



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

LIISA MÄKELÄ
RIITTA VIITALA
JUSSI TANSKANEN
RISTO SÄNTTI
TIMO-PEKKA UOTILA

LÄIKE

Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa
hyvinvointia ja tuloksellisuutta

VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA
SELVITYKSIÄ JA RAPORTTEJA 191

Vaasan yliopisto – University of Vaasa
PL 700 – P.O. Box 700 (Wolffintie 34)
FI-65101 VAASA
Finland

www.uva.fi

ISBN 978-952-476-504-6 (painettu)
ISBN 978-952-476-505-3 (verkkojulkaisu)

ISSN-L 1238-7118
ISSN 1238-7118 (painettu)
ISSN 2323-6833 (verkkojulkaisu)

© Vaasan yliopisto 2013

ESIPUHE

Esittelemme loppuraportissa vuosina 2011–2013 toteutetun LÄIKE-hankkeen tuloksia. Hankkeen rahoitti Työsuojelurahasto.

LÄIKE syntyi tarpeesta selvittää lähijohtamisen ja toiminnan tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä aikana, jolloin Suomi oli ollut muutaman vuoden taantumassa. Monilla työpaikoilla on käynnistetty tehostamistoimenpiteitä ja rakenteellisia muutoksia, joiden ansiosta henkilöstövoimavarat ovat voineet supistua, talous kiristyä ja samanaikaisesti toiminnan laatuvaatimukset nousta. Näiden muutosten keskellä erityisten tärkeäksi nousee lähijohtajien rooli. Heidän kyvystään ohjata ja tukea henkilöstö saavuttamaan tavoitteensa riippuu organisaation onnistuminen.

LÄIKE-hanke oli paitsi tutkimus-, myös kehittämishanke, jossa oli mukana viisi isoa organisaatiota ja joukko pk-yrityksiä. Edustettuina oli kaupan ala, rahoitusala, vakuutusala, logistiikka, kuntasektori ja tuotannollinen yritystoiminta. Kustakin organisaatiosta oli mukaan valittu joukko esimiehiä ja heidän työyhteisönsä.

Hankkeessa tehty tutkimus osoitti, että esimiesten saamat arviot aktiivisuudestaan valmentavan esimiestoiminnan piirteissä olivat merkitsevästi yhteydessä työhyvinvoinnin kokemiseen. Niin ikään hyvä esimies-alaissuhteiden laatu oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä alaisten tuloksellisuutta indikoiviin kokemuksiin. Lisäksi tulokset osoittivat, että valmentava esimiehisyys on yhteydessä hyviin esimies-alaissuhteisiin. LÄIKE-hankkeessa tehty tutkimus vahvistaa esimies-alaissuhteen keskeisen roolin tässä kolmiyhteydessä.

Hankkeessa työskenteli seitsenhenkinen tutkijatiimi. KTT Liisa Mäkelä toimi hankkeen projektipäällikkönä ja prof. Riitta Viitala sen tieteellisenä johtajana. KTT Risto Sääntti, KTM Timo-Pekka Uotila, YTM Jussi Tanskanen, KTM Hilpi Kangas ja KTM Sari Hölsö työskentelivät hankkeessa projektitutkijoina.

Kiitämme Työsuojelurahastoa, joka mahdollisti hankkeen toteutuksen. Kiitämme myös mukana olevia organisaatioita, niiden johtoa ja henkilöstöjohtoa siitä, saimme heidän kumppaneiksi. Erityisen kiitoksen ansaitsevat esimiehet, jotka olivat mukana kehittämisinterventioissa ja antoivat arvokasta tietoa niiden toimivuudesta ja osallistuivat tutkimustiedon keruuseen työyhteisöissään.

Vaasassa 30.11.2013

Liisa Mäkelä

Riitta Viitala

Jussi Tanskanen

Timo-Pekka Uotila

Risto Sääntti

Sisälllys

ESIPUHE	III
1 LÄIKE-HANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET	1
1.1 Hankkeen tausta	1
1.2 Hankkeen tarkoitus ja tavoitteet	3
1.3 Hankkeen kulku ja käytetyt menetelmät	4
2 TUTKIMUKSEN NELJÄ KIINTOPISTETTÄ	9
2.1 Valmentava lähijohtajuus	10
2.2 Kahdenväliset esimies-alaisuuhteet	16
2.3 Työhyvinvointi	21
2.3.1 Työhyvinvointi ja työn voimavarat tutkimusaineistossa ...	24
2.3.2 Työn voimavarojen, palkkioiden ja ponnistusten yhteydet työhyvinvointiin	34
2.3.3 Yksilökeskeinen lähestyminen työhyvinvointiin	36
2.3.4 Lähijohtajien oma hyvinvointi	39
2.4 Tuloksellisuus	40
2.5 Lähijohtajuuden, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset yhteydet	46
3 LÄHIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	51
3.1 Kehittämisen menetelmät	51
3.1.1 Tieto	53
3.1.2 Teko	54
3.1.3 Tuuma	56
3.2 Kehittämiseninterventioiden vaikuttavuus	58
3.2.1 Kehittämiseninterventioiden saama palaute	59
3.2.2 Kehittämisen vaikuttavuus organisaation tasolla	60
3.3 Muutokset organisaatioissa seurantajakson aikana	63
4 TULOSTEN POHDINTAA	65
LÄHTEET	72
LIITTEET	81

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimusprosessi ja aineiston keruu.....	4
Kuvio 2.	Alaisten lukumäärä työyksiköissä.....	7
Kuvio 3.	Tutkimuksen neljä kiintopistettä: johtajuus, esimies-alaissuhteet, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.....	10
Kuvio 4.	Valmentavan johtajuuden elementit (soveltaen McLean ym. 2005).....	12
Kuvio 5.	Valmentavan lähijohtamisen toteutuminen eri ryhmissä.....	15
Kuvio 6.	LMX-suhteen laatu eri ryhmissä.....	19
Kuvio 7.	Työn kokeminen erilaisissa esimiesalaissuhteissa (LMX).....	20
Kuvio 8.	Hyvinvointi kokonaisvaltaisena kokemuksena.....	22
Kuvio 9.	Työn hallinnan kokemukset eri ryhmissä.....	25
Kuvio 10.	Kokemus organisaation tiedon kulusta eri ryhmissä.....	26
Kuvio 11.	Kokemus työilmapiiristä eri ryhmissä.....	26
Kuvio 12.	Ponnistukset työssä eri ryhmissä.....	27
Kuvio 13.	Saadut palkkiot eri ryhmissä.....	28
Kuvio 14.	Ylisitoutuminen eli ryhmissä.....	29
Kuvio 15.	Työn imun taso eri ryhmissä.....	30
Kuvio 16.	Stressin kokeminen eri ryhmissä.....	31
Kuvio 17.	Kyynistymisen eri ryhmissä.....	32
Kuvio 18.	Työn lopettamishalut eri ryhmissä.....	33
Kuvio 19.	Työhyvinvointiprofiilit.....	37
Kuvio 20.	Työn piirteet, työhyvinvointi ja suoriutuminen lähijohtajilla ja alaisilla.....	40
Kuvio 21.	Henkilökohtainen tavoitetietoisuus eri ryhmissä.....	43
Kuvio 22.	Henkilökohtainen kehittyminen eri ryhmissä.....	44
Kuvio 23.	Yksilön suoriutuminen eri ryhmissä.....	45
Kuvio 24.	Yksikön suoriutuminen eri ryhmissä.....	46
Kuvio 25.	Lähijohtamisen yhteydet työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.....	47
Kuvio 26.	Teko-prosessi (kuva mukailee Eduta-instituutin PBL-materiaalia, Öystilä 2007).....	56
Kuvio 27.	Alaisten kokemukset pian koulutusten jälkeen (T1) riippuen siitä minkä koulutuksen esimies on käynyt.....	60
Kuvio 28.	Alaisten kokemukset pian koulutusten jälkeen (T1) riippuen siitä minkä koulutuksen esimies on käynyt.....	61
Kuvio 29.	Yksikön koon vaikutus esimiehen aktiivisuuteen.....	62
Kuvio 30.	Esimiehen sukupuolen vaikutus esimiehen aktiivisuuteen.....	62
Kuvio 31.	Työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kehitys tutkitussa aineistossa.....	63
Kuvio 32.	Kiireen, työnhallinnan, tiedon kulun ja työilmapiirin muutokset.....	64
Kuvio 33.	Työn ponnistusten ja palkkioiden kehitys.....	64

Taulukot

Taulukko 1.	Työn vaatimusten, voimavarojen ja lähijohtamisen korrelaatiot työhyvinvoinnin kanssa	34
Taulukko 2.	Työilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin (1/2).	35
Taulukko 3.	Työilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin (2/2).	36
Taulukko 4.	Ketä kuuluu eri työhyvinvointiprofiileihin?	38
Taulukko 5.	Lähijohtamisen vaikutus työhyvinvointiin.	47
Taulukko 6.	Lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin suorat ja epäsuorat vaikutukset tuloksellisuuteen.	48
Taulukko 7.	LÄIKE-hankkeen kehittämisinterventiot.....	53
Taulukko 8.	Kehittämisinterventioiden saama palaute.	60

1 LÄIKE-HANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET

1.1 Hankkeen tausta

Työelämästä hahmottuu tällä hetkellä ristiriitainen ja siksi johtamisen kannalta haasteellinen kuva. Yhtäältä monet asiat ovat suomalaisilla työpaikoilla hyvin. Kansainvälinen vertailu on nostanut esiin useita vahvuuksia: työyhteisöjen matalat hierarkiat, yleistyneet esimies-alaiskeskustelut, hyvät mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen sekä vaikuttamiseen työpaikoilla (Lehto & Sutela 2008) ovat tekijöitä, joiden varassa työpaikoilla voidaan luoda kestävä pohjaa tulevaisuudelle. Joustavuus työajoissa on myös lisääntynyt ja vuonna 2012 suomalaisilla työntekijöistä 70 %:lla oli käytössään joustavien työaikojen järjestelmä. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen huomioidaan aiempaa paremmin ja joustavan työajan järjestelmää käyttävät palkansaajat arvioivat muita useammin, että elämäntilanne on otettu työajoissa huomioon. (Lyly-Yrjänäinen 2013). Suomalaisen työelämän yhtenä positiivisena kehityssuuntana on myös havaittu että työntekijät kokevat johdon olevan yhä kiinnostuneempi henkilöstön hyvinvoinnista (Kauppinen ym. 2013). Tuoreimman Työ- ja elinkeinoministeriön tuottaman työolotutkimuksen mukaan suomalaisista palkansaajista lähes 90 prosentilla on erittäin hyvä tai melko hyvä työkyky (Lyly-Yrjänäinen 2013) ja Työterveyslaitoksen 'Työ ja Terveys Suomessa 2012' -tutkimus on osoittanut että valtaosa (86%) työväestöstä on tyytyväisiä työhönsä (Kauppinen ym. 2013).

Toisaalta koettu kiire, epävarmuus ja tavoitteisiin liittyvä paineisuus ovat lisääntyneet sekä työn ja vapaa-ajan suhde on hämärtynyt (Lehto & Sutela 2008; Haavisto 2010; Kauppinen ym. 2013). Työn mielekkyyden koetaan myös heikentyneen, etenkin jos omaa työtä ei ehditä tehdä kunnolla (Lyly-Yrjänäinen 2013). Työelämä on myös eriarvoistunut ja erityisesti ammattien väliset terveyserot ovat suuria. Fyysisesti raskaissa ammateissa (esim. lvi-asentaja) etenkin miehillä tuki- ja liikuntaelinsairauksiin liittyvä työkyvyttömyys oli ikäryhmässä 50–64-vuotiaat jopa 14 kertaa suurempi kuin matalan riskin ammateissa (esim. opettaja). Monilla aloilla työelämän kiristyminen on näkynyt lyhytaikaisten poissaolojen lisääntymisenä, joiden taustalla ovat terveydellisten syiden ohella usein työolosuhteisiin ja perheeseen liittyvät syyt (Saastamoinen ym. 2009). Samanaikaisesti sekä yksityisellä että julkisella sektorilla arvioidaan uudistamis- ja kehittämistarpeet suuriksi (Kauppinen ym. 2013; Lyly-Yrjänäinen 2013).

Mistä sitten löytyisivät tehokkaat ja ulottuvilla olevat keinot estää negatiivista kehitystä ja edistää myönteistä kehitystä työpaikoilla? EVA:n arvo- ja asennetutkimuksen (Haavisto 2010) mukaan suomalaiset arvostavat työssään eniten työyh-

teisön myönteistä ilmapiiriä, jonka luomisessa esimiehen innostavuus ja reiluus ovat avainasemassa. Hakasen (2004) tutkimus työn imusta (work engagement) osoitti niin ikään, että työelämän vaatimusten kiristytessä on työntekijöille ensiarvoisen tärkeää saada esimiehiltään arvostusta ja tunnustusta tekemästään työstä. Suomalaisessa työelämässä esimiesten toimintaan ollaankin keskimäärin kohtalaisen tyytyväisiä (Lehto & Sutela 2008; Kauppinen ym. 2013), mutta sekä yksilöiden että organisaatioiden välillä on johtamisen laadussa huomattavaa vaihtelua (Viitala 2004a). Johtamisen koko potentiaalia ei ole vielä läheskään organisaatioissa hyödynnetty.

Johtamisen kehittäminen on nostettu yhdeksi ajankohtaisimmista asioista suomalaisen työelämän kehittämisessä ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi maassamme (Kauppinen ym. 2013). Sen avulla on mahdollista saavuttaa työelämässä monenlaisia hyötyjä. Johtajuus vaikuttaa tutkimusten mukaan organisaatioiden suoriutumiseen ja menestykseen (esim. Prabhu & Robson 2000; Pettigrew ym. 2001). Tutkimuksissa on voitu myös todeta, että henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation suoriutumisen välillä on yhteys (esim. Vanhala & Kotila 2006; Vanhala & Tuomi 2006), ammattitaidolla ja osaamisella on yhteys suoriutumiseen (esim. Kupczyk 2013), osaamisen ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys (esim. Manka 1999) ja esimiestoiminnalla on yhteys osaamiseen ja työhyvinvointiin (esim. Kirmeyer & Dougherty 1988; Mäkelä & Viitala 2010). Organisaatioissa keskustellaan kuitenkin vielä melko harvoin johtamisen ja erityisesti lähiesimiestyön merkityksestä ja vaikutuksista. Esimerkiksi vain aniharvoissa organisaatioissa on laadittu esimiestoiminnalle periaatteita, tavoitteita, arvoja tai laatukriteereitä. Myös henkilöstökyselyjen sisältämien tai erikseen tehtävien esimiestoiminnan arvointien tulokset jäävät usein hyödyntämättä. Esimiestoiminnan vaikutusta esimerkiksi sairauspoissaoloihin ei vieläkään riittävällä vakavuudella huomioda, kuten ei myöskään esimiestoiminnan merkitystä henkilöstöön, toimintaan, organisaation talouteen ja menestymiseen. Näihin kysymyksiin tarvitaan selvästi lisää tutkimusta.

LÄIKE-hanke (Lähijohtamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus) on Työsuojelurahaston rahoittama tutkimushanke, joka toteutettiin yhteistyössä Vaasan yliopiston tutkijoiden ja mukana olleiden organisaatioiden kanssa. Hankkeessa tuotettiin ajankohtaista ja tarpeellista tietoa, jonka avulla suomalaista työelämän tilaa voidaan tarkastella ja tunnistaa sen erityisiä voimavaroja sekä haasteellisia kohtia erityisesti lähijohtajuuden, hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan näkökulmasta.

Olemme LÄIKE-hankkeessa ja myös tässä raportissamme valinneet käsitteen 'lähijohtaja' perinteisen 'esimies tai 'esihenkilö' -käsitteiden sijasta. Tarkoitamme lähijohtajalla kaikkia niitä henkilöitä organisaatiossa, joilla on alaisia johdettavanaan. Lähijohtajia voi siis olla kaikilla organisaation tasoilla. Haluamme tällä sanavalinnalla korostaa sitä, että lähijohtaja on johtaja, jonka työtä on vaikuttaa työyhteisön tilaan ja siellä olevien ihmisten toimintaan. Samalla korostamme hänen rooliaan johtaa läheltä olemalla tiiviissä vuorovaikutuksessa vastuualueensa henkilöstön kanssa. Jokainen lähijohtajan vuorovaikutussuhde hänen alaisensa kanssa on tärkeä vastuualueen toiminnan sujumisen ja onnistumisen kannalta.

1.2 Hankkeen tarkoitus ja tavoitteet

LÄIKE-hankkeen tarkoituksena on ollut tutkia lähijohtajuuden yhteyttä hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää sitä, voitaisiinko lähijohtajien tukemiseen kohdennettujen erilaisten kehittämistoimien kautta tuottaa parempaa hyvinvointia ja sen kautta parempaa tuloksellisuutta. Tutkimuksessa on haluttu selvittää näiden asioiden keskinäisiä yhteyksiä eri näkökulmista (koko aineiston tasolla ja erikseen työntekijöiden sekä lähiesimiesten näkökulmat huomioiden) ja erilaisia menetelmiä hyödyntäen.

Tässä tutkimuksessa lähijohtajuutta on lähestytty tarkastelemalla sitä valmentavana johtajuusotteena ja kahdenvälisinä esimies-alaissuhteina. Näistä näkökulmista on tutkittu lähijohtajuuden yhteyttä työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia puolestaan on tarkasteltu stressin, työuupumuksen ja työn imun kautta. Lisäksi on huomioitu myös yksityiselämän vaikutus työhön liittyviin hyvinvoinnin kokemuksiin.

Tuloksellisuutta on tarkasteltu neljän osa-alueen kautta, jotka ovat tavoitetietoisuus, kehittyminen, oma suoriutuminen ja yksikön suoriutuminen. Kaikissa näissä arvio on vastaajan käsitys näiden asioiden tilasta.

Hanke sisälsi tutkimuksellisten tavoitteiden lisäksi myös käytännöllisen kehittämistavoitteen. Siinä kehitettiin tutkimusavusteisesti erilaisille organisaatioille soveltuvia kevyitä lähijohtamisen kehittämismenetelmiä, joiden avulla organisaatioissa pystyttäisiin myös omin avuin kehittämään lähijohtamisen laatua. Hankkeessa kehitettiin ja toteutettiin kolme erilaista kehittämisinterventiota, jotka pohjautuivat erilaisiin lähtökohtiin:

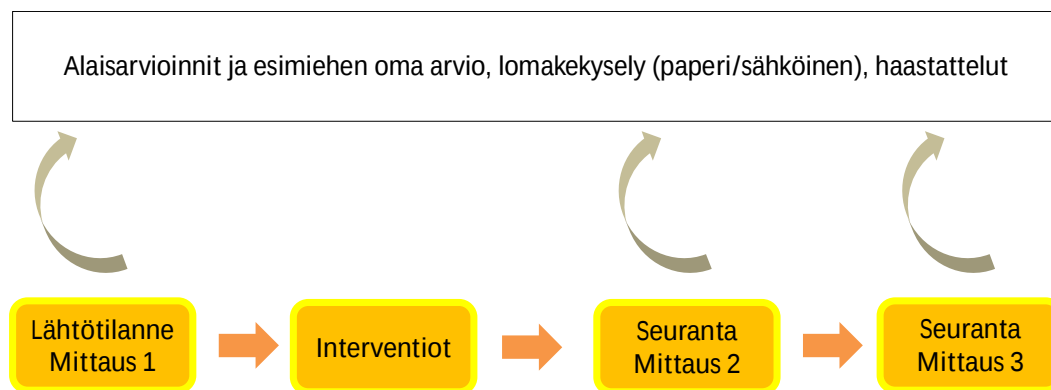
- kognitiivista, eli tiedollista ulottuvuutta tuettiin 'Tieto'-koulutuspäivässä

- konatiivista, eli toiminnallista ulottuvuutta tuettiin 'Teko'-työpajoin, jotka pohjautuivat ongelmaperustaisen oppimisen ajattelutapaan (Problem Based Learning, PBL)
- affektiivista ulottuvuutta tukemaan toteutettiin 'Tuuma'-työpajoja ja niiden lähtökohtana toimivat työnohjaus ja valmentaminen (coaching).

Käsillä oleva tutkimusraportti on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä raportoidaan tutkimuksen tuloksia ja toisessa esitellään hankkeen tuloksena syntyneitä käytännön toimintamalleja ja työkaluja sovellettaviksi lähijohtamisen kehittämisessä erilaisissa organisaatioissa.

1.3 Hankkeen kulku ja käytetyt menetelmät

LÄIKE-hankkeessa on kerätty sekä tilastollista että laadullista aineistoa. Aineistoa kerättiin internetpohjaisella kyselylomakkeella tai vaihtoehtoisesti paperisella kyselylomakkeella kaikista mukana olevista organisaatioista heti hankkeen alussa (mittaus 1) (ks. kuvio 1). Sen jälkeen toteutettiin lähijohtamisen kehittämisinterventiot, joiden toteutustapoja vaihdeltiin ryhmien välillä. Noin kuukauden sisällä interventioista tehtiin seurantamittaus käyttäen hieman suppeampaa kyselylomaketta kuin alussa (mittaus 2). Noin vuoden kuluttua hankkeen alusta tehtiin vielä yksi aineiston keruu alkuperäisellä lomakkeella (mittaus 3).



Kuvio 1. Tutkimusprosessi ja aineiston keruu.

Tutkimus aloitettiin toteuttamalla lomakekysely kussakin yrityksessä määritellylle joukolle, joka koostui yleensä noin 30 esimiehestä ja heidän vastuualueistaan. PK-sektorin yrityksissä aineisto kerättiin koko organisaatiosta. Tämän jälkeen organisaatioissa kuhunkin kehittämisinterventioon osallistuvat esimiehet valittiin satunnaisesti arpomalla. Kehittämisinterventiot toteutettiin kussakin organisaati-

ossa sovitulla tavalla, ensivaiheessa mukana olivat esimiehet, jotka osallistuivat Tieto 1 -koulutukseen, Teko- tai Tuuma-työpajoihin (yksityiskohtaisempi selvitys interventioden sisällöstä, ks. Luku 3). Tämän jälkeen kerättiin seuranta 1 lomake. Interventiototeutusten ja seurantalomakkeiden keräämisen jälkeen pidettiin kaikille mukana olleille esimiehille suunnattu kehittämisinterventio Tieto 2 -koulutus, jossa käytiin läpi lähijohtajuuden, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tiedollista pohjaa ja pohdittiin niihin liittyviä kysymyksiä kyseisen organisaation lähtötilannekyselyn tuottamien tulosten valossa. Kaikki esimiehet, joita oli arvioinut viisi tai useampi alainen saivat itselleen esimiesprofiilin (ks. liite 1) ja siihen liittyvät tulkintaohjeen. Kolmas kysely toteutettiin yhden vuoden kuluttua ensimmäisen lomakkeen keruun ajankohdasta.

Yhdessä mukana olleista organisaatioista tapahtui hankkeen aikana niin suuria rakenteellisia muutoksia, että seurantakyselyjen tekemiseen ei löytynyt enää perusteita. Suuri osa alussa mukana olleista lähijohtajista oli siirtynyt pois organisaation palveluksesta, joten heidän osaltaan intervention vaikutuksia ei päästy tutkimaan.

Lomakekyselyjen lisäksi organisaatioissa kerättiin myös muita aineistoja. Aineistot olivat yksilö- ja ryhmähaastatteluja, observointiaineistoa sekä kirjallisia aineistoja.

Haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan 70, joista osa nauhoitettiin ja lopuista tehtiin muistiinpanoja. Nauhoitetut haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti silloin kun interventioden toteutus kussakin organisaatiossa oli saatu päätökseen. Esimiehiä haastattelivat ne hankkeen tutkijat, jotka eivät olleet toteuttamassa interventioita kyseisessä organisaatiossa. Yksilöhaastattelut tehtiin joko puhelimitse tai tapamalla esimiehet heidän työpaikallaan. Haastattelun keksimääräinen kesto oli noin 30 minuuttia. Muut haastattelut tehtiin lähtötilanteen analysoinnin yhteydessä (henkilöstöjohdon ja johdon haastattelut), interventioden käynnistämisen yhteydessä ja lopputilaisuuksissa. Niistä laadittiin muistiinpanot. Haastattelijoina toimivat kustakin projektista ja interventiosta vastaavat henkilöt.

Haastattelujen kattavuus vaihteli organisaatioittain ja riippui organisaatiossa meillä olevasta tilanteesta. Yhdessä kohdeorganisaatiossa kerättiin monipuolinen ja kattava haastatteluaineisto kerättiin hankkeen alussa. Johtoryhmää, esimiehiä ja isoa joukkoa työntekijöitä useampana ajankohtana haastatteleamalla ja havainnoimalla voitiin tarkastella erityisesti esimiestyöhön kohdistuvien muutosten vaikutusta monella eri tarkastelutasolla. Samassa organisaatiossa tehtiin myös observointia. Myöhempien haastattelujen avulla täydensimme tässä organisaatiossa syntynyttä kuvaa.

Erityinen haastattelujen tarkoitus oli saada tietoa lähijohtamisen kehittämisinterventioiden toimivuudesta. Keräsimme haastatteluaineistoa interventioihin liittyvistä kokemuksista niihin osallistuneilta esimiehiltä. Tiedon avulla kehitimme jo hankkeen edetessä interventioiden toteutustapaa. Sen pohjalta kehitelimme ja kokeilimme yhdessä organisaatiossa interventiota, jossa yhdistimme tietointervention ja teko-intervention elementtejä toisiinsa. Myös siitä saadut kokemukset koottiin osallistuneiden esimiesten ryhmähaastattelussa.

Saimme lisäksi käyttöömme kahden eri organisaation omia tuloksellisuutta indikoivia tunnuslukuja ja niihin liittyen ylemmän johdon haastatteluja.

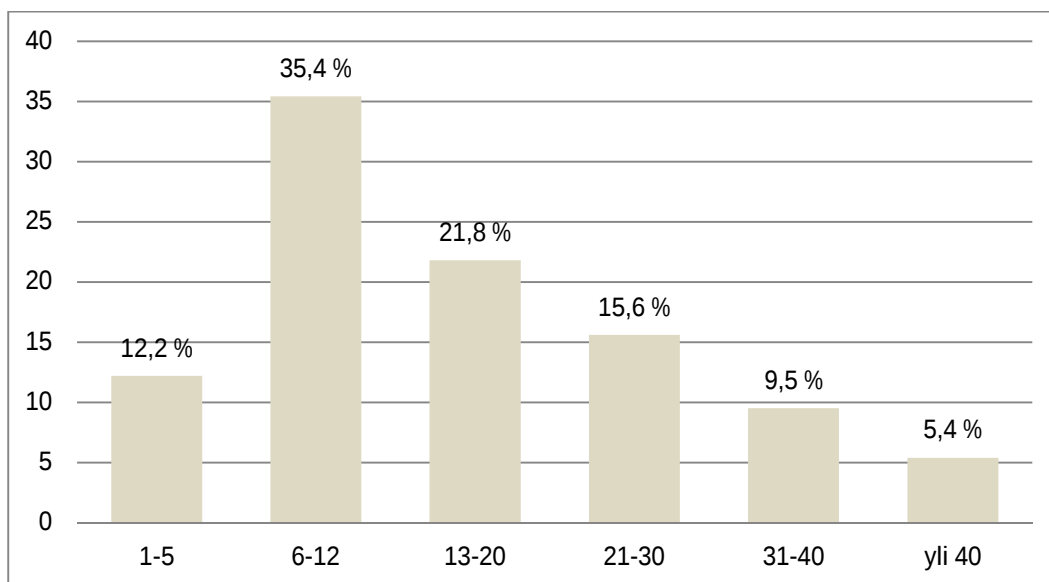
Aineiston keruun päätyttyä kussakin organisaatioissa pidettiin lopputilaisuus, jonne kutsuttiin kaikki osallistuneet esimiehet sekä muita henkilöitä, jotka olivat jollakin lailla hankkeen kanssa tekemisissä. Useimmiten mukana oli henkilöstöammatilaisia, johtoon kuuluvia ja työhyvinvointityön parissa toimivia henkilöitä. Tilaisuudessa purettiin kerätyn aineiston tuloksia ja niissä näkyneitä kehityssuuntia organisaatiokohtaisesti sekä verrattuna koko aineistoon. Kuten aiemmin, kaikki esimiehet, joita oli arvioinut viisi tai useampi alainen, saivat esimiesprofiilin, jossa näkyi myös eri kyselyiden välillä tapahtuneet muutokset omassa yksikössä.

Tilastollinen aineisto on pitkäaikainen. Ensimmäinen mittaus eli lähtötilanteen kartoitus tuotti 1701 vastausta. Toinen mittaus, joka toteutettiin pian intervention jälkeen, tuotti 911 vastausta ja viimeinen mittauskerta eli noin vuosi interventioiden jälkeen tuotti 712 vastausta. Yhdessä isossa organisaatiossa ei mittauksia toistettu ensimmäisen mittauksen jälkeen johtuen organisaatiomuutoksista. Myöskään PK-yrityksissä ei toteutettu loppumittauksia.

LÄIKE-hankkeen ensimmäiseen kyselylomakkeeseen vastasi 1701 henkeä, joista 160 (9,4 %) toimi esimiesasemassa. Toisella mittauskerralla vastaajia oli 911 ja kolmannella 712 kappaletta. Kyselylomakkeissa ei ollut pakollisia tunnistetietoja, mutta nimen perusteella saimme yhdistelyä vastauksia pitkäaikaisaineistoksi. Kaikkiin kolmeen kyselyyn vastasi tunnistettavasti 162 henkilöä, jonka lisäksi 269 henkeä vastasi alku- ja välimittaukseen sekä 85 henkeä alku- ja loppumittaukseen.

Ensimmäisen mittauskerran tutkimusaineisto (N=1701) muodostui seuraavalla tavalla eri organisaatioiden vastaajista: vakuutusala (N=334, 19,6 %), kuntasektori (N=364, 21,4 %), logistiikka (N=488, 28,7 %), PK-sektori (N=129, 7,6 %), kaupan ala (N=175, 10,3 %) ja rahoitusala (N=211, 12,4 %). Työntekijöistä suurin osa (81,4 %) on vakituksessa työsuhteessa. Aineisto on naisvaltainen (68,3 %) ja keski-ikä on 41,83 vuotta (keskihajonta 12,14 vuotta). Vastaajien iät vaihtelevat 18 ja 71 vuoden välillä noin kolmasosan (36,7 %) ollessa alle 36-vuotiaita, seuraavan kolmanneksen (30,9 %) 36–49-vuotiaita ja viimeisen kolmanneksen

(32,4 %) yli 50-vuotiaita. Kyselyyn osallistuneista lähes puolet (48,5 %) oli käynyt toisen asteen koulutuksen, kun korkeakoulutuksen oli suorittanut 28,3 % vastaajista. Vastaajat olivat työskennelleet nykyisessä työpaikassaan keskimäärin 10,96 vuotta (keskihajonta 11,02 vuotta). Alle vuoden nykyisessä työpaikassa työskennelleitä oli 13 %, noin puolet (46,7 %) alle 6 vuotta ja 10,5 % vastaajista oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa yli 30 vuotta.



Kuvio 2. Alaisten lukumäärä työyksiköissä.

Tutkimusaineistoissa yli puolella vastaajista (59,1 %) oli lähijohtajanaan nainen, joka onkin yhteensopivaa sen kanssa, että lähijohtajista suurin osa (61,4 %) on naisia. Lähijohtajien keski-ikä oli 44,36 vuotta (keskihajonta 9,36). Noin puolet (48,7 %) lähijohtajista olivat 35–50-vuotiaita ja noin kolmannes (32,7 %) yli 50-vuotiaita. Työyksiköt ovat aineistossa pieniä, sillä lähes puolet (47,6 %) lähijohtajista raportoivat johtavansa alle 13 hengen työyksikköjä (ks. Kuvio 2). Lähijohtajan sukupuolella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä alaisten lukumäärään. Suurin osa lähijohtajista oli toiminut johtotehtävissä yli seitsemän vuotta (43,2 %) ja myös 3–7 vuotta lähijohtajana työskennelleitä oli paljon (34,8 %). Yleisin kesto nykyisen työyksikön johdossa aineiston lähijohtajilla oli 3–7 vuotta (33,8 %). Suurimmalla osalla kaikista kyselyyn vastanneista nykyinen lähijohtajasuhde oli kestänyt 1–3 vuotta (30,9 %).

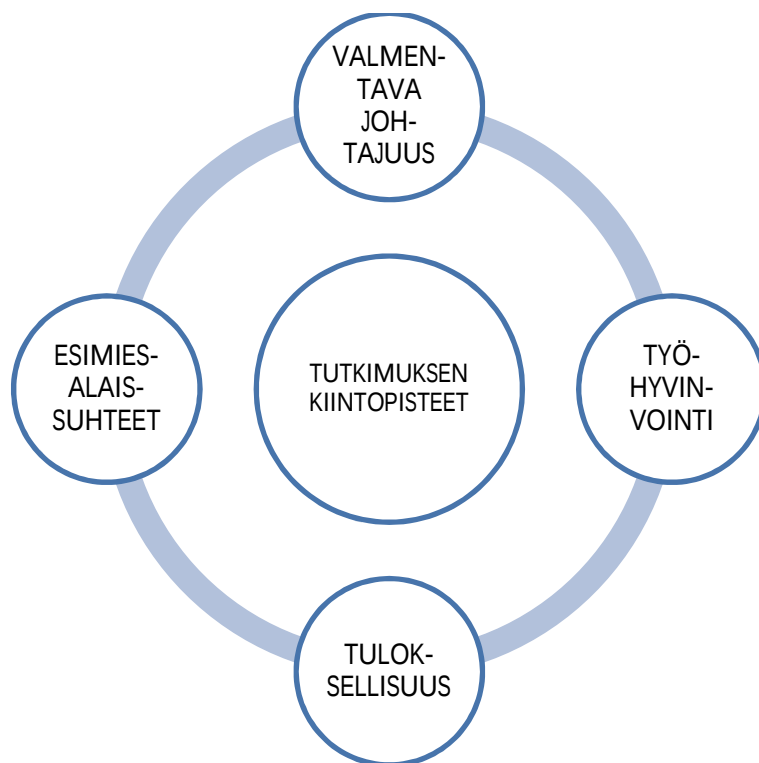
Seuraavassa raportin ensimmäisessä osassa esittelemme hankkeen keskeiset ilmiöt aiemman kirjallisuuden valossa. Ensimmäisenä tarkastelun kohteena on johtajuus ja erityisesti lähijohtaminen, toisena tarkastelun kohteena ovat esimiesalaissuhteet, seuraavaksi tarkastelemme työhyvinvointia ja viimeiseksi tulokselli-

suutta. Käymme jokaisen ilmiön yhteydessä läpi myös hankkeen keskeisiä tutkimustuloksia.

2 TUTKIMUKSEN NELJÄ KIINTOPISTETTÄ

Hankkeen pääkohteena on ollut lähijohtamisen vaikutusten tutkiminen organisaatioissa. Tutkimusten avulla on etsitty vastauksia käytännölliseen kysymykseen ”Miksi lähijohtamisen laadun kehittäminen organisaatioissa voisi kannattaa?” Hankkeen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä lähijohtamisen merkityksestä ja kehittämisen mahdollisuuksista organisaatioissa.

Valitsimme tutkimukselle muutaman teoreettisen kiintopisteen, joiden avulla vastausten etsimistä saatiin rajattua ja kohdistettua tarkemmin. Ensimmäinen niistä oli lähijohtajuuden tarkempi määrittely. Lähijohtamisen sisältö kiinnitettiin kahden erilaisen näkemyksen vraan johtajuudesta. Ensinnäkin liitimme lähijohtajuuden valmentavan lähijohtamisen keskusteluun, koska organisaatioiden vallitseva piirre nykypäivänä on jatkuva muutos, joka haastaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Toinen tutkimuksen keskeinen kiintopiste on esimies–alais-suhteet, koska lähijohtajuus toteutuu johtajan ja johdettavien välisissä vuorovaikutussuhteissa. Lähtökohtaolettamuksen mukaan vuorovaikutussuhteiden laatu on johtajuuden laadulle ratkaiseva asia. Kolmanneksi kulmakiveksi valittiin tuloksellisuus eli suoriutuminen, koska kaikki organisaatiot ovat olemassa jotakin määriteltyä perustehtävää varten ja tuloksellisuus siinä määrittelee niiden onnistumisen. Näin ollen myös lähijohtaminen on arvioitavissa lopulta vain organisaation tehtävää ja tavoitteita vasten. Neljänneksi kiintopisteeksi valittiin työhyvinvointi, jolla on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteyttä suoriutumiseen.



Kuvio 3. Tutkimuksen neljä kiintopistettä: johtajuus, esimies-alaissuhteet, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.

Kutakin teoreettista kulmakiveä esitellään aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa tarkemmin seuraavissa alaluvuissa 2.1–2.4.

2.1 Valmentava lähijohtajuus

Johtajuus on erityisesti johtajan ja johdettavien kesken rakentuva prosessi, jonka ytimenä on kommunikaatio ja vaikuttaminen (Dachler & Hosking 1995). Se, mitä pidetään hyvänä ja tavoiteltavana johtajuutena, on kontekstisidonnaista ja siis riippuu historiallisesta ajasta, paikasta ja tilanteesta. Jotkut piirteet näyttävät kuitenkin toistuvan tämän päivän organisaatioissa esimerkiksi toimialasta tai koosta riippumatta. Viime aikoina erityisesti liiketoimintaympäristöjen jatkuva ja nopea muutos on lisännyt haasteita arjen johtamistyöhön lähes kaikissa organisaatioissa ja kaikilla organisaation tasoilla. Mitä enemmän työpaikoilla kohdataan muutoksia, sitä enemmän siellä tarvitaan oppimista, sekä uusien asioiden omaksumista että poisoppimista aiemmista toimintamalleista. Lähijohtajien rooli muutosjohtajana ja oppimisen tukijana on monien organisaatioiden kovassa muutosvauhdissa korostunut. Tutkimuksissa on löydetty lisäksi iso joukko erilaisia johtajuuden elementtejä ja piirteitä, jotka ovat edellytyksiä hyväksi koetulle ja hyviä tuloksia tuottavalle johtajuudelle varsin yleisesti. Monesti niitä kuvataan erilaisilla ”ideaa-

limalleilla”, joista yhtenä voidaan pitää valmentavan johtajuuden ideaa. Olemme valinneet tässä hankkeessa tarkastelun kiintopisteeksi juuri valmentavan johtamisen ideaalimallin siksi, että myös kaikki hankkeessa mukana olevat organisaatiot ovat tilanteessa, jossa niiltä vaaditaan kykyä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin ja valmiuksia kehittää toimintaa, oppia pois vanhasta ja omaksua nopeasti uusia ajattelu- ja toimintatapoja.

Lähijohtamista on kehitetty viime vuosikymmenen aikana erityisesti valmentavan johtajuuden suuntaan. Lähijohtajista on alettu puhua valmentajina, coacheina. Urheilumaailmasta lainatulla käsitteellä, valmentamisella (coaching), on viitattu yleisellä tasolla työntekijän toimintatapojen kehittämiseen ja sen kautta koko organisaation suorituksen ja tulosten parantamiseen (Gilley, Gilley & Kouider 2010). Johtamisen yhteydessä käydään kahta eri sisältöistä coaching-keskustelua, josta toisessa tarkastellaan johtajien valmentamista menestymään paremmin johtamistyössään ja toisessa johtajien tapaa johtaa alaisiaan valmentavalla otteella, joka on LÄIKE-hankkeenkin teemana.

Asiaa on lähestytty tutkimuskirjallisuudessa erilaisilla sanoituksilla kuten esimerkiksi lähijohtaja valmentajana (leader as a coach) (Barry 1994; Phillips 1994) valmentavuus lähijohtamisessa (managerial coaching) (mm. Ellinger ym. 1999, 2008; Mclean ym. 2005), oppimista tukeva johtajuus (Viitala 2004b) tai lähijohtaja oppimisen mahdollistajana (leaders as a facilitator for learning) (Hamlin ym. 2006). Samantyyppistä johtajuutta on lähestytty kirjallisuudessa myös muilla käsitteillä, esimerkiksi mahdollistajina (facilitator) (Macneil 2001), transformatiivisina johtajina (Bass 1985), oppimista tukevinä johtajina (Senge 2000) ja pedagogisina johtajina (Their 1994). Suomen kielessä on vakiintumassa ilmaus valmentava johtajuus (Ristikangas & Ristikangas 2010). Tässä raportissa käytetään ilmausta valmentava lähijohtajuus.

Valmentavalla johtajuudella viitataan johtajuuden esimiehen ja hänen alaistensa väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka tarkoituksena on työntekijän potentiaalin vapauttaminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja oppimaan auttaminen, jotta sekä alaisen että koko organisaation suorituskkyky paranee. Valmentavan johtajuuden tärkeimpänä ytimenä on vuorovaikutus: kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen (Ellinger & Bostrom 1999).



Kuvio 4. Valmentavan johtajuuden elementit (soveltaen McLean ym. 2005).

Valmentava lähijohtajuus kuvaa tietynlaista tapaa johtaa. Valmentava lähijohtaja auttaa alaisiaan tunnistamaan mahdollisuutensa parantaa suorituksiaan ja ammatitaitoaan (Popper & Lipshitz 1992; Orth ym. 1987), innostaa oppimaan ja kehittymään työssä (Rogers 2000; Styhre 2008: 277), tukee häntä ylittämään aiemmat suoritustasonsa (Burdett 1998; Evered & Selman 1989), pyrkii valtuuttamaan työntekijää ottamaan itsenäisempää ja ”yrittäjämäisempää” roolia työssään (Barry 1994) sekä kehittämään osaamista, jonka varassa voi paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä (Heslin ym. 2006).

Valmentava johtajuus pohjautuu hyvin positiiviseen ihmiskuvaan. Siinä uskotaan henkilön kapasiteettiin ja kykyyn kehittyä (Rogers 2000). Valmentavan otteen omaksunut johtaja määrittelee oman roolinsa ensisijaisesti alaisten voimaantumisen edistäjänä, joka rohkaisee ja motivoi työntekijöitä oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia oletuksiaan, avaamaan ymmärrystä itsestään ja muista ihmisistä sekä organisaatiosta ja sen tapahtumista (Ellinger & Bostrom 1999; Evered & Selman 1989).

Jotkut valmentavaa johtamista käsittelevät kirjoitukset painottavat enemmän suorituksen parantamista (esim. Phillips 1994) ja osa enemmän työntekijöiden osaamisen kehittymistä (esim. Ellinger & Boström 1999) ja monet korostavat näitä kumpaakin yhtä tärkeinä (esim. Evered & Selman 1989). Valmentavan johtajuuden kirjallisuudessa ei valmentamista tulkita kuitenkaan kontrollointina, suorana

neuvomisena tai ohjeistamisena eikä varsinkaan dominoivuutena (Ellinger & Bostrom 1999; Viitala 2007), toisin kuin usein urheiluvalmennuksessa.

Tutkimuksissa on tyypillisesti etsitty ja eritelty valmentavan johtajuuden piirteitä ja toimintatapoja. Esimerkiksi Ellinger ja Bostrom (1999; Ellinger ym. 1999; Ellinger ym. 2005) tunnistivat 13 valmentajuutta kuvaavaa toimintatapaa, jotka on ryhmitelty kahteen valmentavuuden ulottuvuuteen: toinen on valtuuttamista edistävä käyttäytyminen (empowering cluster) ja toinen on mahdollistava käyttäytyminen (facilitating cluster). Valtuuttamisessa esimiehen tukemisen kohteena ovat alaisen kriittinen ajattelu ja omien ajatusmallien kyseenalaistaminen, oppimisen edellyttämien resurssien tarjoaminen ja alaisen aktivointi vastuun ottamiseen ja omaehtoiseen kehittymiseen. Mahdollistamisessa korostuvat esimerkiksi oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistaminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen, asioiden käsitteleminen yhdessä ja eri yhteistyötahojen hyödyntäminen oppimisen tukena.

Valmentavan otteen hyötyjä on tutkittu empiirisesti vasta vähän. Parks, McLean ja Yang (2008) ovat löytäneet tilastollisia yhteyksiä sen ja työntekijöiden oppimisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Valmentavuus liittyi myös vähäisempään vaihtuvuuteen henkilöstön keskuudessa. Ellinger, Ellinger ja Keller (2003) puolestaan ovat todenneet tutkimuksissaan, että valmentava ote johtamisessa lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja parantaa suoriutumista. Viimeksi mainitussa tutkimuksessa todettiin myös, että johtajien oma käsitys valmentavuudestaan on usein positiivisempi kuin alaisten kokemus siitä. Sama tilanne on todettu myös suomalaisessa tutkimuksessa (Viitala 2004a).

Phillips (1994) on todennut, valmentavan johtajuuden lähtökohta ja edellytys on esimiehen halu omaksua sen mukainen rooli ja toimintatapa. Valmentavan esimieheen on tärkeinä asioina liitetty empaattisuus, rehellisyys ja puolueettomuus; motivaatio toimia valmentavalla otteella, usko jokaisen työntekijän mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä; pedagoginen ajattelutapa johtamisessa; ja kyky tunnistaa alaisten ja tilanteen tarpeita sekä soveltaa sopivaa valmentajan roolia (Phillips 1994; Rogers 2000; Bluckert 2005 a, b). Valmentavalta lähijohtajalta edellytetään erityisesti dialogitaitoja. Niihin sisältyvät taito kysyä ja kuunnella, taito analysoida asioita ja tilanteita ja taito havainnoida (Ellinger ym. 2003; Hunt & Weintraub 2002; Orth ym. 1987; Phillips 1994). Valmentavaa johtamisotetta voidaan kehittää jossain määrin myös koulutuksen keinoin (Grant 2007).

Kirjallisuudessa on listattu myös valmentavuutta tuhoavia johtajuuden piirteitä. Niitä ovat muun muassa autoritäärisyys ja liiallinen temperamenttisuus, ahdas-

mielisyys ja kontrolloivuus sekä negatiivisuus, muutoskielteisyys ja välinpitämättömyys (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008).

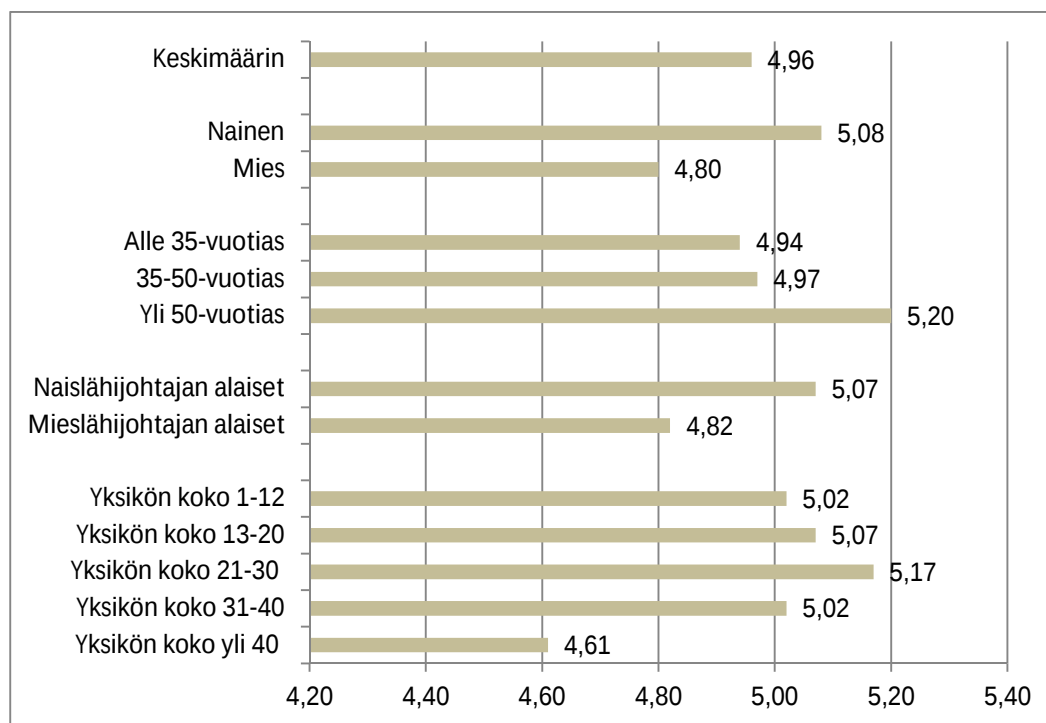
Valmentavassa johtamisessa korostetaan lähijohtajan ja hänen johdettavansa välistä suhdetta (Peterson & Little 2005). Eniten korostetaan yksittäisen alaisen ja johtajan välistä suhdetta, mutta valmentavuuteen liitetään usein myös yhteisön tai ryhmän näkökulma. Esimerkiksi McLean ym. (2005) ovat määritelleet valmentavan johtamisen johtamistaitojen joukoksi, jossa keskeisinä piirteinä korostuvat avoin kommunikointi, tiimin suoriutumisen huomioiminen yksilötasoa vahvemmin, ihmisten arvostaminen ja työympäristön kompleksisuuden hyväksyminen.

Valmentaminen tapahtuu siis ennen muuta kohtaamisissa alaisen kanssa. Se tapahtuu sekä spontaaneissa että määrämuotoisissa tilanteissa, joista esimerkkinä ovat kehityskeskustelut, suunnittelukeskustelut ja arviointikeskustelut. Se, kuinka valmentavana tai ei-valmentavana lähijohtaja työyhteisössä koetaan, rakentuu erilaisten kohtaamisten ja niissä tapahtuvien havaintojen kautta yksilöllisesti. Johtajuus ei siis ole yksi ja sama kaikille, vaan siitä on samankin lähijohtajan kohdalla useimmiten erilaisia tulkintoja.

Tuloksia

LÄIKE-hankkeessa kehitettiin ja validoitiin valmentavalle johtajuudelle seitsemän väittämän mittari (Tanskanen ym., tulossa), jonka osiot on poimittu mahdollisimman edustavina 29 muuttujan mittaristosta, joka on kehitetty ja testattu suomalaisessa organisaatioympäristössä (Viitala 2002, 2004a, 2004b). Sisällöllisesti se vastaa pitkälti aiemman laadullisen tutkimuksen esille nostamia valmentavan esimiestoiminnan keskeisiä piirteitä (Ellinger & Bostrom 1999; Ellinger ym. 1999). Arvioinnissa sovelletaan 7-portaista Likertin asteikkoa: 1= täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Alaiset arvioivat lähijohtajiaan ottamalla kantaa seuraaviin väittämiin:

- Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä
- Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme
- Esimieheni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa
- Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet
- Saan esimieheltäni kannustavaa palautetta työstäni
- Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme
- Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä



Kuvio 5. Valmentavan lähijohtamisen toteutuminen eri ryhmissä.

LÄIKE-hankkeessa olleet lähijohtajat saivat keskiarvolla mitattuna varsin hyvän arvion valmentavuudestaan (ks. kuvio 5). Kaikkien alaisten esimiehille antamien arvioiden keskiarvo oli 4,96 (keskihajonta 1,33). Arviot tehtiin 7-portaisella asteikolla.

Lähijohtajien saamiin arvioihin vaikutti jossain määrin myös arvioija, jos asiaa tarkastellaan tilastollisesti. Yleisesti ottaen naiset arvioivat lähijohtajiaan positiivisemmin (k.a. 5,08) kuin miehet (k.a. 4,80). Myös yli 50-vuotiaat arvioivat lähijohtajiaan positiivisemmin (k.a. 5,20) kuin heitä nuoremmat, eli alle 35-vuotiaat (k.a. 4,94) tai 35–50-vuotiaat (k.a. 4,97).

Yksikön koko vaikutti lähijohtajien saamiin arvioihin negatiivisesti vain aivan suurimpien yksiköiden kohdalla (henkilöstömäärä yli 40). Isoissa yksiköissä lähijohtajan ja alaisten välisen vuorovaikutuksen määrä pakostakin vähenee. Erityisesti tämä koskee vuorovaikutustilanteiden määrää yksittäisten alaisten kanssa.

Myös lähijohtajaan liittyvät ominaisuudet selittivät valmentavuuden tasoa jonkin verran. Naisjohtajat (k.a. 5,07) saivat miespuolisia (k.a. 4,82) kollegojaan positiivisemmat arviot, mutta lähijohtajan ikä ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä valmentavan lähijohtamisen arvioon.

Keskiarvot antavat kuvan yleisesti ottaen hyvästä tilanteesta tutkituissa organisaatioissa, mutta tarkempi analyysi osoittaa, että vaihtelua on paljon. Vaikka suurin osa valmentavan johtamisen arvioista sijoittuivat mitta-asteikon keskivaiheille (63,6 % arvioista välillä 4,00–6,00) ja valmentavan johtamisen mediaani on 5,14, niin myös ääripään arvioita annettiin. 10,0 % vastaajista arvioi lähijohtajansa valmentavuuden olevan passiivista (arviot välillä 1–3) mutta toisaalta peräti 19,2 % vastaajista arvioi lähijohtajansa erittäin aktiiviseksi (arviot välillä 6–7). Organisaatioissa olisi erityisen tärkeää tunnistaa kehittymistä kaipaavat lähijohtajat. Heidän johtamistoimintansa tason parantaminen tulisi nostaa kehittämistoimenpiteiden listan kärkeen, koska huonosti työnsä hoitava lähijohtaja voi pahimmillaan heikentää työyhteisön työhyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta päivästä toiseen tai ainakin estää niiden kehittymistä täyteen potentiaaliinsa.

Tärkeää on myös tunnistaa lähijohtamisessa erinomaisesti menestyneet henkilöt ja palkita heitä. Usein organisaatioissa tunnustetaan konkreettiset ja erityisesti taloudelliset aikaansaannokset, mutta lähijohtamisen laatu saattaa jäädä vähälle huomiolle. Sillä on huomattava merkitys moniin sellaisiin asioihin, joiden tuloksena syntyvät tuotannolliset ja taloudelliset tulokset. Näitä ovat esimerkiksi työn imu, osaamisen kehittyminen ja suoriutuminen. Lähijohtamisen arvostaminen tulisikin nostaa organisaatiossa näkyvästi esille. Asialla on myös tärkeä symbolimerkitys, koska useimmiten niitä asioita painotetaan, joista organisaatiossa palkitaan. Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta.

2.2 Kahdenväliset esimies-alaissuhteet

Johtajuus muodostuu ihmisten välisissä suhteissa. Keskeinen perusta siinä ovat yksilölliset kahdenväliset esimies-alaissuhteet, jotka muodostuvat esimiehen ja jokaisen yksittäisen alaisen välillä. Tutkimuskirjallisuudessa tätä näkökulmaa on jo vuosikymmenten ajan tarkasteltu Leader-Member Exchange (LMX)-teorian kautta. Teoria on nimetty suomen kielellä usein esimies-alais-vaihtosuhteeteoriaksi (esim. Peltonen 2007: 126–127). Teorian nimi korostaa ajatusta, jonka mukaan kumpikin suhteen osapuoli odottaa jotakin toiselta osapuolelta sekä kumpikin myös antaa ja saa toiselta osapuolelta jotakin. Odotusten ja niiden täyttymisen sekä antamisen ja saamisen kokemuksen välinen tasapaino on olennainen tekijä suhteen laadulle. Käytämme seuraavassa lyhennettä LMX viitattaessa teoriaan ja esimies-alaissuhteeseen, jossa näkökulmana on erityisesti suhteessa tapahtuva vuorovaikutteinen vaihdanta.

LMX-teoria pohjautuu ajatukseen siitä, että LMX-suhteet vaihtelevat heikkolaatuisten ja korkealaatuisten suhteiden välisellä jatkumolla (Dansereau ym. 1975;

Graen & Uhl-Bien 1995) ja teorian ytimenä on sosiaalinen vaihdanta (Blau 1964). Tutkimusten mukaan esimiehille muodostuu suhteiden laadusta riippuen lähi- ja etäryhmät (Liden & Maslyn 1998, Davis & Gardner 2004), joskin näiden ryhmien välissä on havaittu olevan luonteeltaan neutraalimpi keskiryhmä (esim. Lee 2001). Korkealaatuisille LMX suhteille, lähiryhmälle (in-group), on tyypillistä avoin tiedon jakaminen, työtehtävien delegointi ja luottamukseen pohjaava vuorovaikutus. Heikkolaatuisissa suhteissa, etäryhmässä (out-group), kommunikointi liittyy lähinnä työtehtävien suorittamiseen eikä kumpikaan osapuoli koe saavansa toiselta osapuolelta kovin paljon. Hyvälaatuisissa LMX- suhteissa esimies ja alainen luottavat toisiinsa ja kommunikointi on avointa, intensiivistä, kaksisuuntaista ja kummankin osapuolen suoriutumista hyödyttävää. Heikkolaatuiset esimies-alais-suhteet puolestaan perustuvat lähinnä välttämättömien, operatiivisten työasioiden hoitamiseen ja niissä vuorovaikutus on vähäistä (tiheys ja kestot) sekä tyyppisesti yksisuuntaista.

Esimies-alais-suhteiden laadulla on huomattavan paljon heijastusvaikutuksia organisaatiossa. Hyvälaatuisissa LMX- suhteissa työskentelevät kokevat esimerkiksi yleisen tyytyväisyytensä paremmaksi (Erdogan & Enders 2007; Schyns & Wolfram 2008) ja ovat tyytyväisempiä esimieheensä, organisaatioon ja palkkaukseensa (Erdogan & Enders 2007) kuin heikkolaatuisissa LMX suhteissa työskentelevät. LMX-suhteen laadulla on todettu olevan yhteys innovatiivisuuteen ja luovuuteen (Basu & Green 1997; Tierney ym. 1999) sekä työtehtävistä suoriutumiseen (Liden ym. 2006). Esimies-alais-suhteen laadulla on vaikutusta myös työpaikan vaihtohalukkuuteen sekä työstä johtuvan masennuksen kokemiseen (Harris ym. 2005; Schyns ym. 2007; Sparr & Sonnentag 2008).

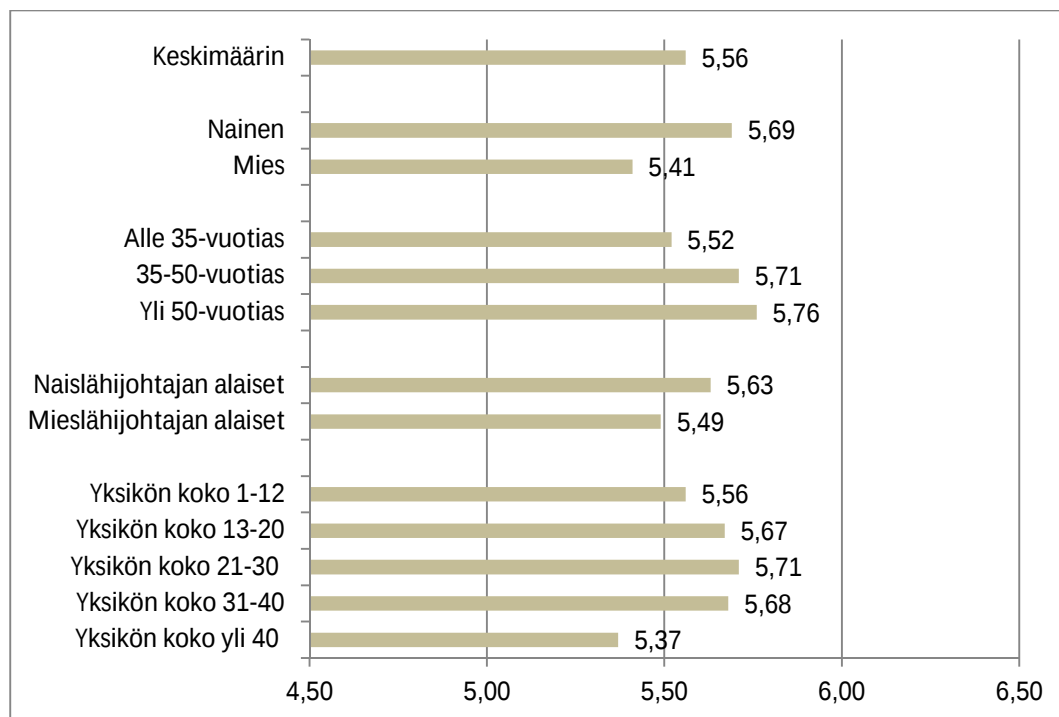
Esimiestyön laatua määrittelee olennaisella tavalla se, millaisia suhteita hän on kyennyt omassa työyhteisössään rakentamaan. LMX-suhteet eivät ole 'annettuja', vaan kehittyvät erilaisten vaiheiden kautta esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen myötä (Graen & Uhl-Bien 1995). Hierarkkisesta asetelmasta johtuen LMX-suhteen kehittyminen on hyvin paljon riippuvaista siitä, miten tietoisesti ja osaavasti esimies kahdenvälisiä suhteita rakentaa (Depret & Fiske 1992). Kuitenkin myös alaisen roolissa olevalla osapuolella on iso vaikutus suhteen muodostumiseen. LMX-suhteen alkaessa kumpikin osapuoli on toisilleen vieras, ja se, miten alainen kykenee esimiehen hänelle antamista tehtävistä suoriutumaan, määrittelee suhteen kehittymisen alkutaivalta. Myös ihmissuhdetaidot ja keskinäinen toimeen tuleminen ovat vahvasti läsnä suhteen kehittymistä. Suhteessa molemmat osapuolet oppivat toisistaan ajan kuluessa erilaisissa tilanteissa (Bauer & Green 1996).

Vaikka esimiehen ja alaisen suhde onkin yksilöllinen, vaikuttaa siihen aina jossain määrin myös yhteisö, jossa osapuolet toimivat. Työpaikalla syntyy sosiaalisten suhteiden verkostossa jaettuja käsityksiä esimerkiksi hyvästä ja huonosta johtajuudesta ja näin ollen myös johtajana toimivan henkilön onnistumisesta (Uhl-Bien 2006). Ne heijastuvat työyhteisön jäsenten tulkinnoissa yhdistyen heidän yksilöllisiin odotuksiinsa, arvoihinsa ja kokemuksiinsa. Samassakin työyhteisössä voi olla hyvin erilaisia kokemuksia esimiehen toiminnasta. Kokemuksissa on havaittu jonkin verran myös yleistettävää vaihtelua riippuen arvioijan ominaisuuksista ja tilanteesta.

Tuloksia

Kahdenvälisiä esimies-alaissuhteiden laatua mittasimme kehittämäämme ja validoimallamme mittaristolla, joka osittain pohjautuu aiemmin LMX-tutkimuksessa käytettyihin mittaristoihin (Tanskanen ym., tulossa). Näimme tarpeelliseksi kehittää oma mittari tutkimusta varten, koska aiemmat LMX-mittarit (LMX7 ja LMX-MDM) ovat keskittyneet lähinnä alaisen kokemuksiin esimiehen toiminnasta. Nykyinen mittari on sanoitettu siten, että sitä voi käyttää lähes samanlaisena mittaamaan sekä lähijohtajan että alaisen käsitystä LMX-suhteesta. Mittari muodostuu yhdeksästä väittämästä. Siinä sovelletaan 7-portaista Likertin asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä. Vastajat ottivat kantaa seuraaviin väittämiin:

- Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa
- Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista
- Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa
- Luotamme toisiimme
- Arvostamme toistemme osaamista työssä
- Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä
- Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme
- Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa
- Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat.



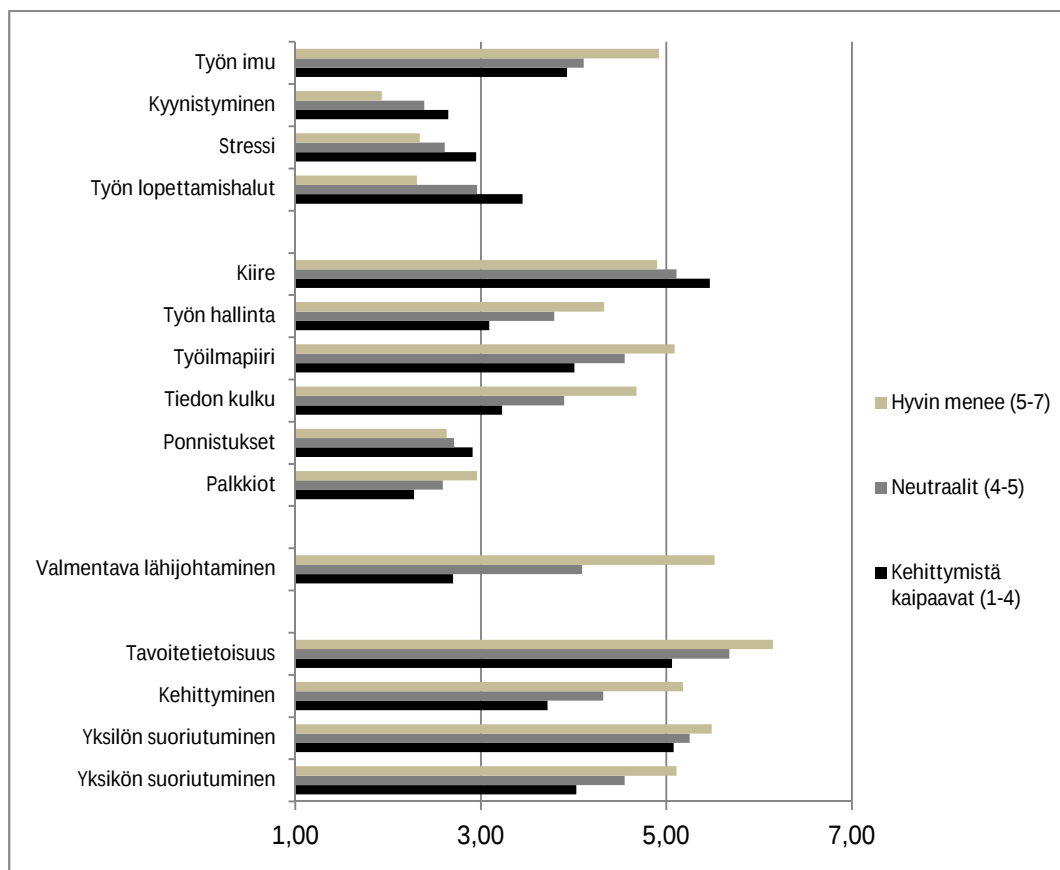
Kuvio 6. LMX-suhteen laatu eri ryhmissä.

Kahdenväliset esimies-alaisuuhteet ovat aineiston mukaan kunnossa. Keskimääräinen LMX-suhteen taso 5,56 (keskihajonta 1,24) on asteikolla 1–7 hyvä. Naiset (k.a. 5,69) kokivat esimiessuhteet miehiä (k.a. 5,41) paremmiksi, kuten myös yli 35-vuotiaat (k.a. 5,71–5,76) verrattuina alle 35-vuotiaisiin työntekijöihin (k.a. 5,52). Naisten lisäksi myös naislähijohtajien alaiset (k.a. 5,63) raportoivat merkittävästi korkeamman tason LMX-suhteita kuin mieslähijohtajien alaiset (k.a. 5,49). Suurissa yli 40 alaisen yksiköissä (k.a. 5,37) lähijohtajilla on vähemmän aikaa yksittäisten esimies-alaisuuhteiden hoidolle ja LMX onkin merkittävästi heikommalla tasolla kuin pienemmissä yksiköissä, joskaan 1–12 hengen yksiköt (k.a. 5,56) eivät eroa merkittävästi LMX:n suhteen.

Aineistossa olevia LMX-suhteita tutkittiin alaisten antamien arvioiden valossa. Suhteet ryhmiteltiin kolmeen erilaiseen ryhmään: ”kehittymistä kaipaaviin”, ”neutraaleihin” ja ”hyvin menee” -ryhmään. Kehittymistä kaipaavilla suhteen eri ulottuvuuksien saamien arvojen yhteenlaskettu keskiarvo vaihteli yhden ja neljän välillä. Neutraalit suhteet, joissa asiat olivat kohtalaisen hyvin, vastaava keskiarvo oli neljän ja viiden välillä. Parhaimmassa suhteiden ryhmässä (”hyvin menee”) keskiarvo oli viiden ja seitsemän välillä.

Tarkasteltaessa suhteen laadun vaikutuksia alaisten kokemuksiin erilaisissa työhön liittyvissä asioissa, voitiin havaita selkeä yhteys. Jos suhde oli hyvä, oli ko-

kemus monesta muustakin asiasta positiivinen. Ja vastaavasti, jos suhde lähijohtajan kanssa koettiin huonoksi, vastaavasti myös moni muu asia nähtiin heikompana kuin ryhmässä, jossa suhde oli hyvä.



Kuvio 7. Työn kokeminen erilaisissa esimiesalaissuhteissa (LMX).

Hyvä suhde lähijohtajaan näyttää vähentävän jonkin verran huonojen asioiden kuten esimerkiksi stressin ja kyynistymisen kokemusta. Hyvä suhde myös vahvistaa hyvien asioiden kokemista kuten esimerkiksi käsitys tiedon kulusta ja työpaikan ilmapiiristä. Heikot ja neutraalit suhteet eivät eronneet tilastollisesti toisistaan kun tarkasteltiin yhteyttä työn imuun ja yksilön suoriutumiseen. Myöskään neutraalit ja hyvät suhteet eivät eronneet yhteydessä kiireen ja ponnistuksen kokemuksiin. Muut yhteydet erilaisten LMX-suhteiden ja alaisten työhyvinvointiin liittyvien kokemusten välillä sen sijaan olivat tilastollisesti merkitseviä.

Esimies-alaissuhteen koetulla laadulla on selvä yhteys lähijohtajan saamiin arvioihin valmentavuudestaan. Mitä valmentavammaksi esimies arvioitiin, sitä paremmaksi arvioitiin myös kahdensuuntainen suhde hänen kanssaan. Tulos ei yllätä,

koska valmentava johtajuus perustuu toimivaan vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisen välillä.

2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi eli hyvinvointi työssä on määritelty yksinkertaisimmillaan työntekijän kykynä suoriutua päivittäisestä työstään, jonka tekeminen on turvallista, terveellistä ja mielekästä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005; 2013). Riittävä fyysinen suorituskkyky ja osaaminenkaan eivät kuitenkaan vielä takaa työhyvinvointia, vaan siihen tarvitaan myös myönteisesti työhön virittävä psyykinen tila (Hakanen 2004). Työntekijän fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset valmiudet, sekä työympäristö ja -yhteisö yhdessä muodostavat perustan työhyvinvoinnille. Työelämän muututtua etenkin länsimaissa viime vuosikymmeninä kohti tietotyötä, joka kuormittaa tekijäänsä enemmänkin psyykkisesti kuin fyysisesti, myös tutkimuksen näkökulma on siirtynyt enemmän kohti psyykkistä hyvinvointia. Usein hyvinvointia tarkastellaan yksilön subjektiivisena kokemuksena (Tuomi ym. 2002; Gardner & O'Driscoll 2007).

Työhyvinvointia voidaankin lähestyä kahdesta näkökulmasta; työhyvinvoinnin puutteena, eli negatiivisesta näkökulmasta, sekä hyvinvoinnin kokemuksena, positiivisesta näkökulmasta. Psyykkisen työhyvinvoinnin tarkastelussa on näkökulmana voittopuolisesti ollut työhyvinvoinnin negatiiviset tilat kuten stressi ja työuupumus. Erityisesti viime vuosina on kuitenkin korostettu positiivisen näkökulman huomioimista, jota on lähestytty esimerkiksi työn imun käsitteellä. Työn kontekstiin liittyvien kokemusten lisäksi on mahdollista huomioida työntekijän hyvinvointi kokonaisvaltaisesti, jolloin tarkasteluun otetaan myös ihmisen kokonaisvaltainen elämäntyytyväisyys eli onnellisuus omassa elämässä (Diener 2008) ja lisäymmärrystä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin voidaan tuottaa huomioimalla myös yksityiselämästä työhön siirtyvän konflikti (ks. esim. Eby ym. 2005). (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Hyvinvointi kokonaisvaltaisena kokemuksena.

Negatiivisena työhyvinvoinnin mittareina pidetään usein työstressiä ja työuupumusta. Työstressillä on moninaisia vaikutuksia niin yksilöön kuin organisaatioonkin, jossa yksilö työskentelee. Työstressin on todettu olevan yhteydessä muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin, jaksamiseen ja työsuoritukseen, joka osaltaan vaikuttaa organisaatioon. Organisaatioon vaikuttavia seurauksia ovat esimerkiksi työntekijöiden sairauspoissaolot ja työkyvyn menetys. (Ks. esim. Kinnunen, Feldt & Mauno 2005.)

Työuupumus on määritelty pitkäkestoiseksi väsymykseksi, masennukseksi ja turhautumiseksi, jossa yksilön voimavarat ja ympäristön luomat paineet ja vaatimukset ovat epätasapainossa keskenään (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001). Työuupumusta on todettu olevan jopa neljäsosalla suomalaisesta työväestöstä ja noin 2,5 %:lla tämä työuupumus on vakavaa (Ahola ym. 2004). Luvut ovat hälyttäviä, sillä työuupumus koskettaa sairastuneen yksilön lisäksi koko työyhteisöä ja organisaation toimintaa. Pitkän jatkuneen työn epävarmuuden on todettu olevan yhteydessä työuupumuksen esiintyvyyteen (Hakanen 2005). Näin ollen työuupumuksen esiintyvyys voi olla myös sidoksissa vallitsevaan taloudelliseen tilanteeseen.

seen koska että työsuhteiden jatkuvuus on epävarmempaa taloudellisen taantuman tilanteessa kuin talouden kasvuaikoina.

Viime vuosina noussut esille on noussut positiivinen lähestymistapa työhyvinvointiin. Siinä työhyvinvoinnin ajatellaan rakentuvan työn vaatimusten ja työn voimavarojen yhteisvaikutuksen tuloksena. Huomiota on kiinnitetty erityisesti tekijöihin, jotka lisäävät voimavaroja työssä. Asiasta on puhuttu paljon erityisesti työn imun käsitteen kautta (Hakanen 2004, 2005). Negatiiviseen työhyvinvoinnin tilaan keskittyvä ”työpahoinvoinnin” näkökulma pyrkii ymmärtämään ja ratkaisemaan ongelmallista tilannetta, jossa yksilön voimavarat eivät vastaa hänelle asetettuja vaatimuksia työssä. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, joiden avulla työntekijä voi suoriutua ja pärjätä näiden vaatimusten edessä. Näitä voivat olla muun muassa fyysiset työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen varmuus. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005: 56–57.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen välistä sidosta on selitetty muun muassa energiapolun ja motivaatiopolun käsitteiden kautta. Työntekijä voi selviytyä työnsä haasteista ja vaatimuksista työn voimavarojen kautta. Jos hänellä ei ole positiivisia selviytymisedellytyksiä, saattaa työn vaatimustaakka kuormittaa hänet. Tällöin työntekijän hyvinvointi usein laskee ja pahoinvointi lisääntyy.

Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työ itsessään, työn sisältö ja työntekijän kokemus siitä, miten paljon hän voi vaikuttaa omaan työhönsä. Yleisen pahoinvoinnin seuraukset yksilölle ovat usein merkittävät. Hänen henkinen ja fyysinen hyvinvointinsa kärsii ja yksilöllä havaitaan usein alentunutta työkykyä. Tällaisen negatiivisen kierteen vaikutukset heijastuvat myös organisaatioon työntekijän sairauspoissaolojen kasvaessa ja tuottavuuden laskiessa. Jos työntekijällä kuitenkin on voimavaroja työssään, voi hän näiden voimavarojen avulla selvittää työn kuormittavien tekijöiden aiheuttamasta epätasapainotilasta. Tämä lisää työntekijän hyvinvointia ja saattaa johtaa jopa työn imuun. Tällaisessa tilanteessa olevat yksilöt ovat usein todella sitoutuneita organisaatioon ja heidän työhyvinvointinsa on korkeaa. (Mäkikangas ym. 2005: 58.)

Työhyvinvoinnin kokemusta mitattiin LÄIKE-hankkeessa useammalla erilaisella kysymyspatteristolla. Niissä oli sekä voimavaranäkökulmaa että kuormittavuuden näkökulmaa huomioivia mittareita. Seuraavaksi esittelemme miten työn voimavaroja, ponnistuksia, palkkioita ja työhyvinvointia on mitattu ja millä tasolla ne ovat aineistossa. Tämän jälkeen tarkastelemme työn piirteiden ja lähijohtamisen yhteyksiä yksinkertaisella muuttujatason analyysillä, jonka jälkeen sovellamme yksi-

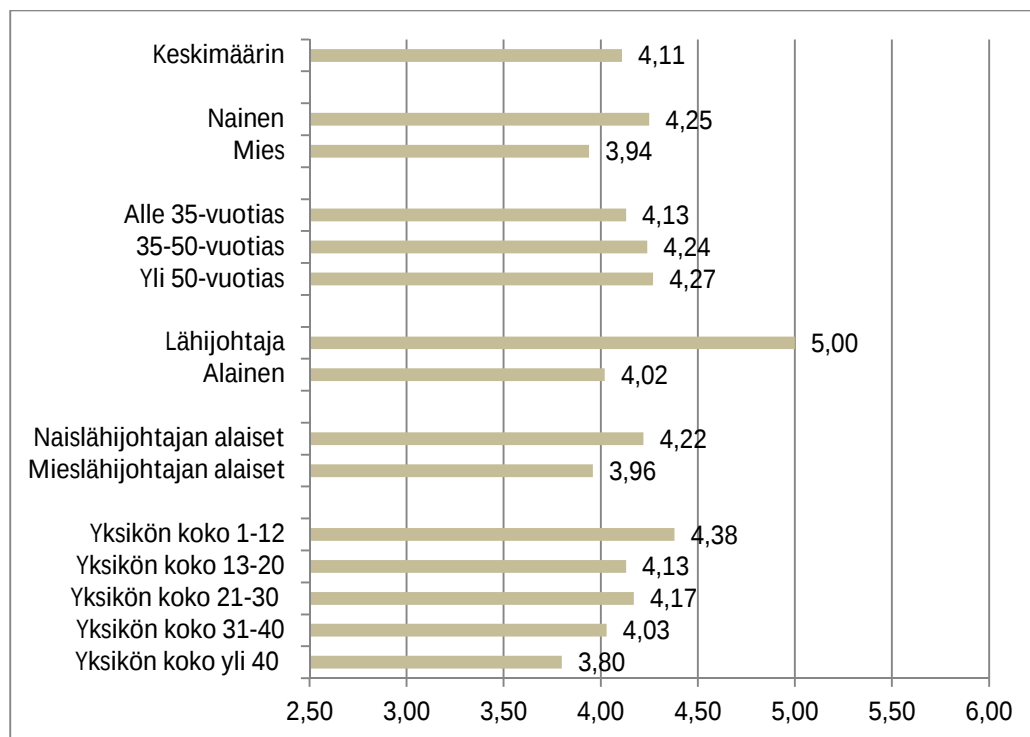
lökeskeistä lähestymistä työhyvinvoinnin tutkimukseen. Lopuksi tarkastelemme lähijohtajien työhyvinvointia.

2.3.1 Työhyvinvointi ja työn voimavarat tutkimusaineistossa

Vaatimukset ja voimavarat työssä

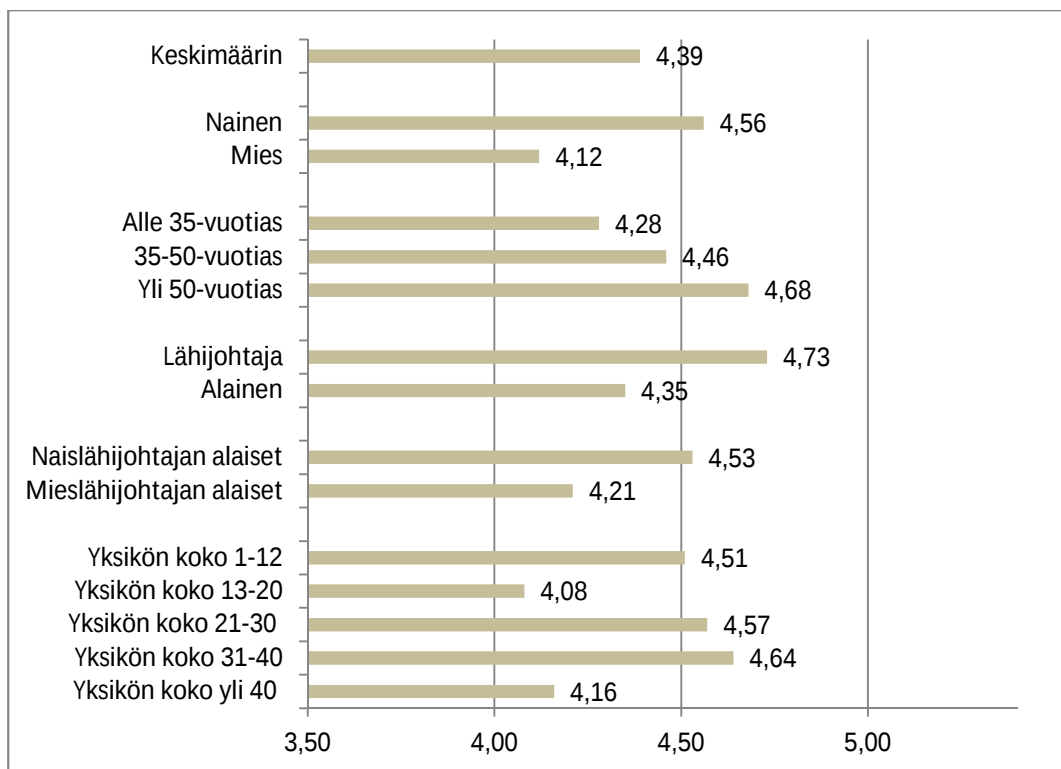
Yksilön työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttaa työn vaatimusten ja voimavarojen määrä. Työn voimavarat on yhdistetty positiiviseen työhyvinvointiin ja työn vaatimukset työpahoinvointiin (Bakker & Demerouti 2007). Työn vaatimuksina voidaan nähdä esimerkiksi kiire ja työn vaatimat ponnistelut. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi työn hallinnan mahdollisuudet ja sosiaalinen tuki. Myös lähijohdaminen voidaan nähdä työn voimavarana kuten myös tiedon kulku työpaikalla ja työilmapiiri. Seuraavaksi tarkastelemme LÄIKE-aineiston valossa työnvoimavaroista työn hallinnan, tiedon kulun ja työilmapiirin tasoja. Tämän jälkeen vuoronsa saavat ERI-mallin kehyksessä ponnistukset, palkkiot sekä ylisitoutuminen työhön.

LÄIKE-aineistossa naiset kokivat merkitsevästi parempaa työn hallintaa, tiedon kulkua ja työilmapiiriä kuin miehet (ks. taulukot 9, 10 ja 11). Yli 50-vuotiaat kokivat tiedon kulun paremmaksi kuin nuoremmat, mutta ikä ei vaikuttanut työn hallinnan tai ilmapiirin kokemuksiin. Lähijohtajat kokivat työn hallinnan paremmaksi kuin muut. He arvioivat myös tiedon kulun ja työilmapiirin merkittävästi paremmiksi kuin muut vastaajat.

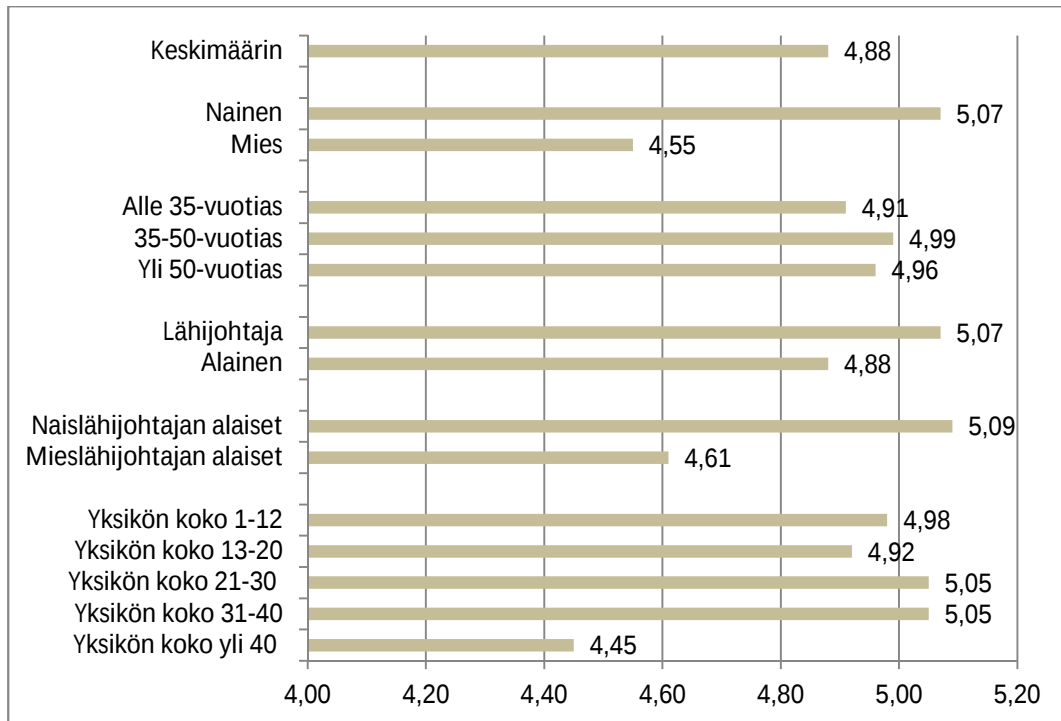


Kuvio 9. Työn hallinnan kokemukset eri ryhmissä.

Naislähijohtajien alaiset kokivat työn hallinnan, tiedon kulun ja työilmapiirin paremmaksi kuin mieslähijohtajien alaiset. Työn hallinta on aineiston perusteella parhaimmalla tasolla pienissä 1–12 hengen yksiköissä, jotka eroavat tilastollisesti merkitsevästi suurista 31–40 ja yli 40 hengen yksiköistä, joista myös 21–30 hengen yksiköt eroavat merkitsevästi. Tiedon kulku merkitseväsi paremmalla tasolla 1–12, 21–30 ja 31–40 hengen yksiköissä kuin 13–20 tai yli 40 hengen yksiköissä (ks. Kuvio 10). Yli 40 hengen yksiköissä työilmapiiri arvioitiin merkitseväsi pienempiä yksiköitä heikommaksi.



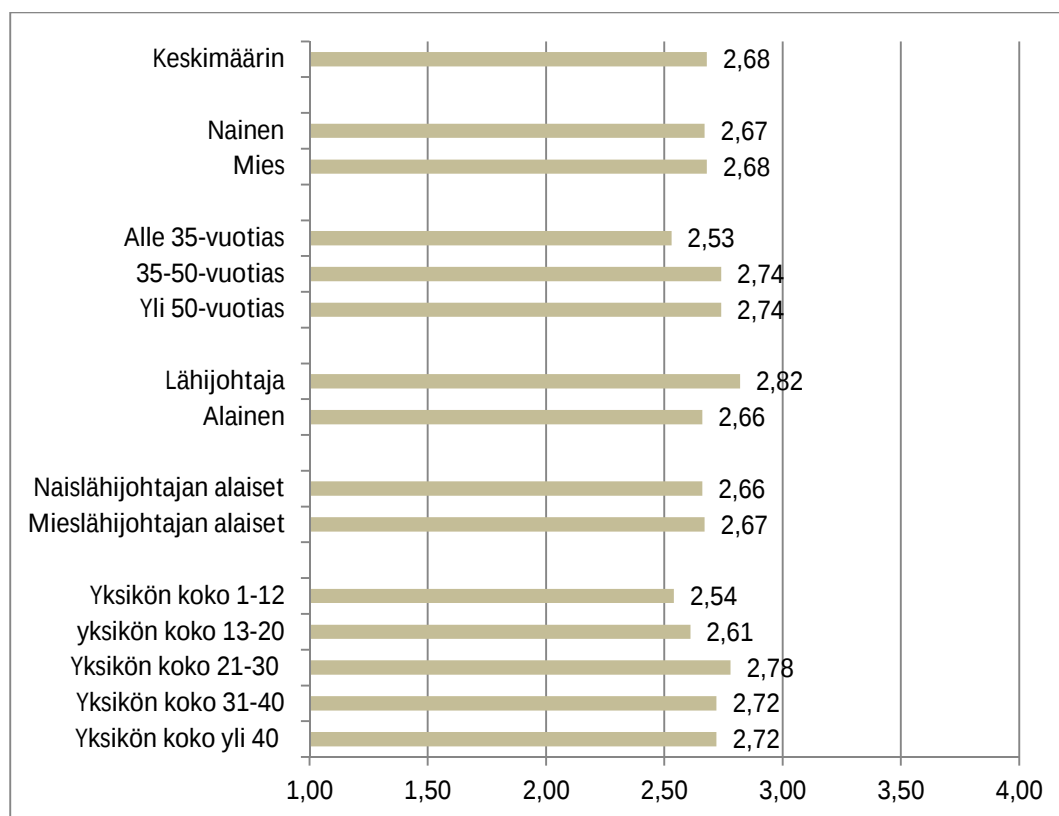
Kuvio 10. Kokemus organisaation tiedon kulusta eri ryhmissä.



Kuvio 11. Kokemus työilmapiiristä eri ryhmissä.

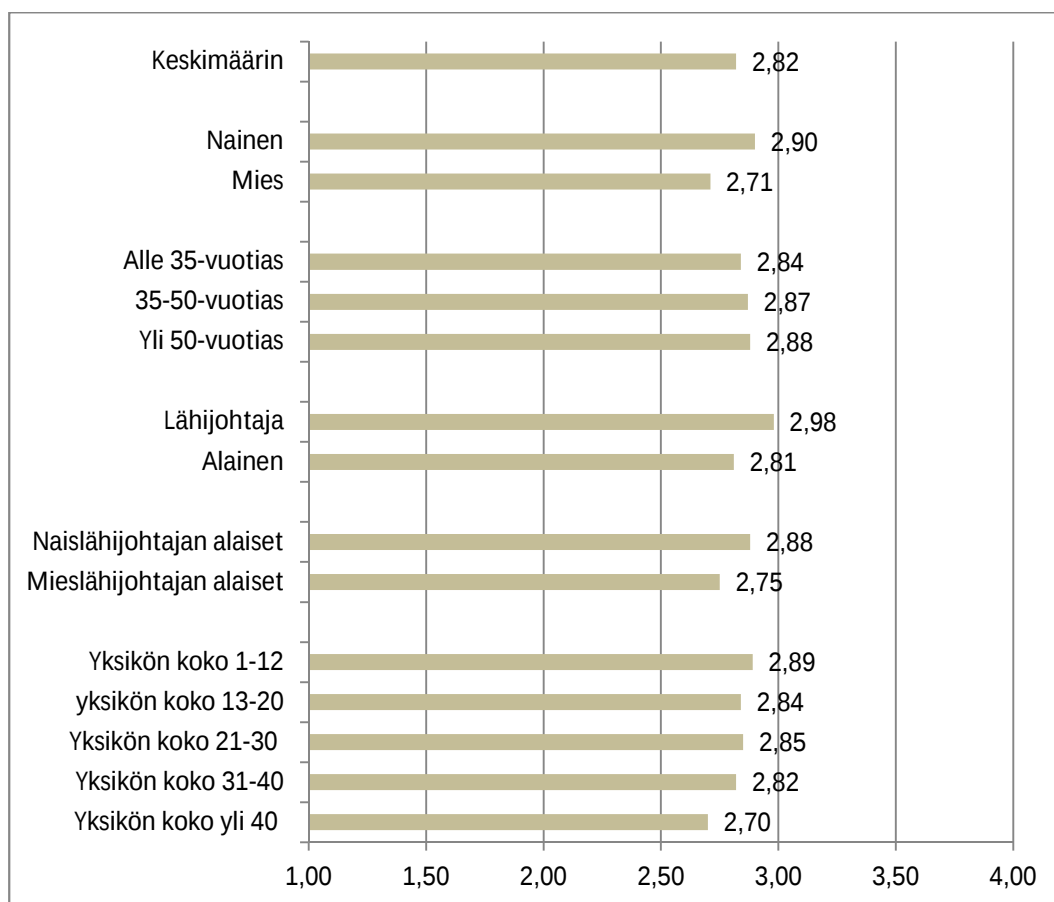
Työhyvinvointia on lähestytty myös *ponnistusten ja palkkioiden mallin (ERI-malli eli Effort-Reward Imbalance)* kautta (ks. Kinnunen, Feldt & Tarvainen 2006). ERI-mallin lähtökohtana on ajatus siitä, että työntekijä kokee antavansa tietyn panoksen työhönsä ja hän odottaa saavansa siitä asianmukaisen palkkion vastineeksi. Ponnistuksia voidaan tarkastella esimerkiksi työn vaatimusten ja velvollisuuksien kautta ja palkkiot puolestaan voivat olla aineellisia ja aineettomia kuten esimerkiksi mahdollisuus edetä uralla tai saatu arvostus. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ponnistukset ja palkkiot ovat tasapainossa.

Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa neljäportaisella asteikolla (täysin samaa mieltä (1), melko eri mieltä (2), melko samaa mieltä (3) ja täysin samaa mieltä (4) esimerkiksi seuraaviin väittämiin: ”Koen työssäni paljon keskeytyksiä ja häiriöitä” (ponnistukset); ”Koen saavani riittävästi tukea vaikeissa tilanteissa”, ”Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti töissä” (palkkiot – arvostus); ”Etenemismahdollisuuteni ovat heikot”, ”Etenemismahdollisuuteni ovat heikot” (palkkiot – etenemismahdollisuudet) ja ”Olen kokenut / uskon kokevani epämieluisen muutoksen työssäni” ja ”Työssäni on paljon epävarmuustekijöitä” (palkkiot – työn varmuus).



Kuvio 12. Ponnistukset työssä eri ryhmissä.

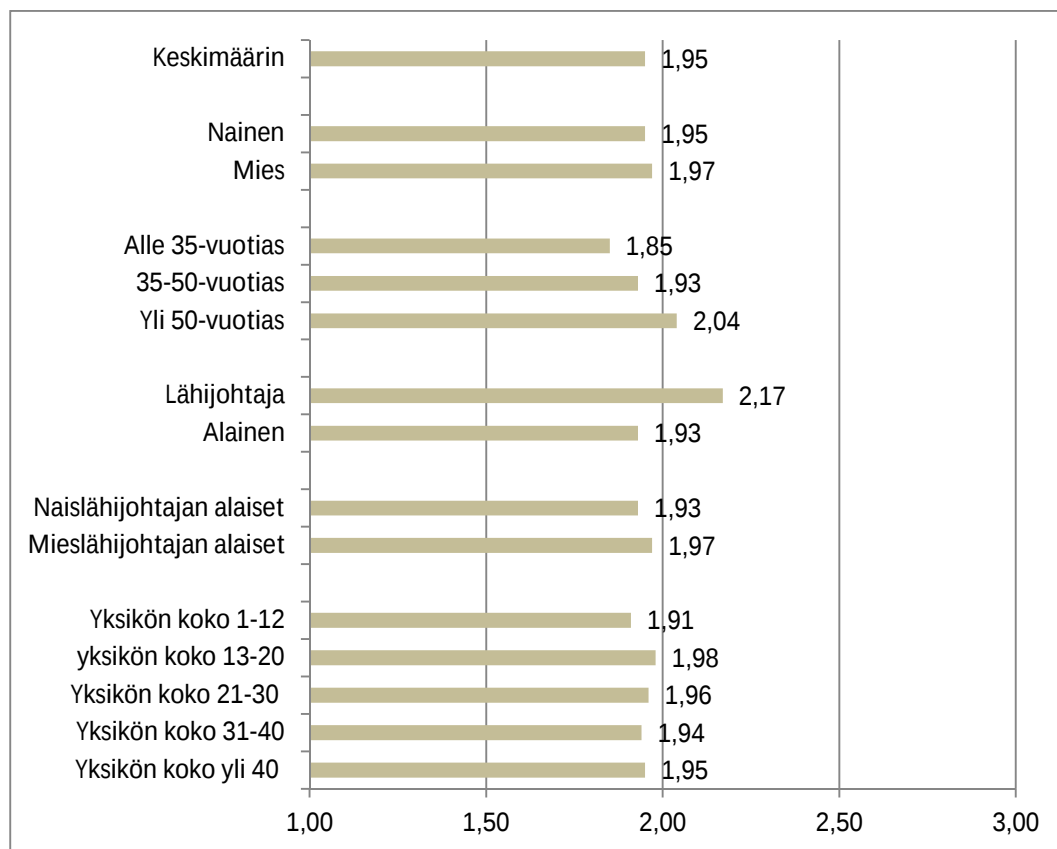
Aineiston (ks. kuviot 12 ja 13) mukaan ponnistusten määrässä ei ole sukupuoli-eroja, mutta naiset kokevat saavansa enemmän palkkioita kuin miehet. Myös naislähijohtajien alaiset kokevat palkitsevuutta enemmän kuin mieslähijohtajien alaiset. Iän suhteen palkkioissa ei ole merkitseviä eroja, mutta alle 35-vuotiaat kokevat ponnistelewansa merkittävästi vähemmän kuin vanhemmat työntekijät. Lähijohtajat kokevat työnsä haasteellisemmaksi ponnistelujen muodossa, mutta myös palkitsevammaksi kuin muut työntekijät. Pienissä yksiköissä vaadittujen ponnistelujen määrä koetaan vähäisemmäksi kuin suuremmissa yksiköissä ja suurissa yli 40 hengen yksiköissä palkkioita saadaan merkitsevästi vähemmän kuin pienemmissä yksiköissä.



Kuvio 13. Saadut palkkiot eri ryhmissä.

Myös yksilön henkilökohtaiset taipumukset ja ominaisuudet vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Yhtenä niistä on työhyvinvointitutkimuksissa käsitelty ylisitoutumista, joka viittaa niin suureen sitoutumiseen, että yksilö ei enää oikein kykene irrottautumaan työstään (Kinnunen ym. 2006; Rantanen ym. 2013; Siegrist ym. 2009). Vaikka ylisitoutuminen voi heijastaa syvää kiinnostusta työhön ja

halua suoriutua siinä hyvin, se tutkimusten mukaan samalla lisää alttiutta työuupumukseen. Ylisitoutunut työntekijä helposti aliarvioi työn kuormittavuutta ja yliarvioi omia resurssejaan suhteessa niihin. Siksi ylisitoutunut työntekijä on vaarassa ajaa itsensä tilanteeseen, jossa hän ylikuormittuu (Kinnunen ym. 2006).



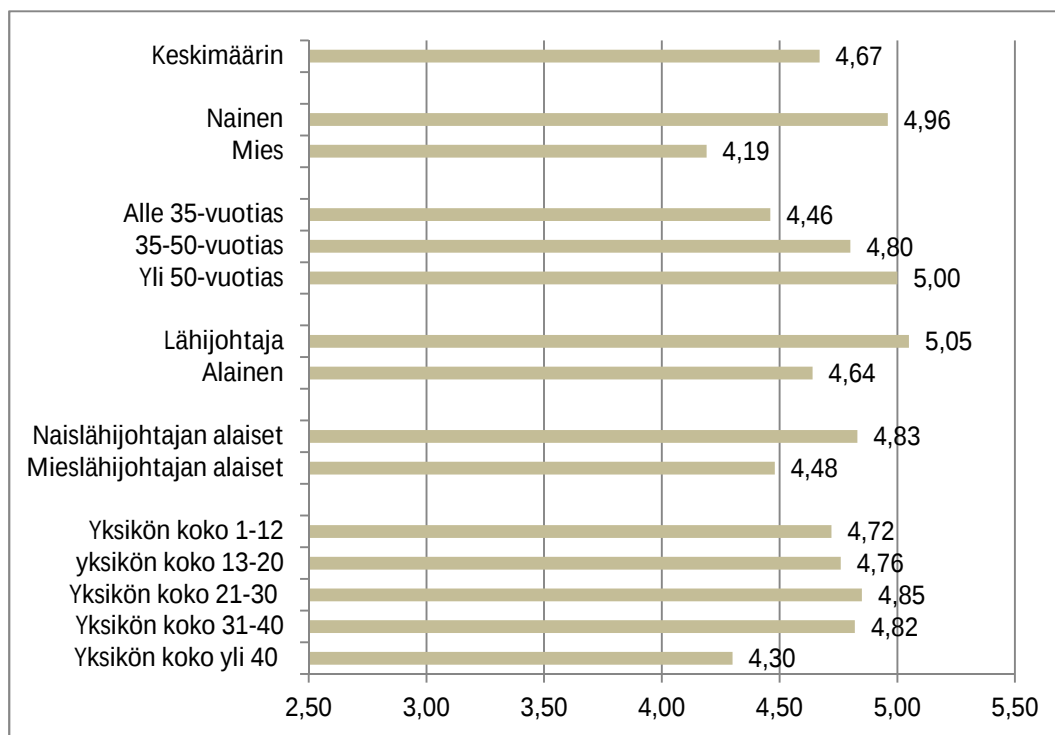
Kuvio 14. Ylisitoutuminen eli ryhmissä.

Työhön ei oltu ylisitouduttu aineistossa laajasti keskimääräisen ylisitoutumisen ollessa 1,95 (keskihajonta 0,65). Ylisitoutumisen suhteen eri ryhmissä on vain vähän eroja. Lähihohtajat kokevat ylisitoutumista merkitsevästi enemmän kuin muut, kuten on tilanne myös yli 50-vuotiaiden suhteen verrattuna nuorempiinsa. Muita tilastollisesti merkitseviä eroja ylisitoutumisen suhteen ei löytynyt.

Hyvinvointi työssä

LÄIKE-hankkeessa työhyvinvoinnin positiivista näkökulmaa mitattiin UWES-9 mittariston suomenkielisellä versiolla, jonka avulla voidaan tarkastella työn imua (Schaufeli ym. 2006; Hakanen 2009). Vastaajat kuvasivat työn imun kokemuksi-

aan 7-portaisella asteikolla. Vastauksissaan he kertoivat, kokevatko he päivittäin (6), muutaman kerran viikossa (5), kerran viikossa (4), muutaman kerran kuukaudessa (3), kerran kuukaudessa (2), muutaman kerran vuodessa (1) tai ei koskaan (0) seuravanlaisia tuntemuksia, esimerkkeinä väittämistä: ”Tunnen olevani täynnä energiaa”, ”Olen innostunut työstäni, kun teen työtäni” ja ”Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin”.



Kuvio 15. Työn imun taso eri ryhmissä.

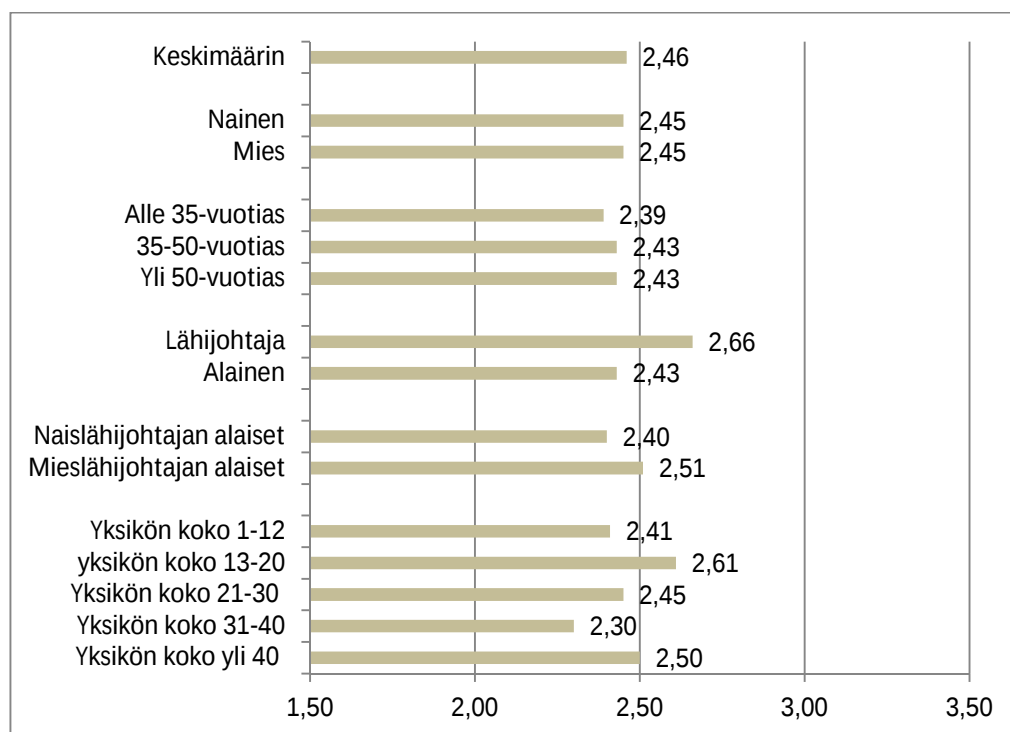
Keskiarvoilla mitattuna työn imua koettiin kohtalaisesti (k.a. 4,67) eli lähes kerran viikossa. Naisilla työn imun kokemus oli selvästi miehiä korkeammalla tasolla (k.a. 4,96 vs. k.a. 4,19). Eniten työn imua koettiin yli 50-vuotiaiden ryhmässä (k.a. 5,00) ja vähiten alle 35-vuotiaiden ryhmässä (k.a. 4,46).

Esimiesroolissa olevat kokivat suurempaa työn imua kuin vain alaisroolissa olevat (k.a. 5,05 vs. k.a. 4,64). Heidän tehtävänsä ovat tyypillisesti vaihtelevampia ja sisältävät enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin muilla, joten tulos ei ole yllättävä. Naispuolisen lähijohtajan alaisuudessa työskentelevät kokevat jonkin verran suurempaa työnimua kuin miespuolisen lähijohtajan alaisuudessa (k.a. 4,83 vs. k.a. 4,48). Ainoastaan yli 40 työntekijän yksiköissä (k.a. 4,30) koettiin merkittävästi alhaisempaa työn imua kuin pienemmissä yksiköissä, joissa työn imun keskiarvo vaihteli välillä 4,72–4,85.

Työn kuormittavuus / työpahoinvointi

Työhyvinvointia tutkittiin työn imun lisäksi sen negatiivisten ulottuuksien kautta, joiksi valittiin stressi, kyynistyminen ja työn lopettamishalut.

Stressiä mitattiin yhdellä kysymyksellä, jolla on todettu olevan hyvä validiteetti (Elo ym. 2008). Siinä vastaajalle ensin määriteltiin stressi: ”*Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa mieltä*”. Sen jälkeen vastaajalta kysyttiin ”Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?” Vastausvaihtoehtoina olivat en lainkaan (1), vain vähän (2), jonkin verran (3), melko paljon (4) tai erittäin paljon (5).

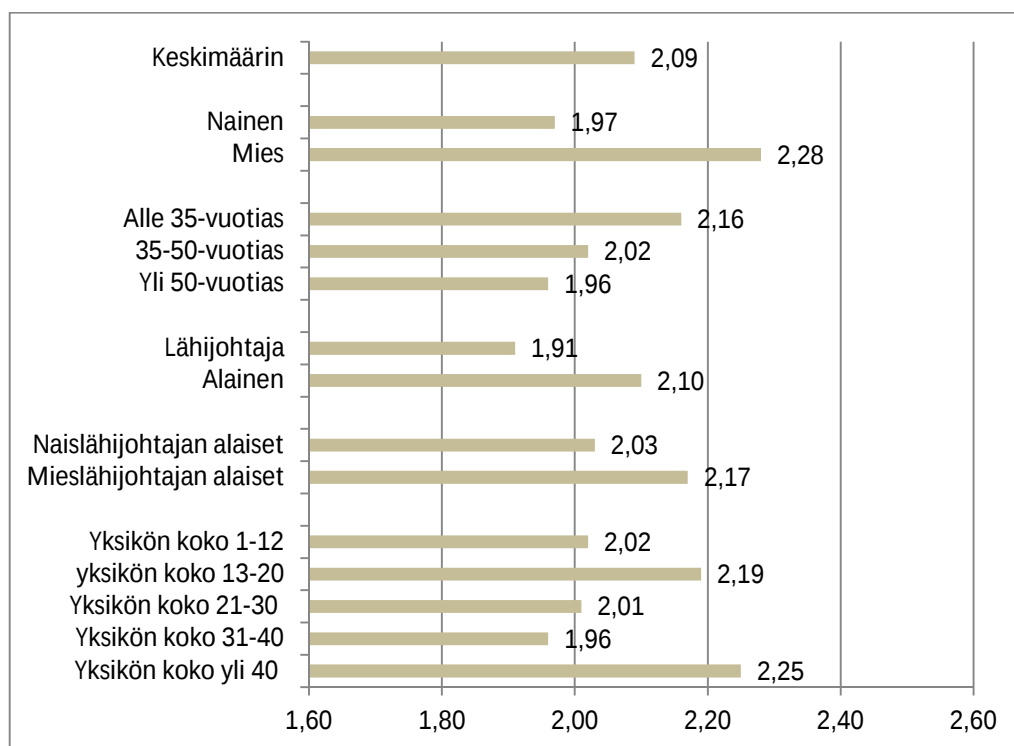


Kuvio 16. Stressin kokeminen eri ryhmissä.

Stressiä koettiin aineiston perusteella keskimäärin maltillisesti (k.a. 2,46, keskiarvo 1,05). Stressin kokemisen keskiarvo osuu mittariston stressin kokemisen vaihtoehtojen ”jonkin verran” ja ”melko paljon” väliin. Stressin kokeminen oli myös hyvin samankaltaista erilaisissa ryhmissä. Sukupuolen tai iän suhteen ei löytynyt merkitseviä eroja. Sen sijaan lähihohtajat (k.a. 2,66) kokivat työnsä merkitsevästi alaisia (k.a. 2,43) stressaavammaksi, kuten myös mieslähihohtajien alaiset (k.a. 2,51) verrattuna naislähihohtajien alaisiin (k.a. 2,40). Yksikön koolla ei ollut merkittävää vaikutusta stressin kokemiseen, kun ainoastaan 13–20 alaisen

yksiköissä (k.a. 2,61) koettiin merkitsevästi enemmän stressiä kuin 31–40 alaisen yksiköissä (k.a. 2,30).

Kyynistyminen on yksi keskeisistä työuupumuksen oireista (Ahola ym. 2004) ja se liittyy kokemuksiin työstä etääntymiseen ja työn mielekkyyden katoamiseen (ks. esim. Hakanen 2005). Työuupumuksen oireiden on todettu etenevän uupumusasteisen väsymyksen kautta kyynistymiseen ja sen kautta taas ammatillisen itsetunnon heikentymiseen. Kyynistyminen on siis jo hälyttävä oire työuupumuksen kehittymisestä. Kyynistymisen ilmenemiseen tulee kiinnittää vakavasti huomiota koska työuupumuksella on osoitettu olevan vakavia seurauksia yksilöiden terveydelle ja työkyvylle (Toppinen-Tanner 2011). Kyynistymistä tutkittiin Bergen Burnout -mittariston kyynisyyttä kuvaavalla kysymyspatteristolla (Salmela-Aro ym. 2010), jossa vastaajia pyydettiin kertomaan kuusiportaisella asteikoilla (1= täysin eri mieltä, eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä, samaa mieltä ja 6= täysin samaa mieltä) kokemuksensa viiteen eri väittämään, esimerkiksi: ”Tunnen itseni haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni” ja ”Ärsyynyn usein asiakkaisiini tai muihin työni kohteena oleviin ihmisiin”.



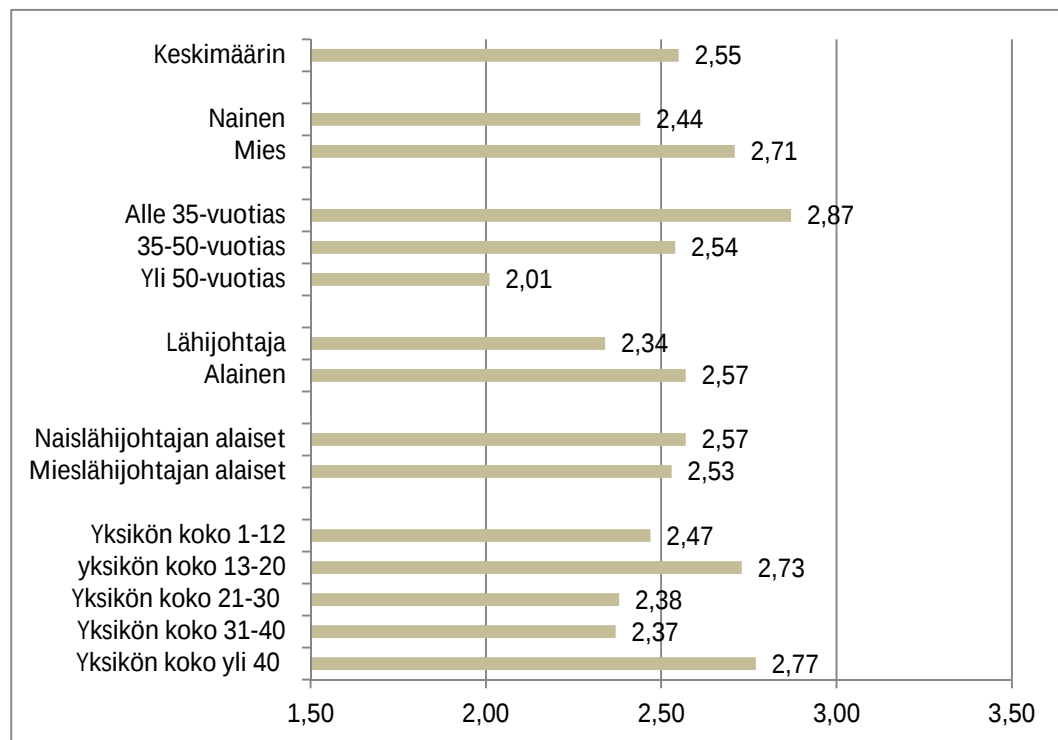
Kuvio 17. Kyynistyminen eri ryhmissä.

Kyynistyminen ei ole tutkimusaineiston mukaan suuri ongelma tutkituissa organisaatioissa. Kyynistymisen keskiarvo on aineistossa 2,09 (keskihajonta 0,92), joka

sijoittuu mitta-asteikolla kohtaan, jossa ollaan eri mieltä kyynistymistä edustavien väittämien kanssa. Miehet (k.a. 2,28) ovat aineistossa selkeästi enemmän kyynistyneet kuin naiset (k.a. 1,97). Myös mieslähijohtajien alaiset (k.a. 2,17) kokivat kyynistymistä enemmän kuin naislähijohtajien alaiset (k.a. 2,03). Ikä vähenti kyynistymistä, sillä alle 35-vuotiaat (k.a. 2,16) ovat merkitsevästi kyynistyneempiä kuin yli 50-vuotiaat (k.a. 1,96). Vaikka lähijohtajat kokivat enemmän stressiä kuin alaiset niin silti lähijohtajat (k.a. 1,91) olivat merkitsevästi vähemmän kyynistyneitä aineistossa kuin alaisensa (k.a. 2,10). Yli 40 työntekijän yksiköissä (k.a. 2,25) kyynistymistä esiintyi enemmän kuin pienemmissä yksiköissä (k.a. 1,96–2,02), tosin 13–20 työntekijän yksiköt (k.a. 2,19) eivät eronneet yli 40 hengen yksiköistä tilastollisesti merkitsevästi.

Työn lopettamishaluja tiedusteltiin kahdella väittämällä, johon vastaajat vastasivat kuusiportaisella asteikolla (ei koskaan (1), harvoin (2), melko harvoin (3), melko usein (4), usein (5), koko ajan(6). Väittämät olivat:

- Ajatukset tämän työpaikan jättämisestä käyvät mielessäni...
- Olen suunnitellut etsiväni uuden työpaikan seuraavan vuoden alussa...



Kuvio 18. Työn lopettamishalut eri ryhmissä

Keskimäärin työn lopettamishaluja ei ole kovin paljoa (k.a. 2,55, keskihajonta 1,30). Mitta-asteikolla keskiarvo osuu vastausvaihtoehtojen ”melko harvoin” ja ”melko usein” väliin. Miehillä (k.a. 2,71) näyttää olevan enemmän lähtöhaluja työstään kuin naisilla (k.a. 2,44) ja lisäksi lähtöhalut vähenevät iän myötä, kun alle 35-vuotiaiden (k.a. 2,87), 35–50-vuotiaiden (k.a. 2,54) ja yli 50-vuotiaiden (k.a. 2,01) keskiarvot eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Lähijohtajat (k.a. 2,34) eivät mieti työn lopettamista yhtä usein kuin alaiset (k.a. 2,57). Selkeästi enemmän lähtöhaluja on myös yli 40 (k.a. 2,77) ja 13–20 (k.a. 2,73) hengen yksiköissä verrattuina muun kokoisiin työyksiköihin (k.a. 2,37–2,47).

2.3.2 Työn voimavarojen, palkkioiden ja ponnistusten yhteydet työhyvinvointiin

Työn voimavaroista työn hallinnalla, tiedon kululla ja työilmapiirilla löydettiin odotetut positiiviset yhteydet työhyvinvointiin (ks. taulukko 1). Ponnistuksilla työssä oli vaatimattomat yhteydet työn imuun ja työn lopettamishaluihin, mutta voimakkaammat yhteydet kyynistymiseen ja stressiin. Palkkiot olivat vahvassa yhteydessä kaikkiin tutkittuihin työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Ylisitoutuminen korreloi hyvin vahvasti stressin kanssa, joka johtuu osaltaan mittareiden samankaltaisista sanallisista muotoiluista. Lähijohtaminen oli myös odotetussa positiivisessa yhteydessä työhyvinvointiin. Lähijohtajuuden korrelaatiot työhyvinvoinnin kanssa olivat samaa tasoa kuin työn voimavaroilla.

Taulukko 1. Työn vaatimusten, voimavarojen ja lähijohtamisen korrelaatiot työhyvinvoinnin kanssa

	Työn imu	Kyynistyminen	Stressi	Työn lopettamishalut
Työn hallinta	$r = 0,356$	$r = -0,301$	$r = -0,197$	$r = -0,286$
Tiedon kulku	$r = 0,331$	$r = -0,319$	$r = -0,210$	$r = -0,340$
Työilmapiiri	$r = 0,358$	$r = -0,420$	$r = -0,325$	$r = -0,371$
Ponnistukset	$r = -0,055$	$r = 0,257$	$r = 0,399$	$r = 0,105$
Palkkiot	$r = 0,447$	$r = -0,516$	$r = -0,377$	$r = -0,482$
Ylisitoutuminen	$r = -0,138$	$r = 0,333$	$r = 0,629$	$r = 0,172$
Valmentava lähijohtaminen	$r = 0,363$	$r = -0,335$	$r = -0,208$	$r = -0,358$
LMX	$r = 0,375$	$r = -0,345$	$r = -0,223$	$r = -0,369$

Huom. r =korrelaatiokerroin. Kaikki korrelaatiot tilastollisesti merkitseviä.

Työilmapiirillä oli suhteellisen vahvat korrelaatiot työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin, joten työhyvinvointia ei voida pitää vain yksilön vaan koko työyhteisön asiana. Taulukoissa 2 ja 3 tutkimme tarkemmin työilmapiirin aladimensioiden yhteyksiä työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Positiivisilla ilmapiirityypeillä ”rento ja ystävällinen” sekä ”rohkaiseva ja tukeva” oli vahvimmat korrelaatiot työhyvinvoinnin kanssa. Näiden positiivisten ilmapiirityyppien yhteydet varsinkin positiivisiin työn imuun ja elämäntyytyväisyyteen ovat selvästi vahvempia kuin negatiivisempien ilmapiirityyppien. Ilmapiirityytit ”jännittynyt ja riitainen” sekä ”kilpailuhenkinen ja oppurtunistinen” olivat suhteellisen vahvassa yhteydessä kyynistymiseen sekä työn ”läikkymiseen” eli työn muuta elämää häiritsevään vaikutukseen.

Taulukko 2. Työilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin (1/2).

	Työn imu	Kyynistuminen	Stressi
RENTO JA YSTÄVÄLLINEN	r=0,315 (lisää työn imua)	r=-0,349 (vähentää kyynisyyttä)	r=-0,331 (vähentää stressiä)
ROHKASEVA JA TUKEVA	r=0,396 (lisää työn imua)	r=-0,373 (vähentää kyynisyyttä)	r=-0,231 (vähentää hieman stressiä)
VARAUTUNUT JA KONSERVATIIVINEN	r=-0,195 (vähentää hieman työn imua)	r=0,220 (lisää hieman kyynisyyttä)	r=0,135 (lisää hieman stressiä)
JÄNNITTYNYT JA RIITAINEN	r=-0,220 (vähentää hieman työn imua)	r=0,309 (lisää kyynisyyttä)	r=0,255 (lisää hieman stressiä)
KILPAILUHENKINEN JA OPPURTUNISTINEN	r=-0,226 (vähentää hieman työn imua)	r=0,319 (lisää kyynisyyttä)	r=0,268 (lisää hieman stressiä)

Huom. r=korrelaatiokerroin. Kaikki korrelaatiot tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 3. Työilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin (2/2).

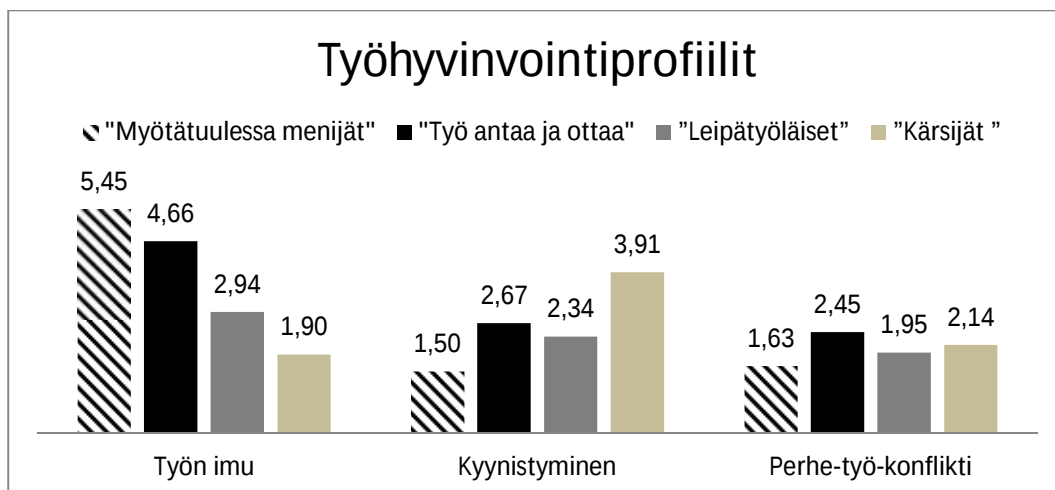
	Työn lopettamis- halut	Työn läikkyminen	Elämäntyytyväisyys
RENTO JA YSTÄVÄLLINEN	r=-0,322 (vähentää työn lopetushalua)	r=-0,298 (vähentää hieman työn läikkymistä)	r=0,256 (lisää hieman elämäntyytyväisyyttä)
ROHKAISEVA JA TUKEVA	r=-0,363 (vähentää työn lopetushalua)	r=-0,270 (vähentää hieman työnläikkymistä)	r=0,255 (lisää hieman elämäntyytyväisyyttä)
VARAUTUNUT JA KONSERVATIIVINEN	r=0,234 (lisää hieman työn lopetushalua)	r=0,185 (lisää hieman työn läikkymistä)	r=-0,143 (vähentää hieman elämäntyytyväisyyttä)
JÄNNITTYNYT JA RIITAINEN	r=0,255 (lisää hieman työn lopetushalua)	r=0,302 (lisää työn läikkymistä)	r=-0,134 (vähentää hieman elämäntyytyväisyyttä)
KILPAILUHENKINEN JA OPPORTUNISTINEN	r=0,223 (lisää hieman työn lopetushalua)	r=0,335 (lisää työnläikkymistä)	r=-0,176 (vähentää hieman elämäntyytyväisyyttä)

Huom. r=korrelaatiokerroin. Kaikki korrelaatiot tilastollisesti merkitseviä.

2.3.3 Yksilökeskeinen lähestyminen työhyvinvointiin

Kyselyyn vastanneiden hyvinvointia tarkasteltiin aiemmin esitetyn muuttujatason lisäksi myös yksilötasolla. Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö ja työntekijät voivat kokea yhtä aikaa hyvinvointia ja innostusta sekä toisaalta uupumusta ja pahoinvointia työssään. Myös työn ja perheen yhteensovittamisessa ja eri elämän osa-alueiden ilojen ja murheiden ”läikkyminen” toisille osa-alueille, esimerkiksi perhe-elämästä työhön vaikuttavat työntekijän kokemaan kokonaishyvinvointiin. Yksilökeskeisessä lähestymistavassa tarkastellaan millaisia työhyvinvoinnin ulottuvuuksien yhdistelmiä, eli työhyvinvointiprofiileita, työntekijöiltä todellisuudessa löytyy ja millaisia työntekijöitä kuhunkin työhyvinvointiprofiiliin kuuluu.

Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta neljän organisaation alkumittausten aineistosta (N=1126) klusterianalyysillä (K-means), jossa neljän erillisen työhyvinvointiprofiilin estimointi tuotti tilastollisesti tyydyttävän ja sisällöllisesti tulkittavan ratkaisun (ks. kuvio 19). Klusterointi suoritettiin työn imun, kyynistymisen ja perhe–työ-konfliktin suhteen.



Kuvio 19. Työhyvinvointiprofiilit

Klusterianalyysin pohjalta muodostettiin neljä työhyvinvointiprofiilia, jotka nimettiin seuraavasti: ”myötätuulessa menijät”, ”työ antaa ja ottaa”, ”leipätyöläiset” ja ”kärsijät”. Työhyvinvointiprofiilit erottuivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan työn imun, kyynistymisen ja perhe-työ-konfliktin suhteen. Ainoastaan ”leipätyöläiset” eivät eronneet merkitsevästi ”kärsijöistä” perhe-työ-konfliktin tapauksessa.

”Myötätuulessa menijät” edustivat työhyvinvoinniltaan parasta ryhmää. Heidän työn imunsa (k.a. 5,45) oli korkeimmalla tasolla ja kyynistyminen (k.a. 1,50) sekä perhe-työ-konflikti (k.a. 1,63) matalimmalla. ”Työ antaa ja ottaa” ryhmään kuuluvilla työn imu oli kohtuullisen korkealla tasolla (k.a. 4,66), mutta samaan aikaan kyynistymisenkin (k.a. 2,67) oli suhteellisen korkealla tasolla ja perhe-työ-konflikti (k.a. 2,45) korkeimmalla. ”Leipätyöläiset” eivät kokeneet työssään paljoa työn imua (k.a. 2,94), mutta eivät myöskään työhyvinvoinnin negatiivisia puolia. ”Kärsijät” olivat nimensä mukaisesti työhyvinvoinnin kannalta huonossa tilanteessa. Ryhmän keskiarvo työn imussa oli vain 1,90 ja kyynistymisen suhteen jopa 3,91. Positiivista työelämän kannalta on se, että työhyvinvoinnin suhteen parhaaseen ”Myötätuulessa menijöiden” ryhmään kuului lähes puolet (45,8 %) tutkituista ja ”Kärsijöihin” alle kymmenes osa (9,3 %).

Taulukko 4. Ketä kuuluu eri työhyvinvointiprofiileihin?

	”Myötätuulessa menijät” N=507 (45,8 %)	”Työ antaa ja ottaa” N=320 (28,9 %)	”Leipätyöläiset” N=177 (16,0 %)	”Kärsijät” N=103 (9,3 %)
Nainen	306 (54,9 %)	160 (28,7 %)	61 (11,0 %)	30 (5,4 %)
Mies	170 (38,2 %)	125 (28,1 %)	90 (20,2 %)	60 (13,5 %)
Alle 35-vuotta	133 (40,1 %)	103 (31,0 %)	62 (18,7 %)	34 (10,2 %)
35–50-vuotta	159 (53,2 %)	74 (24,7 %)	38 (12,7 %)	28 (9,4 %)
Yli 50-vuotta	121 (54,8 %)	68 (30,8 %)	19 (8,6 %)	13 (5,9 %)
Lähijohtaja	67 (65,0 %)	20 (19,4 %)	11 (10,7 %)	5 (4,9 %)
Alainen	420 (44,0 %)	287 (30,1 %)	152 (15,9 %)	95 (10,0 %)
Yksikön koko 1–12	34 (53,1 %)	21 (32,8 %)	6 (9,4 %)	3 (4,7 %)
Yksikön koko 13–20	78 (43,6 %)	72 (40,2 %)	20 (11,2 %)	9 (5,0 %)
Yksikön koko 21–30	60 (49,2 %)	30 (24,6 %)	22 (18,0 %)	10 (8,2 %)
Yksikön koko 31–40	43 (47,3 %)	22 (24,2 %)	21 (23,1 %)	5 (5,5 %)
Yksikön koko yli 40	34 (35,8 %)	21 (22,1 %)	19 (20,0 %)	21 (22,1 %)

Naisista peräti 65,0 % kuului työhyvinvoinnin kannalta parhaaseen ”myötätuulessa menijöiden” ryhmään, kun miehistä samaan ryhmään kuului vain 38,2 %. Miehillä oli yliedustusta naisiin nähden taas ”leipätyöläisten” ja ”kärsijöiden” ryhmässä. Lähijohtajan sukupuoli tai alaisen ja lähijohtajan samasukupuolisuus ei vaikuttanut eri työhyvinvointi profiileihin kuulumiseen. Alle 35-vuotialla oli vanhemmista työntekijöistä eroava jakauma eri työhyvinvointiprofiileihin kuulumisessa. Nuoria työntekijöitä oli suhteellisesti vähemmän ”myötätuulessa menijöissä”, mutta ”leipätyöläisissä” enemmän kuin vanhempia työntekijöitä. Lähijohtajista ”myötätuulessa menijöitä” oli peräti 65,0 % kun muista työntekijöistä heitä oli vain 44,0 %. Muissa työhyvinvointiprofiileissa lähijohtajia oli suhteessa huomattavasti vähemmän kuin muita työntekijöitä. Pienempien työyksikköjen työntekijät vaikuttavat olevan työhyvinvoinnin kannalta suotuisammassa työhyvinvointiprofiileissa kuin suurempien yksikköjen työntekijät. Yli 40 hengen yksiköiden työhyvinvointiprofiilien jakauma eroaa merkitsevästi pienempien yksiköiden profiilijakaumasta. Suurissa yli 40 hengen yksiköissä ”myötätuulessa menijöitä” on poik-

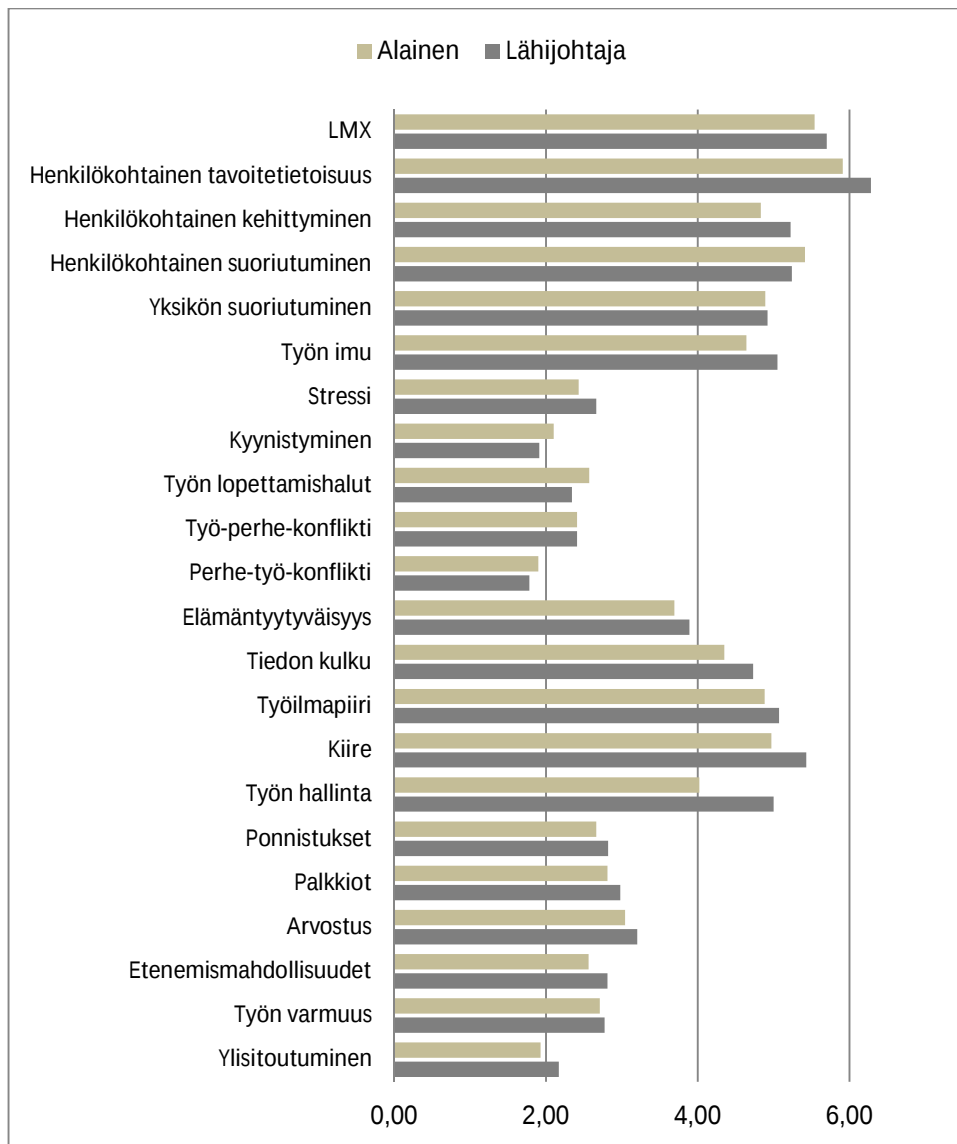
keksellisen vähän (35,8 %) ja ”kärsijöitä” taas erittäin paljon (22,1 %). Myös 13–20 hengen yksiköiden profiilijakauma eroaa merkitsevästi 21–30 ja 31–40 hengen yksiköiden profiilijakaumasta. Eroavuudet ovat ”työ antaa ja ottaa” profiiliin, jossa 13–20 hengen yksiköllä on vahvaa yliedustusta (40,2 %), ja ”leipätyöläiset” profiiliin aliedustavuuden (11,2 %) suhteen.

2.3.4 Lähijohtajien oma hyvinvointi

Tulokset puhuvat sen puolesta, että lähijohtajat ovat merkittävässä roolissa alaisensa työhyvinvoinnin rakentumisessa. Heidän kykynsä ja halunsa rakentaa hyvät suhteet alaisiinsa ja toimia valmentavalla otteella on omiaan parantamaan työhyvinvointia työpaikoilla.

Koska lähijohtajat ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä, on tärkeää, että he itse voisivat hyvin. LÄIKE-aineistossa esimiesrooleissa olevat vastaajat arvioivatkin tilanteensa lähes kautta linjan paremmaksi kuin muut.

Lähijohtajat arvioivat omat suhteensa esimiehiinsä paremmaksi kuin heidän alaisensa heihin. He arvioivat myös omat kehittymisensä, työn imun, työn hallinnan, saamansa arvostuksen, työstä saamansa palkkiot ja etenemismahdollisuudet paremmiksi kuin ne vastaajat, jotka eivät ole esimiesasemassa. He arvioivat henkilökohtaisen suoriutumisensa työn tavoitteisiin nähden heikompana kuin ei-esimiesroolissa olevat vastaajat. Sen sijaan kiire ja työn vaatimat ponnistukset olivat heillä selvästi korkeammalla tasolla kuin ei-esimiehillä. Myös ylisitoutumista oli heidän keskuudessaan enemmän. Näistä asioista huolimatta stressi, kyyntyminen ja työn lopettamishalut olivat lähijohtajilla matalammalla tasolla kuin heidän alaisillaan. Lähijohtajat kokivat lisäksi tiedon kulun ja työilmapiirin paremmiksi kuin heidän alaisensa. He kokivat myös työn ulkopuolisten kuormitusten (esimerkiksi perhe-elämän tai vapaa-ajan) häiritsevän vähemmän työntekoa kuin alaisilla. Yleisesti ottaen myös heidän elämäntyytyväisyytensä oli korkeammalla tasolla. Kaikki edellä kuvatut erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Merkitseviä eroja ei ollut siinä, millaisia työ-perhe-konflikteja lähijohtajat kokevat verrattuna alaisiinsa, tai miten he kokevat työn varmuuden ja yksikön suoriutumisen.



Kuvio 20. Työn piirteet, työhyvinvointi ja suoriutuminen lähijohtajilla ja alaisilla.

2.4 Tuloksellisuus

LÄIKE-hankkeessa tutkittiin lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin rinnalla suoriutumista yksilön ja yksikön tasolla. Yksilön suoriutumista arvioidaan useimmiten suoriutumisena siinä työroolissa, joka henkilöllä työpaikalla on. Työrooleille on tyypillisesti määritelty tehtävät ja tavoitteet, joista tehtävässä olevan henkilön tulisi suoriutua. Suoriutumista arvioidaan tavallisesti sen pohjalta, kuinka työrooliin liittyvät tavoitteet tulevat saavutetuksi. Jotta ne voitaisiin saavuttaa, tarvitaan

tietoisuus tavoitteista, kyky saavuttaa ne ja olosuhteet, joissa tavoitteisiin johtava toiminta mahdollistuu.

Suoriutumisen tarkastelussa voidaan erottaa suoriutumisen lopputulokset niihin johtavasta toiminnasta (Campbell 2000). Kun lähtökohdaksi otetaan myös toiminta, huomio kiinnittyy henkilön kykyihin ja pätevyyteen suoriutua erilaisista työrooliin kuuluvista tehtävistä. Toiminta, jota odotetaan, tarkoittaa siis sellaista toimintaa, joka tukee organisaation tavoitteiden täyttymistä. Suoriutuminen toimintana tarjoaa erilaisen näkökulman verrattuna siihen, että tarkastellaan vain suoriutumista saavutuksina eli toiminnan lopputuloksina (esim. määrälliset aikaansaanokset). Lopputulosten tarkastelu antaa kiintopisteen sen määrittelylle, onko tekijä onnistunut vai ei työroolissaan. Toiminnan tarkastelu tarjoaa kiinnekohtia sen ymmärtämiseen, kuinka hyvät edellytykset hänellä on työroolissaan saavuttaa hyviä tuloksia. Käytännössä näitä kahta ulottuvuutta voi olla kuitenkin vaikea erottaa.

Vakaassa ympäristössä tehtävistä voidaan suoriutua pitkäänkin kerran hankitun osaamisen tai pätevyyden varassa. Tämä on kuitenkin yhä harvemmin enää mahdollista. Toimintaympäristöjen jatkuvien muutosten myötä lähes kaikissa työtehtävissä edellytetään nykyään kykyä mukautua ja toimia ennakoivasti, mikä edellyttää jatkuvaa ja nopeaa oppimista (Griffin ym. 2007). Suoriutumisen edellytykseksi ja rinnalle onkin nostettava yhtä tärkeänä asiana jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Osaaminen vaikuttaa myös siihen, kuinka haasteelliseksi työntekijä kokee oman työnsä. Osaamisen puutteet kuormittavat henkilöä, joka joutuu jännittämään onnistumisensa puolesta. Oman osaamisen ylläpitäminen sekä kehittäminen ovat siten tärkeitä tekijöitä myös työhyvinvoinnin kannalta eikä vain organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Yksilötason suoriutumisen tarkastelu pelkästään rooliin rajoittuvien tulosten osalta ei useimmiten riitä. Tyypillisesti työtehtävät yksiköissä ovat sellaisia, johon vaaditaan useamman ihmisen työpanosta ja suoriutuminen realisoituu vasta yhteistyön lopputuloksissa. Olennaista on silloin tarkastella koko ryhmän tai jopa koko yksikön tuloksia (Podsakoff ym. 2000).

Organisaatioiden toiminta on aina tavoitteellista ja on nykyään yleensä konkretisoitu tavoiteasetantana sekä yksikkö- että yksilötasolle saakka. Tutkimusten mukaan ihmiset ovat sitä tyytyväisempiä tavoitteisiinsa, mitä paremmin ne vastaavat ihmisten osaamispotentiaalia (Locke & Latham 1990, 2002). Ihmiset motivoituvat tavoitteista, jotka ovat haastavia, saavutettavissa olevia ja joihin pystytään sitoutumaan (Locke & Latham 2002). Tavoitteiden selkeys on yhteydessä hyvään suoriutumiseen (Latham 2003). Tavoitteilla on ratkaiseva merkitys siihen, mihin toimijat organisaatiossa kohdistavat huomionsa. Tavoitetietoisuus on tär-

keää niin yksilöllisen kehittymisen kannalta kuin työsuorituksen kohdistamisenkin suhteen.

Ryhmän tai organisaatioyksikön toiminnan laatu, siellä oleva osaaminen, määrällisten tavoitteiden saavuttaminen ja kehittymisen suunta ovat tekijöitä, joiden perusteella voidaan arvioida yksikön suoriutumista. Ryhmätasolla saavutettu tulos muodostuu vuorovaikutteisen yhteispelin tuloksena ja se on useimmiten enemmän kuin yksilösuoritusten summa. Mitä parempi ilmapiiri yksikössä on, mitä yhtenäisempi näkemys siellä on yhteisistä tavoitteista ja mitä sujuvammin siellä on opittu työskentelemään yhdessä, sitä parempia tuloksia yksikkö saa aikaan ja sitä johdonmukaisempaa toiminnan kehittyminen on.

Suoriutumista tarkasteltiin LÄIKE-hankkeessa monipuolisesti. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa suoriutumistaan, osaamistaan ja työnsä laatua sekä yksikön tavoitteiden saavuttamista ja yksikön suoriutumisen laatua.

Tuloksia

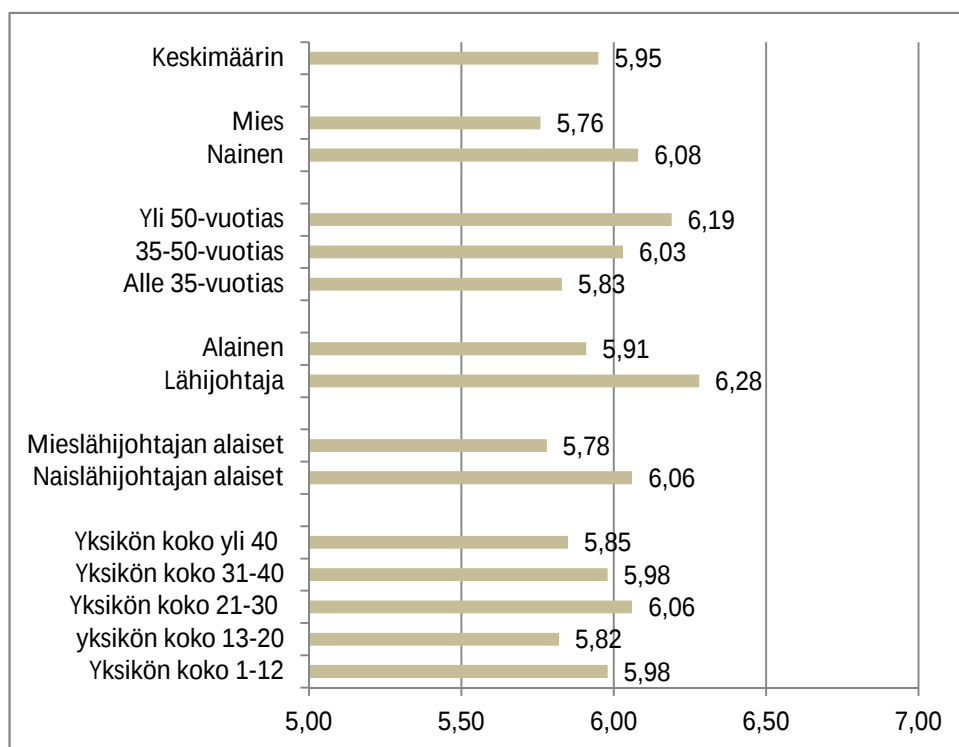
Suoriutumista mitattiin hanketta varten kehittämäämme ja siinä validoituja mittareita käyttäen. Mittareiden lähtökohtana toimi subjektiivinen arviointi, joka on tutkimuksissa varsin tyypillinen ratkaisu (esim. Arnold ym. 2001; Bass ym. 2003). On osoitettu, että subjektiiviset ja objektiiviset arviot työpaikan suorituskyvyn kapasiteetista korreloivat positiivisesti eli mittaavat hyvin samaa asiaa. Ramstad 2009). Subjektiivisen mittaamisen reliabiliteettia mittaamisessa voidaan kohottaa sillä, että kysytään asiaa useammalta osapuolelta (Ramstad 2009).

Suoriutumisen arvioinnissa huomioitiin neljä suoriutumisen ulottuvuutta: henkilökohtainen tavoitetietoisuus, henkilökohtainen kehittyminen, yksilön suoriutuminen ja yksikön (vastuualueen/ tiimin/ osaston tms.) suoriutuminen. Suoriutumista tarkastellaan tässä toimintana eikä tuloksena (Campbell 2000) ja painottaen siinä tulevaisuusorientaatiota (Griffin ym. 2007). Suoriutumisen mittaamista varten LÄIKE-hankkeessa kehitettiin ja validoitiin (Tanskanen ym., tulossa) oma mittarinsa jokaiselle tutkittavalle suoriutumisen ulottuvuudelle. Työntekijät arvioivat tuloksellisuuttaan ottamalla kantaa seuraaviin väittämiin käyttäen 7-portaista Likertin asteikkoa (1= täysin eri mieltä, ..., 7 = täysin samaa mieltä):

- **Henkilökohtainen tavoitetietoisuus**
 - o Tiedän erittäin hyvin, mitkä ovat työni tavoitteet
 - o Tiedän, mitkä ovat yksikköni tavoitteet
- **Henkilökohtainen kehittyminen**
 - o Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää työssäni tarvittavaa osaamista

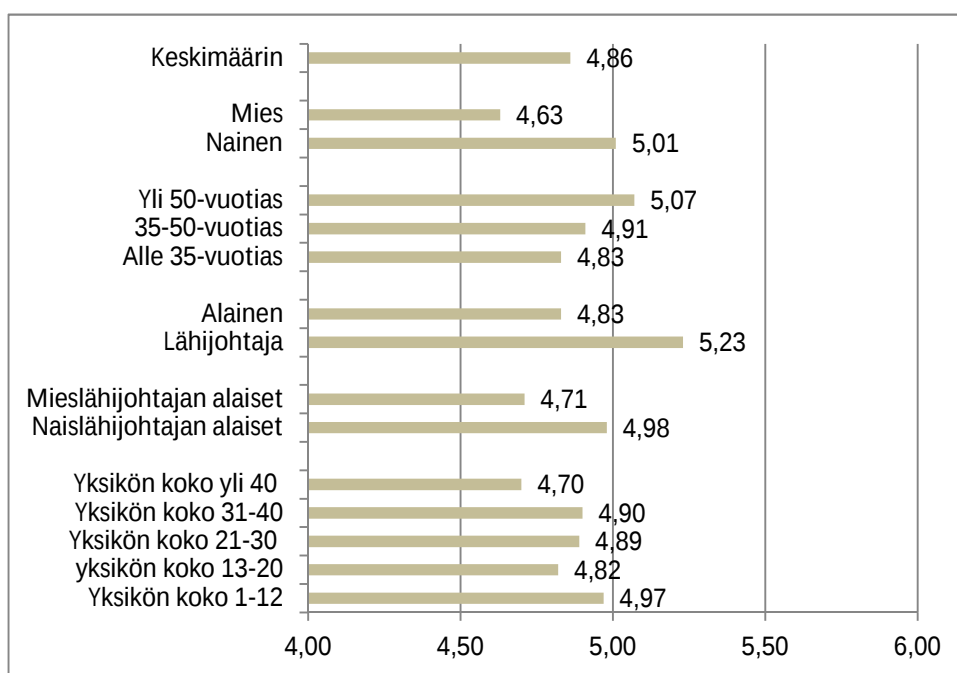
- o Saan riittävästi tukea työssä tarvitsemani osaamisen kehittämiseen
- o Kehitän työssä tarvittavaa osaamistani erittäin aktiivisesti
- **Yksilön suoriutuminen**
 - o Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet
 - o Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun
 - o Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä suoritustasoa paremmin
 - o Osaamiseni riittää hyvin nykyisistä työtehtävistä suoriutumiseen
- **Yksikön suoriutuminen**
 - o Yksikkömme toiminta on erittäin laadukasta
 - o Yksikkömme saavuttaa aina sille asetetut määrälliset tavoitteet
 - o Yksikkömme on suoriutunut organisaatiossamme paljon keskimääräistä paremmin
 - o Yksikössämme osaaminen on erittäin hyvällä tasolla.

Keskimäärin suoriutumisen ulottuvuudet: henkilökohtainen tavoitetietoisuus (k.a. 5,95), henkilökohtainen kehittyminen (k.a. 4,86), yksilön suoriutuminen (k.a. 5,40) ja yksikön suoriutuminen (k.a. 4,90) ovat hyvällä tasolla aineistossa. Varsinkin tavoitetietoisuus arvioitiin varsin korkealle. Pääsääntöisesti naiset kokivat suoriutuvansa paremmin kuin miehet ja myös vanhempi ikä oli yhteydessä parempaan suoriutumiseen.



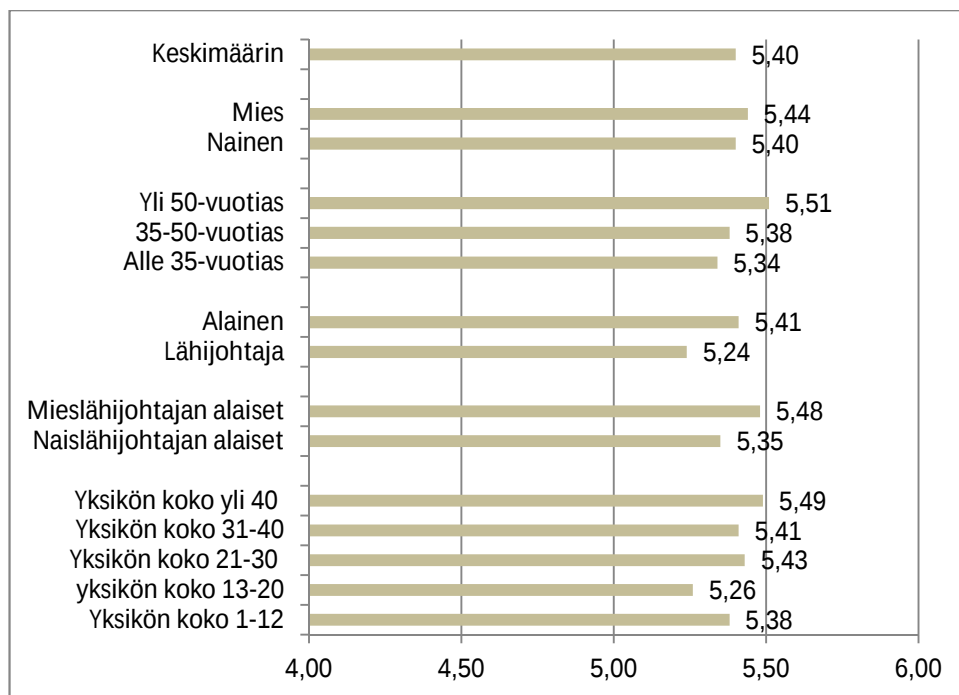
Kuvio 21. Henkilökohtainen tavoitetietoisuus eri ryhmissä.

Naiset (k.a. 6,08) arvioivat tavoitetietoisuutensa merkitsevästi paremmaksi kuin miehet (k.a. 5,76). Alle 35-vuotiaiden (k.a. 5,83) tavoitetietoisuus oli merkitsevästi alemmalla tasolla kuin 35–50-vuotiaiden (k.a. 6,03) ja yli 50-vuotiaiden (k.a. 6,19). Myös lähijohtajat arvioivat tavoitetietoisuutensa paremmaksi kuin alaiset kuten myös naislähijohtajien alaiset (k.a. 6,06) verrattuna mieslähijohtajien alaisiin (k.a. 5,78). Yksikön koolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys henkilökohtaiseen tavoitetietoisuuteen, mutta parittaisessa (Bonferroni-)ryhmävertailussa ei löytynyt merkitseviä eroja eri kokoisten työyksiköiden väliltä.



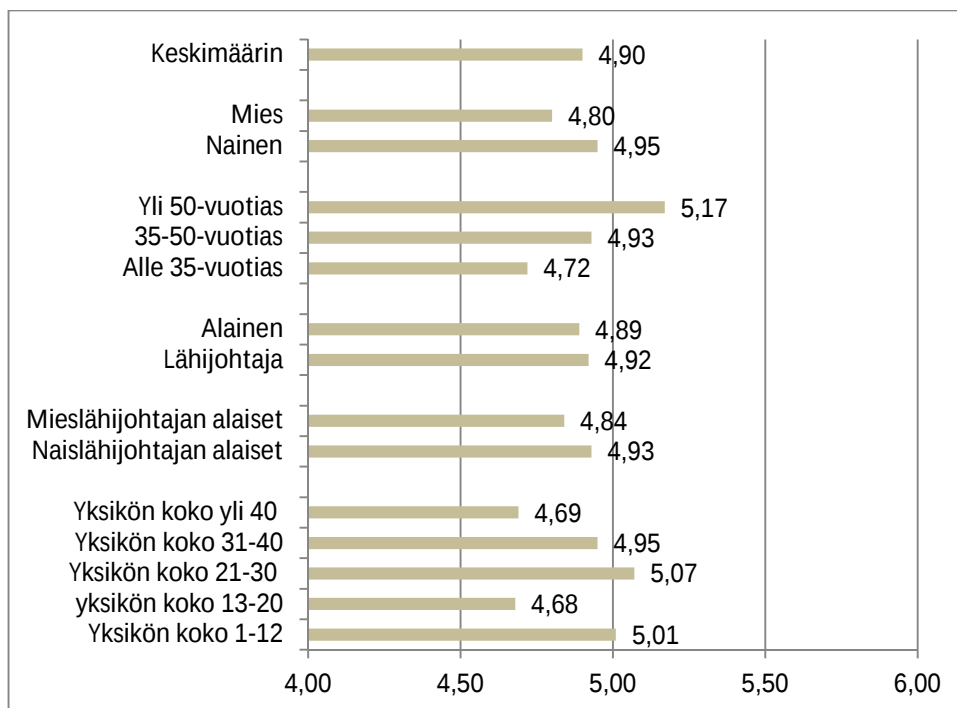
Kuvio 22. Henkilökohtainen kehittyminen eri ryhmissä

Naiset (k.a. 5,01) arvioivat myös henkilökohtaisen kehittymisen korkeammalle tasolle kuin miehet (k.a. 4,63). Yli 50-vuotiaat (k.a. 5,07) arvioivat kehittymisensä merkitsevästi paremmaksi kuin alle 35-vuotiaat (k.a. 4,83), kun taas erot 35–50-vuotiaisiin (k.a. 4,91) eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Myös lähijohtajien (k.a. 5,23) kehittyminen oli korkeammalla tasolla kuin alaisten (k.a. 4,83), kuten myös naislähijohtajien alaisten (k.a. 4,98) verrattuna mieslähijohtajien alaisiin (k.a. 4,71). Yli 40-alaisen yksiköissä (k.a. 4,70) kehittymisen mahdollisuudet näyttävät aineiston valossa heikoimmalta kuin pienemmissä yksiköissä, vaikkakin tilastollisesti vain ero 1–12 hengen yksiköihin (k.a. 4,97) oli merkitsevä.



Kuvio 23. Yksilön suoriutuminen eri ryhmissä.

Yksilön suoriutumisessa ei löytynyt merkitseviä sukupuolieroja. Sen sijaan yli 50-vuotiaat (k.a. 5,51) työntekijät arvioivat oman suoriutumisensa olevan merkittävästi korkeammalla tasolla kuin alle 35-vuotiailla (k.a. 5,34) tai 35–50-vuotiailla (k.a. 5,38) työntekijöillä. Toisin kuin tavoitietoisuuden tai kehittymisen suhteen, lähijohtajat (k.a. 5,24) olivat kriittisempiä oman suoriutumisensa suhteen kuin alaiset (k.a. 5,41). Lisäksi poiketen muista suoriutumisen ulottuvuuksista mieslähijohtajien alaiset (k.a. 5,48) arvioivat henkilökohtaisen suoriutumisensa paremmaksi kuin naishijohtajien alaiset (k.a. 5,35). Yksikön koolla ei ollut juurikaan vaikutusta yksilöllisen suoriutumisen kokemiseen. Vain yli 40-alaisen yksiköissä (5,49) arvioitiin yksilön suoriutuminen merkittävästi paremmaksi kuin 13–20 alaisen yksiköissä (5,26). Muita tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut.

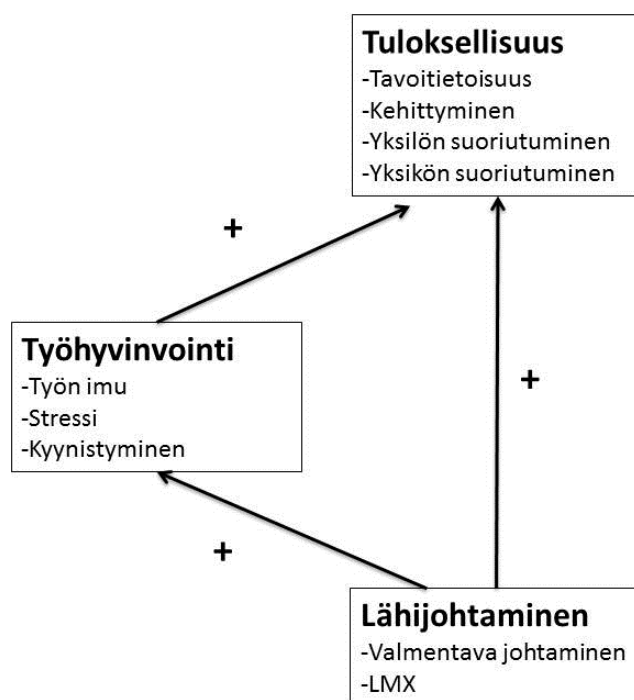


Kuvio 24. Yksikön suoriutuminen eri ryhmissä

Naiset (k.a. 4,95) kokivat yksikkönsä suoriutuvan merkitsevästi paremmin kuin miehet (k.a. 4,80). Kaikki ikäryhmien väliset erot yksikön suoriutumisen arvioinnissa olivat myös tilastollisesti merkitseviä. Alle 35-vuotiaat (k.a. 4,72) kokivat yksikkönsä suoriutumisen heikoimmaksi, hieman paremmaksi sen kokivat 35–50-vuotiaat (k.a. 4,93) ja kaikkien parhaimmaksi yli 50-vuotiaat (k.a. 5,27). Yksikön suoriutumisen arvioinnissa ei sen sijaan ollut merkitseviä eroja sen suhteen, oliko vastaaja itse esimiesasemassa vai ei tai oliko lähijohtaja mies vai nainen. Yli 40 (k.a. 4,69) ja 13–20 (k.a. 4,68) alaisen yksiköissä yksikön suoriutuminen arvioitiin merkitsevästi heikoimmaksi kuin muun kokoisissa yksiköissä.

2.5 Lähijohtajuuden, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset yhteydet

Lähijohtamisen suoria vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen sekä myös lähijohtamisen epäsuoria vaikutuksia tuloksellisuuteen kohonneen työhyvinvoinnin kautta tutkittiin mediaatioanalyysillä (katso Kuvio 25). Kaikki kyseeseen osallistuneet eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen, jolloin aineistossa oli ns. puuttuvaa tietoa. Mediaatioanalyysissä poistimme puuttuvan tiedon aineistosta jolloin analyysi suoritettiin 1634 havainnolla.



Kuvio 25. Lähijohtamisen yhteydet työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.

Taulukko 5. Lähijohtamisen vaikutus työhyvinvointiin.

	Työn imu	Kynnistyminen	Stressi
Valmentava lähijohtaminen	0,172 ***	-0,141 ***	-0,067
LMX	0,229 ***	-0,224 ***	-0,165 ***
Selitysaste (R²)	0,15	0,12	0,05

Huom. Taulukon luvut standardoituja regressiokertoimia. *** $p < 0,001$

Tutkimus vahvisti lähijohtamisen positiivisen yhteyden työhyvinvointiin (ks. taulukko 5). Valmentava lähijohtaminen oli positiivisessa yhteydessä työn imuun ($\beta=0,172$), joka tarkoittaa sitä, että mitä parempi valmentava lähijohtaminen, niin sitä enemmän koetaan työn imua. Valmentavalla lähijohtamisella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä stressiin, mutta se oli negatiivisessa yhteydessä kynnistymiseen ($\beta=-0,141$), joka tarkoittaa, että mitä parempi johtaminen, niin sitä vähemmän kynnistymistä. Kahdenväliset esimies-alaisuuhteet (LMX) olivat myös positiivisessa yhteydessä työn imuun ($\beta=0,229$) ja negatiivisessa yhteydessä kynnistymiseen ($\beta=-0,224$) ja stressiin ($\beta=-0,165$). LMX:n vaikutukset työhyvinvointiin olivat huomattavasti suuremmat kuin valmentavan lähijohtamisen.

Lähijohtaminen selittää kohtuullisen paljon työn imun ja kyynistymisen vaihtelusta (selitysasteet 0,15 ja 0,12). Joten lähijohtamisella voidaan sanoa olevan merkittävä kontribuutio näiden työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kannalta. Stressiä lähijohtaminen ei sen sijaan selittänyt paljoa (selitysaste 0,05), joten stressin vähentämisen kannalta lähijohtamisella ei ole niin paljoa annettavaa. Stressin huonoa selitystasetta saattaa selittää, se että tutkimuksessa ei eroteltu työstressiä muusta stressistä, jolloin muiden kuin työhön liittyvien stressitekijöiden vaikutukset korostuvat.

Taulukko 6. Lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin suorat ja epäsuorat vaikutukset tuloksellisuuteen.

	Tavoitetietoisuus	Kehittyminen	Yksilön suoriutuminen	Yksikön suoriutuminen
	Suorat vaikutukset			
Valmentava lähijohtaminen ->	0,221 ***	0,436 ***	0,037	0,512 ***
LMX ->	0,142 ***	0,026	0,163 ***	-0,074
Työn imu ->	0,074 **	0,168 ***	-0,002	0,079 **
Kyynistyminen ->	-0,078 *	-0,134 ***	-0,035	-0,122 ***
Stressi ->	-0,036	-0,036	-0,114 ***	-0,041
	Epäsuorat vaikutukset			
Valmentava lähijohtaminen -> Työn imu ->	0,010 *	0,025 ***	0,000	0,010 **
Valmentava lähijohtaminen -> Kyynistyminen ->	0,009 **	0,016 ***	0,003	0,013 ***
Valmentava lähijohtaminen -> Stressi	0,002	0,002	0,005	0,002
LMX -> Työn imu ->	0,014 ***	0,036 ***	0,000	0,015 **
LMX -> Kyynistyminen ->	0,015 **	0,028 ***	0,005	0,022 ***
LMX -> Stressi	0,005	0,006	0,012 ***	0,006
Selitysaste (R^2)	0,19	0,43	0,07	0,31

Huom. Suorat vaikutukset standardoituja regressiokertoimia ja epäsuorat vaikutukset standardoimattomia. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Lähijohtamiselta löytyi työhyvinvoinin lisäksi positiivisia yhteyksiä myös tuloksellisuuteen, jonka ulottuvuuksiin taas valmentava johtaminen oli vahvemmin yhteydessä kuin LMX. Varsinkin valmentavan lähijohtamisen yhteydet henkilökohtaiseen kehittymiseen ($\beta=0,436$) ja yksikön suoriutumiseen ($\beta=0,512$) olivat vahvoja. Myös yhteys tavoitetietoisuuteen oli kohtuullinen ($\beta=0,221$), kun yhteys yksilön kehittymiseen ei ollut tilastollisesti merkitsevä. LMX oli myös yhteydessä tavoitetietoisuuteen ($\beta=0,142$) ja sen lisäksi myös yksilön suoriutumiseen ($\beta=0,163$). LMX:n yhteydet kehittymiseen tai yksilön suoriutumiseen eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Työhyvinvoinnilla oli myös positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen. Työn imulla ja kyynistymisellä oli heikot, mutta tilastollisesti merkitsevät, vaikutukset tavoitetietoisuuteen ($\beta=0,074$ / $-0,078$), kehitykseen ($\beta=0,168$ / $-0,134$) ja yksikön suoriutumiseen ($\beta=0,079$ / $-0,122$). Yhteydet yksilön suoriutumiseen eivät olleet merkitseviä. Stressillä sen sijaan oli merkitsevä yhteys yksilön suoriutumiseen ($\beta=-0,114$), mutta muihin tuloksellisuuden ulottuvuuksiin stressin yhteydet eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Lähijohtamisella on suorien vaikutusten lisäksi myös työhyvinvoinnin välittämiä epäsuoria vaikutuksia tuloksellisuuteen. Valmentava lähijohtaminen on merkitsevästi yhteydessä tavoitetietoisuuteen ($\beta=0,010$ / $0,009$), kehittymiseen ($\beta=0,025$ / $0,016$) ja yksikön suoriutumiseen ($\beta=0,010$ / $0,013$) työn imun ja kyynistymisen kautta. Valmentava lähijohtaminen ei ole sen sijaan suoraan tai välillisesti työhyvinvoinnin kautta merkitsevästi yhteydessä yksilön suoriutumiseen. Koska valmentava lähijohtaminen ei ollut merkitsevässä yhteydessä stressiin, ei stressi myöskään toimi mediaattorina eli välttävänä tekijänä valmentavan johtamisen ja yhdenkään tuloksellisuuden ulottuvuuden välillä.

Kuten valmentavan lähijohtamisen kohdalla myös LMX:n tapauksessa työn imu ja kyynistymisen välittivät LMX:n vaikutuksia tavoitetietoisuuteen ($\beta=0,014$ / $0,015$), kehittymiseen ($\beta=0,036$ / $0,028$) ja yksikön suoriutumiseen ($\beta=0,015$ / $0,022$). Lisäksi stressi välitti LMX:n yhteyden yksilön suoriutumiseen ($\beta=0,012$). Huomioitavaa on, ettei epäsuorien vaikutusten standardoimattomia regressiokerroittimia (β) voi suoraan verrata suorien vaikutusten standardoituihin regressiokerroittimiin. Tästä huolimatta voidaan todeta suorien vaikutusten olevan huomattavasti epäsuoria vaikutuksia vahvempia. Esitetyt epäsuorat vaikutukset ovat kuitenkin tilastollisesti merkitseviä ja vahvistat työhyvinvoinnin välittävän roolin lähijohtajuuden ja tuloksellisuuden suhteen.

Selitysasteiden mukaan lähijohtaminen ja työhyvinvointi selittävät merkittävän osan kehittymisen (0,43) ja yksikön suoriutumisen (0,31) vaihtelusta. Lähijohtaminen ja työhyvinvointi ovat myös kohtuullisessa roolissa tavoitetietoisuuden (0,19) selittäjinä, mutta yksilön suoriutumista (0,07) selittävät selkeästi jotkut muut seikat. Yksilön suoriutumisen heikkoa selitystasetta ja olematonta yhteyttä valmentavan lähijohtamisen kanssa voi selittää mittaamisen ongelmat. Työntekijät ovat itse arvioineet omaa suoriutumistaan, joka voi olla jo itsessään ongelmallista. Valmentavan johtamisen keskeinen tavoite on lisätä työntekijöiden reflektiota, joka voi myös johtaa kriittisempiin arvioihin omaa suoriutumista arvioidessa.

3 LÄHIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

LÄIKE-hankkeen yhtenä tavoitteena oli kehittää käytännön keinoja lähijohtamisen kehittämiseksi siten, että sen myötä luodaan parempia edellytyksiä työhyvinvoinnille ja hyvälle suoriutumiselle.

Kehittämistyön ytimenä olivat kolme jäljempänä kuvattua kehittämisinterventiota Tieto, Tuuma ja Teko. Niitä kehiteltiin koko hankkeen ajan sitä mukaa, kun soveltaessa tehtiin uusia havaintoja niiden toimivuudesta erilaisissa tilanteissa. Kehittämisprosessien aikana tehtiin laajasti myös muita havaintoja lähijohtamisen kehittämisen tarpeista, mahdollisuuksista ja keinoista. Niiden tuloksena olemme laatineet lähijohtamisen kehittämisen työkirjan, joka on tämän raportin osassa kaksi.

3.1 Kehittämisen menetelmät

Lähijohtajat kaikilla organisaation tasoilla joutuvat kohtaamaan monenlaisia organisaation sisäisiä muutoksia, joita aiheuttavat ennen kaikkea toimintaympäristöjen globaalistuminen, nopea teknologian kehitys, kilpailun kiristyminen ja taloudellisten paineiden koveneminen. Näihin haasteisiin pystytään vastaamaan vain sopeutumalla, kehittymällä ja oppimalla. Toimintaympäristön, organisaatioiden ja työn muutokset haastavat myös heitä itseään uudistamaan tietojaan, taitojaan ja henkilökohtaisia kykyjään säännöllisesti. Johtamisen kehittäminen johtamisvalmiuksia kehittämällä onkin keskeinen menestystekijä tämän päivän nopeasti muuttuvissa organisaatioissa (Hotho & Dowling 2010: 609). Johdon kehittämisellä on myös empiirisissä tutkimuksissa havaittu yhteys organisaation suoriutumiseen (Agle ym. 2006).

Johdon kehittäminen on määritelty johtajien henkilökohtaisten johtamisvalmiuksien lisäämiseksi niin, että hän pystyy hoitamaan tehokkaasti johtajan roolinsa ja siihen liittyvät prosessit ja tehtävät (ks. McCauley & Van Velsor 2004). Johtamistehtävissä olevien henkilöiden valmiuksien kehittäminen ei kuitenkaan vaikuta pelkästään johtajiin itseensä ja heidän suoriutumiseensa. Sillä on huomattavia suoria ja välillisiä vaikutuksia myös yhteisössä, jossa johtaja toimii.

Kirjallisuus tarjoaa useita kehittämismenetelmien luokitteluja. Mumford (1997: 58–65) on luokitellut suunnitellut ja suunnittelemattomat kehittämistilanteet kolmeen luokkaan: täysin suunnittelemattomat ja sattumanvaraiset oppimistilanteet, suunnitellut työn yhteydessä tapahtuvat oppimistilanteet sekä suunnitellut ja ohjelmoidut kehittämisprosessit päivittäisen työn ulkopuolella. Työn yhteydessä tapahtuvat kokemukselliset oppimistilanteet sisältävät esimerkiksi toimintaoppi-

misen (action lerning), mentoroinnin, työkierron sekä erilaiset kehittämisprojektit ja erityistehtävät. Päivittäisen työn ulkopuolella tapahtuvat menetelmät sisältävät esimerkiksi johtamiskoulutuksen (mm. lyhyet kurssit ja pitkät koulutusohjelmat kuten MBA) sekä yritysten sisällä tapahtuvan johtamiskoulutuksen (esim. koulutukset, seminaarit ja erilaiset johtamisakatemit). (Woodall & Winstanley 1998.)

Johdon kehittämiseen on olemassa erilaisia lähestymistapoja. Nämä voidaan hie-
man karrikoiden nähdä jatkumona behavioristisen ja konstruktivistisen kehittä-
misnäkömyksen välillä. Ensiksi mainitussa ääripäässä johdon kehittäminen ajatel-
laan osaamispuutteiden poistamisena tai tiedon lisäämisenä kohtalaisen mekanis-
tisena tapahtumana. Sen mukaisesti joku, jolla on tietoa ja osaamista, siirtää sitä
johtajille. Jälkimmäinen puolestaan painottaa johtajien ajattelumallien syvällistä
analysoimista ja kehittämistä. Taustalla on ajatus, jonka mukaan vasta johtajien
ajattelumallien kehittymisen kautta yritykset voivat kehittyä. Yksittäisille taidoille
annetaan siinä vähemmän painoarvoa ja pääpaino on johtajien omakohtaisen ja
itseohjautuvan ajatteluprosessin tukemisessa. (Hogan ym. 2003.)

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että koulutukselliset menetelmät, jotka usein vielä
nojaavat behavioristiseen oppimiskäsitykseen, ovat edelleen varsin suosittuja joh-
don kehittämisen keinoina, vaikka niitä ei pidetä erityisen tehokkaina. Pitkällä
aikajänteellä tehokkaampina keinoina on pidetty sellaisia, joissa johtotehtävissä
oleva prosessoi omakohtaisesti uusia asioita tai näkökulmia saaden siihen sparra-
usta ja/tai soveltamalla niitä käytännön työhön (Ladyshevsky 2007; Suutari &
Viitala 2008).

Johdon kehittämistä pidetään yhtenä parhaimmista keinoista myös kehittää työ-
ympäristöjä. On esimerkiksi todettu, että jos johtajuutta saadaan kehitettyä trans-
formatiivisen johtajuuden suuntaan ja vähennettyä tuhoavaa johtajuustyyliä esi-
miesten keskuudessa, saadaan samalla edistettyä työntekijöiden hyvinvointia
(Kelloway & Barling 2010). Johtamisen kehittäminen onkin esimerkiksi listattu
primäärien toimenpiteiden joukkoon luokiteltaessa työstressin vähentämisen kei-
noja primääreihin, sekundäärisiin ja tertiäärisiin keinoihin (emt. 2010). Johdon
kehittämisinterventioilla voidaan muun muassa edistää esimiesten ja heidän alais-
tensa välisiä suhteita ja lisätä esimiesten tietoisuutta työhyvinvoinnista ja siihen
vaikuttamisen mahdollisuuksista (Elo ym., 2005). Niiden avulla voidaan lisätä
paitsi työntekijöiden myös esimiesten omaa työhyvinvointia ja niiden kautta pa-
rantaa organisaation tehokkuutta ja menestystä (Elo ym. 2008).

LÄIKE-hankkeessa toteutettiin kolme erilaista lähijohtajien kehittämisinterven-
tiota, jotka erosivat toisistaan tavoitteidensa, toteutustapansa ja taustalla olevan
oppimiskäsityksen painotuksen näkökulmasta (taulukko 7).

Taulukko 7. LÄIKE-hankkeen kehittämisinterventiot

	TIETO	TEKO	TUUMA
Tavoite	Esimiehen toiminnan tiedollisen perustan vahvistaminen.	Esimiesten kehittämisvalmiuksien ja organisaation esimiestoiminnan kehittäminen.	Esimiestyön valmiuksien ja esimiehen henkisen kasvun tukeminen.
Prosessi	Ennakkotehtävä ja koulutuspäivä. Edustaa ”tavanomaista” tai perinteistä koulutusta.	Toiminnallinen oppiminen työpajoissa ja niiden välillä. Problem Based Learning (PBL) – lähestymistapa.	Työn haasteisiin kohdistuvat keskustelut ryhmätapaamisissa (6-7) . Työnohjaus/coaching - lähestymis-tapa.
Pääfokus	Kahdensivuliset esimies-alaissuhteet, valmentava esimiehisyys, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.	Yhteisen kehittämisen kohteen valinta ja ratkaisujen etsiminen siihen. Esimiesten omista lähtökohdista tapahtuvan kehittämisen valmiudet.	Esimiestyössä energiaa kuluttavien haasteiden tunnistaminen ja käsittely.

3.1.1 Tieto

Tieto-työpaja soveltaa perinteistä luentomuotoista koulutusta. Siinä päärooli on kouluttajalla, jonka tehtävänä on esitellä uusi asia tai näkökulma ryhmälle, jonka roolina on tiedon vastaanottaminen ja omaksuminen.

LÄIKE-hankkeessa sovellettiin noin kahden tunnin mittaista luentotilaisuutta, jonka tavoitteena oli luoda kokonaiskuvaa valmentavasta johtajuudesta ja sen mahdollisuuksista edistää työhyvinvointia ja hyvää suoriutumista työyhteisössä. Itse koulutustilaisuus noudatti tavallista kaavaa: kouluttaja puhui ja tukeutui esityksessään powerpoint-materiaaliin, jonka osallistujat olivat saaneet ennakkoon.

Osallistujia osallistettiin kolmessa vaiheessa. Ennen koulutukseen tuloa heille annettiin ennakkotieto ajan ja paikan lisäksi koulutuksen sisällöstä sekä osassa organisaatioita pyydettiin pohtimaan teemaan liittyviä näkökohtia etukäteen. Ennakkopohdinta oli esimerkiksi ”Mieti, mitkä ovat kolme suurinta haastettasi henkilöstöjohtamisessa tällä hetkellä”. Toiseksi heitä pyydettiin luento-osuuden päätteeksi pienissä ryhmissä laatimaan lähijohtajan huoneentaulu. Siinä osallistujat joutuivat käymään läpi luennon antia ja poimimaan siitä omaan organisaatioonsa

soveltuvia ja hyödyllisiä käytännön toimintatapoja tai periaatteita, joita kokivat voivansa itse soveltaa. Kolmanneksi luennon aikana käytiin lyhyitä keskusteluja luennoitsijan ja kuulijoiden välillä. Ne käynnistyivät tyypillisesti kysymyksellä: ”Mitä ajatuksia tai kysymyksiä äskeinen teissä herättää?”

Koulutuksen hyödyllisyys riippuu sen toteutuksesta. Sen vaikuttavuus on aina suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tässä tapauksessa tavoitteiksi asetettiin tiedon lisääminen lähijohtajan roolin tärkeydestä hyvinvoinnin tekijänä ja henkilökoh- taisten ajatteluprosessien virittäminen työhyvinvointia tukevien toimintamallien kehittämisen suunnassa. Koulutuksen koettu onnistuminen riippuu usein paljon siitä, miten järjestelyt onnistuvat ja miten ammattitaitoinen sekä valmistautunut kouluttaja on.

Koulutuksen onnistumista voidaan tukea ennakkotehtävillä, koulutuksen aikaisilla keskusteluilla ja tehtävillä sekä jälkitehtävillä. LÄIKKEEN tapauksessa käytettiin kahta ensin mainittua vaihtelevasti organisaatiosta riippuen. Näitä oheisaktiviteet- teja olisi mahdollista kehittää viestintäteknologian avulla hyvinkin helposti orga- nisoitaviksi ja samalla kuitenkin monipuolisiksi.

Koulutuksen heikoin puoli on se, syvälliset ja pitkäaikaiset vaikutukset jäävät helposti vähäisiksi.

3.1.2 *Teko*

Teko-interventio pohjautui PBL (problem based learning) -työskentelytapaan, jota on käytetty johdon kehittämisessä toistaiseksi hyvin vähän. PBL-työskentelytapaa jossain määrin muistuttavat erilaiset toiminnalliseen oppimiseen perustuvat kehit- tämisinterventiot ja -koulutukset. Myös PBL:ssä oppimista vahvistetaan ongel- manratkaisun kautta ja yleensä ryhmässä toteutettuna. Ratkaistavan ongelman tulee olla käytännönläheinen, ja ratkaisua tulisi voida soveltaa käytännön toimin- taan. Oppiminen tapahtuu paljolti konkreettisten esimerkkien ja jokapäiväisen elämän ongelmien ratkaisun pohjalta. Oppiminen tässä työskentelytavassa on käytännönläheisyydestä huolimatta usein syvällistä. Tuloksena on usein kognitiiv- ista ja käyttäytymistä muuttavaa oppimista. (Yeo 2007.)

Teko-prosessi muodostui LÄIKE-hankkeessa kahdesta tapaamisesta ja niiden välillä omassa työssä tapahtuvasta valitun teeman tarkastelusta. Tapaamisista käy- tettiin nimitystä Teko-työpajat ja työskentely tapahtui 5–10 hengen ryhmissä. Työskentely eteni prosessimaisesti (ks. kuvio 26). Ensimmäinen työpaja käynnis- tyi puheenjohtajan ja kirjurin valinnalla ja lyhyen virike-tarinan lukemisella. Ta- rinan virittämänä ryhmät ryhtyivät pohtimaan lähijohtajan työssä eteen tulevia

ongelmia ja valitsivat yhden yhteisen teeman, jota lähtivät ratkaisemaan ja kehittämään.

LÄIKE-hankkeen Teko-työpajoissa käytettiin lähtökohtana kuvitteellista tarinaa esimiehen kohtaamista työhyvinvointihaasteista. Lähtökohtana voi toki toimia hyvin erilaiset asiat, kuten esimerkiksi työhyvinvointikyselyn tuottamat tulokset. Tarinan lukemisen jälkeen ryhmä pyrki tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita ja ajatuksia, jotka liittyivät ryhmäläisten työhön. Kirjuri kirjasi ideat seinällä oleville fläppipapereille ja puheenjohtajan tehtävänä oli varmistaa että kaikki pääsivät tasapuolisesti mukaan keskusteluun. Ideoinnin jälkeen ryhmä siirtyi tarkastelemaan ideoitaan ja ajatuksiaan analyttisemmin ja ryhmitteli niitä isompiin teema-alueisiin. Ryhmä valitsi heitä eniten kiinnostavan teeman ja lähti muodostamaan sen pohjalta yhtä yhteistä kysymystä, johon he lähtivät 'Tekemisen jaksolla' etsimään oppimisen kautta vastauksia. Tekemisen jaksolle määriteltiin oppimistehtäviä arvioimalla, mitä valitusta teemasta jo valmiiksi tiedetään ja mistä asioista pitäisi hankkia uutta tietoa tai lisää tietoa. Uuden tiedon hankkimisen vastuu jaettiin ryhmässä usein niin, että jokainen itse ehdotti, mitä ja miten voisi hankkia tietoa asiasta ryhmälle.

Ensimmäinen työpaja päättyi palautteeseen, jota tutor antoi sekä ryhmälle kokonaisuutena että jokaiselle osallistujalle yksilönä (työpajan alussa valittiin tutor lähinnä tarkkailemaan työpajan sujumista ja ryhmän toimintaa). Tämän jälkeen jokainen sai vielä tuoda esiin oman näkemyksensä kokemuksistaan työpajasta.

Tekemisen jaksolla lähijohtajat etsivät vastausta yhteiseen kysymykseen erilaisia kanavia käyttäen (netistä, sanomalehdistä, ammattilehdistä, haastatteleamalla omia työntekijöitä, kollegoita jne.). Tekemisen jaksolla esimiehet myös toteuttivat omassa työyhteisössänne jonkinlaisen pienen kokeilun tai intervention, jolla he etsivät ratkaisua valittuun kysymykseen.

Ennen toista työpajaa kukin lähijohtaja toimitti omat vastauksensa muille ryhmäläisille ja perehtyivät muiden tuotoksiin ennen tapaamista. Toisen tapaamisen aikana opittua asiaa käytiin yhdessä läpi ja koottujen aineiden perusteella muodostettiin yhteinen vastaus. Teko-työpajoissa vastauksen muotona oli tuottaa 'lähijohtajan huoneentaulu'. Myös toinen työpaja päättyi palautekierrokseen, mutta tällä kertaa palautetta annettiin periaatteella jokainen osallistuja jokaiselle osallistujalle (käytännössä ryhmässä kiersi kunkin osallistuja nimellä varustettu paperi, johon muut osallistujat kirjoittivat palautteensa).

Näiden varsinaisten työpajatapaamisten lisäksi kokemuksia reflektointiin esimiesten kanssa lyhyesti noin kahden viikon kuluttua toisesta tapaamisesta puhelimitse.



Kuvio 26. Teko-prosessi (kuva mukailee Eduta-instituutin PBL-materiaalia, Öystilä 2007).

Teko-työpajan hyötynä on myös sen tuottama menetelmäosaaminen työyhteisöön. PBL-prosessi on helppoa opetella tekemään organisaation oman väen voimin ja soveltaa erilaisiin tilanteisiin. Onnistumisen keskeisiä elementtejä ovat osallistujien motivaatio ja halu osallistua sekä ryhmän sisäinen rakenne ja dynamiikka.

3.1.3 Tuuma

Työnohjauksellinen interventio Tuuma on käytetyistä kehittämismenetelmistä intensiivisin. Se sisältää useita tapaamisia lähijohtajista koostuvan ryhmän kesken pidemmällä ajan jaksolla. Tapaamiset ovat myös itsessään pidempikestoisia ja intensiivisempiä kuin esimerkiksi Teko-interventioissa. Tapaamisissa keskustellut asiat ovat pääosin osallistujien itsensä esille nostamia, eikä niitä ohjata kuten Tieto-interventiossa tai suunnata kuten Tuumassa. Työnohjauksellisessa lähestymistavassa käydään läpi myös tunnetasolla osallistujien ajatuksia työstään ja sen haasteista. Ryhmän jäsenet sopivat keskinäisestä vaitiolovelvollisuudesta.

Tuuma-intervention vaikutussuunta on oppimisen tunnealue eli affektiiviset oppimisstrategiat. Työnohjauksellisen intervention kautta annetaan yksilölle monel-

la tasolla työkaluja ja ratkaisun avaimia oman työelämänsä kehittämiseen ja henkilökohtaisen kasvun tukemiseen.

Tuuma-prosessiin osallistui kussakin ryhmässä viisi henkilöä ja se käsitti seitsemän tapaamiskertaa. Osallistujat tekivät ensimmäisellä tapaamiskerralla narratiivisen tutkimushaastattelutehtävän. Sen kautta pohdittiin työhön liittyviä tärkeitä, askarruttavia ja energiaa vieviä asioita. Kullakin tapaamiskerralla yksi osallistuja esittää valitsemansa ja omasta työstä nousevan tapahtuman, tilanteen tai asian, joka sitoo hänen energiaansa ja jota hän haluaa lähteä pohtimaan muiden osallistujien kanssa. Jokaisella kerralla yksi osallistujista on siis ”parrasvaloissa” oman asiansa kanssa, mutta myös kaikki muut osallistuvat Tuuma-työpajan keskusteluihin aktiivisesti. Viimeisellä kerralla prosessista tehdään yhteenveto ja keskustellaan osallistujien jatkokehitystä koskevista ajatuksista ja toiveista.

Tuuma-työpajaistunnon kesto on kaksi tuntia. Siinä on kaksi vetäjää. Työpajan rakenne jakautuu siten, että ensimmäisen tunnin aikana käsitellään yhteisiä, työstä ja organisaatiosta kumpuavia teemoja, palataan edellisellä kerralla käsiteltyihin asioihin ja edellisen kerran ”päähenkilön” esille nostamaan tapaukseen. Toisen tunnin aikana yksi ryhmän jäsenistä vuorostaan esittelee valitsemansa asian. Esittelyn rakenne noudattaa kaavaa, jossa esittelijä keskustelee asiasta 15–20 minuuttia ryhmän vetäjän kanssa, ja muut kuuntelevat. Tämän jälkeen muut ryhmäläiset keskustelevat asiasta toisen vetäjän kanssa noin 15 minuuttia ja asiansa esitellyt lähijohtaja vain kuuntelee. Tämän jälkeen käydään yhteiskeskustelu esille nousseista asioista, punnitaan mahdollisia ratkaisuja (tämä ei kuitenkaan ole itsetarkoitus), muiden esimiesten kokemuksia vastaavista tilanteista sekä tehdään yhteinen tulkinta ja yhteenveto nousseista teemoista. Tämä vaihe kestää noin 15 minuuttia. Lopuksi sovitaan seuraava esittelijä.

Tuuma interventio tarjoaa esimiehille tilan ja paikan jakaa kokemuksia, ajatuksia, ideoita ja tunteita kollegoiden kanssa ohjatun rakenteen puitteissa. Tuuma-interventioon osallistuminen ei tarjoa valmiita vastauksia esimiesten esiin nostamiin kysymyksiin, mutta interventio toimii myös tiedon ja kokemusten jakamisen foorumina, tarjoten esimerkkejä, analogioita tai ideoita vastaavista tilanteista selviämiseen. Tuuma-interventio toimii myös foorumina, jossa energiaa vievää asiaa voidaan tuoda yhteiseen keskusteluun, vapauttaen näin yksittäisen esimiehen kantamaa tunnekuormaa.

Tuuma-interventiossa tapahtuva oppiminen on parhaimmillaan hyvin tarvelähtöistä ja kohdennettua, koska keskustelun fokuksessa ovat pienen osallistujaryhmän omat aidot tilanteet.

3.2 Kehittämisinventioiden vaikuttavuus

Johdon kehittämisen vaikuttavuuden arviointi on yrityksissä perinteisesti ollut vähäistä ja johdon kehittämiseen liittyvien panostusten perusteluna onkin usein vain yleinen usko siihen, että kehittämisellä on myönteisiä vaikutuksia (Kelloway & Barling 2010). Myös johtamisen tutkimuksen alueella vaikuttavuutta on käsitelty vähän. Tutkimukset ovat toistaiseksi antaneet jossain määrin ristiriitaisia tuloksia johtamisen kehittämisen vaikuttavuudesta, joten lisää tutkimusta tarvitaan (Winterton & Winterton 1999; Kelloway & Barling 2010).

Johdon kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnissa on usein käytetty hyväksi klassista Kirkpatrickin koulutuksen vaikuttavuuden tasojen luokittelua (Kirkpatrick 1998, alkup. 1968). Hän on jakanut kehittämisen vaikuttavuuden tasot reaktioihin, oppimiseen, käyttäytymiseen ja tuloksiin Hamblin (1974) on laajentanut Kirkpatrickin esittämää mallia jakamalla viimeisen tulosten tason kahdeksi erilliseksi tasoksi, organisaatiotason höytyyn ja perimmäiseen hyötyyn. Hamblinin (1974) mukaan on hyödyllistä erottaa toisistaan organisaation toiminnassa tapahtuvat muutokset niistä muutoksista, joiden kautta organisaatio saavuttaa perimmäiset tavoitteensa. Mallissa oletetaan, että kehittämisen vaikutusten tasojen välillä on syy-seuraussuhteita siten, että aiemman tason muutokset luovat pohjan seuraavan tason vaikutuksille.

Reaktioiden tasolla pyritään selvittämään kehittämisinterventioon osallistujien välittömiä kokemuksia ja tuntemuksia siitä. Niihin vaikuttavat sisällön lisäksi kouluttajaan tai kehittäjään, työskentelymenetelmiin ja ympäristöön liittyvät tekijät. Myös oppijoihin itseensä liittyvät tekijät, kuten osaamisen taso lähtötilanteessa ja asenne kehittäjää, ryhmän muita jäseniä ja käsiteltävää asiaa kohtaan, vaikuttavat reaktioihin. Mallin oletuksena on, että myönteiset reaktiot ovat välttämättömän, mutteivät riittävän edellytys seuraavalla tasolla tapahtuvalle oppimiselle. Kehittämisen vaikuttavuuden arvioiminen on yksinkertaisinta reaktioiden tasolla ja arvioiminen suoritetaan yleisimmin kehittämisintervention lopussa jaettavalla kirjallisella kyselyllä. (Hamblin 1974.)

Oppimisen tasolla kehittämisen vaikutukset kohdistuvat osallistujan tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. Oppimista voidaan arvioida hankkimalla tietoa osallistujien oppimisen määrästä ja tyypistä eli liittyykö se tietoihin, taitoihin ja/tai asenteisiin. Kehittämisen vaikuttavuuden arvioiminen oppimisen tasolla edellyttää, että oppimiselle on etukäteen määriteltä selkeät ja mitattavat tavoitteet. Oppimisen tason vaikutuksia pyritään määrittämään erilaisilla testeillä ja kokeilla, jotka suoritetaan ennen kehittämisinterventiota ja sen jälkeen. Tulosten välisiä eroja pidetään usein osoituksena kehittämisen vaikutuksista. (Hamblin 1974.)

Työkäyttäytymisen vaikutukset muodostavat mallin kolmannen tason. Työkäyttäytymisen muutosten mittaaminen ja arvioiminen on reaktioita ja oppimista vaikeampaa, mistä johtuen sitä ei useinkaan tehdä. Työkäyttäytymisen muutosta voidaan arvioida tarkkailemalla kehittämisinterventioon osallistuneiden työtä tai kyselemällä ja haastatteleamalla heitä tai heidän alaisiaan tai työtovereitaan. (Hamblin 1974.)

Organisaation tason vaikuttavuuden arvioinnissa mennään askel työkäyttäytymisen arviointia pidemmälle ja arvioidaan kehittämisen aikaansaamia muutoksia organisaation toiminnassa. Keskeisenä tarkastelun kohteena ovat kehittämiseen osallistuvien työkäyttäytymisen muutosten aiheuttamat vaikutukset organisaation toiminnassa. Perimmäisen hyödyn taso liittyy läheisesti organisaation tasoon ja sen erottaminen voi olla hankalaa. Perimmäisissä hyödyissä on usein kyse yrityksen tavoitteiden mukaisista taloudellisista hyödyistä, mutta myös esimerkiksi inhimillisen hyvän tuottamisesta kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin lisääntymisestä organisaatiossa. (Hamblin 1974: 22.)

LÄIKE-hankkeessa kerättiin tietoja kaikilta Hamblinin (1974) mallin tasoilta kuitenkin niin, että tiedon keruun laajuus vaihteli jonkin verran eri organisaatioissa.

3.2.1 Kehittämisinterventioiden saama palaute

Kaikki LÄIKE-hankkeen kolme kehittämisinterventiota saivat hyvin positiivisen vastaanoton. Vastaajia pyydettiin ottamaan 7-portaisella asteikolla (1=täysin erimielistä – 7=täysin samaa mieltä) kantaa taulukossa 8 esitettäviin väittämiin.

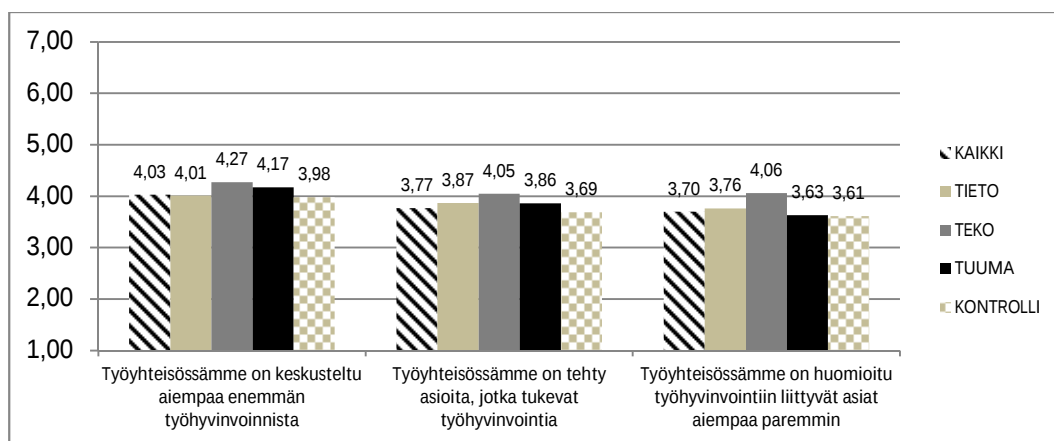
Väittämissä käytettiin sanaa 'koulutus', vaikka vain yksi interventioista oli puhtaasti koulutusta. Valintaan päädyttiin siksi, että käytännön puheessa hyvin monenlainen osaamisen kehittäminen nimetään koulutukseksi. Taulukossa 8 on esitetty, kuinka moni osallistuneista prosentteina ilmaistuna antoi väitteille arvion välillä 5–7 (jokseenkin samaa mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Teko-interventiota pidettiin useimmin hyödyllisenä (77 %), mutta myös muita piti jopa kaksi kolmesta osallistujasta hyödyllisenä. Kaikki interventiot tuottivat suunnilleen yhtä paljon uusia ideoita ja ajatuksia. Tieto ja Teko (60 % ja 63 %) johtivat kuitenkin selvästi Tuumaa (39 %) useammin kokemukseen siitä, että osallistuja on oppinut uusia toimintatapoja ja käytänteitä. Kuitenkin sitä oltiin valmiita suosittelemaan kollegoille useammin (77 %) kuin muita.

Taulukko 8. Kehittämisen interventtioiden saama palaute.

	TIETO	TEKO	TUUMA
Osallistuminen koulutukseen oli mielestäni hyödyllistä	72 %	77 %	69 %
Sain koulutukseen osallistumisesta uusia ajatuksia ja ideoita omaan toimintaani esimiehenä	72 %	71 %	69 %
Olen omaksunut uusia toimintatapoja ja/ tai käytänteitä työyhteisössäni koulutuksen kautta	60 %	63 %	39 %
Suosittelisin koulutusta kollegoilleni	64 %	74 %	77 %

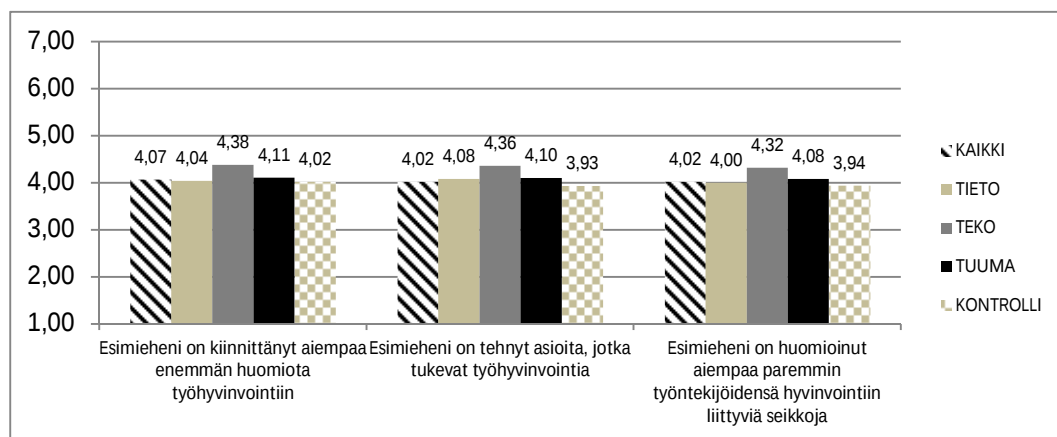
3.2.2 Kehittämisen vaikuttavuus organisaation tasolla

Organisaation tason vaikuttavuuden arvioinnissa lähestyttiin kehittämisen aikaansaamia muutoksia organisaation toiminnassa. Tarkastelun kohteena olivat kehittämiseen osallistuvien henkilöiden työyhteisössä tapahtuneet muutokset. Työyhteisöjen henkilöstöltä tiedusteltiin, missä määrin työpaikalla oli keskusteltu enemmän työhyvinvoinnista, oli tehty työhyvinvointia tukevia asioita ja huomioitu työhyvinvointiin liittyviä asioita. Työhyvinvointia tukevan lähijohtamisen kehittäminen oli interventioiden yhtenä perimmäisenä tavoitteena. Vastaajat arvioivat näitä asioita asteikolla (1=täysin erimielä – 7=täysin samaa mieltä) (kuvio 27).



Kuvio 27. Alaisten kokemukset pian koulutusten jälkeen (T1) riippuen siitä minkä koulutuksen esimies on käynyt.

Vaikutavuuden arvioinnissa huomiota kiinnitettiin lisäksi lähijohtajan toimintaan työhyvinvoinnin suunnassa. Työyhteisön jäseniltä kysyttiin, miten lähijohtaja oli kiinnittänyt huomiota työhyvinvointiin, tehnyt sitä tukevia asioita ja huomionut työhyvinvointiin liittyviä seikkoja (kuvio 28).

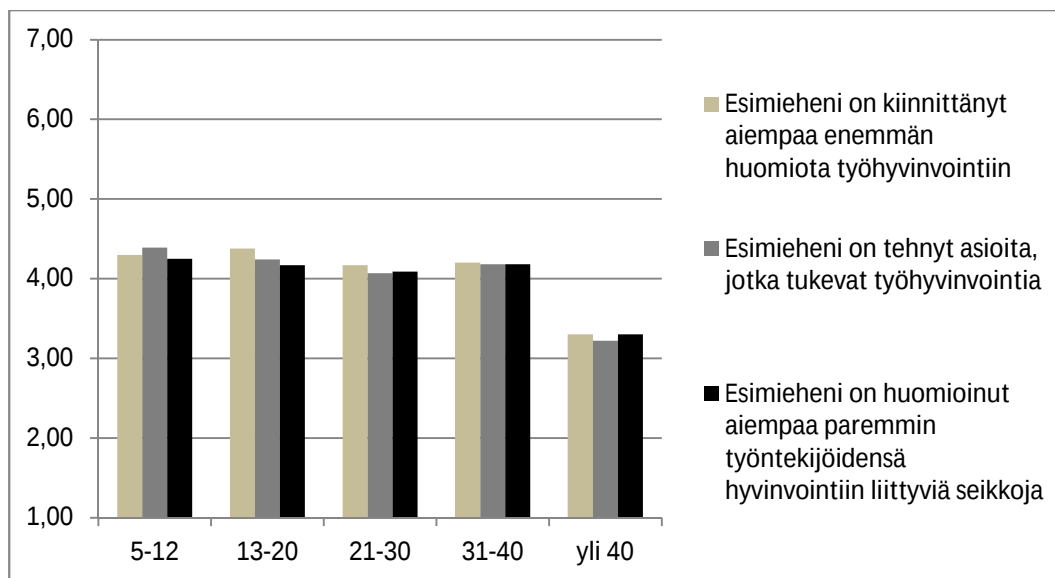


Kuvio 28. Alaisten kokemukset pian koulutusten jälkeen (T1) riippuen siitä minkä koulutuksen esimies on käynyt.

Mittausten mukaan Teko-interventio erottuu edukseen lyhyen aikavälin jälkeen. Se eroaa merkitsevästi kontrolliryhmästä (niistä vastaajista, joiden lähijohtajat eivät osallistuneet mihinkään interventioon) kaikkien kuuden mittarin suhteen. Muut interventiot eivät tilastolliset eronneet kontrolliryhmän antamista arvioista.

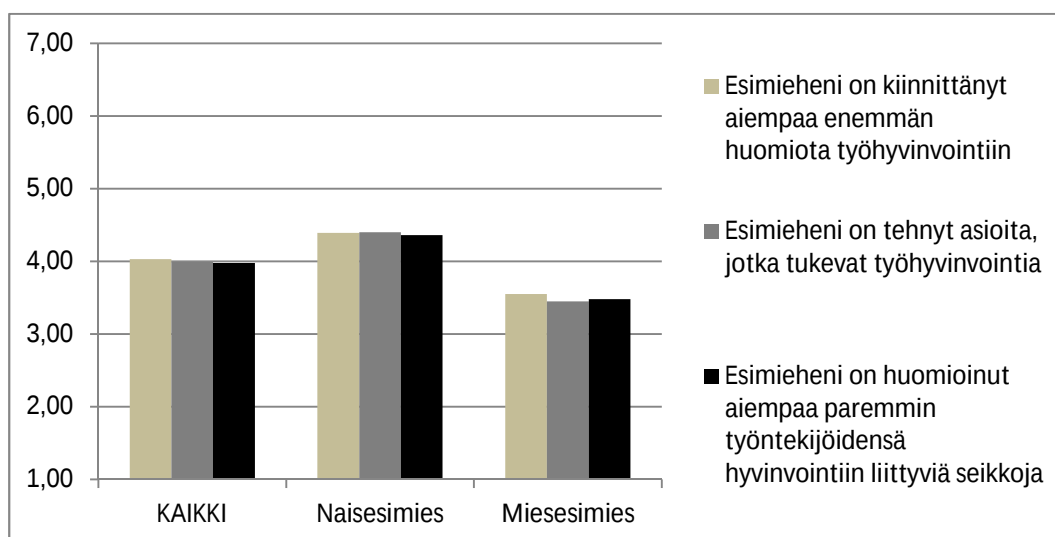
Pidemmällä aikavälillä tilanne muuttui. Teko-interventioon osallistuvien arviot eivät enää eronneetkaan merkitsevästi kontrolliryhmästä. Tässä tulee toki huomioida, että ensimmäisten interventioiden jälkeen myös kontrolliryhmän esimiehillä oli mahdollisuus osallistua Tieto 2 -koulutukseen ja erojen ryhmien välillä oletettiin tasoituvan jossain määrin. Tieto-interventioon osallistuneet puolestaan erottuivat nyt edukseen kolmen esimieskysymyksen suhteen. Tuuma-interventioon osallistuneiden lähijohtajien alaiset arvioivat mittarit kuitenkin nyt kaikkein korkeimmalle tasolle tilastollisesti merkitsevästi kahden muuttujan suhteen: ”Työyhteisössämme on tehty asioita, jotka tukevat työhyvinvointia” ja ”Esimieheni on tehnyt asioita, jotka tukevat työhyvinvointia”.

Jos lähijohtajalla oli yli 40 alaista, interventioiden vaikutus jäi tilastollisesti tarkasteltuna heikommaksi kuin pienemmissä yksiköissä noin vuoden kuluttua interventiosta (kuvio 29).



Kuvio 29. Yksikön koon vaikutus esimiehen aktiivisuuteen.

Lähijohtajan sukupuolella oli myös vaikutusta siihen, miten interventiot alaisten antamien arvioiden mukaan heijastuivat käytännön toimissa interventioiden noin vuosi interventioiden jälkeen. Naislähijohtajat saivat merkitsevästi korkeammat arviot käyttäytymisen muutosta koskevien väittämien suhteen (ks (Kuvio 30)). He olivat kiinnittäneet enemmän huomiota työhyvinvointiin, tehneet työhyvinvointia tukevia asioita ja huomioineet paremmin työntekijöidensä työhyvinvointiin liittyviä seikkoja.



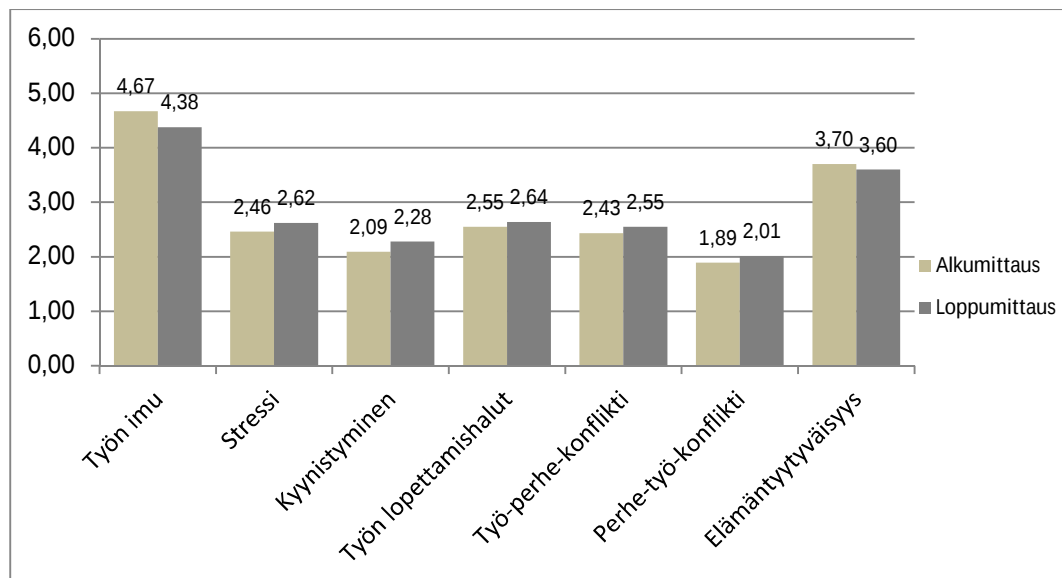
Kuvio 30. Esimiehen sukupuolen vaikutus esimiehen aktiivisuuteen.

3.3 Muutokset organisaatioissa seurantajakson aikana

Tutkimus sijoittui taantumavuosiin. Tänä aikana taloudellinen tilanne kiristyi kaikilla toimialoilla vuodesta toiseen ja organisaatioissa jouduttiin viimein hankkeen aikana ryhtymään erilaisiin rationalisointi- ja säästötoimiin, jos niihin ei oltu vielä taantumien alkaessa 2008/2009 ryhdytty. Kolmessa aineiston viidestä isosta organisaatiosta tapahtui merkittäviä rakenteellisia muutoksia, joissa lisäksi kahdessa jouduttiin kohtamaan haasteellisia organisaatiokulttuurin yhteensovittamisia. Yhdessä tehtiin lisäksi organisaatiomuutoksia, jotka kohdistuivat osaan henkilöstöä. Kaikkiin näihin liittyi henkilöstön vähentämisiä ja/tai siirtoja. Vain yksi tutkituista organisaatioista säästyivät merkittävilta muutoksilta, joskin myös siellä tehtiin paikallisempia uudistuksia, jotka kohdistuivat yksittäisiin henkilöihin.

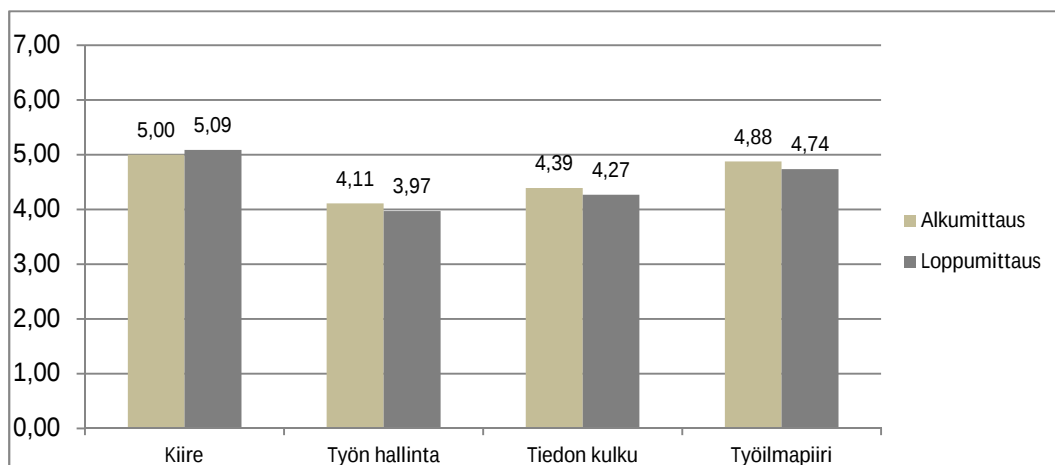
Jo hankkeen aikana kävi selville, että organisaatioissa tuli eteen ongelmia, joita niissä ei hankkeen alkaessa ollut. Oli odotettavissa, että seurantamittauksissa tulee näkymään muutoksia, jotka johtuvat organisaatioiden tilanteesta. Näin myös kävi.

Hyvinvointi laski pitkittäisseurannassa eri mittauskertojen välissä (ks. Kuvio 31). Stressi ja kynnistyminen lisääntyivät ja työn imun kokemus väheni. Työperhekonfliktit ja perhe-työ-konfliktit lisääntyivät. Myös yleinen elämän tyytyväisyys jonkin verran laski. Kaikki nämä erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Myös työn lopettamishalut hieman lisääntyivät, mutta sillä ei ollut tilastollista merkitsevyyttä.



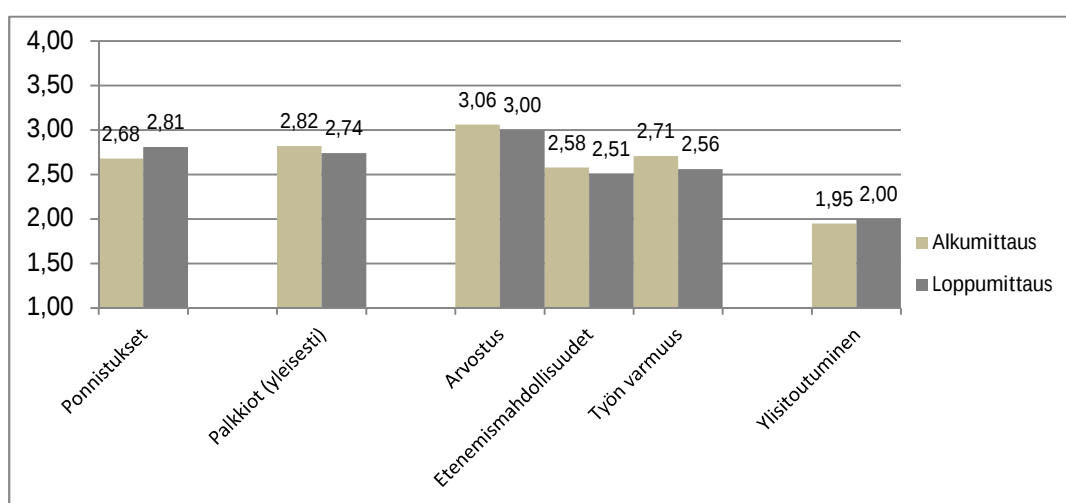
Kuvio 31. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kehitys tutkitussa aineistossa.

Alku- ja loppumittauksen välillä oli keskiarvoilla mitattuna hieman vaihtelua kiireen kokemisessa ja vähän sitä enemmän tiedon kulussa ja työilmapiirissä. Kaikissa kolmessa asiassa kehitys alku- ja loppumittauksen välillä oli negatiiviseen suuntaan ja muutos oli tilastollisesti merkitsevä. Myös työn hallinnan tunne heikkeni hieman, vaikkakaan muutokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. (Kuvio 32.)



Kuvio 32. Kiireen, työnhallinnan, tiedon kulun ja työilmapiirin muutokset.

Arviot työn vaatimista ponnistuksista nousivat seurantajaksolla. Sen sijaan arviot työstä saatavista palkkioista, saadusta arvostuksesta, etenemismahdollisuuksista ja työn varmuudesta heikkenivät samalla jaksolla. Kaikki muutokset olivat tilastollisesti merkitseviä. Myös ylisitoutuminen lisääntyi alku- ja loppumittauksen välillä, joskaan muutos ei ollut tilastollisesti merkitsevä. (Kuvio 33.)



Kuvio 33. Työn ponnistusten ja palkkioiden kehitys.

4 TULOSTEN POHDINTAA

Läike-hankkeen tarkoituksena on ollut tuottaa suomalaista työelämää koskevaa ajankohtaista ja hyödyllistä tietoa, jonka avulla erityisesti lähijohtajuuteen, hyvinvointiin ja tulokselliseen toimintaan liittyviä työelämän voimavaroja ja riskitekijöitä voitaisiin tunnistaa. Halusimme erityisesti ymmärtää yhteyksiä, joita edellä kuvattujen ilmiöiden välillä vallitsee ja pohtia niitä mahdollisuuksia, joita hyvään lähijohtamiseen ja sen tukemiseen organisaatioissa liittyy. Näin osallistuimme työhyvinvointia ja erityisesti sen johtamista koskevaan tutkimuskeskusteluun ja toivomme, että nyt saadut tulokset virittävät tutkijoita jatkamaan aiheen tutkimista syvemmälle työhyvinvoinnin kysymyksiin ja myös uusiin suuntiin.

Tutkimustiedon tuottamisen lisäksi hankkeen tarkoituksena on ollut toimia lähiesimiestyötä tukevana kehittämishankkeena, jossa erilaisia toimintatapoja viedään hankkeeseen osallistuneille työpaikoille ja pyritään niiden kautta tukemaan lähiesimiehiä heidän työssään ja sitä kautta vahvistamaan myös työyhteisöjen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tässä raportissa olemme pyrkineet mahdollisimman hyvin kuvaamaan hankkeessa tuotettuja ja toteutettuja erilaisia työkaluja ja toimintatapoja. Olemme laatineet työelämän tarpeisiin työhyvinvoinnin johtamista palvelevan työkirjan, joka on tutkimusraportin liitteenä (Liite 2). Toivomme, että työyhteisöissä kokeiltaisiin näitä työkaluja ja toimintatapoja ja sovellettisiin niitä omia tarpeita palveleviksi.

LÄIKE-hankkeen haastava toimintaympäristö

Suomi joutui osana maailmantaloutta taantuman kouriin juuri ennen LÄIKE-hankkeen käynnistymistä. Suomalaista työelämää on hankkeen toteuttamisen ajankohtana leimannut kireä taloudellinen tilanne ja kaikissa osallistuvissa organisaatioissa tuottavuuden lisäämiseen ja kustannusten karsimiseen tähtäävät muutokset ovat olleet ajankohtaisia. Organisaatioissa tapahtuneet uudelleenjärjestelyt, irtisanomiset ja muut rationalisointitoimet heijastuvat luonnollisesti myös hankkeen tuloksiin. Tilannetta ei kuitenkaan voi pitää poikkeuksellisena, vaan se on jo nähtävä luonnollisena ja vääjäämättömänä osana tämän päivän työelämää ja johtamista.

Tutkimuksen näkökulmasta on hämmentävää joutua toteamaan, että osassa tutkituja työyhteisöjä työhyvinvointi heikkeni hankkeen aikana. Voimme kuitenkin perustellusti kysyä, että millainen tilanne olisi ollut, jos lähijohtajia ei olisi hankkeella tuettu tällä ajanjaksolla. Moni mukana olleista totesi tulosten läpikäynnin yhteydessä, että ei hämmästynyt työhyvinvoinnin pysymistä samalla tasolla tai

peräti heikkenemistä, vaan sen sijaan sitä, etteivät tulokset olleet selvästi huonompia. Lähijohtajat saivat hankkeen ansiosta yhden uuden mahdollisuuden tarkastella omaa rooliaan ja tilannettaan kollegojen kanssa sekä saada tiedollisia työkaluja ja käytännöllisiä keinoja johtamiseensa. Näillä asioilla arvioimme olevan vaikutuksia, joita ei nyt toteutetussa tutkimuksessa edes pystytty tarkasti erittelemään.

Olisi epärealistista odottaa, että pitkäkestoisen hankkeen olosuhteet pysyisivät missään määrin vakioina nykymaailmassa, mutta tämä ei saisi olla peruste pitkitäistutkimuksen välttämiseksi. Päinvastoin, näemme, että juuri nykyisen kaltaisesa pyörteisissä organisaatioympäristöissä tulisi pyrkiä löytämään toimintatapoja, joiden avulla voidaan liudentaa muutosten negatiivisia vaikutuksia ja vahvistaa inhimillisiä voimavaroja, joiden avulla muutokset saataisiin toteutettua onnistuneesti, kyettäisiin jatkuvasti kehittymään ja suoriutumaan asetetuista tavoitteista. Ennen kaikkea tarvitaan tutkimusta, jonka avulla voitaisiin ymmärtää ja löytää keinoja sen suhteen, miten ihmisten hyvinvointia saataisiin tuettua organisaatioiden haasteiden keskellä. Olemmekin tämän hankkeen avulla olleet tuottamassa lisäymmärrystä haasteisiin, joita moderni työelämä väistämättä sisältää.

Tutkimuksen tulosten keskeiset viestit

LÄIKE-hankkeen keskiössä oli lähijohtaminen, jota tarkasteltiin valmentavan johtajuuden ja kahdenvälisen esimies-alaisuuden kautta. Olimme ensinnäkin kiinnostuneita siitä, millä tasolla lähijohtajuus suomalaisessa työelämässä on ja erityisesti miten lähijohtajuus on yhteydessä hyvinvointiin ja tulokselliseen toimintaan. Tuloksemme osoittavat, että organisaatioissa tuloksellista toimintaa synnyttää hyvä lähijohtaminen työyhteisön hyvinvoinnin tukemisen kautta. Tulosten perusteella voidaan jälleen kerran sanoa, että hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee hyvää lähijohtamista ja että hyvinvoiva työyhteisö on tuloksellinen.

Lähijohtamisen tukemiseen ja hyvinvointityöhön kohdennettu panostus organisaatioissa tuottaa tuloksellisuutta. Hyvinvoinnin tukeminen lähijohtajuuden kautta on erittäin kestävä ratkaisu tuloksellisen toiminnan ylläpitämiseksi organisaatioissa. Lähijohtajuuden kehittämisessä keskeistä on kiinnittää esimiesten huomio kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin ja valmentavaan otteeseen. Kuunteleminen, kysyminen ja toisen ihmisen huomioiminen ovat elementtejä, joiden varassa hyvinvointia tukeva lähijohtajuutta syntyy.

Tässä hankkeessa lähestyimme tuloksellisuutta tarkastelemalla asioita, jotka johtavat hyvään toiminnan lopputulokseen. Kappaleiden, eurojen ja prosenttiosuuk-sien saavuttaminen edellyttää sitä, että henkilöstöllä on selkeä käsitys tavoitteista, vahva osaaminen, tietoisuus omasta suoriutumisesta ja mahdollisuus kehittyä siinä. Vain näitä asioita voi johtaa ja tulos syntyy paljolti niiden seurauksena. Saimme hankkeessa kahdesta organisaatiosta myös numeroaineistoa, jonka varas-sa pystyimme tarkastelemaan lähijohtajuuden laadun ja mitattavien tulosten väli-siä yhteyksiä. Yhteys tuli myös numeroaineiston valossa selvästi esille. Kiinnos-tavaa oli, että kummassakin organisaatiossa lähijohtajien esimies kertoi, että hän tietää yksiköiden menestyksen etukäteen tai näkemättä numeroaineistoakaan sen perusteella, kun hän tuntee yksiköiden johdossa olevat lähijohtajat. Tiedusteltaes-sa toiselta heistä, mitä hän tarkalleen ottaen näistä tietää tai arvioi, hän vastasi ”sen tietää siitä johtamisotteesta, joka on näkynyt vuosien varrella ja joka erityi-sesti liittyy siihen, miten nämä johtavat ihmisiä.”

Läike-hankkeen organisaatioissa lähijohtajuus on keskiarvojen kautta tarkasteltu-na keskimäärin hyvällä tasolla, ja lähijohtajuuteen ollaan pääsääntöisesti tyytyväi-siä. Aineistossa oli kuitenkin hajontaa ja tapauksia myös siinä päässä, jossa lähi-johtajan ote valmentavassa johtajuudessa ja esimies-alais-vuorovaikutuksessa on passiivista. Näiden tapausten paikantaminen ja niihin tarttuminen ovat välttämät-tömiä toimenpiteitä työhyvinvoinnin ja suoriutumisen vaalimiseksi. Todennäköi-sesti sen paremmin alaiset kuin lähijohtaja itsekkään eivät voi hyvin näissä tilan-teissa, joissa lähijohtaja ei suoriudu hyvin omasta johtamistehtävästään.

Organisaatioissa kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota myös työyhteisöjen kokoon, sillä suurimmissa yksiköissä erityisesti valmentavan johtajuuden koettiin heikkenevän. Suuri yksikön koko oli myös yhteydessä moneen muuhun tekijään jotka ovat osaltaan edellytyksiä hyvinvoinnille työssä. Yli 40 henkilön yksiköissä työn hallinnan mahdollisuudet olivat vähäisimpiä, työilmapiiri koettiin heikom-maksi ja työstä saatavia palkkioita (arvostus, etenemismahdollisuudet ja työn varmuus) koettiin vähemmän. Huolestuttavaa oli myös se, että työn imu oli hei-koimmalla tasolla, kyynistyminen korkeimmalla tasolla ja myös työn lopettamis-halut olivat yleisimpiä.

Työpaikkojen erilaiset ”työhyvinvoijat”

Olemme LÄIKE-hankeessa etsineet aiempaa henkilökeskeisempää tapaa ymmär-tää työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa. Sen lisäksi, että olemme perinteiseen tapaan tarkastelleet erilaisia hyvinvointiin liittyviä ilmiöitä muuttujalähtöisesti (esim. keskiarvo ja keskihajonta työn imusta yksikössä) olemme tuottaneet myös

työhyvinvointiprofiileja, joissa luodaan ryhmiä useamman työhyvinvointi-indikaattorin perusteella.

Tutkimus paljasti neljä erilaista työhyvinvointiprofiilia: hyvinvoivat ”Myötätulessa menijät”, yhtä aikaa hyvinvointia ja pahoinvointia kokevat ”Työ antaa ja ottaa” –ryhmäläiset, hyvinvoinnin suhteen neutraalit ”Leipätyöläiset” ja ”Kärsijät”, joiden työhyvinvointi oli hyvin heikossa kunnossa. Positiivista on se, että hyvinvoivaan ryhmään kuului lähes puolet vastaajista ja ”Kärsijöitäkin” oli alle kymmenes osa.

Erilaisten työhyvinvointia kokevien työntekijöiden ”profilointi” tuottaa lähijohtajille kiintopisteiden tarjoamisesta aiempaa yksilölähtoisemmälle työhyvinvoinnin johtamiselle työpaikoilla. Työhyvinvointi ei ole kaikille samanlainen kokemus ja siksi sen vaaliminen harvoin onnistuu samoin eväin kaikkien kohdalla.

Heikkoutena tässä henkilökeskeisemmässä näkökulmassa on se, että konkreettisella tasolla tällaista profilointia on hankala toteuttaa pienissä työyksiköissä. Se ei myöskään saisi johtaa ihmisten ”leimaamiseen” tai predestinointiin. Parhaimmillaan erilaisten profiilien hahmottaminen johdattaa lähijohtajia tunnistamaan työhyvinvoinnin kannalta riskiryhmään kuuluvia henkilöitä ja tarttumaan jo ennakolta työhyvinvointikysymyksiin yksilön tilanteeseen sopivimmilla keinoilla ja lähestymistavoilla. Lähijohtajat ovat ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen tärkein lenkki. Vasta kun se toimii, pääsevät esimerkiksi henkilöstöammattilaiset ja työterveyshuolto toimimaan tehokkaasti.

Keskiarvoilla mitattuna naiset ja naisesimiesten alaiset näyttivät aineistossamme usean indikaattorin mukaan voivan miehiä ja miesesimiesten alaisia paremmin. Tämä tulos on samansuuntainen aiempien tutkimusten kanssa, mutta Lääkkeen aineiston kohdalla tämä ero selittynee pitkälti miesten ja naisten työn luonteen erilaisuudesta. Naiset tekivät suurelta osin töistä asiantuntijatehtävissä kun taas miehet olivat naisia enemmän fyysisesti raskaamissa tehtävissä. Ikäjohtamisen näkökulmasta puolestaan oli kiinnostavaa huomata että yli 50-vuotiaiden ryhmä näytti voivan nuorempia paremmin työelämässä. Tämä vahvistaa viestiä siitä, että organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota eri-ikäisiin ihmisiin eikä ainoastaan ikääntyneisiin ihmisiin työpaikoilla.

Valmentavasta lähijohtamisesta menestystekijä

Lähijohtamisesta on mahdollista ja siitä kannattaa tehdä menestystekijä. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa koko lähijohtamisen prosessiin panostamista organi-

saatioissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myös lähijohtamista toimintakokonaisuutena johdetaan tietoisesti ja systemaattisesti. Lähijohtamisesta tulisi tehdä näkyvästi organisaation tärkeä erityis- ja palvelutehtävä, jossa tarvitaan vankka ammattitaito johtamiseen. Jo esimiesten rekrytointiprosessista alkaen tulisi pohtia ja tarkastella lähijohtajan motivaatiota ja taitoja tähän tehtävään. Lähijohtamisen tehtävät tulisi selkeästi määritellä ja varata niille riittävät aika- ja muut resurssit. Lähijohtajana toimivien ihmisten työtä tulisi säännöllisesti tarkastella ja tukea sopivimmalla mahdollisella tavalla. Toisinaan organisaatioissa on myös tarpeellista pohtia sitä, onko jokainen jo lähijohtajana toimiva henkilö edelleen motivoitunut ja soveltuva tähän vastuulliseen tehtävään. Siitä tulisi voida myös poistua kasvojaan menettämättä, jos omat voimavarat tai kiinnostus ei enää vastaa tehtävän vaatimuksia.

Kehittymistä kaipaavien lähijohtajien tunnistaminen olisi erityisen tärkeää. Heidän toimintansa rakentava arviointi ja lähiesimiestyön tason parantaminen tulisi nostaa organisaatioiden kehittämistoiminnassa prioriteettilistalla kärkeen, koska huonosti työnsä hoitava lähijohtaja pahimmillaan heikentää työyhteisön työhyvinvointia ja tuloksellista toimintaa merkittävästi ja vähintäänkin hän ainakin toiminnallaan estää niiden kehittymistä täyteen potentiaaliinsa.

Yhtä tärkeää on kuitenkin tunnistaa myös lähijohtamisessaan menestyneet henkilöt ja palkita heitä onnistuneesta johtajuudesta. Jo olemassa olevien johtajuusvahvuuksien vaaliminen on tarpeellista, koska usein hyvät lähijohtajat laittavat itseään likoon ja käyttävät paljon voimavaroja ihmisten johtamiseen. Tutkimuksemme tulokset osoittivat että keskimäärin lähijohtajien työssä on paljon voimavaroja, ja he kokevat myös enemmän työn imua ja vähemmän kyynistymistä kuin esimiesasemassa olevat. Heillä on kuitenkin riski väsyä, jos kukaan ei huomaa heidän ponnistuksiaan ja hyviä tuloksiaan. Varsinkin hankalissa muutostilanteissa heidän työnsä voi pitkäänkin olla henkisesti kuormittavaa. Jos lähijohtaja itse ei voi hyvin, hän ei kykene omassa työssään myöskään tukemaan omien johdettavien hyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Aktiivisia ja motivoituneita lähijohtajia voi sopivalla tavalla myös auttaa toimimaan esimerkkeinä muille.

LÄIKE-hankeessa erilaisia lähijohtajia tunnistettiin esimiesprofiilien kautta, jolloin jokainen sai mahdollisuuden oman toimintansa eri ulottuvuuksien tarkasteluun. Tämän tyyppiset konkreettiset työkalut toimivat parhaimmillaan peilinä tai sisäisen dialogin tukena lähijohtajan etsiessä itselleen sopivaa ja tuloksellista tapaa toteuttaa johtajuutta omassa työyhteisössään.

Lähijohtamisen kehittäminen käytännössä

Lähijohtajuuden tukemiseen LÄIKE-hanke tuotti erilaisia työkaluja ja malleja, joita on tarkemmin esitelty raportin lopussa (liite 2).

Organisaatioissa tulisi kiinnittää paljon huomiota siihen, että lähijohtajien työn valmiuksien kehittäminen olisi monipuolista. Usein kehittämistoiminta keskittyy vain tiedollisten taitojen kartuttamiseen kun esimiehet tarvitsisivat niiden ohella myös esimerkiksi vertaistukea samankaltaista työtä tekeviltä kollegoiltaan. Hajallaan olevissa organisaatioissa tämä korostuu, sillä yhteispalverit toteutetaan usein verkon välityksellä ja kollegoita tavataan kasvokkain vain harvoin. Vakiintuneet vuorovaikutuskäytänteet ovat hyödyllisiä tiedollisten asioiden jakamisessa, mutta antavat harvoin mahdollisuuden yhteisölliseen asioiden syvempään käsittelyyn.

Esimiehet kokevat monesti olevansa lähijohtajina hyvin yksinäisiä. Vertaistuen merkitys nousi vahvasti esille toteutetuissa interventioissa, joissa esimiehet saivat mahdollisuuden keskustella omasta työstään ja pohtia sitä käytännön esimerkkien kautta prosessointia tukevien käytänteiden avulla. Oli myös mielenkiintoista huomata, että esimiesten ei välttämättä tarvinnut työskennellä samassa organisaatiossa, vaan yhteisöllisyyttä, tiedon jakamista ja oppimista tapahtui luottamuksellisessa ilmapiirissä myös silloin, kun työpajojen osallistujat tulivat eri organisaatioista. Erityisesti tämä korostui PK-sektorin aineistossa.

LÄIKE-hankkeessa pyrittiin selvittämään sitä, missä määrin erilaisilla kehittämisinterventioilla voidaan nostaa lähijohtamisen laatua. Tältä osin tulokset jäivät kuitenkin ohuiksi. Lähijohtajien saamat arviot alaisiltaan eivät olennaisesti muuttuneet seurantajakson aikana. Tästä ei kuitenkaan voida vetää sitä johtopäätöstä, että kehittämisinterventioilla ei olisi ollut mitään merkitystä. Koska jokaisessa tutkitussa organisaatiossa käytiin läpi taantumaan liittyviä tehostamistoimia ja merkittäviä rakenteellisia muutoksia, on positiivinen ja yllättäväkin asia, että alaisten lähijohtajilleen antamat arviot säilyivät keskimäärin hyvällä tasolla. Eräässä organisaatiossa yhteyshenkilö totesikin, että ”on ihme, että esimiesten saamat arviot ovat pysyneet näinkin hyvällä tasolla.” Organisaatiossa toteutettiin iso rakenteellinen muutos, johon liittyi irtisanomisia tutkituissa yksiköissä.

Tutkimuksen viestit pähkinäkuoressa

Hankkeessa saatujen tutkimustulosten ja käytännön kokemusten pohjalta haluamme korostaa seuraavia asioita, joihin suomalaisessa työelämässä tulisi kiinnittää erityisesti huomiota

- Lähijohtaminen työhyvinvointia tukevalla otteella tuottaa tuloksellisuutta
- Hyvinvoiva lähijohtaja voi tukea johdettaviensa hyvinvointia
- Lähijohtajille tulee tarjota säännöllinen mahdollisuus oman työn reflektointiin kollegoiden kanssa
- Työyksiköiden koko tulee pitää kohtuullisena

LÄHTEET

- Agle, B., Nagarajan, N., Sonnenfeld, J. & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal* 49: 1, 161–174.
- Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2004). Työuupumus Suomessa – Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. *Suomen Lääkärilehti* 59: 4, 109–113.
- Arnold, K., Barling, J. & Kelloway, E. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal* 22: 7, 315–320.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22: 3, 309–328.
- Barry, T. (1994). How to be a good coach. *Management Development Review* 7: 4, 24–26.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., Jung, D., Avolio, B. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88: 2, 207–219.
- Basu, R. & Green, S. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology* 27: 6, 477–499.
- Bauer, T. & Green, S. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal* 26, 1538–1567.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Bluckert, P. (2005a). The foundations of a psychological approach to executive coaching. *Industrial and Commercial Training* 37: 4, 171–178.
- Bluckert, P. (2005b). The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and Commercial Training* 37: 2, 91–96.
- Burdett, J.O. (1998). Forty things every manager should now about coaching. *Journal of Management Development* 17: 2, 142–152.

Campbell, D. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive* 14: 3, 52–66.

Dachler, H.P. & Hosking, D.M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Teoksessa D. M. Hosking, H. P. Dachler & K. J. Gergen (toim.). *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. UK: Aldershout. 1–28.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46–78.

Davis, W.D. & Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly* 15: 4, 439–465.

Dépret, E.M. & Fiske, S.T. (1992). Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation. Teoksessa G. Weary, F. Gleicher, & K. Marsh (toim.). *Control, Motivation, and Social Cognition*. New York: Springer-Verlag: pp. 176–202.

Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness. Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. Blackwell.

Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinleya, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior* 66: 1, 24–197.

Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development* 18: 9, 752–771.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. & Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly* 14: 4, 435–458.

Ellinger, A.E., Ellinger, A.D. & Keller, S.B. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35: 9, 620–636.

Ellinger, A.D., Hamlin, R.G. & Beattie, R.S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: a cross-national study. *Journal of European Industrial Training* 32: 4, 240–257.

Ellinger, A.D., Watkins, K.E. & Bostrom, R.P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10: 2, 105–125.

Elo, A-L., Ervasti, J., Kuosma, E. & Mattila, P. (2008). Evaluation of an organisational stress management program in a municipal public works organisation. *Journal of Occupational Health Psychology* 13: 1, 10–23.

Elo, A-L., Mattila, P. & Kuosma, E. (2005). Voidaanko alaisten psykososiaalista työympäristöä parantaa esimiesvalmennuksella. *Työ ja ihminen* 19, 334–349.

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.

Evered, R.D. & Selman, J.C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics* 18: 2, 16–32.

Gardner, D. & O'Driscoll, M. (2007). Professional wellbeing. Teoksessa I.M. Evans, J.J. Rucklidge & M. O'Driscoll (toim.). *Professional Practice of Psychology in Aotearoa New Zealand*. Wellington: The New Zealand Psychology Society Inc.

Gilley, A., Gilley, J.W. & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly* 23: 1, 53–70.

Graen, G. & 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.

Grant, A.M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training* 39: 5, 257–266.

Griffin, M. Neal, M. & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50: 2, 327–347.

Haavisto, I. (2010). *Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010*. Taloustieto Oy. Yliopistopaino.

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Tampereen yliopistopaino.

Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale)*. [Verkkodokumentti]. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf.

- Hamblin, A.C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw Hill.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. & Beattie, R.S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International* 9: 3, 305–331.
- Harris, K., Kacmar, K. M. & Witt, K. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior* 26: 4, 363–378.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D. & Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology* 59, 871–902.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. (1994). Defining managerial skills and competence. Teoksessa P. Joynt & P. Morton (toim.). *The Global HR Manager*. London: Institute of Personnel and Development.
- Hotho, S. & Dowling, M. (2010). Revisiting leadership development: the participant perspective. *Leadership & Organization Development Journal* 31: 7, 609–629.
- Hunt, J.M. & Weintraub, J. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence* 21: 2, 39–44.
- Kauppinen, T, Mattila-Holappa, P. Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J. Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012 Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kelloway, K.E. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress* 24: 3, 260–279.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Tarvainen, T. (2006). Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta työssä Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. *Työ ja Ihminen* 1, 5–21.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. 2nd Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirmeyer, S.L. & Dougherty, T.W. (1988). Work load, tension, and coping: moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology* 41: 125–139.
- Kupczyk, T. (2013). Relations between management competences and organizational success considering gender issues – Research results. *China-USA Business Review* 12: 3, 307–321.

Ladyshewsky, R. (2007). A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal* 28: 5, 426–443.

Latham, G. (2003). Goal setting: A five step approach to behavior change. *Organizational Dynamics* 32: 3, 309–318.

Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly* 14: 4, 574–589.

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

Liden, R., Erdogan, B., Wayne, S. & Sparrowe, R. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior* 27: 6, 723–746.

Liden, R. & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 24, 43–72.

Locke, E. & Latham, G. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewoods Cliffs, NJ: Precentice Hall.

Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year Odyssey. *American Psychologist* 57: 9, 705–717.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2013). *Työolobarometri – Syksy 2012*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 24/2013.

Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning* 13: 6, 246–253.

Manka, M.L. (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin*. Acta Universitatis Tampensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.

McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (2004). Our view of leadership development. Teoksessa E. Van Velsor & C. McCauley (toim). *Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey Bass. 1–22.

McLean G.N., Yang, B., Kuo, M-H.C., Tolbert, A.S. & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly* 16: 2, 157–179.

Mumford, A. (1987). Using reality in management development. *Management Education and Development* 18: 3, 223–243.

Mäkelä, L. & Viitala, R. (2010). *Looking Coaching Leadership Through LMX-Theoretical Lenses: A Future Research Agenda*. Työelämän tutkimuspäivät 2009. Työn ja elämän laatu. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskuntatutkimuksen instituutti. Tampere: Tampereen yliopisto.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & A. Mäkikangas (toim.). *Työ leipälajina*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet Jyväskylä: PS-kustannus. 56–74.

Orth, C.D., Wilkinson, H.E. & Benfari, R.C. (1987). The managers role as coach and mentor. *Organizational Dynamics* 15, 66–75.

Park, S., McLean, G.N. & Yang, B. (2008). *Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations*. Konferenssiartikkeli esitetty the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, 2008). [Verkkodokumentti]. Saatavissa: <http://eric.ed.gov/?id=ED501617>.

Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Peterson, D.B. & Little, B. (2005). Invited reaction: Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly* 16: 2, 179–184.

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44: 4, 697–713.

Phillips, R. (1994). Coaching for higher performance. *Management Development Review* 7: 5, 19–22.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000) Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26: 3, 513–563.

Popper, M. & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 13: 7, 15–18.

Prabhu, V.B. & Robson, A. (2000). Impact of leadership and senior management commitment on business excellence: an empirical study in the North East of England. *Total Quality Management* 11: 4–6, 399–409.

Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management* 58: 5, 423–436.

Rantanen, J., Feldt, T., Hyvönen, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2013). Factorial validity of the effort–reward imbalance scale: evidence from multi-sample and three-wave follow-up studies. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 86, 645–656.

Ristikangas, M-R. & Ristinkangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOY.

Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management* 53: 6, 14–17.

Saastamoinen, P., Laaksonen, M., Lahelma, E. & Leino-Arjas, P. (2009). The effect of pain on sickness absence among middle-aged municipal employees. *Occupational and Environmental Medicine* 66, 131–136.

Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. & Feldt, T. (2010). Bergen burnout inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 84: 6, 635–645.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66, 701–716.

Schyns, B., Torka, N. & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change. Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International* 12: 7, 660–679.

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.

Senge, P.M. (2000). Reflection on “a leader’s new work: building learning organizations. Teoksessa D. Morey, M. Maubury & B. Thuraishingham (toim.). *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*. Cambridge: The MIT Press. 53–60.

Siegrist J., Wege N., Pühlhofer F., & Wahrendorf M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 82, 1005–1013.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2005). *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoarvot terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön selvityksiä 25. Helsinki.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2013). *Työhyvinvointi*. [Verkkoaineisto]. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Helsinki. Saatavilla: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi.jsessionid=5eeef62686897a6d92905ba1d336>.

Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17, 198–225.

Styhre, A. (2008). Coaching as second-order observations: Learning from site managers in the construction industry. *Leadership & Organization Development Journal* 29: 3, 279–290.

Suutari, V. & Viitala, R. (2008). Management development of senior executives: Methods and their efficiency. *Personnel Review* 37: 4, 375–392.

Tanskanen, J., Viitala, R., Mäkelä, L. & Uotila, T-P. (tulossa). Performance can be promoted by leadership: Connections between coaching leadership and performance moderated by leader-member exchange (LMX).

Their, S. (1994). *Det pedagogiska ledarskapet*. Tampere: Tammer-paino Oy.

Tierney, P., Farmer, S. & Graen, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationship. *Personnel Psychology* 52: 3, 591–620.

Toppinen-Tanner, S. (2011). *Process of Burnout: Structure, Antecedents, and Consequences*. People and work. Research reports. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. (2002). Henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykkinen hyvinvointi. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala (toim.). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Publications of Helsinki School of Economics. B-40.

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

Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkenä henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 2, 65–78.

Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue* 17: 3, 241–255.

Woodall, J. & Winstanley, D. (1998). *Management Development Strategy and Practice*. Oxford: Blackwell.

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia, No. 109. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Viitala, R. (2004a). *Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaisensa arvioimana*. Tutkimuksia-sarjan julkaisu nro 255. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. (2004b). Towards a theory of knowledge leadership. *The Leadership & Organization Development Journal* 25, 499–514.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Edita.

Winterton, J. & Winterton, R. (1999). *Developing Managerial Competence*. London: Routledge.

Yeo, R.K. (2007). The dialectic of problem-based learning in workplace contexts. *Journal of General Management* 33: 2, 41–56.

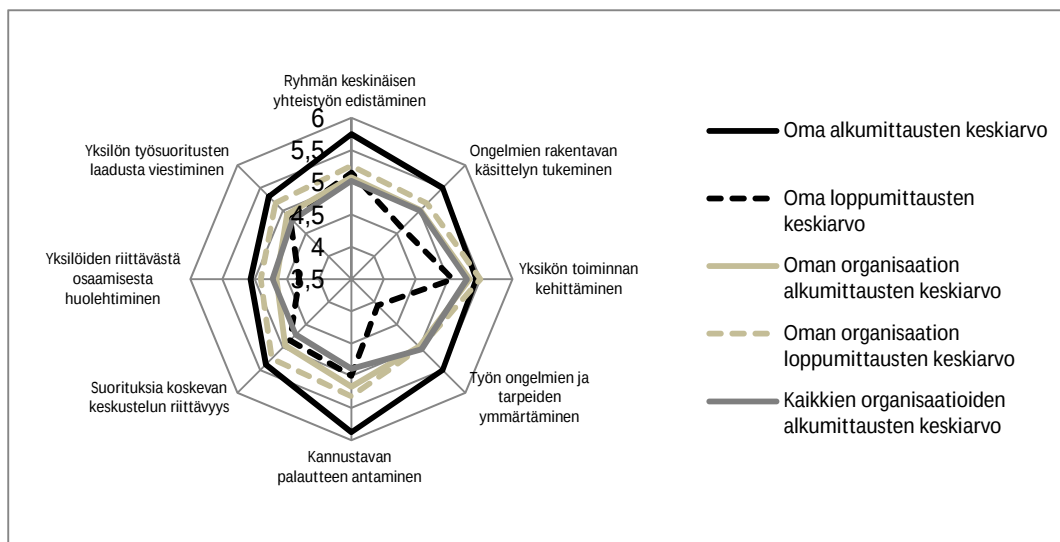
Öystilä, S. (2007). Opetusmateriaali Yliopistopedagogiikka koulutuksessa.

LIITTEET

Liite 1 Esimerkki esimiesprofiilista

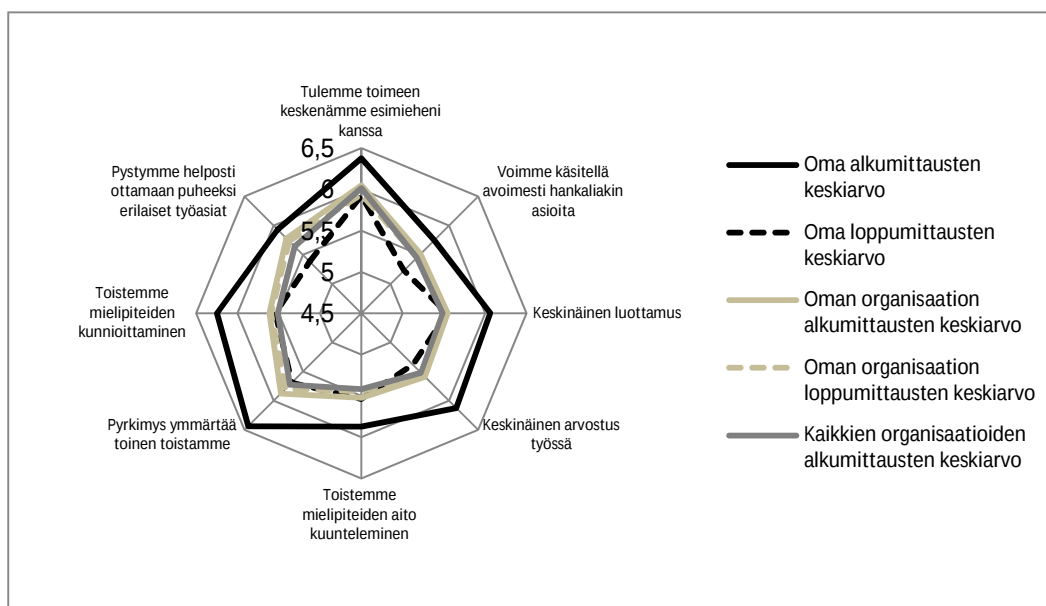
Valmentava johtajuus

(oma alkumittausten keskiarvo = 5.50, oma loppumittausten keskiarvo = 4.73, oman organisaation alkumittausten keskiarvo = 5.03, oman organisaation loppumittausten keskiarvo = 5.20, kaikkien organisaatioiden alkumittausten keskiarvo = 4.96)



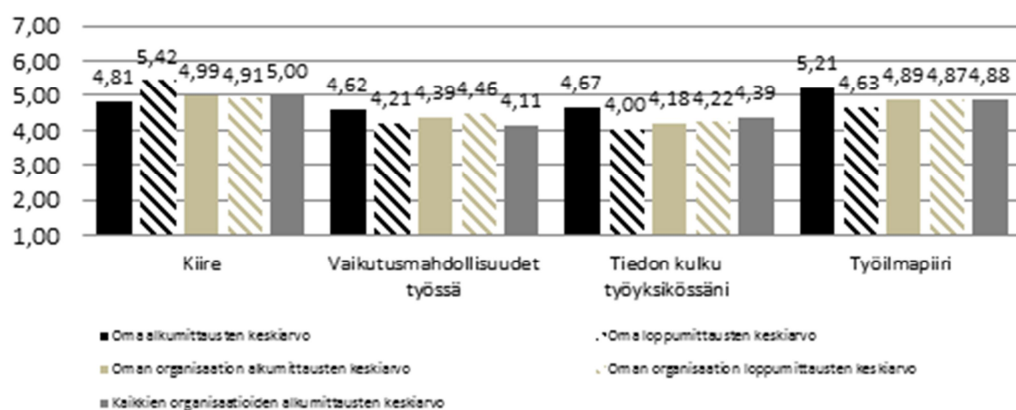
Kahdenväliset esimies-alaissuhteet (LMX)

(oma alkumittausten keskiarvo = 5.98, oma loppumittausten keskiarvo = 5.49, oman organisaation alkumittausten keskiarvo = 5.29, oman organisaation loppumittausten keskiarvo = 5.44, kaikkien organisaatioiden alkumittausten keskiarvo = 5.46)

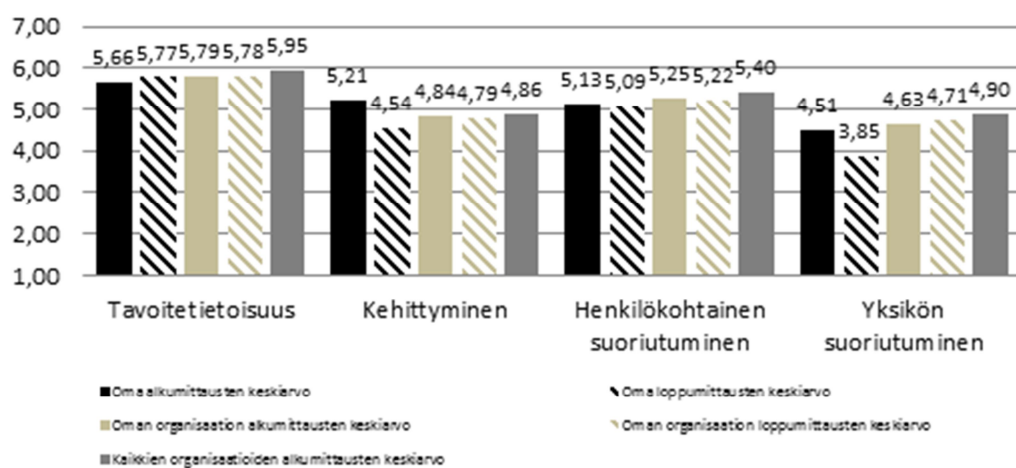


Huom. Kuvioita skaalattu erottelun helpottamiseksi. Valmentavaa johtamista ja esimiesalais-suhteita on mitattu skaalalla 1–7.

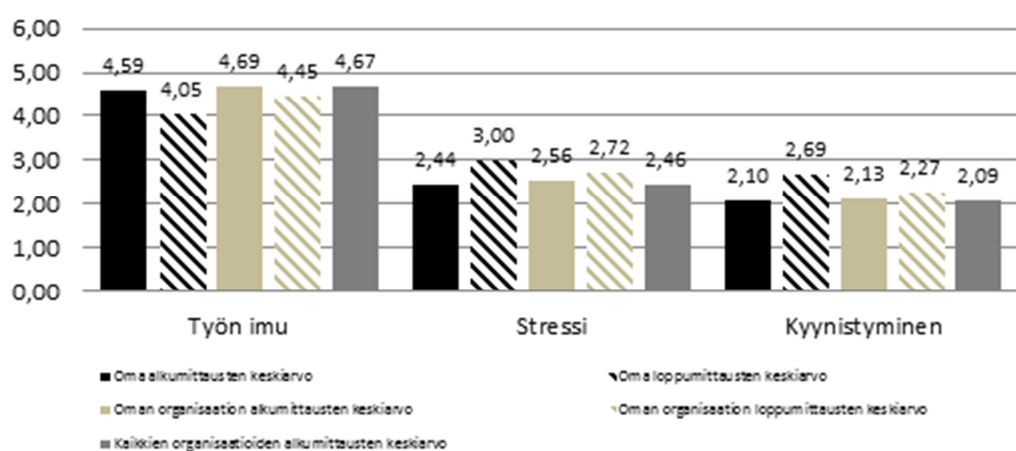
Työn piirteet



Suoriutuminen



Hyvinvointi



	Vaihteluväli	Oman organisaation alkumittaus (N=545)	Oman organisaation loppumittaus (N=227)	Kaikkien organisaatioiden alkumittaus (N=1701)	Kaikkien organisaatioiden loppumittaus (N=736)
TYÖN PIIRTEET					
Kiire	1 (vähän) – 7 (paljon)	4,99 (1,41)	4,91 (1,42)	5,00 (1,47)	5,09 (1,48)
Vaikutusmahdollisuudet	1 (vähän) – 7 (paljon)	4,39 (1,29)	4,46 (1,22)	4,11 (1,43)	3,97 (1,44)
Tiedon kulku	1 (huono) – 7 (hyvä)	4,18 (1,28)	4,22 (1,21)	4,39 (1,36)	4,27 (1,37)
Työilmapiiri	1 (huono) – 7 (hyvä)	4,89 (1,06)	4,87 (1,02)	4,88 (1,16)	4,74 (1,17)
Ponnistukset	1 (vähän) – 4 (paljon)	2,53 (0,51)	2,61 (0,49)	2,68 (0,55)	2,81 (0,53)
Palkkiot (yleisesti)	1 (vähän) – 4 (paljon)	2,86 (0,46)	2,82 (0,48)	2,82 (0,48)	2,74 (0,48)
Arvostus	1 (vähän) – 4 (paljon)	3,09 (0,52)	3,08 (0,53)	3,06 (0,54)	3,00 (0,55)
Etenemismahdollisuudet	1 (huonot) - 4 (hyvät)	2,61 (0,56)	2,58 (0,57)	2,58 (0,54)	2,51 (0,52)
Työn varmuus	1 (huono) – 4 (hyvä)	2,78 (0,76)	2,67 (0,76)	2,71 (0,82)	2,56 (0,80)
Ponnistusten ja palkkioiden suhde	0 = tasapaino 0 < enemmän palkkioita 0 > enemmän ponnistuksia	-0,13 (0,31)	-0,08 (0,28)	-0,06 (0,33)	0,02 (0,30)
SUORIUTUMINEN					
Tavoitetietoisuus	1 (huono) – 7 (hyvä)	5,79 (0,98)	5,78 (0,92)	5,95 (1,08)	5,79 (1,20)
Kehittyminen	1 (huono) – 7 (hyvä)	4,84 (1,10)	4,79 (1,06)	4,86 (1,17)	4,69 (1,19)
Henkilökohtainen suoriutuminen	1 (huono) – 7 (hyvä)	5,25 (0,80)	5,22 (0,86)	5,40 (0,82)	5,33 (0,95)
Yksikön suoriutuminen	1 (huono) – 7 (hyvä)	4,63 (1,01)	4,71 (1,02)	4,90 (1,02)	4,82 (1,10)
JOHTAJUUS					
Valmentava lähijohtaminen	1 (huono) – 7 (hyvä)	5,03 (1,20)	5,20 (1,21)	4,96 (1,33)	4,83 (1,43)
Esimiehen arvio omasta valmentavasta johtamisestaan	1 (huono) – 7 (hyvä)	5,65 (1,17)	5,60 (1,28)	5,56 (1,24)	5,45 (1,34)
Kahdenväliset esimies-alaisuudet	1 (huono) – 7 (hyvä)	5,29 (0,58)	5,44 (0,63)	5,46 (0,81)	5,46 (0,66)
HYVINVOINTI					
Työn imu	0 (harvoin) – 6 (usein)	4,69 (1,03)	4,45 (1,17)	4,67 (1,24)	4,38 (1,36)
Stressi	1 (vähän) – 5 (paljon)	2,56 (0,97)	2,72 (1,00)	2,46 (1,05)	2,62 (1,07)
Kynnistyminen	1 (vähän) – 6 (paljon)	2,13 (0,91)	2,27 (0,97)	2,09 (0,92)	2,28 (0,99)
Työn muuta elämää häiritsevä vaikutus	1 (vähän) – 5 (paljon)	2,30 (0,75)	2,39 (0,75)	2,43 (0,84)	2,55 (0,84)
Työn lopettamishalut	1 (harvoin) – 6 (usein)	2,72 (1,30)	2,83 (1,35)	2,55 (1,30)	2,64 (1,37)
Elämäntyytyväisyys	1 (huono) – 5 (hyvä)	3,58 (0,76)	3,56 (0,77)	3,70 (0,79)	3,60 (0,79)

Taulukosta löytyvät keskiarvot ja keskihajonnat (suluissa). Ensimmäisellä rivillä N tarkoittaa vastaajien lukumäärä

Liite 2 Lähijohtamisen kehittämisen työkirja

LÄIKE

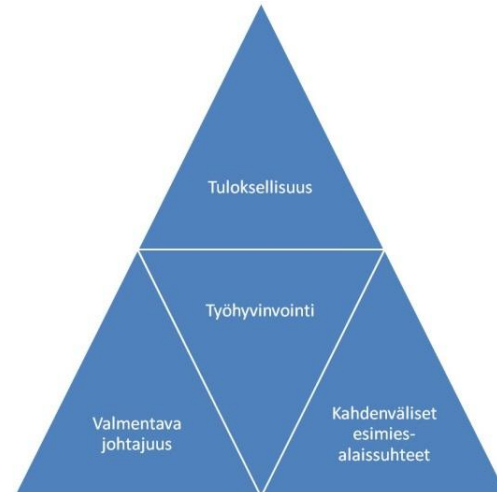
– Lähijohtamisen kehittämisellä työhyvinvointia ja tuloksellisuutta



**LÄHIJOHTAMISEN KEHITTÄMISEN
TYÖKIRJA**

VALMENTAVA LÄHIJOHTAMINEN

**Valmentava johtajuus,
kahdenväliset esimies-alaisuuhteet,
työhyvinvointi ja
tuloksellisuus.**



Valmentava johtajuus, eli oppimista ja kehittymistä tukeva johtajuustyyli, tuottaa hyviä tuloksia työyhteisöissä. Siinä tärkeimpänä ytimenä on vuorovaikutus: kysyminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen.

Valmentavan johtajuuden tavoitteina on auttaa työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuutensa parantaa suorituksiaan ja ammattitaitoaan, tukea tekemään omia päätöksiä ja käyttämään omaa potentiaaliaan suoriutumisen parantamiseksi ja synnyttää oppimista, jonka varassa voidaan paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä.

Valmentavan esimiehen on tärkeinä asioina liitetty empaattisuus, rehellisyys ja puolueettomuus, motivaatio toimia valmentavalla otteella, usko jokaisen työntekijän mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä, pedagoginen ajattelutapa johtamisessa ja kyky tunnistaa alaisten ja tilanteen tarpeita sekä soveltaa sopivaa valmentajan roolia.

Jokaisessa työyhteisössä on erilaisia esimies-alaisuuhteita. Kirjallisuudessa tästä ilmiöstä puhutaan usein esimiehen lähi- ja etäryhmästä tai toisinaan myös näiden väliin sijoittuvasta neutraalista keskiryhmästä. Sisäryhmälle tunnusomaista on luottamus, avoin kommunikointi, tehtävien delegointi (esimies) ja tehtävien tehokas suorittaminen (alainen). Etäryhmäläiset jäävät vähemmälle huomiolle ja se heijastuu moniin asioihin. Esimiesten tulisi tarjota mahdollisuus jokaiselle alaiselle muodostaa tasapuoliseen vaihdantaan perustuva luottamuksellinen ja myönteinen työsuhte. Osaamisen, hyvinvoinnin ja näiden kautta työyksikön tuloksellisuuden kannalta se, millaisia esimies-alaisuuhteita yksikössä on, ei ole yhdentekevää.

Työhyvinvointia voidaan katsoa myös monesta eri näkökulmasta. Tärkeää on ymmärtää, että se on paljon muutakin kuin TYKY-päiviä tai ergonomisia työasentoja. Työhyvinvointi on jokaisen yksilön omakohtainen kokemus ja se muodostuu niin fyysisestä, sosiaalisesta kuin henkisestä hyvinvoinnin kokemuksesta. Esimiestyö ja esimies-alaisuus suhteet ovat asioita, jotka ovat keskeisiä tekijöitä vaikuttamassa siihen, miten hyvinvoivaksi yksilö itsensä työssä kokee. Toki täytyy huomata, että esimies yksin ei voi rakentaa hyvinvointia ja toisaalta myöskään murentaa sitä. Työhyvinvointi on yksilön kokonaisvaltainen kokemus, jossa keskiössä on henkilö itse, hänen persoonansa, temperamenttinsa ja kokonaiselämäntilanteensa. Myös organisaatio ja lähityöyhteisö sekä itse työ ovat rakentamassa työhyvinvoinnin kokonaisuutta esimiestyön ohella.

Hyvinvoiva yksilö ja työyhteisö tuottavat yleensä myös parempaa tulosta. Työyhteisöjen tuloksellisuus ja se, miten sitä voidaan hyvän esimiestyön ja työhyvinvoinnin kautta rakentaa ja edesauttaa, on tärkeää. Esimiestyössä keskeinen tapa tuloksellisuuden edistämiseen on tavoitetietoisuuden lisääminen – eli suunnan näyttäminen työyhteisölle. Vain tällöin ihmiset voivat tietää mitä heiltä odotetaan ja miksi. On myös tärkeää tietää, mihin laajempaan kokonaisuuteen heidän tehtävänsä liittyvät. Ymmärrys työn laadullisten ja määrällisten tavoitteiden saavuttamisesta on mahdollista vain, jos tiedetään laadulliset ja määrälliset tavoitteet, joita kohti pyritään.

Hyvän lähijohtamisen elementit

Lähijohtaminen tarkoittaa kaikkien välitöntä ja päivittäistä johtamistyötä organisaatiossa. Lähijohtaja pystyy samaan oman vastualueensa tehtävät ja tavoitteet toteutumaan ainoastaan siinä toimivien ihmisten, välittömien alaistensa, kautta ja kanssa. Lähijohtaminen on ihmisten johtamista kohti tavoitteiden saavuttamista.

Lähijohtamisen avulla on mahdollista luoda menestymisen perustaa ja saada kilpailukykyä aikaan. Se edellyttää kuitenkin tavoitteellista, systemaattista ja aktiivista johtamistoimintaa. Johtamistakin on siis johdettava.

Lähijohtamisen laatua voidaan parantaa järkevästi vain, jos tiedetään, mitä tavoitellaan ja mikä on johtamisen tila tällä hetkellä. Prosessi käynnistyykin lähijohtamisen tavoitetilan määrittelyllä. Määrittelyyn voi osallistaa koko organisaation, mutta päävastuu määrittelyprosessista on ylimmällä johdolla. Määrittelyssä otetaan kantaa siihen, millaista lähijohtamisen tulee organisaatiossa olla. Kuvauksen voi jäsentää laatimalla erikseen lähijohtamisen mission ja sen perustana olevat arvot, tärkeimmät tehtävät, toimintamallit ja työkalut. Lähijohtamisen tehtäviä voidaan jäsentää vuosikellon avulla. Määrittelyn voi laatia myös laatukäsikirjan sivuiksi. Usein kannattaa määritellä myös se, mitä lähijohtamisessa ei sallita tai hyväksytä.

Lähijohtamisen tavoitetilan jälkeen tarvitaan johtamisen arviointia. On tiedettävä, missä asioissa lähijohtaminen on laadukasta ja missä ei. Hyviä keinoja tilan selvittämiseen ovat esimerkiksi työilmapiirikyselyt, työhyvinvointikyselyt ja ns. 360-asteen arvioinnit. Myös monenlainen laadullinen palaute on arvokasta. Esimerkiksi suuri vaihtuvuus tai runsaat poissaolot voivat joskus olla merkkejä huonosta johtajuudesta yksikössä.

Kehittämistarpeet ja -toimenpiteet voivat syntyä joko sisäisten arvioinnin ja huomioiden tuloksena tai ulkoisten paineiden, esimerkiksi toiminnallisten muutosten, seurauksena. Usein ne syntyvät havaittujen ongelmien ja puutteiden korjaamiseen tähtäävinä toimenpiteinä. Yhtä tärkeää olisi nostaa esille lähijohtamisen vahvuudet ja voimavarat, koska niiden kukoistusta ja hyödyntämistä tukemalla voidaan monesti saada nopeasti tuloksia.

Hyvästä johtajuudesta on tärkeää myös palkita, mikä voi tapahtua paitsi aineellisesti myös aineettomasti. Monesti riittää kiitos ja tunnustus. Rahallinen palkitseminen voi tapahtua esimerkiksi siten, että osa henkilökohtaisesta tai pätevyyteen perustuvasta palkan osasta määritellään lähijohtamisessa onnistumisen perusteella. Lähijohtajan palkasta esimerkiksi 10 prosenttia voi määrittyä lähijohtamisessa

menestymisen perusteella. Mittareina voivat olla esimerkiksi alaisten antamat palautteet lähijohtamisen laadusta tai työhyvinvointi yksikössä.

Tärkeä edellytys lähijohtamisen laadun varmistamiselle on onnistuneet rekrytoinnit. Epäonnistumisen vaara on suuri, jos tehtävään valitaan henkilö, joka ei ole aidosti motivoitunut ihmisten johtamisesta. Tärkeää on varmistua myös siitä, että johtamistehtävään valittavalla henkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot. Rekrytoinnit kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolella ja hankkia siihen tarpeen vaatiessa asiantuntevaa apua.

Lähijohtajia on ohjattava ja tuettava. Ohjaaminen voi tarkoittaa huomion suuntaamista tärkeisiin asioihin ja tehtävien antamista. Esimerkiksi muutostilanteissa on hyödyllistä sopia lähijohtajien kanssa, mitkä ovat välttämättömät johtamistoimet muutoksen läpiviennin edistämiseksi. Lähijohtamisen tukeminen voi tapahtua esimerkiksi tarjoamalla vertaistukea, työnohjausta ja valmennusta. Organisaatiossa arvokkaita tuen lähteitä ovat lähijohtajien omat lähijohtajat ja henkilöstöammatilaiset. Myös alaiset voivat ratkaisevalla tavalla auttaa omia lähijohtajiaan onnistumaan tehtävässä.

Lähijohtamiselta voi vaatia laatua ainoastaan silloin, kun tavoitteiden ohella on tarjottu siihen riittävät edellytykset. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea ajallisia resursseja. Lähijohtajalla on oltava aikaa ihmisten johtamiseen. Hänellä ei voi olla liian paljon alaisia, koska vuorovaikutukselle on oltava aikaa. Lähijohtajan tulisi voida kohdata jokainen alainen henkilökohtaisesti. Työkuva tulisi laatia niin, että siellä on selvästi määritelty, paljonko aikaa varataan päivittäisjohtamiseen.

Lähijohtamista tulisi määritellä ja johtaa kuten mitä tahansa organisaation osa-aluetta. Parhaimmillaan sille laaditaan visio, tavoitteet ja strategiat kuten muillekin osa-alueille. Parhaiten lähijohtamisen prosessien kehittyminen varmistetaan sillä, että prosessilla on omistaja. Usein johtajuuden kehittämisestä vastaa henkilöstöjohtamisen ammattilainen. Kehittäminen ei kuitenkaan aivan riitä, vaan vastuuta tulisi laajentaa lähijohtamisen koko ketjuun (kuvio). Lähijohtamisen laadusta voisi perustellusti vastata myös toimitusjohtaja, koska hänen työnsä onnistuminen on kiinni ennen muuta lähijohtajista organisaation kaikilla tasoilla.



Kuvio. Lähijohtamisen kehittämisen avainalueet

KIINNEKOHTIA KÄYTÄNNÖN KEHITTÄMISTYÖHÖN

Organisaatioissa voidaan ryhtyä kehittämään systemaattisesti lähijohtamista vastaamalla alla oleviin kysymyksiin. Vastausten etsintää voidaan tehdä lähijohtajista koostuvissa ryhmissä, henkilöstöammattilaisten kanssa ja johtoryhmässä.

- Millaiset tavoitteet organisaatiossa on asetettu lähijohtamiselle? Onko johto määritellyt, mitä lähijohtajien tulisi ymmärtää ja tavoitella ja mistä huolehtia?
- Tietävätkö yrityksessä toimivat lähijohtajat, mitä heiltä odotetaan?
- Millainen on lähijohtajia koskeva rekrytointipolitiikka?
- Onko lähijohtajia valmennettu vastaamaan odotuksiin? Minkälaisia tiedollisia valmiuksia heiltä vaaditaan johtamistehtävässä? Millaista osaamisen kehittämisen tukea heille on tarjolla? Miten heitä on autettu itse ottamaan asiasta vastuuta?
- Paljonko lähijohtamiselle on varattu aikaa? Onko varmistettu, että lähijohtamistehtävissä olevilla on työnkuvissaan aidosti aikaa päivittäisjohtamiselle? Mikä on suurin alaisten määrä, joka organisaatiossa sallitaan yhden lähijohtajan vastuulle?
- Minkälainen välineistö lähijohtajille on tarjolla käytännön johtamistyöhön? Minkälainen on kehityskeskustelujärjestelmä, osaamiskartoitusjärjestelmä, henkilöstön kehittämisjärjestelmä, varhaisen tuen malli jne? Kuinka toimivia ovat ohjeet ja lomakkeet sekä tietojärjestelmät?
- Huomioidaanko lähijohtaminen palkitsemisessa? Käsitelläänkö sitä suoritusarvioinnissa? Asetetaanko sille yksilötason tavoitteita?
- Miten lähijohtajia tuetaan ja ohjataan tehtävissään? Saavatko he omilta lähijohtajiltaan säännöllisesti ja riittävästi tukea nimenomaan johtajuuden kysymyksissä? Onko asia huomioita kehityskeskusteluissa? Onko heille tarjolla vertaistukea, mentor-, työnohjaus- tai coaching-tukea?
- Tiedetäänkö, millaista lähijohtaminen meillä on? Miten sitä seurataan? Miten seurantatietoa käytetään? Miten puututaan sellaisten lähijohtajien työhön, jotka eivät suoriudu riittävän hyvin tehtävästään?

- Millainen lähijohtamisen kehittämiss politiikka organisaatiossa on? Miten sille asetetaan tavoitteita? Miten niiden saavuttamista seurataan? Onko sille laadittu strategiaa?
- Onko selvillä, kuka esimiehistä jo toteuttaisi johtajuutta sellaisella tavalla, että hänen yksikkönsä osaaminen, työhyvinvointi, luovuus ja innovatiivisuus sekä tuloksellisuus kukoistavat? Tiedetäänkö, kuinka hän se tekee? Onko pohdittu, miten muut voisivat häneltä oppia?

LÄHIJOHTAMISTA TUKEVAT KEHITYSKESKUSTELUT

Lähijohtajien omissa kehityskeskusteluissa omien lähijohtajiensa kanssa tulisi käsitellä yhtenä tärkeänä alueena ihmisten johtamisen kysymyksiä.

Kehityskeskusteluun soveltuvia kysymyksiä voisivat olla esimerkiksi seuraavat:

Lähijohtamista (esimiestyötä) koskeva keskusteluosuus kehityskeskustelussa

- Miten olet onnistunut lähijohtamisen tehtävissä kuluneen vuoden aikana?
- Onko tapahtunut jotain erityistä, josta haluaisit keskustella?
- Mitkä ovat olleet erityisiä onnistumisia tai epäonnistumisia?
- Mitkä ovat suurimmat vahvuutesi lähijohtajana?
- Miten olet hoitanut ihmisten johtamista vastuualueellasi? Miten olet käyttänyt siihen aikaa? Millaisia rutiineja sinulla on ollut käytössäsi (palaverit, kehityskeskustelut tms.)?
- Millainen ryhmä sinulla on johdettavana tällä hetkellä? Miten haluaisit sitä kehittää? Liittyykö ryhmän jäseniin jotain erityisiä haasteita?
- Mitkä asiat vaatisivat mielestäsi kehittämistä lähijohtamisen alueella (organisaatiossa yleisesti ja henkilökohtaisesti)?
- Millaista osaamisen kehittämisen tukea tarvitsisit kehittääkseni lähijohtamistasi?
- Millaista muuta tukea haluaisit? (Työnohjaus tms.)
- Mitkä ovat sinun tavoitteitasi lähijohtamisen alueella ensi vuonna?
- Miten seuraamme tavoitteiden saavuttamista?
- Miten minä voisin tukea sinua onnistumaan lähijohtana?

KEHITTÄMISINTERVENTIOIDEN MATERIAALIA

Seuraavassa on hankkeen Teko-intervention materiaalia, jota voidaan soveltaa erilaisiin kehittämistilanteisiin organisaatioissa. Interventiota voidaan hyödyntää esimerkiksi lähijohtajuuden tavoitetilan määrittelyssä.

TEKO / Esimiehen muistikirja

Tervetuloa lähiesimiehille suunnattuun TEKO-interventioon!

Työpajapäivä I: __/__/____, paikka:

Yhteinen kysymyksemme on:

Tekemisen jakso: _____

Oman tuotoksen palautus ryhmälle: _____

Työpajapäivä II: __/__/____, paikka

Jälkipohdinta: _____

TEKO –prosessi (kuva sovellettu Eduta-instituutin koulutusmateriaalista)



Tekemisen jakso:

Tekemisen jaksolla perehdytte itsenäisesti ongelmaan tai kysymykseen, johon olette tänään yhdessä päätyneet. Tekemisen jakso kestää noin kolme viikkoa, **etsitte vastausta yhteiseen kysymykseen** erilaisia kanavia käyttäen. Tietoa löytyy netistä, sanomalehdistä, ammattilehdistä, haastatteleamalla omia työntekijöitä, kollegoita tai muita henkilöitä, joiden ajattelisitte voivan olla avuksi. Omat kokemukset ovat myös avainasemassa tekemisen jaksolla.

Tekemisen jaksolla myös **toteutatte konkreettisesti omassa työyhteisössänne jotain, jolla vastaatte aiheenanne olevaan kysymykseen**. Tässä työkirjassa myös teille päiväkirja, jota pidätte siitä, mitä vastauksia kysymykseenne olette löytäneet. Voitte valita vastaukseenne hyvinkin tarkan oman, juuri teitä kiinnostavan näkökulman. Erilaisten näkökulmien kautta ryhmän kerryttämä tietovaranto on varsin paljon laajempi, kuin pyrkimällä hyvin yleispätevästi vastaamaan muodostettuun kysymykseen. Oma, henkilökohtainen vastaus toimitetaan muille ryhmän jäsenille, myös tutorille, ennen työpaja 2:sta. Toimittakaa vastauksenne, joka voi olla kirjoitus, kuvaa, ääntä –muoto siis vapaa, sovittuna ajankohtana muille osallistujille.

Toiseen työpajaan valmistaudutte etukäteen perehtymällä huolellisesti muiden ryhmäläistenne tuotoksiin. Toisessa työpajassa emme käytä kirjoitusaikaa yksittäisten töiden esittelyyn ja läpikäyntiin, vaan työskentely perustuu ajatukseen, että jokainen jo tullessaan tietää, mitä muut ovat tekemisen jaksolla tuottaneet ja tehneet.

Yhteystiedot, ryhmä & tutor

Ryhmän jäsenten yhteystiedot kopioidaan ja lähetetään s-postiin ennen oman tuoksen palautusta.

Tutor: _____

Tekemisen jakson päiväkirja:

Miten minä aion toteuttaa tekemisen jakson?

*Onko joku minua erityisesti kiinnostava näkökulma?, Mistä löydän tietoa?,
Onko joitain ihmisiä, joilla olisi erityisesti tätä asiaa koskevaa tietoa?*

Mitä konkreettista aion työyhteisössäni tehdä?

Onko meillä jotain, joka erityisesti nyt kaipaisi huomiota? Onko toteuttaminen mahdollista? Miten toteuttaminen tapahtuu, ketä/ keitä se koskee? Mitä toiminnalla tavoittelen?

Missä aikataulussa etenen?

Konkreettinen suunnitelma, mitä milläkin tekemisen jakson viikolla teet:

Viikko xx

Viikko xx

Viikko xx

Viikko xx