herätti kysymyksiä. Osa osallistujista huomautti, että esimiehen osallistuminen työn tekemiseen oli käytännössä mahdotonta ja myös ristiriidassa esimiestyön vaatimusten kanssa. Esimiehen läsnäolon arveltiin olevan hoitoalalla esimiestyön ihanne, mutta tällaisen johtamistavan toteuttamisen ei enää nykyisin arveltu olevan mahdollista. Työpajassa esimiestyö läsnäolona sai toisenlaisia painotuksia: osallistujat kokivat tärkeänä, että esimies viettäisi aikaa työyhteisön kanssa ja perehtyisi työn tekemisen käytäntöihin. Osallistujat myös korostivat avointa vuorovaikutusta johtamissuhteissa: työntekijöiden kannustaminen ja palautteen antaminen miellettiin työssä motivoiviksi. Esitelyihin tutkimustuloksiin osallistujat toivat lisäksi luovuuden ja armeliaisuuden merkityksen. Näistä viimeksi mainitulla tarkoitettiin esimiehen ja työntekijän välisen molemminpuolisen ymmärryksen ja anteeksiantamisen merkitystä.

Taulukko 13. Tutkimustulosten reflektointia (kahden organisaation työpajat)¹⁰

Millaisia lisäyksiä tutkimustuloksiin hyvästä johtamisesta?	<p>Myönteisen vuorovaikutuksen ylläpito työntekijöihin</p> <p>Kannustava vuorovaikutus: palaute ja arvostaminen</p> <p>Läsnäolo työyhteisössä: työn käytäntöjen tuntemus</p> <p>Rohkeus ja luovuus johtamisessa</p> <p>Positiivinen asenne</p> <p>Armeliaisuus ja arvostaminen</p> <p>Yhteisöllisyys ja erilaisuuden hyväksyminen</p> <p>Erilaisuuden hyödyntäminen ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen</p> <p>Työtä räätälöity yksilöllisten toiveiden/voimen mukaan</p> <p>Tasapuolisuus</p>
--------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Lähiesimiestyön ohella osallistujat painottivat yhteisöllisyyttä: esille tuotiin erilaisuuden arvostamista ja yhteisten tavoitteiden merkitystä. Osallistujien pohdinnoissa tuli esille työyhteisötaitojen merkitys eli se, että otettiin huomioon työkavereita ja annettiin myönteistä palautetta. Toimivan lähiesimiestyön ohella painotettiin myös sellaisen organisaatiokulttuurin luomista, jossa tuettaisiin työntekijöiden kuulluksi tulemista ja annettaisiin osallistumisen mahdollisuuksia. Osa osallistujista ilmaisi huolensa siitä, että vaikka organisaatiossa saatettiin järjestää tilaisuuksia työntekijöiden kuulemiseksi, niin siltikään työntekijät eivät kokeneet tulevaisuutta kuulluksi eikä henkilöstön näkemyksiä koettu otettavan riittävästi huomioon.

Työpajat II: Johtamisen ja työyhteisön kehittäminen eri-ikäisten työhyvinvointia tukevasti

Toisessa työpajassa osallistujat valitsivat työyhteisölleen tärkeäksi koetun kehittämisteeman. Tarkoituksena oli, että kaikki työyhteisön osallistujat voisivat sitoutua valittuun kehittämisteemaan, ja että siihen myös voitaisiin vaikuttaa työyhteisössä. Teeman valinnassa hyödynnettiin myös kysely- ja haastatteluaineiston tuloksia. Valittuun yhteisen kehittämisteeman osallistujat pohtivat ryhmätyönä keinoja sen saavuttamiseksi. Eri työyhteisöjen valitsemat teemat liittyivät työyhteisön yhteishenkeen ja yhteisiin tavoitteisiin, henkilökunnan jaksamiseen ja hyvinvointiin sekä vaikutusmahdollisuuksiin työssä. Taulukossa 14 on koottu tiivistetyksi erilaiset kehittämisteemat ja niiden saavuttamista työyhteisössä tukevat tekijät. Tämä yhteenvetotaulukko perustuu kaikissa kolmessa organisaatiossa toteutettuihin työpajoihin.

¹⁰ Putkialan organisaatiossa työpajat rakentuivat toisella tavalla eikä ensimmäistä työpajaa pidetty siellä.

Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen koski mahdollisuuksia vaikuttaa konkreettisesti omaan työhön. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä perusteltiin sillä, että tämä lisäisi työntekijöiden voimavaroja ja tasapainottaisi työn vaatimuksia. Työntekijöillä nähtiin tällöin olevan mahdollisuus säädellä ainakin jossain määrin työn tekemisen aikatauluja. Konkreettisenä asiana vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työvuoroihin oli keino, jolla arvioitiin voitavan lisättävän joustavuutta. Nuorille työntekijöille tämä tarjosi heidän toivomiaan mahdollisuuksia joustaa työvuoroissa, kun taas vanhemmat työntekijät saivat mahdollisuuksia muokata työtään työaikojen muodossa. Eräs työyhteisö teki työpajassa yhteiset pelisäännöt työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi. Keskeistä oli, että näitä vaikuttamisen mahdollisuuksia oli yhtäläisesti kaikilla työntekijöillä ja niihin oli laadittu oikeudenmukaiset pelisäännöt.

Henkilökunnan jaksamisen ja hyvinvoinnin lisäämiseen liittyvän kehittämisteeman valinneet työyhteisöt mielsivät työn organisoinnin sekä työn kuormittavuuden hallinnan tukevan tavoitteiden saavuttamista. Työn organisoinnissa korostettiin yhteisten käytäntöjen ja vastuiden muotoilemista esimerkiksi tiedon jakamiseen ja palkitsemiseen. Eräässä työyhteisössä taustalla oli tilanne, jossa työtä oli tehty vuosia tietyssä järjestyksessä. Entisenlainen työn tekemisen tapa ei ollut kuitenkaan enää mielekäs, sillä työn resurssoinnissa oli tapahtunut merkittäviä muutoksia. Muuttunut resurssitilanne aiheutti henkilöstölle jaksamisongelmia, kun työtä ei enää pystynyt tekemään samalla tavalla kuin ennen. Tähän miellettiin keinoksi työntekijöiden voimavarojen vahvistaminen lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia ja ammatillista osaamista. Lisäksi osa nuorista työntekijöistä toi esille, että kyse oli myös itseluottamuksen lisäämisestä. Kun työssä sai onnistumisen kokemuksia, myös luottamus omaan osaamiseen vahvistui.

Työyhteisön yhtenäisyyteen liittyvän tavoitteen asettaneet työyhteisöt pohtivat yhteisten tavoitteiden muotoilemista, yhteisöllisyyden ylläpitämistä sekä palautteellisuuden lisäämistä. Yhteisten pelisääntöjen koettiin edistävän oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. Yhteisten tavoitteiden rakentaminen nähtiin usein esimiehen vastuulla olevaksi tai ainakin häneltä toivottiin aktiivista osallistumista niiden kehittämiseen. Ilman yhteisiä tavoitteita ei myöskään välttämättä osattu arvostaa erilaisia tapoja tehdä työtä, sillä jos ei ollut yhteistä päämäärää, saatettiin työ nähdä kapea-alaisesti vain omasta näkökulmasta. Pahimmillaan tämä hajotti yhteisöllisyyttä ja työyhteisötaitoisuutta, koska toisten tukemisen kulttuuri jäi heikoksi.

Yhteisöllisyyden ylläpitämisessä korostuivat keskeisinä keinoina yhteiset keskustelufoorumit ja se, että arvostettiin eri ammattiryhmiä ja eri-ikäisiä työntekijöitä. Työntekijöiden mielestä toisten arvostaminen edellytti tietoisuutta eri työrooleista ja työnkuvista. Tällä tavoin ar-

**Taulukko 14. Työpajoissa esiin nousseet kehittämisteemat
(koottu yhteen kaikkien kolmen organisaation työpajojen tuloksista)**

Kehittämisteemat	Teemaa tukevat tekijät	Keskeiset keinot
1) Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä	<p>Vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin</p> <p>Oikeudenmukaisuus työvuorojen jakamisessa</p>	<p>Työntekijöiden yksilöllisten toiveiden huomioon ottaminen</p> <p>Oikeudenmukaiset periaatteet ja pelisäännöt työvuoroihin</p>
2) Henkilöstön jakaminen ja hyvinvointi	<p>Työn kuormittavuuden hallinta</p> <p>Työn organisointi ja työnjako</p>	<p>Vaikutusmahdollisuuksien antaminen työn organisointiin työyhteisötasolla</p> <p>Osaamisen ylläpitäminen</p> <p>Johtamisen vastuiden määrittely lähi-esimiestyön ja ylemmän johdon välillä</p> <p>Yhteiset käytännöt työyhteisössä, esim. tiedon jakaminen</p> <p>Työn organisointi muuttunutta työtä/resurssointia vastaavaksi</p> <p>Yhteistyötä ja yhteisiä tavoitteita edistävät palkitsemisen käytännöt eri yksikköjen välillä</p>
3) Työyhteisön yhtenäisyys, yhteiset tavoitteet ja yhteisöllisyys	<p>Yhteiset tavoitteet ja selkeät tehtäväkuvat</p> <p>Yhteisöllisyyden ylläpitäminen</p> <p>Palautteellisuus</p>	<p>Esimiehen osallistuminen työnjakoon -> lisää vastuuta</p> <p>Yhteisten pelisääntöjen tekeminen</p> <p>Asenteet työhön ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin</p> <p>Yhteiset keskustelufoorumit ja virkistäytyminen</p> <p>Yhteisöllinen vastuunottaminen töistä ja ilmapiiristä</p> <p>Eri-ikäisten ammattiryhmien ja eri-ikäisten arvostaminen</p> <p>Palaute työntekijöille ja yhteiset keskustelut</p> <p>Palautteen antaminen työkavereille ja sen arvostaminen</p>

veltin voitavan edistää myös avoimen keskustelukulttuurin syntymistä eri ammattiryhmien välillä. Esimerkiksi osassa sairaalaorganisaatioiden työyhteisöjä tuli esille, että eri ammattiryhmien välillä saattoi olla varsin suuri hierarkia, mikä hankaloitti mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn organisointiin. Lisäksi tärkeänä nähtiin palautteellisuuden lisääminen työyhteisössä: esimiehen palautteen ohella merkityksellistä oli myös, että osattaisiin arvostaa myönteistä palautetta muilta työyhteisön jäseniltä.

Erilaisissa kehittämisteemoissa lähiesimiestyötä tarkasteltiin hieman eri näkökulmista. Työyhteisön yhtenäisyyteen liittyvissä tavoitteissa esimiestyötä hahmotettiin esimiehen läsnäolona työyhteisössä. Tällöin yhteisöllisyyttä edistävänä nähtiin se, että esimiehellä oli mahdollisuuksia keskusteluun ja esimerkiksi kahvitaukojen viettämiseen yhdessä työyhteisön kanssa. Tähän liittyi myös esimiehen läheisyys työyhteisöön: esimiehen toivottiin osallistuvan päivittäiseen työn organisointiin tai työnjakoon. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä lähiesimiestyö määrittyi mahdollisuuksien antajana työyhteisölle. Henkilöstön jaksamisen lisäämiseen liittyvissä tavoitteissa esimiestyötä tarkasteltiin työn organisointina.

Miten kehittää työyhteisöä vuorovaikutteisemmaksi?

Mitä konkreettisempi kehittämisteema valittiin, sitä helpompi siihen oli miettiä toimenpiteitä työyhteisössä. Työpajatyöskentelyn perusteella oli havaittavissa, että esimiehen ja työyhteisön välinen luottamus muodosti kehittämisen perustan. Mitä paremmin työyhteisö toimi ja mitä enemmän siellä vallitsi luottamusta työyhteisön jäsenten kesken sekä suhteessa lähiesimieheen, sitä helpompaa oli yhteinen kehittäminen. Tilanne oli ristiriitainen, sillä eniten kehittämistä vaativissa työyhteisöissä keskustelu ei ollut erityisen avointa. Nämä työyhteisöt kaipasivat myös usein eniten tukea ja ohjausta työskentelyyn.

Keskeinen esimiehen ja työyhteisön välistä vuorovaikutteisuutta tukeva tekijä liittyi johtamisen oikeudenmukaisuuteen. Lähiesimiehen epäoikeudenmukaisena koettu toiminta oli saattanut synnyttää työyhteisössä epäluottamusta, jonka takia myös yhteiseen kehittämiseen oli työyhteisössä vaikea sitoutua. Kokemukset epäoikeudenmukaiseksi koetusta johtamisesta hankaloittivat kehittämistä, sillä tällöin oltiin haluttomia tuomaan esille omia näkemyksiä ja kokemuksia. Lähiesimiehen läsnä ollessa työpajoissa ei uskallettu tai haluttu tuoda esille työyhteisössä toimimattomia asioita, ja niitä saatettiin tuoda esille vasta esimiehen lähdettyä. Oikeudenmukaisen johtamistavan ohella työyhteisön vuorovaikutteisuuteen vaikutti se, miten toisten esittämiin ideoihin ja näkemyksiin suhtauduttiin. Työyhteisön ja lähiesimiehen välisessä keskustelussa tämä näkyi siinä, kuinka lähiesimies suhtautui työyhteisön esittämiin ideoihin. Työpajoissa oli havaittavissa hetkiä, joissa esimies tarkasteli työyhteisöä hyvin erilaisesta näkökulmasta kuin työntekijät.

Esimies saattoi tarkastella työn organisointia strategisemmasta näkökulmasta, kun taas työntekijät tarkastelivat tätä yhteisten tavoitteiden ja niihin sitoutumisen sekä työnjaon näkökulmista.

Mikäli työntekijät ja esimiehet tarkastelivat työn käytäntöjä ja työyhteisön tilannetta hyvin erilaisista lähtökohdista eivätkä ne kohdanneet keskustelussa, yhteinen keskustelu vaikeutui. Työyhteisön vuorovaikutteisuus edellytti arvostavan kuuntelun taitoja: olennaista oli kuunnella eri-ikäisten työntekijöiden näkemyksiä ja antaa heille mahdollisuuksia tehdä oivalluksia. Eri-ikäisten näkökulmasta oli havaittavissa, että yhteinen keskustelu teki näkyväksi työyhteisön historiaa ja tavoitteita. Yhteisten palaveri- ja keskustelukäytäntöjen rakentaminen koettiin merkittäväksi, sillä ne olivat työntekijöille vaikuttamisen mahdollisuuksien paikkoja, ja joissa voitiin myös pohtia yhdessä työn tekemisen käytäntöjä.

9 Johtopäätöksiä

9.1 Toimivaa lähiesimiestyötä rakentavat esimies- ja työyhteisötaidot

Tiivistäen:

- Työntekijät painottavat esimiestyötä läsnäolona eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Esimiehet pitävät tätä tärkeänä, mutta mahdollisuudet sen toteuttamiseen käytännön työssä saattoivat olla heikot.
- Kun työyhteisössä kannustetaan yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen, myös työyhteisön sosiaalinen pääoma lisääntyy. Tällöin myös työyhteisössä otetaan vastuuta esimiestyön onnistumisesta.
- Arvostava vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä synnyttää kokemusta kuuluksi tulemisesta.

Hyvät johtamiskokemukset kiinnittyivät erilaisiin esimiehen ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin (ks. myös Uhl-Bien 2006). Toimiva lähiesimiestyö tuli esille näissä tilanteissa ihmisten johtamisena, mikä merkitsi työntekijöiden ja työn arjen käytäntöjen tuntemusta. Tämä tuli esille myös arvostavaan haastatteluun sisältyneissä unelmatyöpaikan kuvauksissa, joissa ei pohdittu korkealentoisia visioita, vaan korostettiin työyhteisön ilmapiiriä sekä työntekijöitä tukevaa ja huomioivaa lähiesimiestyötä. Tällöin otettiin vastuuta lähiesimiestyöstä sekä oltiin valmiita arvostavaan vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa. Kun oltiin valmiita kuuntelemaan erilaisia näkemyksiä ja tuettiin työntekijöiden oivaltamista, saatettiin myös löytää uusia ratkaisuja toimivan työpaikan rakentamiseksi. Toimivaa lähiesimiestyötä kuvasivat ennen kaikkea vuorovaikutteisuus ja oikeudenmukaisuus.

Suurimmat erot esimiesten ja työntekijöiden kokemuksissa hyvästä johtamisesta liittyivät esimiestyöhön läsnäolona, jonka työntekijät määrittivät työssä saaduksi henkiseksi ja konkreettiseksi tueksi sekä työn käytäntöjen tuntemiseksi. Tällöin omia näkemyksiä työn tekemisen arjesta voitiin tuoda esille. Tämä edellytti, että esimiehet olivat työntekijöiden tavoitettavissa ja kuuntelivat työntekijöitä (ks. myös Rupp & Cropanzano 2002). Vaikka esimiehet mielsivät läsnäolon työyhteisön arjessa tärkeäksi, ei siihen koettu olevan tarpeeksi ajallisia resursseja. Työntekijöiden ja lähiesimiehen välisessä toimivassa vuorovaikutuksessa tuodaan vastavuoroisesti esille työn sujumiseen liittyviä seikkoja.

Työntekijöiden ja esimiehen välinen toimiva vuorovaikutus edisti myös työyhteisön yhteisöllisyyttä, mikä kannusti työssä jatkamiseen. Yhteisöllisyyttä tukeva esimiestyö on merkittävää, sillä kun työyhteisössä kannustetaan yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen, myös

työyhteisön sosiaalinen pääoma lisääntyy (Carmeli, Ben-Hador, Waldman & Rupp 2009). Tällöin myös työyhteisössä otettiin vastuuta esimiestyön onnistumisesta. Sekä työntekijät että esimiehet korostivat työyhteisötaitoina työntekijöiden vastuullisuutta työtehtävien tekemisessä, työn kehittämisessä sekä vuorovaikutuksen ylläpitämistä suhteessa esimieheen ja työyhteisöön. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen työyhteisöön merkitsi toimivasta tiedonkultasta huolehtimista, yhteishengen ylläpitämistä, toisten auttamista työn tekemisessä ja tukena olemista.

Vuorovaikutteisuuden ohella myös oikeudenmukaisuuden kokemus oli eräs keskeinen tekijä, jonka perusteella arvioitiin esimiestyön toimivuutta (ks. myös Masterson ym. 2000). Erityisesti korostui työntekijöiden tasapuolinen kohtelu: esimies-alaisuusteiden samanaikainen heikko- ja hyvälaatuisuus työyhteisössä (esim. Yukl 2010) saattoi ilmentyä työntekijöille epäoikeudenmukaisuutena. Tämä tuli esille työntekijöiden kokemuksissa ikään liittyvästä syrjinnästä, jossa esimiehen koettiin suosivan osaa työntekijöistä. Oikeudenmukaisen lähiesimiestyön toteutuminen edellyttää yhteistä neuvottelua: erilaiset yksilölliset ratkaisut tulee perustella työyhteisölle ja niihin tulee olla olemassa yhdessä hyväksytyt pelisäännöt. Oikeudenmukainen johtaminen on aiemmissa tutkimuksissa liittynyt parempaan työhyvinvointiin ja pienempiin sairauspoissaoloihin (Elovainio ym. 2003).

Esimiehet pohtivat esimiestyössä onnistumista työyhteisötaitojen näkökulmasta: keskeistä oli työntekijöiden itseohjautuvuuden, työyhteisön yhteistyön sekä työntekijöiden jaksamisen turvaaminen. Tällöin työn valvontaan tai työyhteisöristiriitojen ratkaisemiseen ei mennyt niin paljon resursseja. Esimiehillä johtamistyössä onnistuminen liittyi paitsi vuorovaikutuksen sujuvuuteen työntekijöiden kanssa myös siihen, millaista tukea esimiestyöhön sai organisaatiosta. On huomattu, että kun esimiehet saavat organisaatiosta johtamistyölleen tukea, kehitty myös esimiesten suhde työntekijöihin paremmaksi (Erdogan & Enders 2007). Erityisesti nuorille esimiehille tulee mahdollistaa riittävän tuen saaminen, niin että esimiestyössä kohdatuista haasteista on mahdollista keskustella. Työntekijät tarkastelivat esimiestyön toimivuutta siitä näkökulmasta, millaisia edellytyksiä esimiestyö antoi työyhteisön yhteisöllisyydelle ja työssä onnistumiselle. Työntekijät saivat esimieheltään enemmän voimavaroja työnsä tekemiseen, kun lähiesimiestyö oli toimivaa (Yukl ym. 2009).

Tulokset viestivät myös siitä, että johtaminen voi olla kontekstidonnaista eli eri toimialoilla saattavat korostua erilaiset piirteet hyvässä esimiestyössä. LMX-teorian valossa voi tulkita, että ammatillinen kunnioitus ja työhön panostaminen (ks. Yukl 2010) näkyivät hoitotyöntekijöille esimiehen läsnäolona työyhteisössä. Tällöin esimies tuli auttamaan työn tekemisessä kiireisissä tilanteissa. Tämän voi tulkita liittyvän esimerkiksi johtamiseen, joka on liitetty aiemmissa tutkimuksissa toimivaan lähiesimiestyöhön (ks. Yukl ym. 2009). Haasteita voi aset-

taa se, että sairaalaorganisaatioissa esimiesten työnkuvan koettiin muuttuneen yhä enemmän hallinnolliseksi. Sen sijaan putkialan yrityksessä työskentelevien hyviä johtamiskokemuksia kuvasi se, että esimies osallistui työhön vain tarvittaessa. Tällöin esimies luo työntekijöille edellytyksiä työn tekemiseen ja siinä onnistumiseen.

9.2 Millaiset lähiesimiestyön johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten työhyvinvointia?

Tiivistäen:

- Eri-ikäisten työhyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt tarkoittavat sitä, että tuetaan eri-ikäisten voimavaroja selviytyä työnsä haasteista.
- Nuorilla alle 30-vuotiailla tulee esille tukea antavan esimiestyön merkitys: kun oma asiantuntemus on vähäisempää, korostuvat työn tekemiseen saatavat resurssit.
- Keski-ikäiset korostavat yhteisen keskustelun merkitystä ja vaikutusmahdollisuuksien saamista työhön. Tällä tavoin saadaan mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen. Yli 40-vuotiailla työssä jatkamista ennakoivat kehittymismahdollisuudet työssä.
- Yli 50-vuotiailla korostuu arvostava esimiestyö, jossa tehty työ huomioidaan. Lisäksi muokkaamalla työtehtäviä ja mahdollistamalla asiantuntemuksen hyödyntäminen laajalaisesti synnytetään arvostusta.
- Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri on keskeinen työssä jatkamiseen kannustava tekijä kaikissa ikäryhmissä.

Tarkasteltaessa työhyvinvointia tukevia johtamiskäytäntöjä tuli esille, että eri-ikäisten työntekijöiden näkemyksissä oli osin erilaisia painotuksia toimivasta ja työhyvinvointia tukevasta lähiesimiestyöstä. Nuoret korostivat tuen saamista työn tekemiseen, kun taas vanhemmilla oleellista oli työntekijöitä arvostava esimiestyö, jossa otettiin huomioon työkykyyn ja kertyneeseen kokemukseen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen perusteella keskeistä on siis huomion kiinnittäminen siihen, että eri-ikäisillä työntekijöillä on riittävästi voimavaroja selviytyä työnsä haasteista ja vaatimuksista.

Toimiva esimiestyö merkitsi nuorille työn organisointia siten, että siihen sai tarvittaessa tukea ja neuvoja. Tästä kertoi myös se, että nuorilla yksilöllinen työn organisointi oli yhteydessä vähäisempiin lopettamisaikeisiin työssä (ks. myös Moilanen 2005). On tulkittavissa, että työnsä tekemiseen sai enemmän resursseja ja tukea, kun lähiesimiestyö oli toimivaa. Tämä oli merkityksellistä, kun oma asiantuntemus oli vähäisempää (ks. Yukl 2010). Työhyvinvoinnin näkökulmasta tuen saamisen voi tulkita edistävän työn hallinnan tunteen ja itseluotta-

muksen lisääntymistä, kun työssä saa onnistumisen kokemuksia. Näiden kehittyminen taas antaa edellytyksiä myönteiselle työuran kehittymiselle tulevaisuudessa (ks. esim. Sparr & Sonntag 2008).

Nuoret saattoivat tarkastella esimiestyön toimivuutta laajemmin kuin pelkästään lähiesimieheltä saatuna tukena. Tällöin korostui koko työyhteisön antama tuki ja ohjaus, jolloin johtajuus ei paikantunut pelkästään muodollisesti esimiehen aseman saaneeseen henkilöön. Toisin sanoen nuorilla läsnäoleva ja vuorovaikutteinen johtamistapa (Ahonen ym. 2010) tuli esille sekä lähiesimiehen että työyhteisön antamana tukena ja avoimuutena, jolloin oli mahdollista tuoda esille myös omia näkemyksiään. Tämä edellytti sitä, että työyhteisössä jaettiin avoimesti tietoa ja autettiin toisia: työssä sai oppimismahdollisuuksia, kun haastavia työtilanteita saattoi käydä läpi yhdessä kokeneempien kollegojen kanssa. Nuorten johtamisen haasteena voi pitää sitä, että samanaikaisesti kun tuetaan ja ohjataan, annetaan myös tilaa nuorten näkemyksille ja kokemuksille. Tämä tuli esille nuorehkoilla putkialan työntekijöillä, joilla toimivaa esimiestyötä synnytti vaikutusmahdollisuuksien saaminen omaan työhön. Nuorten johtaminen saattaa tulevaisuudessa vaatia yhä enemmän yhteistä neuvottelua ja vuorovaikutusta, sillä esimiehet eivät välttämättä näyttäyty nuorille samanlaisina auktoriteetteina kuin vanhemmille työntekijöille. Tästä oli luettavissa viitteitä myös tästä tutkimuksessa, sillä nuorten kokemuksissa esimiestyötä tarkasteltiin myös asiantuntemuksen ja osaamisen kautta, jolloin johtaminen ei perustunut pelkästään esimiehen muodolliseen asemaan.

Tarkasteltaessa keski-ikäisten kokemuksia toimivasta esimiestyöstä voidaan havaita, että työhyvinvointia tukeva esimiestyö liittyy työyhteisön kuunteluun ja toimintamahdollisuuksien tukemiseen. Esimiestyö avoimena vuorovaikutuksena merkitsi esimiehen ja työyhteisön välisiä yhteisiä keskusteluja, jossa oli mahdollisuus ilmaista omat mielipiteensä. Toimivaa esimiestyötä rakensi ammatillinen kunnioitus, joka liittyi työntekijöiden mahdollisuuksiin käyttää omaa asiantuntemustaan työssä ja vaikuttaa työn tekemisen sisältöihin työyhteisönä (ks. Yukl ym. 2010). Tämä tuli esille erityisesti työyhteisön muutostilanteissa, jotka saatiin kokea työn mielekkyyttä uhkaavana, jos niihin ei ollut mahdollista vaikuttaa. Toisin sanoen työhyvinvointia tukeva johtaminen liittyi läheisesti valtauttavaan johtamiseen: vaikutusmahdollisuuksien antamiseen työntekijöille, mitä kautta sai mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Yli 40-vuotiailla sekä työn lopettamis- että ennenaikaiset eläkeaikomukset olivat yhteydessä kehittymismahdollisuuksiin työssä ja työroolin selkeyteen. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työtä koskeviin asioihin tarjoaa keinon kehittää omaa työtään. Tällaisen esimiestyön on arvioitu lisäävän työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista (Albrecht & Andreetta 2011). Työpajoissa korostettiin vaikutusmahdollisuuksien saamista konkreettisiin asioihin kuten työvuoroihin.

Yli 50-vuotiaiden työssä jatkamisessa haasteen asettaa ennenaikaisten eläkeaikomusten pienentäminen. Tässä tutkimuksessa yli 50-vuotiailla lopettamisaikaita työssä oli vähän, mutta eläkeaikaita heillä esiintyi eniten. Tällöin keskeinen kysymys työssä jatkamisen näkökulmasta on, miten esimiestyön avulla voidaan tukea halukkuutta ja edellytyksiä työuran jatkamiselle. Samoin kuin Marjalan (2009) tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa yli 50-vuotiailla korostui arvostava esimiestyö, joka ilmeni ammattitaidon arvostamisena ja toiveena työnkuvien yksilöllisestä muokkaamisesta. Tällöin työtä voitaisiin räätälöidä omia voimavaroja ja kertynyttä asiantuntemusta vastaavaksi, mistä viesti myös se, että yksilöllinen työn organisointi oli yhteydessä yli 50-vuotiailla vähäisempiin eläkeaikaisiin. Tällainen työnkuvan muokkaaminen omia voimavaroja ja kertynyttä asiantuntemusta vastaavaksi ilmeni useimmilla enemmän toiveena kuin aktuaalisesti työssä toteutuneena asiana. Toimivaa esimiestyötä rakentavat kokemukset liittyivät henkilöstön arvostamiseen, työn huomioimiseen ja työntekijöiden kunnioittamiseen.

Suuren ikäluokan on sanottu arvostavan kollegiaalisuutta tukevaa johtamista (Zemke ym. 2000), mikä tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Voimavaroja työssä antoi työyhteisön yhteisöllisyys (vrt. Manka 2006), mistä kertoi se, että hyviä johtamiskokemuksia muisteltaessa viitattiin usein työyhteisön toimivuuteen ja yhteisölliseen ilmapiiriin. Etenkin 41–50-vuotiailla työyhteisön sosiaalinen pääoma oli yhteydessä vähäisempiin lopettamis- ja eläkeaikaisiin. Matalan sosiaalisen pääoman on huomattu ennustavan työntekijöiden heikompa terveyttä (Oksanen 2009). Tästä syystä sosiaalisella pääomalla saattaa olla työssä jatkamiseen suuri vaikutus, sillä ikääntyessä myös terveyden ja työkyvyn arviot voivat heiketä (Ilmarinen 2006). Näin ollen työyhteisön yhteisöllisyydellä voi olla työhyvinvointia suojaava vaikutus. Myös Utraisen ym. (2011) tutkimuksessa tuli esille, että ikääntyvien hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi liittyi yhteisöllisyyteen toisten hoitajien kanssa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt merkitsevät ennen kaikkea molemminpuolista esimiehen ja työntekijöiden välistä arvostavaa kuuntelua, jolloin osataan ottaa paremmin huomioon eri-ikäisten odotukset ja tarpeet. Nuorilla työntekijöillä merkityksellisyyskokemuksia edisti se, että työssä sai tukea ja heidän näkemyksiään kuultiin, jolloin oma työ osattiin liittää kokonaisuuteen. Nuorten ohjaamisessa saattaisi olla hyötyä jaetun johtajuuden ideoista, jolloin myös työyhteisön kokeneempien asiantuntemusta voitaisiin hyödyntää uudella tavalla. Nuorten kokemuksissa arvostettiin mahdollisuutta molemminpuoliseen joustamiseen työvuoroissa ja -tehtävissä. Ikääntyvät puolestaan painottivat työnkuvien muokkaamista omia voimavaroja ja kertynyttä asiantuntemusta vastaaviksi.

Tutkimustulokset viestivät siitä, että on olennaista edistää eri-ikäisten työhyvinvointia tukevia voimavaroja. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että korkeiksi arvioidut voimavarat työssä (esim. sosiaalinen tuki, kehittymismahdollisuudet, toimiva esimiestyö) ovat synnyttäneet työhön kohdistuvia myönteisiä asenteita ja lisänneet näin halukkuutta jatkaa nykyisessä työpaikassa (Borg 2009a; Clausen 2009).

9.3 Kuinka kehittää lähiesimiestyötä eri-ikäisten työhyvinvointia tukevaksi?

Tiivistäen:

- Eri-ikäisten johtamista voidaan kuvata arvostavana kuunteluna ja läsnäolona, yhteisten tavoitteiden luomisena, työntekijöiden tukemisena sekä palautteellisuutena.
- Yhteisten tavoitteiden pohjalta voidaan pohtia keinoja siihen, millaista tukea työntekijät tarvitsevat niiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa työhyvinvointia lähestyttiin laaja-alaisesta ja voimavaralähtöisestä viitekehystä, jolloin huomio kiinnitettiin työhyvinvointia synnyttäviin tekijöihin. Tulosten perusteella työtä tulee organisoida siten, että otetaan huomioon työntekijöiden eri-ikäisyyteen liittyvät haasteet. Lisäksi keskeistä on työyhteisön yhteistoiminnan varmistaminen: nuorille työyhteisö merkitsee tuen saamista, kun taas ikääntyvillä se lisää työssä jaksamista. Tällöin on olennaista, että johdetaan myös eri-ikäisten työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä. Toimivaa eri-ikäisten johtamista voidaan kuvata arvostavana kuunteluna ja läsnäolona, yhteisten tavoitteiden ja merkitysten luomisena, työntekijöiden tukemisena sekä kannustamisena ja palautteellisuutena. Kuviossa 11 on hahmotettu lähiesimiestyötä siitä näkökulmasta, mitä eri-ikäisten johtamisessa tulisi ottaa huomioon.

Eri-ikäisten johtamisessa arvostava kuuntelu edellyttää asioista neuvottelemista yhdessä. Tällöin vaaditaan avoimen dialogin käymistä ja omien ennakkoluulojen tunnistamista. (Cunliffe ym. 2011.) Arvostava kuuntelu merkitsee, että esimies on riittävästi läsnä työyhteisössä ja kuuntelee aidosti työyhteisön jäseniä. Se merkitsee myös eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden kuuntelua sekä työntekijöiden kokemuksen huomioon ottamista. On huomattava, että arvostava kuuntelu edellyttää vuorovaikutusta tukevaa organisaatiokultuuria. Esimerkiksi nuorilla työsopimuksen määräaikaisuus saattoi olla joskus esteenä sille, että ei uskallettu tuoda kaikkia työssä eteen tulevia asioita esille.

Tutkimukseen sisältyneet työpajat toivat esille *yhteisöllisyyden ja eri-ikäisten yhteistoiminnan merkitystä*. *Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt* lisäsivät työhyvinvointia tukevaa yhteisöllistä il-



Kuvio 11. Eri-ikäisten johtaminen

mapiiriä, koska ne auttoivat kiinnittämään huomiota eri-ikäisiä yhdistäviin tekijöihin. Yhdessä kehittäminen auttoi ymmärtämään työyhteisön historiaa: yhteisten pelisääntöjen puute vaikeutti nuorten työntekijöiden pääsyä työyhteisön toimintaan. Esimiehet painottivat työyhteisön yhteisten tavoitteiden merkitystä eri-ikäisten johtamisessa, koska ne suuntasivat katseen yhteisiin päämääriin erojen sijasta. Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin lisää muidenkin tutkimusten mukaan halukkuutta jatkaa työssä (Albrecht & Andreetta 2011). Työhyvinvoinnissa on herättänyt huolta vähentyneet työn merkityksellisyyden kokemukset (Aho & Mäkinen 2012). Kun työntekijälle annettiin mahdollisuuksia tuoda esille omia työn arkea koskevia näkemyksiä ja erilaisista työn tekemisen tilanteista voitiin keskustella yhdessä, niistä rakennettiin yhteisiä tulkintoja ja ymmärrystä työyhteisössä. Yhteiset keskustelut olivat keskeisiä keinoja yksilön työn ja koko organisaation välisen merkityssuhteen rakentamisessa.

Keskeistä on myös huomion kiinnittäminen eri-ikäisiä yhdistäviin asioihin ja se, miten erikäisyyteen työyhteisössä suhtaudutaan. Tämä edellyttää, että tunnistetaan ikään liittyviä ennakoasenteita, jotka esimerkiksi tässä tutkimuksessa osoittautuvat olevan usein syynä työyhteisön ikään liittyvään syrjintään. Jaetun johtajuuden näkökulmasta keskeistä on myös se, miten ylläpidetään työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta ja miten työyhteisössä sallitaan erilaisten mielipiteiden esittäminen. Nämä vahvistavat yhteisiä päämääriä ja sosiaalisen tuen saamista (Pearce & Conger 2003).

Eri-ikäisistä koostuva työyhteisö voi olla eri-ikäisten työhyvinvoinnille merkityksellinen, sillä esimerkiksi nuoret saavat parhaimmillaan enemmän tukea työyhteisöstä. Näin ollen tulisi lisätä suvaitsevaisuutta paitsi työntekijöiden kesken myös työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Työyhteisön tukeminen ja osallistaminen mahdollistavat eri-ikäisten työssä onnistumisen ja tavoitteisiin pääsemisen. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä kuvattiin valmiutena yksilöllisiin ratkaisuihin työtä organisoitaessa, missä eri-ikäisten erilaiset asenteet ja kokemustausta voitiin ottaa huomioon. Ikäjohtamisessa korostetaan johtamistavan mukauttamista eri-ikäisten tarpeisiin ja onnistumisten edellytysten antamista työhön iästä riippumatta (Moilanen ym. 2005). Lähiesimiestyössä tämä merkitsee, että turvataan jokaisen osallistuminen tavoitteiden asettamiseen, jotta ne olisi mahdollista saavuttaa.

Lisäksi tutkimustuloksissa tuli esille joustavuuden merkitys: nuoret odottivat joustamista työajoissa ja -vuoroissa, kun taas vanhemmilla työntekijöillä korostui työtehtävien muokkaaminen ja sen pohtiminen, miten heidän asiantuntemustaan voitaisiin parhaiten hyödyntää. Erilaisia yksilöllisiä ratkaisuja työssä tulee korostaa, jos työssä jatkamista halutaan edistää. Tällöin annetaan eri-ikäisille mahdollisuuksia osallistua tavoitteiden määrittelyyn ja saavuttamiseen. Toisaalta tutkimus tuo esille sen, että nämä yksilölliset ratkaisut tulee tehdä oikeudenmukaisesti ja perustellusti, mikä edellyttää sitä, että eri-ikäisten johtamiseen on organisaatioissa luotu yhteiset pelisäännöt, ja että se mielletään yhdeksi olennaiseksi johtamisen osa-alueeksi. Viimeisessä lopetustyöpajassa osallistujat myös pohtivat sitä, millaisia nämä konkreettiset keinot eri-ikäisten keskuudessa voisivat olla. Taulukossa 15 on esitetty osallistujien yhteenvetoa osallistujien näkemyksistä.

Samanaikaisesti tulee pitää mielessä, että jos työssä joustetaan tai sitä muokataan eri-ikäisten tarpeita tai toiveita vastaavaksi, tulee päätökset myös perustella työyhteisölle. Näin välttään siltä, että työyhteisössä syntyisi epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, joiden taas on todettu vaikuttavan negatiivisesti työssä jatkamisen aikomuksiin (Harkonmäki 2006b). Tämä tuli esille myös tutkimukseen sisällytyneissä työpajoissa, joissa yhtenä esteenä yksilölliselle työn organisoinnille ja työnkuvien muokkaamiselle nähtiin se, että tämä saattaisi synnyttää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia työyhteisössä.

Vuorovaikutteisessa kulttuurissa voidaan käydä läpi yhteisesti työn organisoinnin perusteita. Avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä pystyy tuomaan esille omia toiveitaan työn tekemisessä. Tällöin edellytetään lähiesimiestyössä oikeudenmukaisuutta siten, että tehdyt ratkaisut pystytään käymään yhdessä läpi. Tämä edellyttää myös sitä, että eri-ikäisten johtamisen käytäntöjen ja ikäjohtamisen tulee aina lähteä organisaation rakenteista ja ylemmästä johdosta käsin. Tällöin eri-ikäisten johtamisesta tulee yleisesti hyväksytty periaate, mikä edistää sitä, että lähiesimiestyössä työtä voidaan organisoida siten, että eri-ikäisten vahvuudet saadaan hyödynnettyä. Kun pyritään siihen, että jokaisella työntekijällä on iästä riippu-

Taulukko 15. Työpajoihin osallistuneiden näkemyksiä eri-ikäisten työhyvinvointia tukevista käytännöistä

Nuoret	Keski-ikäiset	Ikääntyvät
Hyvä perehdytys työhön ja työyhteisön kulttuuriin	Viikkopalaverien pitäminen	Joustavat työaikajärjestelyt (vuorotteluvapaa, osa-aikaisuus)
Käytännön kautta perehtyminen	Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä	Fyysisiä kuntoutuksia
Kollegiaalinen tuki	Tiedon jakaminen nuoremmille	Uusissa asioissa annetaan koulutuksia ja aikaa oppia
Annetaan mahdollisuus kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä	Mahdollisuus omien ideoiden toteuttamiseen	Työkokemuksen arvostaminen
Tasa-arvoisuus (työpiste, vuorot, vastuut) – miten löydetään joustavuus?	Työssä jaksamisen tukeminen (vastuun saaminen, perhe, vaihtopohdinnat)	Työtehtävien muokkaaminen, huomioidaan ikääntyneen jaksaminen
Uudet ideat, työn kehittäminen –nuoret mukaan kehittämiseen	Mahdollisuus vaikuttaa toimintaan	Työskenteleminen yhdessä nuoremman kanssa
Ilmapiirin raikastaminen, nuoret eivät suostu hierarkioihin	Mahdollisuus työnkiertoon, urakehitys	Tavoite: työ säilyy mielekkäänä
Mentorointi, työparit	Erityisosaamiset ja eteenpäin vieminen	Koko taloa koskeva, ylin johto mukaan ikäjohtamiseen
Työnkierto	Työnkierto	Koulutukseen innostaminen ja tukeminen
		Työnkierto
		Mentorointi, työparit

matta mahdollisuus onnistua työssään (Lundell ym. 2011), on keskeistä ymmärtää, että eri-ikäisiä voidaan tukea tässä erilaisin keinoin.

Huomioiminen ja kannustaminen merkitsevät sitä, että työntekijöiden tekemä työ huomioidaan ja siitä annetaan myös palautetta. Etenkin nuorille palautteen saaminen ja työstä keskustelu olivat samalla oppimismahdollisuuksia. Enemmän työkokemusta omaavat puolestaan korostivat arvostuksen saamista, mikä myös lisäsi työhyvinvointia. Tämä merkitsee, että työntekijöiden tekemä työ huomioidaan, siitä annetaan palautetta ja myös osoitetaan arvostusta henkilöstölle. Alla esitetään joitakin keskeisiä keinoja eri-ikäisten johtamiseksi.

Arvostava kuuntelu ja läsnäolo:

Esimiehen keinoja:

- Selvittää työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita (työkyky, motivaatio, urasuunnitelmat).
- Edistää avointa vuorovaikutusta kuuntelemalla työntekijöiden kokemuksia työn tekemisen tilanteista, siinä onnistumisista ja työn tekoa haittaavista tekijöistä.
- Antaa työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn sisältöön.
- Ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanne ja voimavarat.
- Pysytellä puolueettomana työyhteisön ristiriitaisissa tilanteissa ja selvittää ne aktiivisesti.
- Luo vuorovaikutukselliset ja tasapuoliset suhteet kaikkien työntekijöiden kanssa.
- Kysyy työntekijöiden kokemuksia työn tekemisen tilanteista ja viettää aikaa työyhteisön kanssa.

Työyhteisön/työntekijän keinoja:

- Tutustutaan eri-ikäisiin työkavereihin ja vietetään heidän kanssaan esimerkiksi kahvitaukoja yhdessä.
- Tuodaan esille esimiehelle onnistumisen kokemuksia työssä ja pidetään aktiivisesti yhteyttä esimieheen.

Yhteiset tavoitteet ja merkitykset:

Esimiehen keinoja:

- Laatii/selkiyttää työyhteisössä työn tavoitteita ja yhteisiä pelisääntöjä.
- Tukee jokaisen mahdollisuutta osallistua tavoitteiden muotoilemiseen
- Järjestää epävirallisia tilaisuuksia yhteisöllisyyden edistämiseksi ja edistää eri-ikäisten tutustumista toisiinsa.
- Pitää yllä omalla toiminnallaan työntekijöiden välisiä suhteita ja vahvistaa yhteisöllisyyttä.
- Kiinnittää huomiota eri-ikäisiä yhdistäviin asioihin ja korostaa yhteisiä tavoitteita.

- Tuo esiin erilaisuuden ja eri-ikäisyyden vahvuutena ja arvostaa erilaisia tapoja osallistua tavoitteiden saavuttamiseen.
- Kohtelee eri-ikäisiä tasapuolisesti ja tukee heidän välistä yhteistyötään.
- Arvostaa eri-ikäisten työntekijöiden erilaista kokemustaustaa ja kannustaa työntekijöitä arvostamaan erilaisuutta ja erilaisia työnteon tapoja.

Työyhteisön/työntekijän keinoja:

- Osoitetaan hyväksyntää ja luottamusta työkavereita kohtaan.
- Osoitetaan arvostusta eri-ikäisiä työkavereita ja heidän vahvuuksiaan kohtaan.
- Edistetään avointa vuorovaikutusta kyselemällä ja keskustelemalla yhdessä muiden kanssa työn tekemisen käytännöistä.

Tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa:

Esimiehen keinoja:

- Laatii yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat siihen, miten eri-ikäisiä johdetaan ja miten varmistetaan eri-ikäisten toimiva yhteistyö.
- Sitoo eri-ikäisten johtaminen sitominen osaksi päivittäistä toimintaa ja määrittellä yhdessä organisaation johdon kanssa, mitä eri-ikäisten johtaminen tarkoittaa.
- Pohtii keinoja siihen, miten eri-ikäisten voimavaroja ja vahvuuksia voitaisiin parhaiten hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa.
- Ottaa johtamisessa huomioon ihmiset yksilöinä; huomio kiinnitetään siihen, mitä ihminen osaa eikä pelkästään ikään.
- Varmistaa organisaation arvojen sopivuus työyhteisön käytäntöjen kanssa eri-ikäisten johtamisen keinot toimintatavaksi koko organisaatiossa.
- Mahdollistaa joustavia työjärjestelyjä ja monimuotoisia työaikakäytäntöjä.
- Organisoii työtä siten, että otetaan huomioon yksilön tarpeita.
- Käy keskustelua työyhteisössä siitä, miten työtä voitaisiin organisoida siten, että kaikki voisivat hyödyntää vahvuuksiaan.

Työyhteisön/työntekijän keinoja:

- Autetaan muita ja pyydetään tarvittaessa myös itse apua.
- Jaetaan kokemusta ja asiantuntemusta, mutta kuunnellaan avoimesti myös muiden esittämiä näkemyksiä ja kehittämisehdotuksia.

Kannustaminen ja palautteellisuus:

Esimiehen keinoja:

- Antaa työntekijöille palautetta onnistumisista.
- Keskustelee työn tekemisen tilanteista ja kysyä työntekijöiden kokemuksia siitä, mikä on edistänyt onnistumista.
- Varmistaa eri-ikäisille mielekkäät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet: osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen, työssä oppimisen keinot, hiljaisen tiedon siirto, mentorointi ja eri-ikäisten välisen yhteistyön tukeminen.

Työyhteisön/työntekijän keinoja:

- Pyydetään itse palautetta esimieheltä.
- Tuodaan esille esimiehelle työn tekemistä haittaavia ja siinä onnistumista tukevia tekijöitä.
- Annetaan työkavereille myönteistä ja rakentavaa palautetta, iloitaan yhdessä onnistumisista.

9.4 Tutkimusprosessin pohdinta

Tutkimuksessa tarkasteltiin eri-ikäisten työhyvinvointia ja työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä. Tutkimuskokonaisuuden näkökulmasta tulokset lisäävät ymmärrystä eri-ikäisten johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Tutkimus lähti liikkeelle sukupolvien välisiä eroja koskevasta julkisesta keskustelusta. Lisäksi tutkimuksen taustalla vaikuttivat aikaisempien tutkimusten havainnot työhyvinvoinnin merkityksestä työssä jatkamisessa. Eri-ikäisten kuvauksissa hyvää johtamista jäsenetään osittain erilaisista näkökulmista. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida päätellä, onko kyse varsinaisista sukupolvien välisistä eroista vai myös työkokemukseen ja elämänkaaren vaiheeseen kohdistuvista eroista.

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymistapaa. Kyse-lyssä saatujen tulosten yleistettävyyttä rajoittaa kooltaan pieni poikkileikkausaineisto. Lisäksi johtamisen ja työssä jatkamisen yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatiokertoimien avulla, joiden perusteella ei voida tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteista. Voi siis olla, että enemmän lähtöaikeita ja ennenaikaisia eläkeaikomuksia omaavat myös arvioivat johtamista ja työyhteisön sosiaalista pääomaa kriittisemmin. Lisäksi on otettava huomioon se, että vastaajat olivat kolmesta organisaatiosta; kahdesta sairaalaorganisaatiosta ja putkialan yrityksestä. Toimialakohtaiset erot olivat kyselyssä melko vähäisiä, ja myös mittarien sisältämät väitteet

oli ymmärretty yhtenäisellä tavalla eri toimialoilla työskentelevien vastaajien keskuudessa. Putkialan yrityksessä työskentelevien työ on kuitenkin hyvin erityyppistä kuin sairaalaorganisaatiossa työskentelevien. Myös haastattelussa tuli esille viitteitä siitä, että lähiesimiestyötä arvioitiin eri toimialoilla osittain erilaisin perustein. On tulkittavissa, että erilaiset ammatilliset kulttuurit ja ihanteet voivat vaikuttaa siihen, millaista esimiestyötä odotetaan ja arvostetaan. Lisäksi kaikki putkialan haastateltavat olivat nuoria, kun taas sairaalaorganisaatioissa työskentelevien ikäjakauma oli laajempi.

Arvostava haastattelu tarjosi hedelmällisen lähtökohdan johtamiskokemusten tutkimiselle. Keskittyminen myönteisiin johtamiskokemuksiin toi esille haastateltavien näkemyksiä niistä piirteistä, jotka olivat olennaisia hyväksi koetussa johtamisessa. Tulosten tulkinnassa on tosin syytä pitää mielessä, että osa haastateltavista koki vaikeana palauttaa mieleensä hyvää johtamiskokemusta tai sitten sellaista kokemusta ei ollut vielä ehtinyt syntyä. Etenkin nuorten saattoi olla hankala reflektoida hyviä johtamistilanteita, sillä työelämäkokemukset saattoivat olla heillä vähäisiä. Osa haastateltavista keskittyi pohtimaan yksittäisiä johtamistilanteita, kun taas osa haastateltavista pohti hyvää johtamista yleisesti. Arvostavan haastattelun keskeisenä lähtökohtana ollut keskittyminen myönteisiin ja vahvistaviin kokemuksiin osoittautui välillä haastavaksi: osa haastateltavista koki, että negatiiviset kokemukset olivat paremmin mielessä. Myös negatiiviset kokemukset ovat osa ihmisen kokemusmaailmaa, joten niitä ei haluttu haastattelussa tukahduttaa. Sen sijaan haastattelussa pyrittiin pitämään yllä ratkaisukeskeinen ote: haastattelua suunnattiin silloin niiden tekijöiden pohtimiseen, joita vahvistamalla tilanne voisi muuttua. Haastattelut herättivät myös pohtimaan sitä, onko hyvä ja toimiva lähiesimiestyö sellaista, johon ei välttämättä kiinnitetä tietoisesti huomiota.

Aiempi tutkimus on tuonut esille, että hyvästä johtamisesta kerrotuissa tarinoissa keskitytään usein sankarijohtajiin tai erilaisiin yksilöllisiin ominaisuuksiin, joita hyvältä johtajalta katsotaan edellytettävän (Fletcher & Käufer 2003). Tässä tutkimuksessa yksilöhaastattelussa kysymykset haastateltavan omasta ja työyhteisön toiminnasta sekä hyvää johtamista edistäneistä tekijöistä auttoivat pohtimaan johtamista laajemmin kuin pelkästään esimiehen ominaisuuksista tai persoonallisuuden piirteistä käsin. Osassa ikääntyvien työntekijöiden haastatteluista muisteltiin vuosikymmenten takaisia hyviä johtamiskokemuksia. Saattaa olla, että aika kultaa muistot, sillä näissä haastattelussa muisteltiin esimerkiksi menneiden vuosikymmenten takaisia parempia resursseja. Aikaisemmat esimies-alaisuudet ja kokemukset hyvästä esimiestyöstä saattoivat myös vaikuttaa siihen, miten nykyistä johtamista arvioitiin. Haastateltavien vuosikymmentenkin takaiset kokemukset kuitenkin kertoivat siitä, millä millaisin käsittein hyvää johtamista kuvattiin ja millaista johtamista arvostettiin sekä millaisin perustein johtaminen tulkittiin toimivaksi.

Arvostavaan haastatteluun sisältynyt kysymys unelmatyöpakasta toi esille niitä tekijöitä, jotka olisivat haastateltavien mielestä olennaisia toimivassa työpaikassa. Haastateltavien esiinnostamat unelmat liittyivät hyvin pitkälti työpaikkojen ja työyhteisöjen perustoimintaan. Yhteisissä työpajoissa toteutettiin arvostavan haastattelun viimeiset vaiheet suunnittelu ja tulevaisuus, joissa työyhteisöt valitsivat kysely- ja haastattelutulosten pohjalta kehittämissuunnitelmat ja työstivät suunnitelman sen toteuttamiseksi. Arvostava haastattelu auttoi luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, miten sekä työntekijät että esimies voisivat vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. Tarkoituksena oli hakea työpajoissa ratkaisuja keskittymällä myönteisiin kokemuksiin ja keskustelemalla yhteisesti erilaisista mahdollisuuksista. On huomattava, että toimintatutkimus voi paljastaa esimerkiksi työyhteisössä valtaaan liittyviä asioita (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999). Tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa siten, että työyhteisössä ilmenneet ristiriidat asettivat haasteita yhteiselle kehittämiselle. Työpajojen toteuttamisessa oli organisaatiokohtaisia eroja, mitkä johtuivat organisaatioissa tapahtuneista muutoksista ja kiireeseen ja sairastumisiin liittyvistä tekijöistä.

Tulokset osoittivat, että johtamista tulkittiin ja havainnoitiin laajemmasta näkökulmasta kuin pelkästään kahdenvälisestä esimies-alaisuudesta. LMX-teoriassa ei kuitenkaan juuri huomioida työyhteisön merkitystä johtamissuhteen rakentumisessa (Collinson 2005). Lisäksi tässä tutkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät arvioivat kummatkin omaa lähimpään esimieheensä kohdistuvaa vuorovaikutussuhdettaan. Tällöin ei voida ottaa huomioon sitä, miten mahdolliset esimiehen ja työntekijän väliset näkemyserot esimies-alaisuuden toimivuudessa heijastuvat työssä jatkamiseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei voida puhua varsinaisista sukupolvivaikutuksista tutkimuksen poikkileikkausasetelman takia. Pitkittäistutkimuksen avulla on mahdollista esimerkiksi selvittää sitä millainen merkitys lähiesimiestyöllä on nuorten työntekijöiden työuran kehittymiselle. Tarvitaan siis lisää tutkimusta siitä, millainen merkitys työyhteisön yhteisöllisyydellä ja sosiaalisella pääomalla on työssä jatkamiseen.

LÄHTEET

A

Aalto, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena: Jyväskylä, 11–24.

Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri 2011. TEM raportteja 4/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010, 23–32.

Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Albrecht, S.L. & Andreetta, M. 2011. The influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service workers: Test of a Model. *Leadership in Health Services*, 24, (3), 228–237.

Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences. A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, (2), 124–141.

B

Behrstock-Sherratt, E. & J. G. Coggshall 2010. Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*, 67, (8), 28–34.

Borg, V. 2009a. Job Demands and Job Resources as Predictors for Turnover Mediated by Health and Meaning at Work and Organizational Commitment. Teoksessa Christen, M. (toim.) Validation and Test of Central Concepts in Positive Work and Wrganizational psychology. The second report from the Nordic project Positive factors at work. Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 88–91.

Borg, V. 2009b. Intention to Leave or Stay. Teoksessa Christen, M. (toim.) Validation and Test of Central Concepts in Positive Work and Organizational psychology. The second report from the Nordic project Positive factors at work. Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 42–45.

Bos, J.T., Donders, N., Bouwman-Brouwer, K.M. & Van der Gulden, J.W.J. 2009. Work Characteristics and Determinants of Job Satisfaction in Four Age Groups: University Employees' Point of View. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 82, (10), 1249–1259.

Boychuk Duchscher J.E. & Cowin L. 2004 Multigenerational Nurses in the Workplace. *Journal of Nursing Administration*, 34, 493–501.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.

C

Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D.A. & Rupp, D.E. 2009. How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, (6), 1553–1561.

Carson J.B, Tesluk P.E. & Marrone J.A. 2007. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Journal of Academic Management* 50, 1217–34.

Clausen, T. 2009. Are work-related experiences of positive affect associated with employee well-being and the quality of the psychosocial work environment? Teoksessa Christen, M. (toim.) Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology. The second report from the Nordic project Positive factors at work. Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 81–87.

Cooperrider, L. D. & Srivastva, S. 1987. Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129–169.

Cooperrider, D., Whitney, D. 2005. *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.

Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M. 2008. *Appreciative Inquiry Handbook*. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc.

Coglischer, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A. & Gardner, W.L. 2009. Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationship with Performance and Work Attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20, 452–465.

Collinson, D. 2005. Dialectics of Leadership. *Human Relations*, 58, 1419–1442.

Cowden, T., Cummings, G. & Profetto-McGrath, J. 2011. Leadership Practices and Staff Nurses' Intent to Stay: A Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 19, 461–477.

Cunliffe, A.L. 2011. Relational Leadership. *Human Relations*, 64, (11), 1425–1449.

D

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. 2004. Leadership Capacity in Teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857–880.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

E

Elo, A-L. 2001. QPS Nordic -käsikirja - Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.

Erkutlu, H. 2012. The Impact of Organizational Culture on the Relationship Between Shared Leadership and Team Proactivity. *Team Performance Management*, 18, (1/2), 102–119.

Erdogan, B. & Enders, J. 2007. Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, (2), 321–330.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

F

Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Paradox and possibility. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (toim.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage, 21–47.

Forma, P. 2010. Johdanto. Teoksessa Tuominen, I., Takala, M. & Forma, P. (toim.) *Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2.*, 8–18.

Forma, P. & Väänänen, J. 2003. Joustavasti vanhuuseläkkeelle?: suhtautuminen joustavaan vanhuuseläkeikään kunta-alalla. *Yhteiskuntapolitiikka*, 68, (5), 443–453.

G

Gennamo, L. & Gardner, D. 2008. Generational differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, (8), 891–906.

Gergen, K., J. 1999. *An Invitation to Social Construction*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publishing.

Gerstner, C.R. & Day, D.V. 1997. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, (6), 827–844.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, (2), 219–247.

Gursoy, D., T. A. Maier & Chi, C.G. 2008. Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27, 448–458.

H

Haavisto, I. 2010. *Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n asenne- ja arvotutkimus 2010*. Taloustieto Oy.

Hammond, S. A. 1998. (2. painos) *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Texas: Thin book publishing co.

Harkonmäki, K., Lahelma, E., Väänänen, J. & Rahkonen, J. 2006a. Eläkeaikomukset ja varhaiseläkkeelle siirtyminen Helsingin kaupungin henkilöstön keskuudessa. Tutkimuskatsauksia 2006:4. Helsinki: Helsingin kaupungin tilastokeskus.

Harkonmäki, K., Rahkonen, O., Martikainen, P., Silventoinen, K. & Lahelma, E. 2006b. Associations of SF-36 mental health functioning and work and family related factors with intentions to retire early among employees. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, (8), 558–563.

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena: Jyväskylä, 25–62.

Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.

Hofslett Kopperud, K. 2008. Positive psychology in work – a micro perspective. Teoksessa Christensen, M. (toim.) Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project. Tema-Nord 2008:501. Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2007, 17–18.

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena: Jyväskylä, 113–134.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ilmarinen J. & Hussi, T. 2008. Työhön osallistuminen ja työllisyyden kehitys. Helsinki: STM.

J

Joshi, A., Dencker, J.C, Gentz, F. & Martocchio, J.J. 2010. Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, 35, (3), 392–414.

K

Karasek, R. 1990. *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Katsaus eläketurvaan 2011. 04/12 Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja.

Keskinen, S. 2005. *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätö, KAKS.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 63–85.

Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.

Konu, A. & Viitanen, E. 2008. Shared Leadership in Finnish Social and Health Care. *Leadership in Health Service*, 21, (1), 28–40.

Kuoppala J., Lamminpää A., Liira J. & Vainio H. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50 (8), 904–915.

Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

L

Lehto A-M. & Sutela H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Lewis, S., Passmore, J. & Cantore, S. 2008. *Appreciative inquiry for change management*. London and Philadelphia: Kogan Page.

Lundell S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen E., Oldenbourg R., Saarela-Thiel T., & Ilmarinen J. 2011: Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos.

Luoma, J. 2010. Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Luomanen, J. 2009. Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund. University of Tampere, Department of Management studies.

M

Manka M.-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Vammalan kirjapaino.

Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M.-L. 2010. Vastavuoroisuus ja toiveikkaus johtotähdiksi v. 2010. Työterveyshoitaja 1/2010.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulu University Press.

Maslyn, J.M. & Uhl-Bien, M. 2001. Leader-Member Exchange and Its Dimension: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, (4), 697–708.

Masterson, S.Z., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: the Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, (4), 738–748.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. Helsinki: International Methelp.

Moilanen, R., von Bonsdorff, M. & Tamminen, H. 2005. Eri-ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveydenhuollossa. Esitutkimusraportti. University of Jyväskylä. School of Business and Economic Working paper 292/2005.

Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen: näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Munro, B.H. 2005. Statistical methods for health care research. Philadelphia (Pa.) : Lippincott Williams & Wilkins, cop.

N

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education psychology and social research 226.

Nieminen, M. 2005. Ikärakenteen muutos. Teoksessa: Pekka Myrskylä (toim.). Tallella ikä eletty. Ikääntyminen tilastoissa. Helsinki: Tilastokeskus.

Nuoret ja johtaminen- tutkimus 2010. Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media. Tutkimusraportin tiivistelmä <http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2010/08/Nuoret_ja_johtaminen_2010_Tiivistelma.pdf> Luettu 10.2.2011.

O

O'Donnell, M., Yukl, G. & Taber, T. 2012. Leader Behavior and LMX: a constructive replication Journal of Managerial Psychology, 27, (2), 143–154.

Oksanen T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D 876. Medica Ontologica.

P

Parry, E. & P. Urwin 2011. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. International Journal of Management Reviews 13, 79–96.

Pearce C.L & Conger J.A. 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks: Sage.

R

Raitasalo, R. & K. Maaniemi 2011. Nuorten mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat sairautensaoloit ja työkyvyttömyys vuosina 2004–2009. Nettityöpapereita 23/2011. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Robson, C. 2002. *Real World Research: a Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. John Wiley & Sons.

Roos, J.P. 1987. *Suomalainen elämä. Tutkimus tavallisten suomalaisten elämäkerroista*. Helsinki: SKS.

Ropo, A., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. & Eriksson, M. 2005. *Jaetun johtajuuden särämät*. Helsinki: Talentum.

Rupp, D.E. & Cropanzano, R. 2002. The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, (1), 925–946.

S

Siekinen, P., Manka, M-L., Tammivuori, A. & Laine, A. 2005. *Työuran jatkamisen keinot- selvitys työuran jatkamisen kannustimista ja hyvistä käytännöistä sekä toimenpidesuosituksista*. Tampereen yliopisto: Liiketaloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus. <http://www.uta.fi/synergos/pdf/tyouran_raportti.pdf>

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, (3), 293–315.

Schyns, B. & Wolfram, H.-J. 2008. The Relationship Between Leader-Member Exchange and Outcomes as Rated by Leaders and Followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, (7), 631–646.

Smola, K. W. & C. D. Sutton 2002. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.

Somekh, B. 2006. *Action research: a methodology for change and development*. Maidenhead: Open University Press.

Sparr, J-L. & Sonnentag, S. 2008. Fairness Perceptions of Supervisor Feedback, LMX, and Employee Well-Being at Work. *European Journal of Work and Psychology*, 17, (2), 198–225.

Stanley, D. 2010. Multigenerational Workforce Issues and Their Implications for Leadership in Nursing. *Journal of Nursing Management*, 18, (7), 846–852.

Suhtautuminen työssä jaksamiseen ja palkansaajajärjestöjen toimintaan eläkeasioissa (2010). TNS Gallup, Akava, SAK, STTK.

T

Takala, M., Karisalmi, S. & Tuominen, E. 2010. Tutkimuskatsaus. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2., 19–30.

Torka, N., Schyns, B. & Looise, J.K. 2010. Direct Participation Quality and Organizational Commitment: The Role of Leader-Member Exchange. *Employee Relations*, 32, (4), 418–434.

Tuominen, E., Takala, M., Ahonen, K. & Karisalmi, S. 2010. Palkansaajien eläkeaikomukset 2000-luvulla. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2., 91–131.

Työ ja terveys -haastattelututkimus 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.

U

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

Utriainen, K., Kyngäs, H. & Nikkilä, J. 2011. A Theoretical Model of Ageing Hospital Nurses' Well-Being at Work. *Journal of Nursing Management*, 19, (8), 1037-1046.

V

van der Haar, D. & Hosking, D.M. 2004. Evaluating Appreciative Inquiry: A Relational Constructionist Perspective. *Human relations*, 57, (8), 1017–1036.

Van Vuuren, L.J. & Crous, F. 2005. Utilising Appreciative Inquiry (AI) in Creating a Shared Mea-

ning of Ethics in Organisations. *Journal of Business Ethics*, 57, (4), 399–412.

Wat, D. & Shaffer, M., A. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34 (4), 406–422.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemmiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia, 293, 177–207.

von Bonsdorff, M. 2009. Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. University of Jyväskylä; Jyväskylä studies in business and economics 83.

Vähänen, A, Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2005. Ikäjohtaminen hoitotyössä. *Hallinnon tutkimus*, 24, (1), 77–83.

Väänänen-Tomppo, I. 2010. Jotta jaksaisi ja jatkaisi työssä mahdollisimman pitkään. Teoksessa Tuominen, I., Takala, M. & Forma, P. (toim.) Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2, 59–90.

Y

Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. 2009. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 289–299.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Z

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.

LIITE

	Ka.	Kh.	Alfa-kerroin
Työssä jatkaminen			
2 eläkeaikomukset	1,47		–
3 Työn lopettamisaikheet	1,86	0,86	0,70
Johtamiskäytännöt ja sosiaalinen pääoma			
4 Sosiaalinen pääoma	3,61	0,76	0,90
5 Esimies-alaisuuden vuorovaikutus	3,86	0,91	0,97
6 Valtauttava johtaminen	3,29	0,96	0,86
7 Työn organisointi	3,16	0,81	0,73
8 Esimiestuki	3,73	0,95	0,87
Työn voimavarat ja vaatimukset			
9 Vaatimukset työssä	3,42	0,72	0,85
10 Työn merkityksellisyys	4,19	0,65	0,81
11 Työroolin selkeys	4,12	0,68	0,79
12 Vaikutusmahdollisuudet työssä	2,94	0,72	0,88
13 Kehittymismahdollisuudet	3,52	0,68	0,68

Liite 1. Mittarien keskiarvot, hajonnat ja alfakertoimet

Työelämään liittyvässä keskustelussa on viime aikoina puhuttu lähinnä työurien jatkamisesta niiden loppupäästä. Lisäksi huomiota on alettu kiinnittää runsaaseen ennenaikaiseen eläköitymiseen. Ratkaisuksi tarjotut ikäohjelmat vanhimille ikäryhmille eivät yksinään enää riitä. Tarvitaankin erilaisia toimenpiteitä kaiken ikäisille niin, että työntekijät saavat riittävästi voimavaroja työn haasteisiin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään, millaista johtamista tarvitaan, jotta eri-ikäisten työhyvinvointi paranee ja työurat pitenevät.



TAMPEREEN
YLIOPISTO



Työsuojelurahasto
Arbeitskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund