



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

PORIN YKSIKKÖ

ESIMIEHEN ROOLI ALAISTAITOJEN KEHITTÄMISESSÄ

Case: Metalliteollisuuden organisaatio

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkimus

Laatija

Ina Salonen 15230

Ohjaaja

TkT Kirsi Liikamaa

31.3.2010

Pori

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen taustaa	4
1.2	Katsaus alaistaitoihin ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia	5
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	8
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	11
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset	11
2.2	Tutkimusstrategiana tapaustutkimus	12
2.3	Tutkimuksen metodologia	13
3	KOHTI KEHITTYNEITÄ ALAISTAITOJA	16
3.1	Alaistaito-käsitteen määrittelyä	16
3.1.1	Psykologinen sopimus	19
3.1.2	Organisaatiokulttuuri	21
3.1.3	Alaistaitojen ilmeneminen organisaatiossa	23
3.2	Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ja lähikäsitteitä	24
3.2.1	Sitoutuminen	25
3.2.2	Motivaatio	27
3.2.3	Persoonallisuus	30
3.2.4	Kyvykkyys	32
3.3	Esimiehen johtamistavat	32
3.3.1	Erilaisia johtamistyytlejä	34
3.3.2	Ainutlaatuinen esimies-alaissuhde	36
3.4	Kriittisiä tekijöitä alaistaitojen kehittymisen kannalta	38
3.5	Alaisen ja esimiehen roolit alaistaitojen kehittämisessä	41
4	ESIMIEHEN ROOLI ALAISTAITOJEN KEHITTÄMISESSÄ CASE-YRITYKSESSÄ	46
4.1	Yritysesittely	46
4.2	Aineiston keruu ja analysointi	46
4.3	Alaistaidot case-yrityksessä	49
4.4	Työnteon perusedellytysten merkitys alaistaitojen kehittymiselle	51
4.5	Persoonallisuustekijät ja alaistaidot	54
4.6	Esimies alaistaitojen kehittäjänä	56
5	ANALYYSIN JOHTOPÄÄTÖKSET	64
5.1	Alaistaitojen ymmärtäminen	64

5.2	Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä	67
5.3	Esimiehen roolista alaistaitojen kehittämisessä	71
6	YHTEENVETO	76
6.1	Aineiston ja analyysin luotettavuus.....	76
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	78
6.3	Johtopäätökset tutkimuksesta	79
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	90
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	90

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Alaistaitojen rakentuminen (Brightman & Moran 1999)	6
Kuvio 2	Organisaatiokulttuuri (Lewis 1992, 48).....	22

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Esimiestyöstä ja johtamisesta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta johtajuus ja sen kehittäminen ei tuo toivottuja tuloksia, jos esimiestaitojen ohessa ei tarkastella alaisen toiminnan laatua eli alaistaitoja. Esimiehen on helppo toimia laadukkaasti ja sitoutuneesti, jos työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti, arvostavasti ja ovat motivoituneita. (Nieminen 2006, 10; Keskinen 2005, 19.) Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö on kuitenkin esimiesten ja alaisten yhteinen aikaansaannos, joten työyhteisö tarvitsee niin hyvin toimivia ja luottamusta herättäviä esimiehiä kuin sitoutuneita ja vastuullisia alaisia. (Keskinen 2005, 84.) Esimiestaidot ja alaistaidot ovatkin toistensa vastinpari ja liittyvät kiinteästi toisiinsa (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4).

Esimiestyötä on tutkittu aikaisemmin runsaasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin, mutta alaistaito on huomattavasti vähemmän tutkittu aihepiiri varsinkin Suomessa. (Keskinen 2005, 12, 19.) Tässä tutkimuksessa käsitellään alaistaitoja ja niiden kehittymistä, jota kohtaan kiinnostus on kasvussa. Tälle tutkimukselle on näin hyvät perusteet ja myös selkeä tarve. Tässä tutkimuksessa otetaan alaistaitojen lisäksi tarkasteluun mukaan esimies, ja tutkimus rajataan käsittelemään esimiehen roolia alaistaitojen kehittämisessä. Chien (2004) tutkimuksen mukaan alaistaitojen kehittäminen kannattaa, koska tämä on organisaatiolle halvin ja myös paras tapa saavuttaa tehokkuutta.

Suomessa alaistaitojen vaatimukset lähtevät työlainsäädännöstä eli työsopimuslaista ja työturvallisuuslaista. Työsopimuslain mukaan työntekijän on muun muassa tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen annettuja määräyksiä, noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta, huolehdittava turvallisuudesta, pidättäydyttävä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta ja toimittava muutenkin asemansa mukaisesti (TSL 3:1–4). Työturvallisuuslain mukaan työntekijän ei tule käyttäytyä työpaikalla epäasiallisesti tai häiritsevästi muita kohtaan (TTL 18 §). Nämä lainkohdat kertovat pääasiassa sen, mitä työntekijän ei pidä tehdä, mutta eivät näin anna kuvaa hyvästä työntekijästä ja alaistaitojen toteuttajasta (Rehnbäck 2005, 7).

Suomessa alaistaito-käsitteelle ei liioin ole olemassa sellaista määritelmää, joka ei sisältäisi alamaisuuteen ja alistuneisuuteen viittaavaa sävyä, ja sana alainen herättääkin usein negatiivisia tunteita. Alkuperäisessä merkityksessään se viittaa organisaatiohierarkiaan, jossa esimiehet olivat arvoasteikossa ylempänä ja työntekijät heidän alapuolellaan. Alaistaidoista puhuttaessa sana *alainen* viittaa kuitenkin esimiesroolin vastinpariin. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaisuuden, jossa esimies toteut-

taa esimies- ja johtamistaitojaan ja työntekijä vastaavasti alaistaitojaan. (Keskinen 2005, 19–20; Rehnäck 2005, 7.) Tällä hetkellä vallitsevana käsityksenä alaistaidoista on Organin, Podsakoffin ja MacKenzien määritelmä vuodelta 2006, jonka mukaan alaistaito on käytöstä, joka ei varsinaisesti kuulu työntekijän perustyötehtäviin, edistää jollain tavalla organisaation toimintaa ja on tahdonvaltaista. (Wright & Sablynski 2008 mukaan.)

Alaistaitoihin liittyy kiinteästi myös *psykologinen sopimus*, joka tarkoittaa ääneen lausumattomia, molemminpuolisia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita sekä havaintoja näiden toteutumisesta. Psykologinen sopimus sisältää esimerkiksi esimiehen ja alaisen toiveita keskinäisestä kommunikoinnista ja työhön liittyvistä korvauksista. (Herriot ym. 1997; Morrison & Robinson 1997.) Psykologisen sopimuksen pitävyys ylläpitää työtyytyväisyyttä ja lisää motivaatiota sekä sitouttaa työntekijää, mutta sen ylläpitäminen vaatii aktiivisuutta. Vastaavasti sopimus sitouttaa myös työnantajaa pitämään huolta työntekijän tarpeista ja toiveista. Hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee siis sekä alaistaitoja että esimiestaitoja. Olennaista psykologisen sopimuksenkin kannalta on ymmärtää kummankin tahon vastuu ja niiden toisiaan täydentävyys. (Keskinen 2005, 75–76; Conway & Briner 2002.) Psykologisen sopimuksen lisäksi esimiehen tulee kantaa vastuuta alaisistaan ja tarkastella omaa käytöstään, koska esimerkiksi esimiehen johtamistyyllillä ja työtyytyväisyydellä on osoitettu olevan yhteys. Ylipäänsä on tärkeää, että organisaatiossa on esimiehet, jotka auttavat ja tukevat työntekijöitä ja ovat kiinnostuneita heidän tarpeistaan, ideoistaan ja mielipiteistään. Tällöin työntekijät ovat tyytyväisempiä. (Varela & Garcia 2006.)

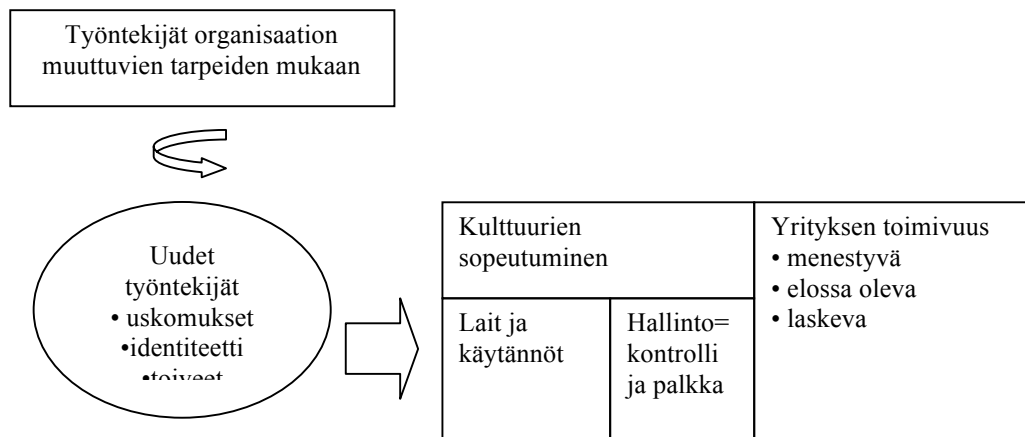
Edellä esitettyjä asioita tullaan tässä tutkimuksessa käsittelemään sekä teorian että empiirian avulla. Tämän tutkimuksen empiiria kerätään haastatteleamalla kuutta alaisasemassa olevaa case-yrityksen työntekijää, joilla ei ole omia alaisia. Heidän näkemyksiään peilataan olemassa olevaan teoriaan ja tätä kautta pyritään löytämään vastauksia case-yrityksessä vallitseviin alaistaitoihin ja esimiehen rooliin niiden kehittämisessä. Case-organisaationa on toiminut Varsinais-Suomessa sijaitseva, noin 120 henkeä työllistävä metalliteollisuuden alaa edustava yritys. Tutkimuksen tekijällä on henkilökohtainen suhde yritykseen, sillä hän on työskennellyt kyseisen organisaation palveluksessa kahtena kesänä.

1.2 Katsaus alaistaitoihin ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia

Kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alaistaito-määrittelyt löytyvät 1980-luvun alkupuolelta, mutta laajemmin alaistaitoa on alettu tutkia vasta 1990-luvun loppupuolella. Vaikka ilmiönä alaistaitoa on tutkittu jo kauan, käsitteenä se on otettu Suomessa käyttöön vasta 2000-luvulla. (Keskinen 2005, 19.) Alaistaitojen taustalla olevan oman roolin ylittävän käyttäytymisen (extra-role behavior) käsite on kuitenkin luotu jo 1930-luvulla.

Barnard¹ (1938) korosti tällöin työntekijän persoonallisuutta ja halua suunnata energiansa organisaation hyväksi. (ks. Turnipseed 2002.) Oman roolin ylittävä käyttäytyminen on käytöstä, joka on laajempaa kuin mitä työnantaja työntekijältä odottaa eli myös alaistaitojen katsotaan olevan tällainen rooli. (Varela & Garcia 2006.) Tällaista halua toimia organisaation hyväksi on myöhemmin kuvattu spontaaniudeksi, yhteistyöhalukkuudeksi ja suojelevaksi käyttäytymiseksi sekä toiminnaksi, joka parantaa kuvaa organisaatiosta (Turnipseed 2002). Työntekijä toimii tällöin roolinsa mukaan, käyttäytyminen perustuu yksilön oma-aloitteisuuteen eikä vaikuta organisaation muodolliseen palkitsemisjärjestelmään, ja on lisäksi tärkeää organisaation tehokkaan toiminnan kannalta. Esimerkki tällaisesta käytöksestä on tilanne, jossa työntekijä jää viimeistelemään työnsä työajan jälkeen, vaikka häntä ei siihen ole erikseen pyydetty, tai kun hän keskeyttää oman työnsä ja menee auttamaan pulassa olevaa työkaveriaan, vaikka tehtävä ei ole osa työn vaatimusta. (Varela & Garcia 2006.) Oman roolin ylittävän käyttäytymisen kannalta tärkeää on työntekijän mieliala, joka kuvaa osaltaan sitä, miksi työntekijä pitää yllä alaistaitojaan ja palkitsee näin organisaationsa. Hyväksyäkseen sen, että alaistaito on yksilön spontaani toiminto, tulee alaistaito nähdä henkilökohtaisena ominaispiirteinä. Alaistaito on täten merkityksellinen organisaatiolle, mutta se ei ole helposti esimiehen johdettavissa. (Turnipseed 2002.)

Alaistaito rakentuu monista tekijöistä, muun muassa työntekijöistä ja yrityskulttuurista, jotka kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1 Alaistaitojen rakentuminen (Brightman & Moran 1999)

Kuvio 1 havainnollistaa alaistaitojen rakentumista siitä lähtien, kun yritys tarvitsee uusia työntekijöitä. Uusilla työntekijöillä on omat uskomuksensa, identiteettinsä ja tar-

¹ Barnard, C.I. (1938) The functions of the executive Cambridge. (MA) Harvards University.

peensa. Monet osatekijät voivat joko tukea tai häiritä alaistaitoja ja sitoutumista organisaatioon. Brightmanin ja Moranin (1999) mukaan nämä tukevat tai häiritsevät osatekijät ovat:

- Organisaation jäsenet eli keitä ihmiset ovat? Mihin he uskovat? Mitä he haluavat?
- Lait ja käytännöt eli organisaation tavat ja piirteet, jotka vaikuttavat työsuoritukseen ja sitoutumiseen organisaation menestymisessä.
- Hallinto eli kuka tekee mitä? Kuka kontrolloi mitäkin? Kuka saa mitäkin?

Brightmanin & Moranin kuvaamat osa-alueet sisältävät johtamisen kannalta paljon haasteita, jotka vaikuttavat organisaation energisyyteen ja elinvoimaisuuteen. Työntekijät päättävät, kuinka hyvin haasteet on kohdattu ja ratkaistu ja he voivat esittää mielipiteensä asiasta omalla käytöksellään. Tuloksena on joko menestyvä, elossa oleva tai laskussa oleva yritys. Menestyvässä organisaatiossa työntekijät luottavat tulevaisuuteen ja organisaatiolla on hyvä markkinaosuus. Elossa oleva organisaatio menettää osuuttaan markkinoilla ja työntekijät vaihtavat toiseen yritykseen. Laskevassa yrityksessä jokainen työskentelee omien tavoitteidensa mukaisesti ja markkinaosuus on kutistunut huomattavasti. Lisäksi alaistaitojen rakentumiseen vaikuttaa ihmisen oma arvomaailma, jonka tulisi jollain tavalla kohdata yrityksen vision ja arvojen kanssa, jotta hän sitoutuu yritykseen. (Brightman & Moran 1999.)

Alaistaidon tutkimiseksi on kehitelty erilaisia mittareita. Chattopadhyay (1999) kehitti alaistaitomittarin, joka sisälsi kaksi pääulottuvuutta: altruismin ja kohteliaisuuden. Mittarissa altruismilla tarkoitettiin työtovereiden auttamista ja kohteliaisuudella ystävällistä ja huomaavaista käyttäytymistä työtovereita kohtaan. Näitä ominaisuuksia mitataan erilaisten väittämien avulla. Chattopadhyayn tulosten mukaan väittämät kertoivat alaistaitojen olevan suurta vastuuta työtovereista, ongelmien ratkomista ja oppimisen edistämisestä sekä taitojen kartuttamisesta. Lisäksi Chattopadhyayn (1999) kehittämät väittämät paljastivat alaistaidon lähestyvän johtamista eli sisältävän esimiehelle kuuluvia toimia, kuten työtoverin perehdyttämistä ja auttamista pääsemään takaisin kiinni työhön pitkän poissaolon jälkeen. Conway ja Briner (2002) mittasivat omassa tutkimuksessaan alaistaitoa esimerkiksi väittämillä: ”Olen halukas tekemään vähän extraa tämän organisaation eteen, ohi ja yli sen mitä minulta odotetaan” ja ”Olen halukas työskentelemään enemmän kuin minulta työssäni muodollisesti vaaditaan”. Tutkimuksen tulosten perusteella he määrittelivät alaistaidon halukkuudeksi toimia erityisen intensiivisellä tavalla organisaation hyväksi.

Keskisen (2005, 20) tekemän tutkimuksen mukaan kotimaisessa tutkimuksessa alaistaidon katsotaan tarkoittavan muun muassa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osal-

listumisesta työpaikan asioiden edistämiseksi. Alaiselta edellytetään lisäksi yhteisvastuuta, hyviä vuorovaikutustaitoja, sitoutumista ja motivaatiota, kykyä ottaa vastaan palautetta sekä halua kehittää omaa työtään. (Eskola 2007, 38–39). Tähän voidaan lisätä vielä, että hyvä alainen on reilu, kohtelias, epäitsekäs, ja hän haluaa auttaa toisia. Alaistaidot ilmenevät kyvyssä toimia aktiivisesti työn ja työyhteisön kehittämiseksi ja asioiden eteenpäin viemiseksi. Työntekijä tietää omat työtään rajoittavat ja edistävät tekijät, ja hän vie tätä tietoa eteenpäin. Hyvä työntekijä myös tunnistaa omat vaikutusmahdollisuutensa ja käyttää niitä, hän on selvillä sekä omista että työyhteisön tavoitteista ja pyrkii omalla toiminnallaan kohti näitä päämääriä. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä on ensisijaisesti aktiivinen osallistuja, ja hän ilmaisee mielipiteensä mutta kuuntelee myös muita. (Kaivola & Launila 2007, 66–67; Graham 1995.) Alaistaito sisältää näin yleisinhimillisiä taitoja tukea ja auttaa työtovereita. Toisille tällainen käytös on luonnollista ja kuuluu sivistyneeseen käyttäytymiseen, mutta kaikille se ei ole yhtä itsestään selvää. Tämän takia on luotu teoreettinen käsite alaistaito, jonka avulla voidaan jäsentää työntekijän toivottua käyttäytymistä. (Keskinen 2005, 21.) Organisaatiolle alaistaitojen kehittyminen on tärkeää siksi, että esimerkiksi Robinsonin ja Morrisonin (1995) tekemän tutkimuksen mukaan yritys voi menestyä vasta, kun myös työntekijät ovat halukkaita vahvistamaan omia alaistaitojaan.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Alaistaidot ja niiden kehittyminen ovat monen tekijän summa. Kehittymiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät eli persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio sekä yhteisölliset tekijät eli ilmapiiri, esimiestyö ja organisaatiokulttuuri. (Chien 2004.) Organisaatioissa on lisäksi viime aikoina herännyt mielenkiinto työelämän tasapainoa kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot haluavat saada hyviä työntekijöitä, ja pitää heidät tulevaisuudessaakin joustavan johtamiskulttuurin avulla. (Guest 2004.) Tämä tutkimus rajataan näin *yhteisöllisiin tekijöihin* ja tutkimuksen pääongelman avulla haetaan vastauksia siihen, *mikä on esimiehen rooli alaistaitojen kehittämisessä case-yrityksessä*. Alaistaitoja tarkastelleet tutkijat ovat todenneet alaistaitojen kehittymisen hyödylliseksi, koska ne sekä auttavat organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa, että todennäköisesti tuottavat työhyvinvointia. (Rehnback 2005, 27; Chien 2004.) Tämän tutkimuksen osaongelmina pyritään selvittämään:

- Mitä käsitteellä alaistaidot ymmärretään?
- Mitkä tekijät vaikuttavat alaistaitojen kehittymiseen case-yrityksessä?
- Miten alaiset kokevat esimiehen roolin alaistaitojen kehittämisessä case-yrityksessä?

Varsinaiseen tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastaus osaongelmien avulla. Kahteen ensimmäiseen osaongelmaan haetaan vastauksia sekä teorian että empiirian avulla, kun taas viimeiseen kysymykseen vastausta haetaan selkeästi empiirian kautta. Aiheen käsittelyn kannalta keskeisessä asemassa tulevat olemaan case-yritykseksi valitun organisaation haastateltavat.

Tämä tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta, jotka muodostuvat käsiteltävien teemojen mukaan. Ensimmäisessä luvussa esitetään johdanto eli käsitellään tutkimuksen tausta, johdatellaan aiheeseen alaidot ja määritellään tutkimuksen pääongelma, osaongelmat ja rakenne. Tutkimuksen toisessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologisia valintoja kuten tieteenfilosofiset taustaoletukset sekä tutkimusstrategia ja tutkimusmetodi.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä alaidot ja niiden kehittyminen sekä pohditaan esimiehen roolia alaidotien kehittymisessä. Luvun ensimmäisessä kappaleessa määritellään käsite alaidot ja pohditaan teoreettisesti käsitteitä psykologinen sopimus ja organisaatiokulttuuri. Tästä siirrytään käsittelemään alaidotien kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä eli sitoutumista, motivaatiota, persoonallisuutta sekä kykyjä. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan esimiehen johtamistapoja ja -tyylejä, ja pohditaan näiden merkitystä alaidotien kehittymiselle. Luvun kahdessa viimeisessä kappaleessa käsitellään alaidotien kehittymisen kannalta kriittisiä tekijöitä sekä pohditaan teoreettisesti alaisen ja esimiehen roolia alaidotien kehittymisessä.

Tutkimuksen luvussa neljä eli ensimmäisessä empiirialuvussa esitellään case-yritys ja käsitellään tutkimuksen toteutusta eli tarkastellaan ja kuvaillaan aineiston valintaa, keruuta ja sen analysointia. Lisäksi tässä kappaleessa tuodaan esiin haastatteluista saadut havainnot, joita vahvistetaan teorialla. Luvun kappaleet on koottu haastattelujen perusteella, ja esiin on nostettu tutkimusongelmien kannalta tärkeitä teemoja. Ensimmäisessä kappaleessa pohditaan alaidotia case-yrityksessä, toisessa kappaleessa käsitellään työnteon perusedellytysten merkitystä alaidotien kehittymiselle, kolmannessa esiin nostetaan persoonallisuustekijät ja neljännessä kappaleessa käsitellään esimiestä alaidotien kehittäjänä.

Viidennessä luvussa esitetään keskeiset analyysin johtopäätökset ja pyritään vastaamaan ensimmäisessä luvussa esitettyihin osaongelmiin sekä löytämään näin vastauksia pääongelmaan eli siihen, mikä on esimiehen rooli alaidotien kehittymisessä case-yrityksessä. Tutkimuksen viimeisessä eli kuudennessa luvussa pohditaan aineiston ja analyysin luotettavuutta ja esitellään lisäksi jatkotutkimusmahdollisuudet. Viimeisessä kappaleessa esitetään johtopäätökset tutkimuksesta.

Tutkimus koostuu näin erillisistä teoria- sekä empiiriaosioista. Tutkimuksessa katsottiin parhaaksi rakenne, jossa luodaan ensin selkeä teoreettinen kuva aiheesta ja vasta

tämän jälkeen liitetään se empiiriaan. Raportin loppuun liitteeseen yksi on liitetty tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tässä tutkimuksessa tiedonintressinä on hermeneuttinen eli praktinen tiedonintressi, joka liittyy kulttuuri-ilmiöiden merkitysten ymmärtämiseen (tiedon funktio) ja tulkinnaan sekä siten ihmisten itseymmärryksen lisäämiseen kommunikaation ja traditionvälityksen avulla (päämäärä) (Niiniluoto 1984, 71–72).

Paradigma on se peruskomusten joukko, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 66). Tämän tutkimuksen paradigmana on tulkinnallinen paradigma. Havaintoja ei siis pidetä itsessään tuloksina eli asioita ei oteta sellaisina kuin ne näyttävät vaan niitä pidetään vain johtolankoina, joita tulkitsemalla päästään havaintojen taakse. Empiirisiä havaintoja on joskus vaikea erottaa johtolangoista, mutta näiden välille olisi tehtävä selkeä ero, joten havaintoja tulisi tarkastella tietyistä näkökulmista. Tätä näkökulmaa nimitetään teoreettiseksi viitekehyyksi. (Alasuutari 1999, 78–79.) Tässä tutkimuksessa on kaksi teoreettista viitekehystä: alaistaitojen kehittyminen sekä esimiehen rooli niiden kehittämisessä.

Haastateltavien vastauksia ei myöskään aina voi pitää sellaisenaan tutkimuksen tuloksena, vaikka kysyttäisiin suurin piirtein samaa asiaa kuin tutkimusongelmassa (Alasuutari 1999, 81). Jotta saadut havainnot erotetaan tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Metodi koostuu käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita niin, että voidaan arvioida niiden merkitystä johtolankoina. Ilman sopivaa metodia ja selkeitä sääntöjä siitä, millaisista havainnoista on lupa mitään päätellä, tutkimus muuttuu helposti omien ennakkoluulojen todisteluksi. Metodin on siis oltava sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen kanssa. Teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käyttää tai päinvastoin. Tämän tutkimuksen viitekehysten pohjalta tutkimusmetodiksi valittiin haastattelu, jotta tutkimuksessa päästäisiin selville siitä, mitä haastateltavat ajattelevat, tuntevat, kokevat ja uskovat tutkittavasta asiasta. (Alasuutari 1999, 82–83, 84; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998; 180.)

Tulkitsevalle tutkimusotteelle luonteenomaista on se, että tutkija nähdään osaksi tutkittua ilmiötä. Lisäksi voidaan todeta, että inhimilliset intressit ovat välttämätön osa tutkimusta, selitykset lisäävät ymmärrystä tutkitusta kohteesta ja edistys tieteessä tapahtuu keräämällä rikas aineisto, joka analysoidaan aineistolähtöisesti. Tulkitsevan tutkimuksen käsitteet sisältävät asianosaisten näkökulmat, ja analyysiyksikkö voi olla laaja tilanne tai ilmiö. Lisäksi tulkitsevassa tutkimuksessa yleistäminen tapahtuu teoreettisesti

ja otanta edellyttää pientä tapausmäärää, joka valitaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella, kuten tässä tutkimuksessa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 34.)

2.2 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana on tapaustutkimus eli case-study, jonka avulla on mahdollista saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Ongelmaa lähestytään usein varsin pienen tapausmäärän avulla (Hirsjärvi ym. 2001, 123; Eskola & Suoranta 1998, 18), kuten tässä tutkimuksessa, jossa tutkimuksen kohteena on yksi yritys, jossa suoritettiin joukko yksilöhaastatteluja. Tapaustutkimukselle on täten tyypillistä, että valitaan joko yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Lisäksi kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö sekä kiinnostuksen kohteena useinkin prosessit. Tapaustutkimuksessa valittua yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, josta yksittäistapaus on osa, ja tämän lisäksi aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, muun muassa havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2001, 123.) Tässä tutkimuksessa case-yrityksen valintaan vaikutti tutkijan henkilökohtainen suhde yritykseen, jolloin kontakti yritykseen oli jo valmiiksi olemassa. Tutkimuskohteena ovat yrityksen tuotannon työntekijät ja mielenkiinnon kohteena erityisesti heidän näkemyksensä esimiehen roolista alaistaitojen kehittämisessä. Tapausten valinnassa on kiinnitetty huomiota työsuhteen kestoon, henkilön ikään ja siihen, että valituilla työntekijöillä on eri esimiehiä. Tämän voidaan olettaa rikastuttavan aineistoa, ja samalla tuloksia analysoitaessa voidaan tarkastella, vaikuttavatko nämä seikat alaistaitojen toteuttamiseen ja kehittämiseen.

Metodi tapaustutkimuksen aineiston keräämiseksi valitaan siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen (Koskinen ym. 2005, 156). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on usein päämenetelmä, ja myös tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla. Raportista tekee lisäksi hyödyllisemmän se, että tutkimuksessa kuvataan esimerkiksi yrityksen historia, toimiala, keskeiset rakenteet, tunnusluvut ja keskeiset prosessit sekä strategian päälinjat ja keskeiset kilpailijat. Tässä tutkimuksessa yritys-esittely on sijoitettu lukuun 4.1. (Koskinen ym. 2005, 156, 159.)

Metodologinen ongelma tapaustutkimuksessa liittyy yleensä käsitteeseen *tapaus*. Koskisen ym. (2005, 159) mukaan tapaus kannattaa yleensä hahmottaa pikemminkin tutkimusongelmaksi kuin lähtökohdaksi. Tapaustutkimus tähtää yleensä suhteellisen yksityiskohtaiseen tietoon tapauksesta. Tapauksia on korkeintaan muutama, joten yleistäminen on ongelma. Kuten tämän tutkimuksen kohdalla, selitys päteeekin paikallisesti tutkitussa aineistossa, mutta aineiston ulkopuolisissa tapauksissa tulokset eivät välttämättä päde. Yleistettävyysongelmat ovat suurimmat yksittäisen tapauksen tutki-

muksessa. Tapaustutkimuksessa tapausten valinta on usein olennaisempaa päättelyn kannalta kuin yleistyksen vuoksi. Silti pienestä tapausmäärästä ei voi tehdä yleistyksiä kuin poikkeustapauksissa. (Koskinen ym. 2005, 159, 167.)

2.3 Tutkimuksen metodologia

Tässä tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä laadullista tutkimusta, jonka lähtökohtana on todellisen elämän mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen. Tutkimuksen tarkoitus on pääasiassa *kuvaileva*, koska tutkimuksessa kuvataan ilmiötä alaistaito ja siihen liittyvät tosiasiat ja tunnuspiirteet kuvataan mahdollisimman todenmukaisesti ja tarkasti. Lisäksi pyritään vastaamaan kysymykseen *mitä* ja *miten*, eli mitä alaistaidot ovat ja miten työntekijät kokevat esimiehen roolin alaistaitojen kehittymisessä. Tämän tutkimuksen kuvailevuutta tukee edelleen se, että tulokset eivät ole yleistettävissä ja tutkijan subjektiivinen panos voi vaikuttaa tulosten arviointiin. (Opinnäytetyö, tukimateriaali 2010.)

Tehtäessä valintoja tutkimuksen kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen välillä, päädyttiin tässä tutkimuksessa laadulliseen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen aiheeseen sopii paremmin laadullinen tutkimus, koska tarkoituksena on paljastaa odottamattomia näkemyksiä, joita ei voi määrittää etukäteen. Tätä kutsutaan induktiiviseksi analyysiksi. Tutkija ei näin määrää ennalta sitä, mikä on tärkeää tutkimuksen kannalta, vaan sen määrää haastateltava haastattelutilanteessa. Tästäkin tutkimuksessa kohdejoukko valitaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteita palvelevaksi, ei satunnaisotannalla kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Tällainen aineisto on moniulotteista kuin elämä itse, mutta se ei tarkoita, että aineisto koostuisi asioista, jotka olisivat olemassa, vaikkei tutkimusta tehtäisi. Laadullinen aineisto koostuu näytteistä, joten se on niin sanotusti pala maailmaa. Oleellista on se, miltä kulmalta kyseinen pala on lohkaistu. Se on näyte tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista. Tehdessään päätelmiä aineiston analyysin pohjalta tutkijan tulee aina kyetä määrittelemään kunkin aineiston *kulttuurinen paikka* eli mitä tutkija voi päätellä siitä, että tässä aineistossa tästä asiasta puhutaan näin. Aineiston analysointi- ja tulkintamahdollisuudet eivät kuitenkaan rajoitu yhteen näkökulmaan siitä, mistä aineisto kertoo tai mitä se heijastaa. Analysointimahdollisuuksien rajana ovat periaatteessa vain tutkijan luovuus ja mielikuvitus. (Alasuutari 1999, 84, 87–89.)

Tutkimusmenetelmien valinta lähtee tutkimuksesta, joten tutkimusmenetelmiä saatetaan olla vaikea rajata täysin toisiaan poissulkeviksi. Tutkimusmenetelmät saattavat olla toistensa yhdistelmiä, ja tutkija saattaa käyttää hyväkseen useampia tutkimusmenetel-

miä. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä tulisi valita niin, että se tukisi mahdollisimman hyvin tutkimusongelman ratkaisua. Menetelmän sopivuutta ongelman ratkaisuun tulee miettiä hyvin. (Koskinen ym. 2005, 105; Hirsjärvi 1991, 12.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmäksi valitaan haastattelu. Valitsemalla haastattelu tutkimusmenetelmäksi voidaan tässä tutkimuksessa olla vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa ja mahdollisesti auttaa tarvittaessa vastausten saamisessa, koska haastattelut antavat mahdollisuuden vastausten selventämiseen ja syventämiseen haastattelun aikana. Haastattelu on valittu aineistonkeruumenetelmäksi siitäkkin syystä, että vastausten suuntaa on vaikea arvioida etukäteen. Haastattelun liittyy kuitenkin ongelma, joka liittyy haastateltavan itselleen suotuisten vastausten antamiseen. Tässä tutkimuksessa haastattelun henkilökohtaisuus ja haastateltavan kohtaaminen auttavat saamaan aiheesta asianmukaista tietoa. Suorittaessaan haastattelut itse on tutkijalla mahdollisuus arvioida vastauksien vilpittömyyttä ja todenmukaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2004, 194–195.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei kuitenkaan ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat toisiinsa. Tulokseksi saadaan siis vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ennemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2001, 152.)

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmetodin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu sallii haastateltavalta enemmän vapauksia. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus ehdottaa itse uusia kysymyksiä. (Koskinen ym. 2005, 104–105.) Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu ei edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelu ei sido haastattelua joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään, mutta se antaa vapautta siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Oleellisinta teemahaastattelussa on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä tuo esiin tutkittavan näkökulman ja äänen. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksen kautta. Teemahaastattelua pidetään puolistrukturoitu menetelmä, sillä haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat etukäteen tiedossa, mutta strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu ei myöskään ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi ym. 1998, 47–48.) Puolistrukturoidulle haastattelulle on näin ominaista joustavuus kysymysten ja teemojen läpikäynnissä. Kysymykset ovat avoimia, joten haastateltavilla on mahdollisuus tuoda esille juuri niitä asioita ja näkökulmia, joita he kokevat aiheen kannalta tärkeiksi.

(Denscombe 2006, 167.) Tämän tutkimuksen haastattelurunko sisälsi teorian avulla laadittuja teemoja, joiden alle kysymykset oli sijoitettu ja joiden avulla haastatteluja oli helpompi ohjata eteenpäin. Kyseessä oli näin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitu haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluin, sillä tarkoituksena on käsitellä alaistaitoja ja esimiehen roolia niiden kehittymisessä subjektiivisena kokemuksena. Esimerkiksi ryhmähaastattelu saattaisi johtaa tilanteeseen, jossa haastateltavat muodostaisivat kollektiivisia mielipiteitä asiasta.

Kuten kaikki tutkimusmenetelmät, puolistrukturoitu teemahaastattelu vaatii hyvää suunnittelua ja valmistautumista. Suunnittelun avulla hahmotellaan tutkimuksen tekemisen päälinjat ja keskeiset ratkaisut. Lisäksi huolellisella suunnittelulla vältetään työläs paikankailu jälkikäteen. Haastattelun avulla pyritään keräämään sellaista aineistoa, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Suunnitteluvaiheessa on kuitenkin päätettävä, millaisia päätelmiä aineistosta aiotaan tehdä. (Hirsjärvi ym. 1998, 65–66.)

3 KOHTI KEHITTYNEITÄ ALAISTAITOJA

3.1 Alaistaito-käsitteen määrittelyä

Alaistaito-termin katsotaan perustuvan jo Katzan (1964) tekemälle tutkimukselle, jonka mukaan *innovatiivinen ja spontaani* käytös sisältää muun muassa seuraavia piirteitä: yhteistyö muiden kanssa, organisaation suojeleminen, rakentavien ideoiden antaminen, itsensä kehittäminen ja myönteisen asenteen ylläpitäminen. Varsinaisia alaistaito-käsitteen ensimmäisiä määritelmiä on kuitenkin Smithin, Organin ja Nearin (1983) määritelmä alaistaidoista. He korostavat alaistaidon erityistä piirrettä: ”halukkuutta osallistua yli ja ohi virallisten sovittujen roolirajojen tehtäviin, jotka edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja organisaation suoriutumista perustehtävästään”. Organin² (1988) alaistaitomääritelmän mukaan alaistaidon katsotaan olevan ”sellaista tahdikkuutta ja hienovaraisuutta, josta ei erikseen virallisesti palkita tai muuten tehdä näkyväksi ja joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimivuutta” (ks. Foote & Li-Ping Tang 2008).

Graham (1991) määrittelee alaistaidon vastuullisen organisatorisen osallistumisen (civic citizenship) kautta, ja kuvaa näin alaistaitoja kolmen ulottuvuuden avulla, jotka ovat tottelevaisuus, uskollisuus ja osallistuminen. Vastaavasti Organ (1988) on esittänyt alaistaitojen sisältävän samankaltaisia ulottuvuuksia. Organin esittämät käyttäytymisen ulottuvuudet ovat altruismi (toisten auttaminen), huomaavaisuus, urheiluhenkisyys, kansalaistoiminta sekä tunnollisuus. Grahamin (1991) mukaan työntekijän organisatorinen tottelevaisuus sisältää omien työtehtävien hoitamisen tunnollisesti, vastuullisuuden, kunnioituksen organisaation sääntöjä kohtaan, positiivisen asenteen, organisaation resurssien järkevän käytön ja asiakkaille tehtyjen lupauksen pitämisen. Työntekijän uskollisuus taas sisältää organisaation esittelyn kolmansille osapuolille, suojeleminen ja puolustuksen ulkopuolisilta uhilta sekä organisaatioon sitoutumisen jopa epäsuotuisissa olosuhteissa. Osallistuminen tulee esiin kiinnostuksena organisaation asioita kohtaan, asiakkaiden tarpeiden mukaisen tiedon välittämisenä ja aloitteiden tekemisenä palvelun kehittämiseksi. (Varela & Garcia 2006, Graham 1991.) Organin vastaavien määritelmien mukaan altruismi tarkoittaa esimerkiksi uuden työtoverin auttamista, huomaavaisuus taas tarkoittaa hyvien suhteiden ylläpitämistä työtovereiden esimerkiksi kannustamalla näitä. Urheiluhenkisyyden Organ määrittelee tarkoittavan sen hyväksymistä, että kaikki ei ole aina täydellistä eikä esimerkiksi pikku asioista tarvitse aina valittaa. Kansalaistoiminta tarkoittaa osallistumista organisaatiolle tärkeisiin tapahtumiin, ja lisäksi

² Organ, D. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books, Lexington MA.

työntekijä pysyttelee ajan tasalla muutoksista sekä suosittelee, miten toimintatapoja voitaisiin kehittää. Tunnollisuus tarkoittaa Organin mukaan työlle omistautumista sekä halua ylittää normaalit vaatimukset esimerkiksi täsmällisyydessä sekä resurssien käytössä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä työskentelee pitkiä päiviä, tekee vapaaehtoisesti vähän ylimääräistä, pitää kiinni organisaation säännöistä eikä koskaan tuhlaa työaikaa. (ks. Varela & Garcia 2006; Chein 2004.)

Suomessa alaistaidon määritelmä on samankaltainen. Esimerkiksi kotimaisten kielten tutkimuskeskus (Arvasalo 2006) määrittelee alaistaidon seuraavasti: ”Alaistaidoilla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyviä alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen”.

Alaistaitojen määrittelyn tueksi tässä kappaleessa käsitellään lisäksi alaistaitojen taustalla vaikuttaa suurempi johtamisen ja organisoimisen aihepiiri, *organisaatiokäyttäytyminen*, sekä tähän liittyvä *organisaatiokansalaisuus* eli organizational citizenship. Organisaatiokäyttäytyminen on 1950-luvulla syntynyt soveltava tieteenala, joka pyrkii ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä työelämässä ja kuvailee ihmisten suhtautumista työhön. Organisaatiokansalaisuus taas kuvaa työyhteisön jäsenen keinoja ja ominaisuuksia, joiden avulla organisaatio saadaan toimimaan sujuvasti, ja samalla keskinäinen kanssakäyminen paranee. Pääasiallisin tavoite organisaatiokäyttäytymisessä on ymmärtää, miksi ihminen toimii niin kuin toimii. Tämän tieteellisen tiedon soveltaminen voi tuottaa organisaatiolle monia etuja, koska näin vältetään vain joidenkin ihmisten kokemuksiin perustuvan arkiarjattelen liiallinen käyttö sekä vähennetään sellaisten virheiden riskiä, jotka voisivat olla kohtalokkaita ihmisille, organisaation johtamiselle tai koko organisaatiolle. Organisaation kannalta on täten tavoiteltavaa kehittää organisaatiokansalaisuutta. (Wright & Sablinski 2008; Mäntynen 2007, 4–5; Juuti 2006, 13; Christ, Van Dick, Wagner & Stellmacher 2003.)

Organisaatiokansalaisuuteen liittyvät julkaisut löytyvät suurimmaksi osaksi työpsykologian puolelta. Amerikkalaisessa työ- ja organisaatiopsykologiassa Greenberg ja Baron (2003) sisällyttivät organisaatiokansalaisuuteen muun muassa altruismin, tunnollisuuden, kansalaisaktiivisuuden (esimerkiksi osallistuminen vapaaehtoisiin kokouksiin) sekä reilun pelin hengen ja sovinnollisuuden. Tutkijat Christ ym. (2003) taas ovat todenneet organisaatiokansalaisuuden auttavan organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa ja parantavan organisaation suorituskykyä.

Organisaatiokäyttäytymistä ovat tutkineet muun muassa Kreitner, Kinicki & Buelens (2002, 12), jotka ovat muodostaneet organisaatiokäyttäytymisestä neljä tarkastelutasoa: yksilön, ryhmän, organisaatorakenteen ja organisaatioprosessien tasot. Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteet ryhmitellään näiden tutkijoiden mukaan *käytännöllisiin* ja

tutkimuksellisiin tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeämpiä ovat käytännölliset tavoitteet, jotka ovat vielä jaoteltavissa *tehokkuuden* tavoitteluun ja *työelämän laadun* edistämiseen. Tehokkuudella tarkoitetaan Kreitnerin ym. (2002, 12) tutkimuksessa tulosten saavuttamiseen ja itse tuloksiin käytettyjen resurssien suhdetta, jota saatetaan mitata esimerkiksi voittona tai asiakastyytyväisyytenä. Vaikka mittareita on kehitelty, tehokkuus ei kuitenkaan ole määriteltävissä. Ongelmia aiheuttaa yleensä se, että tehokkuutta voidaan mitata monen eri sidosryhmän näkökulmasta. Organisaatiossa työskentelevän on vaikea sanoa, minkä sidosryhmän odotusten mukaan hänen pitäisi työskennellä. (Lämsä & Hautala 2004, 15.) Työelämän laadulla tarkoitetaan yleensä työpaikan kehittämistä tasa-arvoiseksi, hyväksi sekä ihmisten ohjaamista hänelle sopivaan työhön. Työelämän laatuun liitetään muun muassa ihmisten motivaatio, tiimien toiminta, organisaation menestyksekkäs kehittäminen, hyvä ihmisten johtaminen sekä toimiva henkilöstöjohtaminen. Työelämän laatu sisältää organisaatiokäyttäytymisen suhteen samankaltaisia ongelmia, koska työntekijät voivat nähdä työelämän laadun toisella tavalla kuin esimiehet tai ylin johto. Työelämän laatua yrityksissä on mahdollista mitata esimerkiksi henkilöstökyselyillä ja työtyytyväisyysmittauksilla. (Lämsä & Hautala 2004, 17.)

Edellä käsitelty termi organisaatiokansalaisuus on vastaava termi alaistaidolle, jolle ei löydy suoraa vastinetta englanninkielisessä kirjallisuudessa (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7). Termin organisaatiokansalaisuus katsotaan syntyneen 1980-luvulla, kun tutkijat Smith ym. (1983) lanseerasivat kyseisen käsitteen. Termillä tarkoitetaan käyttäytymistä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. (Rehnbäck 2005, 7; Smith ym. 1983.) Tyypillistä tällaiselle käyttäytymiselle on työntekijän positiivisuus, avuliaisuus, joustavuus, tunnollisuus sekä oma-aloitteisuus. Näitä pidetään helposti persoonallisuuteen kuuluvina ominaisuuksina, mutta on osoitettu, että näitä yksilön ominaisuuksia vaikuttavampia asioita ovat yrityksen arvot ja tapa toimia. Myös johtamisella on suuri merkitys organisaatiokansalaisen toiminnan määrään. Organisaatiokansalaisen toiminta on lisäksi sitä yleisempää, mitä suurempi on työntekijän motivaatio ja sitoutuminen työhön. Tärkeitä osa-alueita organisaatiokansalaisuuskäyttäytymisen kannalta ovat esimerkiksi tyytyväisyys omaan työhön, oikeudenmukaisuuden tunne sekä luottamus työnantajaan ja esimieheen. (Sundvik 2006, 121.) Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään kotimaassa vakiintunutta termiä *alaistaito* organisaatiokansalaisuuden sijaan.

Alaistaidot ovat siis käytöstä, josta ei virallisesti palkita, mutta joiden omaksumatta jättämisestä ei myöskään rangaista. Pitäisikö hyvistä alaistaidoista kuitenkin palkita, koska hyvät alaistaidot edistävät organisaation tehokkuutta suorasti tai epäsuorasti? Varmistaakseen työntekijöiden hyvät alaistaidot organisaatio voisi maksaa tällaisesta halutusta käytöksestä työntekijöilleen, koska näin varmistettaisiin paremmin alaistaitojen käyttäminen ja kehittyminen. Kyse on siitä, tulisiko työntekijöiden palkitsemisen

perustua ennemmin työntekijän käytökseen kuin tuloksiin. (Varela & Garcia 2006; Turnipseed 2002; Chattopadhyay 1999.) Neuvottelu alaistaitojen kehittämistä ja vastuunjaoista on hyvä aloittaa heti työsuhteen alussa. Työntekijä ja esimies solmivat tällöin *psykologisen sopimuksen*, joka sisältää erilaisia odotuksia, lupauksia ja päätelmiä tulevasta työstä. Kehityskeskustelut ovat hyvä kanava näiden odotusten ja toiveiden myöhempään yhteiseen käsittelyyn. (Nieminen 2006, 10; Herriot, Manning & Kidd 1997.) Samassa keskustelussa olisi mahdollisuus ottaa esiin myös yrityksen tavat toimia sekä yrityksen ja työntekijän arvot. Näin saadaan kuva yrityksessä vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja sen vaikutuksista alaistaitojen kehittymiselle. (Piili 2006, 20–21; Schein 1990, 111.)

3.1.1 *Psykologinen sopimus*

Työsuhteet ovat muuttumassa, sillä työntekijöiden lojaalisuus on vähentynyt, ja samalla työntekijän on otettava enemmän vastuuta itsestään. Työsopimuksen toteutumisen kannalta tärkeä on psykologinen sopimus, joka solmitaan työsuhteen solmimisen yhteydessä, kun työsopimusta kirjoitetaan. (Herriot ym. 1997; Robinson & Rousseau 1994.) Termi psykologinen sopimus on otettu käyttöön 1960-luvulla, jolloin se määriteltiin tarkoittamaan eräänlaista sopimusta osapuolten välisestä vaihtokaupasta eli mitä osapuoli on oikeutettu saavuttamaan ja vastaavasti velvoitettu antamaan vaihtokauppana toisen osapuolen osuudesta. Psykologinen sopimus sisältää ääneen lausumattomat molemminpuoliset sitoumukset, odotukset ja velvoitteet sekä havainnot näiden toteutumisesta. Se sisältää muun muassa esimiehen ja alaisen toiveet keskinäisestä kommunikoinnista, työhön liittyvistä korvauksista ja työajankäytön raameista. (Herriot ym. 1997; Morrison & Robinson 1997.) Ilman lupauksia tulevasta kummallakaan osapuolella ei ole halua toimia toisen osapuolen hyväksi, ja työsuhte ei kestä (Robinson & Rousseau 1994).

Työntekijä näkee sopimuksen itsensä ja organisaationsa välisenä. Käyttäytyäkseen hyvän organisaatiokansalaisen tavoin, työntekijä odottaa saavansa kunnioitusta ja oikeudenmukaista kohtelua. Työntekijä on näin valmis antamaan itse enemmän organisaation eteen ja toteuttamaan alaistaitoja. Kyse on vastavuoroisuudesta. Kun työntekijä kadottaa luottamuksensa organisaatioon ja työnantajaan, menettää hän myös halun toteuttaa hyviä alaistaitoja. Työntekijän on tärkeää ymmärtää hänelle työnantajana kohdistetut vaatimukset, jotta vaatimusten ja sopimusten rikkoontumisilta välttyään. Jos työnantaja ymmärtää psykologisen sopimuksen työntekijän näkökulmasta, hän voi yrittää muuttaa psykologista sopimusta siinä tapauksessa, että lupauksia ei voida pitää. Psykologisen sopimuksen realismi, täyttäminen ja pitäminen vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, alaistaitoihin, työsuoritukseen ja haluun jäädä yritykseen. (Conway & Briner 2002.) Työntekijän asenteen ja käytöksen suhteen ei-muodolli-

set sopimukset ovat tärkeitä ja psykologisella sopimuksella on näin merkitystä alaistai-tojen toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Robinson & Morrison 1995).

Esimiehen kohdalla psykologisen sopimuksen odotukset näyttävät vastaavasti odotusten täyttymisenä tai pettymyksen tunteita, kun uusi työntekijä on aloittanut työs-sään. (Keskinen 2005, 12–13.) Esimies odottaa työntekijän olevan rehellinen, käyttävän työvälineitä huolellisesti ja säästään, suhtautuvan vakavasti ja vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä sekä suostuvan jossain määrin työaika- ja tehtäväjous-toihin (Keskinen 2005, 20).

Psykologinen sopimus perustuu olettamuksiin, joten osapuolten näkemykset sopi-muksen sisällöstä ja sovitusta vaatimuksista saattavat olla hyvin erilaiset, ja nopeasti muuttuvat tilanteet ja epävarmuus tekevät vaikeaksi organisaatioiden täyttää kaikki ne vaatimukset, jotka se osoittaa työntekijöilleen. Sen tähden sopimusta saatetaan joutua muuttamaan ja päivittämään työsuhteen kuluessa. Sopimus saattaa myös rikkoutua, ja tämä johtaa helposti epävarmuuteen, luottamuksen katoamiseen ja sitoutumisen vähe-nemiseen. Tällöin kärsivät rehellisyys, motivaatio, johdonmukaisuus ja avoimuus. Tämä johtaa työntekijän työsuoritus heikkenemiseen, käytöksen muuttumiseen ja voi johtaa jopa työsuhteen purkamiseen. (Coyle-Shapiro 2002; Herriot ym. 1997; Morrison & Robinson 1997; Robinson & Rousseau 1994.)

Työntekijät, jotka saavat realistisen kuvan työstä jo ennen palkkaamista, saattavat kokea vähemmän ristiriitoja psykologisessa sopimuksessa. Samalla ei saa unohtaa kommunikointia työntekijän palkkaamisen jälkeen, koska lupauksen tekemisestä saattaa kulua pitkä aika niiden toteutumiseen. Ajan myötä esimerkiksi esimies, jonka kanssa sopimus on solmittu, saattaa vaihtua ja muuttua. Lupaukset voidaan myös unohtaa, ylenkatsoa tai vääristää. Kommunikointi voi näin auttaa ehkäisemään epäselvyyksiä ja auttaa minimalisoimaan väärin ymmärtämisen vaikutukset. Työntekijä ei välttämättä aina pidä täytännönpanematta jäänyttä sopimusta kuitenkaan sopimuksen rikkomisena. Yleensä työntekijä pitää sopimusta rikkoutuneena silloin, kun työntekijällä on tunne, että hän on täyttänyt oman osansa, mutta toinen osapuoli ei ole vastannut lupauksiin. (Morrison & Robinson 1997.)

Psykologisen sopimuksen sisällön ymmärtäminen on tärkeää, jos työsuhteen halutaan perustuvan tähän sopimukseen. Rousseau (1990) on kehittänyt kaksi erilaista sopimusta: *transaktionaalisen* ja *relaationaalisen* sopimuksen. Transaktionaalinen psykologinen so-pimus on lyhyempiaikainen sopimus, joka sisältää työntekijän velvollisuudet tehdä pi-dempää päivää ja sopeutua muunlaisiin rooleihin, josta vastavuoroisuus perustuu työ-suoritusta vastaavaan palkkaan. Relatonaalinen psykologinen sopimus perustuu lojaali-suuteen ja työpaikassa pysymiseen, josta korvauksena työntekijä saa varmuuden työpai-kasta. Työntekijälle tällainen sopimus tarkoittaa pitkäaikaista työsuhdetta, jolloin tär-keintä ei ole rahallinen korvaus vaan itse työsuhte. Relatonaalisen sopimuksen solmi-

neille työntekijöille psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on merkittävämpi asia. (Robinson & Rousseau 1994; Rousseau 1990.)

3.1.2 Organisaatiokulttuuri

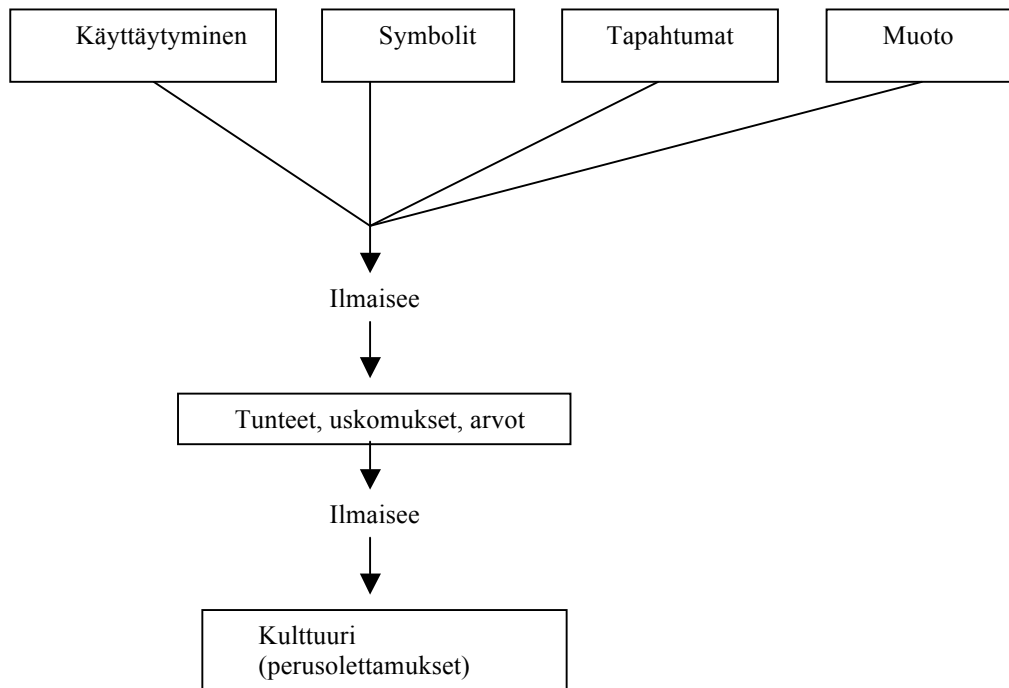
Menestyvälle yritykselle on ominaista vahva, yhtenäinen ja tiedostettu organisaatiokulttuuri, jonka keskeisenä osana ovat arvot. Yrityksen ainutlaatuisuus ja jäljittelemättömyys perustuvat pitkälle organisaatiokulttuuriin ja arvoihin. Toiminnan taustalla vaikuttava organisaatiokulttuuri hahmottaa kokonaiskuvan tekemiselle ja kehittymiselle. (Piili 2006, 20–21.) Alaistaitoja tukevassa organisaatiokulttuurissa on yhteisöllisenä oletuksena vastuullisten toimintatapojen opetteleminen ja toteuttaminen (Rehnbäck & Keskinen 2005, 8).

Edgar Schein (1990, 111) määritteli organisaatiokulttuurin tietyn ryhmän keksimiksi, havaitsemiksi ja kehittämiksi perustoimintaoletuksiksi, joiden avulla on opittu selviytymään niin ulkoisista ongelmista kuin sisäisestä yhtenäisyydestä. Perustoiminta-oletukset ovat lopulta toimineet niin hyvin, että niitä on voitu pitää pätevinä ja näin päätetty opettaa myös organisaation uusille jäsenille oikeaksi tavaksi havaita, ajatella ja suhtautua kyseisiin ongelmiin.

Organisaatiokulttuurilla on merkitystä niin yrityksen menestymiselle kuin sen sisäisille vuorovaikutussuhteille. Yrityksen johto ja henkilöstö saattavat nähdä yrityskulttuurin oleelliset tekijät hyvin eri tavalla. Nämä näkemyserot hankaloittavat etenkin esimiesten työtä, joiden pitäisi opettaa työntekijöille johdon hyväksi katsomia toimintamenetelmiä ja arvoja. Jos työntekijän omat arvot ovat huomattavasti erilaisia, on arvojen muuttaminen vaikeaa. (Mäkinen 2000, 18.) Organisaatiokulttuurin ja alaistaitojen kehittymisen kannalta yrityksessä on tärkeää tunnistaa organisaatiossa vallitseva arvopohja, asenteet, uskomukset, oletukset, aktiviteetit, normit, tunteet ja keinotekoisiksi mielletävät tekijät (Morrison 1996; French & Bell 1973, 30).

Organisaatiokulttuurin ja alaistaitojen kannalta tärkeä vaihe on uuden työntekijän palkkaaminen. Neuvotteluvaiheessa työntekijä luo itselleen kuvan yrityksestä ja siitä, mitä häneltä odotetaan. Tässä on kyse psykologisesta sopimuksesta. Työntekijää valittaessa saattaa olla tärkeää kiinnittää huomiota henkilöön, joka jakaa organisaation tavoitteet ja organisaatiokulttuurin, ja joka lisäksi on motivoitunut ja aloitekykyinen. (Morrison 1996.)

Organisaatiokulttuuri on laaja käsite, ja sen määrittelemisen on hankalaa, koska se sijoittuu myös organisaatiokäyttäytymisen alle, joka itsessään on laaja ja monimutkainen kokonaisuus. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä hyvin monella tavalla. Onko kyseessä yksi vai useampi kulttuuri, miten sitä johdetaan, miten ja missä sen voi oppia. Kuviossa 2 on kuvattu Lewisin malli (1992, 48) organisaatiokulttuurista.



Kuvio 2 Organisaatiokulttuuri (Lewis 1992, 48)

Symbolit kuviossa 2 käsittävät esimerkiksi logot, rituaalit ja sloganit, päivittäiset työtehtävät ja kielen. Kuviossa tapahtumat ovat ne toimet, jolla yritys saavuttaa tavoitteensa kuten esimerkiksi työn suunnittelu, raportointi ja päätöksenteko. Muodot tarkoittavat muun muassa fyysisiä työtiloja, kalusteita ja muistioita. Käyttäytyminen on työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa työpaikalla ollen vain yksi kulttuurin ilmentymä. Toinen taso kuviossa havainnoi tunteita, uskomuksia ja arvoja, joita ei voida suoraan havaita, mutta jotka pitää päätellä ylemmän kerroksen perusteella. Uskomusten voidaan katsoa olevan työntekijöiden näkemyksiä organisaation roolista yhteiskunnassa sekä heidän omasta roolistaan organisaatiossa. Arvot ovat esimerkiksi säännöt, joiden mukaan tulee käyttäytyä. Monet kulttuurintutkijat käyttävät tunteita määrittelemättä niitä sen enempää, koska niille ei ole kunnan perusteluja. (Lewis 1998.) Viimeinen taso kuviossa käsittää perusolettamukset, jotka työntekijöillä on yrityksestä. Taso käsittää tunteet, uskomukset ja arvot, joita ei voi suoraan huomata, mutta jotka ovat tiedostettuja. Nämä tunteet, uskomukset ja arvot voivat olla helpommin yhdistettävissä kulttuuriin kuin monet muut asiat, koska kaksi ryhmää saattaa jakaa samanlaisia symboleja, muotoja ja prosesseja, mutta heidän perusolettamuksensa näistä vaihtelevat. Esimerkiksi samanlainen rituaali kahden ryhmän välillä ei välttämättä merkitse samanlaista kulttuuria. Toisten käytöstä havainnoidaan yleensä sen kautta, millaisia persoonia he ovat, ja lisäksi käsitykseen toisesta ihmisestä vaikuttaa ympäristö tai persoonan ja ympäristön yhdistelmä. Johtopäätöksiä tehdään olosuhteiden ja menneiden tapahtumien perusteella

enemmän kuin havaittavissa olevan käytöksen perusteella. Käyttäytymistä pitää siis tulkitä hyvin varovasti, kun puhutaan kulttuurista. Organisaatiokulttuurin merkityksestä yrityksen tulokselle ja menestymiselle on esitetty erilaisia mielipiteitä. Joka tapauksessa niin kauan kuin organisaatiot koostuvat ihmisistä, lopputulosta ei voida koskaan ennustaa. (Lewis 1998.)

Yrityksen johdolla on tärkeä tehtävä organisaatiokulttuurin luomisessa ja johtamisessa, sillä kulttuuri ja johtaminen kulkevat pitkälti käsi kädessä. Scheinin (1985, 24) mukaan organisaatiokulttuuria pitää ymmärtää paremmin kolmesta syystä. Ensinnäkin siitä syystä, että se on näkyvää ja tuntuva, todellista. Toiseksi yksilöllisiä ja organisaationaalaisia toimenpiteitä sekä ihmisten mielipiteitä organisaatiosta ei voi ymmärtää ennen kuin ymmärtää sen organisaatiokulttuuria. Kolmanneksi organisaatiokulttuuri on usein väärin ymmärretty ja samaistetaan esimerkiksi organisaation ilmastoon, ideologiaan tai ihmisten johtamiseen. Jos organisaatiokulttuuria halutaan hyödyntää ja saada siitä jotain irti, täytyy sitä Scheinin mukaan ensin analysoida ja ymmärtää.

Tulevaisuuden yrityksissä työntekijöiltä tullaan vaatimaan yhä enemmän itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. He joutuvat tekemään vaikeita päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Organisaatio voi tukea tällaista kehitystä muun muassa muodostamalla uudenlaisen käsityksen organisaatiosta ja sen kulttuurista, mikä merkitsee sitä, että esimiesvetoisesta toiminnasta siirrytään ajatukseen, että työntekijä voi ottaa aktiivisen roolin itsensä kehittämisessä. Organisaation tulee ymmärtää, että itsensä johtaminen (self-management) voittaa aina pakottamisen. Lisäksi alaistaitojen tulee olla osa yrityksen liiketoimintaa. Työntekijöitä tulee myös kouluttaa ja opettaa, ja huomioon on otettava esimerkiksi ihmistenvälinen kommunikointi, ongelmien ratkaisu, muutoksiin vastaaminen ja konfliktien johtaminen. Nämä lisäävät työntekijän alaistaitoja. Uusia työntekijöitä tulee kannustaa ennemmin omaan ajatteluun kuin vain ottamaan vastaan käsityksiä ja toimimaan niiden mukaan. Lisäksi on tärkeää antaa työntekijöille palautetta ja opettaa ottamaan vastuuta omasta kehityksestä. Esimies voi auttaa työntekijää kehittämään oma-aloitteisuutta, vahvistaa hänen oman arvioinnin käyttöä sekä antaa hänelle mahdollisuuden kasvaa ja tulla paremmiksi työntekijöiksi ja työhön vaikuttajiksi. (Lundin & Lancaster 1990.)

3.1.3 Alaistaitojen ilmeneminen organisaatiossa

Alaistaitoja voi toteuttaa yksilö, jonka tarkoituksena on kehittää yksilön, ryhmän tai organisaation hyvinvointia (Turnipseed 2002). Alaistaito ilmenee organisaatiossa sekä yksilön, ryhmän että organisaation tasolla. Tutkijat Christ ym. (2003) ovat kehittäneet mittarin, joka sisältää kolme ulottuvuutta: yksilöllisellä tasolla vastuullisuuden, ryhmä- tai tiimitasolla jakamisen ja yhteistyötä edistävän toiminnan sekä organisaatiotasolla va-

paahtoisen osallistumisen palkattomiin tehtäviin. Kohdasta palkaton työ käy ilmi psykologisen sopimuksen merkitys. Vaikka alaistaidoista ei virallisesti makseta, esimies havaitsee hyvät alaistaidot omaavat työntekijät ja palkitsee heidät esimerkiksi arvostusta antamalla, tarjoamalla haasteellisempia tehtäviä tai jakamalla vastuuta. Vahvasti sitoutunut työntekijä taas solmii työnantajansa kanssa psykologisen sopimuksen ja olettaa saavansa näistä ylimääräisistä tehtävistä ansaitsemansa palkkion. Mikäli esimies ei huomioi alaistaitojen monipuolista käyttöä, turhautuu työntekijä helposti, vetäytyy vastuusta ja laskee vaatimustasoaan työkäyttäytymisensä suhteen. Tämä voi tulla organisaatiolle kalliiksi, joten esimiehen olisi tärkeää havaita ja palkita työntekijät, jotka käyttävät laadukkaasti alaistaitojaan. (Keskinen 2005, 24–25; Christ ym. 2003.)

Alaistaitojen on yleisesti katsottu tarkoittavan käyttäytymistä, joka edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Alaistaitojen ilmenemiseen vaikuttaa se, millaisia työntekijöitä yrityksessä on. Toiset työntekijät tekevät niin vähän kuin mahdollista ja vastaavasti toiset tekevät enemmän kuin tarvitsee. Työntekijät omaksuvat tällöin oman roolin ylittävän käyttäytymisen, jonka avulla he edistävät organisaation tehokkuutta. (Turnipseed 2002.)

Alaistaitojen ilmenemiseen ja kehittymiseen on positiivisesti yhteydessä myös työntekijän tyytyväisyys. Tätä tukee kaksi teoriaa: teoria sosiaalisesta vaihtokaupasta sekä teoria psykologisesta sopimuksesta. Molemmissa teorioissa suhteen pohja perustuu vastavuoroisuuden säännölle. Tyytyväinen työntekijä vastaa alaistaidoilla niille, jotka ovat auttaneet häntä. Mitä tyytyväisempi työntekijä on työhönsä, sitä sitoutuneempi hän on organisaatioon. Tämä motivoi työntekijää käyttäytymään hyvän alaisen tavoin. Organisaatioonsa sitoutunut työntekijä ponnistelee sen eteen, mitä häneltä odotetaan, jotta hän voi edistää omalta osaltaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Varela & Garcia 2006.) Esimiehen ja alaisen välisellä suhteella on myös merkittävä vaikutus tyytyväisyyteen. Alaistaitoja, mahdollisuutta ja halua toimia siten, että työntekijä täydentää johtamista, esiintyy varmimmin työpaikoilla, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri. (Alcorn 1992.) Työntekijän viihtymistä ja tätä kautta alaistaitojen kehittymistä edesauttavat muun muassa edut, kannustava ja valtuuttava työympäristö, selvät roolit työssä, kunnioitus sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Moniin näistä tekijöistä esimies pystyy vaikuttamaan positiivisesti. (Elpers & Westhuis 2008.)

3.2 Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ja lähikäsitteitä

Käsitteen alaistaito määrittely on Keskinen (2005, 22) mukaan hankalaa. Alaistaitojen toteutuminen ja kehittyminen edellyttää kuitenkin tiettyjen tekijöiden toteutumista. Näitä tekijöitä kuvataan lähikäsitteiden eli alaistaitoihin kiinteästi liittyvien edellytysten

kautta. Yksi lähikäsitteistä on *ammattillinen osaaminen*, joka on laadukkaan työn edellytys, mutta hyvien alaistaitojen kannalta se ei yksistään riitä. Ammattitaidolla tarkoitetaan sitä substanssiosaamista, joka on hankittu joko ammatillisen koulutuksen tai työkokemuksen kautta. Ammatillisen osaamisen lisäksi työntekijältä vaaditaan aktiivista työn kehittämiseen tähtäävää työtettä, jotta voidaan puhua alaistaidoista ja niiden kehittymisestä. (Keskinen 2005, 32–33.).

Muita lähikäsitteitä ovat organisaatioon *sitoutuminen* ja *motivoituneisuus*. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan alaistaitojen lähikäsitteitä. Lisäksi käsitellään alaistaitojen toteutumiseen ja kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä *persoonallisuutta* ja *kyvykkyyttä*. Keskinen (2005, 33) tutkimuksen mukaan alaistaidoissa on piirteitä kaikista edellä mainituista lähikäsitteistä. Kyseiset lähikäsitteet liittyvät myös toisiinsa. Ammatillinen osaaminen ja mahdollisuus sen kehittämiseen lisäävät motivaatiota, motivaatio taas lisää sitoutumista.

3.2.1 *Sitoutuminen*

Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää omaa työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen on olennainen laatutekijä sekä esimiehen että työntekijän työsuorituksen kannalta. Sitoutumisessa yksilö päättää oman työsuhteensa laajuudesta tai syvyydestä organisaatioon. Organisaatioon sitoutunut työntekijä on sisäistänyt yrityksen tavoitteet, arvostaa organisaation jäsenyyttä sekä työskentelee lujasti auttaakseen organisaatiota saavuttamaan tavoitteet. Työpaikan vaihdon kannalta sitoutumisella on suuri merkitys. (Keskinen 2005, 13, 25; Steers & Porter 1975, 303.)

Sitoutuminen voidaan määritellä muun muassa psykologiseksi sopimukseksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Tämä psykologinen sopimus voi perustua mukautumiseen (compliance), samaistumiseen (identification) tai sisäistämiseen (internalization). Mukautumisesta on kyse silloin, kun työntekijän käyttäytyminen toisia tai organisaatiota kohtaan on suopeata, mukautuvaa ja toivottua joidenkin etujen vuoksi. Samaistuminen taas edellyttää organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista, jolloin henkilö voi tuntea ylpeyttä kyseiseen ryhmään kuulumisesta. Tämä on niin sanottua tunteenomaista sitoutumista organisaatioon. Sitoutumisen muodoista vaativin on sisäistäminen, joka sisältää ajatuksen siitä, että organisaation toimintaan panostaminen perustuu yksilön arvojen, asenteiden ja tavoitteiden yhdensuuntaisuuteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Kyse on suhtautumistavasta tai asenteesta kyseistä organisaatiota kohtaan. Sitoutumisen organisaatioon katsotaan muodostuvan näiden kolmen kuvatun siteen kautta, mutta yksilökohtaista on se, mikä siteistä on kenellekin ominaisin. (Keskinen 2005, 25–26; Jokivuori 2002, 17; O'Reilly & Chatman 1986.)

Sitoutumisessa on lopulta kyse suhtautumistavasta tai asenteesta organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen näkyy tai tuntuu yksilön sisäistettynä vastuun ottamisena työpanoksestaan ja suoriutumisestaan niin, että tämä suoriutuminen on merkityksellistä yksilölle, mutta palvelee myös organisaatiota. Yksilön kannalta sitoutuminen on se tapa, jolla yksilö suhtautuu organisaatioonsa sekä halukkuutta antaa energiaansa ja osaamistaan organisaation käyttöön. Sitoutuminen vaatii aina kaksi osapuolta eli organisaation ja yksilön. Organisaatio vaikuttaa piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin, ja yksilön motivaatorakenne säätelee sitoutumisen astetta. Sitoutumiseen vaikuttaa kuitenkin myös luottamus. (Keskinen 2005, 26.)

Tutkijat Allen & Mayer (1990) ovat esittäneet sitoutumisesta kolmen osatekijän mallin, jossa sitoutuminen on jaoteltu affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuuteen. Affektiivinen sitoutuminen kuvaa tunnetasolla olevaa sitoutumista organisaatioon. Työntekijä, joka on voimakkaasti affektiivisesti sitoutunut organisaatioonsa, jatkaa työskentelyä, koska hänellä on tunne siitä, että hän haluaa pysyä organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän velvollisuuden tai välttämättömyyden kokemuksiin, jolloin työntekijä tuntee, että hänen pitäisi, ja on välttämätöntä, pysyä organisaatiossa. Jatkuvuuteen pohjautuva sitoutuminen taas pitää työntekijän organisaatiossa siitä syystä, että lähteminen aiheuttaa kustannuksia ja menetyksiä, ja näin hänellä on tunne, että hänen täytyy ja on tarve pysyä organisaatiossa. Allenin ja Mayerin kehittämiä sitoutumisen osatekijöitä on mitattu muun muassa Wastin (2003) tutkimuksessa. Wast mittasi omassa tutkimuksessaan sitoutumisen osatekijöitä ja affektiivista sitoutumista muun muassa väittämällä: ”tällä organisaatiolla on suuri persoonallinen merkitys minulle”. Normatiivista sitoutumista mitattiin väittämällä: ”vaikka se olisi minun edukseni, siltikään en usko, että olisi oikein lähteä organisaatiosta” ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista hän mittasi väittämällä: ”jos päättäisin lähteä organisaatiosta, liian suuri osa elämästäni tuhoutuisi”. Tutkimuksen mukaan sitoutumista ylläpitää myös selvästi vahvemmin suhde esimieheen kuin työtovereihin. Wastin tutkimuksen perusteella tärkeämpää sitoutumisen kannalta on siis esimieheltä kuin työtovereilta saatu tuki ja kannustus. Kyseisen tutkimuksen mukaan esimiehen ja alaisen suhteen laatu on näin merkityksellinen ajatellen sitoutumista ja työmotivaatiota. Esimiehen sitoutuminen toimii myös mallina, esimerkkinä, vertailupohjana ja tavoitetilana muille, joten esimiehen sitoutuminen työhön on näin merkityksellistä työntekijän sitoutumisen kannalta. (Wast, 2003.)

Työhön sitoutumisen aste kuitenkin vaihtelee yksilöittäin ja työpaikoittain. Vahvan ammatillisen identiteetin omaavien ja korkeita tavoitteita työlleen asettavien, itsetunnoltaan vahvojen ja hyvän työmotivaation omaavien henkilöiden on katsottu olevan sitoutuneempia työhönsä verrattuna heikomman ammatillisen identiteetin omaaviin työntekijöihin. Esimiehen oikeudenmukaisella toiminnalla, kannustuksella, vuorovaikutteisuudella ja selkeydellä voidaan kuitenkin ylläpitää ja parantaa työntekijän sitoutumista.

Lisäksi sitoutumista ylläpitävät työolosuhteet, jotka tarjoavat riittävän itsenäisen työskentelymahdollisuuden, mielekkäitä tehtäviä ja mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen ja omien taitojen kartuttamiseen. Sitoutumista parantavat myös saatu palaute, vuorovaikutusta ylläpitäviä ja päätöksentekoon osallistavat tehtävät sekä pysyvät työn toimintamallit. (Keskinen 2005, 31; Brown 1996.)

Alaistaito ja sitoutuneisuus eivät siis ole synonyymeja. Sitoutuneisuus on ennemmin vastuullista asennoitumista työhön, ja alaistaito taas on laajempi käsite sisältäen vastuullisen asenteen lisäksi käyttäytymisen tasolla ilmeneviä taitoja ja toimintoja kuten taidon yhteistyöhön, kommunikointiin ja taidon suorittaa perustehtävän edellyttämiä toimia riittävän laadukkaasti. (Keskinen 2005, 28.)

Myös esimiehen roolia alaistaitojen kehittämisessä voidaan tarkastella työntekijän sitouttamisen kautta. Työntekijän on helpompi sitouttaa organisaatioon, kun hän saa tehdä, mitä parhaiten osaa, ja työskennellä ihmisten kanssa, joista pitää. Sitouttaminen ja valtuuttaminen ovat näin tärkeää organisaation lopputulosten kuten tyytyväisyyden, tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Työntekijä, joka uskoo siihen, että työnantaja ottaa hänen mielipiteensä huomioon ja on hänestä kiinnostunut, on valmiimpi työskentelemään haluttujen tavoitteiden eteen. Omien alaistaitojen kehittymistä ja organisaation tavoitteiden eteen työskentelemistä esiintyy lisäksi varmemmin organisaatiossa, jossa työntekijä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan, ja hänellä on annettu mahdollisuus kehittyä. (Luthans & Peterson 2002.)

3.2.2 *Motivaatio*

Motivaatio on yksi alaistaitojen edellytyksistä sekä lähikäsitteistä. Motivaatio tarkoittaa niitä yksilön tarpeita, haluja ja käsityksiä, jotka saavat hänet toimimaan työssään tietyllä tavalla. Esimiehen tehtävänä on ohjata alaista niin, että tämä voi tyydyttää työhön liittyvät tarpeensa niin hyvin kuin mahdollista samalla, kun he pyrkivät saavuttamaan organisaation tavoitteet. Viime aikoina on ymmärretty, että motivaatio ei ole riippuvainen vain rahasta, vaan siihen vaikuttavat monen asiat työpaikalla. Eräs tärkeä tekijä motivaation kannalta on työtyytyväisyys. Tämä tarkoittaa työntekijän ammattitaitoa, suunnittelua organisaation sisällä, aikataulutusta ja työntekijän perehdyttämistä omaan työhön. Esimiehen on tärkeää huomata, mikä motivoi ketäkin työntekijää. Kun työntekijöiden tarpeet täyttyvät, he ovat valmiita täyttämään organisaation vaatimukset. (Gannon 1979, 186–188, 191, 197.) Dysvikin ja Kuvaasin (2008) mukaan motivoituneet työntekijät ovat itsenäisempiä ja itseohjautuvampia kuin ei-motivoituneet työntekijät, ja näin he haluavat ottaa enemmän vastuuta siitä, että omat tiedot ja taidot ovat tietyllä tasolla, ja he suhtautuvat positiivisemmin kouluttautumiseen. Koska motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, heillä voi olla suurempi halu kouluttautua lisää ja näin

saavuttaa parempi suorituskyky työssä. Motivaatio sekä mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä työssä parantavat Dysvikin ja Kuvaasin mukaan alaistaitoja.

Maslow on jo vuonna 1965 tarkastellut työntekijän roolia työntekijöiden motivaatiota koskien. Maslowin tutkimuksen perusteella esimiehen vastuulla on luoda ympäristö, jossa työntekijä haluaa ottaa käyttöön kaiken potentiaalinsa. Tällainen ympäristö kattaa suuremman autonomian sekä vaihtelevuutta ja vastuunantoa työssä, jolloin työntekijä kokee suurempaa tyytyväisyyttä. Epäonnistuminen ympäristön luomisessa johtaa turhautumiseen, huonompaan työsuoritukseen ja -tyytyväisyyteen sekä irtautumiseen työstä. (ks. Steers & Porter 1975, 37–38.)

Esimies voi parantaa motivaatiota palkitsemalla ja kiittämällä alaisia. Tilannetta auttaa myös se, että esimies ottaa selvää niistä tekijöistä, jotka motivoivat alaisia. (Chein, 2004.) Jos esimies haluaa vaikuttaa alaisen käyttäytymiseen, on hänen ensin ymmärrettävä, millaiset motiivit ja tarpeet ovat kulloinkin tärkeitä alaiselle. Kannusteen tulee vastata alaisen tarpeita. Jos esimerkiksi alaisen arvostetuksi tulemisen tarve on työtilanteissa riittävän voimakas, voi esimies sopivasti kiittämällä tai kehumalla saada alaisen jatkamaan hyvää suoritustaan. Motivaation turvaamiseksi ei kuitenkaan riitä vain palkan maksu tai muut palkkiot, vaan lisäksi tarvitaan huolehtimista esimerkiksi työpaikan ihmissuhteiden (etenkin esimies-alaisuhde) kehittymisen mahdollisuuksista ja riittävän haasteellisista ja hyväksyttävistä tavoitteista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 16, 22–23.)

Yksi keskeisimmistä keinoista, joilla esimies voi vaikuttaa alaisten työmotivaatioon, on kertoa heille, miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää. Esimiehen on luotava puitteet ja mahdollisuudet, jotta alaiset voivat selvittää työtehtävistään ja sitä kautta kokea työn sujumisen ja onnistumisen tuoman tyydytyksen. Esimies huolehtii näin siitä, että työntöön perusedellytykset ovat kunnossa eli tavoitteet ovat saavutettavissa, kaikilla on tarvittavat työkalut ja niitä osataan käyttää. Tärkeää on myös rakentaa arvioiva ja keskusteleva työkuultuuri, jotta työntekijätkin tietävät, missä epäkohtia ja epäselvyyksiä voidaan ratkoa. (Järvinen 2001, 30, 31–32, 38–39.) Piilin (2006, 53) tekemän tutkimuksen mukaan motivoivan johtamisen ja esimiestyön olennaisia lähtökohtia ovat lisäksi ihmisten kohtaaminen yksilöinä ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijät arvostavat kyseisen tutkijan mukaan kunnioittavaa, aitoa, rehellistä ja ystävällistä kohtelua. Tärkeitä ovat etenkin oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja sisäinen tiedottaminen. Työntekijän sitoutumiselle taas muodostavat pohjan tiedonkulun avoimuus, selkeä tiedottaminen päätöksistä ja muutoksista sekä erilaiset työryhmien onnistuneet palaverit, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen. (Piili 2006, 53.)

Motivaatioon liittyy myös vaihtokauppa työntekijän ja työnantajan välillä. Organisaatio odottaa työntekijältä työn suorittamista laadukkaasti, ja työntekijä vastaavasti haluaa saavuttaa omat tavoitteensa kuten saada palkkaa sekä olla vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa. Muuten kummallakaan osapuolella ei ole syytä tulla töihin. Mo-

lemmat hakevat tilannetta, jossa molempien tavoitteet täyttyvät. (Steers & Porter 1975, 302.) Esimiehellä on mahdollisuus tarjota työntekijöille sellaisia tehtäviä, joista he pitävät, ja vaikuttaa näin työntekijän motivaatioon. Esimiehet voivat myös järjestää työtehtäviä uudelleen sen mukaan, että se lisää työntekijöiden kiinnostusta työtä kohtaan. Työn tavoitteet ja niiden saavutettavuus vaikuttavat paljon työtyytyväisyyteen. Työnantaja voi auttaa työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa ja näin parantaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan. Lisäksi, jos alaistaitojen on osoitettu ilmentävän yksilön motivaatiota, esimies voi vahvistaa tällaista käytöstä ulkoisilla palkkioilla, ylennyksellä tai uusilla työtehtävillä. Työntekijät näkevät kuitenkin asiat hyvin eri tavalla. Toisille esimiehen tietynlainen käytös lisää motivaatiota, toisten kohdalla vaikutukset saattavat olla päinvastaiset. (Chien 2004; Salmela-Aro & Nurmi 2004; Steers & Porter 1975, 377.)

Johnsonin (2008) tutkimuksen mukaan karismaattisella johtajalla on eniten mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Karismaattinen johtaja pystyy vaikuttamaan työntekijän tunteisiin ja minäkuvaan, hän pystyy sitomaan työntekijän minäkuvan yrityksen tavoitteisiin, ja näin työntekijä sisäistää yrityksen tavoitteet ja vision. Johtaja kykenee saamaan työntekijän toimimaan halutulla ja odotetulla tavalla, joka voi sisältää alaistaitoihin kuuluvia taitoja ja asioita. (Johnson 2008; Shamir, House & Arthur 1993.) Kun esimies on omaksunut käytöksessään esimerkiksi työntekijöiden sitouttamisen tavoitteisiin ja heidän itsearvostuksen parantamisen sekä tarjoaa optimistia näkemyksiä tulevastakin, vaikuttaa hän positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Toki karismaattisen johtajankin kohdalla asiaan vaikuttaa tilanteet sekä työntekijät. (Johnson 2008.)

Motivoituneisuus ja alaistaito eivät kuitenkaan ole sama asia. Motivoituneisuus on ensisijaisesti tietynlaista asennoitumista työhön, ja alaistaito on jälleen laajempi käsite, joka sisältää niin asenteellisia, työkäyttäytymisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisia valmiuksia. (Keskinen 2005, 32.) Kaiken kaikkiaan työntekijän työpanosta säätelevät valmius ja motivaatio. Valmius vaikuttaa siihen, mitä yksilö osaa tehdä, motivaatio taas määrää, mitä hän haluaa tehdä. Motivoitunut ihminen ponnistelee työtavoitteidensa saavuttamiseksi. Työsuoritusta voi kuvata kolmen tekijän ja näiden vuorovaikutuksen funktiona. Tekijät ovat halu eli motivaatio, kapasiteetti eli valmius ja mahdollisuudet eli tilannetekijät. Jos jokin näistä kolmesta tekijästä puuttuu, on kokonaistulos nolla. (Blumberg & Pringle, 1982.)

Motivaatiota voidaan kuvata myös *persoonallisuuden* kautta. Luotettavan työmotivaation tulee Steersin & Porterin (1975, 5, 7, 8, 10) mukaan kattaa ainakin kolme keskeistä työtilanteesta vaikuttavaa tekijäryhmää: työntekijän persoonallisuuden, työn ominaisuudet sekä työympäristön. Yksilölliset erot voivat selittää paljonkin erilaisuutta työntekijöiden ponnistusten määrässä ja suoritustasossa. Tähän taas vaikuttaa kolme persoonallisuustekijäryhmää: mielenkiinto, asenteet, tarpeet. Työntekijän mielenkiinto riippuu siitä, miten raha vaikuttaa käyttäytymiseen. Työmotivaatiota määrääkin suuresti

ammattillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. Asenteet taas määräävät esimerkiksi yksilön suoritusmotivaatiota. Jos työntekijä on tyytymätön työhönsä ja esimiehiinsä, saattaa hän olla haluton ponnistelemaan oman työsuorituksensa eteen. Suoritukseen ja motivaatioon vaikuttavat Steersin ja Porterin mukaan lisäksi ihmisen asenteet omasta itsestä. Ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. Motivaation liittyvät myös tarpeet, kuten liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Steer & Porter 1975, 18–19.) Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön sisäisten ominaisuuksien lisäksi myös työn ominaisuudet. Esimerkiksi työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään tarjoaa ihmiselle eli kuinka paljon työntekijä saa palautetta tuloksista, tarjoaako työ sisäisiä palkkioita ja onko työ mielekästä. Kolmas motivaatioon vaikuttava tekijä on työympäristön ominaisuudet, joka jaetaan välittömään työympäristöön ja koko organisaation kattavaan ympäristöön. Edellinen käsittää muun muassa työryhmän ja esimiehen vaikutuksen yksilön työpanokseen. Koko organisaation kattava työympäristö sisältää tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikkialla ja kaikille organisaatiossa. (Steers & Porter 1975; 23–24.) Nämä motivaatioon vaikuttavat eri tekijät saattavat vaikuttaa toisiinsa ja voivat tätä kautta määrätä työkäyttäytymistä. Alaisen työkäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttääkin, että esimiehellä on riittävästi tietoa eri tekijäryhmien välisistä suhteista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 14.)

3.2.3 *Persoonallisuus*

Kuten edellä todettiin, *persoonallisuus* vaikuttaa yksilön motivaatioon ja myös alaistaitoihin (Comeau & Griffith 2005; Bateman 1983, 587–595). Yksilön alaistaitojen toteuttaminen on persoonallisuuden ja odotusten vuorovaikutusten tulosta. Odotukset jäsentävät suuresti asemia tai rooleja. Toisin sanoen odotukset antavat vain vähän tilaa yksilöllisen persoonallisuuden ilmaisemiseen. Tehtävissä, joihin liittyy vähemmän virallisia odotuksia, oman persoonallisuuden ilmaiseminen on vapaampaa. Työntekijän siirtyessä vastuullisempiin tehtäviin persoonallisuus tulee yhä tärkeämmäksi, ja jäsenyteen odotukset vähenevät. (Hersey & Blanchard 1975, 126.)

Persoonallisuuden ja alaistaitojen välistä yhteyttä on tutkittu muun muassa McCraen ja Costan (2003) sekä Barrickin ja Mountin (1991) tekemisissä tutkimuksissa. Sekä McCraen ja Costan (2003) viiden osatekijän malli persoonallisuudesta että Barrickin ja Mountin (1991) ”Big Five” sisältävät esimerkkejä persoonallisuuden osatekijöistä, joilla on vaikutusta työntekijän alaistaitojen toteuttamiseen ja kehittymiseen. Kyseisten tutkimusten mukaan muun muassa työntekijän tunnollisuudella ja suostuvaisuudella on vaikutusta alaistaitoihin. (Comeau & Griffithin 2005 mukaan; Barrick & Mount 1991.)

Comeau & Griffithin (2005) tutkimuksen perusteella epäitsekkyyks on iso tekijä alaitaidoissa, ja se näkyy esimerkiksi avuliaisuutena toista työntekijää kohtaan, jolla on ongelmia työssään, tai sitten yleisempänä suuntauksena kohti sosiaalista käyttäytymistä. McCrae ja Costa (2003) puolestaan painottavat tutkimuksessaan työntekijän tunnollisuutta. (Comeau & Griffithin 2005 mukaan.) Comeau & Griffith sekä McCrae & Costa ovat kuitenkin olleet eri mieltä siitä, miten tulkita tunnollisuutta. Tunnollisuudella on paljon yhteistä persoonaan kuulumattomien ajatusten kanssa kuvaten täytöntöönpanokelpoisia minivaatimuksia kuten osallistumista, täsmällisyyttä, huolellisuutta, organisaation omaisuuden suojelua ja sääntöjen noudattamista. (Barrick & Mount 1991). Smith ym. (1983) kuvaavat tätä osatekijää yleiseksi noudattamiseksi. Yhteys tunnollisuuden ja tyytyväisyyden välillä ei ole niin itsestään selvä kuin yhteys miellyttävyyden ja tyytyväisyyden välillä. Silti voitaisiin kuvitella, että tunnollinen ihminen edistää tyytyväisyyttä epäsuorasti monella tavalla, esimerkiksi yleisellä työhön osallistumisen alttiudella tai epävirallisilla palkkioilla, jotka on saatu tällaista luonteenpiirrettä arvostavalta henkilöltä.

Alaistaitojen toteutumisen ja kehittymisen kannalta olisi tärkeää tunnistaa ihmisen persoonallisuus jo valintavaiheessa esimerkiksi haastatteluiden tai suositusten avulla. Tämä helpottaisi yksilön sijoittamista sopiviin tehtäviin organisaation alaistaitojen kannalta tärkeissä tehtävissä. (Organ & Lingl 1995.) Yksilöllisten erojen ja persoonan vaikutuksesta alaistaitojen kehittymiseen ja toteuttamiseen on kiinnitetty kuitenkin vasta vähän huomiota. Asiaa voidaan kuitenkin käsitellä kahden tekijän kautta. Wrightin ja Sablynskin (2008) tutkimuksessa toisiin kohdistuva empatia kuvaa yksilön alttiutta kokea tunnepitoista ja kognitiivista empatiaa ja huolta toisista. Auttavaisuuteen nämä tutkijat yhdistävät auttavaisuuden toisia kohtaan ja oman mukavuuden karsimisen toisten ollessa ahdingossa. Wrightin ja Sablynskin (2008) tutkimuksen tulosten perusteella sekä toisiin kohdistuva empatia että auttavaisuus korreloivat alaistaitoihin liittyvän käytöksen kanssa ja vaikuttavat näin alaistaitojen toteutumiseen.

Työntekijöiden erilaisten persoonallisuuksien huomioiminen on tärkeää myös esimiehelle. Alaiset ovat kaikissa tilanteissa tärkeitä, koska he joko hyväksyvät tai eivät hyväksy esimiestään. Lisäksi työntekijät ryhmänä määrittelevät sen, millaisen henkilökohtaisen vallan esimies mahdollisesti saa. Esimiehen tehokkuus riippuu paljon työntekijöiden persoonallisuudesta tai tyylistä. Esimiehen on tärkeää sopeutua nykyiseen käyttäytymiseen ja tuntea alaitaidot odotukset siitä, miten hänen tulisi käyttäytyä tietyissä tilanteissa. Esimies voi huomioida työntekijänsä persoonallisuuden ja vaikuttaa alaitaitojen kehittymiseen myös tehtävien suunnittelulla sekä organisaation systeemien uudelleen järjestelyillä. (Comeau & Griffith 2005; Hersey & Blanchard 1975, 130–131.)

3.2.4 *Kyvykkyys*

Edellä mainittujen alaistaitojen edellytysten ja lähikäsitteiden lisäksi alaistaitojen kehittymiseen vaikuttaa kyvykkyys. Yksi osatekijä kyvykkyudessa on yksilön älykkyys. Toinen osatekijä on soveltuvuus kyseiseen työhön, ja kolmas osatekijä on tiedot ja taidot, jotka kehittyvät koulutuksen sekä kokemuksen kautta. (Gannon 1979, 379–380.) Työntekijälle annettava mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä tiedoissaan ja taidoissaan on merkittävää, sillä tämä vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja aikaansaannoksiin. Tällä taas on vaikutusta alaistaitojen kehittymiseen. Työntekijän suhtautuminen koulutautumiseen taas riippuu persoonasta ja yksilöllisistä eroista. (Dysvik & Kuvaas 2008).

Osa kykyjä voidaan katsoa olevan myös se, miten selkeitä ovat työntekijän tehtävät ja tavoitteet. Mitä selkeämpiä ne ovat, sitä suuremmaksi kasvaa yksilön yhteistyöhalukkuus ja kohteliaisuus eli käytös työtovereita kohtaan. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti alaistaitoihin. (Gannon 1979, 379–380.)

3.3 **Esimiehen johtamistavat**

Menestyvä organisaatio tarvitsee työntekijöitä, jotka ovat valmiita tekemään enemmän kuin mitä normaalissa työnkuvauksessa sanotaan ja mitä heiltä odotetaan. Tämän saavuttaakseen esimiesten on toteutettava työntekijöiden työtyytyväisyys, ymmärrettävä heidän motivaationsa ja luotava tarkoituksenmukainen ja sopiva ympäristö sekä johtamistyyli. (Chein 2004.)

Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, jolla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan (Yukl 1989, 2). Sanan johtaja synonyyminä on usein esimies. Tällöin halutaan korostaa, että esimiehellä on alaisia. Kaikki johtajat eivät välttämättä ole samalla esimiehiä. Määritelmän mukaan johtaminen on vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä sekä tavoitteellista toimintaa. Johtajuudella tarkoitetaan joko esimiehenä olemista tai esimiehen asemaa. Esimiehen asema puolestaan voi olla joko virallinen tai epävirallinen. Esimiehen virallinen asema perustuu lakiin, asetukseen, muuhun säädäntöön tai sopimukseen, kun taas esimiehen epävirallinen asema perustuu organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin. Virallinen ja epävirallinen esimies voivat yhdistyä samassakin henkilössä. Johtaminen on siis esimerkiksi esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Esimiehen tulee kyetä suuntaamaan tämän vuorovaikutuksen avulla alaisen toimintaa kohti tavoitteita. Tässä johtajan auktoriteetilla on tietty merkitys eli henkinen voima, jonka perusteella esimies vaikuttaa alaisiinsa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150–152.) Roolinsa ymmärtänyt esimies laatii organisaation tavoitteet, suunnittelee ja kontrolloi järjestelmiä ja rakenteita,

jotka ohjaavat yritystä eteenpäin sekä motivoi työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet. (Gannon 1979, 201.)

Johtaminen on edelleen keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä, ja sekä ihmiset että työyhteisöt tarvitsevat esimiestä ja hyvää johtamista, sillä ilman hyvää johtamista organisaation on vaikeaa toimia tehokkaasti. (Järvinen 2005, 13; Gannon 1979, 201.) Muuttuvissa ja vaativissa olosuhteissa esimiestaitoihin kohdistuu kuitenkin entistä suurempia odotuksia. Odotuksia lisää myös entistä koulutetumpi henkilöstö, joka odottaa esimieheltä kykyä keskustella, rohkaista, antaa palautetta ja olla vuorovaikutuksessa. Työntekijältä vaaditaan kuitenkin tässä tapauksessa realistisuutta esimiehen odotusten suhteen. Esimiehen on helppo olla työntekijän kanssa vuorovaikutuksessa, jos tämä osaa pukea sanoiksi esimieheen kohdistamansa odotukset ja osaa arvioida odotusten realistisuutta esimiehen näkökulmasta. Esimieheen kohdistettujen odotusten realistisuus, jäsenyntyisyys ja niiden esille tuominen on näin yksi osa alaistaitoja. (Keskinen 2005, 18).

Maailma on muuttunut mutkikkaaksi ja nopeatempoiseksi. Pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa ja globalisoituvassa ympäristössä organisaatiota ja ihmisiä on pakko johtaa entistä määrätietoisemmin ja voimallisemmin. Ilman tavoitteellista ja määrätietoista johtamista ja esimiestyötä henkilöstön energia ei kohdistu strategisesti tärkeisiin päämääriin, jolloin syntyy tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista. (Järvinen 2005, 17–18.) Samalla esimiesten on myönnettävä henkilöstölleen, että he eivät kykene hallitsemaan ja selviytymään kaikesta yksin, vaan tarvitsevat henkilöstön kaiken avun, tuen ja osaamisen. Kun esimies myöntää avoimesti vajaavaisuutensa ja osoittaa ymmärtävänsä vallitsevan todellisuuden vaikutukset ja haasteet, synnyttää tämä luottamusta alaisissa sekä halun vastavuoroisuuteen ja yhteistyöhön. Näin aletaan luopua vanhasta auktoriteettiasetelmasta, joka on haaste myös henkilöstölle. Tällöin pitää luottaa ja uskoa yhä enemmän omaan itseensä, ammattitaitoonsa, arvoaltaansa, oppimiskykyynsä sekä yhteistyötaitoihinsa, joiden avulla pärjää ja saa tarvitsemansa esimiehen tai työtovereidensa avun ja tuen. Toisin sanoen sekä esimiesten että alaisten pitää rakentaa hallinnan ja turvallisuudentunteensa yhdessä tekemisen ja kehittämisen varaan. Tämä edellyttää kaikilta osapuolilta entistä avoimempaa vuorovaikutusta. (Järvinen 2005, 96–97.)

Esimiehillä on merkittävä rooli työpaikoilla ja heillä paljon mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten organisaatio toimii. Usein he ovat epätietoisia siitä, miten heidän johtamisensa vaikuttaa alaisiin ja organisaatioon kokonaisuudessaan. Työntekijällä on työhön tullessaan odotuksia organisaatiosta ja esimiehestä, mutta harvoin nämä odotukset kohtaavat todellisuuden kanssa. Yleisesti ottaen alaiset odottavat rehellisyyttä, kannustusta ja ammattimaisuutta. Se, miten oma esimies käyttäytyy ja toimii työpaikalla, vaikuttaa merkittävästi työntekijän työtyytyväisyyteen. Menestyvä johtaminen onkin enemmän riippuvainen alaisen havaitsemista johtajan kyvyistä kuin johtajan omista ha-

vainnoista itsestään. Sen lisäksi, että esimiehen tehtävänä on saada aikaan tuottava yritys, pitää hänen tyydyttää omien työntekijöidensä tarpeet ja saada heidät sitoutumaan yritykseen, sillä sitoutuneet työntekijät lisäävät yrityksen tuottavuutta. (Elpers & Westhuis 2008.)

3.3.1 Erilaisia johtamistyyliä

Euweman, Wendtin ja Van Emmerikin (2007) tutkimuksen tulosten perusteella työntekijää *tukeva* johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti alaistaitojen kehittymiseen samoin kuin *karismaattinen* ja *transformationaalinen* johtaminen. Alaistaitoja ajatellen merkitystä on lisäksi *tehtäväkeskeisellä* ja *suhdekeskeisellä* sekä *suoralla* johtamisella. Johtajan käytös on näin merkityksellinen monelle prosessille organisaatioissa. Suhdekeskeinen ja tehtäväkeskeinen johtaminen ovat lisäksi tärkeitä ryhmän tehokkuuden kannalta. Suora ja tukeva johtaminen taas ovat tärkeitä ryhmän tehokkuuden, tuottavuuden ja oppimisen kannalta. Suora johtaminen on usein nähty tehtäväkeskeisenä johtamisena, joka perustuu pitkälti alaisten kontrolloimiseen ja tehtävien tehokkaaseen tekemiseen. Tällainen käytös vaikuttaa helposti alaistaitoihin negatiivisesti ja estää auttavan käytöksen muodostumista. Kun johtajan käytös perustuu kontrollointiin, nähdään alaisten aloitteet helposti sopimattomaksi käytökseksi ja jopa liiallisen riskin ottamiseksi. Tällainen johtaja asettaa alaisensa itsestään riippuvaiseen rooliin, ja mitään päätöksiä ei saa tehdä ennen johtajan hyväksyntää. Työntekijää tukeva johtaja taas ymmärtää yksilön ja ryhmä tarpeita ja panostaa hyviin suhteisiin työpaikalla. Tällainen käytös vaikuttaa positiivisesti alaistaitoihin. Esimies luo näin ilmapiirin, jossa työntekijällä on tunne, että hän saa toimia ja tehdä päätöksiä. Esimiehen osoittama luottamus ja tuki auttavat työntekijää olemaan oma-aloitteinen, auttamaan työtovereita sekä ottamaan vastaan palautetta. (Euwema, Wendt & Van Emmerik 2007.)

Organin alaistaitoja käsitelleessä tutkimuksessa tunnollisuudella ja johtajan käytöksellä havaittiin olevan yhteys alaistaitoihin. (Smith ym. 1983 mukaan.) Samassa tutkimuksessa havaittiin johtajan tuella ja kannustuksella olevan positiivinen, mutta epäsuora, yhteys alaisen altruismin työtyytyväisyyden kautta. Vastaavasti Smithin ym. (1983) tutkimuksissa johtajan vaikutusta alaistaitoihin perusteltiin vastavuoroisuudella. Johtajan tuki ja kannustus saatetaan nähdä avuliaisuutena, ja alaiset ovat tällöin motivoituneempia panostamaan omiin alaistaitoihinsa. Johtajan alaista tukeva ja kannustava käytös kuvataan Smithin ym. (1983) tutkimuksessa *huomioonottavana* johtamistapana. Johtaminen tarkoittaa tällöin ystävällistä ja tukevaa johtamista, jossa työntekijästä ja hänen hyvinvoinnistaan huolehditaan. Johtaja voi hyödyntää myös johtamistapaa, jossa hän esimerkiksi tuo yrityksen tavoitteet työntekijöiden tietoisuuteen. Tällöin alaiselle selitetään, miten joku tehtävä tulee hoitaa ja näytetään esimerkki suorituksesta. Tällai-

nen käytös johtajalta saattaa lisätä alaisen vastavuoroisuutta. Fahrin, Podsakoffin ja Organin ym. (1990) tutkimuksen mukaan johtaminen sekä laajat tehtävämahdollisuudet ovat alaistaitojen toteuttamisen kannalta parempi vaihtoehto kuin työtyytyväisyys altuismin toteutumisen kannalta. Fahrin ym. (1990) tutkimuksen tulosten perusteella juuri osallistamisen todettiin olevan johtajan kannalta tärkein asia alaistaitojen toteutumisessa, samoin tärkeää on mahdollisuus työtehtävien itsenäiseen hoitamiseen. Vaikka työtyytyväisyys ei kyseisessä tutkimuksessa suoraan korreloinut alaistaitojen kanssa, on sillä kuitenkin vaikutusta alaistaitoihin. Työtyytyväisyys on yhteinen tekijä sekä johtamiselle että itsenäiselle työn tekemiselle. (Schnake, Dumler & Cochran 1993; Fahr, Podsakoff & Organ, 1990.)

Johtamisen yksi suuntaus on niin sanottu *itsensä johtaminen* (self-leadership), jossa johtajan tehtävänä on motivoida työntekijöitä myös sellaisiin tehtäviin, jotka yleensä eivät kiinnosta, mutta jotka on pakko tehdä. Johtajan tehtävänä on siis vahvistaa alaisen omaa johtamista. Tällainen johtaja kannustaa alaistaan ongelmien ratkaisuun sekä omien päätösten tekemiseen. Johtaja auttaa alaistaan kehittämään omaa itsetarkkailuaan, omaa tavoitteen asettamistaan, itsensä kehittämistä ja omia odotuksiaan. Johtaminen lisää näin työntekijän osallistumista sekä itsekontrollia, joka taas tekee organisaatiosta joustavamman ja sopeutuvamman. Työntekijät ovat myös paremmin tietoisia asioista ja heitä on informoitu, koska tietoa on hyvin saatavilla. (Schnake ym. 1993.)

Perinteiset johtamisen mallit korostavat johtajan kontrollia alaisiinsa. Käskytykseen ja kontrolliin perustuva johtamistyyli on kaikkein tehokkain alaisen käytöksen kannalta, kun mietitään alaisen säännöllistä osallistumista ja sääntöjen noudattamista. Tällaista auktoriteettia totellaan ilman vastaväitteitä, mutta ryhmän yhteistyö, auttavaisuus, anteliaisuus ja yhteistyö kärsivät käskyttävästä ja kontrolloivasta johtamistyylistä. Uudemmat mallit taas korostavat alaistaitoja ja työntekijän suurempaa omaa kontrollia. Sekä perinteisillä että uusilla johtamisen tavoilla on vaikutusta alaistaitoihin. Uudemman johtamistavat kuitenkin lisäävät työntekijän omaa kontrollia ja itsenäisyyttä, joten työntekijällä on tällöin suurempi mahdollisuus toteuttaa alaistaitoja. Hyvällä johtamisella voidaan näin rikastuttaa itse työtä, motivoida, antaa lisää vastuuta ja toimivaltaa sekä antaa palautetta. Esimerkiksi Graham (1995) on löytänyt todisteita esimiehen ominaisuuksien kuten reiluuden ja luotettavuuden merkityksestä alaisen epäitsekkyuden ja yhteistyöhalukkuuden välillä. Näyttääkin siltä, että esimies auttaa luomaan vahvan ihmistenvälisen ja sosiaalisen suhteen, joka suosii yhteistyötä ja omaa ahkeruutta. (Graham 1995; Schanke ym. 1993.) Fahrin ym. (1990) mukaan motivoiva työ kasvattaa työntekijän vastuuntuntoa ja tehokkuutta. Näin alainen on valmiimpi toteuttamaan ja kehittämään myös alaistaitojaan. Fahr ym. (1990) huomasivat lisäksi, että perehdyttämisellä ja vuorovaikutuksella on tärkeä rooli alaistaitojen toteuttamisen ja kehittymisen kannalta. Organisaatio kuitenkin vaikuttaa siihen, mikä johtamisen tavoista on tehokkain.

Transformationaalista ja transaktionaalisesta johtamistyylistä transformationaalisella johtamisella on nähty olevan suurempi positiivinen merkitys työntekijän asenteisiin työtä ja työympäristöä kohtaan sekä lopulta vaikutusta myös työsuoritukseen ja täten alaistaitoihin. (Vigoda-Gadot 2007; Varela & Garcia 2006.) Transaktionaalinen johtaminen tarkoittaa, että työntekijä toimii esimiehen toiveiden mukaan, koska he näkevät hyötyvänsä tästä toiminnasta. Tämä johtamisen muoto on riippuvainen palkkioista ja odotuksista eikä samalla tavalla käynnistä alaistaitojen kehittymistä. Transformationaalinen johtaminen taas perustuu esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen, joka on inspiroiva ja rikkoo alaisen perususkomukset. Tämä johtamistyyli voi innostaa työntekijöitä ja kannustaa heitä uusiin ja haastaviin tavoitteisiin. Tällainen johtaminen parantaa työntekijöiden tietoisuutta omista tarpeistaan kehittyä, vahvistaa itseilmaisua ja motivoi heitä suoriutumaan uusilla ja vaativammilla tasoilla. Transformationaalinen johtaja vaikuttaa alaisen odotuksiin ja muuttaa hänen uskomuksiaan sekä arvojaan. Transformationaaliset johtajat asettavat tavoitteita niin yksilölle kuin organisaatiolle sekä tarjoavat tukea ja kannustusta. Johtaja toimii tällöin roolimallina, motivoi ja kyseenalaistaa oletuksia ja muuttaa vanhoja tapoja toimia sekä kiinnittää jokaiseen työntekijään huomiota yksilönä. Transformationaalinen johtaminen lisää työntekijän motivaatiota, itsetuottamusta, vaikutusmahdollisuuksia ja lisää työntekijöiden keskinäistä luottamusta. Transformationaalisella johtamisella on näin vaikutusta työntekijän alaistaitoihin. (Boerner, Eisenbeiss & Griesser 2007; Vigoda-Gadot 2007.)

Esimies ei voi ajaa vain omia etujaan johtajan roolissa vaan häneltä vaaditaan myös panosta omalle ryhmälle tavalla, joka tarkoittaa tasapuolista ja sosiaalisesti vastuullista käytöstä. Esimiehen on organisaation näkökulmasta huolehdittava muun muassa organisaation hyvinvoinnista, joten organisaation on oltava tietoinen esimiestyön mahdollisista päinvastaisista vaikutuksista. Esimiehen pätevyys saa alaiset helpommin ymmärtämään tehdyt päätökset. (DeCremer & van Dijk 2008.) Esimiehen vastuulla on luoda organisaatioon ilmapiiri, joka perustuu vastavuoroisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, ja joka täyttää yksilöiden, esimiesten ja koko organisaation odotukset ja tarpeet. Tasapainoinen suhde esimiesten ja alaisten välillä on välttämätön, ja oikeudenmukainen kohtelu on sisällytettävä organisaation strategiaan. Esimiehen käytös vaikuttaa työntekijän arviointiin työstä, mikä taas vaikuttaa työntekijän asenteisiin työtä ja työsuoritusta kohtaan. (Vigoda-Gadot 2007.) Esimiehen johtamistyyllillä on siis merkitystä alaistaitojen toteuttamiseen ja kehittämiseen (Robinson & Morrison 1995).

3.3.2 Aanutlaatuinen esimies-alaissuhde

Tutkimusten mukaan ei ole olemassa yhtä parasta johtamiskäyttäytymisen tyyliä. LMX-teoriat (leader-member-exchange) lähtevät siitä oletuksesta, että esimies luo kunkin

alaisen kanssa oman, ainutlaatuisen esimies-alaisuuden ja että esimiehellä ei näin edes ole yhtenäistä, kaikkia alaisia koskevaa johtamistyyliä. Paras johtamistyyli määräytyy kulloisenkin tilanteen mukaan eli tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa myös sopivin johtamistyyli voi vaihdella. Tehokas esimies pystyy mukauttamaan johtamistyyliä alaisen tarpeiden ja kunkin tilanteen vaatimusten mukaan. (Yukl 1989, 40–43.) Hersey ja Blanchard (1975, 95) ovat todenneet, että mitä enemmän esimies pystyy mukauttamaan johtamistyyliään vastaamaan tietyn tilanteen vaatimuksia ja alaisten tarpeita, sitä tehokkaammin hän pystyy saavuttamaan sekä henkilökohtaiset että organisaationsa tavoitteet. Esimerkiksi Grahamin (1995) tutkimuksessa painotetaan esimiestä, joka kehittää luovuutta ja alaisten kriittistä ajattelua, tarjoaa alaisille mahdollisuuden kehittyä sekä ottaa vastaan negatiivista ja positiivista palautetta. Hyvä esimies tunnustaa toisten aikaansaannokset, jakaa tietoja alaisten kanssa ja hänellä on moraaliset vaatimustasot, jotka painottavat kiinnostumista sekä ryhmästä, organisaatiosta että yhteiskunnasta. (Graham 1995.)

Erilaisista johtamistyyleistä *mukautuvassa* johtamiskäyttäytymisessä luovutaan yhden parhaan johtamistyylin ihanteesta ja korostetaan tiettyyn tilanteeseen soveltuvimman tyylin tavoittelua. Sopivan johtamistyylin valintaa korostetaan myös Reddinin (1967) kolmiulotteisen johtamisen tehokkuusmallissa, joka yhdistää tehtäväkäyttäytymisen ja ihmissuhdekäyttäytymisen ulottuvuuksiin kolmannen ulottuvuuden eli tehokkuuskäyttäytymisen. Reddinin mallissa tehtäväkeskeinen käyttäytyminen osoittaa sen, missä määrin esimies on taipuvainen organisoimaan ja määrittelemään ryhmänsä alaisten tehtävä- ja vastualueet sekä selittämään, mitä toimintoja kukin tekee sekä milloin, missä ja miten tehtävät on suoritettava. Mallissa kuvatulle tehtäväkäyttäytymiselle on ominaista, että esimies yrittää saada aikaan hyvin määritellyjä organisaatiomalleja, viestintäkanavia ja tehtävien suoritustapoja. Ihmissuhdekäyttäytyminen Reddinin mallissa osoittaa sen, missä määrin esimies on taipuvainen ylläpitämään hyviä henkilökohtaisia suhteita alaisiin pyrkimällä avoimeen viestintään, vastuun ja toimivallan jakamiseen sekä antamaan mahdollisuuden käyttää kykyjään. Ominaista ihmissuhdekäyttäytymiselle on henkinen tuki, ystävyys ja keskinäinen luottamus. Reddinin esittämässä tehokkuuskäyttäytymisessä on kyse siitä, kuinka esimiehen esimiespersoonallisuus sopii siihen tilanteeseen, jossa hän toimii. Tehtäväkäyttäytymiseen ja ihmissuhdekäyttäytymiseen yhdistetään täten tehokkuusulottuvuus, ja näin pyritään yhdistämään johtamistyylin käsite tietyn ympäristön tilannekohtaisiin vaatimuksiin. (Hersey & Blanchard 1975, 96–99; Reddin 1967.) Tiettyyn tilanteeseen valitun johtamistyylin tehokkuudesta riippuu paljolti se, miten alaiset motivoituvat tehtäviinsä ja millaisia tuloksia saavutetaan. Kyse on pitkälti siitä, miten hyvin esimiehen johtamistyyli soveltuu alaisten tarpeisiin ja odotuksiin. Jos ristiriitoja ei ole, alainen kunnioittaa esimiestä ja on halukas yhteistyöhön. Alainen haluaa tällöin tehdä vaaditun työn ja kokee sen palkitsevana. Tehokkaassa johtamisessa luodaan näin alaiselle edellytykset saavuttaa tavoitteet oman toiminnan

kautta. (Reddin 1967.) Hersey ja Blanchard (1975, 96–99) ovat yhdistäneet johtamisen perustyyliin vielä alaisten kypsyystason. Esimiehen johtamistyylin valintaan tulisi vaikuttaa alaisen valmius työntekoon, toisin sanoen hänen ammattitaitonsa, kokemuksensa, asenteensa ja motivaationsa.

Esimiestyön merkitys vakautta, suuntaa ja työntöön puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintona on korostumassa. Tehokas, mutta vain suorittavaan työhön keskittynyt esimies tuskin kykenee pelkällä omalla tekemisellään paikkaamaan johtamisen aiheuttamaa tehottomuutta, motivaatio-ongelmia, puutteellisia työsuorituksia tai energian suuntautumista epäolennaisiin asioihin. Esimiehen ei tulisi unohtaa johtamisen ydintehtävää eli tuloksiin pääsemistä ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. (Järvinen 2005, 14–16.)

3.4 Kriittisiä tekijöitä alaistaitojen kehittymisen kannalta

Robinsonin ja Morrisonin (1995) teorian mukaan työntekijät toteuttavat alaistaitojaan ainoastaan silloin, kun heidän mielestään työsopimus perustuu sosiaaliseen vaihtokauppaan (social exchange). Oleellista alaistaidoissa on myös se, että työntekijä haluaa antaa osaamisensa työyhteisön käyttöön ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin (Nieminen 2006, 10). Alaistaidoissa on siis lopulta kyse *vuorovaikutussuhteesta*, jossa sekä esimiehen että alaisen näkökulmat ovat välttämättömiä. Hyvät alaistaidot ovat vastuullisuutta ja rakentuvuutta suhteessa esimieheen, mutta vasta kun esimies toteuttaa onnistuneesti esimiestäitöjään ja alainen alaistaitojaan, koko työyhteisö voi hyvin. (Haavisto 2006; Nieminen 2006, 10.) Esimiehen osalta vuorovaikutus näyttäytyy visioiden ja tavoitteiden asettamisena, yhteisten palaverien ja kehityskeskustelujen pitämisenä, monitasoisena ja -suuntaisena viestintänä sekä palautteen vastaanottamisena ja antamisena. Vuorovaikutukseen liittyvät lisäksi henkilöihin liittyvien ongelmatilanteiden selvittäminen, asioiden pohdinta alaisina toimivien asiantuntijoiden kanssa, hankalien tunteiden vastaanottaminen, näkyvillä oleminen, esimerkkijohtaminen sekä asiakastilanteiden hoitaminen yhdessä alaisten kanssa. (Ristikangas ym. 2008, 119; Coyle-Shapiro 2002.) Esimiehelle vuorovaikutus ja läsnäolo ovat välttämättömiä, koska myös esimiehen oma kehitys pysähtyy, mikäli hän ei kykene aitoon ja läsnäolevaan vuorovaikutukseen kollegoidensa kanssa. (Ristikangas ym. 2008, 208; Gannon 1979, 162.) Suurimpia syitä siihen, miksi työntekijä vaihtaa työpaikkaa, on juuri huono vuorovaikutus tai huonot suhteet esimiehen kanssa. Esimiehen on näin tunnettava oma käytöksensä ja tiedettävä työntekijöiden erilaiset odotukset. Esimiehen tulee myös muistaa tukea työntekijöitä, mutta tässäkin työntekijöillä on hyvin erilaisia toiveita. (Leimbach 2005, 1, 3.) Lisäksi henkilöstö saattaa ymmärtää esimiehen sanat tai eleet hyvin eri tavoin. Esimiehen onkin pyrittävä mahdollisimman avoimeen ja suoraan kommunikointiin työyhteisössä. Kes-

keistä tässä vuorovaikutuksessa on saada palautetta, jolla esimies voi varmistaa, että viesti on mennyt perille. Samalla esimies oppii tuntemaan sokeita alueitaan sekä saa vinkkejä oman toimintansa kehittämiseen. (Järvinen 2005, 11–12.)

Yksi tehokkaan johtamisen ja alaistaitojen kehittymisen kriittisimpiä tekijöitä on *luottamus* esimiehen ja työntekijän välillä. Mitä enemmän työnantaja luottaa työntekijään, sitä avoimempaa ja rehellisempää on kommunikointi, ja työntekijä on sitoutuneempi. Tieto siitä, miten luoda luottamusta on tärkeää jokaiselle. (Wright & Sablinski 2008; Leimbach 2005, 6.) Luottamusta synnyttää ja ylläpitää toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaissuhteet (Keskinen 2005, 80; Pearce & Herbig 2004). Esimies edustaa kuitenkin koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. Luottamusta vahvistavat esimerkiksi esimiehen käyttäytymisen pysyvyys, esimiehen käyttäytymisen johdonmukaisuus, esimiehen kontrollin jakaminen ja delegoiminen sekä täsmällinen ja tarkka informointi ja viestintä. Luottamusta vahvistavat myös esimiehen puolesta tapahtuva päätösten selittäminen, perusteleminen ja kertominen sekä kommunikoinnin avoimuus ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen. (Keskinen 2005, 81–82; Robinson & Rousseau 1994.) Luottamuksesta on monenlaista hyötyä organisaatiossa. Tuloksekkaimmat suhteet työpaikalla ovat ne, jotka perustuvat luottamukseen. Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan eli toteuttavat ja kehittävät osaltaan alaistaitoja. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat kuitenkin molemmat, esimies ja alainen sekä työympäristö, ihmiset ja suhteet työpaikalla. Varmimmin luottamus syntyy työpaikoilla, jossa vallitsee avoin keskusteluilmapiiri, oikeudenmukaisuus, organisaation tuki, työtyytyväisyys sekä turvallisuudentunne omasta työpaikasta. (Keskinen 2005, 83; Pearce & Herbig 2004; Zeffane & Connell 2003.) Luottamusta ajatellen esimiehen kannattaa tarkastella suhdettaan jokaiseen työntekijään erikseen ja panostaa erityisesti ongelmallisimmiksi kokemiinsa esimies-alaissuhteisiin (Rehnback & Keskinen 2005, 8).

Delegointi on eräs tapa osoittaa luottamusta alaisille ja näin vaikuttaa alaistaitojen kehittymiseen. Delegoimalla innostetaan alaisia, ja autetaan heitä kasvamaan työssään ja samalla hyödynnetään heidän tietoja, taitoja ja kykyjä. Tällainen työssään kehittyvä yksilö ei olekaan enää alainen vaan vastuhenkilö, joka saa myös itse työstään enemmän irti. Delegoinnin avulla molemmat osapuolet oppivat ja kehittävät yhteistä kokemuspintaansa. (Autio ym. 1990, 6; Nurmi 2000, 50.)

Työpaikan *ilmapiiri* vaikuttaa vastavuoroisuuden toteutumiseen ja siihen, miten alainen kokee vastavuoroisuuden. Organisaation ilmastoon vaikuttavat muun muassa tapahtumat, käytännöt, menettelytavat sekä tapa, jolla saa kiitosta ja tukea. Hyvä ilmapiiri yrityksessä lisää esimerkiksi avuliaisuutta ja työtyytyväisyyttä. Vaikka esimiehen sosiaaliset suhteet alaisten kanssa olisivat kunnossa, voi työpaikan ilmapiiri vaikuttaa siihen, että työntekijä ei tunne oloaan hyväksi ja myös alaistaitojen toteuttaminen ja kehittyminen jäävät vähemmälle. Työpaikan ilmapiiri sekä esimiehen ja alaisen välinen

suhde vaikuttavat siihen, näkeekö työntekijä alaistaidot osana normaalia käytöstä, ja onko alainen valmis kehittymään alaistaidoissaan. Esimiehelle on tärkeää sekä hyvien suhteiden luonti että ilmapiirin luominen. (Wright & Sablynski 2008; Chien 2004; Bommer, Miles & Grover 2003; Hofmann, Morgeson & Gerras 2003.) Työpaikan ilmapiirin luomiseen vaikuttavat myös *työtoverit*. Työtovereiden mielipiteet ja asenteet eli omat alaistaidot vaikuttavat helposti työtoverin alaistaitojen toteuttamiseen ja kehittymiseen. Jos koko työryhmällä on esimerkiksi tapana, että töistä lähdetään perjantaisin aikaisemmin, on uuden työntekijän vaikea toimia toisin. Tilanne helpottuu, jos näin toimii vain osa työryhmästä. Esimiehelle on tärkeää ymmärtää ryhmän ja yksilön sekä tiimityön merkitys alaistaidoille. Kun tiimissä on yksilöitä, joiden käytös on organisaatiota hyödyntävää, saa tämä helposti mukaansa myös muita, ja tällöin koko organisaatio hyötyy. Organisaatiolle, joka haluaa kehittää työntekijän alaistaitoja, saattaa olla hyödyllistä tehdä se työryhmän, ei pelkästään yksittäisen ihmisen kautta. (Bommer ym. 2003.)

Organisaatiot haluavat maksimoida työntekijöidensä *sitoutumisen* ja organisaatiolle annetut panokset, jotta organisaatio pärjää kilpailussa. Tämä on organisaation osalta alaistaitojen kehittymistä. Tilanteessa tulee miettiä tarkkaan toteutusta, jotta ei esimerkiksi jouduta tilanteeseen, jossa kriisin kohdatessa etsitään vain syyllisiä tai työntekijät eivät usko saavansa esimiehiltä mitään hyvää. Lisäksi toteutus epäonnistuu helposti, jos unohdetaan mittaaminen ja suunnittelu, ongelmia ratkaistaan rahalla tai työntekijöiden ei anneta vaikuttaa omiin koulutussuunnitelmiinsa, eikä muutenkaan oteta työntekijöitä mukaan päätöksentekoon. (Brightman & Moran 1999.)

Esimieheltä vaaditaan myös *suunnittelu-* ja *organisointitaitoja*, joka on yksi kriittinen tekijä alaistaitojen kehittymisen kannalta. Tämä sisältää esimerkiksi yrityksen tavoitteet, resurssit, vastuut ja aikataulut. Toisin sanoen esimies suunnittelee mitä tehdään, miten tehdään, kuka tekee ja milloin tehdään. Suunnittelun ja organisoinnin tarkoituksena on varmistaa organisaation tehokkuus ja mukautumiskyky mahdollisten muutosten kohdatessa. Suunnittelu sisältää niin muodollisten rakenteiden suunnittelun kuin resurssien jakamisen eri tehtävien kesken. Lisäksi suunnittelu sisältää toimenpiteiden suunnittelun ongelmien välttämiseksi ja niiden hoitamiseksi. Suunnittelun avulla niihin voidaan tarttua nopeasti ja tehokkaasti. Suunnittelun yhteydessä pitää selkiyttää työntekijöille heidän roolinsa, mitä kukin tekee ja miten. Näin työntekijä tietää esimerkiksi omat vastuunsa, säännöt, aikataulun ja tavoitteet. (Yukl 1989, 137, 143.) Alaistaitojen kehittymisen kannalta tärkeää on myös esimiehen antama *palaute*, jolla esimies voi tukea ja ohjata alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaan (Järvinen 2001, 112). Esimiehelle tärkeää on myös erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Tämä auttaa näkemään ja yhdistämään ne moninaiset kyvyt, joita ihmiset tuovat organisaation työhön. (De Pree 1990, 22–23.)

Ylipäänsä organisaation menestymisen kannalta tärkeää on alaisten ja esimiesten *välinen suhde*, ja alaisten tyytyväisyys johtamiseen. Tämä vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten sisäisiin ja ulkoiseen tekijöihin ja muutoksiin kyetään vastaamaan. Kuten edellä on todettu, kaikkia ihmisiä ei voida johtaa samalla tavalla. Kun työn vaatimukset, alaisen motivaatio ja esimiehen käytös kohtaavat, lopputulos on hyvä sekä tyytyväisyyden että työsuoritusten suhteen. Esimiehen on esimerkiksi tärkeää näyttää, että hän luottaa alaisen kykyihin, kysyy heidän mielipiteitään ja ottaa vastaan ehdotuksia ja harkitsee näitä päätöksiä tehdessään. (Gibbons 1992.) Esimiehen on omilla johtamistapoihinsa liittyvillä valinnoilla luotava puitteet, joiden sisällä työntekijä voi toteuttaa ja kehittyä alaistaidoissaan (Rehnbäck & Keskinen 2005, 5).

3.5 Alaisen ja esimiehen roolit alaistaitojen kehittämisessä

Työtehtävät ovat entistä vaativampia, ja niistä pyritään suoriutumaan entistä vähemmällä henkilöstöllä. Organisaation menestyminen perustuu työntekijöiden osallistumiseen ja tekemiseen sekä esimiestaitoihin. Suurin osa johtamisstrategioista on suunniteltu tiettyjen liiketaloudellisten tulosten saavuttamisen näkökulmasta, vaikka koko organisaation menestyminen riippuu paljon myös siitä, miten alaiset on huomioitu ja millaisia alaistaitoja organisaatiossa on onnistuttu luomaan sekä miten työntekijät ymmärtävät muuttuvat työnkuvat ja lisääntyvät työpaineet. On tärkeää oivaltaa, miten hyvällä esimiestoiminnalla luodaan edellytykset työntekijöiden osaamisen hyödyntämiselle koko ajan muuttuvissa työoloissa. Esimies edustaa lopulta työntekijälle kuvaa yrityksestä. (Keskinen 2005, 16; Brightman & Moran 1999; Konovsky & Pugh 1994.)

Työntekijällä on oma tärkeä roolinsa alaistaitojen toteuttamisessa ja kehittämisessä. Työntekijän odotetaan toimivan työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestään ja työtovereitaan tukien, ja perustehtävän suuntaisesti. Työntekijältä voidaan odottaa muun muassa seuraavaa (Mäntynen 2007, 4-5):

- Hyvä alainen hallitsee oman työnsä hyvin ja opettelee sen, mitä ei vielä osaa.
- On täsmällinen, luotettava, lojaali ja rakentavasti kriittinen.
- Antaa palautetta esimiehelle ja työtovereille mutta ei loukkaa tai vähättele.
- Edesauttaa hyvää keskinäistä vuorovaikutusta olemalla avoin, rehellinen ja asiallinen, unohtamatta empatiaa ja kannustamista.
- Haluaa kehittyä työssä ja vuorovaikuttamisessa.
- Haluaa olla hyvä työtoveri ja yhteistyökumppani.
- Arvostaa itseä ja muita.
- Luo verkostoja työyhteisön sisällä.

Alaisena toimivan henkilön omalla taitolistalla kriittisiä tekijöitä ovat yhteistyö, joustavuus, rehellisyys, aloitteellisuus ja ongelman ratkaisu. Näitä taitoja harjoitetaan varmemmin organisaatioissa, joissa alaisten valtuuttaminen on enemmän sääntö kuin poikkeus. Yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta työntekijöiden valtuuttaminen päätösten tekoon on tehokkain keino tavoitteiden saavuttamiseksi. (Alcorn 1992.)

Lisäksi työntekijöille tulee antaa mahdollisuus olla tehokkaita alaisia. Lundinin ja Lancasterin (1990) tutkimuksen tulosten perusteella tehokas alainen on innostunut siitä, mitä hän tekee, eikä luovu tavoitteista, vaikka välillä esiintyisi ongelmia. Niin ikään tehokas alainen tuntee vahvaa sitoutumista sekä organisaatioon että omaan työhönsä. Lisäksi tehokas alainen on vastuullinen yksilö, joka pystyy työskentelemään paineen alla ja motivoituu hyvin tehdystä työstä. Alaisten tehokkuuteen vaikuttaa myös rehellisyys, mikä vaatii työntekijöiltä sekä lojaaliutta että tahtoa toimia tiettyjen arvojen mukaan. Lisäksi vaaditaan ymmärrystä organisaation kokonaisuudesta ja omasta roolista sekä monipuolisia taitoja ja kykyä joustaa muuttuvissa tilanteissa. Usein alaisten taitojen on nähty olevan vain johtajan vastuulla, ikään kuin alainen itse ei olisi vastuussa itsestään. Alaistaidot ja esimerkiksi motivaatio vaativat kuitenkin yhteistyötä organisaation ja yksilön välillä. Organisaatio voi auttaa alaistaitojen kehittymistä kannustamalla, palkitsemalla, kiittämällä ja tukemalla, mutta menestyvä alaistaitojen käyttäminen vaatii taitoja ja käytöstä myös työntekijältä, jota pitää opettaa ja harjoitella ennen kuin alaistaidot täysin hallitaan. (Lundin & Lancaster 1990.) Lisäksi esimiehen on luotava ympäristö, jossa työntekijät voivat sekä osallistua että laittaa muutoksen alulle. Tämä edellyttää kuitenkin työntekijöiden itsenäisyyttä eli heidän on otettava vastuuta omasta urastaan, omasta toiminnastaan sekä itsensä kehittämisestä. (Lundin & Lancaster 1990.)

Työntekijä saattaa hyödyntää työpaikalla erilaisia strategioita siitä, millaista ja millaiselta heidän käytöksensä näyttää. Toiset pyrkivät mielistelemään ja saavat itsensä näyttämään auttavaisilta ja huomaavaisilta. Toiset pyrkivät esimerkilliseen käytökseen, joka saisi heidät näyttämään mukavilta, kohteliailta ja työhönsä omistautuvilta. Työntekijän käytös vaikuttaa siihen, miten työntekijän katsotaan toteuttavan alaistaitoja. Käytös saattaa kuitenkin vaikuttaa myös negatiivisesti siihen, millaisena työntekijänä ja alaistaitojen toteuttajana hänet nähdään. Työntekijä saatetaan nähdä omaa etuja ajavana yksilönä eikä tiimipelaajana. Esimies kuitenkin pitää työntekijöistä, jotka toteuttavat alaistaitoja, koska he tekevät samalla esimiehen työn helpommaksi. Alaistaidot vaikuttavat siihen, millaisen arvion esimies alaisesta muodostaa. (Bolino, Varela, Bande & Turnley 2006.)

Työntekijällä on tärkeä rooli alaistaitojen kehittymisessä, mutta myös esimiehellä on oma roolinsa alaistaitojen toteuttamisessa ja kehittymisessä (Mäntynen 2007, 5). Kaikessa johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä keskeistä on esimies-alaisuhde (Leimbach 2005, 8; Nurmi 2000, 49). Sekä esimiehellä että alaisella on mahdollisuus vaikuttaa ajan mittaan syntyvään vuorovaikutussuhteeseen. Alaistaidoiltaan taitavamman työntekijän

on kuitenkin helpompi luoda hyvä suhde esimieheensä kuin alaistaidoiltaan vaatimattomamman työntekijän. Ero korostuu vuorovaikutustaidoiltaan heikon esimiehen kanssa, joka ei pysty ylittämään huonojen alaistaitojen yhteistyösuhteeseen tuomia ongelmia. Huonojen alaistaitojen ylittäminen on aina esimiehelle haaste ja samanaikaisesti velvollisuus. Hyvä esimies pyrkii aktiivisesti lisäämään työntekijöidensä alaistaitoja ja antaa mahdollisuuden toteuttaa niitä käytännössä. Toisaalta työntekijän hyvätkään työn hallintakeinot eivät yksin auta, jos esimies ei suostu edistämään työntekijän pyrkimyksiä vaikuttaa omaan työympäristöönsä. Luottamuksen syntyminen ihmisten välille edellyttää aina kokemuksia toisen toimintatavoista. Johtamisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen taas edellyttää kuuntelutaitoista esimiestä. Esimiehen aktiivinen vuorovaikutus alaistensa kanssa on ehtona sekä luottamuksen rakentumiselle että johtamisen oikeudenmukaisuuden toteutumiselle, koska työntekijä ei yleensä jätä yritystä vaan esimiehensä. Esimies, joka tuntee työntekijänsä ja sopeuttaa käytöksensä työntekijöiden tarpeisiin, kommunikoi selvemmin ja saavuttaa luottamuksellisemmat suhteet. (Leimbach 2005, 8; Chien 2004.) Työn hallintakeinot ovat esimiehellä asetelman takia aina monipuolisemmat, mikä vastuuttaa esimiestä alaistaitoja edistävään toimintaan. (Rehnback & Keskinen 2005, 6; Ruuskanen 2001, 45.)

Koska työntekijällä saattaa olla enemmän tietoa työtä rajoittavista tai edistävästä tekijöistä kuin esimiehellä, on hänen kerrottava niistä esimiehelle. Esimiehellä taas on velvollisuus tarttua työntekijän ideoihin, harkita niiden toteuttamista ja edistää jatkuvaa työn laadun arviointia, ja siihen pohjautuvaa työsuorituksen parantamista. Alaistaito karttuu työtaidon ohella ammattikokemuksen kertyessä, mutta ei automaattisesti, vaan se edellyttää selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestaitoa. (Keskinen 2005, 44.) Esimiehenä oleminen on vaativaa silloin, jos työntekijät ovat sitä mieltä, että heidän oma käyttäytymisensä ei mitenkään vaikuta siihen, miten johtaja toimii. Kyse on tällöin vähäisen vuorovaikutuksen, välinpitämättömyyden ja osattomuuden kokemuksista. Johtaminen on oma toimintonsa, mutta sekä työntekijällä että esimiehellä on oma vastuunsa. Tärkeää organisaation kannalta on, että esimiehillä ja alaisilla on samanlainen käsitys toistensa rooleista, ja että heillä on samanlaiset tavoitteet ja päämäärät. Molempien osapuolten on ymmärrettävä ja hyväksyttävä se, missä määrin, missä tilanteissa ja miltä osin he ovat riippuvaisia toinen toisensa hyvän ja laadukkaan työn tekemisestä. (Keskinen 2005, 37-38; Hersey & Blanchard 1975, 142.)

On selvää, että esimiehen on huolehdittavaa alaisistaan, heidän mielipiteistään ja tunteistaan. Esimiehen on otettava huomioon alaistensa tarpeet, kommunikoidava heidän kanssaan ja varmistettava, että päätöksentekoprosessit ovat avoimia ja reiluja. Esimiehen toimet saattavat näin edesauttaa alaisten halua saavuttaa organisaation tavoitteet. Esimiehen pitää kuitenkin muistaa tasapuolinen kohtelu kaikkia kohtaan. (Chen ym. 2008.) Työntekijän tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu johtaa alaistaitojen kehittymiseen, koska tähän vaadittava suhde kehittyy työntekijän ja esimiehen välillä.

Työntekijän kohdella työntekijää reilusti, kokee alainen vastavuoroisuuden tapahtuneen ja näin työntekijä on osaltaan valmis kehittymään alustaidoissaan ja vaikuttamaan organisaation menestymiseen. Oikeudenmukaisen käytöksen avulla esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa myös esimerkiksi työntekijän sitoutumiseen ja luottamuksen tunteeseen työnantajaa kohtaan, koska tämä kuvaa esimiehen kunnioitusta oikeudenmukaisuutta ja ihmisarvoa kohtaan. Tämän avulla on mahdollisuus luoda luottamukseen ja tasapuolisuuteen perustuva suhde työnantajan ja työntekijän välille. (Konovsky & Pugh 1994.)

Johtaminen on paljon kiinni siitä, miten esimies kykenee luomaan pohjan lojaaleille, kykeneville ja tietäväsille alaisille. Tehokkaiden alustaitojen luominen edellyttää pääsemistä eroon siitä ajatusmaailmasta, että johtaja tekee kaiken ajatustyön ja työntekijät ainoastaan toteuttavat annettuja käskyjä. Tehokkaat alaiset ajattelevat itsenäisesti, viestittävät johdolle ja ovat valmiita toteuttamaan suunnitelmia mahdollisesta vastustuksesta huolimatta. Jotta yritys saa tehokkaita alaisia, on heille annettava mahdollisuus tietää ja tuntea, miten juuri heidän työnsä vaikuttaa kokonaisuuteen, ja tätä kautta heidän pitää kyetä tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Lundin & Lancaster 1990.)

Esimiehen on välitettävä alaisistaan. Välittäminen näkyy kuunteluna, opastamisena, rohkaisuna, kiittämisenä, alusten saavutuksista iloitsemisenä ja ongelmien ilmaantuessa tilanteen reiluna nollaamisena. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 30.) Hyvä esimies on kiinnostunut alustensa töistä ja pyrkii kaikin tavoin auttamaan heitä työssään. Hyvä esimies on innostava, hän tukee ja rohkaisee alaisia. Hyvälle esimiehelle on helppo kertoa pulmista, hän on ammattitaitoinen, ja hän kertoo avoimesti työpaikan asioista alaisilleen ja keskustele heidän kanssaan. Hän on ystävällinen ja luottaa alaisiinsa, kohtelee kaikkia samalla tavalla sekä palkitsee hyvistä työsuorituksista. Hyvä esimies pyrkii samaan aikaan erinomaisia työtuloksia käyttäen kaikkien alusten ideoita ja kykyjä mahdollisimman hyvin hyväksi. Hän huolehtii alusten viihtyvyydestä eikä ole autoritaarinen, eikä hänen ja alusten välillä ei ole korjaamattomia ristiriitoja, joten työntekijälle annetaan näin mahdollisuus toteuttaa hyviä alustaitoja. (Joki 2006; Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1990, 5-6.)

Esimies, joka uskoo alustensa dynaamisuuteen ja kykyihin, uskoo siihen, että työntekijät haluavat ja kykenevät toiminaan itsenäisesti ja ovat myös valmiita tekemään enemmän kuin työsopimus edellyttää. Hyvä esimies valtuuttaa työntekijöitä tekemään päätöksiä, kannustaa ja pyrkii vahvistamaan työntekijöiden uskoa omiin kykyihin. Tämä lähettää työntekijöille sen viestin, että heidän taitojaan arvostetaan. Organisaation ilmapiiiristä muodostuu energinen ja luottamuksellinen. Esimiehen toiminnalla on näin suuri merkitys alusten toiminnalle. Se, mitä esimies sanoo, ja miten hän toimii alaisiaan kohtaan, on heijastuma heidän omista uskomuksistaan. Tästä syystä on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät, että heidän on välttämätöntä tarkastella säännöllisesti omia uskomuksiaan ja tapojaan, ja tutkia niiden vaikutuksia alusten toimintaan ja työsuorituk-

seen. (Alcorn 1992.) Esimiehiä rekrytoidessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että henkilö tulee olemaan esimiehenä uskottava ja vakuuttava, ja että hänen persoonallinen tyyliensä toimia soveltuu esimiestehtäviin. (Keskinen 2005, 48–49.)

Esimiehen vastuulla alaistaitojen kehittämisessä on ainakin perehdyttäminen työtehtäviin, työympäristöön ja työtovereihin. Jatkuva työtehtävien ja sen tavoitteiden selkiyttäminen, työtehtävien keskinäinen priorisointi ja palautteen antaminen ovat olennaisia keinoja, joilla esimies voi ylläpitää työntekijöiden hyviä alaistaitoja. (Keskinen 2005, 43; Schnake ym. 1993.) Samoin kuin työntekijälle, ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus ovat erittäin tärkeitä myös esimiehelle, mutta alaistaidoista puhuttaessa ei kuitenkaan riittävää. Esimiehen tulee tuntea laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen. Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen ovat osa esimiehen tehtäviä. Ilo ja halu työntekoon syntyvät, kun työntekijät kokevat, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää. (Järvinen 2001, 15, 27; Schanke ym. 1993.)

Esimies saa tuloksia aikaan alaistensa avulla, joten esimiehenkin onnistuminen omissa tehtävissä riippuu pitkälti siitä, miten hyvin alaiset onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja millaiseen yhteistoimintaan he kykenevät keskenään. Organisaatiot tarvitsevat näin kaikkien palveluksessa olevien voimavarat menestyäkseen. Henkilöstön työmotivaatio ja työhön sekä organisaatioon sitoutuminen ratkaisevat viime kädessä organisaation tuloksen. (Autio ym. 1990, 5.)

4 ESIMIEHEN ROOLI ALAISTAITOJEN KEHITTÄMISESSÄ CASE-YRITYKSESSÄ

4.1 Yritysesittely

Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin Varsinais-Suomessa sijaitsevassa metalliteollisuuden alaa edustavassa organisaatiossa. Yritys on perustettu vuonna 1970, ja tällä hetkellä yrityksen palveluksessa on noin 125 työntekijää. Yritys on keskittynyt erikoisosaamista vaativaan kappaleenkäsittelyyn sekä hitsausautomaatioon, ja se on alansa johtava teollisuuden tuotantoautomaatioon erikoistunut yritys. Yritys suunnittelee, valmistaa ja markkinoi hitsausautomaatiojärjestelmiä sekä käsittelylaitteita. Toiminta on erittäin kansainvälistä ja tuotannosta 85 % toimitetaan ulkomaille, 40 maahan ja kaikkiin maanosiin. Päämarkkina-alueet ovat Eurooppa, Aasia ja Venäjä. (Tuotantojohtaja, sähköpostivastaus 22.10.2009.)

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin yksilöhaastatteluin case-yrityksen tuotannon työntekijöiltä. Haastatteluja päätettiin tehdä kuusi, koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan jotain tiettyä asiaa. Tämän vuoksi tutkimus perustuu suhteellisen pieneen aineistoon. (Alasuutari 1999, 38–39; Eskola & Suoranta 1998, 61.) Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto valitaan siten, että se olisi mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija yleensä hyödyntää tutkimuskohteen tietoa ja tutkimuksen aikana kertynyttä viisautta. Etenkin tutkimuksen alkuvaiheessa, jolloin kohde tunnetaan vielä huonosti, on hyvä hyödyntää informanteja, yhteisön jäseniä, jotka tuntevat yhteisön hyvin ja ovat halukkaita kertomaan siitä tukijalle. (Koskinen ym. 2005, 273–274.) Tässä tutkimuksessa informanteja hyödynnettiin haastateltavia valittaessa. Tuotannon valmistuspäällikölle esitettiin toivomus siitä, millä tavalla haastateltavat valittaisiin. Haastateltavat valittiin täten tietoisesti ja harkiten niin, että haastatteluihin valittiin kolmen esimiehen lähimpiä alaisia, kaksi alaista kultakin esimieheltä. Henkilövalinnat suoritti kyseinen valmistuspäällikkö, ja hän välitti tutkijalle ennen haastatteluiden tekoa tiedon siitä, keitä haastateltavat ovat, ja milloin haastattelut suoritetaan. Kyseisessä case-yrityksessä tuotannon työntekijöiden lähin esimies on työnjohtaja, jonka esimies on valmistuspäällikkö. Valmistuspäällikön oma esimies on tuotantojohtaja, jonka esimies on yrityksen toimitusjohtaja. Haastateltavat edustivat eri ikäluokkia ja

heidän työsuhteensa pituudet kyseisessä yrityksessä vaihtelivat. Näin haluttiin varmistaa, että haastatteluihin tuli mukaan erilaisia, eri-ikäisiä ja eri työkokemuksen yrityksessä omaavia henkilöitä.

Tutkimuksen tutkimussuunnitelmaa laadittaessa oli päädytty siihen, että esimiehen roolia alaistaitojen kehittymisessä tullaan tarkastelemaan alaisten näkemysten kautta. Tästä syystä haastatteluihin valittiin alaisasemassa olevia tuotannon työntekijöitä, joilla oli erilaiset taustat. Erilaiset taustat omaavia työntekijöitä valittiin siitä syystä, että aineistosta saataisiin mahdollisimman laaja ja kattava sekä ajatuksia herättävä. Haastatteluvien valinnassa oli mietitty myös sitä, että haastateltavat olivat sellaisia, jotka olivat niin sanotusti valmiita ”avaamaan suunsa”.

Tämän tutkimuksen kysymykset laadittiin etukäteen tarkasti, ja ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin koehaastattelu, jonka perusteella kysymyksiä muokattiin ja niiden järjestystä korjattiin. Haastattelujen aikana kysymyksiä tarkennettiin tai esitettiin lisäkysymyksiä, jos haastateltavan vastaukset antoivat siihen aiheita. Puolistrukturoidun teemahaastattelun toteutukseen päädyttiin siitäkin syystä, että näin haluttiin mahdollistaa tutkimuksen parempi sujuvuus ja se, että haastatteluissa varmasti riittäisi puhuttavaa. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että pidemmän työkokemuksen omaavat työntekijät olivat valmiimpia kertomaan ajatuksiaan asioista ja heidän kanssaan haastattelut sujuivat huomattavasti paremmin kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavien työntekijöiden kanssa. Haastattelun kulkua ei voitu täysin ennustaa, joten haastattelun kuluessa joitain kysymyksiä jätettiin pois, ja vastaavasti välillä heräsi uusia kysymyksiä. Kysymysten poisjäänti johtui pääasiassa siitä, että haastateltava oli vastannut kysymykseen jo jossain aikaisemmassa vastauksessaan. Valmiita kysymyksiä oli 41, ja ne pysyivät läpi tutkimuksen samoina. Vaikka kysymyksiä oli varsin runsaasti, eivät haastattelut venyneet kohtuuttoman pitkiksi. Haastattelukysymysrunko on liitteenä 1.

Haastattelut toteutettiin case-yrityksen tiloissa toukokuussa 2009. Haastatteluja varten oli varattu neuvottelutila, jossa haastattelut voitiin rauhassa suorittaa. Tila oli suljettu, joten häiriötekijöitä ei juuri esiintynyt. Yhdessä tapauksessa haastateltavan matkapuhelin soi haastattelun aikana. Keskeytyksestä ei aiheutunut haittaa ja sen tekoa jatkettiin välittömästi siitä mihin oli jääty. Haastattelut tallennettiin digitaalisella nauhurilla, mikä mahdollisti sen, että haastattelujen aikana varsinaisia muistiinpanoja ei tarvinnut tehdä. Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista reiluun 60 minuuttiin. Jokainen haastattelu pohjustettiin alussa lyhyesti, jolloin haastateltava johdateltiin aihepiiriin ja hänelle kerrottiin kuinka haastattelu tulisi etenemään. Haastatteluihin tullessa haastateltavilla ei ollut kovinkaan paljon tietoa siitä, mihin olivat tulossa. Kaksi viimeistä haastattelua siirtyivät noin viikolla eteenpäin haastateltavien työmatkojen takia. Haastateltaville luvattiin anonyymiys eli haastateltavien nimiä ja taustoja ei julkaistaisi. Osa haastateltavista oli huolissaan anonyymiyden säilymisestä. Peruseriaatteena kuitenkin oli, että haastateltavia ei voi annettujen tietojen perusteella tunnistaa. Haastattelukysymyk-

siä ei haastateltaville lähetetty etukäteen. Tähän päädyttiin siitä syystä, että vastauksissa tulisi varmasti esiin haastateltavien omat ajatukset ja mielipiteet.

Haastatteluiden suorittamisen jälkeen aineisto pitää analysoida. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Samoin analyysillä pyritään tiivistämään kerättyä aineistoa. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua, jonka avulla voidaan poimia tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Tällöin aineistosta pyritään nostamaan esiin sitä valaisevia teemoja, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Aineistosta löydettävien ja eroteltavien aiheiden tulisi olla tutkimusongelman kannalta olennaisia. (Eskola & Suoranta 2001, 137, 174, 178.) Analyysimenetelmän tulisi olla sellainen, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi ym. 1998, 219). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on esimiehen rooli alaistaitojen kehittämisessä. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan poimia keskeiset aiheet, ja näin esittää aineisto kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja (Eskola & Suoranta 2001, 174). Varsinainen aineiston analysointi aloitetaan lukemalla ja silmäilemällä aineisto läpi yleensä useampaan kertaan. Samalla on hyvä tehdä muistiinpanoja ja löytää teemoja, jotka esiintyvät useammin tai harvemmin. Aineistoon tutustumisvaihetta seuraa analyttisempi vaihe. Kun tietää, mitä tutkii, on tässä vaiheessa käsitteilyyn olemassa erilaisia niksejä. Lisäksi tässä vaiheessa tulisi luoda aineistolle fyysinen rakenne, joka tukee analyysia mahdollisimman hyvin. (Koskinen ym. 2005, 229, 231.)

Tutkimuksen tunnusmerkki on, että tutkimus johtaa selkeään tulkintaan, joka voidaan saattaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa. Tulkinta on lopulta se piirre, joka erottaa tutkimuksen arkijärjestä. Selkeän tulkinnan viestiminen on lisäksi helppoa yleisölle. Laadullisen tutkimuksen katsotaan usein häviävän tilastolliselle tutkimukselle päättelyn tehokkuudessa. Tilastotieteessä kehitetyt menetelmiä ja sääntöjä johtopäätösten tekemiselle ei ole laadullisessa tutkimuksessa ainakaan muodollisesti olemassa. Laadullisten johtopäätösten tekemisen esitetään joskus olevan intuitiivista. Tämän ajatusmallin mukaan laadullisen tutkimuksen arvo kyseenalaistuu, koska tulkinta vaihtelee tutkijan ja tutkimuksen mukaan. Laadullisen tutkimuksen kannalta onkin tärkeää tehdä tiettyjä perusvalintoja. Kenties tärkein valinta liittyy siihen, mitkä aineiston sisältämät johtolangat poimitaan yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Valinnat tehdään yleensä teoreettisilla perusteilla. Huolellisesti tehtynä aineistolähtöinen tutkimusote tuottaa kuitenkin selkeän, helposti viestivän tulkinnan, joka kuitenkin kuvaa aineiston kattavasti. (Koskinen ym. 2005, 229–231.)

Tämän tutkimuksen litteroidusta ja teemoitellusta aineistosta nostettiin esiin neljä pääteemaa, ja taustalla olivat tämän tutkimuksen tutkimusongelmat. Tämän raportin tuloksia käsittelevä luku jaoteltiin näiden teemojen mukaan. Näiden neljän otsikon alle koottiin aineistosta saadut havainnot. Teemat nousivat esiin litteroidusta aineistosta, ja

taustalla olivat tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset. Tutkimuksen teemat ovat: *Alaistaidot case-yrityksessä, työnteon perusedellytysten merkitys alaistaitojen kehittymiselle, persoonallisuustekijät ja alaistaidot sekä esimies alaistaitojen kehittäjänä.* Teemojen sisällä pyrittiin esittämään mahdollisimman kattavasti myös muita esiin tulleita asioita, joita ei ole nostettu varsinaisiksi teemoiksi. Suorien lainauksien perään on merkitty haastateltavan järjestysnumero (I, II, III, IV, V, VI), joka on annettu satunnaisesti, ja sen tarkoitus on auttaa lukijaa erottamaan haastateltavat toisistaan. Tässä empiirialuvussa on esitetty haastatteluiden tulokset eli aineistosta löydetty havainnot ja on peilattu niitä olemassa olevaan teoriaan.

4.3 Alaistaidot case-yrityksessä

Haastateltavien taustatietojen jälkeen varsinaisen aiheen eli alaistaitojen käsitteleminen aloitettiin kysymyksellä siitä, mitä työntekijä voi itse tehdä tullakseen hyvin johdetuksi. Tällä kysymyksellä haluttiin saada esiin olennaisia piirteitä alaistaidoista työntekijöiden määrittelemänä. Seuraavassa on koottu haastateltavien vastauksia kyseiseen kysymykseen. Vastauksista kävi ilmi, että alaisen ja esimiehen maailmat nähtiin erillisinä, mutta samalla tätä pidettiin myös hyvänä asiana.

” No kyl siinä semmosta avointa käyttäytymistä ja, miten sen nyt sanois, tarvitaan jossain määrin nöyrää asennetta myöskin ja niinku semmosta vuorovaikutusta esimisten välillä.. Et kyl hyvät neuvot molempiin suuntiin on aina välillä tarpeen.. Et semmonen reilu peli.” (III)

” Kyllä täytyy olla jollain lailla motivoitunut.. Jos ei oo tippaakaan motivoitunut, et se homma ei tippaaka kiinnosta, ni se ei auta, vaikka ois mimmonen työnjohtaja... Tietysti toinen on asenne.. Ja tietysti semmonen yleensäki ihmisten kanssakäymisessä, et joku kunnioitus..” (IV)

” No mun mielestä siihen on ainoa keino se, että pyrkii tekemään ne omat työnsä mahdollisimman hyvin. Ja olemaan semmonen kohtuullisen ahkera, mutta ei liikaa. Pyrkii olemaan semmonen työntekijä ku ajattelee, et jos olis itellä työntekijöitä ni ois samanlainen.” (V)

Vastauksista ei ilmennyt sitä, että työntekijän oma käytös ei vaikuttaisi lainkaan siihen, miten esimies toimii. Vastauksissa on tyypillistä kokemus rajallisista vaikuttamismahdollisuuksista, mikä on ymmärrettävää, koska johtaminen ja esimiehenä oleminen ovat kuitenkin omat toimintonsa ja alaisena oleminen omansa (Keskinen 2005, 38).

Haastatellut eivät kuitenkaan nähneet mitään ongelmaa siinä, että työpaikalla on esimiehet ja heillä alaiset. Työpaikan organisaatorakenne nähtiin hyvänä ja selkeitä rajoja työntekijöiden ja esimiesten välillä pidettiin hyvänä ratkaisuna.

”Hyvä se on, et tos on joku ketä hoitaa semmosta byrokratiaa ja paperisotaa tavallaan, ja on se työnjohtaja niinku niitä arkipäivän asioita hoitamassa.” (IV)

” Siellä toisessa firmassa on semmonen työnjohdollinen ongelma. Koska siellä ei oo semmosia, tai on jollain tavalla esimiehiä, mutta ei oo sillä tavalla selvää johtamista siellä eikä esimiehiä ku on täällä meitillä, että täällä on niinku selvät erot..” (VI)

Vastauksista kävi ilmi selkeitä alaistaidon piirteitä kuten se, että työntekijä osoittaa oman ammatillisen osaamisensa, toimii vuorovaikutuksessa esimiehen ja työtovereiden kanssa, käyttäytyy avoimesti, on motivoitunut ja oikeanlaisella ”asenteella liikkeellä”, on tunnollinen, kunnioittaa työpaikalla niin esimiestä kuin työtovereita sekä pelaa reilua peliä. Esille nousi haastatteluiden kuluessa myös monia muita alaistaitoihin kiinteästi liittyviä piirteitä kuten ideoiden ja toiveiden kertomista esimiehelle sekä vuorovaikutus esimiehen kanssa. (Eskola 2007, 38–39; Varela & Garcia 2006; Keskinen 2005, 20; Graham 1995.) Kysyttäessä työntekijän omasta käytöksestä työssä tuli esiin pitkälti samoja asioita kuten toisten huomioon ottaminen, oikea asenne, huumori, toisten auttaminen sekä toisten kanssa toimeen tuleminen.

Haastatteluissa otettiin esiin myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautteen antamista esimiehille ei esiintynyt paljon, ja vastaavasti palautetta ei tullut kovin paljoa toiseenkaan suuntaan. Hiljentymisen ja negatiivisen palautteen puuttuminen katsottiin usein positiiviseksi palautteeksi. Ilmi tuli myös haastateltavien iän merkitys palautteen vastaanottamiseen. Nuoremmat työntekijät eivät nähneet palautteen saamista kovin tärkeänä asiana eivätkä mielellään ottaneet vastaan negatiivista palautetta. Vastaavasti ”iäkkäämmät” haastateltavista jopa toivoivat negatiivista palautetta tarvittaessa, jotta he voivat kehittää omaa työtään ja tekemistään tämän kautta. Alaistaitoja kartoittaessa haastateltavilta kysyttiin myös sitä, millaisia velvollisuuksia työntekijällä on työpaikalla. Alla on esitetty haastateltavien vastauksia:

”No kyllähän siinä tietysti on, on laatu vastuut, et harva meitin työn perrään sit katteele muuten ku asiakas sit viime käressä. Ja tietysti nää työaikojen noudattamiset ja muuten tommonen työpaikan järjestys ja kaikkienensa niinku vielä työkavereittekkin huomioiminen..” (III)

” Kyllä mun mielestä työntekijällä velvollisuus, että yleensäki tämmönen pulju pysyy pystyssä.. Sama jos aattelee tavallaan, et ku työnantaja maksaa palkan, et jos työnantaja jättäis niinku maksamatta.. ” (IV)

Kuten ylläolevista lainauksista käy ilmi, haastateltavien mielestä velvollisuudet koskevat pääasiassa työn tekemistä. Tultiin töihin niin kuin on sovittu ja hoidettiin omat tehtävät annettujen pelisääntöjen mukaan ja katsottiin, että työpäivät on laadukasta. Kysymystä ehkä ajateltiin enemmän esimiehen kautta, jolloin vastauksissa korostui työn tekeminen ja sääntöjen noudattaminen. Vastauksista korostui vahvasti myös se, että pidetään kiinni siitä mitä on sovittu. Lupausten pitämiseen yhdistyy samalla vastuu omista tekemisistä. Vain yksi haastateltava otti esiin toisten huomioon ottamisen. Esiin nousi näin alaistaitojen perusedellytys eli oman työn tekeminen hyvin, mutta osalla vastaajista ulkopuolelle jäi alaistaitojen asenteellinen puoli. (vrt. Eskola 2007, 38–39; Keskinen 2005, 20.)

Teoriaosuudessa esille tulleet alaisen tottelevaisuus, uskollisuus ja osallistuminen tulivat hyvin ilmi haastatteluissa. Työntekijät hoitavat tunnollisesti omat työnsä, ottavat vastuun tekemisistään, omaavat positiivisen asenteen, ovat ylpeitä työpaikastaan ja ovat sitoutuneita sekä ovat kiinnostuneita organisaation tapahtumista. (Varela & Garcia 2006; Graham 1991.)

4.4 Työnteon perusedellytysten merkitys alaistaitojen kehittymiselle

Tässä tutkimuksessa on käsitelty tekijöitä, jotka vaikuttavat alaistaitojen kehittymiseen. Haastateltavien vastausten perusteella on eräitä alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä varten luotu teema, joka tässä tutkimuksessa on nimetty työnteon perusedellytyksiksi. Teeman sisällä käsitellään työnteon perusedellytysten merkitystä alaistaitojen toteuttamiselle ja kehittymiselle. Haastatteluista havaittiin, että näiden työnteon perusedellytysten täyttymisellä on tärkeä vaikutus sille, että työntekijä halusi antaa oman työpanoksensa organisaation käyttöön. Nämä seikat paransivat myös motivaatiota, viihtymistä ja sitoutumista, ja tätä kautta myös alaistaitojen voidaan katsoa kehittyvän. Samalla ilmeni, että moniin näistä asioista esimies pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan.

Haastatteluissa kysyttiin muun muassa syitä siihen, miksi työntekijä on pysynyt kyseisen yrityksen palveluksessa. Vastauksissa korostui tyytyväisyys työpaikkaa ja omia työtehtäviä kohtaan. Haastateltavat mainitsivat omat työtehtävänsä monipuolisiksi, itsenäisiksi, vaihteleviksi ja vastuullisiksi. Monet heistä tekevät asennuksia ulkomailla, ja mahdollisuus nähdä maailmaa ja ”päästä reissaamaan” nähtiin positiiviseksi asiaksi. Monet heistä mainitsivat myös hyvät työtoverit tärkeäksi asiaksi työpaikalla.

*” Varmaankin se, että pääsee vähä kätteleen maailmaa, ja sitten on hyvä porukka.”
(II)*

Työpaikassa pysymiseen, motivaation ja viihtymiseen työpaikalla vaikuttivat pitkälti samat asiat. Näitä olivat muun muassa työn vaihtelevuus, ”uudet jutut”, firma menee eteenpäin, itsenäisyys, työtoverit, haastavuus, työilmapiiri, tilat, koneet ja laitteet sekä hyvä mieli. Motivaatio ja viihtyminen ovat tärkeä osa omien alaistaitojen toteuttamista ja sitoutumista työpaikkaan (Gannon 1979, 172–173). Haastateltavien mielestä oma motivaatio näkyi pitkälti läsnäolona ja työn tekemisenä. Kuitenkin voitaneen todeta, että työnteossa motivaation kautta kasvaa varmasti myös tehokkuus ja into tehdä enemmän ja paremmin. Tähän liittyy myös sitoutuminen ja halu pysyä työpaikassa. Sitoutumisen voitiinkin katsoa olevan hyvää, sillä kaikki olivat tyytyväisiä omaan oloonsa organisaatiossa eivätkä nähneet tarvetta työpaikan vaihtamiselle. Tietysti pitää muistaa ajankohta jolloin tutkimusta tehtiin. Toukokuussa 2009 Suomi oli ajautunut syvään taantumaaan globaalien talouskriisien seurauksena. Metalliteollisuudessaakin työpaikkoja oli vähentynyt runsaasti, joten epävarma tilanne ja yrityksen tällä hetkellä tarjoama työpaikka vaikuttivat varmasti osittain vastauksiin ja mielipiteisiin. Kuten eräs haastateltavista totesi, kun hän mietti syitä siihen, miksi aikanaan palasi takaisin kyseisen organisaation palvelukseen:

” Tietysti jälkeinpäin ni voi olla nyt viisas, että aikalailla oikea valinta oli. Jos niinku katotaan tätä aikaa..” (VI)

Työnteon perusedellytykset ja niiden tärkeys tulivat selkeästi ilmi läpi kaikkien haastattelujen ja useiden kysymysten kohdalla. Toimitilat, yleinen siisteys, ruokala, toimivat ja uudet työkalut ja turvallisuusasioihin panostaminen saivat runsaasti kiitosta. Nämä kaikki vaikuttavat työntekijöiden haluun ja motivaation työskennellä yrityksessä. Työntekijöille tuli se tunne, että yritys menee eteenpäin ja tulevaisuutta mietitään, mikä samalla tarkoittaa työn jatkuvuutta työntekijöille. Näin ei ole lainkaan yhdentekevää millaiset olosuhteet organisaatio työntekijöilleen tarjoaa.

”Kun tää firma kehittyy, et mä tykkään semmosessa firmassa olla, et siellä jotain tapahtuu, et siellä tehdän jotain uutta. Ettei kaikki vaan niinku kalusto vanhene ja mitään uutta ei tehdä.. Tässä on jotain jatkumoo ajateltu.. Et ei ajeta koneita ja äijiä loppuun ja sit ihmetellään et mitä nyt.” (IV)

Edellä kuvatuissa asioissa myös esimiehet pystyvät vaikuttamaan asioiden hoitoon. Case-yrityksen esimiehillä on valta hankkia uusia työkaluja, ja he vastaavat työturvalli-

suuteen perehdyttämisestä. Haastateltavat antoivatkin kiitosta esimiehilleen näiden tehtävien hoitamisesta.

”Jos on joku huono, ni heitetään roskikseen ja otetaan uus hyllystä, että tämmöset turvallisuusasiat on aika hyvin ja olosuhteet muutenkin..” (IV)

Yhteistä osapuolten vastauksissa oli se, että työnteon perusedellytysten kunnossa oleminen nähtiin yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi työpaikalla. Työntekijöiden osalta useimmat näkivät työntekijän tärkeimmäksi tehtäväksi omien tehtävien tekemisen ja sääntillisen hoitamisen. Esimiehen velvollisuudeksi jäi työnteon mahdollistaminen mahdollisimman hyvin ja sujuvasti eli järjestää asiat niin, että työnteon perusedellytykset olivat kunnossa.

Yhdeksi tärkeäksi tekijäksi haastatteluissa nousi työtoverit. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa on kerrottu, toisille työtoverin auttaminen on osa normaalia käyttäytymistä, mutta toisille se voi olla vierasta (Keskinen 2005, 21). Haastatteluissa havaittiin se, että kyseisessä organisaatiossa työntekijöiden keskinäiset välit olivat pääasiallisesti kunnossa. Työtoveria autettiin puolin ja toisin, uusia työntekijöitä opastettiin ja myös työpaikalla käyviä alihankkijan edustajia neuvottiin ja opastettiin. Kaikki haastateltavat kokivat tällaisen käytöksen itsestäänselvyudeksi. Hyvät työtoverit olivat monelle myös syy siihen, miksi työssä viihdyttiin niin hyvin. Eräs haastateltavista ulotti työkaverin auttamisen myös työajan ulkopuolelle. Työtovereista huolehdittiin ja kannettiin vastuuta, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

”Pari kaveria on sillai enemmän tekemisissä hänen kans niin otin niinku sitä kautta, et voitteks jotain sanoo sille, kun mun mielestä sillä on jonkinmoinen ongelma, ku se töihin tulo takkus ja muuta..” (IV)

Haastattelut osoittivat sen, että hyvät suhteet työtovereiden kesken olivat yksi tärkeimpiä tekijöitä työpaikalla. Tämä pitää yllä tyytyväisyyttä, ilmapiiriä, motivaatiota ja viihtymistä. Näillä kaikilla on tärkeä osuus siinä, miten työntekijä toteuttaa ja kehittää myös alustaitojaan. (Bommer ym. 2003.) Normaalin elämään kuuluvat niin huumori kuin ajoittaiset ristiriidat, mutta kuten eräs haastateltavista totesi:

”Se on se merkki juur, et jos työpaikalla on niinku puhevälit kunnossa, niin siellä voi olla ristiriitoja, mutta mikäli ne puhevälit säilyy, niin silloin on kuitenkin kaikki ihan hyvin vielä.” (V)

Haastatteluissa nousi esiin pitkälti samoja asioita, mutta tietysti myös eroavaisuuksia löytyi. Motivaatiota ja viihtyvyyttä lisäsivät pääasiassa haastavat ja monipuoliset työ-

tehtävät, työskentelyolosuhteet ja työtoverit, mutta toisille tämän lisäksi oli tärkeää myös esimerkiksi työpaikkaruokala ja se, että loma-ajoista ja omista menoista pystyi sopimaan esimiehen kanssa. Kaikki viihtyivät organisaatiossa hyvin, mutta siihen vaikuttavat tekijät olivat tietysti aina myös henkilöstä riippuvaisia. Tiettyjen perusasioiden voitiin kuitenkin katsoa olevan tärkeitä henkilöstä riippumatta. Edellä olevia asioista ei voitu käsitellä ilman, että huomioidaan ihmisten erilaiset persoonat. Ihmiset näkevät asioita eri tavalla ja asiat vaikuttavat ihmisiin aivan eri tavalla. Esimerkiksi viihtymiseen ja motivaatioon saattavat vaikuttaa aivan toiset tekijät. (vrt. Turnipseed 2002.)

Työnteon perusedellytykseksi voidaan laskea myös esimieheltä saatu kunnioitus ja oikeudenmukainen kohtelu, jotka ovat osa psykologista sopimusta. (Robinson & Morrison 1995). Esimiesten koettiin olevan organisaatiossa todella oikeudenmukaisia, tasapuolisia ja pitävän oman linjansa.

” Vaikka osa vähä koittaa ehkä ajaa etua ittelleen, ni ei anna sillee, et pitää linjansa.” (II)

Ainoastaan yhden haastateltavan mukaan tasapuolisuus saattoi kärsiä silloin, jos oli itse antanut palautetta esimiehelle. Tämä näkyi hänen mukaansa tehtävissä, joita tämän jälkeen annettiin. Esimiehen olisi tärkeää tunnistaa itsessään tällainen piirre ja kiinnittää siihen huomiota. Esimiehen on pystyttävä itsekin ottamaan vastaan palautetta, myös negatiivista. Jos palaute on asiallista ja oikeaan osunutta, ei se saisi vaikuttaa kielteisellä tavalla esimiehen suhtautumiseen alaisinsa.

4.5 Persoonallisuustekijät ja alaidot

” Siinä se varmaan onkin siltä esimieheltä, semmonen niinku, sen täytyy oikeestaan tietää. Tuntee miehet, että jotain ku kehuu, ni sen saa tekemään vaikka mitä ja toiselle ei parane puhua mitään, ni se tekee.. Täällä on niin monta luonnetta.” (VI)

Kyseisestä lainauksesta käy ilmi persoonan merkitys alaidotujen kehittymiselle ja toteuttamiselle sekä esimiehelle tätä kautta asettuva vastuu. Jokainen meistä on erilainen: näkee, kokee ja tekee asioita eri tavalla. Haastatteluissa samankin esimiehen alaiset kokivat samat asiat toisin. Tämä on valtava haaste myös esimiehelle. Esimiehen olisi opittava tuntemaan alaisensa niin hyvin, että pystyy sopeuttamaan omaa käytöstään ja toimintaansa alaisen mukaan sekä tietää alaiden odotukset siitä, miten tulisi toimia tiettyissä tilanteissa (Comeau & Griffith 2005; Hersey & Blanchard 1975, 131). Tietysti esimiehen on pidettävä selkeä linjansa, mutta osattava kuitenkin lukea alaista ja toimia

siten, että voitaisiin päästä molempia tyydyttävään ratkaisuun. Työntekijöiden johtaminen ei täten ole helppoa, koska taustalla vaikuttaa aina työntekijän oma persoonallisuus.

Työntekijöiden keskinäisen kanssakäymisen ja ryhmässä toimimisen kannalta esimiehen olisi tärkeää tuntea alaisensa. Periaatteessa töissä on tultava toimeen jokaisen kanssa, mutta jo luonteenlaatuisten ja persoonallisuuksien erojen vuoksi toisten ihmisten kanssa työskentely sujuu paremmin ja jouhevammin. Tämä tuli esiin haastatteluissakin. Tuntiessaan työntekijänsä ja sen kenellä yhteistyö sujuu, voi esimies vaikuttaa työnteon tehokkuuteen ja laatuun. Joskus esimieheltä voi myös olla hyvä ratkaisu laittaa helposti toiset mukaansa saava henkilö työskentelemään yhdessä hieman ehkä vähemmän aikaansaavan ihmisen kanssa. Myös perehdyttämistilanteessa, case-yrityksessäkin, esimiehen olisi tärkeää lukea tilannetta ja miettiä tarkkaan henkilö, joka ottaa vastuun uuden henkilön perehdyttämisestä. Tämä henkilö on paljon vastuussa uuden työntekijän taitojen kehittymisestä sekä siitä, millaisen ensimmäisen mielikuvan tämä saa organisaatiosta. Haastateltavien vastauksissa perehdyttämisestä tuli esiin vaihtelevia vastauksia. Nuoremmat näkivät asian niin, että he kulkivat aluksi kokeneemman työntekijän mukana ja ottivat pikku hiljaa itse enemmän vastuuta. Eräs työntekijöistä taas näki asian siten, että nuoret siirtyivät heti töihin tullessaan vaativampiin töihin, vaikka olisi ollut hyvä aloittaa alempaa ja nousta pikku hiljaa ylemmäs kokemuksen ja taitojen karttuessa. Kokeneempien haastateltavien vastausten perusteella voitaneen kuitenkin todeta, että perehdyttämisen suhteen on tapahtunut kehitystä entisiin aikoihin nähden. Tällöin perehdyttäminen oli hyvin vähäistä. Nyt uutta työntekijää tutustutettiin talon tavoille ja ihmisiin sekä perehdytettiin turvallisuusasioihin. Samalla erään haastateltavan vastauksesta nousi esiin, kuinka tärkeää on esitellä kaikille uudet työntekijät, jotta tiedettiin, kuka vastaa mistäkin asiasta ja mistä apua voi hakea.

Puhuttaessa alaistaidoista yksilöllisiä tekijöitä ei siis voida unohtaa. Ihmisen omat uskomukset, halut ja elämäkokemus vaikuttavat sitoutumiseen ja tätä kautta alaistaitoihin (Graham 1991). Haastatteluista kävi ilmi, että elämäkokemus ja työkokemus vaikuttivat selvästi alaistaitojen toteuttamiseen ja ymmärtämiseen. Pidemmän työkokemuksen omaavilla työntekijöillä oli selvästi enemmän mielipiteitä ja ajatuksia kysytyistä asioista, ja he pitivät näitä asioita selvästi tärkeämpinä. Takana olevat työvuodet ja saatu kokemus vaikuttivat varmasti alaistaitojen kehittymiseen samalla kun vuosien varrella kehittyi ihmisenä.

Persoonaa ja henkilökohtaiset mielipiteet vaikuttivat myös siihen, miten haastateltavat näkivät johdon panostuksen työhyvinvointiin. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan nähnyt johdon panosta aivan riittäväksi, mutta kehittämismahdollisuuksiakaan ei tullut mieleen. Toiset näkivät työtyytyväisyyden enemmänkin harrastusjuttujen ja illanviettojen kautta, toisille taas työtyytyväisyydestä huolehtiminen tarkoitti tulospalkkioita tai työntekoon liittyviä asioita.

” Kyllähän tässä on kaikennäköstä, aika paljo on kyl mitä sais vähä enemmän katella.. Esimerkiksi kaikki projektin tavarat on aina hukasa, ja tilauksetkin on aika monta kertaa vähä sillai sun tällai, et saa välillä mennä huomauttaan, et tämmösiä tarvitaan taas.. ” (I)

Persoonallisuustekijöistä puhuttaessa nousi esiin myös esimiehen persoona ja luonteenlaatu. Valittaessa esimiestä tehtävään on tärkeää ottaa huomioon myös hänen persoonansa ja sen sopivuus kyseiseen tehtävään ja organisaatioon. Esimiehen pitää olla persoonaltaan tehtävään sopiva ja lisäksi uskottava ja vakuuttava esimies, joka hoitaa oman roolinsa ja tehtävänsä oikealla tavalla. (Keskinen 2005, 48–49.) Case-organisaatioon on löytynyt hyviä työnjohtajia, joihin haastateltavat olivat tyytyväisiä. Vaikka erään esimiehen kyvystä ottaa vastaan palautetta ja toimia tämän jälkeen tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan ilmeni ongelmia, sai vastaavasti eräs toinen esimies kehuja siitä, että kyseessä on paras esimies mitä haastateltavalla on koskaan ollut.

4.6 Esimies alaistaitojen kehittäjänä

Tutkimuksen yhdessä osaongelmassa haettiin alaisten näkökulmien kautta vastausta siihen, mikä on esimiehen rooli alaistaitojen kehittymisessä. Kuten aiemmista kappaleista käy ilmi, esimiehen rooli vaikuttaa taustalla moneen asiaan, jotka taas vaikuttavat työntekijöiden alaistaitoihin. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa sitä, mitä he kaipasivat vastineeksi työstään. Muutamalle vastaajista vastineeksi omasta työpanoksesta riitti työpaikka ja kahden viikon välein maksettu palkka. Toiset odottivat vastikkeeksi myös esimerkiksi palautetta, luottamusta ja sitä, että omaan työpaikkaansa voi olla tyytyväinen ja sinne oli mukava lähteä joka aamu. Näihin tekijöihin voi vaikuttaa myös esimies. Vastauksissa kävi hyvin ilmi se, että toisaalta kiellettiin tarve palautteeseen, mutta toisaalla vastauksissa tuli ilmi, että palautetta olisi mukava saada. Taustalla saattoi olla suomalainen ajatus palautteen antamisesta. Yksi haastateltavista tiivistä asian näin:

” Se on peri semmosta suomalaista, et ei oikein voida, ylpistyy vielä ja pyytää vielä palkkaa lisää, jos liikaa mennään kehumään. ” (IV)

Samalla haastatteluista ilmeni se, että jos annetaan negatiivista palautetta, olisi annettavan vastaavasti myös positiivista palautetta. Positiivinen palaute tuli enemmän sannattomassa muodossa. Haastateltavat katsoivat, että palaute tuli siinä muodossa, että lähetettiin uudestaan tekemään tiettyä projektia tai kun asiakas pyysi juuri kyseistä henkilöä tekemään tarvittavan työn. Kauemmin organisaatiossa työskennelleet ja hieman

vanhemmat työntekijät odottivat selkeästi vastineeksi muutakin kuin palkkaa, kun taas nuoremmille riitti, että työssäolo näkyi tilipussissa.

Esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä tekemisiin ja asenteisiin myös vastuuta jakamalla ja antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön (Lundin & Lancaster 1990). Kaikki haasteltavat näkivät asian niin, että heille annettiin vastuuta ja he myös halusivat itse sitä ottaa. Moni heistä teki ulkomaantöitä ja näihin tehtäviin varmasti valikoitui sellaisia henkilöitä, jotka ottivat vastuun omista tehtävistään eivätkä pelänneet vastuun ottamista. Haastateltavat myös katsoivat voivansa vaikuttaa omiin töihinsä. Vaikka esimerkiksi piirustukset ja työnjako tulivat ylemmältä taholta, katsoivat haastateltavat, että he voivat vaikuttaa hyvin siihen, miten työnsä tekevät ja millaisilla työkaluilla ja välineillä. Haastatteluiden perusteella tärkeää oli se, että esimies otti vastaan ideoita ja toiveita, vaikka ne eivät aina välttämättä osoittautuisikaan toteuttamiskelpoisiksi. Tällä tavalla toteutuu tavallaan vastavuoroisuus, ja työntekijä kokee itsensä tärkeäksi. Tämä myös motivoi työntekijöitä, jos omat ideat ja ajatukset menevät läpi tai saa tehdä asioita haluamallaan tai itselleen sopivalla tavalla. (Vrt. Gibbons 1992.)

Esimiehen roolia alaistaitojen kehittymisessä kartoitettiin tässä tutkimuksessa muun muassa kysymyksellä työntekijän suhteesta omaan lähimpään esimieheen. Vastauksista kävi hyvin ilmi läpi haastattelun vallinnut teema, jossa työntekijät olivat hyvin tyytyväisiä niin esimieheensä kuin työpaikkaansa.

”Asiallista kanssakäymistä asioitten suhteen.. Et kyl se on ihan viimitteen päälle.” (VI)

”Rento ja mukava työnjohtaja ja tosi asiallinen.. On yks parhaista työnjohtajista täällä ja hirveen tykätty.. Hoitaa hommansa sillai näkymättömän rauhallisesti, mutta aina kaikki järjesty..” IV)

”Me puhutaan niitä ja näitä ja työasioita. Elikä se on semmonen aika avoin ja.. Semmonen helppo suhde.. Et oikein oon tyytyväinen esimieheeni.” (V)

Vastauksista voitiin päätellä, että esimieheltä odotettiin rentoa mutta asiallista käytöstä sekä sitä, että esimies hoiti omat työnsä ja piti näin alaisten työnteon perusedellytykset kunnossa. Esiin tuli kuitenkin myös negatiivista palautetta. Esimieheen oltiin tavallaan tyytyväisiä, mutta ei aivan samalla tavalla kuin edellä.

”Välillä hyvät välit ja välillä huonommat, riippuu ihan onko tullu annettua palautetta kuin paljo et.. Ja se on parempi vaan sillai, et pysyy jaloista pois ja tekee hommia ni..” (I).

Vastauksista havaittiin, että esimies ei välttämättä aina hoida omaa rooliaan parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehenkin on osattava ottaa vastaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista. Samalla haastatteluissa tuli esiin se, että vastaajat, jotka eivät olleet täysin tyytyväisiä oman esimiehensä toimintaan, olivat eniten huolissaan omasta anonyymiudestaan tämän tutkimuksen osalta, ja he eivät myöskään kertoneet asioista yhtä laajasti ja avoimesti kuin toiset.

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, miten esimies tukee heitä. Vastauksista kävi tässäkin tapauksessa hyvin ilmi se, että esimiehen odotettiin pitävän työnteon perusedellytykset kunnossa, antavan työtehtävät ja antavan tarvittaessa apua. Eräs haastateltavista nosti kuitenkin esiin myös työntekijän roolin asiassa. Hänen mukaansa työntekijältäkin vaaditaan tietynlaista asennetta ja kykyä saada suunsa auki.

” Mun mielestä omasta semmosesta asenteesta ja, ei ehkä rohkeudesta, mutta siitä että täytyy saada se suu auki ja sanoo asiansa.” (VI)

Esimiehen pitää muistaa ilmaista ja tuoda tukensa esiin niin, että työntekijä todella tuntee esimiehen tukevan häntä.

Vuorovaikutus on yksi keskeisimmistä asioista puhuttaessa alaistaidoista ja niiden kehittymisestä (Euwema ym. 2007; Haavisto 2006). Kyseisessä yrityksessä tilanne oli tältä osin todella hyvä. Esimiehet olivat tavoitettavissa aina tarvittaessa, heidät sai kiinni sekä puhelimella että kasvotusten. Pelkkä paikallaolo ja tavoitettavuus ei varmasti riitä, jos esimiestä ei haluta tai uskalleta lähestyä. Tätä ongelmaa kyseisessä yrityksessä ei ollut. Esimiehet kiersivät halleissa ja juttelivat työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutus oli avointa, toimivaa ja tehokasta. Esimiehelle kerrottiin avoimesti asioista ja heihin luotettiin. Haastateltavat pitivät työn lomassa tapahtuvia juttutuokioita tärkeänä asiana työnteon, luottamuksen ja rentouden kannalta. Varsinaisia kehityskeskusteluja ei kaivattu vaan näiden ”juttutuokioiden” nähtiin ajavan saman asian ja halutessaan esimiehen kanssa pääsi juttelemaan kahden kesken. Näin vuorovaikutuksesta ei tullut liian virallista, ja haastateltavien mielestä ilman varsinaisia kehityskeskustelujakin asiat saatiin hoidettua tehokkaasti. Vain yksi haastateltavista (III) kaipasi varsinaisia kehityskeskusteluja. Hänen mukaansa tämä saattaisi auttaa sitä, että yrityksessä opittaisiin edes vähän puhumaan.

Vuorovaikutukseen liittyy myös se, kuinka tietoisia työntekijät ovat organisaation asioista ja tapahtumista (Schnake ym. 1993). Eräs haastateltava nosti esiin toiveen siitä, että projektien alussa siihen osallistuville pidettäisiin eräänlainen aloituspalaveri sekä lopetuspalaveri. Näin työntekijät olisivat tietoisia siitä, mitä oikeasti ollaan tekemässä, minne ja milloin. He tulisivat tietoisiksi tavoitteista, ja asiat eivät olisi arvailujen varassa ja työntekijät saisivat alusta asti esittää omia kommenttejaan ja ehdotuksiaan. Vastaavasti projektin päätyttyä pidettäisiin lopetuspalaveri, jossa käytäisiin läpi projek-

tin vaiheet ja tuotaisiin esiin seikkoja, jotka saattaisivat vaikuttaa myös seuraavan projektin etenemiseen.

Omat työnkuvat olivat haastateltaville selkeitä. Eräs haastateltavista mainitsi kuitenkin systeemin hieman jäykäksi, toinen painotti tilanteen hektisyyttä ja nopeaa muuttamista ja eräs mainitsi ulkomaankomennusten tulevan vain ilmoitusluontoisena asiana. Ulkomaankomennusten suhteen asiasta voisi tiedottaa, jos mahdollista, aikaisemmin myös työntekijälle ja varmistaa näin se, että työntekijä pääsisi lähtemään eikä matka tulisi yllättäen ja yllätyksenä. Nämä ovat asioita, joista mielipiteet saattavat vaihdella ja joihin saattaa olla hankalakin keksiä vaihtoehtoisia ratkaisutapoja, mutta esimiesten on ainakin hyvä tiedostaa ne.

Vaikka palautteen saamista suoraan esimieheltä ei pidetty kovin tärkeänä, tuli vastauksista ilmi, että palautetta kuitenkin kaivattiin ja varsinkin positiivinen palaute lämmittäisi. Monessa tapauksessa palaute katsottiin saatavan jostain toista kautta, kuten asiakkaalta tai esimerkiksi projektipäälliköltä tai erään haastateltavan mukaan myös sitä kautta, millaisia työtehtäviä jatkossa sai hoidettavakseen. Kuten aiemmin todettiin, vastauksista kävi selvästi ilmi vanhempien ja nuorempien ero suhtautumisessa palautteeseen. Nuoret näkivät palautteen saannin vähemmän tärkeäksi, kun taas hieman iäkäämpien vastaajien keskuudessa palautteen saanti nähtiin erittäin tärkeäksi ja myös negatiivista palautetta kaivattiin.

”Kun saa myönteisen palautteen ni se on aina mukava, se lämmittää. Mut sit ku tulee kielteinen palaute, ni sekin on hyvä, koska sit tietää, että tekee jotain väärin, et sit voi muuttaa ja parantaa ja korjata.” (V)

Vastauksissa kävi myös ikävästi ilmi, että kaikilla esimiehillä palautteen antaminen ei ole oikein tasapainossa.

” Yleensä se on kuitenkin melkein sillai päin, et on hiljasta jos on positiivista ja jos on negatiivista, ni sit vasta kuuluu.. Kyllähän se yleensä huutamalla ja semmosella puolivittuilulla tulee.” (I)

Tärkeä tekijä alaistaitojen toteuttamisessa ja niiden kehittämisessä on myös luottamus (Leimbach 2005, 6). Kyseisellä työpaikalla työntekijät luottivat todella hyvin omaan lähimpään esimieheensä. Luottamus syntyi haastateltavien mukaan perustehtävien hoitamisen kautta, joustamisen ansiosta, sovittujen asioiden pitämisenä, asiallisesta käytöksestä ja myös kokemuksen myötä. Erään haastateltavan mukaan luottamuksen jossain vaiheessa vain vaistoa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että puhutut asiat jäävät työntekijän ja esimiehen välisiksi. Kuten seuraava lainaus osoittaa, luottamus oli tärkeää.

”Kyllä siihen täytyy luottaa, jos epäröittee joka päivä ku tulee työmaalle ni ei se, ei se kestä pitkälle.” (VI)

Esimiehen on myös osoitettava luottamusta työntekijöihin. Haastateltavien mukaan luottamus osoitettiin parhaiten annettujen työtehtävien sekä työrauhan avulla. Esimies seuraa työn tekemistä, mutta ei anna liikaa neuvoja. Jotta työntekijöiden välille ei synny eripuraa ja kuppikuntia, tärkeää on myös esimiehen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. (Keskinen 2005, 83; Zeffane & Connell 2003.) Esimiehen on pysyttävä jämptinä ja oltava tiukka silloinkin, kun joku koettaa ajaa omaa etuaan. Lisäksi luottamukseen vaikutti haastateltavien mukaan esimiehen esilläolo sekä joustavuus puolin ja toisin.

Kyseisen työpaikan esimiehet osittivat haastateltavien mukaan oman kiinnostuksensa alaisiaan kohtaan juuri paikalla olemisella, juttelemisella, avoimuudella ja auttavaisuudella. Työntekijät kaipasivat läsnäolevaa esimiestä. Töissä voitiin välillä puhua myös työnteon ulkopuolisista asioista, kunhan pysyttiin kohtuudessa. Tällä tavalla osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, ja esimiehet tekivät itsensä helpommin lähestyttäväksi. Erään haastateltavan sanoin:

”Tulee sit niinku kyselen, et oisko sulla jotain... Hän tekee sen aika niinku, jos olis jotain sydämellä, ni hän tekee tavallaan helpoks, et on helppo lähtee jutteleen.” (IV)

Vuorovaikutus, joka on ehdoton edellytys alaistaitojen kehittymiselle (Gannon 1979, 162) mainittiin haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi niin alaistaitojen kuin esimiehen roolin kannalta. Haastateltavat kehuivat vuorovaikutusta avoimeksi ja tehokkaaksi. Esimiesten kanssa oltiin yhteyksissä sekä kasvotusten että puhelimitse, esimiehet oli helppo tavoittaa ja heihin oli myös helppo ottaa yhteyttä. Useampi haastateltavista kuitenkin mainitsi myös työntekijän oman roolin vuorovaikutuksessa. Työntekijän on itsekin oltava aktiivinen ja saatava suunsa auki tarvittaessa, sillä työssä oleminen on kuitenkin tiimityötä.

Haastateltujen työntekijöiden mukaan esimiehet pitivät hyvin antamansa lupaukset. Tilanteisiin, jossa esimies rikkoi antamansa lupaukset, he suhtautuvat ”mieltien”. Heidän on selkeästi vaikea ajatella, miten tällaisessa tilanteessa toimisivat, koska se ei ole ollut ajankohtaista. Haastateltavat kuitenkin sanoivat, että tällainen tilanne ”söisi miestä” ja aiheuttaisi särön luottamukseen ja omaan motivaatioon. Sääntöjen piti erään vastauksen mukaan olla molemmin puolin selkeät ja molempien osapuolien tiedossa. Asiaan puututtaisiin keskustelemalla ja hakemalla apua esimerkiksi henkilöstöasioista vastaavalta. Eräs haastateltavista kuitenkin totesi, että tilanteen pitäisi olla jo hyvin vakava, jotta esimiehen käytöksestä ja toiminnasta lähdetäisiin antamaan palautetta kolmannelle osapuolelle. Esimiehen antamien sopimusten rikkoutumisesta seuraisi kuitenkin

kin helposti tyytymättömyyttä, luottamuksen vähenemistä ja tätä kautta se heikentäisi sitoutumista ja halua jäädä organisaation palvelukseen. Kyse on tällöin psykologisen sopimuksen toteutumisesta ja kestämisestä. (Conway & Briner 2002.)

Monipuoliset työtehtävät olivat haastateltaville todella tärkeitä. Työtehtävät vaikuttivat motivaatioon ja työtahtiin. Näin työntekijä koki itsekkin olevansa hyödyksi työpäivällä. Esimies havaitsee tavallaan hyvät alaistaidot omaavat työntekijät ja palkitsee heidät tässä tapauksessa antamalla haasteellisempia tehtäviä sekä vastuuta (Keskinen 2005, 24–25). Kyseisessä organisaatiossa usealle haastateltavalle esimiehen arvostus tuli juuri työtehtävien kautta ja oli eräs tärkeimpiä asioita työssä. Alaistaitojen havaitseminen ja se, mikä kullakin vaikuttaa niiden toteuttamiseen, on tärkeää esimiehelle, jotta työntekijä ei turhaudu ja näin mahdollisesti laske omaa suoritustasoaan. Monipuolisilla työtehtävillä ja tätä kautta motivaatiolla on varmasti yhteys organisaatioon sitoutumiseen. (Chien 2004.)

Haastatteluista kävi ilmi, että palkitsemista ajateltiin usein rahan kautta. Työssä olemisesta pitäisi kuitenkin saada myös muuta kiitosta kuin pelkästään rahaa (Varela & Garcia 2006; Chattopadhyay 1999). Ajan saatossa rahan merkityskin vähenee, jos muuta kiitosta ei tule ja työ ei maistu. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että erityisiä sulkia hattuun ja mainitsemisia hyvästä työstä ei kaivata. Eräs haasteltavista myös totesi, että kiitoksen hyvin tehdystä työstä sai yleensä seuraavien työtehtävien muodossa. Rivien välistä sai myös lukea, että harvassa tapauksessa positiivista palautetta kuitenkin vastaan laitettaisiin, vaan kyllä positiivinen palaute kannustaisi ja lämmitäisi. Tämä vaatii jälleen esimieheltä kykyä lukea ja tulkita työntekijää. Palkitsemiseen ja kiitoksen saamiseen liittyy kuitenkin myös edellä käsitelty ihmisen persoonan merkitys. (vrt. Turnipseed 2002.)

Esimiesten toimintatapoja kartoitettaessa kysyttiin myös sitä, odottavatko esimiehet työntekijöiltä enemmän kuin mitä on virallisesti sovittu. Toiset haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehet odottivat heiltä enemmän kuin mitä on virallisesti sovittu. Tämä ilmeni heidän mukaansa siten, että esimiehet odottivat tietyllä tavalla enemmän tehokkuutta, ja erään mielestä esimiehet pitivät itsestäänselvyytenä, että työntekijä oli valmis jäämään ylitöihin, vaikka siitä kerrottaisiin vain hetki ennen työajan päättymistä. Haastateltavat myös muistuttivat, että jokapäivä ei voi olla yhtä tehokas ja näitä päiviä on varmasti myös esimiehillä. Esimiehen organisointikyvyistä oli myös osittain kiinni se, mitä heidän piti vaatia työntekijöiltä ja jouduttiinko turvautumaan ylitöihin. Esimiehen on hyvä miettiä, mitä hän odottaa alaisiltaan ja mitä hän työsuhdetta aloittaessa puhuu ja lupaa.

Haastateltavien oma halu tehdä vähän enemmän kuin periaatteessa vaaditaan, riippui paljon siitä, mistä on kyse. Tarvittaessa oltiin valmiita joustamaan myös työnantajaa kohtaan, mutta kyse piti olla tärkeästä ja kiireisestä asiasta. Tietty raja täytyi pitää, ja järjettömällä työnteolla ei kannattanut itseään rikkoa. Oman työnsä hiominen tehok-

kaaksi oli erään haastateltavan mukaan ensimmäinen askel työn tekemisessä. Tämän jälkeen voi pyrkiä tekemään vielä enemmän. Kokeneemmat työntekijät olivat valmiimpia joustamaan ja tekemään hieman enemmän, he näkivät tämän joustavuutena ja auttamisena. Nuoremmat taas kokivat tällaisen käytöksen olevan enemmänkin riippuvaista siitä, millaisesta tehtävästä ja tilanteesta oli kyse.

Haastattelussa kysyttiin myös alussa ollut kysymys tosin päin eli haastateltavilta haettiin vastauksia siihen, mitä esimies voi tehdä, jotta haastateltava kokisi tulleen hyvin johdetuksi. Esimieheltä odotettiin hyvinkin perusasioita, samoja, jotka alaistaitoihin liittyvät eli käytöstapoja, reilua peliä, realismia odotusten suhteen, luottamuksellisuutta, tasapuolisuutta, työntekijän mielipiteiden huomioon ottamista ja kuuntelua, selkeiden käskyjen antamista työtehtävien hoitamisen kannalta, matalaa ja helppoa byrokratiaa, työrauhaa ja tarvittaessa työntekijän auttamista. (vrt. Chen ym. 2008; Konovsky & Pugh 1994.)

Alaistaitojen ja esimiehen roolin kannalta tärkeää on lisäksi sitoutuminen. Haastateltavien kohdalla sitoutumisen voitiin katsoa olevan kunnossa. He olivat kaikki motivoituneita ja eivät nähneet syytä siihen, miksi vaihtaisivat työpaikkaa, ja tämän lisäksi he olivat valmiita ottamaan vastuuta sekä halusivat antaa osaamisensa organisaation käyttöön. Kyseisessä organisaatiossa voitiin haastattelujen perusteella todeta, että sitoutumisen kannalta tärkeä esimiestoiminta on kunnossa. Työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet olivat hyvät. Esimiehet olivat oikeudenmukaisia, kannustavia ja vuorovaikutus oli toimivaa. Tämän lisäksi työskentelyolosuhteet olivat erinomaiset. Sitoutumiseen vaikuttavat näin monen seikat, jotka tulivat esiin näissäkin haastatteluissa. (Keskinen 2005, 26, 31.)

Haastatteluista ilmeni, että työntekijät odottivat esimieheltä ja hänen käytökseltään samojakin asioita, mutta aina löytyi myös eroavaisuuksia. Kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Tässä päästään jälleen siihen, kuinka esimiehen on tunnettava ja opittava tuntemaan omat alaisensa. Ehdoton edellytys työntekijöiden tuntemiselle on vuorovaikutus. Myös johtamistavan valinnalla on merkitystä. (vrt. Yukl 1989, 40–43.) Kyseisessä organisaatiossa esimiehet ovat onnistuneet ilmeisen hyvin johtamistapojensa valinnoissa, koska työntekijät olivat tyytyväisiä ja suurempia ongelmia ei esiintynyt. Esimiehet kommunikoivat alaisensa kanssa, ja he esimerkiksi miettivät, kuka mitäkin työtä sopi tekemään. Esimiehet eivät harrastaneet pelkästään käskytystä ja kontrollointia, vaan suhde perustui luotettavuuteen, joka on oleellinen asia alaistaitojen toteuttamisen ja kehittymisen kannalta. (vrt. Euwema ym. 2007.) Johtamistyyliin vaikuttavat, kuten teoriaosassa tuli ilmi, alaisen ammattitaito, kokemus, asenteet ja motivaatio (Hersey ja Blanchard (1975, 96–99). Haastatteluja suorittaessa kävi hyvin ilmi esimerkiksi juuri iän ja kokemuksen vaikutus vastauksiin. Kyseisessä yrityksessä työnjohtajat olivat haastattelujen perusteella onnistuneet luomaan ilmapiirin, jossa näkyi vastavuoroisuus, oikeudenmukaisuus ja luottamus. Pitää kuitenkin muistaa, että eriäviä mielipiteitä var-

masti laajemmassa tutkimuksessa esiintyisi ja että kyse on tuotannon puolen työntekijöistä ja työnjohtajista. Toimihenkilöpuolella tulokset saattaisivat olla erilaisia, joten yleistystä ei voida tehdä. Haastatteluissa nousi esiin monia hyviä esimiehen ominaisuuksia, joita löytyi myös kyseisestä organisaatiosta. Hyvä esimies innostaa, tukee, hänelle on helppo kertoa ongelmista ja hän on ammattitaitoinen. Lisäksi hyvä esimies keskustelee, on läsnä, luottaa ja on tasapuolinen sekä huolehtii työpaikan viihtyvyydestä. (Chen ym. 2008.) Kaiken kaikkiaan esimiehen on tärkeä muistaa, että hänen oma onnistumisensa riippuu paljon siitä, millaisia alaisia hänellä on ja miten he toimivat. Alaisten toimintaan esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja johtamisellaan. (Autio ym. 1990, 5.) Edellä käsiteltyjen asioiden perusteella voitiin myös todeta, että case-yrityksessä monet alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat perusedellytykset ja esimiestyö ovat kunnossa.

5 ANALYYSIN JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö on alaisten ja esimiesten yhteinen aikaansaannos, joka tarvitsee hyvin toimivia, luottamusta herättäviä, sitoutuneita ja vastuullisia alaisia sekä esimiehiä. (Keskinen 2005, 84.) Aiempien tutkimusten perusteella (Rehnäck 2005, 27; Chien 2004) alaistaitoja kannattaa kehittää, koska ne sekä auttavat tavoitteiden saavuttamisessa että tuottavat työhyvinvointia. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat monet tekijät, mutta tässä tutkimuksessa on painotettu esimiehen roolia alaistaitojen kehittämisessä.

Tämän pro gradu-tutkimuksen pääongelmana on, *mikä on esimiehen rooli alaistaitojen kehittämisessä case-yrityksessä?* Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen osaongelman avulla:

- Mitä käsitteellä alaistaidot ymmärretään?
- Mitkä tekijät vaikuttavat alaistaitojen kehittymiseen case-yrityksessä?
- Miten alaiset kokevat esimiehen roolin alaistaitojen kehittämisessä case-yrityksessä?

Ongelmiin on haettu vastauksia teorian sekä empiirian kautta. Tutkimuksen luvussa kolme käsiteltiin teorian avulla tutkimuksen kaksi selkeää viitekehystä: alaistaidot ja niiden kehittyminen sekä pohdittiin esimiehen roolin merkitystä alaistaitojen kehittymiselle. Tutkimuksen luku neljä oli empiiriakappale, jossa nostettiin esiin haastatteluista saadut havainnot, ja peilattiin näitä aikaisemmin esitettyihin teorioihin. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan pääongelmaan osaongelmien avulla.

5.1 Alaistaitojen ymmärtäminen

Suurin osa haastateltavista ymmärsi sen, että kaikki ei ole kiinni pelkästään esimiehestä, vaan myös heillä itsellään on vastuu organisaation toiminnasta ja alaistaitojen toteuttamisesta, vaikka esimies heidän mukaansa loi pohjan tälle toiminnalle. Tämä on tärkeä asia case-yrityksen kannalta, koska yritys voi menestyä vasta, kun myös työntekijät ovat halukkaita vahvistamaan ja kehittymään omissa alaistaidoissaan (Robinson & Morrison 1995). Alaistaito on työntekijän toivottua käyttäytymistä, joka edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista (Turnipseed 2002). Kaiken kaikkiaan case-yrityksessä toteutettiin hyvin alaistaitoja ja ymmärrettiin niiden merkitys koko organisaation toiminnalle. Vastauksista kävi ilmi, että kukaan ei nähnyt alaistaitoa pelkästään alamaisuutena ja pelkkien käskyjen noudattamisena. Haastatellut työntekijät olivat näin ymmärtäneet hyvin omat roolinsa ja omat vastuunsa sekä sen, että molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toinen toisensa tekemisistä, vaikka johtaminen on oma toimintonsa ja alaistaidot

omansa. Tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että case-yrityksen molempien osapuolien on tärkeää hahmottaa esimiehen ja alaisen eri roolit, ja samalla ymmärtää se, että molempia tarvitaan, mutta yhteistyö ja toisen ymmärtäminen on sallittua ja välttämätöntä. (vrt. Keskinen 2005, 37–38.) Näyttää siltä, että haastateltavat olivat ymmärtäneet oman roolinsa erinomaisesti, jopa paremmin kuin tutkija etukäteen odotti. Kyseisessä organisaatiossa on näin hyvät mahdollisuudet alaistaitojen käsittelyyn ja näiden edelleen kehittymiseen. Vaikka case-yrityksessä tutkittu aihe ei ole ollut aikaisemmin käsittelyssä, monilla oikeilla valinnoilla on onnistuttu luomaan hyvä pohja alaistaidoille ja niiden kehittymiselle. Esiin nousi kuitenkin se tärkeä seikka, että case-yrityksessä alaistaidoista ja esimiehen roolista olisi hyvä käydä virallisia keskusteluja ja pyrkiä luomaan näihin vaikuttavista positiivista asioista virallisesti organisaatiokulttuuriin kuuluvia tekijöitä. Juuri vahva, yhtenäinen ja tiedostettu organisaatiokulttuuri, jonka keskeisenä osana ovat arvot, on pohja menestyvälle yritykselle (Piili 2006, 20–21). Kuten luvusta 3.1.2 ilmeni, tärkeä vaihe organisaatiokulttuurin ja alaistaitojen kannalta on uuden työntekijän palkkaaminen ja työstä neuvotteleminen. Työntekijä luo tällöin kuvan yrityksestä ja siitä mitä häneltä odotetaan. Työntekijä luo tällöin mielessään oman psykologisen sopimuksensa. (Morrison 1996.) Case-yrityksessä haastateltavat viihtyivät hyvin organisaation palveluksessa ja negatiivisia asioita nousi esiin hyvin vähän. Kuva yrityksestä ja se, mitä työntekijältä odotettiin, kohtasivat ilmeisen hyvin todellisuuden kanssa. Perehdyttäminen on kuitenkin eräs asia, jossa mielipiteet nuorempien ja iäkkäämpien kohdalla erosivat. Perehdyttäminen on tärkeä asia, joten tämän tutkimuksen perusteella case-yrityksessä saattaisi olla hyödyllistä perehdyttämisohjelman laatiminen.

Alaistaitojen toteuttamista ja kehittymistä vahvistivat haastatteluista löydetty selkeät alaistaitojen piirteet kuten ne, että työntekijä osoittaa oman ammatillisen osaamisensa, toimii vuorovaikutuksessa esimiehen ja työtovereiden kanssa, käyttäytyy avoimesti, on motivoitunut ja oikeanlaisella asenteella liikkeellä, on tunnollinen, kunnioittaa työpaikalla niin esimiestä kuin työtovereita, pelaa reilua peliä sekä kertoo ideoistaan ja toiveistaan esimiehelle. Nämä alaistaitojen piirteet ovat tulleet esiin monissa tutkimuksissa. (vrt. Keskinen 2005; Graham 1995.) Niiltä työntekijöiltä, jotka näkivät alaistaidot vain taidolliseksi asiaksi ja oman työn hyvin tekemiseksi, puuttui alaistaitojen asenteellinen puoli, kuten esimerkiksi yhteisvastuullisuus tai velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä (Eskola 2007, 38–39; Keskinen 2005, 20.) Haastatteluiden perustella johtopäätöksissä tulee nostaa esiin myös ikäjohtaminen. Esimiehen on tärkeää huomioida työntekijät, joilta puuttuu alaistaitojen asenteellinen puoli, esimerkiksi edellä mainittu yhteisvastuullisuus, ja sopeuttaa johtamisensa niin, että nuoremmat työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen, viihtymään ja motivoitumaan sekä tutustumaan työtovereihin. Näin he pikku hiljaa ymmärtävät oman roolinsa yrityksessä ja näkevät paremmin kokonaisuuden, jolloin kehittyvät myös alaistaidot ja niiden asenteellinen puoli. Ikäjohtaminen asettaa kuitenkin esimiehelle haasteita. Haasteen asettaa esimerkiksi se, jos

esimiehenä on huomattavasti nuorempi henkilö. Vastaavasti iäkkään esimiehen saattaa olla hankala ymmärtää nuoren elämää ja ajatusmaailmaa. Yksi keino tähän on se, että esimies saa tehdä esimiestyötä päätyökseen ja keskittyä siihen kunnolla. (Salin 2009, 24–27.) Tämän tutkimuksen case-yrityksessä työskenteli hyvin eri-ikäisiä henkilöitä, joten ikäjohtaminen nousi yrityksessä tärkeäksi tekijäksi. Esimerkkeinä tästä haastattelussa nousi esiin eriävät mielipiteet palautteen antamisesta ja saamisesta sekä perehdyttämisestä. Simströmin (2009, 3–4, 221) väitöskirjassa käsitellään keinoja ikäjohtamisen parantamiseen. Kyseisestä tutkimuksesta käy ilmi, että ikäjohtaminen vaatii tunneälytaitoja, joka parantaa ikäjohtamista sekä valmiuksia käyttää johtamisessa erilaisia, erityisesti ilmapiiriä vahvistavia johtamistyylejä. Hyvä ilmapiiri taas vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja motivaatioon. Simström kuitenkin muistuttaa, että ikäjohtamisen kannalta alustaidot ovat merkittävä tekijä. Ikäjohtamisen tavoitteet voidaan saavuttaa vain, jos kaikki työpaikalla ymmärtävät eri-ikäisyyden merkityksen ja jakavat osaamistaan. Case-yrityksessä ikäjohtamista helpotti ainakin keskusteleva ja avoin ilmapiiri. Tärkeää on kuitenkin huomioida ikäjohtaminen myös case-yrityksen esimiesten tasolla, jotta tähän tekijään kiinnitetään tarpeeksi huomiota. Ikäjohtamisenkin kohdalla voidaan todeta, että yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen sekä arvojen luominen helpottaa varmasti toimintaa ja auttaa osaltaan alustaitojen toteutumisessa ja kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen perusteella voitaneen todeta, että case-yrityksessä alustaidot ovat hyvin hallussa. Aina löytyy varmasti parannettavaa, mutta pääasiassa asiat ovat hyvällä mallilla. Työntekijät eivät itse katsoneet toimivansa mitenkään ”yli tai ohi” sen, mitä on sovittu, mutta asenne ja motivaatio kertoivat, että he haluavat toimia työpaikan eteen ja edistää omalta osaltaan sen menestystä. He olivat esimerkiksi välillä valmiita joustamaan työaikojen suhteen, jos tarve vaatii. Työntekijät ymmärsivät oman roolinsa ja vastuunsa tässä asiassa, samalla kuitenkin he odottivat tarvittaessa joustoa esimiehiltä. Hyvinvoivassa ja motivoituneita työntekijöitä omaavassa yrityksessä asian kuuluu olla siten, että joustoa tapahtuu molemmin puolin. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että monet alustaitoihin kuuluvat asiat ovat haastateltaville osa normaalia käytöstä ja kuuluvat jokapäiväiseen toimintaan. (vrt. Keskinen 2005, 21; Conway ja Briner 2002.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että psykologinen sopimus ei ollut case-yrityksessä kovin tunnettu tai käytetty termi, mutta yrityksessä on luotu tietämättä niin sanottuja psykologisia sopimuksia eli ääneen lausumattomia molemminpuolisia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita. (vrt. Herriot ym. 1997.) Esimiehet olivat pitäneet omat lupauksensa ilmeisen hyvin, koska työntekijöiden alustaidot olivat suhteellisen hyvät ja he olivat valmiita antamaan panoksensa organisaation käyttöön. Psykologiseen sopimukseen liittyy myös kunnioitus, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamus (Robinson & Morrison 1995). Nämä kaikki asiat toistuivat lähes poikkeuksetta haastattelussa. Case-yrityksen esimiesten olisi hyvä tiedostaa kyseisen sopimuksen

olemassaolo ja merkitys sekä pitää se kirkkaana mielessä. Esimiehen on hyvä miettiä, mitä hän odottaa alaisiltaan ja mitä hän työsuhdetta aloittaessa puhuu ja lupaa. Tämän sopimuksen avulla luodaan pohja sille, miten työntekijä sitoutuu yritykseen ja toteuttaa sekä kehittää omia alaistaitojaan.

Tämän tutkimuksen case-yrityksessä tilanne alaistaitojen suhteen näyttää hyvältä, mutta on kuitenkin nostettava esiin ajatus siitä, kuinka johdonmukaista toiminta alaistaitojen taustalla on ollut. Asian esiin nostaminen yrityksen johdon keskuudessa saattaisi tuoda oman tärkeän lisänsä tulevaisuuden kannalta. Luomalla yhteiset toimintatavat esimerkiksi perehdyttämiseen, kehityskeskusteluihin, ikäjohtamiseen ja palautteen antamiseen sekä esimiesten muuhun toimintaan pystyttäisiin todennäköisesti paremmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, joissa korostuu työhyvinvointi ja työn imu (work engagement). Termillä työn imu viitataan tunne- ja motivaatiotilaan, joka näkyy henkilöstön tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena. Innostunut ja omistautunut työntekijä voi itse hyvin ja lisäksi hän auttaa organisaatiota menestymään. Työn imuun liittyy näin paljon myös alaistaitojen kohdalla käsiteltyjä asioita, jotka vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, tuottavuuteen, asiakkaiden tyytyväisyyteen, työpaikan turvallisuuden sekä työpaikassa pysymiseen. (Rämö 2009; 42–43.)

5.2 Alaistaitojen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä

Tämän tutkimuksen luvussa neljä tuotiin esiin haastatteluista esiin nousseita tekijöitä, jotka vaikuttavat alaistaitojen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Nämä tekijät sijoitettiin tutkimuksessa teeman *työnteon perusedellytykset* alle. Näiden työnteon perusedellytysten täyttymisellä on tämän tutkimuksen perusteella merkittävä vaikutus sille, että työntekijä halua antaa oman työpanoksensa organisaation käyttöön. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työn vaihtelevuus, ”uudet jutut”, firman eteenpäin meneminen, itsenäisyys, työtoverit, haastavuus, työilmapiiri, tilat, koneet ja laitteet sekä hyvä mieli. Nämä seikat paransivat case-yrityksen työntekijöiden motivaatiota, viihtymistä, sitoutumista ja halua työskennellä yrityksessä. Tätä kautta myös alaistaitojen voidaan katsoa kehittyvän. (vrt. Chein 2004.) Tutkimuksen kuluessa tutkija yllättyi siitä, kuinka tärkeäksi asiaksi haastateltavat nostivat perusedellytykset, kuten esimerkiksi toimitilat ja työpaikkaruokalan. Näiden tekijöiden tärkeyttä ja merkitystä ei välttämättä aina yrityksissä huomata, mutta näillä ”pienillä tekijöillä” voi olla todella suuri vaikutus kokonaisuuteen. Tästä syystä case-yrityksessäkin on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuksia siitä, miten asioita organisaatiossa hoidetaan.

Työtyytyväisyyden ylläpito on haastava tehtävä yrityksen johdolle, mutta tässä onnistuminen lisää sitoutumista, jolloin työntekijä on osaltaan valmiimpi ponnistelemaan sen eteen, mitä häneltä odotetaan ja auttaa näin organisaatiota saavuttamaan tavoit-

teensa. (Varela & Garcia 2006; Chien 2004.) Haastatteluissa korostui tyytyväisyys työpaikkaa ja omia työtehtäviä kohtaan sekä niiden tärkeys viihtymiselle ja motivaatiolle. Haastateltavat mainitsivat omat työtehtävänsä monipuolisiksi, itsenäisiksi, vaihteleviksi ja vastuullisiksi. Esimiehillä oli hyvät mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi työn haastavuuteen ja työilmapiirin luomiseen sekä työnteon perusedellytysten kunnossapitämiseen, ja tämä tuli esiin haastatteluissa. Esimiesten takana ovat koneet, laitteet ja työturvallisuus. Nämä on esimerkiksi hoidettu organisaatiossa. Työntekijöiden mukaan heidän tehtävänään oli hoitaa omat hommansa hyvin, ja esimies vastaavasti varmisti, että tämä oli mahdollista ja kaikki perusedellytykset olivat kunnossa. (Vrt. Järvinen 2001, 38–39.)

Yksilöllisistä tekijöistä tässä tutkimuksessa nousi esiin vahvasti persoonallisuuden merkitys alaistaidoille. Persoonaa vaikuttaa siihen, miten alainen suhtautuu organisaatioon, esimiehiinsä ja työtovereihinsa. Esimiehenkin tehokkuus riippuu paljon työntekijän persoonallisuudesta tai tyylistä. Esimiehen on tunnettava alaisensa niin hyvin, että pystyy sopeuttamaan omaa käytöstään ja toimintaansa alaisen mukaan sekä tietää alaisten odotukset siitä, miten tulisi toimia tietyissä tilanteissa. Esimerkiksi huomatessaan sen, mikä motivoi ketäkin työntekijää, voi esimies täyttää tämän tarpeet, ja näin alainen on valmiimpi täyttämään organisaation vaatimukset ja kokee suurempaa työtyytyväisyyttä. (Gannon 1979, 186–188, 191; Hersey & Blanchard 1975, 130–131.) Tuntiessaan työntekijänsä voi esimies huomata myös sen, keiden välillä yhteistyö sujuu ja näin vaikuttaa työnteon tehokkuuteen ja laatuun. Kyseisessä organisaatiossa, jossa on selkeä raja tuotannon ja toimihenkilöiden kesken, olisi esimiehen tärkeää tutustuttaa uusi tuotannon työntekijä myös toimihenkilöihin, jotta uusi työntekijä varmasti tietää sen, kuka vastaa mistäkin ja keneltä apua saa. Ongelmatilanteessa on näin helpompi lähteä hakemaan apua, ja työ ei jää seisomaan pitkäksi aikaa.

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu, alaistaidot edellyttävät myös sitoutumista, motivaatiota sekä ammatillista osaamista (Keskinen 2005, 33). Haastatteluiden perusteella nämä havainnot voitiin vahvistaa. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että tärkeä tekijä omien alaistaitojen toteuttamisessa oli juuri motivaatio ja viihtyminen. Haastateltavat näkivät oman motivaationsa hyvänä, ja tämä näkyi heidän mielestään pitkälti läsnäolona ja työn tekemisenä. Motivaatioon ja viihtymiseen taas vaikuttivat esimerkiksi tyytyväisyys omaan työhön, oikeudenmukaisuuden tunne sekä luottamus työnantajaan ja esimieheen. (vrt. Sundvik 2006, 121; Hoffmann ym. 2003.) Tämän tutkimuksen perusteella organisaatioissa olisi kuitenkin syytä kiinnittää huomiota myös arkisempiin asioihin ja selvittää, mitkä tekijät ovat henkilöstölle tärkeitä. Case-yrityksessä motivaation ja viihtymiseen vaikuttivat esimerkiksi työskentelyolosuhteet, työpaikkaruokala sekä mahdollisuus sopia loma-ajoista ja omista menoista esimiehen kanssa.

Motivaatiosta ja viihtymisestä puhuttaessa tässä tutkimuksessa nousi esiin jälleen esimiehen rooli. Esimies voi lisätä motivaatiota palkitsemalla ja muistamalla kiittää

alaisia, ottamalla selvää jokaista alaista motivoivista tekijöistä sekä tarjoamalla mielekästä työtä. (Chein, 2004; Steer & Porter 1975, 18–19.) Juuri mielekkäät työtehtävät nousivat tämän tutkimuksen haastatteluissa tärkeäksi tekijäksi. Ilman motivoivaa ja haastavaa työtä työntekijät eivät viihtyisi organisaatiossa lainkaan näin hyvin. Jotta työntekijä saa vastuullisia ja haasteellisia tehtäviä, on hänen itsekin panostettava omaan ammatilliseen osaamiseensa ja sen kehittymiseen. Lisäksi työntekijän on muistettava toimia työpaikalla niin, että hänen luotetaan ja hänelle voidaan katsoa annettavan näitä tehtäviä. (vrt. Keskinen 2005, 32–33.)

Yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikutti haastateltavien alaistaitojen toteuttamiseen ja kehittymiseen oli sitoutuminen, joka on hyvää ja jonka perusteella haastateltavat eivät näe tarvetta työpaikan vaihtamiselle. Keskinen (2005, 31) mukaan esimiehen oikeudenmukainen toiminta, kannustus, vuorovaikutteisuus ja selkeys ylläpitävät työntekijän sitoutumista. Lisäksi sitoutumista ylläpitävät työolosuhteet, jotka tarjoavat riittävän itsenäisen työskentelymahdollisuuden ja mielekkäitä tehtäviä. Samoin sitoutumista parantavat tehtävät, jotka kehittävät omia taitoja ja joista saa palautetta sekä tehtävät, jotka pitävät yllä vuorovaikutusta ja osallistavat päätöksentekoon. (Brown 1996.) Nämä sitoutumisen piirteet tulivat esiin myös haastatteluissa. Kiitosta saivat esimiehen oikeudenmukaisuus, vuorovaikutteisuus sekä työnteon perusedellytyksiksi tässä työssä laskettavat työskentelyolosuhteet sekä monipuoliset ja mielekkäät työtehtävät. Kyseisessä organisaatiossa esimiehet olivat onnistuneet luomaan ilmapiirin, joka vahvisti sitoutumista, motivaatiota ja viihtymistä. Lisäksi on hyvä muistaa, että Wastin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan sitoutumista ylläpitää selvästi vahvemmin suhde esimieheen kuin työtovereihin. Jos työntekijä on tyytymätön esimiehiin, saattaa hän olla haluton ponnistelemaan oman työnsä eteen (Steer & Porter 1975, 18–19). Kyseisessä organisaatiossa voitaneen haastattelijan perusteella tehdä se johtopäätös, että sitoutumisen kannalta tärkeä esimiestoiminta on kunnossa. Työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet olivat hyvät, esimiehet ovat oikeudenmukaisia ja kannustavia, ja vuorovaikutus on toimivaa. Tämän lisäksi työskentelyolosuhteet olivat erinomaiset.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi alaistaitojen kehittymisen kannalta tärkeässä osassa ovat työkaverit. Alaistaidoitan ovat vastuuta työtovereista, heidän tietojensa ja taitojensa kartuttamisesta sekä auttamista ongelmien kohdatessa (Keskinen 2005; Chattopadhyay 1999). Case-yrityksessä työntekijöillä oli pääasiassa hyvät suhteet toisiinsa, ja tämä näkyi yhteistyönä työpaikalla ja osalla myös vapaa-ajalla. Haastateltavat arvostivat työtoverilta saatua tukea ja sen antamista. Hyvät suhteet työtovereihin näyttivät parantavan sitoutumista, motivaatiota, viihtymistä ja tätä kautta halua toteuttaa omalta osaltaan alaistaitoja. (vrt. Bommer ym. 2003.)

Haastattelun perusteella johtopäätöksissä nostetaan esiin myös ikäjohtaminen. Kuten havainnoissa todettiin, eri-ikäisten ja eri työkokemuksen omaavien henkilöiden halu ja valmius vastata kysymyksiin ja kiinnostus aihetta kohtaan olivat erilaiset. Toki taustalla

vaikutti jälleen persoonallisuus, jonka piirteet muuttuvat elämäkokemuksen myötä vain vähän. Eräät tekijät kuitenkin pätevät ajasta ja kulttuurista riippumatta. Iän myötä tunnollisuus, myönteisyys ja tunne-elämän tasapaino lisääntyvät. Vastaavasti helposti vähenee avoimuus uusille kokemuksille. Keski-ikäisen työntekijän pitäisi tämän mukaan olla hyvin tasapainoinen ja myönteinen, mutta tätä saattaa horjuttaa esimerkiksi henkilökohtaisen elämän ongelmat. Tarkkasilmäisen esimiehen tulisi huomata työntekijän muu elämäntilanne, ja ottaa tämä huomioon työssä. Tähän haasteen tuo esimerkiksi nuori esimies tai vastaavasti esimiehen nuoret työntekijät. (Salin 2009, 24–27.) Tässäkin tutkimuksessa esimerkiksi perehdyttämisen kohdalla tuli ilmi sukupolvien näkemuserot. Esiin nousi kommentti siitä, kuinka uudet, nuoret työntekijät saivat heti vastuullisia töitä ilman niin sanottua oppipoikavaihetta. Nuoret itse eivät olleet havainneet tällaista ja odottivat, että pääsevät heti tekemään sitä mitä haluavat ja parhaiten osaavat. Varsinkin nykyajan nuorilla työtahtiin ja kiinnostukseen vaikuttavat työn mielekkyys ja arvostaminen. Samalla nuoret, jotka tuntevat, että heidän työtään ei arvosteta ja työnantaja ei josta, ovat valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa. Keski-ikäisille taas näyttää helposti kasaantuvan kokemuksen myötä tietynlaisia tehtäviä, jotka eivät välttämättä vastaa heidän erikoisosaamistaan. (Salin 2009, 24–27.) Case-yrityksessä on töissä sekä kauan yrityksen palveluksessa olleita keski-ikäisiä että lähes juuri koulun penkiltä töihin tulleita nuoria. Eri sukupolvet ja kokemukset on syytä huomioida ja miettiä, mitä vahvuuksia nämä tuovat, mutta samalla miettiä myös asian mahdollisesti mukanaan tuomia ongelmia. Tasapuolinen kohtelu ja tyytyväisyys työnjakoon saattaisi case-yrityksessäkin parantua perehdyttämisohjelman avulla. Perehdyttämisohjelman ja mahdollisesti tutor-ohjaajan avulla uusi työntekijä sitoutettaisiin nopeammin yritykseen ja samalla nähtäisiin kuinka paljon ja minkälaista opastusta uusi tulokas tarvitsee. Tätä kautta uusi työntekijä saataisiin ehkä myös tuottamaan nopeammin ja vaikuttamaan yrityksen menestymiseen.

Edellä käsiteltyä organisaatiokulttuuri ei varsinaisesti otettu esiin tämän tutkimuksen haastatteluissa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kuitenkin osaltaan siihen, miten organisaatiossa on totuttu toimimaan ja miten se sallii alaistaitoja kehittävän toiminnan. Alaistaitoja tukevassa organisaatiokulttuurissa opetellaan ja toteutetaan vastuullisten toimintatapoja, ja hyväksi havaittuja tapoja opetetaan uusille työntekijöille. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 8; Schein 1990, 111.) Case-yrityksen työntekijöiden tyytyväisyyden perusteella he omaavat suhteellisen samat arvot kuin organisaatio. Työntekijöitä valitessa haastattelutilanteella on varmasti tärkeä merkitys sille, että työnantaja pääsisi selville työntekijän arvoista ja vastaavasti työntekijä saisi selvyuden organisaation arvoista ja omasta sopimisestaan yritykseen. Samoin kehityskeskustelut, jotka case-yrityksestä puuttuivat, antaisivat hyvät mahdollisuuden organisaatiokulttuurin ja arvojen tarkastelemiseen.

5.3 Esimiehen roolista alaistaitojen kehittämisessä

Tämän tutkimuksen kuluessa on käynyt ilmi, että esimiehen toiminnalla ja huomioimisella luodaan edellytyksiä työntekijän osaamisen hyödyntämiselle sekä alaistaitojen toteuttamiselle ja kehittämiselle. Edelleen on noussut esiin, että esimiesten kuuluu huolehtia työntekijän toiveista ja mielipiteistä, hänen on kommunikoitava ja luotava toiminnasta mahdollisimman avointa sekä pidettävä työnteon perusedellytykset kunnossa. (vrt. Chen ym. 2008; Conway & Briner 2002.) Esimies vaikuttaa näin taustalla moneen asiaan. Vastauksista voitiin päätellä, että esimiehiltä odotettiin rentoa mutta asiallista käytöstä sekä sitä, että esimies hoiti omat työnsä ja piti näin alaisten työnteon perusedellytykset kunnossa.

Esimiehen vastuu alaisistaan on suuri. Esimies huolehtii alaistensa mielipiteistä, tunteista ja tarpeista, kommunikoi sekä varmistaa, että päätöksentekoprosessit ovat avoimia ja reiluja sekä ottaa vastaan ideoita ja mielipiteitä. Lisäksi esimiehen on muistettava tasapuolinen kohtelu kaikkia kohtaan. (Chen ym. 2008.) Myös haastattelussa esiin nousi esimiehen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ja se, että kukaan ei saisi perusteetta esimerkiksi parempia tehtäviä hoitaakseen. Konovskyn ja Pughin (1994) tutkimusten mukaan oikeudenmukaisen käytöksen avulla esimies voi vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen ja luottamuksen rakentumiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella esiin nousi yhtenä tärkeimpänä tekijänä juuri kommunikointi ja vuorovaikutus. Aikaisempienkin tutkimusten mukaan esimiehelle vuorovaikutus ja läsnäolo ovat jotain, jota ilman ei kerta kaikkiaan voi onnistua (Ristikangas ym. 2008, 208; Gannon 1979, 162). Huono vuorovaikutus tai huonot suhteet esimiehen kanssa ovat myös suurin syy työpaikan vaihtamiselle (Leimbach 2005, 1, 3). Case-yrityksessä vuorovaikutus oli avointa, toimivaa, rentoa ja tehokasta. Esimiehelle kerrottiin avoimesti asioista ja heihin samalla luotettiin. Haastateltavat pitivät työn lomassa tapahtuvia juttutuokioita tärkeänä asiana työnteon kannalta sekä luottamuksen ja rentouden kannalta. Varsinaisia kehityskeskusteluja ei kaivattu, vaan näiden juttutuokioiden nähtiin ajavan saman asian, ja halutessaan esimiehen kanssa pääsi juttelemaan kahden kesken. Olemalla esillä esimies osoittaa välittämistä, kun hän kiertelee hallissa, juttelee ja kyselee. Kehityskeskustelujen puuttuminen on vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kannalta ristiriitainen asia. Kehityskeskusteluissa olisi mahdollisuus käydä läpi monenlaisia asioita sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta (vrt. Herriot ym. 1997). Systeemi oli kuitenkin haastattelujen aikaan toimiva ja haastateltavien mukaan se kärsisi virallisista kehityskeskusteluista. Tämä on haaste yrityksen esimiehille ja vaatisi asian laajempaa tutkimista, miettimistä ja suunnittelua, jos kehityskeskustelut halutaan ottaa käyttöön. Kehityskeskusteluiden avulla parannettaisiin kuitenkin molempien osapuolien tietoisuutta yhteisistä tavoitteista ja varmistettaisiin tavoitteiden mukainen toiminta (Rehnback & Keskinen 2005, 8). Vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyy

tämän tutkimuksen perusteella mahdollisimman avoin asioista kertominen ja työntekijöiden mukaan ottaminen, mikä kehittää varmasti työntekijöiden motivaatiota ja saa heidät toimimaan hyvän alaisen tavoin. Tämän tutkimuksen kappaleessa 4.6 tuli esiin toive projektien aloitus- ja lopetuspalavereista, joihin myös tuotannon työntekijät otettaisiin mukaan. Kyseiset palaverit parantaisivat tiedonkulun avoimuutta ja lisäävät näin työntekijöiden sitoutumista. Samalla työntekijöille tulisi tunne siitä, että heidän työtään arvostetaan, ja heillä on tärkeä osa projektin toteutumisessa. Tulee kuitenkin muistaa, että työntekijänkin tulee kehittää omia alaistaitojaan itse pyrkimällä rakentamaan vuorovaikutukseen esimiehen ja työkalavereiden kanssa. Esimiehen on kuitenkin näytettävä esimerkkiä vuorovaikutuksesta, rohkaistava yhteiseen keskusteluun, kuunneltava työntekijää ja osoitettava, että väittelykin on sallittua. (Haavisto 2006.) Esimiehen on näin viestittävä työntekijöille selkeästi ja tarpeeksi sekä opittava kuuntelemaan työntekijöitä.

Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin lisäksi tässä tutkimuksessa tärkeäksi tekijäksi nousi palaute ja sen merkitys alaisten toiminnalle ja alaistaidoille. Laadukkaiden alaistaitojen toteuttamiselle ja kehittymiselle palautteen vastaanottaminen ja myös antaminen on perusedellytys (Lundin & Lancaster 1990). Useimmissa haastatteluissa palautteen tarve kiellettiin ja sitä ei nähty lainkaan tarpeellisena. Rivien välistä ja toisten kysymysten ja vastausten kautta oli kuitenkin havaittavissa myös toiveita palautteen saannin suhteen. Palautteen tärkeyden kieltämisen taustalla tutkija katsoo olevan pitkälti sen, että haastateltavat eivät halunneet ottaa vastaan negatiivista palautetta. Palautteen vastaanottamisen kautta on kuitenkin mahdollista kehittää omaa työtä ja sen tekemistä ja tähän tarvitaan sekä negatiivista että positiivista palautetta. Antamalla palautetta esimies opettaa samalla työntekijää ottamaan vastuuta omasta kehityksestä (Lundin & Lancaster 1990). Muutama kokeneempi työntekijä ymmärsi palautteen merkityksen oman työn ja sen suorittamisen kannalta. Heidän mukaansa ilman palautetta ei kehity. Case-yrityksessä esimiehille olisi tärkeää ottaa palaute osaksi normaalia toimintaa ja osata antaa sekä negatiivista että positiivista palautetta oikein ja oikeassa paikassa. Tämä vaatii jälleen esimieheltä kykyä lukea ja tulkita työntekijää ja näin päätellä, millaista palautetta ja miten tämä sen haluaa. Samalla esimiehen on muistettava, että myös hänen on osattava ottaa vastaan sekä positiivista että negatiivista palautetta (Graham 1995). Ilman esimiehen kykyä ottaa itse vastaan palautetta, ei se voi onnistua toisinkaan päin. Tässä kohtaa case-yrityksessä on syytä kiinnittää huomiota esimiesten toimintaan ja käydä läpi palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Esimiehen tulee hyväksyä se, että hänen toimintansa ei aina miellytä kaikkia, ja asiallinen palaute myös esimiehelle on toivottavaa ja oikeudenmukaista. Esimiehellä on kuitenkin paremmat mahdollisuudet luoda yrityskulttuuria, johon palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluvat olennaisena osana.

Tehokkaan johtamisen yksi kriittisimmistä tekijöistä on luottamus esimiehen ja työntekijän välillä (Leimbach 2005, 6). Mitä enemmän työnantaja luottaa työntekijään,

sitä avoimempaa ja rehellisempää on kommunikointi, ja työntekijä on sitoutuneempi. Vastaavasti mitä enemmän työntekijä luottaa työnantajaan, sitä enemmän hän jakaa tietojaan ja osaamistaan eli toteuttaa ja kehittää osaltaan alaistaitoja. (Keskinen 2005, 83; Leimbach 2005, 6; Zeffane & Connell 2003.) Varmimmin luottamusta syntyy työpaikoilla, jossa vallitsee avoin keskusteluilmapiiri, oikeudenmukaisuus, organisaation tuki, työtyytyväisyys sekä turvallisuudentunne omasta työpaikasta. (Zeffane & Connell 2003.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella luottamus syntyi perustehtävien hoitamisen kautta, joustamisen ansiosta, sovittujen asioiden pitämisestä, asiallisesta käytöksestä ja myös kokemuksen myötä. Luottamus ei siis vaadi ihmeellisiä taikatemppeja, vaan se voidaan aikaansaada hyvin yksinkertaisilla asioilla ja niiden hyvällä hoitamisella. Esimies osoitti vastaavasti tämän tutkimuksen mukaan parhaiten luottamusta annettujen työtehtävien sekä työrauhan avulla. Tärkeäksi koettiin lisäksi paikalla oleminen, jutteleminen, avoimuus ja auttavaisuus. Työntekijät kaipaavat läsnäolevaa esimiestä. Juuri läsnäolo ja vuorovaikutus ovat varmasti eräs syy siihen, että case-yrityksen työnjohtajat olivat saavuttaneet alaistensa luottamuksen ja arvostuksen. Nämä ovat varmasti tärkeitä tekijöitä jokaisella työpaikalla. Esimiehelle haasteen asettaa lisäksi sopivan johtamistyylin löytäminen, jonka avulla saavutetaan ja säilytetään kaikkien työntekijöiden luottamus (vrt. Yukl 1989, 40–43). Johtamistavan valinnoilla luodaan näin ollen puitteet sille, miten ja millaisia alaistaitoja työntekijä toteuttaa. Liiallisen auktoriteettiaseman ja vallan käytön seurauksena työntekijä vetäytyy helposti kuoreensa, jolloin vuorovaikutus ja yhteistyö vähenevät (vrt. Graham 1995). Tällöin kärsii helposti niin ilmapiiri kuin työntekeminen, ja tämä vaikuttaa varmasti myös työntekijän sitoutumiseen. Sopivan johtamistavan löytämisellä madalletaan kynnyistä lähestyä esimiestä. Yuklin tutkimuksen (1989, 40–43) mukaan ei ole olemassa yhtä parasta johtamistapaa, vaan esimiehen pitäisi luoda jokaisen työntekijän kanssa ainutlaatuinen esimies-alaisusuhde, ja lisäksi hänen pitäisi pystyä mukauttamaan johtamistyyliään tilanteen ja tarpeiden mukaan. (Yukl 1989, 40–43.) Haastateltavat toivat itse esiin juuri tämän, kuinka esimiehen tulisi tuntea jokainen työntekijänsä ja näin saada selville se, mikä ketäkin motivoi ja millaista käytöstä tämä esimieheltä odottaa. Tämä vaatii esimieheltä tehokasta vuorovaikutusta. Esimiehen on viestittävä työntekijöille selkeästi ja tarpeeksi ja opittava kuuntelemaan työntekijöitä. Johtamistyyliin valintaan tulisi vaikuttaa lisäksi alaisen ammattitaito, kokemus, asenteet ja motivaatio. (Hersey ja Blanchard 1975.) Tässä tutkimuksessa kävi hyvin ilmi esimerkiksi juuri iän ja kokemuksen vaikutus vastauksiin.

Luottamukseen liittyy tämän tutkimuksen perusteella myös lupauksen pitäminen. Case-yrityksessä lupauksen rikkominen ”söisi miestä” ja aiheuttaisi särön luottamukseen ja omaan motivaatioon sekä aiheuttaisi tyytymättömyyttä ja heikentäisi halua jäädä yrityksen palvelukseen. Lupauksen pitämisellä ja luottamuksen rikkoutumisella saattaa näin olla vakavia seurauksia organisaatiolle. Lupauksen pitämistä ja luottamuksen säi-

lymistä auttavat haastateltavien mukaan selvät säännöt, jotka ovat molempien osapuolien tiedossa. Alaistaitojen toteutuminen ja kehittyminen vaatii täten toteutuakseen luottamuksen ilmapiiriin (Alcorn 1992).

Kyseisessä organisaatiossa arvostus työntekijöitä kohtaan ilmeni pitkälti työtehtävien kautta ja oli eräs tärkeimpiä asioita työssä. Tällaisessa tapauksessa esimiehen on hyvä palkita hyvät alaidot omaavat työntekijät antamalla haasteellisempia tehtäviä sekä vastuuta (vrt. Schnake ym. 1990). Alaistaitojen havaitseminen ja se, mikä kullakin vaikuttaa niiden toteuttamiseen ja kehittymiseen, on tärkeää esimiehelle, jotta työntekijä ei turhaudu ja mahdollisesti laske omaa suoritustasoaan. Monipuolisilla työtehtävillä ja tätä kautta motivaatiolla on varmasti yhteys myös organisaatioon sitoutumiseen. Case-yrityksessä esimiehet olivat onnistuneet ilmeisen hyvin johtamistapojensa valinnoissa, koska työntekijät olivat tyytyväisiä ja suurempia ongelmia ei esiintynyt. Esimiehet kommunikoivat alaidensa kanssa, ja he esimerkiksi miettivät, kuka mitään työtä sopii tekemään. Esimiehet eivät harrasta pelkästään käskytystä ja kontrollointia, vaan suhde perustuu luotettavuuteen, joka on oleellinen asia alaidaitojen toteuttamisen ja kehittämisen kannalta.

Case-yrityksessä esimieheltä odotettiin hyvinkin perusasioita, samoja, jotka alaidaitoihin liittyvät, eli käytöstapoja, reilua peliä, realismia odotuksien suhteen, luottamuksellisuutta ja tasapuolisuutta. Lisäksi esimieheltä odotettiin työntekijän mielipiteiden huomioon ottamista ja kuuntelua, selkeiden käskyjen antamista työtehtävien hoitamisen kannalta, matalaa ja helppoa byrokratiaa, työrauhaa ja tarvittaessa työntekijän auttamista. Haastatteluissa nousi esiin monia hyviä esimiehen ominaisuuksia, joita löytyi myös kyseisen organisaation esimiehiltä. Hyvä esimies innostaa, tukee, hänelle on helppo kertoa ongelmista, hän on ammattitaitoinen, keskustelee, on läsnä, luottaa, on tasapuolinen ja huolehtii työpaikan viihtyvyydestä. (vrt. Chen ym. 2008.) Kaiken kaikkiaan esimiehen on tärkeä muistaa, että hänen oma onnistumisensa riippuu paljon siitä, millaisia alaidaita hänellä on ja miten he toimivat (Autio ym. 1990, 5). Alaidaiten toimintaan esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja johtamisellaan.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voitaneen todeta, että case-yrityksessä esimiehellä ja hänen toiminnallaan ja johtamisellaan on vaikutusta työntekijän alaidaitoihin ja niiden kehittymiseen. Tutkimuksen kuluessa on myös tarkasteltu persoonan merkityksestä alaidaitoille, mutta samalla tulee korostaa, että esimiehen on oltava persoonaltaan tehtävään sopiva sekä uskottava ja vakuuttava (Keskinen 2005, 49). Tämän lisäksi esimiehen tulee ymmärtää oma roolinsa ja hoitaa se tehtävän edellyttämällä tavalla. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että esimiehen toiminta ja tapa toimia vaikuttaa paljon työntekijän toimintaan ja ajatuksiin case-yrityksessä. Esimieheen tyytyväinen työntekijä suhtautuu huomattavasti positiivisemmin koko organisaatioon ja moniin asioihin siellä. (vrt. Coyle-Shapiro 2002.) Vaikka case-yrityksessä alaidaitot ja esimiestoiminta olivat hyvällä mallilla, nousi vastauksista esiin myös kehittä-

mistä kaipaavia asioita. Eräs haastateltavista mainitsi systeemin hieman jäykäksi, toinen painotti tilanteen hektisyyttä ja nopeaa muuttumista ja eräs mainitsi ulkomaankomennusten tulevan vain ilmoitusluontoisena asiana. Nämä ovat asioita, jotka kaikki näkevät omalla tavallaan, mutta jotka esimiesten on hyvä huomioida ja tiedostaa. Tällaisten asioiden käsittelyyn kehityskeskustelu olisi hyvä kanava.

Edellä käsiteltyjen asioiden perusteella voidaan todeta, että case-yrityksessä monet alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat perusedellytykset ja esimiestyö ovat haastattelijan perusteella kunnossa. Tämän tutkimuksen teorian ja empiirian avulla havaittiin, että esimiehen rooli alaistaitojen kehittämisessä case-yrityksessä on merkittävä. Ilman toimivaa ja kunnollista esimiestyötä työntekijöiden alaistaidot jäävät helposti puutteelliseksi ja kehittymättä. Jos esimies ei hoida omaa tehtäväänsä kunnolla, miksi työntekijä antaisi täyden panoksen organisaatiolle ja kehittäisi itseään ja alaistaitojaan? Esimiestyöllä luodaan perusedellytykset alaistaitojen kehittymiselle. (vrt. Brightman & Moran 1999; Konovsky & Pugh 1994.)

6 YHTEENVETO

6.1 Aineiston ja analyysin luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi lähtee tutkijan subjektiivisuuden tunnistamisesta ja sen hyväksymisestä, että tutkija itse vaikuttaa oleellisesti tutkimuksen kulkuun. Vaikka tutkijan tulee pyrkiä objektiivisuuteen, on hän siitä huolimatta tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on epämääräisempää ja henkilökohtaisempaa kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi keskittyy lähinnä mittauksen luotettavuuteen, jota voidaan arvioida melko objektiivisesti. Laadullisen tutkimuksen analyysivaihetta ei voida erottaa tarkasteltavaksi näin selkeästi, sillä laadullisessa tutkimuksessa analyysi ei yleensä etene yhtä suoraviivaisesti ja irrallaan muusta tutkimusprosessista. (Eskola & Suoranta 1998, 209–213.)

Tässä tutkimuksessa käytettyyn puolistrukturoituun teemahaastatteluun päädyttiin siis osittain haastattelijan kokemattomuuden vuoksi. Näin pysyttiin aiheessa ja taattiin mahdollisimman suuri objektiivisuus. Objektiivisuudessa onnistuttiin kohtuullisen hyvin, mutta nuorempien ja vähemmän työkokemusta omaavien haastateltavien kohdalla tutkija huomasi välillä johdattelevansa haastateltavia, jotta olisi saanut näiltä kunnolla vastauksia. Objektiivisuuteen vaikuttaa myös tutkijan henkilökohtainen suhde organisaatioon. Tutkija ei kuitenkaan ole työskennellyt vakituisesti kyseisen organisaation palveluksessa, eivätkä tutkija ja haastateltavat tunteneet toisiaan ennestään hyvin.

Kuten esimerkiksi kappaleesta 4.2 ilmeni, pidemmän työkokemuksen omaavat työntekijät olivat halukkaampia vastaamaan kysymyksiin kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavat työntekijät. Nuorempien kohdalla kyse oli ehkä enemmän siitä, että heillä ei ollut yhtä paljon näkemyksiä ja kokemuksia, ja he eivät osanneet tuoda niitä samalla tavalla haastattelutilanteessa ilmi.

Laadullisessa tutkimuksessa harjoitetaan yleensä grounded theorystä tuttua ”saturaatioperiaatetta” eli otantaa jatketaan niin kauan kuin uusia tapauksia tutkimalla saadaan uutta tietoa. Tämä edellyttää aineiston jatkuvaa tulkintaa ja hypoteesien kyseenalaistamista uutta aineistoa vasten. Uutta aineistoa on verrattava vanhaan ja mietittävä, mistä löytäisi poikkeavia tapauksia. (Koskinen ym. 2005, 273–274, 258.) Tässä tutkimuksessa saavutettiin osittainen saturaatio. Vastaukset toistivat toisiaan, mutta niissä heräsi myös uusia mielipiteitä ja ajatuksia. Tutkimuksessa kuitenkin käsiteltiin asioita, jotka olivat hyvin paljon riippuvaisia tutkittavasta henkilöstä ja myös hänen luonteestaan. Kuusi haastattelua oli tutkijan mielestä riittävä määrä. Tosin vastausten osalta tuskin olisi saatu merkittävää uutta tietoa.

Yleisin kritiikki, jonka laadullinen tutkimuksen tekijä kohtaa, on juuri havaintomäärä, josta ei katsota voitavan tehdä luotettavia yleistyksiä. Lisäksi yleensä todetaan, että yleisempi tieto on informatiivisempaa kuin yksittäistapauksia koskeva tieto. Pieniin tapausmääriin on kuitenkin yleensä syynsä. Monesti kysymys on tutkimuksen tavoitteista. Useimmiten laadullista tutkimusta tehdään siitä syystä, että voitaisiin kerätä pienestä tapausjoukosta suhteellisen paljon tietoa. Tavoite on yleensä kuvaus tai sellainen selitys, joka tekee tutkitun yhteisön tai yrityksen piirteet ymmärrettäviksi. Tämä edellyttää runsaan ja monipuolisen aineiston keräämistä. Ymmärrys kasvaa runsaista yksityiskohdista ja siitä, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa. (Koskinen ym. 2005, 263, 265.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin suorittamaan kuusi puolistrukturoitua teemahaastattelua, jolloin tarkoituksena oli kerätä paljon tietoa pienestä tapausjoukosta.

Termeillä *reliabiliteetti* ja *validiteetti* viitataan siihen, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. (Hirsjärvi ym. 2001, 213.) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti taas merkitsee sitä, voidaanko tulkinta yleistää muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Tässä tutkimuksessa tavoitteena ei ole tutkimustulosten yleistäminen, vaan tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan sitä konsistenssin eli yhtenäisyyden astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Kyseessä on ristiriidattomuus. Aineisto voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi, mutta aineisto ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli. (Koskinen ym. 2005, 255; Hirsjärvi ym. 2001, 213.) Kvalitatiiviseen tutkimukseen reliabiliteetti ja validiteetti sopivat huonosti, mutta ne ovat kuitenkin tulleet jäädäkseen laadulliseen tutkimukseen. Koskisen ym. (2005, 257) mukaan olisi kuitenkin parempi puhua vain tutkimuksen laadusta ja ajatella, että koko tutkimuksen ajan pitää harrastaa systemaattista laaduntarkkailua. (Koskinen ym. 2005, 257.)

Vaatus havaintojen toistettavuudesta on yksi tieteellisen tutkimuksen kulmakivistä, sillä jos havainnot eivät ole toistettavissa, ei ulkopuolisilla tutkijoilla ole tällöin mahdollisuutta tulkinnan kiistämiseen. Toistettavuus on kuitenkin kova vaatimus, koska harva yritys on samanlainen monien vuosien jälkeen. Tässä tapauksessa tutkimuksen edellytykset ovat muuttuneet. Tutkijan tulee kuitenkin antaa lukijalle riittävästi tietoa, jonka varassa tämä voi arvioida miten havainnot on tuotettu, ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. (Koskinen ym. 2005, 258.) Tässä tutkimuksessa toistettavuutta voivat auttaa tutkimusraportin johdonmukaisuus sekä riittävän tarkka kuvaus koko tutkimusprosessista, siihen liittyvistä valinnoista ja sen etenemisestä.

Laadullisen tutkimuksen katsotaan häviävän yleistettävyydessä tilastolliselle tutkimukselle, mutta liittyy laadullisenkin tutkimuksen yleistettävyyteen positiivisiakin seik-

koja kuten se, että jo havaintojen pelkistäminen on eräänlaista yleistämistä. Tutkijan puhdistaessa joukon sekalaisia tapauksia ja kuvatessa niiden rakennetta muodostaessaan aineistoa tai sitä tapausjoukkoa, jota kulloinkin analyysissä käsittelee, tulee tutkija jo tehneeksi yleistävän operaation. Kysymys yleistettävyydestä ei myöskään ole aina tärkeä, koska on tapauksia, jotka ovat ainutlaatuisia. Yksittäisiä tapauksia koskevalla tutkimuksellakin on usein metodisia käyttäjiä. (Koskinen ym. 2005, 267.) Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole laajemmin yleistettävissä. Case-organisaation sisälläkin tulokset todennäköisesti vaihtelisivat, jos haastattelut suoritettaisiin toimihenkilöille tai jos otos tuotannon työntekijöiden kesken olisi ollut huomattavasti suurempi.

Tämän tutkimuksen laatua pyrittiin lisäksi parantamaan suunnittelemalla etukäteen teemahaastattelurunko ja suorittamalla koehaastattelu sekä valitsemalla tutkimusongelman kannalta relevantit haastateltavat. Haastateltavia valittaessa huomiota kiinnitettiin esimerkiksi siihen, että haastateltavat saavat ”suunsa auki”. Lisäksi litterointi tehtiin tarkasti ja aineistoon palattiin useita kertoja analysointia tehtäessä. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 107.)

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan alaistaitojen kehittymistä esimiehen roolin kautta. Lisäksi kyseessä oli tapaustutkimus, joten yleistyksiä tutkimuksesta ei voida tehdä. Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin tuotannon työntekijöille, joilla ei ole omia alaisia. Tutkimuksen tulokset olisivat olleet todennäköisesti toisenlaisia, jos tutkimus olisi toteutettu haastattelemalla esimiehiä. Mielenkiintoista olisi myös tehdä tutkimus case-yrityksessä niin, että haastateltaviksi valittaisiin toimihenkilöitä, ja suorittaa tätä kautta vertailua tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Tämän tutkimuksen kuluessa esiin nousi iän ja kokemuksen merkitys alaistaitojen toteuttamiselle ja kehittymiselle. Tästä syytä iän ja kokemuksen merkitystä alaistaidoille sekä ikäjohtamista olisi syytä tutkia tarkemmin. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi juuri nuorempien työntekijöiden varautuneempi suhtautuminen tutkittavaan aiheeseen ja mielihiteiden vähäisyys. Ikäjohtamisen avulla olisi mahdollisuus sitouttaa nuoremmat työntekijät yritykseen, saada heidät viihtymään ja motivoitumaan sekä tutustumaan työtovereihin. Näin he ymmärtäisivät paremmin kokonaisuuden ja oman roolinsa. (Salin 2009, 24-27.) Tutkimusaineiston voisi kerätä useammasta organisaatiosta, jolloin pystyttäisiin tekemään vertailevaa tutkimusta ikäjohtamisen vaikutuksista ja huomioimaan paremmin myös organisaatiokulttuurin merkitys ja vaikutus alaistaidoille.

6.3 Johtopäätökset tutkimuksesta

Tämä tutkimus liittyy alaistaitoihin, joita kohtaan kiinnostus on viime vuosina kasvanut. Työelämässä on ymmärretty se, että pelkkä esimies ja hänen taitonsa eivät auta organisaatiota saavuttamaan tavoitteita vaan lisäksi tarvitaan motivoituneita ja oman roolinsa ymmärtäviä työntekijöitä. Menestyvä ja hyvinvoiva organisaatio on näin työntekijöiden ja esimiesten yhteinen aikaansaannos, jossa molemmat osapuolet ymmärtävät omat roolinsa ja niiden toisensa täydentävyyden.

Alaistaito on oman roolin ylittävää käyttäytymistä, jonka perusta luotiin 1930-luvulla, jolloin Barnard (1938) loi käsitteen extra-role behavior. Jo tällöin korostettiin työntekijän persoonallisuutta ja halua suunnata oma energia organisaation hyväksi. Myöhemmin tällaista käyttäytymistä on kuvattu esimerkiksi spontaaniudeksi ja yhteistyöhalukkuudeksi. Kuten tämän tutkimuksen edetessä on käynyt ilmi, alaistaito tarkoittaa muun muassa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, mielipiteen ilmaisemisesta ja aktiivisesta osallistumisesta. Alaistaitoja toteuttavalta työntekijältä odotetaan lisäksi yhteisvastuuta, sitoutumista ja motivaatiota, palautteen vastaanottamista sekä halua kehittää omaa työtään. Lisäksi hyvä alainen on reilu, kohtelias, epäitsekkäs ja hän haluaa auttaa toisia. Alaistaitoihin liitettävät tekijät eivät näin kuulu perustyötehtäviin, mutta ne edistävät kuitenkin organisaation toimintaa. Samalla alaistaitoihin liitettävät asiat ovat sellaisia, joita ei mainita työsopimuksessa vaan jotka liittyvät psykologisen sopimuksen luomiseen. Työntekijä luo tällöin esimiehensä kanssa sanattoman sopimuksen, joka kattaa molemminpuoliset odotuksen ja velvoitteet työtä koskien.

Alaistaitoihin liittyy täten monenlaisia odotuksia ja velvoitteita, kykyjä ja taitoa. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, mitkä tekijät vaikuttavat näiden taitojen, odotusten ja velvoitteiden kehittymiseen. Esiin on tätä kautta nostettu sitoutuminen, motivaatio, persoonallisuus ja kyvykkyys, joilla kaikilla on oma roolinsa alaistaitojen kehittämisessä. Työntekijä vaikuttaa itse näihin tekijöihin, mutta koska alaistaitojen kehittyminen ei kuitenkaan voi olla vain alaisten vastuulla, haluttiin tässä tutkimuksessa tarkastella esimiehen roolin merkitystä alaistaitojen kehittymiselle. Esimiehen käytös, toiminta ja valittu johtamistapa vaikuttavat merkittävästi esimerkiksi työntekijän tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon sekä luottamukseen. Tulee kuitenkin muistaa, että ei ole olemassa yhtä parasta johtamistyyliä vaan esimiehen tulisi luoda jokaisen työntekijän kanssa ainutlaatuinen ja oma esimies-alaissuhde.

Tässä tutkimuksessa käytetyn teorian ja empiirian avulla tarkasteltiin alaisasemassa olevien työntekijöiden näkemyksiä alaistaidoista ja esimiehen roolista omien ja työyhteisön alaistaitojen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoite pyrittiin saavuttamaan vastamalla osaongelmien kautta varsinaiseen tutkimusongelmaan: *Mikä on esimiehen rooli alaistaitojen kehittämisessä case-yrityksessä?* Case-yritykseksi valikoitui Varsinais-

Suomessa toimiva metalliteollisuuden alaa edustava yritys, jossa empiiria kerättiin haastatteleamalla kuutta case-yrityksen tuotannon työntekijää, joilla ei ollut omia alaisia. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tämä tutkimus antaa kuitenkin kuvan kyseisen case-yrityksen tuotannon työntekijöiden alaistaidoista ja yrityksen esimiesten roolista alaistaitojen kehittymiseen haastateltavien näkökulmasta tarkasteltuna. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuksen osaongelmiin ja tätä kautta saamaan ratkaisuja tutkimuksen pääongelmaan. Tutkimuksen litteroidusta aineistosta nostettiin esiin neljä pääteemaa, joiden taustalla olivat tämän tutkimuksen tutkimusongelmat.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat positiivisia, osittain jopa yllättäviä. Tutkimuksen tulosten perusteella haastateltavat suhtautuivat aiheeseen positiivisesti, ja alaistaidot ja niihin vaikuttava esimiestyö olivat case-yrityksessä hyvällä mallilla.

Haattaessa vastauksia tämän tutkimuksen ensimmäisen osaongelmaan eli siihen, mitä käsitteellä alaistaidoilla ymmärretään, päästiin johtopäätökseen, että case-yrityksen työntekijät ymmärsivät oman roolinsa kokonaisuudessa ja oman vastuunsa alaistaitojen toteuttamisessa. He ymmärsivät, että organisaation menestyminen ja siellä viihtyminen oli kiinni myös itsestä. He eivät nähneet omaa rooliaan pelkkänä alamaisuutena ja käsien noudattamisena. Esiin nousi näin monia alaistaitojen piirteitä kuten luottamus, omien tehtävien tunnollinen tekeminen ja toisten huomiointi sekä vuorovaikutus. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että vaikka esimiehellä on oma roolinsa ja työntekijällä omansa, pitivät case-yrityksen työntekijät tärkeänä sitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät vastakkaisten roolien tärkeyden ja merkityksen ja samalla ymmärsivät sen, että yhteistyö on sallittua ja välttämätöntä.

Tämän tutkimuksen toisessa osaongelmassa haettiin vastauksia siihen, mitkä tekijät vaikuttavat alaistaitojen kehittymiseen case-yrityksessä. Johtopäätösten perusteella case-yrityksessä työntekijöiden alaistaitojen kehittymiseen vaikuttivat esimerkiksi työntekijöiden luottamus esimiehiin, sitoutuminen yritykseen ja se, että he työskentelivät siellä mielellään, työtehtävät olivat haastavia ja niihin sai itse vaikuttaa. Nämä tekijät lisäsivät työntekijöiden viihtymistä, motivaatiota ja tätä kautta sitoutumista. Samalla haastateltavat olivat valmiimpia antamaan osaamisensa organisaation käyttöön ja käyttäytymään hyvien alaistaitojen mukaisesti. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että haastateltavat odottivat lisäksi vastavuoroisuuden toteutumista, jotta he olivat valmiita käyttäytymään hyvän alaisen tavoin. Vastavuoroisuus edellyttää, että esimies tietää oman roolinsa ja toimii hyvän esimiehen tavoin. Nämä ovat osa työnteon perusedellytyksiä, jotka nostettiin esiin tämän tutkimuksen empiiriassa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että viihtymiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat sellaiset tekijät kuin työpaikan viihtyvyys, siistit ja toimivat työtilat, työpaikkaruokala, työturvallisuus ja työvälineet. Näillä, jopa helposti hoidettavilla, ”pienillä” tekijöillä on valtava merkitys työntekijöille. Samalla tutkimuksesta kävi

ilmi, että näiden asioiden katsotaan olevan esimiehen vastuulla. Esimies hoitaa työntöön perusedellytykset kuntoon, jotta työntekijä pääsee tekemään omat työnsä.

Tämän tutkimuksen kolmannessa osaongelmassa haettiin vastauksia siihen, miten alaiset kokevat esimiehen roolin alaistaitojen kehittämisessä case-yrityksessä. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että esimiehen rooli alaistaitojen kehittämisessä oli merkittävä case-yrityksessä. Työntekijöillä oli omat vastuunsa ja velvollisuutensa, mutta esimiehet loivat pohjan alaistaitojen kehittymiselle. Kuten edellä tuli ilmi, kyse saattaa olla pienistä asioista kuten työvälineiden saatavuudesta ja kunnossa pitämisestä. Esimiehen toiminnalla ja tekemisellä luodaan näin pohja yrityksen ja työntekijöiden toiminnalle. Tämän tutkimuksen perusteella case-yrityksessäkin esimiesten on tärkeää oppia tuntemaan alaisensa ja heidän toimintansa. Esimiesten on luotava henkilökohtainen suhde jokaisen työntekijän kanssa ja sopeutettava oma käytöksensä ja toimintansa jokaisen alaisen mukaan erikseen. Tuntemalla omat alaisensa, toimimalla johdonmukaisesti, reilusti ja ihmiset huomioon ottavalla tavalla, on esimiesten mahdollista aikaansaada alaistaitojen kannalta välttämättömät motivaatio, viihtyminen, luottamus ja sitoutuminen.

Hakemalla vastauksia tutkimuksen osaongelmiin löydettiin vastaus tutkimuksen varsinaiseen tutkimusongelmaan. Tämän tutkimusten tulosten perusteella ilman toimivaa ja kunnollista esimiestyötä työntekijöiden alaistaidot jäävät case-yrityksessä helposti puutteellisiksi ja kehittymättä. Esimiehen rooli alaistaitojen kehittämisessä case-yrityksessä on näin merkittävä. Jos esimies ei hoida omia tehtäviin kunnolla, miksi työntekijä antaisi täyden panoksen organisaatiolle ja kehittäisi itseään ja alaistaitojaan?

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Jyväskylä.
- Alcorn, D. S. (1992) Dynamic followership: Empowerment at work. *Management Quarterly*, Vol. 1(33), 9–13.
- Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1–18.
- Armeliaisuus-hyvä alaistaito (2006)
 <http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilaiset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitajalehti/6-7/2006muut_artikkeli/armeliaisuus-hyva_alaistaito/>, haettu 14.1.2009, 6–7.
- Arvassalo, L. (2006) Alaistaito (kielitoimiston sanakirjan toimitus). Julkaistu 6.2.2006, päivitetty 11.1.2007. <<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>>, haettu 14.1.2009.
- Autio, V. M. – Juuti, P. – Latva-Kiskola, E. (1990) *Esimies-alais-keskustelut*. JTO op-pikirja sarja. Johtamistaidon opisto, Turku.
- Barrick, M. – Mounth, M. (1991) The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 44, 1–26.
- Bateman, T. B. (1983) Job satisfaction and the good soldier: Between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, Vol. 26(4), 587–595.
- Blumberg, M. – Pringle, C. D. (1982) The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, Vol. 7, 560–569.
- Boerner, S. – Eisenbeiss, S. A. – Griesser, D. (2007) Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 3, 15–26.
- Bolino, M. C. – Varela, J. A. – Bande, B. – Turnley, W. H. (2006) The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, 281–297.
- Bommer, W. H. – Miles E. W. – Grover, S. L. (2003) Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 181–196.
- Brightman, B. – Moran, J. (1999) Building organizational citizenship. *Management decision*, Vol. 37(9), 678–685.

- Brown, S. (1996) A Meta-Analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, Vol. 120(2), 235–255.
- Chattopadhyay, P. (1999) Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(3), 273–287.
- Chien, M. H. (2004) An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol. 5(½), 428–431.
- Chen, Y.-J. – Lin, C.-C. – Tung, Y. C. – Ko, Y. T. (2008) Associations of organizational justice and ingratiation with organizational citizenship behavior: The beneficiary perspective. *Social behaviour and personality*, Vol. 36(3), 289–302.
- Christ, O. – Van Dick, R. – Wagner, U. – Stellmacher, J. (2003) When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 73, 329–341.
- Comeau, D. J. – Griffith, R. L. (2005) Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behaviour. An examination of personal-environment interaction. *Personnel Review*, Vol. 34(3), 310–330.
- Conway, N. – Briner, R. B. (2002) Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 279–301.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23(8), 927–946.
- Cremer, D., de. – Dijk, E., van. (2008) Leader-follower effects in resource dilemmas: The roles of leadership selection and social responsibility. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 11(3), 355–369.
- De Pree, M. (1990) *Ihmisten johtamisen taito*. (alkuteos Leadership is an art 1990, käännök Matti Lainema) Denali, Helsinki.
- Denscombe, M. (2006) *The good research guide for small scale social research projects*. Buckingham: Open University Press, London.
- Dysvik, A. – Kuvaas, B (2008) The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, Vol. 12(3), 138–157.
- Elpers, K. – Westhuis, D. J. (2008) Organizational leadership and its impact on social worker's job satisfaction: A national study. *Administration in Social Work*, Vol. 32(3), 26–43.

- Eskola, S. (2007) Vuorovaikutus: alaistaidot. Ohjat omiin käsiin. *Ekonomi* 8/2007, 37–39.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Euwema, M. – Wendt, H. – Emmerik, H., van. (2007) Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational behavior*, Vol. 28, 1035–1057.
- Fahr, J. L. – Podsakoff, P. M. – Organ, D. W. (1990) Accounting for organizational citizenship behaviour. Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705–721.
- Foote, D. A. – Li Ping Tang, T. (2008) Job satisfaction and organizational citizenship behaviour (OCB). *Management Decision*, Vol. 46(6), 933–947.
- French, W. L. – Bell, C.H. (1973) *Organization development*. Prentice-Hall inc., India.
- Gannon, M. J. (1979) *Organizational behavior: A Managerial and Organizational Perspective*. Little, Brown and Company, Boston.
- Gibbons, P. T. (1992) Impacts of organizational evolution on leadership roles and behaviors. *Human Relations*, Vol. 45(1), 1–18.
- Graham, J. (1991) An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, Vol. 4, 249–270.
- Graham, J. W. (1995) Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5(1), 43–54.
- Greenberg, J. – Baron, R.A. (2003) *Behavior in organizations*. Prentice Hall, New Jersey.
- Guest, D. E. (2004) The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychology contract. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53(4), 541–555.
- Haastateltava 1, case-yritys. Haastattelu 18.5.2009.
- Haastateltava 2, case-yritys. Haastattelu 18.5.2009.
- Haastateltava 3, case-yritys. Haastattelu 19.5.2009.
- Haastateltava 4, case-yritys. Haastattelu 19.5.2009.
- Haastateltava 5, case-yritys. Haastattelu 26.5.2009.
- Haastateltava 6, case-yritys. Haastattelu 26.5.2009.
- Haavisto, P. (2006) Hyvä alainen osallistuu eikä jupise käytävillä. Työturvallisuuskeskus. Työyhteisöviesti 1/2006.
<<http://www.tyoturva.fi/tyvi/2006/1/alainen.html>>, haettu 18.8.2009.

- Herriot, P. – Manning, W. E. G. – Kidd, J. M. (1997) The psychological contract. *British Journal of Management*, Vol. 8, 151–162.
- Hersey, P. – Blanchard, K. H. (1975) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Ekonomiasarja 39. Weilin+Göös, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (1998) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1998) *Tutki ja kirjoita*. 3.-4. p. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja kirjoita*. 6.-7. p. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10., osin uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hofmann, D. A. – Morgeson, F. P. – Gerras, S. J. (2003) Climate as a moderator of the relationship between leader–member. Exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied psychology*, Vol. 88(1), 170–178.
- Hätönen, H. (1998) *Osaava henkilöstö- nyt ja tulevaisuudessa*. Metalliteollisuuden Keskusliitto MET. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Vantaa.
- Johnson, S. K. (2008) I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, 1–19.
- Joki, E. (2006) Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? Psycon views 1/2006.
<http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0106/0106_tyohyvinvointi.php>, haettu 24.3.2009.
- Jokivuori, P. (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - Kilpailevia vai täydentäviä?* Väitöskirjatutkimus. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Täysin uud. laitos. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Järvinen, P. (2001) *Onnistu esimiehenä*. WSOY, Juva.
- Järvinen, P. (2005) *Esimiestyö*. Ekonomiasarja. WsoyPro, Helsinki.
- Kaivola, T. – Launila, H. (2007) *Hyvä työpaikka*. Yrityskirjat Oy. Gummerus, Jyväskylä.
- Katz, D. (1964) The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, Vol. 9, 131–133.

- Keskinen, S. (2005) *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia -sarjan julkaisu nro 59. Pole -kuntatieto Oy, Helsinki.
- Keskinen, S. (2005) Alaistaito ei ole alamaisuutta vaan itsenäistä vastuullisuutta. Artikkelin nimi: Kuntatyö kunnossa 1/2005. <<http://www.keva.fi/default.asp?cid=3&lang=fi>>, haettu 14.1.2009.
- Konovsky, M. A. – Pugh, S. D. (1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(3), 656–669.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Kreitner, R. – Kinicki, A. – Buelens, M. (2002) *Organizational behaviour*. 2. p. McGraw Hill Education, New York.
- Leimbach, M. (2005) *Versatile Leadership*. Wilson Learning Worldwide Inc. Research report, 1–8.
- Lewis, D. (1998) How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change*, Vol. 7, 251–260.
- Lewis, D. (1992). Communicating organisational culture. *Australian Journal of Communication*, Vol. 19(2), 47–57.
- Lundin, S. C. – Lancaster, L. C. (1990) Beyond leadership. The importance of followership. *The futurist*, May-June, 18–22.
- Luthans, F. – Peterson, S. J. (2002) Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, Vol. 21(5), 376–387.
- Lämsä, A-M. – Hautala T. (2004) *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Morrison, E. W. (1996) Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, Vol. 35(4), 493–512.
- Morrison, E. W. – Robinson, S. L. (1997) When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22(1), 226–256.
- Mäkinen, P. (2000) Henkilöstö saatava mukaan rakentamaan yrityskulttuuria. *Kaupalehti* 12.5.2000.
- Mäntynen, H. (2007) Alaistaidot -miten olen viisaampi alainen. *Liiketalous* 3/2007, 4–5. <http://liiketaloudenliitto.fi/pdf/lta3_2007_LR.pdf>, haettu 7.3.2008.
- Nieminen, H. (2006) Alaistaidot osana työyhteisön hyvinvointia. *Polyfonia*, Satakunnan ammattikorkeakoulun henkilöstölehti 4/2006, 10.

- Niiniluoto, I. (1984) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorian muodostus*. 2. p. Otava, Keuruu.
- Nurmi, R. (2000) *Johtaminen ja esimiestyö*. Johtaminen II. Mermeru Oy, Tampere.
- Opinnäytetyö, tukimateriaali* (2010) Kajaanin ammattikorkeakoulu.
<<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiTutkKuvaileva.aspx>>, haettu 1.2.2010.
- O'Reilly C. – Chatman, J. (1983) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3), 492–499.
- Organ, D. W. – Lingl, A. (1995) Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, Vol. (3), 339–350.
- Pearce, C. L. – Herbig, P. A. (2004) Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 144(3), 293–310.
- Peltonen, M. – Ruohotie, P. (1991) *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja. Otava, Keuruu.
- Piili, M. (2006) *Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Tietosanoma Oy. 2006. Gummerus, Jyväskylä.
- Reddin, W.J. (1967) The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, Vol. 4, 8–17.
- Rehnbäck, K. (2005) *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Rehnbäck, K. – Keskinen, S. (2005) *Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina*. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Ristikangas, V. – Aaltonen, T. – Pitkänen, E. (2008) *Asiantuntijasta esimies, innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. WSOYpro, Helsinki.
- Robinson, S. L. – Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 245–259.
- Robinson, S. L. – Morrison, E. W. (1995) Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour, *Journal of Organizational behaviour*, Vol. 16, 289–298.
- Rousseau, D. M. (1990) "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contract". *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 11(5), 389–400.
- Ruuskanen, P. (2001) *Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.

- Rämö, S. (2009) Työhyvinvointiin kannattaa satsata. *Ekonomi* 09.09, 42–43.
- Salin, M. (2009) Ylös sukupolvien kuilusta. *Ekonomi* 06.09, 24–26.
- Salmela-Aro, K. – Nurmi, J-E. (2004) *Mikä meitä liikuttaa: modernin motiivatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Schein, E. H. (1990) Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol. 45(2), 109–119.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schnake, M. – Dumler, M. P. – Cochran D. S. (1993) The relationship between “traditional” Leadership, “Super” Leadership, and Organizational Citizenship behavior. *Group & Organization Management*, Vol. 18(3), 352–365.
- Shamir, B. – House, R. J. – Arthur, M. B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, Vol. 4, 577–594.
- Simström, H. (2009) Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos, Tampere. <<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7742-3.pdf>>, haettu 20.2.2010.
- Smith, C. A. – Organ, W. – Near, J. (1983) Organizational behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(4), 653–663.
- Steers, R. M. – Porter, L. W. (1979) *Motivation and work behavior*. 2. p. McCraw-Hill, Inc., New York.
- Sundvik, L. (toim.) (2006) *Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Yritysjulkaisut. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Tepper, B. J. – Taylor, E. C. (2003) Relationship among ‘supervisors’ and ‘subordinates’ procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, Vol. 46(1), 97–105.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Tammi, Jyväskylä.
- Tuotantojohtaja. Sähköpostivastaus, 22.10.2009.
- Turnipseed, D. L. (2002) Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behaviour and personal ethics. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 1–15.
- Työsopimuslaki (2001) 3:1–4. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>>, haettu 30.3.2009.

Työturvallisuuslaki (2002) 4:18.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>, haettu 30.3.2009.

Varela, G. J. – Garcia, G. T. (2006) Structural relationship between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17(1), 23–50.

Vigoda-Gadot, E. (2007) Leadership style, organizational politics, and employees' performance. An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, Vol. 36(5), 661–683.

Wasti, S. A. (2003) The influence of cultural values in antecedents of organisational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology: An international review*, Vol. 52(4), 533–554.

Wright, C. W. – Sablinski, C. J. (2008) Procedural justice, mood, and prosocial personality influence on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, Vol. 10(2), 397–411.

Yukl, G.A. (1989) *Leadership in organizations*. 2. p. Prentice Hall, Inc., New Jersey.

Zeffane, R. – Connell, J. (2003) Trust and HRM in the new millennium. *Human Resource Management*, Vol. 14(1), 3–11.

LIITTEET

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

1. Esimies
2. Ikä
3. Työvuodet yrityksessä
4. Kuinka monta esimiestä sinulla on ollut nykyisessä työpaikassasi?
5. Aikaisemmat työpaikat (kpl)
6. Kuvaile työtäsi (Mitä teet, millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia työssäsi tarvitaan, onko työn luonteessa tapahtunut muutoksia, ovatko vastuut ja valtuudet selkeitä)
7. Perehdyttäminen (työtehtävät, työtoverit, tehtävien selkeyttäminen)
8. Ovatko omat työtehtäväsi tällä hetkellä sinulle selkeitä?
9. Kuinka hyvin työn vaatimukset ja omat odotuksesi työstä ovat vastanneet sitä mitä työsuhdetta aloittaessasi odotit?
10. Miksi olet pysynyt nykyisessä työpaikassasi?

Teema 1: Alaistaitojen ymmärtäminen

11. Mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin? (olennaisia piirteitä alaistaidoista työntekijän määrittelemänä)
12. Millaisia velvollisuuksia työntekijällä mielestäsi on työpaikalla?

Teema 2: Omat ja työyhteisön alaistaidot

13. Millainen käytös on tyypillistä omalle käyttäytymisellesi työssä? (esimerkiksi yksinään puurtava, uusia ideoita kehittävä ja ne kertova, toisia auttava ja huomioon ottava)
14. Mitä odotat saavasi organisaatiolta vastikkeeksi omasta työpanoksestasi?
15. Miten ilmaiset omat mielipiteesi, esimerkiksi ideat ja kehittämistoiveet, esimiehellesi?
16. Millaista palautetta annat esimiehellesi?
17. Mitä olet valmis tekemään työtoverisi eteen?
18. Mikä motivoi sinua työssäsi ja miten motivoituneisuutesi ilmenee?
19. Viihdytkö työssäsi ja mitkä tekijät vaikuttavat viihtymiseen?
20. Miten mielestäsi yrityksenne johto pitää yllä työtyytyväisyyttä?

21. Haluatko ottaa vastuuta työssäsi ja annetaanko siihen mahdollisuus?
22. Miten koet voivasi vaikuttaa omaan työhösi?

Teema 3: Esimiehen rooli alaistaitojen kehittämisessä

23. Millä tavalla kuvailisit suhdettasi esimieheen? Mitä odotat häneltä ja miten hän on vastannut odotuksiisi?
24. Miten oma esimiehesi tukee sinua työssäsi?
25. Miten kuvailisit itsesi ja esimiehesi välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta?
26. Tapahtuuko viestintä esimiehesi kanssa kasvotusten, s-postin välityksellä, palaverissa vai miten? Miten toivoisit viestinnän tapahtuvan?
27. Millaista positiivista/negatiivista palautetta saat esimieheltäsi ja miten hän sen antaa? Miten palaute sinuun vaikuttaa?
28. Onko esimies helposti tavoitettavissa ja onko häntä helppo lähestyä?
29. Miten esimies saavuttaa luottamuksesi ja koetko, että voit luottaa esimieheesi?
30. Miten esimies vastaavasti osoittaa luottavansa sinuun? (kysyy mielipidettä, ottaa vastaan ehdotuksia)
31. Koetko esimiehesi olevan oikeudenmukainen?
32. Miten esimiehesi osoittaa välittävänsä ja olevansa kiinnostunut alaisistaan?
33. Pitääkö esimies antamansa lupaukset? Miten reagoit/reagoisit, jos esimies rikko/rikkoisi jatkuvasti lupauksensa?
34. Miten sinuun vaikuttaa se, että esimies antaa monipuolisia työtehtäviä ja osoittaa näin luottavansa kykyihisi?
35. Miten esimies palkitsee hyvästä työsuorituksesta (palaute, luottamus)? Miten se sinua kannustaa?
36. Odottaako esimies mielestäsi sinun tekevän työssä enemmän kuin mitä on virallisesti sovittu (työajat, työtehtävät, työn laatu)?
37. Entä oletko valmis tekemään työssäsi enemmän kuin vaaditaan ja miksi?
38. Mitä esimies voi mielestäsi tehdä, jotta kokisit tulleeesi hyvin johdetuksi?
39. Millaisia kehityskeskusteluja käyt esimiehesi kanssa (mitä asioita käsitellään/käydäänkö läpi molempien osapuolien odotuksia toisistaan/käydäänkö läpi tavoitteet)? Kuinka usein?
40. Millainen henki kehityskeskusteluissa vallitsee?
41. Onko sinulla jotain lisättävää?