

VAASAN YLIOPISTO

FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Irene Linna

**TYÖHYVINVOINNIN JA TEHOKKUUDEN YHTEENSOVITTAMISEN
HAASTE**

Työyhteisön hyvinvoinnin johtamisen kautta löytyvä tehokkuus poliisissa

Julkisjohtamisen
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ:	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkielman taustat ja tavoitteet	9
1.2. Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisestä saatuja tuloksia	11
2. TYÖHYVINVOINNIN PERUSPILARIT	14
2.1. Mikä työhyvinvointi?	14
2.2. Sitoutuminen osana tehokkuuteen tähtäävää hyvinvointia	18
2.3. Luottamus ja oikeudenmukaisuus hyvinvoinnin pohjana	22
2.4. Palautteen antamisen rooli tehokkaassa toiminnassa	27
3. TYÖYHTEISÖN MERKITYKSEN MUODOSTUMINEN: YHDISTÄ JA HALLITSE	30
3.1. Työyhteisön hyvinvointi	32
3.2. Esimies työyhteisön ristiriitojen ratkaisijana	38
3.3. Tehokkuus hyvinvoinnin tuloksena	39
4. JOHTAJUUSMALLIEN KAUTTA LÖYTYVÄ ORGANISAATIOTEHOKKUUS	44
4.2. Blaken ja Moutonin johtamisruudukko	46
4.2.1. Korkea tehtävien huomiointiin tähtäävä 9,1 johtajuus	48
4.2.2. Johtamisruudukon ylikorostunut alaispainotteinen 1,9 johtajuus	51
4.2.3. Rimaa hipoen yli tyylinen 1,1 johtajuus	53
4.2.4. Keskitien kulkijan 5,5 johtajuus	55

4.2.5. Johtamisruudukon ideaalijohtajuutta kuvaava 9,9 johtajuus	57
5. AIKAANSAAVA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN POLIISISSA	62
5.1. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	62
5.2. Kohdeorganisaatio	64
5.3. Esimiestyötä pohjustavat arvot	64
5.3.1. Selkeä johtajuus ristiriitojen ratkaisijana	66
5.3.2. Palaute osana tehokkuutta	68
5.3.3. Sitoutumiseen ohjaavat työkalut	70
5.3.4. Työssä jaksaminen	71
5.4. Johtamisen valmiudet	73
5.4.1. Tehokkuuden johtaminen ja sen näkyvyys	74
5.4.2. Osaamisen kehittäminen ja motivointi	77
5.4.3. Mitä tehokkuus on?	78
5.4.4. Poliisin johtamiskulttuurin tilanne ja suunta	80
5.5. Työyhteisö	81
5.5.1. Ryhmän johtaminen ja yksilöiden huomiointi	84
5.5.2. Työyhteisön huomioiminen päätöksenteossa	85
5.5.3. Esimiestyön näkyminen asioihin puuttumisena ja johtamisena	86
5.5.4. PORA:n vaikutukset	87
6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU	89
6.1. Tutkimuksen tuloksia	89
6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja merkitys	97
LÄHDELUETTELO	99
LIITTEET	111
LIITE 1. Tutkimuslupahakemus poliisihallitukselle	111

LIITE 2. Haastattelukysymykset päällystölle ja miehistölle	114
LIITE 3. Haastattelukysymykset poliisipäällikölle	117
LIITE 4. Haastateltavat ja haastattelujen kestot	118
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	
Kuvio 1. Hyvinvointiin vaikuttavat tekijät	16
Kuvio 2. Hierarkkisen luottamuksen vastavuoroisuuden	24
Kuvio 3. Blake & Moutonin managerial grid, eli johtamisruudukko	50

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Irene Linna	
Pro gradu -tutkielma:	Hyvinvoinnin ja tehokkuuden yhteensovittamisen haaste: Työyhteisön hyvinvoinnin johtamisen kautta löytyvä tehokkuus poliisissa	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto	
Valmistumisvuosi:	2017	Sivumäärä: 118

TIIVISTELMÄ:

Tutkimus käsittelee työhyvinvoinnin johtamisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin vaikutuksia organisaation tehokkuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä keinoja lisätä julkisen sektorin tehokkuutta aikana, jolloin julkisen sektorin taloudelliset resurssit ovat leikkauksien kohteena ja työt pyritään tekemään harvemmillä käsipareilla. Tämä luo haasteita tehostaa työntekoa sekä löytää motivaatiota tiukkenevien resurssien alla. Motivaatio tutkimuksen tekemiseen löytyy juuri henkilöstön hyvinvoinnin ja sen johtamisen kautta löytyvästä voimavarasta.

Tutkimuskysymyksiä tutkimuksessa on kaksi. Ensimmäisenä miten organisaation tehokkuutta voidaan lisätä työhyvinvointia parantamalla ja mikä on työyhteisön hyvinvoinnin johtamisen vaikutus. Toisena kysymyksenä on miten esimies voi toiminnallaan vaikuttaa hyvinvoinnin kokemiseen ja tehokkuuteen työyhteisössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten työhyvinvointiin liittyviä asioita koetaan ja miten niihin kiinnitetään tällä hetkellä huomiota.

Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden välisistä yhteyksistä on tutkitusti saatu positiivisia tuloksia (Näsman & Ahonen 2008; Ojala & Ahonen 2003; Simola 2001), mutta tämän tutkimuksen fokuksessa oli selkeämmin esimiestyön kautta syntyvän hyvinvoinnin tuomat vaikutukset. Tutkimuksen vahvimpana teoreettisena viitekehystenä toimii Blaken ja Moutonin johtamisruudun (1964) ihannejohtajuus, jossa johtajan piirteet kiteytyvät asijahtamisen sekä henkilöstöjohtamisen täydelliseen tasapainoon.

Tutkimuksen aineistona on käytetty teemahaastatteluna kerättyä materiaalia Pohjanmaan poliisilaitoksen päällystön ja miehistön keskuudesta. Haastatteluihin osallistui syksyn 2016 aikana yhteensä 11 päällystössä ja miehistössä toimivaa poliisia. Heidän lisäksi haastateltiin myös Pohjanmaan poliisilaitoksen poliisipäällikköä. Haastatteluissa keskityttiin teemoittain eri työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Päällystölle ja miehistölle sekä poliisipäällikölle oli kaikille omat kysymykset. Haastatteluun osallistuneet poliisit edustivat koko Pohjanmaan poliisin toiminta-aluetta.

Tutkimuksessa selvisi kolme selkeää kehityskohdetta esimiestyöhön liittyvässä hyvinvoinnin johtamisessa. Sekä kiittävän että rakentavan palautteen antamisen puute ja tärkeys korostui selkeänä hyvinvoinnin ja tehokkuuden edistäjänä. Myös selkeä informaation jakaminen ja jalkauttaminen sekä esimiehen systemaattinen ja selkeä puuttuminen työyhteisön toimintaan näyttäytyivät tärkeinä hyvinvoinnin edistäjinä. Näitä seikkoja huomioimalla esimies saa aikaiseksi myös tehokkuuden paranemista omassa työyhteisössään.

AVAINSANAT: johtamisruudukko, työhyvinvointi, työyhteisö, esimiestyö

1. JOHDANTO

Media loi työelämästä synkkää kuvaa talouslaman alkuvuosina, jolloin suurin levikkiset valtakunnalliset lehdet kirjoittivat lamasta, irtisanomisista ja lomautuksista, eläkeiän nostamisista ja nuorten työllistymisen ongelmista (Juuti 2010). Trendi ei ole juurikaan muuttunut sen jälkeen, vaan otsikoissa vilisee edelleen työehtosopimusten muuttamiset, lisien poistamiset ja edelleen lomautukset ja irtisanomiset. Työelämää koskeva mediavirta on varsin negatiivista. Tästä huolimatta on mainitsemisen arvoista, että työelämään ja, tämän tutkimuksen aiheen kannalta olennaisena, työhyvinvointiin on myös alettu panostaa erityisesti yksityisellä sektorilla, mutta myös lisääntyvissä määrin julkisella sektorilla (Hyppänen 2010).

Tilastokeskuksen työolotutkimusten perusteella Suomen työelämässä on tapahtunut paljon hyvää 30 vuoden aikana. Muun muassa osaamis- ja koulutustasossa on tapahtunut parannuksia, kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat nousseet, työtehtävät ovat mielekkäämpiä sekä työ koetaan yleisesti merkityksellisemmäksi. (Hyppänen 2010). Näiden pohjalta työhön ja sen tekemisen ympärille rakentuvien olosuhteiden tutkimiseenkin on kiinnitetty huomiota ja työhyvinvoinnin ja tehokkuuden väliseen yhteyteen on tutkimuksissa havaittu selkeitä yhteyksiä (Näsman & Ahonen 2008; Ojala & Ahonen 2003; Simola 2001).

Työelämän tehokkuuden lisäämistä on siis aiheellista hakea myös työhyvinvoinnin kautta. Myös maailmanpankki on raportoinut, että inhimillisellä ja sosiaalisella pääomalla taloudellinen kasvu selittyy neljä kertaa tehokkaammin kuin fyysisillä investoinneilla (Markkula 2000). Kehusmaa (2011: 81) on samoilla linjoilla todetessaan, että organisaatioiden työhyvinvointiin tekemät sijoitukset voivat maksaa itsensä takaisin jopa 10—12 -kertaisina. Organisaation jaksaminen, uudistuminen ja kyky tehdä tuloksia ovat kaikki asioita joita voidaan edistää hyvinvoinnilla. Manka (2008: 75—76) vahvistaa myös, että henkilöstön tyytyväisyydellä on selvät yhteydet organisaation toimintaan ja tuloksiin. Tätä Manka ilmaisee havainnollistavalla korrelaatiokertoimella. Kun korrelaation voimakkuus voi maksimissaan olla yksi, työhyvinvoinnin vaikutus asiakastyytyväisyyteen on +0,46, johtamiseen +0,70 ja

tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa +0,88. Inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan voidaan vaikuttaa toimintaympäristöllä, johon vastaavasti vaikuttaa muun muassa työprosessit, ilmapiiri ja luottamus.

Juuti (2010b: 53) toteaa, että organisaatiot ajautuvat usein laman aikana säästötoimenpiteissä tilanteeseen, jossa säästöjä haetaan henkilöstön kustannuksella. Tämä trendi on ollut nähtävissä Suomessa niin yksityisellä, kuin julkisellakin sektorilla. Vaikka taloudellinen vyönkiristys ei ole näkynyt julkisella sektorilla yhtä raakana yt-neuvotteluiden ja irtisanomisten ketjuna, muun muassa lomautukset ovat olleet monen kunnan ja valtion työntekijän kohtaloina viime vuosina. Juuti (2010b: 53) jatkaa, että ihmiset nähdään korvattavina resursseina eikä kilpailutekijänä, jollainen osaava ja sitoutunut henkilökunta parhaassa tapauksessa on. Hyvällä johtamisella ja terveillä ja hyvinvoivilla työntekijöillä saadaan aikaan organisaation toiminnan kehittämiseen, oman osaamisen näyttämiseen ja yhteistyöhalukkuuteen taipuvaista henkilökuntaa, joka on organisaation menestykselle olennaista. Jos työhyvinvointiin liittyvät tekijät eivät ole organisaatiossa kunnossa, ei voida myöskään odottaa osaamista tai innovaatiota. Jotta organisaation ydinkompetensseista voidaan hyötyä maksimaalisesti, tulee henkilöstön olla tervettä ja hyvinvoivaa, koska vain silloin henkilöstö on parhaimmillaan.

Suomessa julkisen sektorin toiminta- ja johtamistapoja on pitkälti leimannut byrokraatiaan nojaava virastomaisuus. Ammattimainen asiaosaaminen perusteena johtoasemalle on haastettu julkisella sektorilla hiljalleen 1990-luvulta alkaen. Johtamisen ammattitaitoa on saatu tapetille uuden julkisen johtamisen (new public management tai NPM) osana, jolloin itse johtamiseen ja johtamistaitoon on alettu kiinnittää enemmän huomiota. (Kapanen 2004.) Johtamistaitojen korostamisen ohella esimiehiin kohdistuvien odotusten oletetaan täyttyvän annettujen työkalujen kuten kehityskeskustelujen, esimiestaitojen kehittämisen ja ilmapiiritutkimusten avulla, jolloin ihannejohtajuuden kruunun odotetaan laskeutua kaikkien työkaluja käyttävien päähän. Esimiestaitojen puutetta voidaan siis selittää myös epärealistisilla odotuksilla. Hyvän esimiehen käsite organisaatiossa voi olla myös vääristynyt, jolloin hyvä tuloksentekijä tai arvokas asiantuntija tarkoittaa johdolle samaa kuin hyvä esimies. (Kehusmaa 2011: 51).

1.1. Tutkielman taustat ja tavoitteet

Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan poliisin hyvinvoinnin tilaa ja sen kehittämisen mahdollisuuksia johtamisen kautta. Tutkielma pyrkii pohtimaan työhyvinvoinnin tuomia etuja keinona laadukkaaseen tuottavuuteen resurssien vähetessä julkisella sektorilla. Poliisi on valittu tämän tutkielman kohdeorganisaatioksi, koska sen asema on yhteiskunnallisesti laaja ja merkittävä. Poliisin toiminnan tehokkuus vaikuttaa valtakunnallisella tasolla merkittävästi kansalaisten kokemaan turvallisuuden tunteeseen. Poliisin henkilöstö- ja resurssisupistusten myötä hyvinvointiin pohjaava tehokkuus on tärkeässä asemassa.

Suomessa poliisi on käynyt läpi kolme mittavaa PORA –lyhenteellä tunnettua rakenneuudistusta kuuden vuoden sisällä, joista viimeisin on toimikaudelle 12.4.2012 – 31.12.2015 ajoitettu PORA III –hanke. Pora III –hanke perustuu valtionhallinnossa vaikuttaviin muutospaineisiin, jotka ovat taloudellisen muutospaineen aiheuttamia. Pora III –hankkeen taustalla vaikutti Suomen vuosien 2011-2014 hallituksen aloittama säästökuuri valtion budjetin tasapainottamiseen. Pora III -hankkeen vaikutus oli laaja koko Suomen alueella ja sen yhteen suurimmista muutoksista kuului poliisilaitosten määrän karsiminen 24 laitoksesta 14 laitokseen. Tämä, sekä hankkeen muut osa-alueet, toi mukanaan suunnitelmia vähentää fyysistä työtä tekeviä käsipareja organisaation päivittäisessä työssä niin kentällä kuin hallinnollisellakin puolella.

Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti tutun poliisin kanssa käyty keskustelu oman työn kuormittavuuden kokemisesta ja tietynlaisen puhdin hyytymisen kokemisesta oman työn keskellä. Poliisi julkishallinnon organisaationa alkoi kiinnostaa tämän seurauksena enemmän, josta alkoi organisaation tarkempi tutkiminen. Myöhemmässä vaiheessa aiheen fokusointi tapahtui sen seurauksena mitä tuli esille keskustellessa tutkielman aiheista erään poliisin kanssa. Pohdittaessa yhteisöllisyyttä poliisissa, haastateltava totesi, että onneksi se on sellainen asia mihin ei ole vielä pystytty keksimään mitään tapaa miten siitäkin voitaisiin säästää. Yhteisöllisyyden ja työyhteisön merkitys koettiin siis vahvana, joten tutkielman tavoitteeksi muotoutui tutkia sitä miten hyvä ja

aikaansaava johtaminen ja esimiestoiminta yhdistyy työyhteisön hyvinvointiin ja että voidaanko näillä tekijöillä vaikuttaa vastavuoroisesti organisaation tehokkuuteen.

Tämä tutkimus keskittyy henkiseen hyvinvointiin sosiaalisen hyvinvoinnin ja johtamisen kautta. Tutkimuksessa pyritään lähestymään työhyvinvointia työyhteisön toiminnan ja sen johtamisen kautta, jolloin pääfokus on työhyvinvoinnin positiivisessa tarkastelussa. Fyysiset tekijät ja työpahoinvoinnin mittarit liittyen sairauspoissaolojen määrään tai kasvuun, varhaiseen eläköitymiseen tai henkilökunnan vaihtuvuuteen jätetään tietoisesti tässä tutkielmassa tarkastelun ulkopuolelle. Vaikka edellä mainitut työpahoinvointiin liittyvät tekijät ovat aina väistämättä läsnä ja vaikuttavat päivittäiseen toimintaan, tutkielma keskittyy pohtimaan työhyvinvointia työyhteisön hyvinvoinnin johtamisen kannalta.

Teoreettinen viitekehys keskittyykin niihin asioihin, jotka ovat esimiehen ja työyhteisön vaikutuspiirissä. Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa esimiehen työkaluja tarjoten kustannustehokkaita vaihtoehtoja sille, miten työtä voidaan johtaa tehokkaasti hyödyntäen jo olemassa olevaa vahvaksi koettua yhteisöllisyyttä. Työyhteisön hyvinvointia voidaan parantaa johtamismalleihin keskittymällä sekä niiden ympärille rakentuvien käsitteiden sisäistämällä. Parhaat tulokset työhyvinvoinnin kasvattamisessa saadaan kuitenkin sekä esimies tasolla tapahtuvalla johtamisotteella, että myös koko organisaatiossa tapahtuvalla sitoutumisella sisällyttää aktiivisesti työhyvinvointi organisaation strategiaan. Johtamisteoria perustuu vahvasti Blaken ja Moutonin (1964) johtamisruudukkoon, tarkemmin johtamisruudukon 9,9 ideaali johtamismalliin, johon tutkielmassa paneudutaan pääluvussa 4.

Tutkielman tutkimuskysymyksenä on selvittää, miten organisaation tehokkuutta voidaan lisätä työhyvinvointia parantamalla. Työyhteisön hyvinvoinnin johtamisen vaikutus näkyy myös tutkimuskysymystä johdattelevana teemana. Apukysymyksenä tutkimuksessa on miten esimies voi toiminnallaan vaikuttaa hyvinvoinnin kokemiseen ja tehokkuuteen työyhteisössä. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää, miten työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat asiat koetaan ja millä tavoin niihin kiinnitetään huomiota. Tutkielman kysymyksiin haetaan vastauksia haastatteleamalla poliiseja

Pohjanmaan poliisilaitoksen piiristä. Kattavamman materiaalin saamiseksi haastatteluja kerätään niin esimies tehtävissä toimivissa päällystön jäseniltä sekä alaisten näkökulmaa edustavalta miehistöltä.

Tutkimukseen päätettiin haastatella myös Pohjanmaan poliisilaitoksen poliisipäällikköä. Poliisipäällikön haastattelun kautta haluttiin selvittää, mitkä ylimmän johdon näkemykset ovat tutkimuksen aihepiirien osalta. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten poliisipäällikkö näkee organisaation tilanteen työhyvinvoinnin ja sen johtamisen suhteen ja miten niihin liittyvät vahvuudet ja puutteet tiedostetaan. Tutkimus pyrkii tuomaan lisäarvoa sille, mitä organisaatio voi tehdä vahvuuksien tukemiseksi ja puutteiden kehittämiseksi. Poliisipäällikön haastattelu tukee muita haastatteluja tuoden mukaan ylimmän johdon näkemystä ja asenteita työhyvinvoinnin osa-alueista sekä sitä, millainen ilmapiiri organisaatiossa on työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehokkuuden tueksi.

1.2. Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisestä saatuja tuloksia

Viime vuosina tutkimuksissa on onnistuttu löytämään yhteyksiä työhyvinvoinnin ja tehokkuuden välillä oikeanlaisten mittarien löydyttyä (Cooper & Bevan 2014: 38.) Esimerkiksi Marsden ja Moriconi (2011) ovat löytäneet työhyvinvoinnilla yhteyttä paineen, epävarmuuden, rakentavan palautteen ja muutoksen sietämiseen, työyhteisön kannustavuuteen, luotettavuuteen sekä työtehtävien suorittamiseen. Henkilöstön hyvinvointiin tehdyistä panostuksista ja niiden tuomista henkisistä ja taloudellisista voitoista on runsaasti tutkimuksia. Positiivisia tuloksia on saatu myös Suomessa. Henkilöstöjohton ryhmä, eli HENRY ry, on vuodesta 2000 palkinnut organisaatioita Henkilöstöteko -kilpailussa. Sen tarkoituksena on palkita henkilöstötekoja tai – hankkeita, jotka innovatiivisesti pyrkivät parantamaan organisaationsa hyvinvointia saavuttaen samalla strategisia tuloksia organisaatiossa. Hankkeen on myös työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi tarkoitus vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja luoda yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vuodesta 2000 voittajiksi valitut henkilöstöteot ovat muun muassa edistäneet henkilöstön terveyttä ja

hyvinvointia, henkilöstön sekä työyhteisön kehittämistä sekä avustaneet muutostilanteissa niin esimiehiä kuin muuta henkilöstöä. (Hyppänen 2010).

Julkisen sektorin puolelta muun muassa Helsingin kaupunki on tehnyt mittavan työhyvinvointikyselyn ja seurannan, josta on johdettu johtamisen väline. Julkisen sektorin osallistujista erityisesti Vantaan kaupunki on panostanut työyhteisöjen hyvinvointiin luomalla kaupungille sisäisen kilpailun työyhteisön kehittämisestä, jonka tarkoitus on toteuttaa henkilöstöjohtamisen visiota työyhteisöjen vuorovaikuttuneisuutta. Hankkeella ja siihen liittyvällä palkinnolla on saatu motivoitua kaupungin eri työyhteisöjä panostamaan ja kiinnittämään huomiota hyvinvointiin ja sitä kautta Vantaan kaupunki on kokonaisuudessaan voinut nauttia työhyvinvoinnin kehittymisen tuomista eduista. (Hyppänen 2010: 66—69).

Ahti Simola (2001) on tutkinut työhyvinvoinnin merkitystä organisaation toimintaan yksityisen sektorin työterveyshuollon ammattilaisilla. Yhteensä 404 henkilön eri ammattiryhmistä koostuvassa tutkimusorganisaatiossa oli ennen Simolan tutkimusta toteutettu suuria muutoksia. (Simola 2001, Simola & Kinnunen 2005: 126—127). Simolan tutkimus osoitti että työntekijöiden henkinen hyvinvointi vaikuttaa vahvasti organisaation toimivuuteen. Mitä vahvemmin organisaatioon ja työympäristöön reagointiin positiivisesti sen kaikilla tasoilla, sitä vahvempina työntekijät kokivat myös oman elämänhallintansa ja voimavaransa ja sitä vähemmän ilmeni kokemuksia omasta työuupumuksesta. Organisaation toimivuus oli myös kytköksissä siihen miten omaa työyksikön tehokkuutta ja laatua arvioitiin. Arvioitaessa työterveysasemia, työuupumus oli vähäisempää silloin kun esimiehen asiajohtaminen, työryhmän kiinteys ja organisaatioon sitoutuminen arvioitiin paremmaksi. (Simola 2001, Simola & Kinnunen 2005: 127 – 128).

Guy Ahonen ja Ove Näsman toteuttivat vuosina 2002-2005 Varsinais-Suomessa sijaitsevassa Dragsfjärdin kunnassa työhyvinvointiin panostavavan hankkeen. Työhyvinvointiin sijoitetut rahat saivat aikaan 46 prosentin vuotuisen tuoton. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 13). Projektiin sijoitettu vuotuinen investointi tuotti 46% tuoton kunnalle. Dragsfjärdin kunnassa suoritettu investointi työhyvinvointiin ja

kunnan työntekijöihin tuotti sekä kunnan työntekijöille parempaa työhyvinvointia ja työterveydenhoitoa että kunnalle selkeästi taloudellisesti kannattavaa tehokkuutta ja säästöjä (Ahonen & Näsman 2008).

Poliisi toteuttaa itse myös kolmen vuoden välein henkilöstöbarometrin, jonka tehtävänä on auttaa henkilöstön työhyvinvoinnin, työn sujuvuuden, työn organisoinnin sekä henkilöstöjohtamisen kehittämisessä (Poliisiammatikorkakoulu). Poliisin henkilöstöbarometrien materiaali on käytössä vain sisäiseen käyttöön, joten sen tuloksia tai siitä saatua materiaalia ei ollut mahdollista käyttää tässä tutkimuksessa.

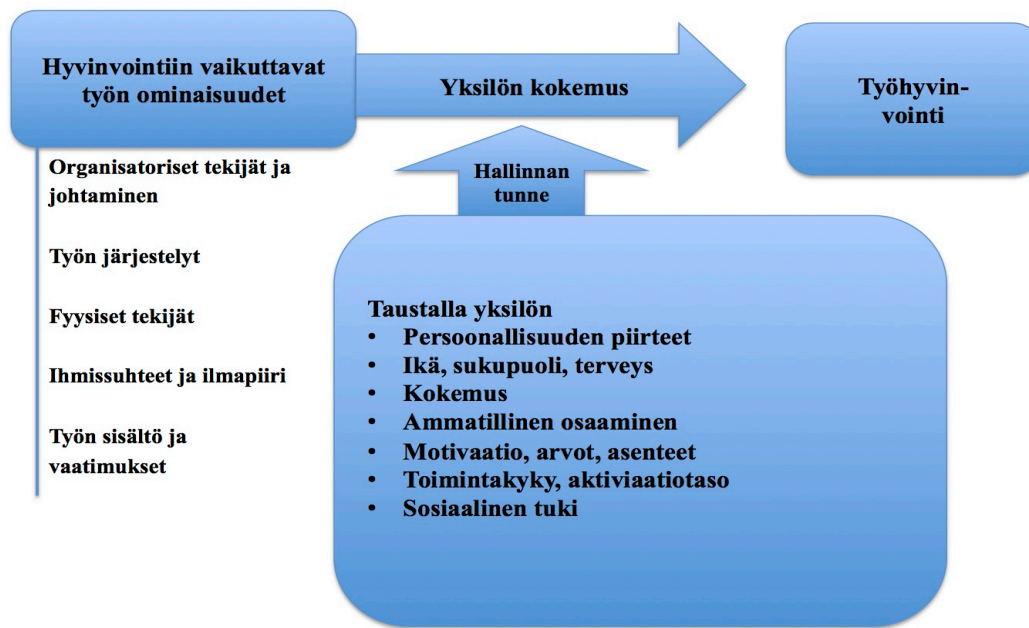
2. TYÖHYVINVOINNIN PERUSPILARIT

Työmaailmaa hallitsee tilanteet joissa sellaiset muutokset kuin henkilöstön vähentäminen, työsuhteiden monimuotoisuus ja uudistuvat työnkuvaukset ovat arkipäivää. Tämän vuoksi moniulotteinen sopeutuminen on vaatimuksena työhyvinvoinnille. Organisaatioilta vaaditaan valmiutta jatkuviin muutostilanteisiin ja niiden hallitsemiseen sekä epävarmuuteen varautuvaa kasvavaa sietokykyä. Kaikki tämä luo kasvavia haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Suonsivu 2011: 10.)

Tässä luvussa tarkastellaan yleisen työhyvinvointi käsityksen lisäksi hyvinvointiin vaikuttavia perustekijöitä, joita tämän tutkielman kannalta merkittäviksi on koettu luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden käsitteet ja kokeminen työyhteisössä niin alaisen kuin esimiehen ja alaisen ja alaisen välillä. Kohdeorganisaatiota käsin katsottuna juuri nämä elementit luovat pohjaa työyhteisön onnistuneelle yhteistoiminnalle. Tässä luvussa käsitellään myös sitoutumisen merkitystä työhyvinvoinnin toteutumiseen.

2.1. Mikä työhyvinvointi?

Työssä jaksaminen, työkyky, stressi, työtyytyväisyys ja hyvinvointi kuvaavat kaikki ihmisen työhyvinvointiin liitettäviä osa-alueita. Ne kuvaavat sitä miten työ koetaan, miten työssä jaksetaan, onko työ tarpeeksi haastavaa vai tarjoaako se liian vähän tekijälleen ja miten työ ja työyhteisö kokonaisuudessaan koetaan. (Piili 2006: 159.) Yksilön kokemus ympäristön ja työn vaikuttavista tekijöistä sekä omista henkilökohtaisista lähtökohdista vaikuttavat siihen mitä työhyvinvointi on. Hyvinvointiin vaikuttavat kaksi eri lähdettä: työn ominaisuudet ja yksilön omaan hallinnan tunteeseen vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät hahmottuvat kuviossa 1.



Kuvio 1. Hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Piili 2006)

Työhyvinvointiin vaikuttavia työn ominaisuuksia organisaation näkökulmasta ovat organisatoriset tekijät sekä johtaminen, se miten työn tekeminen on järjestetty, fyysiset tekijät, ihmissuhteet ja ilmapiiri, eli työyhteisö ja organisaatiokulttuuri, sekä työn sisältö ja sen kohdistamat vaatimukset yksilölle. Muun muassa lainsäädännön ja työsuojelun kautta työnantaja on velvollinen huolehtimaan alaisten fyysisiin tekijöihin liittyvistä hyvinvointitekijöistä, joihin myös työterveyshuolto liittyy. Juuti (2010: 53) toteaaakin, että vain terve ihminen voi tehdä hyviä tuloksia. Tämän tutkimuksen kannalta, kuvion 1 hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä olennaisimpia ovat työn ominaisuudet ja tarkemmin johtaminen, ihmissuhteet ja ilmapiiri työyhteisön hyvinvoinnin muodossa.

Jotta työhyvinvointi voidaan maksimoida, tulisi se ottaa osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa ja johtamisstrategiaa (Suutarinen 2010: 12). Työhyvinvoinnin tulee tukea organisaation toiminnan tavoitteita, jolloin hyvinvointi on osa organisaation johtamista ja strategiaa (emt.: 21). Kehusmaa (2011: 11) korostaakin työhyvinvoinnin olevan kliseistä huolimatta tulevaisuuden kilpailuetu. Pitkän tähtäimen menestysresepti organisaatioille on hyvä työelämä. Tähän menestysreseptiin ei ole liikuntaseteleillä ja

tyky-päivillä täytettyjä pikaohjeita, vaan menestyäkseen organisaatioiden on panostettava kaikkiin niihin tekijöiden jotka muodostavat organisaation hyvinvoinnin työhyvinvoinnin kokonaisuuden lisäksi. Omaksumalla siis työhyvinvointi osaksi organisaation arkea ja asettamalla se toiminnan ytimeen, organisaatiot pystyvät muokkaamaan siitä olennaisen osan menestyksensä reseptiä.

Ihminen itse on työhyvinvoinnin keskiössä. Siihen miten kukin yksilöllisesti työhyvinvoinnin kokee omassa työssään vaikuttaa Mankan (2008: 16) mukaan neljä eri tekijää, jotka voidaan itsessään pilkkoa pienempiin osatekijöihin. Organisaatiotekijä muodostuu sen tavoitteellisuudesta, joka muodostuu visiosta, strategiasta ja arvoista, joustavasta rakenteesta, jatkuvasta kehittämisestä ja oppimisesta sekä työympäristön turvallisuudesta ja toimivuudesta. Organisaatioon liittyen työ itse on toinen tekijä, joka sisältää mahdollisuudet vaikuttaa työn tavoitteisiin ja päätöksiin, työn monipuolisuuden ja itsemäärämisasteen sekä mahdollisuudet oppia uutta sekä motivoimisen ulkoisten palkkioiden muodossa, eli etenemisen tai työstä saadun palkkion.

Kolmantena tekijänä hyvinvointiin vaikuttaa esimiestoiminta, eli miten yksilöä ohjataan, kuunnellaan ja kohdellaan luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tärkeä osa-alue esimies tekijässä on myös osaamisen johtaminen, palautteen antaminen ja alaisen kannustaminen. (Manka 2005: 16). Positiivisilla muutoksilla esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa on yhteys myös hyvinvoinnin kasvuun (Feldt, Kinnunen & Mauno 2000). Positiivisia vaikutuksia esimies-alaisuuteeseen saadaan myös soveltamalla erilaisia johtajusmalleja ja -teorioita. Neljäntenä tekijänä hyvinvointiin vaikuttaa ryhmähenki. Ryhmähenkeen oleellisesti vaikuttavia tekijöitä ovat vuorovaikutuksen avoimuus, jolloin yhteisössä arvostetaan muita ja siellä vallitsee kollektiivinen luottamus. Työtä on myös tärkeä suunnitella ja kehittää yhdessä ja ottaa vastuuta. (Manka 2008: 16). Näiden tekijöiden ollessa kunnossa ja tasapainossa toistensa kanssa, organisaatiossa vallitsee aikaansaava työhyvinvointi. Tutkielman luvuissa 3 ja 4 paneudutaan tarkemmin johtamisen ja yhteisön osa-alueisiin.

Työhyvinvoinnin osana on myös sen puutteesta kumpuavat ongelmat. Burnout, tai loppuun palaminen, on ongelmana usein ammateissa, joissa työntekijä on laajalti tekemisissä ihmisten kanssa tai palveluammateissa. Loppuun palamista luonnehditaan kolmella eri ulottuvuudella: tunnepitoinen uupumus, persoonattomaksi tuleminen ja henkilökohtaisen suorittamisen madaltuminen. Omasta työstä kumpuava uupumuksen tunne ja emotionaalisten resurssien huomattava väheneminen toimivat loppuun palamisen ydintekijöinä. (Lee & Akhtar 2011). Moore (2000) täsmentää loppuun palamisen elementtejä, jolloin tunnepitoiseen uupumukseen johtavia tekijöitä ovat vetämättömyytenä ja työhaluttomuutena ilmenevä energian puute ja turhautuneisuus. Persoonattomaksi tuleminen, tai depersonalisaatio, näkyy työssä ihmisten kohtaamisessa, jolloin asiakas, potilas tai yleisesti muut ihmiset, nähdään persoonattomina objekteina. Oman itsensä negatiivinen arviointi ja tyytymättömyys omiin työsuorituksiin ovat henkilökohtaisen suorittamisen madaltumisen oireita.

Aura et al. julkaisivat vuonna 2009 Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009-tutkimusraportin. Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 372 organisaatiosta. Tässä määrässä oli mukana organisaatioita niin valtion, kuntien, teollisuuden, rakentamisen, kaupan, kuljetuksen ja logistiikan sekä liike-elämän palveluiden piiristä. Kun vastaajilta kysyttiin esimiehen ja hyvinvoinnin suhteesta, 37% vastaajista koki esimiehellä olevan jokin rooli hyvinvoinnin edistämisessä. Vastaajista 66% näkivät, että työhyvinvoinnin tuottavuuden ja ilmapiirin kehittymisen välinen yhteys oli suuri tai erittäin suuri. Vastaajista 59% vastasivat että henkilöstön sitoutuminen oli vaikuttava tekijä hyvinvoinnin tuottavuudessa. Työhyvinvointiin voidaan tehdä parannuksia ja panostuksia ilman suuria taloudellisia ponnistuksia esimerkiksi vuorovaikutukseen, viestintään tai työnteon moninaisuuteen vaikuttamalla. Näillä muutoksilla voidaan vaikuttaa myönteisesti asenteisiin ja organisaation kulttuuriin. (Suutarinen 2010: 13-14). Hyvinvointi ja työntekijöiden onnellisuus tulisi ottaa isompaan rooliin organisaatioissa (Wright 2003.) Vain aktiivisesti tiedostamalla organisaatioiden tärkeimmän resurssin, eli henkilöstön, vaatimukset työlle ja työympäristölle sekä ottamalla ne vuotuisesti huomioon suunnitellessa organisaation toimintaa, voidaan odottaa myös hyvinvoinnin tuottamia tuloksia.

Henkilökunta tulisikin nähdä arvokkaana voimavarana. Utilitaariseen käsitykseen kuuluu työntekijöiden näkeminen pelkkänä keinona saavuttaa organisaation tavoitteet. Loppuen lopuksi tärkein ryhmä, jota organisaation tulosten ja toiminnan tulisi miellyttää ovat osakkeenomistajat (Wright 2003), olivatpa ne keitä tahansa yksityisestä tai julkisesta sektorista riippuen. Utilitaarisen ihmiskäsityksen seurauksena organisaatiopsykologiassa on keskitytty pitkälti negatiivisten vaikutusten tutkimiseen ja korjaamiseen, sen sijaan, että fokus olisi keskitetty positiivisuuden kautta löytyviin ratkaisuihin. Positiivisen organisaatiopsykologian kautta voidaan ottaa huomioon työntekijöiden tyytyväisyys, terveys sekä olosuhteiden parantaminen. (Wright 2003.) Muun muassa positiivisella psykologialla voidaan luoda positiivisia ominaisuuksia sen sijaan että psykologialla pyrittäisiin jatkuvasti vain korjaamaan huonoja asioita (Seligman & Csikszentmihalyi 2000: 5.)

2.2. Sitoutuminen osana tehokkuuden tähtäävää hyvinvointia

Työhyvinvointi on myös vahvasti sidoksissa sitoutumiseen. Pyöriä (2012: 42—43) toteaa, että jos ihminen ei koe työhyvinvointia, ei hän voi silloin kokea myöskään vahvaa sitoutumista työhönsä. Halu sitoutua työhönsä ja työtä tarjoavaan organisaatioon oletusarvoisesti kytkee yhteen halun saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja arvoja organisaatiossa sekä halun hoitaa omat työtehtävänsä hyvin. Toisin sanoen, haluttomuus sitoutua omaan työhön ilmentää myös haluttomuutta panostaa organisaation toimintaan millään osa-alueella, jolloin työhyvinvointia ei voida toteuttaa sitoutumattomien yksilöiden kohdalla.

Sitoutumista voidaan luonnehtia eri muodoissa. Natalie Allen ja John Meyer (1990) luokittelevat sitoutumisen muodot kolmeen eri kategoriaan:

1. Affektiivinen eli organisaatioon kiinnittyminen ja samaistuminen, jossa työntekijällä on vahva halu olla osana organisaatiota ja työntekijä on tyytyväinen työhönsä. Tällöin työntekijä on valmis ponnistelemaan organisaation hyväksi auttaakseen sitä tavoitteissaan. Koko organisaatio siis hyötyy, kun sitoutuminen on merkityksellistä sen menestyksen kannalta

vaikuttaen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Menestys ja sitoutuminen kulkevat siis kehässä, jossa menestys sitouttaa ja taas vastapainoisesti sitoutumien tuo lisää menestystä. Affektiivisessa sitoutumisessa sitoutuminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä yksilön tehokkuuteen. Työn laadun ja sitoutumisen asteen välillä vallitsee myös yhteys.

2. Rationaalinen jatkuvuuden tavoittelu, jossa yksilön pysyminen työpaikassa on kytköksissä ainoastaan työpaikan tarpeeseen. Sitoutuminen perustuu tulonlähteen olemassaoloon, eikä kustannuksia ja ponnistuksia työpaikan vaihtamisen suhteen pidetä sen arvoisina.
3. Normatiivinen sitoutuminen, jossa sosiaaliset paineet tai yksilön omat arvot ohjaavat sitoutumista yleisen normin puitteissa toimimiselle: niin kuuluu tehdä.

Sitoutumisen muodot voivat olla kaikki samanaikaisesti läsnä, sekä niiden perusteet voivat vaihdella yksilöllä erilaisten elämäntilanteiden tai vaiheiden aikana. Myös organisaation tavoitteiden asetteleminen saattaa aiheuttaa vaihtelua sitoutumiseen ja sitä kautta hyvinvointiin ja tuloksiin. Jos tavoitteita pidetään mielettöminä ja liikaa vaativina, työtä ei koeta enää mahdollisena tehtäväksi hyvällä suorittamisen tasolla, jolloin myös asiakaskohtaamiset ja -kontaktit kärsivät. (Saari & Pyöriä 2012: 46—47). Schuck ja Wollard (2010:103) kuvaavat sitoutumista yksilön tilaksi, jossa kognitiot, emootiot ja käytös on suunnattu niin, että ne voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksiin.

Sitoutumisen määritelmää voidaan täsmentää omistautumisella ja syventyneisyydellä. Omistautunut työntekijä on vahvasti läsnä työssään ja kokee merkitystä, haastetta ja intoa työstään. Syventyneisyys työssä näky keskittyneisyytenä ja tyytyväisyytenä työhön. Työpäivät ja -viikot tuntuvat silloin menevän nopeasti eikä kitkuttamalla eteenpäin. Omistautuneet työntekijät ovat myös aktiivisempia, oma-aloitteisempia ja itsenäisempiä. Sitoutuminen vaikuttaa, niin yksilö- kuin ryhmätasolla, positiivisen asenteeseen työhön liittyvissä asioissa, terveyteen ja suoritukseen. (Salanova & Llorens 2014: 124, 126-127.)

Sitoutuneet työntekijät ovat sitoutumattomia työntekijöitä valmiimpia tekemään uhrauksia organisaation eteen, esimerkiksi ylityönä. Sitoutuneisuus ja suorittaminen muodostavat toisiaan ruokkivan kehän, jossa sitoutuminen ja omistautuminen johtavat hyvään tulokseen. Aiemmat hyvät tulokset motivoivat taas tehokkuusajattelussa sekä syventyneisyydessä. (Salanova & Llorens 2014: 127.) Korkea energiataso ja vahva yhteys omaan työhön määrittävät työhön omistautumista, kun taas matala energiataso ja heikko yhteys omaan työhön yhdistyy loppuun palamiseen (Schaufeli & Salanova 2011).

Huonolla johtajuudella on vaikutusta myös työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Schyns ja Schilling (2013) toteavat, että huono ja haitallinen johtajuus johtaa pahimmissa tapauksissa siihen, että alainen kohdistaa paljon negatiivisia tunteita niin esimieheensä, kuin myös organisaatioon jota esimies heille edustaa. Negatiiviset tuntemukset esimiestä ja organisaatiota kohtaan puolestaan aiheuttavat sitoutumisen, työpanoksen ja tehokkuuden laskua. Schyns ym. (emt.) arvelevat, että negatiivisuus omaa organisaatiota kohtaan kasvaa myös puuttumattomuuden takia, jolloin organisaatio sallii esimiehen tavan toimia huonosti alaistensa kanssa. Tutkimuksessa Schyns ym. (emt.) huomasivat haitallisen ja tuhoisan johtajan alaisten valitsevan mieluummin eräänlaisen hiljaisen kapinointi tavan, joka näkyy asenteessa ja työn suorittamisessa, kuin suoran lähestymistavan jossa asiat otettaisiin puheeksi kasvotusten. Huono ja tuhoisa johtajuus häiritsee siis affektiivisen sitoutumisen muodostumista, jolloin työntekijän ei halua olla osa organisaatioita. Halu tuoda tuoda omalta osaltaan merkitystä organisaatiolle vesittyy esimiestyön, tai sen puutteen, johdosta.

Sitoutuneilla työntekijöillä on useammin yhteneväiset arvot organisaationsa kanssa, kuin vähemmän sitoutuneilla työntekijöillä, ja he ovat ylpeitä työstään ja organisaatiostaan sekä ovat innokkaampia ponnistelemaan organisaation hyväksi. Sitoutuneet työntekijät ovat todennäköisemmin myös innokkaampia antamaan hyvää asiakaspalvelua, jolloin palaute asiakastytytyväisyydestä on myös parempaa. (Cooper & Bevan 2014: 37.) Sitoutuneilla työntekijöillä on tutkitusti myös energinen ja tehokas ote työhönsä ja organisaatioonsa (Schaufeli & Salanova 2007).

Stallard (2012) kuvailee USA:n laivaston menestystä vuodesta 2000 eteenpäin amiraali Vern Clarkin johdon alla ja sitä miten sitoutumisella voidaan luoda pohjaa organisaation menestykselle. Yhdysvaltojen laivaston menestys Clarkin käsissä perustui kolmipisteiseen malliin: visio, arvo ja ääni. Clarkin malli toimi moitteettomasti laivaston sotilaallisessa ympäristössä, mutta sitä voidaan ongelmitta soveltaa myös muihin organisaatioihin, joissa halutaan parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja suoritusta.

Visiolla pyritään luomaan alaisille toimintamalli, joka inspiroi työntekijöitä ymmärtämään miksi organisaatio on olemassa, mikä sen ydintoiminto on ja miksi sen suorittaminen on tärkeää. Vision kautta jokainen työntekijä voi myös ymmärtää miksi oma osallistuminen organisaation toimintaan on tärkeää. Organisaatiossa tulisi pyrkiä siihen, että työntekijät kokevat arvostusta jokaisella hierarkian tasolla ja jopa siihen, että hierarkkisia eriarvoisuuksia tasoitettaisiin. Johtajien ja työntekijöiden välistä arvostuksen kuilua tasoittamalla arvostuksen tunne lisääntyy myös organisaation alemmilla tasoilla. Tällöin omasta työstä saatu tyydytys parantaa halua antaa kaikkensa organisaation eteen. (Stallard 2012). Pistämällä oman ylpeytensä sivuun ja ottamalla alaiensa ideat ja ajatuksen huomioon, voidaan päästä parempiin ja tehokkaampiin ratkaisuihin.

Kanste (2005) näkee Schynsin ja Schillingin (2013) tavoin esimiehen roolin ratkaisevaksi työhyvinvoinnin ja positiivisen ilmapiirin luomisen kannalta. Aktiivisella johtajuudella voidaan suojella henkilökuntaa työuupumukselta ja passiivisella johtajuudella on riski tuottaa henkilökunnalle uupumusta. Työntekijöitä uupumukselta suojaava esimiestyö palkitsee ja innostaa, osaa hyödyntää yksilöllistä osaamista sekä on muutosmyönteinen ja tulevaisuudensuuntautunut. Esimiehen rooli ja johtaminen voivat vaikuttaa hyvinvointiin joko vahvasti positiivisena tai negatiivisena tekijänä. Tuki, innostaminen, kiinnostus alaiensa työstä ja työn sujuvuudesta ja myönteisyys omassa tekemisessä ja esimerkissä vaikuttaa johtajan luomaan työilmapiiriin ja sitä kautta vahvasti hyvinvointiin työpaikalla. Huono johtajuus tai kokonaan johtajuuden puute ei palvele organisaation tavoitteiden tai strategian eikä henkilökunnan etuja.

2.3. Luottamus ja oikeudenmukaisuus hyvinvoinnin pohjana

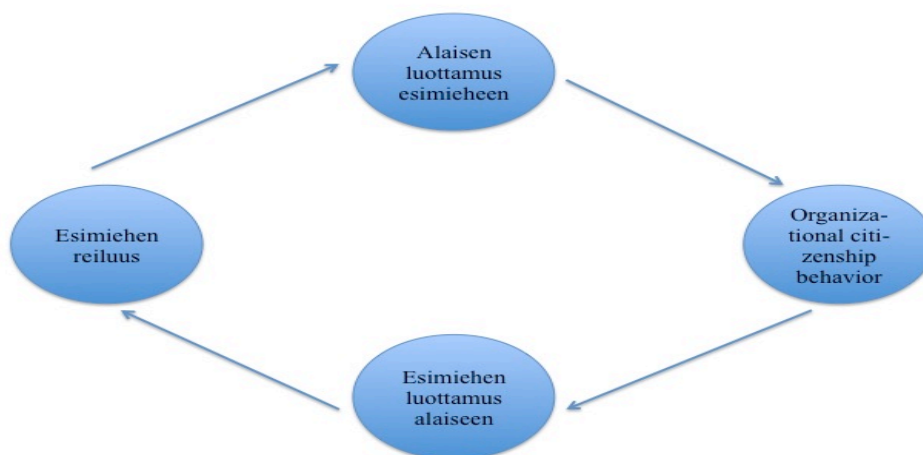
Luottamus on tärkeä tekijä jokaisessa työyhteisössä ja organisaatiossa ja sen pohjalta voidaan luoda avointa ilmapiiriä ja hyvinvointia. Luottamus on tärkeä tekijä niin esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa kuin alaisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Kun yhteisössä voidaan luottaa siihen, että tehdään se mitä luvataan, luottamus esimiehen ja ryhmän toimintaan lisääntyy. Oikeudenmukaisuudella on taas tutkittu olevan vahva positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, luottamukseen ja työntekijöiden stressin vähenemiseen. (Elovainio, Kivimäki & Helkama 2001.)

Luottamus on olennainen osa hyvinvointia, niin johtamisen kuin työyhteisönkin kannalta. Jotta voidaan luoda kestävää henkilöstöpolitiikkaa, täytyy sen rakentua molemminpuoliselle luottamukselle. Luottamusta saadaan rakennettua kestävämmäksi pitkällä aikavälillä luoduilla prosesseilla. Sen rakentuminen molemminpuolisesti edellyttää sitä, että kaikki osapuolet pitävät kunnioittavat lupauksiaan. Myös erilaisten sopimusten, mm. psykologinen sopimus, kunnioittaminen lisäävät yhteistä vahvistusta luottamuksen olemassaololle. (Vanhala & von Bonsdorff 2012: 135.)

Esimies joutuu kamppailemaan luottamuksen ja oikeanlaisen keskustelukulttuurin ja avoimuuden luomisessa, etenkin tilanteessa jossa hän johtaa entisiä työtovereita, eli esimieheksi on edetty organisaation sisällä. Luottamus, jota on nauttinut työtoverien keskuudessa ja avoimet keskusteluväylät on ansaittava uudestaan uudesta roolista käsin. Myös organisaation ulkopuolelta tullut esimies joutuu tekemään paljon perustöitä saavuttaakseen alaistensa luottamuksen ja luodakseen avoimen ilmapiirin. Esimiehen pitää osata saavuttaa tasapaino, jossa alaiset eivät pidä häntä johdon kätyrinä eikä myöskään liian toverillisena alaisiaan kohtaan. Myös kyky ratkoa ongelmallisia tilanteita ja antaa negatiivista palautetta vaativat esimieheltä taitoja, joita ei ojenneta työ sopimuksen liitteinä. Jo pelkkä asioiden puheeksiottamisen kyky vie esimiestä pitkälle tehtävänsä hoitamisessa. (Kehusmaa 2011: 49—50.)

Työturvallisuuskeskus (2009) raportoi, että alaisten tärkeimpiä taitoja ovat luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. Organisaation hyvinvointia voidaan mitata sitoutumisen ja luottamuksen tasona henkilökunnan kesken sekä johdon ja henkilökunnan välillä. Henkilökunnan tyytyväisyys työhönsä ja työpaikkaansa edistää sitoutumista ja työpahoinvointia ehkäistään luottamuksella. Tällöin vuorovaikutus hyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden välillä on helposti nähtävissä. (Mamia 2008: 53.)

Luottamuksen synty esi­miehen ja alaisen välille vaatii liikkeelle lähteäkseen esi­miehen taholta reilua alaistaan kohtaan, joka vaikuttaa alaisten luottamukseen esi­miehestä kohtaan. Tämä luottamus osaltaan johtaa organisatoriseen kansalais käyttäytymiseen (organizational citizenship behavior, OCB). Alaisen omaksuessa OCB –käyttäytymisen esi­mie­sen arvioi alaisensa luotettavuutta ja sitten vastaa siihen reiludella. Luottamussuhde esi­miehen ja alaisen välillä on siis kehässä kulkeva sykli, jossa molemmat osapuolet vahvistavat prosessia toiminnallaan. (Cardona, Morley & Reiche 2013: 2).



Kuvio 2. Hierarkkisen luottamuksen vastavuoroisuuden malli (Cardona ym. 2013)

OCB- käyttäytyminen, eli organizational citizenship behavior, tarkoitti alun perin altruismiin ja yleiseen myöntyväisyyteen perustuvaa käytöstä (Smith, Organ & Near

1983: 655-663). Myöhemmin käytös luokiteltiin kolmeen kategoriaan: tiettyä yksilöä kohtaan kohdistuvaksi, koko organisaatioon kohdistuvaksi ja tehtävä orientoituneeksi käytökseksi (Coleman & Borman 2000: 25-44). Kuvio 2 kuvaa Cardona ym. (2013) tutkimukseen perustuen koko organisaatioon kohdistuvaa käytöstä. Esimiehen roolin merkitykselliseksi koko organisaatiota kohtaan kohdistuvassa käytöksessä tekee valta, joka esimiehellä on toimia alaisen näkökulmasta koko organisaatiota edustaen. Esimiehen ollessa vastuussa alaisen suorituksen seuraamisesta ja koulutuksesta, alaisen on helppo samaistaa esimies ja organisaatio edustamaan yhtä kokonaisuutta. (Cardona ym. 2013: 6.) OCB:n vaikutuksista positiiviseen toimintaan työpaikalla ja omien työtehtävien ylittämiseen organisaation yleisen hyvinvoinnin edistämiseksi on löytynyt vahvistusta tutkimuksista. Tällöin esimerkiksi aktiivisuus työkavereiden auttamisessa, uusien työntekijöiden tukemisessa, vapaaehtoinen osallistuminen työpaikan tilaisuuksiin ja positiivinen kuva omasta organisaatiosta lisääntyy. (Van Woerkom & Meyers 2015).

Esimehen luoma luottamussuhde alaiseen toimii organisaation onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa henkilökunnan sitoutumisen ja mielekkyyden kokemisen kannalta. Esimiehen onnistuessa luomaan alaisen välille reiluuteen perustuvaa luottamusta, alainen on halukkaampi palvelemaan koko organisaatiota paremmin esimieheensä kokemansa suhteen perusteella. Paasivaara ja Nikkilä (2010: 88) toteavat että työntekijä itse myös vaikuttaa luottamuksen syntymiseen omalla toiminnallaan ja olemalla myös sanojensa mittainen. Luottamuksen pettäminen työyhteisössä vaatii oman prosessinsa, mutta luottamuksen uudelleenrakentamisessa erehdyksen myöntäminen vaikuttaa prosessiin positiivisesti.

Luottamus parantaa myös koko työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä silloin kun toinen koetaan luottamuksen arvoiseksi. Työyhteisö tai ryhmässä toimiminen ei voi onnistua ilman luottamusta ja se toimii kivijalkana joka parantaa työn tehokkuutta lisäten työhyvinvointia. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 87.) Johtaja voi auttaa alaisiaan minimoimaan negatiivisten tunteiden aiheuttamia vaikutuksia työhön. Työkaluja tähän on strategiat, jotka fokusoivat ongelmanratkaisuun, tilanteiden modifointi sekä kognitiiviset muutokset. Johtaja joka pyrkii johtamaan negatiivisia tunteita ja tilanteita,

kasvattaa luottamusta alaisessaan osoittamalla välittämistä alaiensa tavoitteista ja kasvattaa positiivista näkemystä omasta ja alaisensa vuorovaikutussuhteesta. (Little, Gooty & Williams 2016.)

Esimiehen ja alaisen välistä luottamusta parantaa myös esimiehen kyky tilanteen vaatiessa asettaa alaiensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Legitiimin vallankäytön tulee sisältyä luottamuksen säilyttämiseen harvoin eikä sillä saa koskaan tavoitella omaa etuaan. Lähtökohtaisesti johtajan tulisi perustaa kaikki johtaminen luottamukseen ja huolehtia että luottamus on alaisten kanssa rakennettu vankalle pohjalle, jonka turvin hänen ei tarvitse tukeutua autoritaariseen tai legitiimiin valtaan. Esimiehen tulisi aina pyrkiä toiminnassaan rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen pitämällä kiinni sanastaan. (Nissinen 2004: 42.) Luottamusta voidaan kehittää luomalla työyhteisöön ilmapiiri, jossa riskien ottoa ei tukahduteta, vaan työntekijöitä rohkaistaan tuomaan ideoitaan esille ja pyrkimään löytämään uudenlaisia ratkaisuja tehdä asioita ja tehdä omaa työtään. Epäonnistuneita riskien ottamisia ei tulisi rangaista, vaan niistä tulisi oppia työyhteisönä ja yrittää yhdessä uudelleen. Kun esimiehellä on alaiensa täysi luottamus, esimiehen on helppo saada oma työyhteisönsä seuraamaan itseään. (Marshall & Elghossain 2014.)

Lesterin ja Browerin (2003) tekemässä tutkimuksessa selvisi, että luottamuksen arvoiseksi itsensä kokeminen vaikuttaa työntekijän toimintaan, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen enemmän kuin kokemus siitä miten luotettava johtaja on. Luottamuksella saadaan aikaan kannustamista, palkitsemista ja se myös motivoi käskemättä. (Paasivaara & Nikkilä 2010: 88—89.) Luottamusta ja avoimuutta voidaan edistää sillä että kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja ollaan lopputuloksesta huolimatta rakentavia ja toisen puolella. Kun jokaisen esittämiä asioita pidetään arvokkaina ja merkittävänä ja ne otetaan tosissaan, luottamus siihen että itseä pidetään arvokkaana lisääntyy. Vaikka luottamus vaatii avoimuutta, avoimuudella ei kuitenkaan voida työyhteisössä tarkoittaa yltiörehellisyttä, vaan asiat pitää ostata tuoda esille hienotunteisesti ja kohteliaisuuteen nojaavana rehellisyytenä. (Juuti & Vuorela 2002: 41).

Kun esimiehen ja alaisten välillä vallitsee luottamus, päästään korkeampaan työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen, joka puolestaan johtaa tuottavuuden nousuun. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset organisaation toiminnasta ja arvoista eivät usein ole samassa linjassa ja esimiehillä on taipumus nähdä organisaatio positiivisemmassa valossa kuin alaisilla. Yhteisen ymmärryksen ja työntekijöiden näkemyksen tiedostaminen ja hyväksyminen auttavat esimiestä rakentamaan luottamusta eroista huolimatta. Esimiehen työkaluja luottamuksen rakentamisessa ovat suoraan puhuminen, kunnioituksen osoittaminen, toiminnan läpinäkyvyys, lojaaliuden osoittaminen ja vääryyksien korjaaminen. (Marshall & Elghossain 2014.)

Luottamuksen lisäksi oikeudenmukaisuutta ja sen käsitystä työyhteisössä voidaan ymmärtää myös psykologisen sopimuksen kautta. Psykologinen sopimus toimii työnantajan ja työntekijän välisenä henkisenä sopimuksena kirjallisen työsopimuksen rinnalla. Psykologinen sopimus edustaa reiluutta, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Esimerkiksi palkka joka pysyy monien kokemusvuosien jälkeen samana kuin aloittelevalla kollegalla, ei tunnu oikeudenmukaiselta, jolloin kokemus psykologisesta sopimuksesta on koetuksella. (Luukkala 2011: 48). Psykologinen sopimus perustuu pitkälti vastavuoroisuuteen niin työnantajan kuin työntekijänkin osalta. Kun työntekijä kokee tulevaisuuden kohdeksi niiden odotusten mukaisesti, joita hänellä on työnantajaa tai organisaatiota kohtaan, hän on myös halukas antamaan organisaatiolle sen mitä työntekijältä odotetaan, eli parhaan mahdollisen työpanoksensa edistää organisaation strategiaa. (Saari 2014: 29—30.) Suunnatessaan työntekijöihinsä organisaationa sekä esimiestasolla positiivisia tekoja, positiivista johtamista, palkkioita ja tunnustusta, organisaatio antaa vahvistusta tunteelle, että organisaatio välittää työntekijöistään ja että heidän ponnistelunsa organisaation hyväksi eivät jää huomaamatta. Edellä olevalla on vaikutusta psykologisen sopimuksen lisäksi myös stressin tai stressittömyyden kokemiseen omassa työympäristössä. (Jenkins & Elliott 2004).

Johtajan piirteinä oikeudenmukaisuus näkyy parhaiten silloin kun hän kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti noudattaen yhteisesti sovittuja pelisääntöjä itsensä ja muiden kohdalla, kykenee ottamaan vastuun omista virheistään ja päätöksistään, jolloin

päätöksiä pystytään myös korjaamaan (Suonsivu 2011: 143). Oikeudenmukaisuuden periaatteita työympäristössä ovat oikeus tulla kuulluksi, johdonmukaiset säännöt jotka pätevät tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin ja samat säännöt tilanteesta toiseen. Oikeudenmukaiset päätökset tulisi myös tehdä hankkimalla niiden perustaksi mahdollisimman oikeata tietoa ja päätöksiä tulisi pystyä myös tarvittaessa korjaamaan. Päätöksentekoperiaatteet tulisi olla selkeät niille, joilla on työpaikalla valtaa tehdä muita koskevia päätöksiä. (Manka 2008: 56.)

Elovainio, Kivimäki ja Vahtera (2002) testasivat henkilöstön kokemuksia päätöksenteosta sairaaloissa työskentelevien ihmisten otannasta. Oikeudenmukaisuutta tutkiessa ilmeni, että oikeudenmukaisuuden kokeminen työpaikalla vähensi sairastumisriskiä miehillä ja naisilla. Koettu oikeudenmukaisuus vaikutti etenkin miehiin työpaikalla vähentäen itsearvioidun heikentyneen terveyden riskiä 52%. Naisilla todettiin samanlaisia yhteyksiä, mutta ei yhtä selkeästi. Samassa Elovainion ym. (2002) tutkimuksessa todettiin myös oikeudenmukaisen kohtelun vähentävän psyykkisten rasitusoireiden riskiä yli puolella niin miehillä kuin naisillakin. Oikeudenmukaiseen kohteluun sisältyi luottamus oman työpaikan päätöksentekijöihin, sekä luottamus siihen, että alaisia kohdellaan kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti. Oikeudenmukaisella kohtelulla nähtiin olevan myös yhteys 13 – 48% matalampaan sairauspoissaolorisktiin. Manka (2008: 56) toteaa, että oikeudenmukaisuudella on myös havaittu olevan yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja se vähentää jännitteitä työpaikan eri ryhmien välillä. Epäoikeudenmukaisuuden lisääntyminen, tai sen kokeminen, liittyy usein monimutkaiseen organisaatiorakenteeseen, puutteellisiin resursseihin tai merkittäviin muutoksiin.

2.4. Palautteen antamisen rooli tehokkaassa toiminnassa

Tutkimusten mukaan suomalaisen esimiehen antama palaute työsuorituksista on minimaalista. Myönteisen palautteen kautta työntekijät saavat lisää voimavaroja oman työn tekemiseen ja puhtia myös vaikeammistakin työtehtävistä suoriutumiseen. Osuva palaute, niin rakentavana kuin positiivisenakin, antaa mahdollisuuksia tarkastella omaa työtä eri näkökulmasta sekä korjaamaan kehittämistä vaativia osa-alueita. Esimiehen

velvollisuus on perehtyä alaisen työntekoon ja antaa siitä oikeudenmukaisia arvioita sekä tuntea työ ja sen tekijä. (Juuti & Vuorela 2002: 69).

Avoimen vuorovaikutuksellisuuden lisääminen työyhteisössä vaatii myös sen, että uskallusta löytyy myös ottaa rakentavasti esille negatiivisia asioita myönteisten asioiden rinnalla. Palautteen antamisessa tulisi liian negatiivisuuden välttämiseksi pyrkiä esittämään työntekijälle miksi kysymysten ja sen kautta mahdollisen syyllistämisen sijaan ehdotuksia sekä keskittyä ratkaisuihin päästä ongelmien yli sekä pitää fokus asioissa. Palautetta tulisi antamisen rinnalla pystyä myös ottamaan vastaan, jolloin esimies voi harkita myös kysyvänsä alaiseltaan, miten esimies itse voi toimia vastaavissa tilanteissa paremmin esimiehenä ja tukena. Vastavuoroisen palautteen antamisessa tunnepuoli tulisi pitää erillään, jolloin voidaan paremmin keskittyä asioiden ja toimintatapojen muuttamiseen henkilökohtaisten tunnetilojen selvittelyn sijaan. Työyhteisössä tulisi myös pohtia ja tiedostaa millainen työsuoritus on arvostettu ja sen vaikutuksia siihen mistä palautetta annetaan. Se annetaanko ylitöitä paiskivalle työnarkomaanille arvostusta hyvästä työmoraalista vai arvostetaanko henkilöä siitä, että työt tehdään työajalla määrittelee miten organisaation odotukset koetaan työntekijätasolla. (Manka 2008: 145, 176—178.)

Palautteen anto molempiin suuntiin toimivana on tärkeä organisaation kehityksen ja hyvinvoinnin kannalta. Avoimella vuorovaikutuskulttuurilla on suuri rooli siinä, miten palautetta uskalletaan antaa puolin ja toisin. Detert ja Burris (2016) korostavat johtajan käyttäytymisen tärkeyttä vuorovaikutuksen ja palautteenannon iskostamisessa organisaation kulttuuriin. Palautteenantoa ja työntekijöillä teetettyjä kyselyjä korostetaan tärkeinä ja niitä saatetaan tuottaa kalliina konsultaatiotyönä, mutta hyödyt työntekijöiden palautteista jätetään usein kuitenkin käyttämättä. Toimenpiteisiin ryhtyminen nähdään joko kalliina tai kyselyiden tuloksia ei jakseta ottaa tosissaan. Useimmiten työntekijöiden palautteenantamista latistaa juuri olo sen turhuudesta. Työntekijöiden ääntä ei pidetä tärkeänä ja tuloksiin johtamattomat kyselyt vahvistavat tunnetta vuorovaikutuksen ponnettomuudesta.

Parantaakseen palautteen antamista omassa työyhteisössään, esimiehen tulisi luoda ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä ja panoksensa on tärkeä ja että esimies on valmis tekemään muutoksia saamansa palautteen perusteella. Oikeanlainen ilmapiiri kuvitellaan usein luotavan avoimen oven periaatteella, jossa esimies ilmaisee alaisilleen, että hänen ovensa on aina auki jokaiselle. Silloin kuitenkin alaisen on tultava esimiehen reviirille mahdollisten ongelmien tai kritiikin kanssa, jolloin asetelma on epäedullinen ja potentiaalisesti ahdistava tai pelottava alaiselle. Oikeanlaisen vuorovaikutuskulttuurin luomisen tulisikin lähteä esimiehen aloitteesta lattiatasolta. Esimies saa parhaan palautteen suoraan alaisiltaan heidän työympäristössään kiertelemällä alaistensa joukossa epävirallisesti. Selkiyttämällä mistä palautetta halutaan tai minkälaisista asioista esimies toivoisi ideoita esimies itse saa paremmin kaipaamaansa palautetta, jolloin saadut ideat on myös helpompi laittaa nopeasti käytäntöön. Alaiset pystyvät myös avoimemmin vaikuttamaan omaan työhönsä, siihen miten sitä onärkevin tehdä ja myös tuomaan esille asioita, joita voidaan tehdä paremmin tai taloudellisemmin. Parhaassa tapauksessa avoin vuorovaikutus ja palautteenanto voivat tuoda organisaatiolle suuria säästöjä tai parantaa työilmapiiriä ja tehokkuutta. (Detert & Burris 2016.)

Palautteen antamisen vaikutus heijastuu myös sen tärkeydessä psykologiseen hyvinvointiin ja siihen, miten työntekijä jaksaa omassa työssään. Tilanne, jossa työntekijä investoi paljon työhönsä emotionallisella tasolla eikä organisaatio palkitse työntekijää esimerkiksi palautteella tai etenemismahdollisuuksilla aiheuttaa pettymystä ja uupumusta (Schaufeli 2006). Palautteen antaminen ja suorituksen huomioiminen, niin rakentavan tai kiittävän palautteen muodossa, merkitsee työntekijälle sitä, että hänen työsuorituksillaan on merkitystä, ne huomioidaan ja tilanteen mukaan myös palkitaan. Palautteen saamisen kautta alaiset kokevat myös työnsä tuloksen tulleen huomatuksi, jolloin se lisää halua tuottaa omalla työllään lisää hyötyä eli tuloksia organisaatiolle.

3. TYÖYHTEISÖN MERKITYKSEN MUODOSTUMINEN: YHDISTÄ JA HALLITSE

Työyhteisön käsite rajautuu tiimeiksi, yksiköiksi, osastoiksi tai ryhmiksi. Työyhteisön vuorovaikutus voi olla työn kuvasta riippuen päivittäistä, viikoittaista tai harvempaa, eikä työyhteisöön kuulumisen vaadi aina lähityöympäristöä. Yhteisöllisyyttä voi esiintyä niin positiivisena kuin negatiivisenakin. Negatiivinen yhteisöllisyys ilmenee monenlaisten haitallisten ominaisuuksien kautta. Negatiivisen yhteisöllisyyden piirteitä ovat korostunut hierarkkisuus, sääntely ja kontrolli, klikit ja henkinen väkivalta sekä negatiivinen suhtautuminen ulkopuolisiin. Negatiivisen yhteisöllisyyden kieltäminen ei onnistu itsessään kitkemään sen ilmenemismuotoja, mutta sen tiedostaminen ja syiden ymmärtäminen ovat olennaisia sen hoitamisessa. (Perkka-Jortikka 2008: 12–13.)

Paras mahdollinen henki työyhteisössä saavutetaan silloin kun tehdään yhdessä jotain, saavutetaan yhdessä ja tehdään yhdessä päätöksiä. Jotta tämä saadaan aikaan, yhteistyötä ja yhdessä tekemistä pitää tukea ja rohkaista. (Ojala & Ahonen 2003: 144.) Organisaatioiden taloudellinen kasvu ja menestys riippuvat paljon työntekijöiden kyvystä kehittyä, aikansa ja kykyjensä uhraamisesta organisaation menestykselle ja kyvystä säilyttää korkea tehokkuuden taso (Cooper & Bevan 2014: 27.)

Silloin kun henkilökunta voi yhdessä luoda ja ymmärtää työyhteisöä ja –kulttuuria, asiat myös hoituvat paremmin ja valvonnan tarve poistuu. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen lisääntyminen myös vähentävät johtamisen tarvetta. Työntekijöillä on halu ja tarve osallistua työtään koskeviin päätöksiin, jolloin myös yhdessä henkilökunnan arvojen ja tarpeiden pohjalta muokattu kulttuuri tuottaa sitoutumista ja suuntaa tekemiselle. (Paasivaara & Nikkilä 2010.) Kun säännöt ja toimintatavat ovat yhteisesti hyväksytyjä, tai jopa luotuja, niiden noudattamisesta muodostuu yhteisölle normi. Jokainen haluaa hoitaa oman työnsä kunnolla, sekä yhteisön luoma positiivinen paine luo puitteet johtamisen tarpeen vähenemiselle. Organisaatiossa ja työyhteisössä positiivisuuden ja positiivisten emootioiden kautta on mahdollista löytää luovia ja ennakkoluulottomia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja tilanteisiin (Gilbert & Kelloway 2014: 55—56). Positiivinen yhteisöllisyys koostuu yksilöistä jotka pääsevät yhteisiin tavoitteisiinsa mahdollisimman tehokkaasti, ilman negatiivisuuteen valuvaa

ajantuhlausta ja menetettyjä resursseja. Positiivinen työyhteisö ottaa vastaan yhteisönsä jäsenet sellaisina kuin he ovat, ja sietävät hyvin erilaisuutta ja moninaisuutta avoimessa ilmapiirissä. (Perkka-Jortikka 2002: 13).

Työyhteisön sosiaaliset tekijät vaikuttavat vuorovaikutteisten suhteiden kautta myös negatiivisesti työn kokemiseen työuupumuksen muodossa. Vuorovaikutteisessa suhteessa, jota kuvataan myös exchange relationshipiksi, molemmilta osapuolilta vaaditaan tasapainoa. (Lee & Akhtar 2011; Van Yperen, Buunk & Schaufeli 1992). Vuorovaikutteisen suhteen ollessa epätasapainossa tai täysin olematon, oma investointi vuorovaikutukseen katsotaan liian korkeaksi joka voi johtaa puolestaan uupumukseen.

Yhteisöllisyys on työpaikan arvona kasvavassa roolissa. Yhteisöllisyys ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat positiivisesti terveyteen, hyvinvointiin, oppimiseen ja tuloksellisuuteen (Paasivaara & Nikkilä 2010: 5; Lee ym. 2011.) Yhteisö ja yhteisöön kuuluminen toimii yksilölle välttämättömänä tarpeena. Yksilö voi kokea vain yhteisöön kuulumalla mielekkäästi yksilöllisen tavan toimia. Epävirallisen tai virallisen vuorovaikutuksen syntyminen työyhteisössä vaatii sitä, että yksilöt viettävät aikaa yhdessä yhteisössä. Yhteisöllisyyden ei tarvitse olla mitään konkreettista vaan se kuvaa enemmänkin työyhteisön henkeä tai yhteistä ”fiilistä”. Tähän henkeen vaikuttaa jokainen työyhteisöön kuuluva yksilö tuomallaan panoksella. Työyksikön arvostus heijastuu myös yhteisöllisyyden merkitsevyyden kasvuun, jolloin me-henki kokee kasvua oman ylpeyden kasvaessa omasta työstä ja oma työ koetaan arvostetuksi. Työyhteisö tarjoaa myös toisilleen apua ja tukea, sekä luottamusta jonka taas edesauttaa yhteisesti aikaansaattua ongelmanratkaisua. (Paasivaara ym. 2010: 21.)

Esimiehen vastuulle kuuluu viime kädessä se, millainen henki työyhteisössä vallitsee tai millaista henkeä siellä ei suvaita. Luomalla luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja yhdessä työskentelyä, esimies antaa esimerkin normeista ja arvoista joita hän odottaa muidenkin noudettavan. Hyväksytyllä toiminnalla ja käytöksellä selitetään paljon organisaatiossa vallalla olevaa sosiaalista normistoa. Työntekijöiden käytös niin toisiaan kuin esimiehiään kohtaan perustuu tavoille, jotka ovat sallittuja työyhteisössä ja joista on tullut osa normia. Huono käytös ruokkii huonoa käytöstä ja tartuttaa huonoa

sosiaalista käytöstä eteenpäin organisaatiossa. (Leiter & Patterson 2014: 212-213.) Esimiehellä on mahdollisuus, ja velvollisuus, kitkeä huonoa tunnelmaa, eripuraa ja konflikteja luovaa toimintaa ohjaamalla positiivisia arvoja omaan työyhteisöönsä.

3.1. Työyhteisön hyvinvointi

Suonsivu (2011: 59) kokoaa hyvän työyhteisön hyvinvoinnin tekijöiksi yhteiset arvot ja luottamuksen, oikeudenmukaisuuden, me-hengen ja hyvän ilmapiirin, yhteistoiminnan ja osallistumisen, selkeän johtajuuden ja esimiestyön tason, selkeät tavoitteet ja mielekkäät työtehtävät, mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua työhön, osaamisen tukemisen ja kehittymismahdollisuudet sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen. Jokainen työyhteisö on erilainen, joten erilaiset painotukset eri tekijöiden välillä vaihtelevat työyhteisön arvojen ja jäsenten pohjalta. Mahdolliset muutokset työympäristössä tulisi vuorovaikutuksen kannalta pystyä käsittelemään yhdessä vuoropuhelun, keskustelun ja kuuntelemisen kautta. Yhteisten prosessien ja muutosten kautta yhteisö voi kasvaa organisatorisesti samaan suuntaan. (Perkka-Jortikka 2002: 19.)

Hyvinvoivassa ja terveessä organisaatiossa voidaan muodostaa sellaisia työyhteisöjä, joissa ilmapiiri muodostuu luottamuksen ja avoimuuden pohjalta. Tällaisessa ilmapiirissä jokainen voi ja uskaltaa olla oma itsensä ja vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Terve työyhteisö muodostaa ikään kuin perheen, jossa jokaisesta pidetään huolta ja jossa jokainen huolehtii niin omasta kuin muiden hyvinvoinnista ja kehittymisestä. (Juuti 2010: 52—53). Lee ja Akhtar (2011) totesivat tutkimuksessaan, että työpaikan sosiaalisella kontekstilla sekä työtyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus työuupuksen ja loppuun palamisen elementteihin. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että palveluammateissa joissa työntekijän halu auttaa muita on tärkeässä roolissa, työpaikan sosiaalinen konteksti, jossa yhteisöllisyys painaa paljon, vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Jos sosiaalinen ilmapiiri työpaikalla on epäsuotuisa, myös terveys on vaarassa loppuun palamisen potentiaalin kasvaessa.

Hyvinvoivan työyhteisön ideaalitilaan on vaikea päästä koko organisaation tasolla, koska yhteisöt koostuvat erilaisista yksilöistä erilaisine tavoitteineen ja intresseineen, mutta ideaalitilaan pyrkimisellä voidaan jo ottaa askeleita paremmin voivaan työyhteisöön. Organisaation ilmapiiri muodostuu sen jäsenten käsityksistä siitä millaisia käytäntöjä, periaatteita, rutiineja ja palkitsemistapoja organisaatiossa vallitsee. Organisaation psykologinen ilmapiiri sekä yleinen ilmapiiri tulee kuitenkin ymmärtää kahtena eri asiana. Psykologinen ilmapiiri perustuu enemmän yksilötasoiseen kokemukseen siitä, miten organisaation jäsenet asioita kokevat. Yhteisistä samansuuntaisista kokemuksista muodostuu organisaation yleinen kulttuuri. Henkilökohtaiset näkökulmat luovat samasta ympäristöstä kuitenkin erilaisen kuvan työntekijöiden kesken. (Van Woerkom & Meyers 2015.) Vaikka esimiehen rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa, ja sen negatiivisten vaikutusten hillitsijänä, onkin merkittävä, työyhteisön jokainen jäsen vaikuttaa organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin.

Työyhteisön jäsenien rooleista löytyy monenlaisia ihanteellisia rakennelmia, joissa jokaisen tyyppistä jäsentä rooleineen tarvitaan monipuolisen yhteisön kehittämiseen. Työyhteisöön tarvitaan välillä myös yleensä negatiivisina nähtäviä luonteita, jotka yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa tasapainottavat yhteisön yhteisvaikutusta. Vaikka yhteisöön mahtuu monenlaista roolia, jotkin piirteet ja roolit kuitenkin tuhoavat täysin tiimin henkeä. (Perkka-Jortikka 2002: 71.) Kyynisyyteen ja valittamiseen taipuuiset työyhteisön jäsenet rapauttavat jatkuvasti työyhteisön henkeä. Luonnollisesti epäkohdista on hyvä puhua sekä huonosti olevia asioita on hyvä tuoda esille, jotta niihin voidaan puuttua tai tehdä parannuksia. Valittaja-tyyppi ei kuitenkaan ole kiinnostunut itse tuomaan asioihin ratkaisuja tai muuttamaan yhdessä asioita paremmaksi, vaan heittäytyy kaikessa muutoksen, positiivisenkin sellaisen, tielle tai asettuu passiiviseksi hyvinvoinnin kohteeksi eikä aktiiviseksi vaikuttajaksi. Terveissä ja tasa-arvoisissa työyhteisöissä työelämä osataan sovittaa yhteen muun elämän kanssa, eri ikäiset työntekijät otetaan huomioon ja myös erilaiset näkemykset ja kulttuurit saavat tilaa (Kuntien eläkevakuutus 2010).

Perkka-Jortikka (2002: 63—64) korostaa vuorovaikutuksen laajamittaista vaikutusta työyhteisössä. Vuorovaikutuksen rooli tulee näkyviin yhteisöllisten ilmiöiden

sivutuotteena, jolloin sen vaikutukset voidaan nähdä jaksamisessa ja kiireen kokemisessa, viestinnässä ja tiedonkulussa, kohtelussa, ilmapiirissä ja keskinäisessä kanssakäymisessä sekä itse johtamisessa. Työkiireeseen voidaan myös liittää yhtenä ongelma-alueena ajanpuutteen seurauksena tapahtuva vuorovaikutuksen heikkenemiseen. Suorituspakko, sisäsyntyinen kiire ja vuorovaikutuksen vähittäinen heikkeneminen yhdessä lisäävät työkiirettä. Dierendonck, Haynes, Borrill ja Stride (2004) toteavatkin, että organisaation sosiaalinen ilmapiiri, eli työyhteisön vaikutus, voi vaikuttaa työntekijään niin hyvässä kuin pahassakin joko tukea antavana tekijänä tai stressin lähteenä.

Sydänmaalakka (2001) sanoo, että älykkäässä työyhteisössä osataan tasapainottaa kolme tekijää: tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Suonsivu (2011: 59) painottaa, että jotta nämä tekijät voidaan toteuttaa, tarvitsee organisaation tukea työyhteisöjä sekä kunnioittaa sitä työtä jota yhteisöissä tehdään. Silloin kun työntekijä voi kokea työyhteisönsä voivan hyvin, se lisää motivaatiota, sitoutumista, luottamusta, stressin hallintaa sekä taas edelleen työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi työyhteisössä vaatii siis panostuksia sekä organisaation taholta, että alaisten omaa tahtotilaa vaikuttaa itse positiivisesti omaan työyhteisöönsä. Suonsivu jatkaakin (2011: 60) selittämällä, että työyhteisöön vaikuttaa jokainen henkilö kenellä on jokin rooli yhteisössä. Vaikka esimiehellä onkin keskeinen rooli vastuunkantajana työyhteisöstä, alaistaidoilla on myös suuri vaikutus siihen, miten työyhteisö voi. Jokaisen yksilön panos on merkittävä yhteisössä, joka tarkoittaa sitä ettei kukaan voi jättäytyä passiivisesti työyhteisössä hyvinvoinnin kohteeksi. Organisaation tarjotessa puitteet ja resurssit hyvinvointiin, siinä onnistuminen on jokaisen omasta panoksesta kiinni (Hyppänen 2010: 43).

Työntekijällä oltavia työyhteistötaitoja ovat oman työn tunteminen, tavoitteet ja menetelmät miten siihen päästään. Työntekijä haluaa myös suoriutua työstään niin hyvin kuin mahdollista, hän ottaa vastuuta omasta työstään, noudattaa työaikoja, on hyvä tiimipelaaja, tuo mielipiteensä esille rakentavasti, antaa palautetta sekä osaa kuunnella muidenkin mielipiteitä, noudattaa yhteisiä sääntöjä, on kiinnostunut myös työympäristössään tehdystä työstä, on joustava, kuuntelee esimiestään ja auttaa

johtamisessa ja kehittää itseään aktiivisesti. Työyhteistötaitoja voidaan myös soveltaa laki säännöksistä (Työsopimuslaki 2001, 3. luku). (Vesterinen 2010: 112).

Vesterinen (2010: 113) luettelee kaksi työntekijätaitoihin liittyvää pääpointtia: johdettavana oleminen sekä perustehtävän suorittaminen. Näitä voidaan edelleen syventää, jolloin voidaan sanoa, että työntekijän tulisi huolehtia omalta osaltaan työpaikan viihtyvyydestä, osallistua aktiivisesti työpaikan kehittämiseen sekä viedä mielipiteitä eteenpäin. Tunnepuolella työntekijän tulisi ottaa vastuu omista tunteistaan sekä hallita niitä ja välttää purkamasta tunnetilojaan työympäristöön. Vesterinen (2010: 114) jatkaa, että esimerkiksi sairauspoissaolojen väheneminen ja työhyvinvoinnin kasvu ovat konkreettisia tuloksia siitä miten työyhteistaitojen kehittyminen vaikuttaa organisaatiossa. Tulokset ja itse hyvinvointi ovat riippuvaisia jokaisen työyhteisön jäsenen panoksesta.

Työyhteisön yhteistoimintarakenteen olennaisena osana on hyvä johtajuus. Johtajana tärkein rooli syntyy organisaation perusajatuksen ympärille ja siihen miten oma johdettava työyhteisö saadaan toimimaan toiminta-ajatuksen mukaisesti ja kohti organisaation strategiaa. Tässä suhteessa hyvä johtaja toimii ikään kuin oman työyhteisönsä palvelijana huolehtien sen fyysisistä ja psyykkisistä toimintaedellytyksistä, jolloin perustehtävän suorittamiseen on parhaat mahdolliset puitteet. Vastuu työn tekemisestä ja hyvästä suorituksesta ei nojaa yksin vain johtajan hartioilla, vaan koko työyhteisö on tasavertaisesti vastuussa tuloksestaan. (Perkka-Jortikka 2002: 79.)

Barsade ja O'Neill (2016) kertovat tutkimustensa osoittavan, että emotionaalisella organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen, tiimityöskentelyyn, uupumiseen, tuloksellisuuteen ja poissaoloihin. Positiiviset tunteet yhdistyvät tutkimuksissa työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja päätöksentekoon. Negatiiviset tunteet, kuten ryhmässä vallitseva viha, suru tai pelko johtavat heikkoon suoritustasoon ja suureen vaihtuvuuteen. Erilaisia työyhteisössä ilmennettäviä emotioita voivat olla toverillinen kulttuuri, ilon kulttuuri tai pelon kulttuuri. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa siihen, millainen emotionaalinen kulttuuri

organisaatiossa on vallalla. Esimiehen antama esimerkki on oleellinen siinä, miten muu työyhteisö omaksuu ja projisoi emotionaalista kulttuuria. Fredrickson (2001) selittää broaden-and-build teoriassaan, että tietyt positiiviset tunteet, kuten ilo, kiinnostus, tyytyväisyys, ylpeys ja rakkaus, voivat hetkellisesti laajentaa henkilön ajatus-teko malleja. Samalla positiiviset tunteet auttavat henkilöitä kehittämään henkilökohtaisia resurssejaan. Näitä resursseja voidaan rakentaa sekä fyysisellä ja älyllisellä, että sosiaalisella ja psykologisella tasolla. Fredrickson (emt.) esittää, että positiivisten tunteiden laajentaessa hetkellisiä ajatus-teko malleja, negatiiviset emootiot supistavat niitä. Positiivisilla emootioilla on myös pidempi kestoisia seurauksia, jotka auttavat henkilöitä kehittämään omia resurssejaan. Positiivisten emootioiden käyttö negatiivisten emootioiden hallinnassa lisää psykologista hyvinvointia. Positiivisilla emootioilla saadaan myös lisättyä sinnikkyyttä, jonka Fredrickson sanoo auttavan selviytymistä stressaavista tilanteista.

Vuorovaikutuksen toiminta työyhteisössä nojaa esimiehen toimintaan. Viime kädessä esimiehen tehtävä on huolehtia hyvien suhteiden säilymisestä työyhteisön jäsenten välillä sekä kaikkien kuulluksi tulemisesta. Työyhteisön koheesiota kehitetään hyvän vuorovaikutuksen kautta, joka on erityisen tärkeää jos työyhteisön jäsenten työ on toisistaan riippuvaista. Työyhteisöä johdettaessa päätöksenteon pitää olla ryhmäkeskeistä, eli ongelmat tuodaan ryhmälle itse ratkaisujen sijaan. Tällöin ryhmässä voidaan pohtia yhteisten intressien pohjalta parasta ratkaisuvaihtoehtoa, jolloin myös tehty päätös lisää sitoutuneisuutta päätöksiin. (Jalava 2001: 21—22.) Ryhmäpäättökset korostaa myös yhteisölle mahdollisuuksia vaikuttaa oman työhönsä ja vahvistaa sidettä ryhmään ja uskoa siihen, että työyhteisö voi tehdä hyviä ratkaisuja yhdessä. Se myös ampuu alas autoritaarisen johtamistyylin.

Kehusmaa (2010) toteaa, että tulevaisuudessa voimaantunut yhteisö on ihanteellinen työyhteisö. Työhyvinvointi ja organisaation voimavarat on tällöin täysin hyödynnetty. Voimaantuneessa työyhteisössä tunneälyn rooli korostuu, jolloin se juuri ohjaa työyhteisöä toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla ja joustamaan myös oman näkökannan ulkopuolelle. Siitonen (1999) kuvaa voimaantumisen työyhteisön piirteinä, joka muodostuu kehämäisesti seitsemästä elementistä: luottamus, konteksti, ilmapiiri,

myönteisyys, vapaus, vastuu ja arvostus. Voimaantunut johtamistyyli sopii käytettäväksi monimutkaisissa organisaatioissa, joissa tiimin jäsenten tulee toisinaan löytää nopeasti ratkaisuja ongelmatilanteissa ryhmän jäsenten kesken. Olosuhteissa, joissa ei välttämättä löydy ennalta määriteltyjä ohjeita jokaiseen tilanteeseen, voimaantunut johtamistyyli antaa alaisille mahdollisuuden käyttää omia resurssejaan ratkaisujen löytämisessä. (Magni & Likoebe 2013.) Tällöin työyhteisöllä on mahdollisuus löytää ratkaisuja ja toimia yhdessä vahvistaen samalla yhteishenkeä ja yhdessä onnistumisen kautta tuoda arvostusta toinen toistansa kohtaan.

Carboni ja Ehrlich (2013) toteavat, että sosiaaliset suhteet ja roolit työyhteisöissä ja –ryhmissä vaikuttavat yksilöiden suorituksiin, jolloin niinkään tärkeässä roolissa ei välttämättä ole yksilön tiedot tai taidot. Sosiaalisen rakenteen kautta työyhteisöissä voidaan suunnitella töitä, eli pohtia sitä, miten ja millaisissa kokoonpanoissa töitä tehdään ja miten sillä vaikutetaan suoritukseen. Tällöin yhdessä toimiminen ja omien sekä muiden työyhteisön jäsenten vahvuuksien tunteminen ja rohkaiseminen johtavat suorituksen paranemiseen ja työyhteisön hyvinvointiin ja hyvään yhteistyöhön. Nissinen (2006:44) sanoo, että johtajan kannalta hyvän hengen luominen työyhteisössä, ja oman hyvän johtamisimagon sakin vahvistamiseksi, johtajan tulisi kohdata alaisensa yksilöllisesti, tutustua työyhteisön jäseniin ja opetella asioita heidän työnsä ulkopuolisista asioista. Tämän kautta johtaja voi viestiä kohtelevansa alaisiaan vertaisinaan ihmisinä eikä vain työntekijöinä, jolloin johtajaa on myös helppo lähestyä ongelmatilanteissa ja löytää hänestä aidosti kiinnostunut esimies.

Työyhteisön kehittäminen on kärsivällisyyttä vaativa prosessi, jonka toteutumisen edellytyksenä on realistiset tavoitteet ja koko työyhteisön osallisuus kehitykseen. (Perkka-Jortikka 2002: 135.) Vaikka toisinaan joku työyhteisönkin jäsen julistaa, että ei ole töissä hankkimassa ystäviä, muiden mielipiteellä on väliä. Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus muiden kanssa on todistetusti kytköksissä hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat tärkeäksi myös muilta tulevan arvostuksen. (Leiter & Patterson 2014:205.)

3.2. Esimies työyhteisön ristiriitojen ratkaisijana

Esimiehen luottamukseen vaikuttaa myös kyky toimia ja ratkoa konfliktitilanteita. Ristiriita tilanteissa työyhteisössä tulee vastaan seinä, jossa ajattelu- tai toimintamallit ovat yhteen sovittamattomia. Ristiriitoja syntyy etenkin niissä tilanteissa, joissa yhteisössä opitaan uutta tai käydään läpi jonkinlaista muutosta tai kehitystä. Esimiehen rooli ristiriitojen ratkaisemisessa on tärkeä, koska niiden vähättely tai huomioimatta jättäminen heijastaa alaisille heikkoa esimiestoimintaa. Esimiehen nopea konflikteihin puuttuminen antaa kuvan määrätietoisesta johtajasta, jolla on langat käsissä vaikeissakin tilanteissa. Tällöin aktiivisen roolin omaksuminen esimiehen taholta lisää luottamusta hänen ja työyhteisön välillä, jolloin myös esimiehen johtamiskapasiteetti kasvaa. (Jalava 2001: 155—159).

Avoimen keskustelukulttuurin työyhteisöissä voidaan ristiriitatilanteisiin puuttua jo ennen kuin niistä syntyy suuria konflikteja. Tällaisia ristiriitoja voidaan jopa rohkaista, koska silloin erilaiset näkökannat synnyttävät parhaassa tapauksessa mahdollisuuksia ja uusia ratkaisuja. Jos yhteisö kärsii siitä että ristiriitoihin ei tartuta ja ne pyritään enemmänkin tukahduttamaan, siitä lisääntyvä huono ilmapiiri johtaa kehämäisesti yhä useammin uusiin konflikteihin. Ristiriidat voivat olla siis myös hyödyllisiä organisaatiolla, mutta heikosti johdetussa työyhteisössä myös haitallisia. Myös huonosti organisoitu työ voi aiheuttaa ristiriitoja. Työntekijöiden epätietoisuus odotuksista omaa työtä ja tavoitteita kohtaan johtaa tilanteeseen, jossa tilanteita joudutaan ratkaisemaan itse tai ryhmän kesken jossa ei ole tarpeeksi tietoa organisaatiosta. (Jalava 2001: 155—158).

Toisaalta van Dierendonck, Haynes, Borrill ja Stride (2004) ehdottavat, että esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus suhde riippuu myös alaisen asenteesta. Ihminen yleensä välttelee negatiivisia tai masentuneita yksilöitä, jolloin esimiehet eivät välttämättä poikkea tästä käytösmallista. Negatiivisesti latautuneen alaisen välttelyn sijaan esimiehen tulisi nähdä vaivaa myös ongelmallisten alaisten motivoinnissa ja yrittää kohdata heidän tarpeensa. Toisin sanoen, kun ristiriita tilanteita ilmenee negatiivisesti latautuneiden alaisten välillä tai kohdalla useasti, esimiehen

tarttumattomuus saattaa johtua myös haluttomuudesta lähestyä aktiivisesti negatiivisia yksilöitä.

Työyhteisössä vallitsevien ristiriitojen ratkaisemisessa ongelmana ei useinkaan ole itse ristiriidan olemassaolo vaan osaamattomuus tai haluttomuus sen ratkaisemiseen. Erilaisten näkökulmien potentiaalinen energia tulisi pystyä viemään eteenpäin toiminnan eri tasoille. Jos ristiriitoja ei ratkaista, ne jäävät kytemään työyhteisössä johtaen hyvinvoinnin heikkenemiseen. Toimivan toimintakulttuurin luominen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä, jolloin tarkka tapa toimia arjessa antaa selkeyttä ja suuntaa yhteistoiminnalle. Luomalla yhdessä alaistensa kanssa selkeän mielikuvan siitä mikä on perustana yhdessä toimimiselle, rakentuu kehys jonka varassa on turvallista toimia. Autoritaarisuudessa esimies saa aikaiseksi ristiriitojen lisäksi vihamielisyyttä, kun taas hyvän vuorovaikutuksen lisäämisellä saadaan työyhteisössä aikaiseksi luottamuksta ja avoimuutta. (Juuti & Vuorela 2002: 21-25.) Ristiriidat voivat olla organisaatiolle hyödyllisiä silloin kun ne koskevat asioita tai menettelytapoja, jolloin niiden kautta voidaan ammentaa uutta innovaatiota tai ratkaisuja päätöksentekoon. Kuitenkin tilanteessa jossa ristiriidat henkilöityvät, eli ongelman keskiöön joutuu ihmiset, omat motiivit tai persoonallisuudet, ne alkavat myrkyttää työyhteisöä ja ilmapiiriä. (Jalava 2001: 157-158.)

3.3. Tehokkuus hyvinvoinnin tuloksena

Johtajan tehtävä on yhdessä muiden kanssa saada aikaan toimintaa, joka tukee menestystä. Johtajan tulee myös saada aikaan tuloksia, jotka määrittellään organisaation perustehtävästä käsin. Yksityisellä sektorilla johtajan aikaansaamia tuloksia on helpompi mitata ja käsitteellistää. Tällöin myös johtajan onnistumista organisaation näkökulmasta voidaan tehokkaammin valvoa ja palkita, tai toisaalla kritisoida ja korjata. (Nissinen 2006: 22.) Julkisella sektorilla organisaatioiden menestystä ei mitata liikevoitolla tai kasvulla, joten johtajan kokonaisvaltaisen onnistumisen arviointiin tarvitaan erilaisia työkaluja ja lähtökohtia.

Syvänen (2003) kertoo tehottomuusilmiötä kuvaavassa tutkimuksessaan, että tehottomuuden yhdistyvän kielteisiin ongelmiin organisaatioissa. Keskeisimpänä ongelmana on puuttumattomuus. Tutkimuksessa kohteena oli sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt, joissa tämä ongelma näkyi erityisesti puuttumattomuutena ristiriitatilanteissa, kiusaamisessa, alentuneessa työkyvyssä, huonossa työmoraalissa, töiden laiminlyönnissä, resurssien ja osaamisen tuhlaamisessa ja puuttumattomuutena heikkoon työpanokseen. Samassa tutkimuksessa tehottomuuden huomattiin olevan myös yhteydessä palautteen antamisen puutteeseen, panetteluun, pehmoiluun, peittelyyn ja piilotteluun, puhumattomuuteen ja päätöksenteon puutteeseen. Näitä ilmiöitä havaittiin sekä yksilö-, ryhmä- että yhteisötasolla. Tutkimuskohteessa havaittiin, että erilaisuutta ei millään lailla kohdattu rikkautena, vaan kaikki pyrittiin standardoimaan samaan muottiin sopiviksi rutiinien, talon tapojen ja ryhmän paineistuksen kautta. Autoritaarinen johtaminen ja pomotus sekä ei-johtajuus lisäsivät omalta osaltaan myös tehottomuutta tutkimuskohteessa. Manka (2008: 58) selittää, että tehottomuutta aiheutuu työkäyttäytymisestä, niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Huomion kiinnittäminen sosiaalisiin prosesseihin ja johtamisen psykologisiin odotuksiin onkin arvokasta tehokkuuden parantamisessa.

Tehokkuutta voidaan määritellä eri tavoin julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Yksityisen sektorin tehokkuus nivoutuu yhteen tuloksellisuuden ja tuottavuuden kanssa, jolloin tehokkuuden päämääränä on tuottaa yritykselle tuloksellisuutta, eli parempaa taloudellista tulosta ja liikevaihtoa, nopeammin ja pienemmillä panoksilla. Paauwe ja Boselie (2005) määrittelevät henkilöstöjohtamisesta kumpuavan suorituksen kolmeen kategoriaan:

1. Taloudelliset tulokset, eli tuotto, myynti, markkinaosuus jne.
2. Organisatoriset tulokset, eli tuottavuus, laatu tai tehokkuus
3. Henkilöstöön liittyvät tulokset, eli henkilöstön asenteet ja käytös, tyytyväisyys, sitoutuneisuus ja hyvinvointi.

Ensimmäinen määritelmä voidaan rajata lähinnä yksityisellä sektorilla käytettäväksi suorituksen määritelmäksi. Julkisen sektorin tehokkuuden ja suorittamisen

määrittelyissä voidaan soveltaa pitkälle Paauwe ja Boselien (emt.) kuvauksia organisaatioon ja henkilöstöön liittyvistä tuloksista. Julkisella sektorilla new public managementin myötä tehokkuus on myös pyritty tuottamaan periaattella tehdään enemmän vähemmällä. Henkilöstön vähentäminen ja budjettien leikkaaminen on tullut osaksi työelämää myös julkisella sektorilla, jolloin vähemmällä tekemisen periaatteesta on tullut välttämättömyys. Tehokkuudella pyritään julkisella sektorilla tuottamaan eri yksiköiden tuottamia palveluita kattavasti ja tavalla joka tyydyttää asiakasta, eli kansalaista. Tehokkuutta tulee siis määritellä kunkin yksikön tavoitteiden mukaisesti.

Motivointia tulisi käyttää välineenä tehokkuuden saavuttamisessa. Sisäinen motivointi on tärkeä elementti työntekijän liikkeelle panevana voimana, mutta esimies voi myös kommunikoinnilla ja johtamisella motivoida alaisiaan parempiin suorituksiin. Huono motivaatio voidaan tuloksellisuuden kannalta rinnastaa pätemättömyyteen suoriutua työtehtävistä. Esimiehen tehtävänä on seurata tuloksia ja antaa niistä palautetta. Näin voidaan yhdessä tehdä vaadittavia korjauksia toimintaan, jotta tulokset saadaan vastaamaan niitä odotuksia, jotka työntekijä kykenee lunastamaan. (Joutsenlahti 2001:46).

Korkean osallisuuden henkilöstöjohtamismallilla on tutkitusti positiivinen vaikutus organisaation suorittamiseen, koska työntekijöitä saadaan motivoitua tavalla joka johtaa organisaatiota hyödyttävään toimintaan. Korkean osallisuuden malleilla pyritään pääsemään irti perinteisistä hierarkiaan perustuvista kontrolloivista johtamismalleista ja tuovan niiden tilalle sitoutuneisuutta ja osallistumista tarjoamalla työntekijöille tilaisuuksia kontrolloida ja ymmärtää omaa työtään. Työntekijöille on tärkeää myös antaa tilaisuuksia suoriutua. Korkean osallisuuden malli on vahvasti yhteydessä organisaatioiden sosiaalisiin ympäristöihin, eli siihen millaisissa sosiaalisissa olosuhteissa ja hengessä töitä tehdään (Prieto & Santana 2012). Korkean osallisuuden mallia hyödyntävät organisaatiot tekevät tärkeitä merkittäviä investointeja työntekijöihinsä pitämällä huolta heidän koulutuksestaan, taitotasostaan, motivaatiostaan ja voimaannuttavat heitä, jolloin työntekijöiden kyvyt töidensä suorittamiseen paranevat. Kykyjen, motivaation ja tilaisuuksien parantaminen liittyvät positiivisesti työpaikan sosiaaliseen ilmastoon. Positiivinen emotionaalinen ja

vuorovaikutteinen ympäristö työpaikalla liittyy moniosaiseen oppimiseen. (Evans & Davis 2005).

Henkilön työmotivaatioon ja työn mielekkyyden kokemisen tunteeseen vaikuttaa innostuneisuus omaan työhön. Paasivaara ja Nikkilä (2010: 139—140) määrittelevät kolme perustekijää innostuneisuuteen. Ensimmäisenä on työtavoite, toisena työtavoitteeseen liittyvät tunteet ja kolmantena usko omiin kykyihin tehtävän suorittamisesta. Tavoitteen asettamisen merkitys on tärkeää tehtävään motivoitumisessa, oli tavoite sitten pelkkä tehtävän suorittaminen tai jokin palkkio. Jotta tavoitteeseen liittyvät tunteet olisivat motivoivia, työn tulisi olla hauskaa. Pelko tai stressi tehtävästä, esimerkiksi määräajat, motivoivat myös toimintaan mutta tällaiset motivointimuodot kuormittavat työn tekemistä. Innostuneisuudessa tehtäviin ja omaan työhön työntekijän omaehtoinen aktivoituminen on tärkeässä roolissa. Johtajan tulee olla innostunut toteutettavista asioista sekä kannustaa myös työntekijöitä kokeilemaan ja tutkimaan asioita. Omaehtoinen aktivoituminen on usein riippuvainen työyhteisön rakenteista ja organisaatiokulttuurista.

Tehokkuuden ja suorituksen parantamiseen voidaan soveltaa kahta eri lähestymistapaa. Toisaalla voidaan ajatella suorituksen parantuvan silloin kun henkilön heikkouksiin puututaan korjaamalla niitä tai sitten toisaalla suorituksen parantamista voidaan saada aikaan keskittymällä henkilön vahvuuksiin ja korostamalla niitä. Jälkimmäinen vaihtoehto suorituksen parantamisesta perustuu nykyään johtamiskirjallisuudessa vallalla olevaan positiivisen psykologian liikkeeseen. Tämän mukaan henkilö pystyy osoittamaan parasta osaamistaan vain silloin kuin voi pelata omien vahvuuksiensa kautta. Jos kehitys perustuu vahvuuksien tunnistamiseen ja soveltamiseen, suoritukseen voidaan vaikuttaa vaan siinä tapauksessa, että työntekijä ymmärtää työnantajan asetelman. Kun työn suorittamista ja tehokkuutta halutaan parantaa keskittymällä ja kehittämällä vahvuuksia, esimies voi kiinnittää huomiota siihen, miten yhteisössä tehdään ja jaetaan töitä. Työssä voidaan myös yrittää spontaanisti oppia myös sosiaalisten kanssakäymisten lomassa. Esimiehen toimesta tapahtuva tehtävien jakaminen voidaan myös tehdä alaisten vahvuuksiin perustuen, sekä muodostaa työryhmiä ja -pareja, jotka auttavat tuomaan toistensa vahvuuksia esille. Keskittymällä

vahvuuksiin, työntekijät voivat tuntea sen kautta innostusta työhönsä, motivaatiota, vireyttä sekä tyydytystä, pätevyyttä ja omanarvontunnon nousua. (Van Woerkom & Meyers 2015).

Tehokkuuden ja suorituksen voidaan katsoa perustuvan kahteen tekijään. Ensimmäinen pätevyys suoriutua annetuista tehtävistä on perusta sille, että työ voidaan suorittaa tehokkaasti ja sen vaatimalla laadulla. Toisena tekijänä suoritukseen vaikuttavat organisatoriset, sosiaaliset ja psykologiset ympäristötekijät. Näihin voidaan lukea muun muassa henkilökohtainen sitoutuminen omaan työhön. (Organizational citizenship behavior) (Van Woerkom & Meyers 2015). Toisaalta vahvuuksia voidaan myös kehittää, jolloin ennen sitä niiden maksimaalinen hyötysuhde ei tule suorituksessa esille, jolloin huomioitavaa on myös se, miten vahvuudet pelaavat yhteen tilanteen, muiden henkilökohtaisten piirteiden tai vahvuuksien kanssa (Biswas-Diener ym. 2011).

Vahvuuksiin perustuvalla ilmapiirillä on kaksi mieluista tulosta. Ensimmäinen työyhteisö on tyytyväisempi ja positiivisempi ja toisekseen ilmapiiri johtaa parempiin tuloksiin. Organisaation kannalta tärkeää on myös huomata, että vahvuuksiin perustavassa ilmapiirissä, organisaation jäsenet pyrkivät suoriutumaan tehtävistään vaadittua tasoa paremmin sekä antamaan itsestään ja vahvuuksistaan mielellään enemmän organisaatiolle. Tiimityöskentelyssä tämä on erittäin hyödyllistä. Jotta tehokkuutta voidaan maksimoida, ideaalitalanteessa jokaisen työntekijän on pystyttävä saamaan mahdollisimman paljon tilaisuuksia jossa omat vahvuudet ovat esillä ja käytettävissä. Esimiesten on myös tärkeä huomioida ja antaa kiitosta päivittäin alaistensa onnistumisista ja vahvuuksista. (Van Woerkom & Meyers 2015).

4. JOHTAJUUSMALLIEN KAUTTA LÖYTYVÄ ORGANISAATIOTEHOKKUUS

Tutkimukset osoittavat selkeästi, että johtamisella on positiivista merkitystä organisaatioiden tehokkuuden ja taloudellisten tulosten kannalta niin yksilöllisellä kuin yleisesti organisaation tasolla. Tehokkaan johtajuuden vaikutuksia ovat positiiviset muutokset alaisissa sekä ryhmätason toiminnassa, työtyytyväisyydessä, työmotivaatiossa sekä tehtävien suorittamisessa. Toisaalta myös huonolla johtajuudella saadaan aikaiseksi tarpeetonta stressiä työntekijöissä ja sairauspoissaoloihin johtavia ongelmia. (Lussier & Achua 2013: 3—4; Schyns & Schilling 2013). Tässä luvassa syvennytään laajemmin esimiehen toimintaan sekä Blaken & Moutonin (1964) johtamisruudukon kautta löytyviin esimiehen toiminta- ja menestymismalleihin.

4.1. Esimiehen monipuolinen johtajuuden kuorma

Esimiehen käytöksellä ja johtamistavalla on suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin, oli vaikutus sitten positiivinen tai negatiivinen. Työntekijöiden oman kontrollin lisääminen, kattava kommunikointi ja vuorovaikutus alaisten ja esimiehen välillä sekä tehokas organisointi lisäävät työntekijän hyvinvointia. (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004; Gilbreath & Benson 2004.) Johtamisen vaikutukset luovat suoria syy-seuraus suhteita organisaation toiminnan ja tuloksen tasolla. Toisaalta, usein organisaation johdon kannalta positiivisena koettu tehokas johtajuus voidaan kokea osittain negatiivisena alaistasolla.

Littlen ym. (2016) tutkimus pyrki täsmentämään johtajan aktiivisia ja tietoisia käytösmalleja, joilla pyritään johtamaan alaisten emootioita. Tunteiden johtamisen saralta löytyy paljon tutkimuksia, joissa johtajan käytös on alaisten tunteiden aiheuttajana (Dasborough 2006, McColl-Kennedy & Anderson 2002). Tietynlaisella karismaattisella, voimannuttavalla ja innostavalla käytöksellä johtaja saa aikaan alaisissaan positiivisia emootioita ja tuloksia, mutta tärkeä taito tunteiden johtamisessa on myös negatiivisten emootioiden johtaminen.

Onnistunut ja tuloksia tuottava esimies-alaissuhde vaatii siis esimieheltä jonkinasteista omistautumista suhteen luomiseen alaistensa kanssa. Ilman tätä suhdetta esimiehen on vaikea vaikuttaa suoraan alaistensa toimintaan positiivisesti. LMX suhteen kautta esimies-alaissuhde paranee vuorovaikutteisen kunnioituksen, luottamuksen, tukemisen ja lojaaliuden pohjustamana. Kun esimiehellä on alaiseensa LMX suhde, esimies pystyy luottamaan alaiseensa siinä määrin että sallii tälle enemmän itsenäisyyttä ja vastuuta. (Leiter & Patterson 2014: 227). LMX suhteilla on havaittu vaikutusta korkeaan hyvinvoinnin kasvuun (Epitropaki & Martin 2005).

Otala ja Ahonen (2003: 122) esittävät että heikon esimiestyön vaikutukset ovat isossa roolissa ihmisten työpaikan vaihtoon ja että tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin tekijä on hyvä esimiestyö. Heikko esimiestyö seisoo työn ilon ja onnistumisista nauttimisen tiellä estäen myös samalla työhön sitoutumista, osaamisen kehittämistä sekä osaamisen jakamista. Johtajilta edellytetään yhä enemmän sosiaalisia taitoja esimiestyön kasvattaessa rooliaan työhyvinvoinnissa. Van Dierendonck, Haynes, Borrill ja Stride (2004) sanovat, että esimies-alainen suhde voi pahimmillaan olla iso tekijä stressin aiheuttajana organisaatioissa ollen samalla olennainen osa organisaation ilmapiiriä. Esimies voi parantaa alaistensa hyvinvointia panostamalla omassa toiminnassaan luottamuksen osoittamiseen ja tunnustuksen ja palautteen antamisen tärkeyteen. Sitä vastoin, alaisten hyvinvoinnissa tapahtuu notkahduksia, jos esimiehen johtamistyyli on kontrolloivaa eikä tarjoa kovinkaan paljon tukea, palautetta tai työtehtävien selkeää määrittelyä.

Johtaminen voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka vastaavat esimiehen vastuualueita. Nämä ovat vastuu asioiden eteenpäin menemisestä ja toiminnan sujuvuudesta, ihmisten osaaminen sekä halu ja jaksaminen tehdä työtä ja osaamisen uusiutuminen ja toiminnan jatkuva kehitys. Kategorioissa kohteina ovat siis asiat, ihminen ja muutos. (Viitala 2003 teoksessa Piili 2006: 14.) Tämän tutkielman mielenkiinto on johtajan kyvyssä johtaa ihmisiä ja työyhteisöjä vähintään yhtä vahvalla intressillä kuin asioita, joten muutoksen johtamisen kategoria voidaan jättää tarkastelun ulkopuolelle. Perkka-Jortikka (2002: 89) jatkaa johtamisen jaottelua kahteen erilaiseen johtamistapaan, joissa johtaja on näkyvä osa työyhteisöä eikä jossakin korkealla

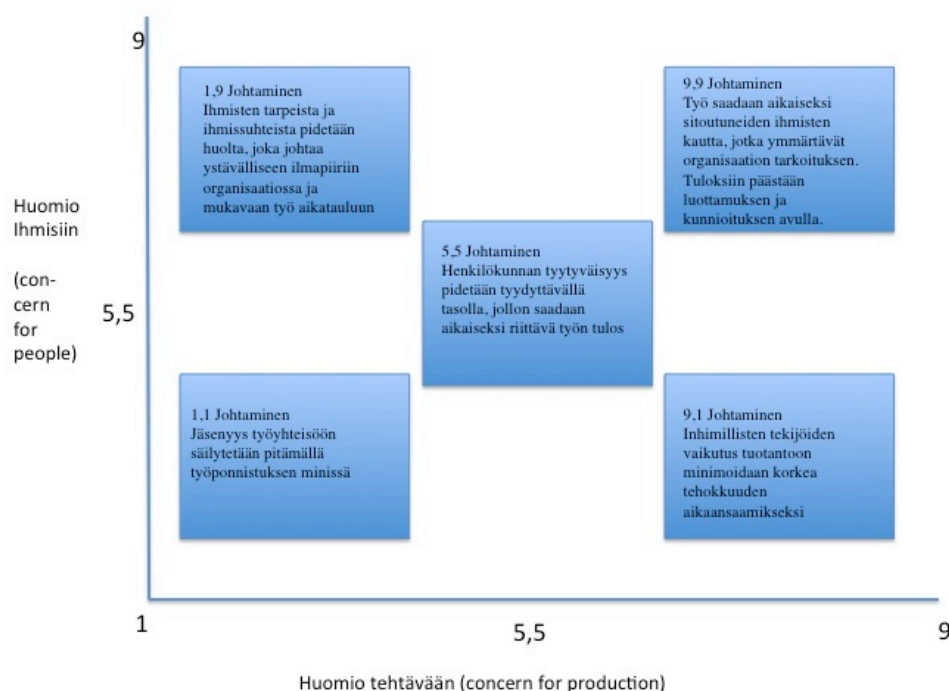
hierarkkisella tasolla oleva nimi muiden joukossa. Työyhteisöä voidaan johtaa autoritaarisella johtamistavalla, jossa johtaja kulkee joukkojensa edellä kohti tavoitetta. Vuorovaikutus johtajan ja alaisten välillä on niukkaa ja seuraa johtajaa –tyyppistä innovointia tukahduttavaa puurtamista. Johtamiseen voidaan valita myös demokraattinen johtamistapa, jossa johtaja on selkeästi osa tiimiä, jonka keskiössä on työyhteisön tavoitteet. Esimies on näkyvä osa jokapäivästä työyhteisön toimintaa ja pyrkii yhteisiin ratkaisuihin yhteisön voimin.

4.2. Blaken ja Moutonin johtamisruudukko

Tämän tutkielman johtajuuden teoreettinen ideaalitila pohjautuu Blaken ja Moutonin vuonna 1964 julkaisemaan teokseen Managerial Grid. Se perustuu nimensä mukaisesti johtamisruudukkoon. Johtamisruudukossa eri johtamismallit sijoittuvat ruudukolle prioriteettiensa ja painotustensa perusteella, luoden tietynlaisen luonnehdinnan näille johtamismalleille. Tutkielman tässä osiossa pääroolin saa Blaken ja Moutonin johtamisruudukko, jonka ajatuksia tuetaan muilla tuoreemmilla lähteillä.

Robert Blake ja Jane Mouton julkaisivat vuonna 1964 johtamisruudukon (managerial grid, kts. kuvio 3) joka kuvaa johtamisen eri painopisteitä. Johtamiskeskusteluissa vastakkain käytetyt leadership ja management termit sopivat myös johtamisruudukon puitteisiin. Blake ja Mouton (1964: 8–9) kuvaavat ruudukkonsa termejä, joista y- ja x-akseleilla käytetyt englannin kieliset termit 'concern for people' sekä 'concern for production' tarkoittavat enemmänkin esimiehen asennetta ja näkemystä siihen miten ihmisiin ja tehtäviin suhtaudutaan. Leadership johtajuus kuvaa johtamisruudukossa enemmän siis juuri 'concern for people' johtajuutta ja management johtajuus taas 'concern for production' tyyppistä fokusta. Se miten asenne ihmisiä ja tuotantoa tai tehtäviä kohtaan yhdistyvät esimiehen toiminnassa on oleellista. Termillä 'concern for production', suomennettuna vastedes huomio tehtäviin, Blake ja Mouton täsmentävät tarkoittavansa mitä tahansa organisaation toimintaan liittyviä prosesseja. Näitä voivat olla esimerkiksi ideoista käytännön tuotteiksi päätyvät innovaatiot, asiakkuuksien määrä, tehokkuusmittaukset, käsiteltyjen tapausten määrät tai perusteellisuus asioiden hoitamisessa. Termillä ei siis haeta pelkkiä konkreettisia asioita, vaan sitä mitä

organisaatiossa toimivat ihmiset pyrkivät toiminnallaan saavuttamaan. Termi 'concern for people', jatkossa suomennettuna huomio ihmisiin, voi ilmetä myös monella tavalla. Tätä voidaan arvoida esimerkiksi huomioimalla sitä miten omaan työhön sitoudutaan ja miten sen tekemisestä otetaan vastuuta, luottamukseen perustuvalla tilivelvollisuudella, alaisten itsetunnolla, hyvin työolojen ylläpidolla tai sosiaalisilla suhteilla.



Kuvio 3. Blaken ja Moutonin managerial grid, eli johtamisruudukko (Blake & Mouton 1964).

Ruudukon avulla määritellään viisi eri asteilla huomioon tehtävistä ja huomioon ihmisistä sitoutunutta johtamistapaa. Blake ja Mouton (emt. 9—12) korostavat näiden viiden johtamisteorian olevan puhtaita teorioita, jolloin oikean teorian valitseminen aitoon tilanteeseen saattaa olla haastavaa. Ruudukko jättää tilaa myös soveltamiselle, jolloin esimerkiksi on mahdollista valita tilanteen tai johtajan valmiuksien tai tilanteen

vaatimuksien mukaan teoria, jossa huomio ihmisistä on vaikkapa tasolla 7 ja huomio tehtävistä tasolla 5.

4.2.1. Korkea tehtävien huomiointiin tähtäävä 9,1 johtajuus

Ruudukon oikeassa alalaidassa oleva 9,1 johtajuudessa yhdistyy alhainen huomio ihmisiin ja korkea huomio tehtäviin. Johtamistyyliissä korostuu pyrkimys inhimillisten tekijöiden, kuten asenteiden tai tunteiden, minimointiin jonka katsotaan toisaalla maksimoivan organisaatiossa toiminnan tehokkuutta (Ollila 2006: 38). Organisaatio näkee ristiriidan henkilökunnan tarpeiden ja organisaation tuotannon tarpeen välillä, jonka takia ne nähdään toisensa poissulkevinä tekijöinä: toisesta on uhrattava (Blake & Mouton 1964: 18.) Tuotantona voidaan nähdä siis kaikki organisaation olemassaoloa tukevat palvelut, tuotetut hyödykkeet, asiakkuudet ynnä muut.

Työn organisointiin kiinnitetty huomio ylittää selkeästi panostusten määrässä työn oloihin ja ihmisten työhyvinvointiin kiinnitetyn huomion, jolloin ihmisten tuottavuuden maksimointi jää täyttämättä. Johtamistyyli 9,1 johtajuudessa kiteytyy johtajan saavutuksiin tulosten ja tuotosten mukaan. Johtaminen on tehtäväorientoitunutta, jossa maalina nähdään tietynlaisen kilpailun voitto konkreettisina lukuina mitattuna. Konfliktit ja niiden ratkaiseminen, luovuus ja innovatiivisuus tai työntekijöiden sitoutuminen eivät ole tärkeitä aiheita 9,1 johtajuudessa. Johtajuus perustuu vahvasti hierarkkiselle pohjalle, jossa asemastaan tietoisien johtajan velvollisuuksiin kuuluu suunnitella, ohjata ja kontrolloida, ajoittain myös liiankin läheisesti, vaadittavien tulosten saavuttamiseksi. Alaisten odotetaan tekevän (vain) se mitä käsketään ja virheistä kritisoidaan tehokkaasti, jotta virheet eivät tulevaisuudessa aiheuta ongelmia tuotannossa. Johtaminen perustuu vahvasti auktoriteettiin ja kuuliaisuuteen, jonka seurauksena johdon kyseenalaistaminen nähdään yhteistyökyvyttömyytenä tai kykenemättömyytenä ymmärtää johdon näkemystä. (Blake & Mouton 1964: 18—21.)

Van Dierendonck, Haynes, Borrill ja Stride (2004) toteavat, että hyvinvointiin on jatkuvasti yhdistetty organisaatioiden sosiaalinen maailma, etenkin ihmissuhteiden ja alaisen suhde omaan esimieheensä vaikuttaa asenteeseen työstä. Organisaation

sosiaalinen ilmapiiri, niin työyhteisössä kuin alaisen suhteessa esimieheensä, voi vaikuttaa työntekijään niin hyvässä kuin pahassakin joko tukea antavana tekijänä tai stressin lähteenä. Kun esimies-alaissuhde on hierarkkinen ja sisältää niukasti vuorovaikutusta, sen vaikutukset näkyvät hyvinvoinnissa ja tuloksissa.

Tavoitteet voidaan yleisellä tasolla jakaa organisaatioissa organisaation yleisiksi tavoitteiksi ja yksilötason tavoitteiksi, joita henkilökunnalla on oman työnsä tekemisessä. 9,1 johtamisessa yksilötason tavoitteet jäävät selkeästi organisaation tavoitejyrän alle. Yksilön syyt tehdä omaa työtään ja keinot motivoitua omien tavoitteidensa ja organisaation tavoitteiden suorittamiseen ei ole 9,1 johtajalle oleellisia. Organisaation tavoitteiden suorittaminen on korkealla asteella, kun taas alaisten tukeminen yksilötason tavoitteissa on matalalla asteella. (Blake & Mouton 1964: 22.) Tällaisen johtamistavan alla työntekijän itseohjautuvuus ja kyky motivoida itseään on tärkeää omien tavoitteiden kannalta.

Esimies-alaissuhde perustuu 9,1 johtamisessa esimiehen yksittäiseen suhteeseen kunkin alaisensa kanssa. Esimies ei johda tiimiä, vaan yksittäisiä alapuolellaan olevia työntekijöitä. Vertikaalinen komentosarja ylhäältä alaspäin toimii paremmin tällaisessa asetelmassa. Työntekijä nähdään keinona saada aikaan organisaation tavoitteita ja menestystä, sekä keinona tuoda menestystä myös esimiehelleen tehokkuutena ja hyvinä lukuina työn onnistumisessa. Esimiehen hierarkkinen asema korostuu myös informaation käsittelyssä ja päätöksenteossa. Esimies näkee olevansa yksin vastuussa päätöksenteosta ja informaatio kulkee hänelle organisaation alatasoilta, jotta esimies kykenee tekemään oikeita päätöksiä itsenäisesti. Kanssakäyminen alaisten välillä on vähäistä, jolloin palaverissa esimies hoitaa informaation vaihdon usein alainen kerrallaan. (Blake & Mouton 1964: 24—27.) Schyns ja Shilling (2013) esittävät, että johtajan saattaa olla myös hankala motivoida tai käskää alaisiaan tulehtuneen esimies-alainen suhteen johdosta, jolloin esimiehen käytöksen vaikutuksen näkyvät organisaation toiminnassa. Pahimmillaan esimies antaa käytöksellään alaisilleen esimerkkiä siitä, millainen käytös on sallittavaa organisaatiossa.

Esimies-alaisuuden perustuessa 9,1 johtajuudessa vahvasti yksittäisiin suhteisiin. Leader-member-exchange (LMX) teoria tukee oletusta, että esimiehen yksilöllinen suhde alaisensa kanssa vaikuttaa tuloksiin itseluottamuksen, suorituksen ja asenteiden muokkaamisessa. (Choi, Price & Vinokur 2003). LMX teorian mukaan johtajan ja alaisen välisen suhteen perusta piilee siinä, millainen vuorovaikutus alaisella ja johtajalla on keskenään. Suhde alaisen ja johtajan välillä voi olla mitä vain verkkaisesta velvollisuuteen perustavasta suhteesta korkeatasoiseen vuorovaikutteiseen suhteeseen. (Little, Gooty & Williams 2016.)

Little, Gooty ja Williams (2016) tutkivat johtajan tunteiden vaikutusta johtamisessa. Tutkimuksen taustalla vaikutti LMX teoriaan perustuva suhde johtajan ja alaisen välillä. Johtajan tunteiden johtamisstrategiat vaikuttavat alaistaitoihin (organizational citizenship behavior), varsinkin kahdenkeskisissä suhteissa, sekä työtyytyväisyyteen alaisen kokeman johtamisen laadun kautta. LMX teorian kautta voidaan toisaalta ajatella esimiehen rakentavan tällöin vahvempia yksilöllisiä suhteita alaisensa kanssa. Ryhmien ja tiimien johtamisen sijaan yksilöihin keskittyvä johtamistyyli toimisi teoreettisesti vahvasti LMX mallin pohjalta. Toisaalta ylikorostunut LMX suhde on omiaan nakertamaan yhteisöllisyyttä ja ”me”-henkeä kun riskinä on tiettyjen alaisten asema ja hyvä suhde esimieheen.

Johtamisessa tulee aina esille tietynlainen ihmiskuva. Positiivisen ihmiskuvan omaava johtaja näkee johdettavan aktiivisena tekijänä, jolla on halu tehdä töitä yhteisten tavoitteiden eteen, kun taas negatiivisen ihmiskuvan mukaan johtaja näkee alaisensa laiskoina ja epäluotettavina suosien autoritaarista ja käskyttävää johtamista arvostavuuden ja kannustavuuden sijaan. (Suonsivu 2011: 143). Johtamisruudukon 9,1 johtajuudessa ihmiskuva perustuu työntekijän näkemiseen välineenä, jolla oma työ saavutetaan, ja jota pitää hallita ja käskyttää. Tarkan kontrollimaisella otteella johtava esimies kokee siis yleensä pohjimmiltaan alaisensa laiskoina, ollen itse työn aikaansaava voima. Juuti ja Vuorela (2002: 34—35) toteavat, että kun johtajuus perustuu auktoriteettiin ja johtamisen keinona käytetään käskevää johtamista tuloksena on usein pahoinvointia. Pahoinvointi työyhteisössä osaltaan johtaa oman pahan olon syiden etsimiseen itsen ulkopuolelta johtaen helposti ristiriitojen leviämiseen tiimien ja

osastojen välille. Esimies kohdistaa ristiriidat laiskoina ja osaamattomian näkemiin alaisiinsa, jotka taas näkevät esimiehen käytöksen korostuneen autoritaarisena.

Manka (2008: 44—48) toteaa, että länsimainen ihmiskäsitys muodostuu nykypäivänä pitkälle tehokkuuden, kilpailun ja hyödyllisyyden raameihin. Tällaisen ihmiskäsityksen mukaan, joka voidaan luokitella behavioristiseen suuntaukseen, kuuluu mitattavien ilmiöiden arvostus ja käsitys siitä, että ärsykkeet ajavat ihmisen käyttäytymistä. Kun ihmiskäsitys on mekanistinen, ihminen näyttäytyy helposti korvattavissa olevana koneena laadukkaan yksilön sijaan. Työympäristössä, joka toimii edelleen teollisuuden piirissä, kuten liukuhihnatyö, voidaan todeta ihmisten korvattavuus mekanistisen ihmiskäsityksen pohjalta. Kuitenkin aikana jolloin ihmisen pitää työntekijänä kyetä tuottamaan tuloksia oman harkintakykynsä, ajattelunsa ja osaamisensa pohjalta, täytyy ihminen osata kohdata arvokkaana ja ainutlaatuisena osana organisaatiota. Alaisiin ja heidän osaamiseensa ja haluunsa tehdä parhaansa tulee voida luottaa.

4.2.2. Johtamisruudun ylikorostunut alaispainotteinen 1,9 johtajuus

Esimes joka on omaksunut 1,9 johtajuuden arvostaa ihmisten tarpeita ja hänen alaisensa ovat hänelle tärkeitä. Alaisten tunteet ja asenteet ovat merkittäviä ja ne ovat prioriteettilistan kärjessä. Työ on järjestettävä tavalla, joka tukee henkilökohtaisia, sosiaalisia sekä hyvinvoinnin tarpeita. 1,9 johtaja ei halua pakottaa alaisiaan ja tuotannon aikaansaaminen ilman organisaation jäsenten, eli työntekijöiden, hyväksyntää ei ole haluttua. Esimes johtaa antamalla yleisluontoisia tehtäviä luottaen alaistensa taitoihin ja ahkeruuteen tehtävien suorittamisessa. 1,9 johtajuudessa esimes rohkaisee alaisiaan usein ja antaa palautetta hyvin tehdystä työstä samalla rohkaisten avointa ilmapiiriä. 1,9 esimes ei kuitenkaan usko kritiikkiin eikä harjoita sen antamista kovinkaan usein. Välit alaisiin ovat hyvin tuttavalliset eikä esimiehen asema korostu tarpeettomasti. (Blake & Mouton 1964: 57—58.)

Toisaalta 1,9 johtaja osaa lähestyä johtajan roolia leadership näkökulmasta. Esimiehen työstä suuri osa on kuuntelua. Vasta kuunneltuaan toisten ihmisten kokemuksia ja kertomuksia, voi esimes saada jonkinlaisen käsityksen siitä millaisessa tilanteessa

ihmiset ovat. Esimiehen on tärkeää ymmärtää ympäristö ja kaikki siihen sekä itse työntekoon vaikuttavat tekijät, jotta alaisia ja heidän työtään on helpompi ymmärtää. Esimies on usein ulkopuolinen niihin tilanteisiin ja ympäristöihin, joita alainen kohtaa työssään, jolloin alainen osaa antaa näihin tilanteisiin parhaimman näköalan. (Juuti & Vuorela 2002: 92). 1,9 johtaja näyttäytyy ensisijaisesti johtajana ihanteellisena kuuntelijana ja tilanantajana alaisilleen, mutta tasapaino ruudukossa ei ole sopusoinnussa management –johtamisen kanssa.

Useasti 1,9 johtaja ajautuu miellyttämään alaistensa haluja ja toiveita, jonka hän ajattelee motivoivan heitä suoriutumaan töistään organisaation tavoitteiden eteen. Alaisia tulisi tällaisen esimiehen mukaan ohjata ja tukea töissään eikä patistaa käskemällä. Vaarana on kuitenkin, että esimies tekee lopulta alaistensa puolesta haasteellisia tehtäviä mukavuutta tavoitellakseen uhratessaan näin kunnioituksen. Esimies jakaa alaisilleen ymmärrystä ja hyväksyntää sen sijaan että vaatisi tilivelvollisuutta ja vastuullisuutta. Esimies luottaa siihen, että sitoutuneet työntekijät hoitavat työtehtävänsä ilman esimiehen tiukkaa ohjausta. 1,9 johtaja saattaa myös käskyjen sijaan jakaa alaisilleen anteeksipyyteleviä pyyntöjä liittyen työtehtävien hoitamiseen välttääkseen epämiellyttäviä tilanteita alaistensa kanssa, johon sisältyy virheiden käsitteleminen. Virheiden tekemistä ei oikeastaan huomioida, eikä niiden käsittelemiseen haluta käyttää resursseja vaan huomio ohjataan nopeasti muualle. (Blake & Mouton 1964: 59.)

Tavoitteiden asettaminen organisaatiossa, jossa johdetaan 1,9 johtajuudella on haasteellista, koska toisaalta muiden asettamat tavoitteet ovat kyseenalaisia, mutta toisaalta jos alaisilla on selkeät tavoitteet joita kohti työskennellä, valvonnan tarve on vähäisempää. Organisaatiossa pyritäänkin hyvin yleisiin tavoitteisiin, joita kaikkien on helppo tukea. (Blake & Mouton 1964: 60—61.) Tavoitteiden epämääräisyys ja liittymättömyys organisaation ydintoimintoja tukevaksi tekee organisaation toiminnasta tehotonta ja ennen pitkää myös kannattamatonta.

Esimies-alaissuhde perustuu siihen, että työyhteisö on kuin iso perhe. Esimies näkee alaisensa tärkeimpänä voimavaranaan, jolloin hän pyrkii kaikin mahdollisin keinoin

pitämään alaisensa tyytyväisenä reagoiden jokaiseen valitukseen ja parannusehdotukseen. 1,9 johtaja pitää tärkeimpänä tehtävänä alaisensa tyytyväisenä pitämisen. Esimies rohkaisee sosiaaliseen kanssakäymiseen, jonka kautta voidaan ottaa etäisyyttä työn raskauteen ja vaatimuksiin. Sosiaalisuutta vaalitaan myös yleisessä kanssakäynnissä ja palaverissa, joissa esimies hakee usein myös mahdollisimman yksimielisiä päätöksiä. Hyvän ilmapiirin ja viihtyvyyden ylläpitäminen on johtajalle tärkeä ominaisuus omassa työnkuvassaan. Sitoutuneisuus 1,9 johtajuudessa ulottuu lähinnä ihmissuhdetasolle. Esimies sekä alaiset ovat sitoutuneita työyhteisönsä jäseniin, mutta eivät itse työhön, tehtäviinsä tai tuotantoon. (Blake & Mouton 1964: 62-72.) Vaikka ihmissuhteet näennäisesti voivat hyvin 1,9 johtajuuden alaisuudessa, konfliktien välttäminen johtaa ennen pitkää tulehtuneisiin sosiaalisiin suhteisiin. Johtamismalli ei myöskään tue innovatiivista toimintaa eikä parhaansa antamista työntekijöiden keskuudessa, jolloin tuotanto kärsii merkittävästi. (Emt. 79.)

4.2.3. Rimaa hipoen yli tyylinen 1,1 johtajuus

Matala huomio tehtäviin sekä matala huomio ihmisiin yhdistyvät 1,1 johtajuudessa. Odotukset 1,1 johtajaa kohtaan ovat matalat sekä johtajan anti itsessään on myös hyvin matalalla tasolla. Johtajan asema on lähinnä nimellinen, koska sekä tehtävien että ihmisten johtamisen taso on niin heikko. Kyse on enimmäkseen tappioaseman hyväksyvistä ei-johtamisesta. Johtamistyyllissä sitoudutaan minimaalisesti ihmisiin sekä organisaation olemassaolon tarkoitukseen. (Blake & Mouton 1964: 85.) 1,1 johtajuudessa kuvataan heikointa johtamisen tasoa jopa hieman karrikoidusti, jolloin johtajuuden määrittelee oikeastaan vain asema organisaatiossa.

Valvonta on hyvin vähäistä, ellei täysin olematonta. Esimies antaa yleisluontoiset tehtävät alaisilleen ja jättää nämä omaan rauhaansa suorittamaan tehtävänsä parhaaksi näkemällään tavalla. Työhön käytetään hyvin vähän suunnittelua ja esimies näkee roolinsa lähinnä viestinviejänä johdon ja työntekijöiden välillä. Esimies ottaa tehtävästään vain näennäisesti vastuuta lunastaen vain minimaalisen tason häneen kohdistuvista odotuksista. 1,1 johtaja suhtautuu virheisiin epäkiinnostuneesti, jolloin niihin ei joko kiinnitetä lainkaan huomiota tai virheitä jopa odotetaan olennaisena osana

työnteon arkea. Tavoitteellisuutta esiintyy 1,1 johtajuudessa siinä määrin, että työn on suoritettava niin että palkka maksetaan edelleen tilille joka kuukausi. Kyse on siis enemmänkin selviytymisestä. (Blake & Mouton 1964: 86—88.)

Toisin kuin 9,1 johtajuudessa tai 1,9 johtajuudessa, esimies haluaa eristää itsensä täysin sekä ylemmästä johdosta hierarkiassa, että alaisistaan 1,1 johtajuudessa. Esimies haluaa olla mahdollisimman vähän tekemissä kummankaan tahon kanssa. Tämä mahdollistaa minimaalisen osallistumisen organisaation asioihin ja päätöksentekoon. Esimies välttyy konflikteilta alaistensa kanssa olematta heidän esimiehensä sen todellisessa merkityksessä. Esimiehen oma sitoutuminen on heikkoa, joka toisaalta ei välttämättä tarkoita alaisten heikkoa sitoutumista. 1,1 johtajuus ei ole koskaan esimiehelle alkuasetelma josta on lähdetty liikkeelle, vaan tietynlaisen tappiomentaaliteetin tulos. Pitkällä tähtäimellä organisaatiossa jossa esimies ilmentää 1,1 johtajuutta ei ole valoisaa tulevaisuutta. Toisaalta jos ongelmaan ei koskaan puututa eikä esimiestä koskaan irtisanota, tilanne voi jatkua huonona pitkäänkin. (Blake & Mouton 1964: 89—91, 104—105.) Tämänkaltainen salliminen organisaation taholta heikentää alaisten näkemystä organisaatiosta ja nakertaa entisestään sitoutumista ja parhaansa antamista.

Nissinen toteaa passiivisesta ei-johtamisesta, että silloin kun johtaja kiinnittää hyvin vähäistä huomiota itse johtamiseen alaisten välisessä vuorovaikutuksessa, johtaminen etenee passiiviseen tilaan, jossa johtamista ei voida edes todeta olevan olemassa. Asioihin puututaan vasta pakon edessä, ja tilanteita ei osata ennakoita tai pahimmassa tapauksessa niihin ei uskalleta tai niihin ei ole haluta puuttua. Syitä esimiehen passiivisuuteen voi löytyä liiallisesta luotosta organisaation rakenteisiin, joiden oletetaan hoitavan ongelman melkein itsestään tai esimiehellä voi puuttua täysin motivaatio omaan johtamistyöhön. Johtaja ei myöskään lähesty muuta työyhteisöä, vaan eristäytyy omiin oloihinsa. (Nissinen 2006: 45.) Passiivisen johtamisen toisena ääripäänä voidaan nähdä liian kontrollioiva johtamistyyli, jossa oletus ihmisestä työntekijänä määritellään laiskuuden kautta: ilman jatkuvaa kontrollia alainen ei tee töitään hyvin. Mitä enemmän kontrollia otetaan osaksi johtamista, sitä vähemmän luottamus pelaa roolia työyhteisössä ja johtamismalleissa. (Nissinen 2006: 44.)

Huonoa esimiestyötä siedetään myös organisaatioissa tarpeettoman paljon. Ongelman sietäminen vaatii useimmiten vähemmän taitoja kuin ongelman ratkaiseminen. Usein samoista esimiehistä valitetaan ylöspäin, jolloin ratkaisuna huonoon esimiestyöhön tarjotaan kehityskeskusteluja ja kyselyjen tulosten arviointeja ja analyysia. Tällöin ylempi johto usein myös laiminlyö oman esimiestehtävänsä puuttua alemman esimiehen huonoon suoritukseen. Ongelmana voi olla myös haluttomuus myöntää ylemmän johdon virhettä esimiestä valittaessa. (Kehusmaa 2011: 51.)

4.2.4. Keskitien kulkijan 5,5 johtajuus

Johtajuusruudun keskiosaan sijoittuva 5,5, johtajuus voidaan määritellä johtamismalliksi jossa huomio ihmisistä ja huomio tehtävistä yhdistyvät tyydyttävästi. Tyydyttävään tulokseen päästään kompromissien kautta, jolloin argumenttina toimii kompromissien, uhrausten ja vaihtoehtojen kautta löydetty harmonia. Tavoitteena ei ole löytää ideaali tilaa, vaan paras vaihtoehto puolivälistä. 5,5 johtajuudessa ymmärretään tuottavuuden olennaisuus toiminnassa sekä se ettei inhimillisiä resursseja voida väheksyä. Työtä suunnitellaan antamalla alaisille yleiset ohjeet tehtävistä, jotka jaetaan myös yksilöllisiin ohjeisiin. Alaiset ymmärtävät mitä johtaja odottaa heiltä, sekä he saavat tarvittaessa ohjeistusta, palautetta etenemisestään ja ehdotuksia ongelmien ilmetessä. Esimies käsittelee myös tehtävien jälkipuinnit ja ottaa huomioon alaisten parannusehdotukset. 5,5 johtajuus vaatii tarkkaa tasapainottelua ihmisten huomioinnin ja tehtäväorientoituneisuuden välillä. (Blake & Mouton 1964: 110—112.)

Johtajan asenteiden sijoituessa 5,5 johtajuuden kohdalle keskelle ruudukkoa, esimies näkee ihmiset tehtävien rinnalla tärkeänä tuotteena. Pitkällä juoksulla esimies ymmärtää, että alaisia hyvin kohdellaessa ja huomioidessa törmätään harvemmin ongelmiin. Esimieheltä alaiselle tuleva ohjaus ei perustu käskyttämiseen vaan johtamiseen, motivointiin ja kommunikointiin. Esimies toimii jämakästi mutta reilusti, käyttäen osittain keppi-porkkana aspektia. Keppi tarkoittaa kuitenkin vain asiallista tilanteen korjausta tarvittaessa ja porkkanana saatetaan käyttää palkintoja tyydyttävän tuloksen aikaansaamiseksi. 5,5 johtajuudessa nojataan vahvasti organisaation kulttuuriin ja perinteisiin, jotka koskevat toimintatapoja ja -malleja. Tällaiset organisaatiot ovat

useasti byrokraattisia, koska niitä hallitsee säännöt, joiden rajoissa toimivilla esimiehillä on useasti vähän liikkumavaraa itsenäisille toimintatavoille. (Blake & Mouton 1964: 112—113.)

Tavoitteet määritellään useasti 5,5 johtajuuden piirissä päämääriksi joita kohti pyritään. Yksilöiden yli- tai alisuorittamiset tasoittavat toisiaan, jolloin yksilötason suorituksiin ei usein puututa isolla kädellä. Esimies kuitenkin pyrkii selittämään alaisilleen miksi työt tehdään tietyn kaavan mukaan ja on myös avoin kysymyksille ja muutoksille suunnitelmiin. Esimies-alaisuhde perustuu enemmän yksilötason suhteeseen, mutta alainen on tasavertaisemmalla tasolla esimiehensä kanssa, jossa kommunikaatio on molempiin suuntiin toimivaa verrattuna 9,1 johtamiseen. Esimies luottaa alaisiinsa ja tietää näiden toimivan organisaation raamien puitteissa. Näiden raamien sisällä esimies uskaltaa antaa alaisilleen vapaat kädet. Alaisille halutaan antaa myös mahdollisuuksia osallistua ja antaa omaa panostustaan organisaation toimintaan. Esimies näkee, että henkilökunta on myös koneisto jota pitää ajoittain öljytä, eli pitää huolta sen hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä. (Blake & Mouton 1964: 114—117.) Esimies näkee roolinsa 5,5 johtajuudessa olevan organisaation tavoitteiden saavuttaminen työntekijöiden valjastamisen kautta (emt. 127). Esimiehen tehtävä on siis saada alaisensa sitoutumaan ja motivoitumaan organisaation tavoitteista, jolloin huomio tehtävistä ja ihmisistä elävät symbioosissa.

Johtajatyypin 5,5 johtajuudessa ei odota täydellisyyttä, eikä myöskään pyri siihen tehtävien tai ihmisten huomiointiin. Johtajan toimintaa ohjaa realismi ja realistiset odotukset suhteessa ihmisten toimintaan ja keskinäisiin suhteisiin sekä ihmisten toiminnan vaikuttamiseen tulosten kannalta. Johtaja ei kurkottele utopistisena pitämänsä ideaalitilaan, koska hän ajattelee onnistuvansa miellyttämään vain osaa ihmisistä ja sitäkin vain ajoittain. Uusia tilanteita konflikteja lähdetään selvittämään perinteen pohjalta, miten parhaiden käytäntöjen mukaan on ennen toimittu ja miten niiden mukaan voidaan uudessa tilanteessa toimia. Esimies etsii kompromissien kautta suurimman kannatuksen saavaa ratkaisua, yrittäen olla tiukka mutta reilu. (Blake & Mouton 1964: 131.) Kuitenkin 5,5 johtajuus on parempaa kuin 9,1 johtajuus, jossa riskinä on suuret yhteentörmäykset organisaation ja yksilön tavoitteiden välillä. Myös

1,9 johtajuus on heikompi vaihtoehto 5,5 johtajuudelle, jossa johtajuus saa aikaiseksi mahdollisesti tyytyväisten alaisten kustannuksella tehottoman ja lattean organisaation. Vaikka 5,5 johtajuus tarjoaakin toimivan johtamismallin, tulisi organisaatioiden silti pyrkiä asettamaan tavoitteensa korkeammalle menestyäkseen. (Emt: 134—135.)

4.2.5. Johtamisruudukon ideaalijohtajuutta kuvaava 9,9 johtajuus

Blaken ja Moutonin johtamisruudukossa oikeaan yläkulmaan sijoittuva 9,9 johtajuus määrittelee ihanteellisen johtamistyylin, jossa sekä huomio tehtäviin, että huomio ihmisiin ovat maksimiarvossa 9. Johtamistyyli ei nähdä konflikteja organisaation tarkoituksen, ydintehtävän ja henkilöstöresurssien tarpeiden välillä. Henkilöstö otetaan tehokkaasti ideoineen käyttöön strategioiden ja toiminnan suunnittelussa, jotta organisaatio pystyy yltämään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. (Blake & Mouton 1964: 142.)

Johtaja pyrkii korostamaan tiimien toimintaa ja rohkaisee luovuutta korkean työmoraaalin ilmapiirissä. Johtaja pyrkii löytämään ongelmiin ja konflikteihin parhaat mahdolliset ratkaisut, toisin kuin 5,5 johtaja joka nojaa perinteeseen ja tyydyttäviin ratkaisuihin. 9,9 johtajuudessa arvostetaan kypsiä arvoja, joihin luetaan suorittaminen ja panostaminen. (Blake & Mouton 1964: 143.) Olennaista strategisen hyvinvoinnin kannalta on, että henkilöstöhyvinvointi on osana johtamisjärjestelmää, ja että hyvinvointia voidaan jollakin keinoilla mitata. Myös esimiesten hyvinvointiosaaminen on tärkeässä asemassa, kun halutaan että hyvinvointi on organisaation toiminnan kannalta tärkeää. (Topi Valtakoski teoksessa Hyppänen 2010: 253).

Ihmiset ja tuotanto ovat aidosti yhteydessä toisiinsa 9,9 johtajuudessa. Mallissa ymmärretään, niin esimiehen kun alaistenkin toimesta, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja mitkä ovat ne keinot joilla niihin päästään yhdessä. Esimiehen tehtävänä on katsoa, että päätökset tulevat tehdyksi mutta ei välttämättä itse tehdä kaikkia päätöksiä. Johtaja kerää tehtäväkohtaisesti ympärilleen oikeat ihmiset ja antaa heille tiedot tehtävään liittyen keräten samalla ideoita. Johtaja antaa tarvittaessa prosessin edetessä apua pattitilanteisiin. Tehtävän suorittamisen jälkeen esimies käy suorituksen läpi

yhdessä työntekijöiden kanssa antaen tiimikohtaista palautetta sekä tarvittaessa myös yksilösuorituksista kiitosta. Johtaja kerää lisäksi prosesseista opitut asiat yhteen tiimin kanssa myös tulevaisuutta ajatellen. Esimiehen tärkeä tehtävä on luoda sellaiset puitteet ja olosuhteet, joissa hänen alaisensa voivat päästä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Näissä olosuhteissa ihmiset antavat itsestään parhaansa eivätkä sitä vastoin vain pyri ottamaan itselleen parasta. (Blake & Mouton 1964: 143—144.) Kun organisaatiolle luodaan selkeät tavoitteet toiminnan ja henkilöstöjohtamisen tasolla, jotka tähtäävät henkilöstötuottavuuteen, voidaan puhua strategisesta työhyvinvoinnista. Tällöin henkilöstön hyvinvointiin luodaan tavoitteita, jaetaan vastuuta ja määritellään erilaisia resursseja toiminnan toteuttamiseen. (Ossi Aura teoksessa Hyppänen 2010: 253).

Alaiset huomioonottavassa johtamisessa esimiehen tulisi keskustella ihmisten kanssa ja ottaa erilaisia näkökantoja huomioon. Tämänkaltainen kommunikaatio tukee työyhteisön hyvinvointia. Kun henkilökuntaa otetaan osaksi keskusteluun, työmotivaatio ja sitoutuneisuus kasvavat. Esimiehen tehtävänä on sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia, jonka suorittamisessa on myös tärkeää keskustelun ja kuuntelemisen kautta tietää henkilökunnan töihin liittyviä seikkoja. Alaisten syvällistä ja kokemuksellista tietoa tulisikin pyrkiä käyttämään hyväksi herkän vuorovaikutuksen ja näkökulmien kuuntelemisen kautta. (Juuti & Vuorela 2002: 19.) Transformationaalisen johtajuuden kautta johtaja voi vahvistaa luottamusta alaisiinsa huolenpidon ja välittämisen kautta. Johtaja pyrkii myös luomaan alaisensa kanssa jaetun vision, jota esimies pyrkii vahvistamaan omalla esimerkillään organisaatiossa osoittamalla työyhteisölle, että tietyt toimintamallit ja tavoitteet ovat saavutettavissa. Esimies välittää omalla käytöksellään alaisilleen toivottuja arvoja ja normeja. Transformationaalinen johtaja luo hyvinvointia työyhteisöönsä positiivisella näkemyksellä työhön. Tämä tapahtuu selkeän vision kautta, sekä auttamalla kaikkia ymmärtämään oman työnsä arvon ja merkityksen organisaation vision toteuttamisessa. (Nielsen 2014: 231) Transformationaalisen johtajuuden osoittaminen on todennäköisempää sellaisille johtajille, jotka kokevat työssään enemmän miellyttävyyttä. Johtajan positiivinen työasenne heijastuu alaisiin kannustuksena ja tuen osoittamisena. Johtajat, jotka ovat sitoutuneita organisaatioonsa ja työhönsä osoittavat useimmin myös transformationaalista johtajuutta. (Jin, Seo & Shapiro 2016). Johtajan

tulee saada henkilökunta ei pelkästään sitoutumaan sopimuksellisesti työhön, vaan myös tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tulee olla aidosti ja monipuolisesti kiinnostunut alaisistaan ja huolehtia heidän tarpeistaan. Tehokas johtaja yhdistää hallintoa, asioiden johtamista sekä ihmisten johtamista kokonaisuudeksi, jolla päästään toimiviin ratkaisuihin. (Lönnqvist 2007: 60—61).

9,9 johtajuusmallin mukaan toimivan esimiehen kontrolli työhönsä ja alaisiin perustuu pyrkimykseen siitä, että alaiset ymmärtävät organisaation tarkoituksen ja ovat siitä yhtä mieltä. Esimies saa siis alaisten toiminnan sitoutumaan organisaation tarkoitukseen tavalla, jossa alaisilla on panoksia organisaation onnistumisessa. Johtaja pyrkii saamaan koko työyhteisönsä näkemään onnistumisen ja sitoutumisen joukkuemaisesti, jossa tavoitteena ei ole vain yksiulotteinen yksittäinen tulos, vaan näkemys perustuu enemmän urheilujoukkueeseen. Joukkueen kaikkia pelaajia tarvitaan onnistumiseen, jokaisella on tärkeä rooli onnistumisessa ja yhdessä voidaan onnistua ja päästä koordinoituihin tavoitteisiin tavalla joka ei olisi mahdollista yksilötasolla. Virheisiin suhtautuminen on inhimillistä, jolloin johtaja näkee ne väärinkäsityksistä johtuvina eikä tahallisia tekoina. Virheistä pyritään myös tekemään opetustilanteita, jolloin pureudutaan virheen syihin eikä itse virheen ja virheentekijän paisutteluun. (Blake & Mouton 1964: 144—148.)

Jotta motivointia voidaan tehdä inspiroivasti, alaiset voidaan ottaa mukaan tavoitteiden määrittelyyn. Kun esimies yhdessä sitoutuu alaistensa kanssa asetettuihin tavoitteisiin, se osoittaa koko työyhteisölle esimiehen halukkuuden toimia yhdessä tiiminsä kanssa. Ryhmän henkeä ja yhteistä motivaatiota saadaan myös kasvatettua silloin kun työyhteisö yhdessä ponnistelee korkealle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi haasteiden läpi. Tukemalla alaistensa innovointia, aloitteita ja ideoita, vaikka ne eivät aina mukaile esimiehen omia mielipiteitä, esimies kykenee etsimään erilaisia ratkaisuja sekä stimuloimaan älyllisesti omaa työyhteisöään. (Nissinen 2006: 43.) Selkeällä tavoitteiden ymmärtämisellä on yhteys myös sitoutumiseen sekä omien tehtävien ulkopuolella tapahtuvaan aktiivisuuteen organisaatiossa. Kun omat työtehtävät ja odotukset niiden suhteen ovat selkeät, resurssien ja ajan koetaan riittävän myös ylimääräisiin suorituksiin. (Caillier 2016).

Organisaation tavoitteet ja yksilöiden tavoitteet voidaan nähdä tietyssä mielessä verkottuvan yhteen. Molemmat tavoitteet kompensoivat ihanne tilanteessa toinen toistaan täydentäen ja teroittaen toisiaan. Ihmisten pyrkiessä jotakin selkeää ja konkreettista tavoitetta kohti, tavoitteeseen johtava käytös muuttuu järjestelmällisemmäksi, suunnitelluksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Mitä lähemmäksi alaisiaan esimies osaa nämä tavoitteet tuoda, sitä paremmin hän pystyy valjastamaan tiiminsä toimimaan moniulotteisena joukkueena pyrkimään kohti näitä tavoitteita. Johtaja asettaa yhteisiä tavoitteita, joihin yksilötasolla ja tiimitasolla halutaan sitoutua, motivoi, suunnittelee ja koordinoi toimintaa tavoitteisiin tähtääviksi. (Blake & Mouton 1964: 150—152.) Kapanen (2004: 26—27) toteaa weberiläisittäin, että tehokkuuden ja sujuvuuden maksimoimiseksi työntekijöiden kontrollin tarve tulisi olla mahdollisimman vähäistä. Menestyvässä työyhteisössä esimiehen pitääkin osata tasapainoilla alaisensa johtamisessa suorituksen, laadun, tavoitteiden ja psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin rajapinnassa kuitenkin aiheuttamatta liikaa kontrolloinnin tunnetta.

Jalavan (2001: 20) kuvaus esimiehen roolista tavoitteiden asettajana istuu yhteen 9,9 johtajuuden normien kanssa. Kun esimies tekee ryhmän ja yksilön tavoitteista selkeitä, jokainen tietää heihin kohdistuvat odotukset, sen mitä omalta työltä ja työyhteisöltä odotetaan organisaatiotasolla sekä mitkä ovat oman esimiehen odotukset alaisiltaan. Työntekijöiden ei voida olettaa suoriutuvan tehtävistään onnistuneesti, jos tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseen ei ole käyty esimiehen ja alaisten kesken läpi. Silloin kun odotukset ovat molemmille osapuolille selvät, esimiehen on myös helpompi suorittaa arviointia suorituksesta ja sen laadusta sekä antaa tärkeää palautetta tehdystä työstä.

Johtaja luo työyhteisön ilmapiirin oletukselle, että ihmiset tarvitsevat enemmän kuin mekaanisia tai matalan tason tehtäviä, sekä kokea olevansa muiden kanssa yhtä tärkeitä organisaatiolle ja sen toiminnalle. Esimies pyrkii myös siihen, että työyhteisössä vaalitaan kypsiä ja aitoja yhteyksiä henkilökunnan välillä. Yksilöiden välillä, niin esimiehen ja alaisen kuin alaisen ja alaisen, vallitsee myös keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Tältä perustalta koko työyhteisön toiminta on hedelmällisempää ja tuloksellisempää. (Blake & Mouton 1964: 158—159.) Organisaatioilla joissa

omaksutaan 9,9 johtajuuden malleja voidaan kokea pitkäaikaisia vaikutuksia jatkuvassa kasvussa niin organisaation kuin sen jäsentenkin osalta. Johtamismallilla parannetaan tuottavuutta, sisäisiä suhteita organisaatiossa, tiimitoiminnan tehokasta kehitystä sekä vähennetään organisaation sisäistä kitkaa ymmärryksen lisääntymisellä. (Blake & Mouton 1964: 179.)

Mielekäs sisältö ja päämäärä omalle ja yhteiselle tekemiselle ovat tärkeitä toiminnan aikaansaajia. Johtajan ja esimiehen tehtävä on luoda tätä sisältöä ja merkitystä, myös muutoksen keskellä. Henkilökunta kokee toiminnan nopeasti päämäärättömäksi, jos se ei tuota merkityksellisiä tuloksia. (Juuti & Vuorela 2002: 85). Esimiehen työ on toisen onnistumisen organisoimista ja auttamista. Tässä onnistuakseen, esimiehen tulee keskustella alaisensa kanssa tämän arvoista ja tavoitteista. Esimies ei voi alkaa toimia niin että nämä tavoitteet toteutuvat, mutta esimies voi luoda työhön puitteet, jotka jossa työtä voidaan tehdä niin että yhteisiin tavoitteisiin voidaan päästä. (Emt.: 93).

Asiansa osaava ja hyvin motivoitunut henkilökunta on suuressa roolissa organisaation menestyksen kannalta. Organisaation tärkein resurssi on sen henkilökunta sekä sen osaaminen, tiedot ja taidot. (Sydänmaanlakka 2001: 220.) Johtajan tehtävänä on tuoda esille osaaminen, ruokkia osaamista ja kannustaa sekä innostaa oman osaamisen lisäämiseen ja siihen että omia resursseja käytetään organisaation strategian hyväksi. Toisaalta yksilöllä pitää nähdä oma arvonsa eikä alaista tule nähdä pelkkänä organisaation resurssina. Ihmistä johdettaessa tulisi nähdä alaisten eri puolet ja pyrkiä tukemaan yksilöiden kokonaisvaltaista kehitystä. (Emt. 221.)

5. AIKAANSAAVA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN POLIISISSA

5.1. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tämän pro gradu tutkielman tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen. Empirian kokoamiseen valittiin teemahaastattelut. Teemahaastatteluilla materiaalin kokoaminen ja hankinta on monipuolisempaa kuin lomakehaastatteluissa. Teemahaastattelun eduksi voidaan laskea se, että kysymyksiin on mahdollista vastata monipuolisemmin ja vastauksissa päästään paremmin pintaa syvemmälle. Haastattelijalla on myös mahdollista esittää lisäkysymyksiä vastauksissa tulleisiin asioihin sekä haastateltavat voivat tarkentaa kysymyksiä. Haastattelut etenivät teemahaastatteluina, joiden teemat perustuivat tutkielman teoriaan. Teemahaastatteluiden luonteeseen usein kuuluu, että vaikka haastattelun aihealueet tai teemat ovat ennalta tiedossa, tarkkoja kysymyksiä ei haastattelussa kuitenkaan ole (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 208). Tässä tutkimuksessa kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys oli ennalta suunniteltu. Haastattelun teemoina olivat *työhyvinvointi*, *tehokkuus* ja *johtajuus* sekä *työyhteisö*. Haastattelumateriaalin purkaminen ja analysointi etenee näiden teemojen mukaisesti.

Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska se mahdollistaa syvemmälle aiheeseen pääsevän tiedonkeruun. Haastattelu empiriisenä tutkimusmenetelmänä mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat tuoda aiheita käsitteleviä asioita esille mahdollisimman vapaasti. Vastaukset kysymyksiin ovat myös haastatteluissa monitahoisempia, sekä haastattelijalla pystyy tulkitsemaan haastateltavien ruumiinkieltä, eleitä, äänenpainoja ja ilmeitä. Haastattelut mahdollistavat myös vastauksien selventämisen ja syventämisen. Haastattelut antavat myös paremmat mahdollisuudet tulkita aineistoa, kuin mitä esimerkiksi lomakekyselyt. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 205.)

Tutkimusta varten Poliisihallitukselta saatiin tutkimuslupa toukokuussa 2016. Haastattelut teetettiin Pohjanmaan poliisissa työskenteleville päällystön ja miehistön jäsenille syyskuussa ja lokakuussa sekä viimeinen haastattelu tehtiin joulukuussa 2016. Haastattelut litteroitiin loka- ja marraskuun aikana, ja viimeinen haastattelu litteroitiin

joulukuussa 2016. Tutkimukseen osallistui yhteensä 11 poliisissa työskentelevää henkilöä. Haastatelluista kuusi toimii esimiestehtävissä, eli päällystössä, ja viisi ovat miehistöä, jotka toimivat päällystön alaisuudessa. Heidän lisäksi haastateltiin myös Pohjanmaan poliisin poliisipäällikköä Risto Lammia. Tutkimukseen osallistuminen oli haastateltaville anonyymiä, eli haastateltavien nimet jäävät vain tutkijan tietoon ja haastateltavat ovat numeroitu sattumanvaraisesti tutkielman käyttöä varten. Haastattelukutsut lähetettiin poliisipäälliköltä ensin päällystölle sähköpostitse, jonka jälkeen haastatteluun suostuvat päällystön jäsenet ottivat itsenäisesti yhteyttä tutkijaan. Päällystön haastatteluiden jälkeen haastattelukutsut lähetettiin samalla menetelmällä myös miehistön jäsenille. Haastatteluja suoritettiin poliisilaitoksilla koko Pohjanmaan poliisin alueella.

Haastattelujen runko oli sama sekä päällystölle, että miehistölle. Osa kysymyksistä oli vain päällystölle, osa miehistölle ja osa kysymyksistä olivat kaikille yhteisiä. Tämän tarkoituksena oli löytää samoihin asioihin ja teemoihin kaksi näkökulmaa siitä, miten ne näyttäytyvät päällystölle ja miten ne koetaan taas omalta osaltaan miehistössä. Teemahaastattelut etenivät teemoittain avokysymyksillä sekä sisälsivät 11 kyllä/ei väittämää, joiden vastauksia haastateltavat saivat halutessaan perustella tai avata. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus vielä lisätä vapaasti mieleen tulleita asioita. Haastatteluiden kesto vaihteli 23 minuutista 80:een minuuttiin.

Poliisipäällikölle oli muokattu erikseen omat kysymykset, joiden tarkoituksena oli kartoittaa poliisipäällikön näkemystä työhyvinvoinnista, johtamisesta ja tehokkuudesta Pohjanmaan poliisissa sekä siitä, millainen hänen ideaalitalanne ja tavoite on näiden teemojen suhteen. Poliisipäällikön haastattelun tarkoituksena oli heijastella sitä, miten nykytilanne vastaa hänen toivomaa suuntaansa ja millaisilla keinoilla asiaa voidaan edelleen kehittää. Poliisipäällikön haastattelu on avattu omana lukunaan erillisenä muista haastatteluista ja sitä seuraa muiden haastatteluiden purku.

5.2. Kohdeorganisaatio

Pohjanmaan poliisilaitoksen toimialue ulottuu kolmen maakunnan, Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan, alueelle. Alueilla on yhteensä 39 kuntaa, joissa on noin 443 000 asukasta. Poliisi toimii tällä toimialueella 12:ssa toimipisteessä, joissa toimii noin 630 henkilön henkilöstö. Kaksi toimialueen maakunnista on ruotsinkielisiä. Pohjanmaan poliisilaitos on poliisin rakenneuudistusten myötä supistunut ensin 20 poliisilaitoksesta kolmeen, jonka jälkeen ollaan nykyisessä yhden poliisilaitoksen mallissa.

5.3. Esimiestyötä pohjustavat arvot

Tutkielmassa aiemmin esiintuodun kuvion 1 (Piili 2006) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa kaksi eri lähdettä, joista toinen lähtee yksilön omista hallinnon tunteista ja toinen perustuu työn ominaisuuksiin. Työn ominaisuuksia tarkastellessa haastatteluiden perusteella organisaatiotekijät, eli organisaation tavoitteellisuus vision, strategian ja arvojen kautta, vaikuttavat olevan ajoittain epäselkeitä niin miehistössä kuin päällystössäkin. Toisaalta ne tiedostetaan, mutta päivittäiseen työn tekemiseen niiden ei nähdä suuresti vaikuttavan, eikä niistä saada suuria suuntaviivoja tekemiselle.

”Poliisin yhteiset arvot [...] on sellaset isot mikä on kirjattu jonnekin ja huudettu ulos, mut en mä nää, tai no kyllä ne jollakin asteella näkyy päivittäisessäkin työssä, mutta että se nyt ohjais päivittäistä toimintaa tai koko ajan muistettais niin ei välttämättä.” H08

Poliisin yleiset ja yhteiset arvot olivat kaikille haastateltaville tuttuja, mutta niiden läsnäolo itse työssä ei aina suurimmalle osalle näkynyt. Toisaalta päällystö kuvaili monien poliisin yhteisten arvojen ohjaavan omaa esimiestyötä ja pääosin samoja arvioita tuli palautteena myös miehistöltä, mutta kuitenkin selkeän vision ja strategian puute työn tekemisessä tuli monesti esille.

”Pitkän tähtäimen suunnitelmia on kyllä jos ne jaksaa lukea 120 sivua jotain raporttia, mut jos se tuotais niinku jossain pähkinänkuoressa kaikille et 'hei

meidän 10 vuoden tavoite on se, että meillä on luotettava ja kunnioitettu poliisilaitos'. Ei semmosia kuulu missään et se on sit siellä 120 sivussa.” H01

Jos työhyvinvoinnin ja tehokkuuden välistä yhteyttä halutaan parantaa, on syytä tarkastella tiedokulun, ja myös mahdollisesti strategian, välittymistä eteenpäin. Tällä hetkellä vaikuttaisi selkeästi siltä, että organisaation strategia ja päälliköltä tulevat käskyt ja linjaukset eivät välity kokonaisuudessaan organisaation ruohonjuuritasolle. Strategioita ja käytäntöjä viedään osittain omalla tulkinnanvaraisuudella eteenpäin, jolloin alkuperäinen viesti menee muunneltuna versiona perille miehistölle tai ei pääse kohteeseensa lainkaan. Päällikön ajatusten ei koeta välttämättä välittyvän hänen alapuoleltaan olevan päällystön kautta tutkijoille tai kenttämiehille. Syitä tähän nähtiin olevan päällystön omalla arvioinnilla poliisipäällikön ajatuksista ja ohjeista, jolloin viesti välittyy juuri muokattuna tai vajavaisena. Toisena tekijänä viestien kulussa vaikuttaa se, että päällystössä koetaan osittain tarvetta karsia ylemmän päällystön impulsiivisena tai lennokkaina nähtyjä visioita tai ajatuksia.

”Et enemmänkin kaipaisin sitä, että päällikkö sanoo, että se on näin ja piste. Ei supinita. Koska kuitenkin tähän on päällikkö virasto, et päällikkö päättää. Ei siihen tarvii kaikkien päästä piipittämään omaa mielipidettään asiasta”. H09

”Mitä korkeammalle mennään esimiesportaassa ja suurempiin johtajiin niin sitä lennokkaampia tai kauempana käytännön tasolta ne ideat ja ajatukset on. Ne on sellasia visioita, joku aina keksii mikä se visio on ja sitä pitäis yrittää noudattaa [...] mut kyllä se väljähtyy se aate siellä et kun se saavuttaa kenttämiehen niin se on jo aika haalea keitos, että ei se vaikuta sitten enää mihinkään.” H11

Arvo kysymyksessä poliisipäällikkö linjasi poliisin yleisesti määritellyt arvot: ammattitaito, oikeudenmukaisuus, henkilöstön hyvinvointi ja palveluperiaate. Oikein orientoitunut esimies pääsee tehtävässään jo pitkälle omaksuessaan nämä periaatteet osaksi toimintaansa. Poliisipäällikkö näki, että onnistuneeseen esimies-alainen suhteeseen voidaan päästä silloin kun esimies on johdonmukainen, ennustettava ja systemaattinen. Esimiehen on siis reagoitava toimintaan ennalta-arvattavasti, toimien oikeudenmukaisesti jokaista alaistaan kohtaan hyvinvointia unohtamatta. Lammi kuvailee organisaation toimintaa lieriön kautta, jossa viisas organisaatio hyödyntää

koko lieriön leveyden. Samaa lieriötä tarkasteltaessa pitää löytää myöskin käyttäytymis- ja toimintaputken reunat ja oikea tapa käydä putken läpi virkauran mitalla. Esimiehen rooliin poliisipäällikkö liittyy lieriön niin, että esimiehen täytyy tiedostaa poliisin yleiset arvot ja toimia niiden perusteella ennalta-arvattavasti ja systemaattisesti.

Informaation kulku on Lammin mukaan isossa hajautetun mallin organisaatiossa välillä haasteellista. Tämän ongelman kohdalla voidaan miettiä, miten näitä prosesseja voitaisiin edistää. Lähiesimiesten rooli informaation kulussa, sekä siinä että informaatioon tulee mahdollisimman vähän kohinaa tai puolittumista, on oleellisen tärkeää. Informaatiota harvoin jaetaan suoraan jokaiselle organisaation jäsenelle, koska silloin vain tukkeutetaan henkilöstön sähköpostia. Poliisipäällikkö näkeekin, että lähiesimiesten olisi huolehdittava siitä, että tieto menee alkuperäisen viestin aiotulla tavalla perille omille alaisilleen.

5.3.1. Selkeä johtajuus ristiriitojen ratkaisijana

Työyhteisössä ei koettu olevan yleisesti mitään suuria konflikteja tai ristiriitoja, mutta henkilötasolla oleviin pieniin ristiriitoihin tai huonon tunnelman aiheuttajiin sekä ohjeiden laiminlyönteihin kaivattiin enemmän selkeää ja määrätietoista puuttumista esimiesten taholta. Hyvät välit tai ystävyysnä koettu suhde alaisten tai esimiehen kanssa vaikuttaa olevan tietynlainen kaksiteräinen miekka työyhteisössä. Päälystössä ystävyys alaisten kanssa koettiin ehdottomasti hyvänä asiana, jolloin työnteko ja työarki sujuvat jouhevammin sekä luottamuksen ja vuorovaikutuksen nähtiin olevan vahvempaa. Kääntöpuolena miehistössä koettiin, että juuri asioihin puuttuminen tai ongelmien kitkeminen on vaikeampaa, jos esimiehen suhde alaiseen on henkilökohtaisella tasolla liian läheinen. Rinnastettaessa tätä ilmiötä johtamisruudukkoon (Blake & Mouton 1964), huomio on kiitettävällä tasolla myös ihmisissä ja alaiset nähdään arvokkaina, jolloin myös esimiehen ja alaisen välinen suhde koetaan arvokkaana, mutta jonkinlaista selkeämpää johtajan roolia pitäisi tarpeen vaatiessa tuoda esille. Ristiriitoihin kyllä puututaan pääosin, mutta ei tarpeeksi nopeasti tai selkeästi. Vaikka liian läheiset välit päälystön ja miehistön välillä saivatkin

kritiikkiä, silti päällystössä koetaan laajalti, että myös ikävät asiat ja puuttuminen kuuluvat esimiehen tehtäväkenttään:

”Se on varmaan se inhottavin puoli esimiestyössä et joutuu ikäviin asioihin puuttumaan. Et niihin joutuu vaan puuttumaan tässä hommassa. Sit joku toinen kattoo kuitenkin sivusta, et miks tohon ei puututa, jaa se on sallittua sitte.” H04

Toisaalta miehistössä myös koettiin, että asioihin saatettiin puuttua, mutta puuttuminen tehtiin vain yleisellä tasolla yhteisenä tiedoksiantona, jolloin selkeä negatiivisiin asioihin puuttuminen on vähäistä. Selkeä palaute siitä, mikä on mennyt vikaan sekä ohjeistus asian korjaamiseksi siihen liittyvällä seurannalla jää tekemättä.

”Jotenkin se tulee yleensä sellaisena yleisenä paimenkirjeenä, ettei välttämättä sitä yksilöä oteta sinne. Että jos joku on törttöilyt jotakin, niin lähetetään sellainen yleinen sähköposti tms. ja toivotaan että tämä kyseinen tajuaa, että no ehkä tämä koskee häntäkin jollain lailla.” H10

Esimiehen rooliin kaivattiin nimenomaan enemmän asioihin puuttuvaa otetta. Työyhteisön ongelmista huonon käytöksen tai ikävän ilmapiirin luomisen salliminen esimiehen toimesta puuttumattomuuden muodossa katsottiin olevan selkein. Yhteinen näkemys oli, että esimiestyön puute näkyi juuri tällä osa-alueella. Miehistön näkemyksiä mukaillen, esimiehen rooli on viheltää huono peli poikki ja korjata suuntaa rohkeasti eikä murehtia toverillisista väleistä ja mukavana pidettävän esimiehen maineesta.

Myös poliisipäällikkö näki puuttumisen niin suorittamisen tasoon liittyen kuin asiattoman käytöksen suhteen tärkeänä esimiehen tehtävänä. Huomionarvoisena taitona Lammi toi esille esimiehen kyvyn toimia selkeästi myös silloin kun tulokset tai alaisten käytös ei ole toivottavalla tasolla. Tässä piilee erityisesti esimiestyön haasteet. Substanssitavoitteisiin ja erilaisten selvitysasteiden kehittämiseen keskittyminen on vähemmän haasteellista, kuin epäasialliseen käytökseen puuttuminen. Usein silloin liikutaan myös esimiehen epämukavuus alueilla, kun pyritään edistämään sitä, miten

omassa alaisuudessa toimivien henkilöiden kanssa voidaan toimia yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.

5.3.2. Palaute osana tehokkuutta

Palautteen antaminen ja etenkin sen saaminen osoittautui haastatteluihssa yhdeksi kehitystä kaipaavaksi kohteeksi. Palautteen antamista päällystö kertoi harjoittavansa, mutta laajalti oltiin myös sitä mieltä, että palautetta ei tule kuitenkaan annettua tarpeeksi. Palautteen annossa hyviä huomioita tuli myös sen suhteen, että palaute ei aina ole suoraan joko positiivista tai negatiivista. Tutkinnan puolelta etenkin tuli paljon esimerkkejä siitä, miten palautetta annetaan työprosessien lomassa töiden edetessä ja niitä muokattaessa. Palautetta ei ole näissä tapauksissa kenties niin helppo tiedostaa tai tunnistaa saaneensa, vaikka palaute onkin alaisen työtä erittäin konkreettisella tasolla kehittävää. Käytännön työssä annettu kehittävä palaute työstä esimiehen taholta onkin tärkeä työkalu, silloin kun esimiehellä on mahdollisuus työskennellä läheisesti alaistensa kanssa.

Kenttätasolla palautetta koettiin kuitenkin tulevan erittäin vähän tai ei ollenkaan. Yleisesti myös kahdenkeskiset keskustelut oman esimiehen kanssa ovat harvinaisia. Palautetta omasta työstä saadaan kehityskeskusteluissa, mutta niiden koettiin olevan formaalisia prosesseja joiden anti ei miehistölle tarjoa tarvittavia työkaluja oman työn kehittämiseen tai arviointiin.

”Saa olla kyllä tosi hyvä onnistuminen, että siitä tullaan kiittämään. Et kyllä aikamoisesta luotisuudesta saa selvitä, että tullaan sanoo että hyvin hoidettu. Mutta jotenkin se on varmaan sama joka paikassa, et sillon kun ollaan hiljaa, niin kaikki on hyvin ja kyllä sellainen pieni narsisti haluaa jotakin sellasta pientä tsemppiä. Se on aivan paskaa jos joku sanoo, et mulle on ihan sama mitä joku ajattelee et miten sä hoidat sun työs.” H10

”Täs poliisilaitokses puuttuu yks asia kokonaan ja se on tää palautteen antaminen. Elikä sä et saa palautetta siitä et menikö hyvin vai huonosti, kukaan ei tuu sanomaan ennen ku mennään jompaankumpaan ääripäähän. Sut pitää palkita vuoden poliisina tai sitten sanotaan, että jossei tää parane niin saat lähteä mäelle tästä. Se välimuoto puuttuu kokonaan. Sillon nuorempana olis

ollut mielenkiintosta tietää, että millasta se oma työ on, että miten menee. Asiat menee läpi huonomminkin tehtynä ja paremmin tehtynä ja kumpikaan ei tiedä miten menee.” H11

Palautteen saaminen nimenomaan omalta esimieleltä hyvin tehdystä työstä, niin yksittäisten onnistumisten kohdalla kuin tasaisesta hyvästä suorittamisesta, nähtiin selkeänä puutteena. Palautteen antamisen myötä koetaan myös, että esimies huomaa oman työpanoksen sekä se lisää tunnetta siitä, että työpanosta myös arvostetaan. Miehistössä sekä päällystössä nähdään, että jatkuvasti pitäisi tehdä enemmän vähemmällä, mutta kiitoksen ja palautteen puutteen seurauksena omaa työtä ei jakseta tehdä niin suurella antaumuksella. Palautteen antamisen voidaan nähdä kytkeytyvän myös organisaation tehokkuuteen. H11 lainaukseen viitaten, jos esimies antaa selkeästi palautetta priorisoinnin kautta siitä mihin tehtäviin vaaditaan isompaa panostusta ja mihin tehtäviin riittää hyvin vähempi antaumuksellisuus, saadaan tehtävät tehtyä niiden vaatimalla tarkkuudella tai laadukkuudella ilman turhaa resurssien tuhlaamista.

”Ei palautetta, ei positiivista, ei kriittistä, ei mitään. Et kyllä hirveen paljon jää itelle pohdittavaks et miten onnistun työssäni.” H01

Toisaalta ryhmätasolla palautetta koettiin saavan, sekä myös annettavan, enemmän vaikka yksilöllinen palaute olikin vähäistä. Myös työyhteisössä koettiin, että palautetta annettiin, etenkin positiivisen palautteen ja kannustamisen muodossa, joka omalta osaltaan luo myös positiivista ryhmä- ja me-henkeä. Yleiseen palautteeseen kaivattiin myös hyvien suoritusten hehkuttamista, jolloin koko muu työyhteisö voisi hyötyä saamalla tiedostaen millaista suorittamista kaivataan, sekä sillä voitaisiin saada myös vahvistettua tekemisen henkeä. Esimiehiltä kaivattiin myös palautteen antamisen kannalta suurempaa läsnäoloa tekemisessä, esimerkiksi ajoittain lähtemisenä mukaan kun ajetaan keikkaa. Näin konkreettinen näkemys alaisten tekemisestä olisi selkeämpi.

Palautteeseen liittyen poliisipäällikkö näki tärkeänä tavoitteiden asettamisen. Lammi koki, että on kuitenkin merkittävää jättää alaisilleen tilaa luoda itse keinoja tavoitteisiin pääsemiseen. Yksi välttämätön työkalu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, keskusteluun ja palautteenantoon on vuotuinen kehityskeskustelu.

Mutta myös päivittäisessä työssä tulisi asettaa mittarit tavoitteiden toteutumiseksi sekä konkreettiset tavoitteet unohtamatta säännöllistä ja välitöntä palautteen antoa.

5.3.3. Sitoutumiseen ohjaavat työkalut

Sitoutuminen on Pohjanmaan poliisissa yleisesti erittäin vahvaa. Sitoutumisen taustalla vaikuttaa selkeästi kiinnostus omaan työhön, vahva halu toimia valitsemassaan ammatissa sekä tietynlainen vastuu ja velvoite toimia veromaksajien hyväksi. Sitoutuminen poliisissa voidaan lukea Allenin ja Meyerin (1990) kategorisen luokittelun mukaan affektiiviseen sitoutumiseen, eli työntekijöillä ilmenee selkeästi vahvaa halua olla osana omaa organisaatiota ja auttaa sitä sen tavoitteissa. Sitoutumista vahvisti myös oman työn tulosten näkeminen ja vaikuttavuuden huomaaminen. Haastateltavien keskuudessa oli havaittavissa vahvasti julkisen palvelun motivaatiota, eli altruistista halua palvella yhteiskuntaa ja uhrata henkilökohtaisia resursseja yhteiseen hyvään. Toisaalta sitoutumisessa ja motivaatiossa näkyy merkkejä niiden heikkenemisessä resurssien vähetessä. Tässäkin suhteessa ylempää tuleva palaute ja arvostuksen osoittaminen hyvin tehdystä työstä auttaisi etenkin ruohonjuuritasolla toimivaa miehistöä jaksamaan kentällä.

Sitoutumiseen pyrittiin vaikuttamaan esimiehen taholta sekä palautteella, että vastuunjakamisella. Työn mielekkyyden ja vaihtelevuuden kautta tuleva sitoutuminen koettiin myös tärkeänä. Päälystössä nähtiin myös tärkeänä työntekijän näkökulman ymmärtäminen ja toisen puolen näkeminen asioista miehistön kannalta. Tähän liittyen myös kommunikointiin ja asioiden esittämiseen esimieheltä työntekijälle koettiin, että taito toimia erilaisten luonteiden kanssa on tärkeää. Se miten erilaisia asioita esitetään tai myydään omille alaisille on tärkeää sen kannalta, miten niihin sitoudutaan ja otetaan vastaan. Työn järjestelyillä, kuten työvuorojen suunnittelulla ja joustolla, sekä töiden jakamisella pyritään vaikuttamaan positiivisesti sitoutumiseen. Töitä pyritään mahdollisuuksien mukaan jakamaan ihmisten vahvuuksien ja kiinnostusten suhteen, jolloin resursseja ja osaamista voidaan myös käyttää mahdollisimman tehokkaasti. Keskusteleminen ja asioista yhdessä sopiminen ja ongelmien ratkaiseminen nähtiin myös merkityksellisenä:

”Me keskustellaan asioista, että jos tulee jotain uutta asiaa, niin me keskustellaan siitä. Että ei sillä tavalla, että mä tietäisin enemmän siitä asiasta kun he, kun sitä työtä tekee. He näkee miten sitä ois järkevin tehdä ja mä oon kuuntelemassa sitä ja kuuntelen kaikki ja sitten tavallansa sovitaan yhdessä miten tehdään. Et sellanen yhdessä tekeminen niin mä koen, että ihmiset sitoutuu paremmin siihen prosessiin kun me saadaan yhdessä sitä pohtia.” H04

Poliisipäällikkö arvioi sitoutumisista ja motivaatiota syntyvän jo ammatillisen valikoitumisen kautta. Innostusta ja mielenkiintoa täytyy olla työntekemiseen ja oleellista on, että ne säilyvät pitkän työuran läpi. Tärkeää tässä on jatkuva itsensä kehittämisen halu, sekä muodollisen koulutuksen kun sisällönkin puolesta. Näihin seikkoihin vaikuttaa luonnollisesti henkilön oma sisäinen motivaatio, johon on ulkopuolelta haasteellista vaikuttaa. Seikat, joilla poliisi työnantajana pyrkii vaikuttamaan motivaatioon ovat, että jokainen voisi tehdä töitä omalla vahvuusalueellaan, sekä myös toimia maantieteellisesti itselle sopivimmalla paikalla, esimerkiksi perheen ja työn yhdistämisen kannalta. Lammi näkee myös, että mielekkäiden tehtävien ja yhdenvertaisuuden tarjoaminen organisaation taholta on todella merkityksellistä.

5.3.4. Työssä jaksaminen

Työssä jaksamiseen liittyvissä kysymyksissä haastateltavat olivat yhtä mieltä työyhteisön suuresta merkityksestä. Työyhteisö koettiin tärkeänä työssä jaksamisen kannalta, etenkin haasteellisina hetkinä. Moni kuvaili miten syksyn 2015 turvapaikanhakijoiden tulvan aiheuttama työmäärän kasvu poliisissa olisi ollut vaikeaa jaksamisen kannalta ilman työyhteisöä ja sieltä saatua kannustusta ja hyvää henkeä. Toimiva ryhmädynamiikka ja yhteisössä oleva saman henkisyys koettiin kollektiivisesti vaikeinakin hetkinä kantavaksi voimaksi. Me-hengen lisäksi työyhteisön rikkautena koettiin huumori ja työyhteisölle muodostunut tapa keventää huumorilla raskaitakin asioita, jolloin niistä saadaan käsiteltävämpiä ja niiden raskautta voidaan yhdessä purkaa.

”Kyllähän meillä moni puhuu sitä et se työyhteisö ja oma ryhmä on se mikä saa jaksaa niinku tän homman. Et jos sen ottais pois, et työyhteisössä ois niinku huono henki, niin työnantaja ois vaihtunu jo moneen kertaan.” H02

”Onhan sillä työyhteisöllä merkitystä siinä, että ne henkilösuhteet pelaa ja että siellä voidaan heittää huulta ja on huumoria ja välillä on aikaa istua kahvipöydässä pidempään ja jutella niitä näitä ja meillä nyt täs työyhteisössä on oma huumori, mitä kaikki ei ymmärräkään. Ja usein vakavista asioista puhutaan, niin se huumori sit tietty korostuu, sen kautta niitä työstetään paljon. Kyllä töissä niinku se on työkavereiden kanssa toimeen tuleminen ja yhteishenki on se tärkein. Pysin siihen, et pitäis olla ryhmäskin sellaista yhteistä tekemistä välillä.” H06

Jaksamisen kannalta tärkeänä pidettiin myös työn palkitsevuutta. Ratkaisujen löytäminen, haasteellisten juttujen päätökseen saaminen tai selvittäminen toivat työlle palkitsevuutta, joka omalta osaltaan muistuttaa miksi työtään tekee. Yhteisen päämäärän näkeminen ja sen eteen työskentely koettiin ryhmätasolla työn jaksamisen ja tekemisen kannalta tärkeänä, ja sen vaikutukset heijastuvat luonnollisesti myös yksilölliseen jaksamiseen. Voitaisiin siis sanoa, että työn jaksamisen kannalta oleellista työyhteisön lisäksi on työn merkityksen näkeminen käytännössä sekä selkeät tavoitteet ja niiden tavoitteiden saavuttamisen tuomat onnistumisen tunteet.

Myös omien henkilökohtaisten asioiden balanssi suhteessa työhön ja kotiasioiden kunnossa oleminen koettiin tärkeinä. Perheen ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä kotoa saatu tuki omalle työlle auttoi jaksamaan myös rankempina työrupeamina. Toisaalta jaksamisenkin suhteen voidaan nähdä linkkejä vahvan affektiivisen sitoutumisen aiheuttamasta lojaalisuudesta. Lojaali ja organisaation tarkoitukseen sitoutunut työntekijä jaksaa työtä myös paremmin ääri rajoilla, kun heikosti sitoutunut työntekijä. Jaksaminenkin on monien haastateltavien mielestä ääri rajoilla ajoittain heikkojen resurssien tai palautteen puutteen seurauksena.

”Et se niinku, se paine tulee sit niinku just ylempää et jatkuvat säästötavoitteet ja vajavaiset resurssit. Annetaan ymmärtää talon johdon puolesta et tulokset on hyvät, mut koko aika tulee vaan keppeä, eikä mikään niinku tuo sitä porkkanaa. Ja jossakin vaiheessa laatu rupee kärsii ja ihmiset rupee arvostaan jotain muuta, et aika moni on kuitenkin poliiseja hengeltä ja vereltään mut ei ne nyt sitä määrältään enempää sit jaksaa. Työn laatu kärsii ja että haluis tehdä hyvin, mut sit toisaalta näkee et toisella puolella on sitten sata seuraavaa keissiä.” H02

Toisaalta työhön koetaan suurta imua, joka ilmenee haastateltavien luonnehdintojen kautta työn palkitsevuudesta ja siitä miten poliisin työ on selkeästi useimmille kutsumustyö. Esimies voi omalta osaltaan auttaa sitoutumisessa oman esimerkkinsä voimalla, sekä antamalla rakentavaa ja kiittävää palautetta.

5.4. Johtamisen valmiudet

Haastatellut päällystön jäsenet kokivat, että itse johtamiseen tai johtajuuteen ei anneta organisaation taholta paljoakaan työkaluja tai ohjausta. Erilaisista koulutustaustoista riippuen moni koki, että eniten avaimia johtamiseen oli saatu poliisikoulutuksen, päällystökurssien tai yliopistossa suoritettujen jatkotutkintojen kautta. Pitkälti koettiin, että johtajuuden ja johtamisen taitoa sai työssä oppimisen kautta sen mukaan mitä itse on oppinut tai kokenut. Johtajuutta pohdittiin myös sen kannalta, millaiset ihmiset ovat soveltuvia erilaisiin päällystön tehtäviin ja millaisella toiminnalla esimies saa aikaiseksi toimintaa ja pystyy osoittamaan seuraajia saavaa johtajuutta. Oman esimerkin ja mukana tekemisen tärkeys tuli esille niin päällystön kuin miehistönkin arvioinneissa hyvän esimiehen piirteistä. Kritiikkiä sai myös toisaalta päällystön nimitykset, joissa nähtiin että aina ei parhaat valmiudet tai ominaisuudet omaava henkilö ollut saanut esimies virkaa.

”Se alkaa olla taaksejäänyttä aikaa pikkuhiljaa, et sun vuoro olla esimies nyt ja nimittää seuraavaksi. Se on hirveetä, sillä tehdään pahimmillaan 15 vuotta kestäviä virheitä. Jos se ei nyt humalassa ammu ketään, niin se on siinä eläkkeeseen asti. Että siitä pikkuhiljaa päästään onneks pois, et tää on just sellanen et oot niin kauan odottanu tätä sun nimitystä et se on sun vuki nyt vaikka pätevyyttä ei ois. Et oikeesti kilpailutettais näitä, et voi olla nuoria kavereita suoraan koulusta kellä alipäällystön paperit, ketä pystyis toimiin ryhmänjohtajana paremmin.” H10

Kaikilla esimiehen tehtävässä toimivilla ei nähdä olevan valmiuksia hoitaa kaikkia sen kenttään kuuluvia rooleja. Operatiiviseen johtamiseen ja asiajohtamiseen koettiin saavan tyydyttävästi ohjeistusta ja koulutusta, vaikka siihenkin kaivattiin paikoittain enemmän perehdyttämistä, etenkin haastavammissa esimiestehtävissä. Kritiikkiä annettiin yleisellä tasolla myös lakimies painotteisuudesta johtamisesta ja

johtamistehtäviin valituista henkilöistä. Yleisesti, sekä päällystössä että miehistössä, oli positiivisempia kokemuksia johtohenkilöistä, jotka omasivat jonkinlaista koulutustaustaa johtamisesta, kuin puhtaasti juristi puolen henkilöistä. Toisaalta myös kritiikki ja arvostelu on helpompi ohjata oman päivittäin näkyvän johtotoiminnan ulkopuolelle.

*”Se lähtee oikeestaan sillai alapäästä se asia täällä, että mitä alempana ollaan, niin sitä korkeempaa se on se esimiehen arvostus ja mitä korkeemmalle nousee, ne karkaa ehkä tästä meidän arvostelukentästä ja arvostelu on sen takia sitten hieman kärkevämpää. Lähiesimiehet saa yleensä parhaita arvosanoja, kun näitä tutkitaan, mutta siitä sitten kun nousee, että ylikonstaapeli taso saa hyviä arvosanoja ja sitten komisario taso saa vielä kohtalaisen hyviä, ylikomisariat on jo aika kitkeräntuntuksia arvioita ja apulaispoliisipäällikkö samoin jo aika ankaran arvostelun kohteena ja sitten päällikkö niin tietysti on kaiken pahan alku ja juuri monin paikoin, et hänen syyksi lasketaan asioita mitkä välttämättä ei päällikön aikaan saamia olekaan.”
H11*

5.4.1. Tehokkuuden johtaminen ja sen näkyvyys

Tehokkuuden johtamisen osalta miehistössä koettiin, että suuressa mittakaavassa jatkuvaa tehostusta tapahtuu ja sitä vaaditaan, vaikka se ei aina näy omassa päivittäisessä työssä. Tulostavoitteita on ja ne ovat tiedossa, mutta niiden johtamisessa ei koeta selkeyttä tai seurantaa. Selkeitä mittareita tehokkuuden kannalta löytyy, vaikkakin ne eivät läpi hallinnon aina tunnukaan olevan täysin kirkkaita. Tehokkuuden parantamisessa nähtiin paljon potentiaalia. Vaikka yksityisen ja julkisen organisaation toimintojen vertaaminen onkin monin tavoin ongelmallista, moni oli sitä mieltä, että yksityisenä organisaationa poliisi ei olisi kannattava. Toisaalta nykytilanteessa nähtiin paljon potentiaalia nykyisen poliisipäällikön myötä ja selkeä tulosorientoituneisuus koettiin tästä esimerkkinä. Poliisin kokoisen organisaation käytäntöjen uusiminen tehokkuuden suhteen on myös oma haasteensa.

”Kyllä siinä on edelleenkin kehitettävää niinkun kokonaisuudessaan ja just tämä tulostavoitteellisuus, niinkun mä sanoin, niin siinä on hyvin paljon vielä

vastakarvaa, koska me ei olla totuttu eikä meillä oo siinä sellasta kulttuuria tausta, että me vasta opetellaan siihen.” H07

Päällystön haastatteluista käy ilmi, että tehokkuutta pyritään johtamaan priorisoinnin kautta sekä tuomalla esille niitä tavoitteita, joita omalle ryhmälle on. Toisaalta mittarit koetaan hyödyllisinä toiminnan seurannan apuvälineinä, mutta niiden yksimäinen käyttö tehokkuuden arvioinnissa nähtiin silti ongelmallisena. Luvut ja mittarit jättävät rivien väliin paljon sitä tuskaa mitä jotkin jutut saattavat vaatia, tai nopeat ja yksinkertaiset jutut jättävät lukumäärässään varjoon vaativampia, pitkäaikaisempia juttuja. Myös ennaltaehkäisevä työ sekä poliisin vaikuttavuus koettiin tehokkuuden kannalta jäävän mittarien ulkopuolelle.

”Mut asiajohtaminenkin, niin totta kai sä haluat tehdä myös hyvin sen mistä sua mitataan, että mitä herrat mittaa, mä en voi siitä tinkiä oikeestaan, mut mistä se on pois? Et se voi olla siitä henkilöstöjohtamisesta sitten pois. Mä koen, että se on jatkuvasti sitten sitä, että me ollaan yhteydessä jatkuvasti ja neuvotellaan ja keskustellaan. Että huudellaan sitten huoneesta toiseen, et oon jatkuvasti siinä yhteisössä. Et joku sitten taas sanoo, että sekin on huono.” H04

Tietynlaisen vieterin kiristymisen ja ajatuksen siitä, että tehokkuutta pitäisi saada jatkuvasti enemmän aikaan, koetaan tulevan vahvasti ylhäältä päin. Tulosorientoituneisuuden nähdään korostuneen selkeästi nykyisen poliisipäällikön myötä. Muutosten nähtiin olevan organisaation kannalta kaivattuja, etenkin päällystössä, jossa koettiin, että Pohjanmaan poliisilaitoksella oli nyt suuntana kehittää organisaatiota nykyiselle henkilö- ja resurssimäärälle toimivammaksi. Päällystö on saanut selkeämpiä suuntaviivoja, mittareita ja tavoitteita työn tekemiseen ja ohjaukseen. Vaikka miehistössä myös tehokkaampi ote ja suunta on huomattu, koetaan tässä suhteessa asiajohtajuuden korostuneen.

Mittareiden ja kirjallisten suoritteiden kautta tehokkuuden mittaaminen nähdään myös osittain ristiriitaisina poliisin tavoitteiden kanssa. Tavoitteiden ja visioiden ei nähdä osittain olevan muuttumattomia, eli niiden suhteen koetaan vaihtelevuutta vuosittain. Tästä johtuen pitkäaikaisten maalien ja visioiden ymmärtäminen ja näkeminen päivittäisen työn ohjaajina koetaan haastavana.

”Se [tehokkuuden tavoittelu] tulee valitettavan paljon esiin tällä hetkellä. Me ollaan ruvettu seuraamaan toodella tarkkaan asioita. Meillähän on, kukaan ei voi kiistää, juttupakko. Se on ihan selvää. Eli kentältä kun ukko tulee, niin sillä pitää olla paperia kainalossa. Tarkottaa sitä, että sakottaa pitää. No, jokainen tietää, että jossei asioita tule kun sä tuolla liikut niin vastaan, niin ei tule. Että ne vääntää sen lapun sitten jostakin. Oltava on. Ihan suoraan on mullekin sanottu, että minkäänlaista sääliä tai tunnetta siinä ei saa olla, että jos homma ei pelaa niin ukko vaihtoon.” H05

Kirjallisiin suoritteisiin ja suoritettuihin juttuihin, eli toisin sanoen helposti ja selkeästi mitattaviin, perustuvat tavoitteet ovat kaikille hyvin esille tuotuja ja tiedostettuja, mutta juuri isompaan mittakaavaan tähtäävät tavoitteet eivät näy juurikaan päivittäisessä työssä. Pitkän tähtäimen maalia ei nähdä selkeästi työtä eteenpäin vievänä tavoitteena, jota kohti päivittäiset asiat veisivät. Esimiehelle voisi olla tämän saralla tärkeää korostaa sekä lyhyempien ja pidempien aikajakson tehtävien roolia ja tärkeyttä suuressa mittakaavassa.

Asioiden valmistelu ennen niiden esittämistä omalle tiimille tai ryhmälle oli myös tärkeä työkalu päällystön suorittamassa tehtävien ja käskyjen jaossa. Ylempää tulevat ohjeistukset ja tehtävät saattavat tulla päällystölle sellaisessa muodossa, jonka avaaminen ja valmiiksi pohdiskelu on tehokkuuden ja priorisoinnin kannalta avainasemassa. Esimiehiltä kaivattiin myös isompaa roolinottoa nimenomaan tehtävien priorisoinnissa, jotta miehistöllä olisi tarkka käsitys siitä mitä asioita pitää priorisoida ja mitä voidaan puolestaan jättää vähemmälle huomiolle.

”Joskus tuntuu, että jos kolme kuukautta istuis jalat pöydällä että vaan oma porukka tulis kysymään, että mitäs täällä tapahtuu. Se ajatusmaailma, että organisaationa halutaan tehdä jotain, niin vähän puuttuu.” H03

Vaikka tehokkuuden mittaamiseen on alettu panostaa aiempaa tehokkaammin ja painokkaammin, ajoittain silti koettiin, että asioiden seurannassa olevat puutteet vesittävät tavoitteita ja tuloksia. Seurannan puuttuessa asioiden loppuun vieminen tai tekemisen taso jää paljon yksittäisten ryhmien tai esimiesten oman työmoraalin varaan. Päällystössä oli myös huomattu, että esimiehen tärkeänä tehtävänä oli jatkuva muistuttelu, jota ilman asiat hautautuvat eikä niitä koetakaan tärkeinä. Tiukempi

poliisilaitoksen sisäinen seuranta antaisi myös tarkempaa tilannekuvaa. Omien alaisten tunteminen olikin tässä tärkeää ja sen tunnistaminen, että toiset tarvitsevat tarkkaa ohjausta ja toiset enemmän itsenäisyyttä.

5.4.2. Osaamisen kehittäminen ja motivointi

Työssä kehittymisen ja oppimisen koettiin tapahtuvan pitkälti itse työtä tekemällä. Kysyttäessä siitä pidetäänkö organisaatiossa huolta jokaisen osaamisesta, tuli vastauksista esille, että vaikka koulutuksia järjestetään niihin pääseminen voi olla haasteellista. Määräaikaisten poliisien saattaa olla vaikea päästä koulutuksiin, sekä tietynlainen työmoraali esti lähtemästä kouluksiin, koska kukaan ei ollut tekemässä omia töitä sillä aikaa kun itse on koulutuksissa. Koulutuksiin kaivattiin myös selkeämpää irtiottoa itse töistä. Tässä yhteydessä verkkokoulutukset saivat kritiikkiä, koska ne eivät mahdollista työstä irtautumista sekä niiden antama hyöty ja motivointi on erittäin vähäinen.

Yleisesti motivointikeinoja nähtiin olevan melko vähän. Miehistöllä vastaus motivointikysymyksiin oli melko tyly, eli motivointia ei nähty juurikaan harrastettavan. Motivointikeinona palkka koettiin heikkona, koska siihen liittyviä bonuksia ei nykyresursseilla voida antaa. Osittain myös koulutusten puute tai niiden painotteisuus verkkokoulutuksina nähtiin motivoimattomana.

”Oi voi, kun tulis mieleen ees yksi [motivointi keino]. Ei oikein oo siihen motivointiin mitään. Et sellasia yksittäisiä valonvälähdyksiä saattaa joskus huomata, että niinku oho, tostahan tuli pikkusen joku hyvä palaute, mistä tuli hyvä mieli. Mut ei mun mielestä semmosia oo niinkun havaittavissa.” H01

Esimiehen työkaluina motivoinnin suhteen koettiin oman esimerkin ja tekemisen kautta johtaminen ja selkeän suunnan näyttäminen siihen mitä tehdään ja miten tehdään. Oikealla tavalla ja oikeaan aikaan annettu palaute koettiin myös motivoivana. Innostunut ja työelleen omistautunut esimies saa alaisissaan aikaan enemmän motivaatiota.

”Mulla ei oo 30 vuoden aikana ollu yhtään päivää että mä en halua tulla töihin, et mä luulen et se vaikuttaa myös siihen, miten ne työntekijät, et jos esimies ei oo motivoitunut eikä tykkää olla töissä niin kyllä se näkyy sit myös heidän työssä.”
H04

Motivointikeinoina päällystössä mainittiin kannustaminen, jousto sekä oma esimerkki. Päällystössä koettiin, että erityisesti työn järjestelyillä koettiin vaikuttaa motivaatioon, jolloin suuressa roolissa on joustot työvuorojen kanssa. Työvuorojoustoilla pyritään vaikuttamaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen. Motivointikeinoina päällystössä puhuttiin myös keskustelun ja asioiden yhdessä päättämisen merkityksestä. Silloin kun asioiden tekemiseen on voinut vaikuttaa ja yhteinen suunta, sekä mitä ja miten jotakin lähdetään tekemään, on yhdessä päätettyä jokainen voi paremmin sitoutua ja motivoitua tekemiseen.

Poliisipäällikkö näki, että esimies voi motivoida alaisiaan myös luottamusta ja autonomiaa osoittamalla. Tehtävien delegointi itseltä pois osoittaa luottamusta alaisiin ja antaa heille myös tilaa toteuttaa näkemyksiään siitä, miten oma organisaatio voi toimia parhaiten annetuissa puitteissa. Luottamus tehtävien delegoinnin kautta antaa myös tilaa vaikuttaa itse omaan työhön, sekä koko organisaation toimintaan. Kyvykkäille henkilöille tarjotaan näin myös mahdollisuuksia antaa itsestään ja osaamisestaan enemmän organisaatiolle. Lammi kokee, että organisaatio osoittaa luottamusta myös virkaan nimittämällä, koska silloin organisaatio näkee, että henkilö on kyvykäs toimimaan virassa, johon hänet nimitetään. Lammi kokee, että koulutus ja osaamisen kehittäminen ovat myös tärkeitä keinoja motivoida.

5.4.3. Mitä tehokkuus on?

Poliisi linjaa strategiassaan neljä päämäärää ja strategista tavoitetta seuraavasti:

1. Turvallisuuden varmistaminen
2. Rikollisuuden torjuminen ennakolta
3. Palvelujen tehokas tuottaminen
4. Luottamuksen ylläpitäminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Arvo-tasolla poliisin tavoitteet ja strategiat ovat selvillä niin päällystössä kuin miehistössäkin, eli kaikki kyllä tietävät mitä varten siellä ollaan. Kuitenkin vastauksissa tuli esille päämäärättömyyttä arkisessa tavoitteellisuudessa ja siinä mikä milloinkin on fokuksessa tekemisessä. Asioita saadaan aikaiseksi, mutta moni oli sitä mieltä, että tehokkuutta voitaisiin saada irti poliisissa paljon enemmänkin.

”Tällä hetkellä se tavoitteisiin pääseminen ei vaadi kauheita ponnisteluita. Ja varsinkin kun tavoitteet esitetään sillä tavalla, et pysytään juttu määrissä vanhalla tasolla, tai jopa enemmän tai suoritetaan näin ja näin monta yhden kosketuksen taktiikan suppeeta esitutkintaa. Tällaisia tavoitteita kyllä laitetaan, mut se tavoite et me saatais kansalaiset luottamaan meihin et kansalaiset ajattelis et tää on niinku se tärkeä osa tätä yhteisöä ja et poliisi hoitaa hommansa. Et mitään tällasia tavoitteita ei koskaa kuule.” H01

Tehokkuutta kuvailtiin pitkälle ylhäältä tulevan ohjauksen ja erilaisten mittareiden sekä vertailujen kautta. Tehokkuuden tavoitteet viestitään eteenpäin suorittavalle portaalle aamu-, viikko- ja kuukausipalaverien muodossa tai pitemmän tähtäimen tavoitteita ja suoriutumisia käydään läpi kehityskeskusteluissa. Kommunikointia tapahtuu myös paljon sähköpostin kautta, jolloin tavoitteiden ymmärtäminen ja käytäntöön paneminen jää pitkälti vastaanottajan vastuulle. Ehkä tämä on yksi vaikuttava tekijä siihen, miksi suuremman linjan tavoitteiden koettiin jäävän toisinaan epäselkeiksi.

Vaikka toisaalta oma organisaatio koettiin epätehokkaaksi, nykyinen poliisipäällikkö sai positiivista palautetta tehokkuuden eteenpäin viemisessä sekä linjattomuuden poistamisessa. Yleisesti koettiin, että poliisilaitokselle oli saatu nykyisen poliisipäällikön kaudella selkeämpi suunta ja että asioita haluttiin saada aikaan. Johtamisen koettiin parantuneen ja sitä kautta myös koettiin, että ylhäältäpäin organisaatiota vietiin nykypäivää ja –vaatimuksia huomioiden parempaan suuntaan. Tehokkuuden parannuksena nähtiin myös poliisin ydinasioihin keskittymisenä, eli paljon turhaa työtä on karsittu pois ja pyritty keskittymään olennaiseen.

Poliisipäällikkö karsasti hieman termin tehokkuus käyttöä ja hän käyttäisikin sen sijaan mieluummin termiä tuottavuus. Tehokkuudella ymmärretään helposti tehdasmainen rakenne, jossa hyödykettä tuotetaan mahdollisimman paljon mahdollisimman nopeasti

laadun jäädessä sekundaariseksi. Poliisin tavoitteena on tuottaa palveluita laadukkaasti, toimia vaikuttavasti ja ennaltaehkäisevästi. Automaattinen liikenteenvalvonta ruuhkaisella tiellä tuottaa paljon suoritteita, mutta sen luoma liikenneturvallisuus ei ole tuottavaa. Tätä tuottavuuden korostamista tehokkuuden sijaan voidaan kenties peilata juri linjattomuuden poistamisen kokemiseen. Toiminnalle halutaan selkeämmin tuoda laadukkaita tavoitteita, ja että toiminnalla saataisiin aikaan enemmän kun linjastomaista hyödykettä.

Työn organisointiin ja asioiden johtamiseen annettiin yleisesti haastateltavien mielestä paljon aikaa ja painoarvoa organisaatiossa. Operatiivista johtamista sekä ammattitaitoa liittyen asiaosaamiseen ei koeta ongelmallisena, mutta näihin seikkoihin kiinnitetty fokus vie huomiota paljon pois ihmisten hyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyviltä asioilta. Useat kokivat, että yksilö näyttäytyy johtamistyyllissä koneiston osana, mikä on toisaalta myös haasteellista välttää mitä korkeammalle johtamisportaassa siirrytään. Oman lähiesimiehen näkemys yksilön tarpeista ja henkilökohtaisesta palautteesta ja ohjauksesta onkin huomionarvoista esimiehen toiminnassa.

5.4.4. Poliisin johtamiskulttuurin tilanne ja suunta

Poliisin johtamiskulttuuria kuvailtiin toisaalta vanhanaikaiseksi, joustamattomaksi ja hierarkkiseksi, mutta pääosin haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että johtamiskulttuuri on muuttunut tästä parempaan. Johtamiskulttuuri muuttuu poliisipäällikön myötä ja nykyisen johdon alla asioiden koettiin muuttuneen pois päin pelolla ja käskemisellä johtamisesta.

”Kyllä siinä niinku päälliköitten johtamisessa näkyy yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, kun ne on kaikki ollu juristeja yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, sellanen management by perkele, että näin tehdään ja turvat kiinni.” H05

Vaikka poliisipäällikölle annettiin kiitosta selkeästä johtajuudesta ja tavoite halukkuudesta, tavoitteisiin liittyvät näkemykset koetaan ajoittain myös turhina ja omituisina. Voiko siis tietynlainen johtajuuden puute hierarkiassa johtaa ylempää tulevien näkemyksien laimentumiseen siinä mielessä, että johtamiskulttuuri ei ole

selkeää. Eri portaissa toimivat esimiehet eivät ota tarpeeksi selkeää roolia ja vastuuta organisaationsa tavoitteiden ja toimintojen eteenpäin viemisessä, jolloin esimies ei itse ole sitoutunut organisaation johdolta tulleisiin ohjeisiin eikä tällöin myöskään kommunikoi niitä itse omalta osaltaan eteenpäin. Oman esimiehen sitoutumattomuus organisaatiolta tulleisiin viesteihin vaikuttaa myös näkemykseen koko organisaatiosta.

”En mä usko, että missään organisaatiossa ylin johto on kenttäväen tai ruohonjuuritason suosiossa. Niil on omat näkemykset ja visiot asioista, eikä me tiedetä edes aina minkä takia ne niitä ajaa läpille.” H11

Johtajuudessa ja johtamiskulttuurissa peräänkuulutettiin myös ihmisten johtamisen roolin kasvattamista. Omat alaiset tulisi nähdä ihmisinä ja organisaation suurimpana resurssina, jolloin myös suuressa roolissa esimiesten osaamisalueella tulisi olla ikäjohtaminen ja eri sukupolvien johtamiseen liittyvät tarpeet. Toisin sanoen, johtamiseen kaivattiin yleisellä tasolla vanhojen johtamisrakenteiden ja -oppien purkamista ja ihmisläheisempää lähestymistapaa esimiehen ja alaisten väliseen kanssakäyntiin ja johtamiseen.

”Ei se nyt mitään hirvittävän vanhakantaista oo, mutta ei se oo kylläkään henkilöstöjohtamista. Et kun sä annat, niin sä myöskin saat. Ettei ymmärretä välttämättä sitä johtamista 2016, et miten minkäkin sukupolven ihmisiä johdetaan, et ei niitä johdeta samalla lailla kun 1980 ja -70, kun heitä itseä on johdettu. Eikä nykyihmiselle enää riitä se, että näit on 30 vuotta tehty näitä hommia tälleen. Just se, että ihmisiä osattais johtaa 2016.” H08

5.5. Työyhteisö

Työyhteisön merkitys hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta koettiin poikkeuksetta suurena. Monet kokivat, että työyhteisöissä ei ole jouduttu käsittelemään mitään suuria konflikteja tai yhteen hankauksia. Toisaalta työyhteisöjen hyvää henkeä voidaan ehkä selittää jonkin verran sillä, että poliisin organisaationa hakeutuu samalla tavalla maailmaa jäsentäviä yksilöitä.

”Toisaalta poliisiporukka on aatteiltaan ja ismeiltään aika samanlaisia, et sellasia suuria eroja ei löydy, kun jossain muussa työpaikassa saattaa olla. [...] Et sitä arvioidaan jo ehkä tänne hakeutuessa et millasia poliisit on. Niin ettei välttämättä sellanen henkilö, kellä on täysin erilaiset ajatukset ei lähde ees hakeutuun tähän kun se aatemaailma ja ajatukset on täysin erilaiset, vaikka muuten oiskin täysin pätevä henkilö tähän.” H11

”Työyhteisön henki ja se, että siinä työyhteisössä on samankaltaisia ja samankaltaisesti ajattelevia on erittäin tärkeää. Ja se, että siellä on yksikin henkilö, joka myrkyttää sitä yhteisöä on erittäin vaarallista, koska meilläkin on suhteellisen tiivis se työyhteisö, ni ei sinne oteta ketä tahansa. Et sinne pitää olla sopiva, ei me otata sinne ketä tahansa.” H07

Työyhteisöjen kanssakäyminen on tällaisen asetelman myötä toisaalta tehty esimiehelle helpoksi, jos työyhteisö koostuu ja voidaan muodostaa saman henkisistä yksilöistä. Työyhteisössä on tällöin vähän toimintatapoja haastavia ajatuksia ja näkökulmia, mutta toisaalta organisaationa ja toimintatavoiltaan poliisi ei anna sijaa tällaiselle samalla tavalla kuin innovatiivisia ratkaisuja hakevat organisaatiot. Kommentissa siitä, miten poliisi koulutukseenkin hakeutuu paljon saman kaltaisesti ajattelevia ja asioihin suhtautuvia henkilöitä voi hyvinkin pitää paikkansa poliisin edustamien arvojen ollessa hyvin tiedostettuja. Työyhteisön me-hengen luomiseen ei tällaisessa tapauksessa vaadita suuria ponnisteluja esimiehen toimesta. Esimiehen vastuulle jääkin työyhteisön hyvinvoinnista ja sen johtamisesta vastaaminen.

Työyhteisössä esimiehen roolissa tärkeänä nähtiin se, että esimies pystyy huomioimaan jokaisen yhteisön jäsenen ja ottamaan heidät mukaan ryhmän toimintaan. Asioista keskustelemista ja myös avautumista ongelmista ja ärsytyksistä esimiehen ja alaisen välillä, samoin kun alaisen ja alaisen välillä, pidettiin puolin ja toisin tärkeänä. Avoimet keskusteluväylät ja vuorovaikutuksen toimivuus koettiin työyhteisön jaksamista ja henkistä kuormaa kannattelevana tekijänä. Kun raskaistakin asioista voidaan hetki yhdessä valittaa ja purkautua, on rankatkin työpäivät helpompi jatkaa loppuun.

Esimiehen saattaa olla hankala löytää työyhteisössä oikeaa tasapainoa roolinsa suhteen. Esimieheltä kaivataan läsnäoloa ryhmän toiminnassa ja työntekemisessä, sekä esimerkin ja suunnan näyttämistä, mutta esimies ei saisi silti pyrkiä kaveeraamaan liikaa miehistön

kanssa. Kaveeraamisen ja miellyttämisen alaspäin koettiin olevan epäaitoa ja myös toimimatonta kunnioituksen ja yhteishengen hakemista. Päälylystössä ja miehistössä oltiin samoilla linjoilla esimiehen roolista. Työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi nähtiin juuri selkeänä johtajana oleminen ja hyvän esimerkin näyttäminen, vaikeiden päätösten tekeminen ja priorisointi suosionkin uhalla, kannustaminen ja palautteen anto sekä mukana oleminen ja tekeminen.

Koko Pohjanmaan poliisin yhteisten tyhy-päivien ei nähty tuovan suurta arvoa yhteisöllisyyden parantamisessa tai me-hengen luomisessa. Ajomatkat tapahtumapaikoille saattoivat olla toisille liian pitkiä tai niiden ei koettu täyttävän tarkoitustaan.

”Kun on ollut Härmässä tyhy-päiviä, niin mä en oo koskaan esimerkiks ollut, koska tuntuu ihan järjettömältä lähtee päiväks heittää Härmään jotain frisbee golfia, et jos me saatais se raha tähän ryhmän tai oman porukan tai koko laitoksen sisäisesti käyttöön se raha, et se ois jotenkin järkevämpää. Et niiden semmonen yhteistyö saatais rennommaks. Et saatais siihen semmosta, et tietäis toisen työstä paremmin. Et ei tulis arvosteltua herkemmin. Ei mua nyt kiinnosta välttämättä Seinäjoen kanslian naiset, et se oma lähiympäristö olis tärkeempi.”
H09

Työyhteisön kiinteyttä ja henkeä haluttaisiin mieluummin lujittaa omien ryhmien ja sektorien sisäisesti pienemmällä porukalla ja suurien tyhy-päivien pohdittiin olevan jopa resurssien hukkaamista. Työn ulkopuolella vietetty irtiotto ja ajan viettäminen, saunominen ja hauskanpito toisi merkittävämpää me-hengen lujittamista. Eräs haastateltava kertoi esimerkkinä omalle ryhmälle tarjotut torikahvit, joka pienenä kokemuksena toi ryhmälle jotain yhteistä ja jaettua töiden lisäksi. Myös itse poliisipäällikkö näki työyhteisön merkityksellisyyden suurena:

”Koska sen yhteisön toiminnasta muodostuu yhteisökulttuuri, työn tekemisen kulttuuri. Ja se on meillä ihan keskiössä et miten siihen kulttuurin muodostumiseen, kehittymiseen ja ehkä sen muuttamiseenkin voidaan vaikuttaa. Kun siis kulttuuri muodostuu aika hitaasti, myöskin kulttuurin muuttaminen vaatii aikaa et pitää miettiä hyvin tarkkaan, et mitä asioita työyhteisön kulttuurissa haluaa edistää tai sitten korjata. Ja sit siinä täytyy olla kärsivällisyyttä siinä hommassa”. Risto Lammi

Työyhteisön merkitys on siis oleellinen koko organisaation toiminnan mittakaavassa. Työyhteisössä määritetään poliisipäällikönkin näkemysten mukaan sitä, miten työn tekemiseen suhtaudutaan ja myös millainen sitoutumisen aste työhön liitetään. Kulttuurin muuttaminen nähdään mahdollisena, mutta sitä pitää tehdä suunnitelmallisesti ja harkiten. Kulttuuri, joka perustuu organisaation jäsenten tarpeille hyödyttää itse organisaatiota myös sitoutumisen ja yhdessä päätetyn suunnan kautta (Paasivirta & Nikkilä 2010.)

5.5.1. Ryhmän johtaminen ja yksilöiden huomiointi

Ryhmän erilaisten yksilöiden ja vahvuuksien näkemisessä nähtiin huomioimista niin päällystön kuin miehistönkin mielestä. Esimiehet kokivat, että ihmisten kiinnostusten ja vahvuuksien kautta pelaamisella oli suuri merkitys työssä onnistumisessa ja myös työn mielekkyyden kokemuksen tuottamisessa. Tämän takia esimiestasolla pyritään jakamaan tehtäviä ja juttuja mahdollisuuksien mukaan paljon yksilöiden omien kiinnostukseen ja osaamiseen nojaten. Tällaista menettelytapaa pidetään myös miehistössä mukavana ja reiluna, sekä se lisää oman työn mielekkyyttä, kun saa tehdä sellaisia asioita mistä pitää. Tämä vahvistaa myös ryhmän tehokkuutta, sekä tärkeänä osana tuo onnistumisen ja itse tehokkuuden tunnetta.

Poliisissa koettiin olevan myös sabluunamaista johtamista, etenkin mitä korkeammalle johtoportaan mentiin. Toisaalta tämä myös nähtiin väistämättömänä osana isoa organisaatiota, jolloin yksilöä on vaikeampi nähdä johdettavana kun hierarkkinen ja fyysinen etäisyys johdettaviin kasvaa. Yksilötason johtaminen onkin helpompaa omissa ryhmissä, jolloin pienempi porukka mahdollistaa läheisemmät suhteet. Päällystössä koettiin, että omassa ryhmässä alaiset oli helppo, ja myös välttämätön, nähdä yksilöinä ja ymmärtää miten kunkin kanssa tuli toimia ja millaista johtajuutta tai ohjausta kukin kaipaa. Vaikka useat haastateltavat niin päällystöstä kuin miehistöstä kokivat, että johtaminen oli yksilöllistä, monet tiesivät omista kokemuksistaan tai työkavereiden kokemuksista myös tästä poikkeavista tapauksista.

Työyhteisöjen johtamisessa tunnistettaviksi arvoiksi nähtiin oikeudenmukaisuus, tasapuolinen kohtelu sekä luottamus. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä koettiin välttämättömänä ryhmän ja yhteistyön toimimisen kannalta. Ryhmän toimimisen ja johtamisen kannalta myös itse työyhteisöllä nähtiin olevan myös suuri merkitys siinä, millainen toiminta ryhmässä on sallittua. Ryhmän paineen työn tekemisessä katsottiin joidenkin mielestä kohdistuvan juuri laiskoihin, eli ryhmässä ei tällöin sallita niin kutsuttuja vapaamatkustajia ja paine tekemiseen on kova. Ryhmän antaman hengen ja paineen etenkin työn suorittamisessa koettiin olevan vaikutusarvoltaan vahvempaa kuin esimiehen toiminnan.

5.5.2. Työyhteisön huomioiminen päätöksenteossa

Ryhmätasolla päällystö raportoi ottavansa työyhteistön mielipiteitä ja näkemyksiä huomioon päätöksenteossa. Yhteisesti etsityt ratkaisut vaikeisiin tapauksiin oli monelle luonnollisesti fiksumpaa kuin pelkkään omaan viisauteen luottaminen. Alaisten erityisosaaminen ja mielenkiinnon kohteet koettiin myös tärkeinä voimavaroina silloin kun haasteellisempiin asioihin haettiin ratkaisua. Yhteisen päätöksenteon nähtiin myös lujittavan ryhmän toimintaa. Miehistön palaute oli samoilla linjoilla, eli päätöksenteossa pyrittiin myös heidän mielestään kuuntelemaan ryhmän mielipiteitä.

“Joo, se on pakko ottaa [erilaisia kantoja huomioon] koska joskus joutuu vaihtamaan omaa kantaansaakin oikeaan suuntaan. Et se on suorastaan tyhmääkin jos ei sitä tee kun huomaa olevansa väärässä.” H11

Toisaalta isomman linjan päätöksissä sekä päällystö että miehistö kokivat, että henkilökuntaa ei kuulla. Kuuntelemattomuutta koettiin etenkin uudistusten, muutosten ja tehostamistoimenpiteiden osalta. Henkilökuntaa saatettiin kuulla näennäisesti jonkin asian toimivuudesta tai muutoksesta, mutta lopulliseen päätökseen sen ei koettu usein vaikuttavan.

Oman ryhmän ja työyhteisön toiminnassa jokaisella oli haastateltavien mukaan oma paikkansa ja roolinsa. Työhyvinvoinnin ja ryhmän päivittäisen toiminnan kannalta merkityksellistä on juuri ryhmätasolla toimiva esimiehen ja alaisten toimiva vuorovaikutuksellinen suhde, jossa mielipiteitä voidaan vaihtaa molempiin suuntiin.

Esimiehet kokivat myös, että heillä oli työkalut ja puitteet ratkaista omaa työyhteisöään koskevia asioita ja ongelmia.

Organisaation tarjoamasta koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä oltiin vahvasti sitä mieltä, että siinä olisi kehitettävää. Koulutuksia kyllä on jonkin verran tarjolla, mutta niihin osallistuminen voi olla ajallisesti hankalaa. Myös verkkokoulutusten painotteisuutta pidettiin harmillisena sekä määräaikaisella työsopimuksella työskentelevien poliisien koulutuksiin hakeutumista kuvailtiin ongelmalliseksi. Kouluksiin hakeutuminen ja pääseminen on pitkälti yksilön omalla vastuulla, sekä monesti kehittyminen ja oppiminen menee työssä oppimisen kautta. Joidenkin asioiden, esimerkiksi voimankäytön ja taktisten asioiden, kouluttamiseen keskitytään vahvemmin, mutta jotkin perusasiat saattavat jäädä näiden ulkopuolelle aiheuttaen epävarmuutta työn tekemiseen.

“Yks eläkkeelle jäänyt kollega totesi, että tässä organisaatiossa poliisikoiraakin koulutetaan enemmän kun poliisia. Ja kyllä se pitää paikkansa. Kyl se niinku on hirveen paljon omasta aktiivisuudesta kiinni, että hakeutuuko kurssille ja se, että pääseekö sinne.” H02

“Varmasti siihen pyritään, mutta käytännössä kaikkien osaamista, niin siinä olis meillä kyllä parantamisen varaa niinkun siinä osaamisen kehittämisessä ja sen niinkun organisoinnissa” H06

5.5.3. Esimiestyön näkyminen asioihin puuttumisena ja johtamisena

Puuttuminen työyhteisön ongelmiin ja työyhteisön jäsenten käytökseen koettiin ongelmallisena. Puuttumisen nähtiin olevan tärkeä esimiehelle kuuluva tehtävä työyhteisössä, jonka laiminlyömistä nähtiin sekä isommassa ja pienemmässä mittakaavassa. Päälystö koki, että asioihin pyrittiin puuttumaan ajoissa keskustelemalla ja ottamalla asiat esille. Toisaalta päälystössä oltiin myös sitä mieltä, että ehkä asioihin ei aina puututa tarpeeksi tai selkeästi.

”Ei puututa, pitäis puuttua selkeemmin. Et jotenki se on sellasta hyssytelykulttuuria et odotetaan, että se ite muuttaa sitä toimintaansa kenties seuraavaa kertaa varten, mut pitäis pystyä puuttumaan selkeämmin.” H09

Miehistössä puuttuminen nähtiin yhtenä suurimmista esimiestyön puutetta kuvaavista ongelmista. Virheisiin ja konflikteihin ei heiden mielestään puututtu selkeästi. Väärin tai huonosti käyttäytyvät yksilöt saavat usein myös myrkyttää työyhteisöä liian kauan, ennen kuin asioihin puututaan. Myös työajoista lipsumisten sallimiset ja muu laiminlyönteihin puuttumattomuus koettiin epäoikeudenmukaisena käytöksenä esimieheltä. Virheisiin puuttumisen heikkous tuo takaisin pulman myös palautteen antamisesta. Kun palautetta ei anneta kaikista virheistä, niiden toistuvuus on todennäköisempää. Puuttumattomuus ongelmiin nakertaa myös esimiehen auktoriteettia ja johtajuutta työyhteisössä. Johtajalta toivottiin nimenomaan suuremman roolin ottamista ryhmän tekemisten ja tehtävien priorisoinnissa.

5.5.4. PORA:n vaikutukset

Poliisin viimeisimmän rakenneuudistuksen, eli PORA III:n vaikutuksista oltiin kahta eri mieltä. Toiset kokivat, että se ei ollut ainakaan toistaiseksi vaikuttanut työn tekemiseen juurikaan eikä näkynyt työarjessa. Toisaalta pelkona oli, että jatkossa sen vaikutukset näkyisivät myös omalla sektorilla vahvemmin. Monien näkemys oli se, että rakenteiden uudistus on ollut hyväksi, koska se on keventänyt toimintaa, eli polisille välttämättä kuulumattomia toimintoja on purettu. Tämä on resurssien vähentyessä välttämätöntä. Rakenneuudistukset nähtiin myös mahdollisuutena kehittää omaa toimintaansa.

Toiset kokivat rakenneuudistusten aiheuttavan nimenomaan työyhteisöihin kitkaa. Uuden ja yhtenäisen poliisilaitoksen muodostamisessa Pietarsaaren, Kokkolan, Vaasan ja Seinäjoen alueelle nähtiin epätasa-arvoisia asetelmia myös saman kulttuurin tuomisessa jokaiselle laitokselle, sekä henkilöstöresurssien ja työmäärien tasapainossa. Huolta aiheutti oma tulevaisuus organisaatiossa ja se millaisessa porukassa ja missä fyysisessä sijainnissa oma työpiste jatkossa sijaitsisi. Resurssien niukkuus sekä töiden kasaantuminen aiheutti kitkaa niin työyhteisössä ja sen hengessä, kuin myös henkilökohtaisella tasolla sen koettiin vaikuttavan omaan jaksamiseen.

”Joo, jos meil ei ois niin hyvää henkeä ja porukkaa ryhmässä ja että me tunnetaan toisemme ja tiedetään et perinteisesti ainakin kaikki antaa kaikkensa

niin ei viimeisestä vuodesta olis tullut yhtään mitään. Mut sit taas samanaikaisesti se, että kaikki ei oo enää yhtä lailla valmiita kun partiopoika, kun ne resurssit sit taas ei oo ollut riittäviä et kaikki ei enää jaksaa samalla lailla. Et se antaminen ei oo enää niin mielekästä.” H02

Selkeä PORA:n seuraus on Pohjanmaan poliisilaitos, joka yhdistää nykyisellään useita pienempiä poliisilaitoksia yhdeksi suureksi poliisilaitokseksi. Pohjanmaan poliisin tavoitteeksi Lammi nimeää vision mukaisesti yhden yhteisen poliisilaitoksen. Tämän taustalla on yksi yhteinen toimintakulttuuri koko Pohjanmaan poliisin alueelle, jossa myös tehtävät koettaisiin aidosti yhteisiksi. Poliisilaitoksen tavoitteena on myös tarjota yhtäläistä palvelua kaikille. Päällystöllä on tavoitteiden ja vision kannalta tärkeä rooli. Myös esimiestyön kannalta kulttuurin muutos vie aikaa ja vaatii kärsivällistä prosessien läpivientiä. Tärkeää tulevaisuudessa on myös keskittyä päällystön rekrytointiin, jossa onnistuminen on tärkeä menestystekijä. Päällystön vastuulla onkin viestiä menestyksellisesti omille tehtäväalueilleen ja omalla miehistölleen se suunta mihin poliisilaitosta kehitetään.

6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tämä tutkielma lähti liikkeelle tehtävänä tutkia työhyvinvointia ja sen johtamisesta syntyviä etuja työyhteisön hyvinvoinnille. Tätä kautta haluttiin myös selvittää sen mahdollisuuksia lisätä positiivista suhtautumista, sitoutumista ja tehokkuutta työn tekemisessä. Tutkielman lähtöolettamus oli, että työyhteisön vaikutus on poliisissa erittäin merkittävä ja sen taustoittamana tutkielmassa pyrittiin selvittämään, voidaanko organisaatiossa hyödyntää vahvaa työyhteisöä.

Tutkielman tutkimuskysymyksenä oli miten organisaation tehokkuutta voidaan lisätä työhyvinvointia parantamalla. Apukysymyksenä tutkielmassa käytettiin sitä, miten esimies voi toiminnallaan vaikuttaa hyvinvoinnin kokemiseen ja tehokkuuteen työyhteisössä. Tutkimuksessa selvittävänä oli myös se, miten hyvinvoinnin eri tekijät koetaan tällä hetkellä ja mikä niiden arvo on tämänhetkisessä johtamisessa.

Johtamisen teoreettinen viitekehys pohjautui tutkielmassa pitkälti Blaken ja Moutonin johtamisruudukkoon (1964), jossa ihannejohtajuuden tyyppi on kuvailtu 9,9 johtajuuden kautta. Ihannejohtaja osaa keskittää fokusta tasapainoisesti sekä tehtäviin, että ihmisiin. Huomiolla tehtäviin tarkoitettiin siis organisaation toimintaan liittyviä prosesseja, esimerkiksi asiakkuudet, tehokkuusmittarit, käsitellyt tapaukset tai perusteellisuus. Tiivistetysti kyse on asioista, mitä toiminnalla pyritään saavuttamaan. Poliisissa näitä toimintaan liittyviä prosesseja ovat vasteajat, selvitysajat, erilaiset kirjalliset suoritteet, tapausten selvittämiset ja niiden selvittämiseen liittyvät prosessit ja käytetty aika. Ideaalijohtamisen ihmisiin huomioimisella tarkoitettiin muun muassa työhön sitoutumista, vastuunottamista, luottamusta, sosiaalisia suhteita ja hyviä työoloja.

6.1. Tutkimuksen tuloksia

Haastatteluiden perusteella nousi vahvasti esille kolme teemaa, joihin panostamalla voidaan selkeästi edistää työhyvinvointia ja sen kautta myös tehokkuutta. Nämä kolme asiaa ovat asioihin puuttuminen, palautteenanto ja sen kautta priorisoinnin viestiminen sekä informaation kulkuun liittyvä sitoutuminen. Asioihin puuttuminen nähtiin tärkeänä puutteena esimiestyössä miehistön kannalta. Puuttumisen puutteen koettiin luovan

sallivuutta yhteisten sääntöjen rikkomiseen, sekä pahimmassa tapauksessa huonoon käytökseen puuttumatta jättäminen luo työyhteisöön myrkyttäjiä ja huonon hengen luomista. Päälystö koki, että asioihin puututtiin, mutta sen pitäisi kuitenkin olla selkeämpää ja sitä pitäisi myös tehdä enemmän. Esimiehiltä kuitenkin odotetaan puuttumista osana työtehtäviä. Asioihin puuttuminen korjaavalla tavalla onkin yksi esimiestyön haasteellisimpia tehtäviä. Puuttumisen kautta esimies lisää myös luottamusta ja omaa imagoaan määrätietoisesta johtajasta (Jalava 2001.)

Haastatteluissa käy ilmi, että esimiehen ei odoteta olevan aina mukava, varsinkaan kun siihen ei anneta aihetta. Puuttumattomuuden taustalla saattaa olla myös kaksiteräisenä miekkana läheiset, jopa toverilliset, suhteet omiin alaisiin, jolloin ystävyys voi haitata korjaavan keskustelun aloittamista. Toisaalta myöskään autoritaarisuudella esimies ei saa aikaiseksi oikeanlaista kulttuuria ja henkeä, vaan puuttumisen pitäisi perustua myös hyvään vuorovaikutukseen (Juuti & Vuorela 2002.) Oikean balanssin löytäminen esimiehisyyden ja ystävyuden rajamaastossa on taitolaji, jonka kehittämiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Puuttumisella saadaan aikaan tuottavuutta, jolloin esimies pitää huolta toiminnan oikein suuntaamisesta ja korjaa mahdollisia ohilyöntejä. Puuttumisen kautta työyhteisössä vältetään myös turhaa kitkaa ja epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemista edistäen samalla me-henkeä ja hyvää fiilistä. Puuttuminen on tärkeä ilmapiiriin vaikuttava tekijä ja esimies ketä ei sitä harjoita, sahaa myös tehokkuuden oksaa oman ryhmänsä toiminnassa.

Puuttumattomuus alhaiseen suorittamisen tasoon, yhteisten sääntöjen huomioimattomuuteen, huolimattomuuteen tai huonoon asenteeseen voi luoda koko työyhteisöön kuvan siitä, että kyseinen käytös on sallittavaa. Esimies nakertaa myös omaa luotettavuuteen muun työyhteisön silmissä omasta kyvykkyydestään hoitaa ikävämpiä työtehtäviään sekä toimia ryhmän johtajana. Puuttumattomuudella tehdään hallaa myös työyhteisön hengelle. Esimiehen vastuulla on viime kädessä myös osoittaa millaista käytöstä ei suvaita työyhteisössä ja millaisen hengen hän haluaa siellä vallitsevan. Puuttumattomuus toiminnassa tuo johtajaa johtamisruudukossa lähemmäs 1- tason ihmisten huomiointia, kuin tason 9 johtajuutta.

Piilin (2006) ja Mankan (2005) ajatuksia tiivistettiin luvussa 2.1. työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä, joita olivat organisaatiotekijät, esimiestyö ja johtajuus, itse työ ja sen kokeminen sekä ihmissuhteet ja ryhmähenki. Pohdittaessa organisaation toimivuutta poliisissa näiden tekijöiden pohjalta, voidaan sen todeta suoriutuvan tyydyttävästi tällä alueella. Työ koetaan selvästi tavoitteellisena, vaikka pitkän tähtäimen visio tai strategia jääkin osittain arkityössä tekemisen keskiön ulkopuolelle. Organisaation päätavoitteet pyritään kuitenkin selventämään työntekijöille, jolloin työ selvästi pyrkii jotakin maalia kohti. Itse työ koettiin selkeästi palkitsevana ja motivoivana, samoin kuin työyhteisön ryhmähenki.

Haastatteluissa vahvistui ennako olettamus työyhteisöjen sekä ryhmähengen merkityksellisyydestä. Kollektiivinen luottamus ja vuorovaikutus ovat poliisissa vahvoja. Sosiaalisella ilmapiirillä on suuri rooli työssä jaksamisen voimavarana ja loppuun palamisen ehkäisijänä (Lee & Akhtar 2011.) Ryhmähenki ja työyhteisö oli merkittävä tekijä myös työssä viihtymisen kannalta. Työyhteisön vaikutuksellisuudessa on potentiaalisesti paljon hyödynnettävää hyvinvoinnin johtamisessa. Työyhteisö joka kokee, että organisaatio sekä sitä edustava lähiesimies arvostaa yhteisön jäseniä ja osoittaa sitä selkeästi ja säännöllisesti, on myös valmis antamaan itsestään enemmän. Tällä tavalla hyvinvointi tuottaa tehokkuutta ja tuottavuutta. Hyvinvoiva työyhteisö onkin tärkeä tekijä motivaation, sitoutumisen, stressinhallinnan ja työtyytyväisyyden luomisessa (Suonsivu 2011.)

Piilin (2006) ja Mankan (2005) listaamista ominaisuuksista ja tekijöistä suurinta huomiota poliisissa tulisi kiinnittää ensisijaisesti esimiestyöhön ja johtamiseen, sekä toissijaisesti työn järjestelyihin ja ilmapiiriin (kts. kuvio 1.) Osaamisen johtaminen sekä oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen kokeminen esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa on kiitettävällä tasolla, mutta palautteenannossa ja alaisten kannustamisessa löytyy vielä työsarkaa. Esimiestyössä voidaan pohtia onko johtamisen keskiössä prosessien, tapausten, projektien, ihmissuhteiden, suorituksen, ihmisten kehityksen vai arjen johtaminen. Mitä laajempaa vastuuta esimies on halukas ja avoin ottamaan oman johtamisensa keskiöön, sitä lähemmäs esimies pääsee 9,9 ihannejohtajuutta.

Päällystössä koettiin, että palautetta tulee annettua varmasti liian vähän, ja etenkin miehistössä palautetta kaivattiin paljon nyky määrää enemmän. Suurimmaksi osaksi koettiin, että palautetta ei tullut kiittävänä eikä korjaavana, jolloin haastateltavien mukaan paljon työn suorittamisen tasosta jää omien arvailujen varaan. Tämä on selkeänä haittana tehokkuudelle, jos esimies ei palautteen kautta ohjaa toimintaa. Palautteenannon kautta miehistön olisi tärkeää kokea arvostusta tekemästään työstä, saada kiitosta ja motivaation vahvistusta. Palautteen puute, etenkin pitkällä aikavälillä, tuottaa tunteita työn merkityksettömyydestä luoden virheellisesti ajatuksia, että sillä mitä tekee ei ole väliä. Emotionaalisella tasolla palautteen puute heikentää tehokkuutta. (Schaufeli 2006.) Palautteenanto olisikin erittäin tärkeä iskostaa esimiehen johtamiskulttuuriin (Detert & Burris 2016). Myös panostamisen ja itsestään parhaan antamisen halu kärsii lisäen joustamattomuutta ja hidasten yksilön kehitystä.

Jotta palautteenantamisesta saa vahvan työkalun työhyvinvointiin ja ihmisten johtamiseen, täytyy siihen kiinnittää aktiivisesti huomiota (Detert & Burris 2006.) Haastateltavien mielestä suurimmaksi osaksi ryhmissä esimies tuntee alaisensa melko tai erittäin hyvin ja tietää tämän heikkoudet ja vahvuudet. Vahvuuksia osataankin hyödyntää toiminnassa kiitettävällä tavalla, joka jo omalta osaltaan lisää työn mielekkyyttä, sitoutumista ja hyvinvointia. Esimiehen on näiden vahvuuksien kautta mahdollista löytää myös palautteenantoon selkeämpiä kohteita. Aktiivisen palautteenannon kautta esimiehen on myös helppo vahvistaa entisestään jo nyt vahvaa affektiivista sitoutumista (Allen & Meyer 1990.) Alaisensa hyvin tuntevan esimiehen on helpompi pystyä antamaan palautetta toiminnasta kiittävästi, sekä myös antaa rakentavaa palautetta heikkouksien kehittämiseen. Palautteenannon kautta voidaan myös lisätä tehokkuutta, etenkin kun palautteeseen lisätään tehtävien priorisointiin liittyvä palaute. Se miten paljon resursseja erilaisiin tehtäviin kannattaa uhrata sen vaikuttamatta juurikaan lopputulokseen tai minkä tehtävien suorittaminen on ykkössiijaista ja minkä toissijaista on esimiehen harkinnan alaista. Tämän selkeä viestiminen on koettu puutteellisena, jolloin se syö työajasta turhaa tekemistä ja on pois tehokkuuden maksimoinnista. Organisaatiossa olisi hyvä pohtia miten palautteenannon erilaiset muodot saadaan luontevaksi osaksi oman organisaation ja päällystön toimintakulttuuria.

Palautteenannon ja priorisoinnin vaikutuksia tehokkuuteen on vaikea sivuuttaa. Haastatteluissa tuli esille palautteenantamisen puutteen tuoma epäselvyys omasta työstä. Kun oman työn laadusta tai suorittamisesta ei saada palautetta, omien resurssien kohdistaminen oikein jää oman harkinnan varaan. Aktiivisella ja säännöllisellä tavoitteiden asettamisella, vaatimisella ja seurannalla palautteineen yksilön toiminta saadaan tuottavammaksi ja toiminta terävöityy organisaation haluamaan suuntaan. Priorisoinnin kautta esimies varmistaa, että voimavaroja ja resursseja ei tuhlaata ja että ne kohdistetaan mahdollisimman tehokkaasti oikeisiin kohteisiin. Priorisointia tulisi tehdä niin tehtävä- kuin henkilötasolla, eli tasapainottaa huomiota ihmisten ja tehtävien välillä. Jos panokset jommallakummalla tasolla ovat hyötyn nähden liian isoja tai pieniä, tehokkuus kärsii.

Kolmas haastatteluissa esille noussut pääasia oli informaation kulku ja jalkauttaminen. Poliisipäällikkö Lammi totesi haastattelussaan, että ohjeiden ja käskyjen eteenpäin vieminen kaikille organisaation jäsenille on haasteellista, eikä lopullinen tuote aina ole sama kuin mitä se on ollut lähtöpisteessä. Sama asia tuli esille muissa haastatteluissa. Informaatio on altis puolittumisille ja sen eteenpäin viejien tulkinnoille ja muokkauksille. Tapa ja asenne, jolla ylhäältäpäin tulevaa informaatiota jalkautetaan omille alaisille on oleellista siinä, miten se otetaan vastaan. Jos informaation antaja ei ole itse asian takana, ei usko siihen tai suhtautuu siihen välinpitämättömästi, ei sen voida olettaa välittyvän merkittävänä asiana kuulijoilleen.

Poliisin rakenneuudistuksiin suhtautuminen saattaa osittain olla seurausta tästä samasta ilmiöstä. Informaatiota ei ole annettu tarpeeksi, asioita ei ole esitetty oikealla tavalla tai ne ovat saaneet antajansa mukana negatiivisen sävyn. Osa päällystöstä kommentoikin harkitsevansa, miten asiat täytyy ”myydä” omalle ryhmälle ja sen eri jäsenille. Oman työyhteisön tunteminen ja luottamus molempiin suuntiin on tällä saralla onnistumisen avain. Esimiehen oma sitoutuminen organisaation viestiin sekä esitystapa vaikuttavat vahvasti viestin läpi menemiseen. Esimiehen vastuulla on tehdä säännöistä ja normeista yhteisiä ja tiedostaa riittääkö asioiden läpikäyminen ryhmässä vai käsitelläänkö niitä yksilötasolla. Esimiehellä on vastuu saada alaisensa sitoutumaan organisaation

tarkoitukseen ja toimintaan. Onnistunut toiminta tässä suhteessa saa alaiset panostamaan organisaation onnistumiseen. (Blake & Mouton 1964.)

Oikeanlaisella informaation jakamisella koko työyhteisöön kaikki tietävät missä organisaatiossa mennään, kaikki tietävät yhteiset pelisäännöt ja suunnan. Tällöin koko työyhteisö toimii myös portinvartijana sille, että kaikki osallistuu tasapuolisesti töihin. Kaikki myös tietävät mihin yhteisen toiminnan tulisi tähdätä ja mitkä ovat ne raamit, joiden sisällä voidaan liikkua. Työyhteisö tietää, että ongelmiin, huonoon käytökseen ja huonoihin tuloksiin puututaan ennalta-arvattavasti ja oikeudenmukaisesti ja jokainen saa henkilökohtaista ja julkista palautetta. Ryhmän paine toimii työyhteisössä tsemppaavana tekijänä kenties samoin perustein kuin mikä tahansa tukiryhmä. Yhtä lailla kuin Painonvartijoiden kokoukseen on noloa mennä painavampana, työyhteisössä alisuorittaminen on vaikeampaa, kun kaikilla on yhteiset tavoitteet ja jokainen tukee toinen toistaan.

Informaation kulkemisen suurin hyöty tehokkuudelle on suuressa mittakaavassa yhteisten tavoitteiden muodostuminen. Pohjanmaan poliisilaitoksen visiona on yksi yhteinen poliisilaitos. Kun tavoitteet teroittuvat päivittäisessä viestinnässä ja ohjeistuksessa kulkien selkeästi hierarkiassa, ihmisten on helpompi toteuttaa tehtäviään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esimies ei voi passiivisesti tai aktiivisesti olla eri mieltä ohjeiden kanssa tai sabotoida toimintaa. Toiminnan tehokkuuden kannalta esimiehen on myös varmistettava, että ohjeet ymmärretään tarpeeksi hyvin niin, että niitä voidaan toteuttaa. Laaja informaation jakaminen ja sen oikealla tavalla esittäminen kuulijoille edistää alaisten luottoa johtoon, tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen.

Tarkastellessa haastatteluja Blaken ja Moutonin (1964) johtamisruudukon kannalta voidaan todeta, että asijahtaminen on poliisissa kunnossa. Rutiineihin ja operatiiviseen johtamiseen on kiinnitetty paljon huomiota sekä asioiden hallinta on päällystössä tärkeää. Huomio tehtäviin on tärkeä kokonaisuuden kannalta, sekä esimiehen osaaminen tällä alueella tuo myös osaltaan hyvinvointia. Se, että alainen voi luottaa esimiehensä osaamiseen ja asiantuntijuuteen sekä olla varma tämän kykeneväsyydestä on luottamuksen yhtenä edellytyksenä alaisen ja esimiehen suhteessa. Huomio tehtäviin

akselilla johtajuusruudukossa päästäisiin varsin ylös eikä korkeimman 9 arvon saavuttaminen vaadi suuria ponnisteluja. Johtamisruudukon 9,9 johtajuudessa ihmiset ja tuotanto ovat aidosti ja tasapainoisesti kytköksissä toisiinsa (emt.)

Vaikka haastatteluihin osallistui henkilöstön johtamiseen orientoituneita päällystön jäseniä, myös heidän joukostaan esitettiin toiveita ihmisläheisempään johtamiseen. Tähän voidaan liittää ongelmien ja konfliktien ratkaiseminen. Ihanteellisesti näihin pyritään löytämään 9,9 johtajuudessa parhaat mahdolliset ratkaisut (Blake & Mouton 1964.) Huomio ihmisiin- akselilla on siis vielä tekemistä. Tässä tullaan esimiestyön vaativuuteen. Pelkkä asioiden sujuvuudesta, raportoinnista ja arjen pyörittämisestä huolehtiminen ei riitä, vaan esimiehen tulisi yrittää lisätä viikkosuunnitelmiinsa työntekijöidensä hyvinvointiin tähtääviä toimia. On myös tärkeää tunnistaa alaisistaan missä määrin kukin tarvitsee palautetta tai erilaista huomioimista.

Tällä hetkellä osaamisen ja miehistön erilaisten kiinnostusten kohteiden hyödyntäminen sekä mielipiteiden kuunteleminen oman ryhmän sisällä on kiitettävällä tasolla. Omien kiinnostusten perusteella jaetut työtehtävät tuntuivat mielekkäältä ja niitä oli myös päällystön mielestä mukava jakaa osaamisen mukaan. Ihannejohtajuudessa esimies kerää oikeat ihmiset eri tehtäviin valjastaen heidät tehtäviin tarvittavilla tiedoilla sekä kerää mielipiteitä ja tietoa myös alaisiltaan (Blake & Mouton 1964.) Tämä lisää luonnollisesti tehokkuutta ja tuottavuutta. Oma esimerkki työasenteessa ja työntekeisessä koettiin niin päällystössä tärkeänä esimiehelle, kuten myös miehistön silmissä esimerkillä johtava esimies koettiin uskottavana. Esimiehen on tärkeä näyttää esimerkkiä siinä, miten työyhteisössä toimitaan ja minkälaista kulttuuria hän haluaa siellä edistää. Transformationaaliseen johtajuuteen nojaten moni onkin päällystössä kokenut oman työn mielekkyyden kokemisen kautta näyttävänsä esimerkkiä myös positiivisessa työasenteessa (Nielsen 2014; Lönnqvist 2007.) Lisäämällä tähän vielä organisaation vision selkeyttämistä sekä informaation määrätietoista jalkauttamista, esimies lisää transformationalisen johtajuuden tuomia etuja.

Pienissä ryhmissä ja työyhteisöissä koettiin myös, että ihmiset oli helpompi nähdä yksilöinä, jolloin heitä oli myös helpompi johtaa heidän tarvitsemallaan tyyllillä eikä osana massaa. Ryhmässä kuunneltiin myös laajasti mielipiteitä ja niitä huomioitiin

päätöksenteossa. Tällöin saadaan aikaan juuri yhteisiä päätöksiä, joihin yhteisön on helpompi sitoutua. Koko organisaation tasolla kuitenkin moni ei kokenut, että henkilöstön mielipidettä olisi juurikaan huomioitu. Tässä voidaan pohtia luoko tällainen tilanne päällystölle tarvetta sympatisoida miehistöä ja arvostella organisaation toimintaa rapistaen taas ylhäältä tulevan informaation uskottavuutta. Heijastamalla omalle ryhmälleen sitoutumisensa ylemmän johdon linjaan, tiivis työyhteisö voi hyötyä esimiehensä näyttämästä esimerkistä. Tämä voi näkyä puolestaan koko ryhmän toiminnan oikeanlaisena suuntaamisena.

Sitoutuminen oli nyt jo erittäin vahvaa haastateltavien keskuudessa. Poliisin ammatillinen valikoituminen vaikuttanee jo varhain siihen, että työ koetaan mielekkäänä ja halu työskennellä poliisina on vahva luoden motivaatiota itse työhön. Esimiehelle asetelma on toisaalta siis mieluisa, koska sitoutumista ei tarvitse ruveta luomaan tyhjästä. Sitoutumatonta työntekijää on hankala motivoida, tai edes ulottaa työhyvinvointia sitoutumattomaan yksilöön. Poliiseilla havaittu affektiivinen sitoutuminen on myös organisaation kannalta parasta mahdollista sitoutumista, koska yksilöt haluavat edistää organisaationsa menestystä ja asiaa.

Organisaationa poliisin tarvitsee siis tehdä hyvin vähän tuodakseen työhön sisältöä tai merkityksellisyyttä. Juuri tässä voidaan löytää työkaluja työhyvinvoinnista. Vahvistamalla motivaatiota ja sitoutumista, voidaan myös luoda vahva perusta tehokkuuden lisäämiselle. Poliisipäällikkö toi esille tuottavuuden käsitteen käyttämisen tehokkuuden tilalla. Korvatessa tehokkuuden käsitettä tuottavuudella, inhimilliset voimavarat ovat suurempana osana käsitettä. Ilman inhimillistä voimavaraa tuottavuutta ei saada aikaan. Tarkastellessa poliisin toimintaa, panokset perustuvat pitkälti juuri inhimillisiin resursseihin ja voimavaroihin. Toisin sanoen, ollakseen tehokas tai tuottava, organisaation on panostettava panoksien tuottajiin, jotta tuotokset olisivat tyydyttävämpiä. Hyvinvoinnilla tuetaan strategiaa. Sillä motivoidaan ja luodaan yhteyttä organisaation tarkoitukseen.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja merkitys

Tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan sitä, pystytäänkö sen tuloksia toistamaan vastaavissa tutkimuksissa. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä mitä alun perin lähdettiin mittaamaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Haastatteluja itsessään voidaan pitää luotettavina, koska ne edustavat rehellisesti haastateltavien mielipiteitä asioista. Haastatteluissa tuntui vallitsevan avoin ja rehellinen ilmapiiri, eikä sanoja tai mielipiteitä tunnutta säästeltävän. Tässä piilee toisaalta itse tutkimustuloksiin vaikuttava tekijä. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista sekä päällystön, että miehistön jäsenille. Haastatteluihin kiinnostusta löytyy mahdollisesti päällystössä yksilöiltä, joita aihe kiinnostaa ja jotka haluavat aiheeseen panostaa. Tässä tapauksessa potentiaalisesti esimiehet, joita ei kiinnosta työhyvinvointiin liittyvät asiat eivät ole myöskään kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Päällystön vastaukset voivat tällöin vääristää todellisuutta.

Sama ongelma löytyy myös miehistöstä haastatteluihin osallistuneiden kohdalta. Miehistön jäsenet, jotka kokevat asioiden olevan hyvin eivät välttämättä koe tarvetta osallistua haastatteluihin. Joten otantaan ei saada kaikenlaisia näkökulmia. Kehittämiseen tähtäävän näkökulman löytäminen onnistuu tosin mahdollisesti paremmin kriittisistä kokemuksista. Toisaalta myös otanta edustaa vain noin 1,8 prosenttia Pohjanmaan poliisilaitoksen poliiseista, jolloin tarkkojen tulosten saamiseksi haastateltavia pitäisi olla useampia tai tutkimusta pitäisi suorittaa kyselytutkimuksena. Näistä seikoista huolimatta tutkimus on suuntaa-antavaa ja tarjoaa työkaluja hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden johtamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksessa haluttiin mitata sitä, mikä työhyvinvoinnin johtamisen nykytila on sekä miten organisaation tehokkuutta voidaan kehittää panostuksilla työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään tutkimuskysymykseen ratkaisuja ja kehitysmahdollisuuksia esimiesten toimintaan. Tässä mielessä tutkimuksen merkitys on varteenotettava, koska se tarjoaa valideja mahdollisuuksia organisaation kehitykselle. Tutkimus jättää tilaa myös jatkotutkimukselle siitä, millaisia muutoksia esimiehet saavat alaisissaan ja työyhteisöissä aikaan panostamalla palautteenantoon, puuttumiseen

sekä informaation jalkauttamiseen. Jatkotutkimusta voitaisiin suorittaa pitkittäistutkimuksena, joka mittaa pidemmällä ajanjaksolla esimiesten toiminnan vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin ja tehokkuuteen.

Tutkimuksessa ei onnistuttu määrittämään tarkasti sitä mitä tehokkuudella halutaan ymmärtää ja määrittää puhuttaessa julkisesta sektorista ja tarkemmin kohdeorganisaatiosta. Osittain avoimeksi jäi se, että onko tehokkuus oikeastaan suoritteiden aikaansaamista ja onko juuri se tuottavuutta, vai onko tavoitteena lopputulokset eli vaikuttavuuden lisääminen. Toisaalta tähän ei myöskään lähdetty etsimään vastauksia. Jatkotutkimuksia ajatellen tämä määrittely on kuitenkin tärkeä tehdä tai asettaa osaksi tutkimuskysymystä. Poliisin tuottamia palveluita ja tuotteita ei voida myöskään yleisesti arvostaa rahassa, joten tehokkuutta ja tuottavuutta voi olla hedelmällisin tarkastella vaikuttavuuden kautta. Tämänkin tutkimuksen tulosten varjossa voidaan kuitenkin vahvasti ehdottaa, että olipa valittu määritelmä näistä mikä tahansa, työhyvinvoinnin vaikutukset toimintaan ovat positiivisia. Pohdittavaksi tosin jää voidaanko julkisen sektorin toiminnan katsoa olevan onnistunutta, kun se täyttää tehokkuuden tai tuottavuuden määritelmät.

Muutokset johtamiskulttuurissa ovat usein hitaita ja vaativat kärsivällisyyttä ja aikaa, mutta yleisesti suunta vaikuttaa olevan organisaatiossa toiveikas ja valoisa johtajuuden kehittymiselle. Ilmapiiri kehitykselle on avointa myös ylimmässä johdossa. Tutkimukseen osallistunut päällystö antaa paljon lupausta kiinnostuksesta ja halusta johtamiskulttuurin kehittämiseksi, jolloin pyrkimykset kohti ideaalijohtajuutta ovat varsin realistisia.

LÄHDELUETTELO

- Ahonen, Guy (2002). Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen ohjelma.
- Allen, Natalie & Meyer, John (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. Volume 63, Issue 1, p.1-18.
- Allen, Natalie & Meyer, John (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63.
- Barsade, Sigal & O'Neill, Olivia (2016). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review* 94:1, 58-66.
- Birgit Schyns & Jan Schilling 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, vol 24, s. 138—158.
- Blake, Robert & Mouton, Jane (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blake, Robert R. & Mouton, Jane Srygley (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.

Boxall, Peter & Purcell, John (2003). *Strategy and Human Resource Management*.
Lontoo: Palgrave Macmillan.

Cardona, Pablo & Morley, Michael L. (toim.) (2013). *Manager – Subordinate Trust A
Global Perspective*. New York: Routledge

Choi, Jin Nam, Price, Richard & Vinokur, Amiram 2003. Self-efficacy changes in
groups: effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of
Organizational Behavior* vol 24. s. 357-372.

Coleman, V.I., & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the
citizenship performance domain. *Human resource management Review* 10:1,
25-44.

Cooper, Cary & Bevan, Stephen 2014. *Business Benefits of a Healthy Workforce 27-49
teoksessa Workplace well-being. How to build psychologically healthy
workplaces*. Toim. Day, Arla; Kelloway Kevin E. & Hurrell, Joseph J. Jr.
United Kingdom: Wiley.

Day, Arla & Randell, Krista D. 2014. *Building a foundation for psychologically healthy
workplaces ad well-being 3-26 teoksessa Workplace well-being. How to
build psychologically healthy workplaces*. Toim. Day, Arla; Kelloway Kevin
E. & Hurrell, Joseph J. Jr. United Kingdom: Wiley.

Detert, James & Burris, Ethan. (2016). *Can Your Employees Really Speak Freely?*
Harvard Business Review 94:1, 80-87.

- Dirk van Dierendonck, Clare Haynes, Carol Borrill & Chris Stride, 2004. Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*. Vol 9 no 2, s. 165—175.
- Elovainio, Marko, Kivimäki, Mika & Helkama, Klaus 2001. Organizational justice evaluations, job control and organizational strain. *Journal of Applied Psychology*, vol 86, no. 3, s. 418—424.
- Elovainio, Marko, Kivimäki, Mika, & Vahtera, Jussi (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health* 92:1, 105 – 108.
- Epitropaki, Olga & Martin, Robin 2005. From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, vol 90, no 4, s. 659-676.
- Evans & Davis 2005. High-performance work systems and organisational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, vol 31, s. 758—775.
- Feldt, Kinnunen & Mauno 2000. A mediational model of sense of coherence in the work context: A one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 461—476.
- Fredrickson, Barbara (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, col 56, no. 3, s. 218—226.

- Gilbert, Stephanie & Kelloway, Kevin, E. 2014. Positive psychology and the healthy workplace 50-71, teoksessa Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplaces. Toim. Day, Arla; Kelloway Kevin E. & Hurrell, Joseph J. Jr. United Kingdom: Wiley.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. 15. Uud, painos. Helsinki: Tammi
- Huotari, Vesa & Vuorensyrjä, Matti (toim.) 2011. Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto: poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia.
- Hyppänen, Riitta (2010). Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Inga Carboni & Kate Ehrlich 2013. The effect of relational and team characteristics on individual performance: a social network perspective. Human Resource Management, vol. 52, no. 4, s. 511—535.
- Isabel Prieto & M. Pilar Pérez Santana (2012). Building ambidexterity: the role of human resource practises in the performance of firms from Spain. Human Resource Management. Vol 51, no. 2. S. 189—212.
- Jaap Paauwe & Paul Boselie 2005. HRM and performance: what next? Human Resource Management vol 15 no 4. S. 68—83.
- Jalava, Urpo (2001). Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

James Caillier 2016. Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours? *Public Management Review*, vol 18, no. 2, s. 300-318.

Jenkins, Richard & Elliott, Peter 2004. Stressors, burnout and social support: Nurses in acute mental health setting. *Journal of Advanced Nursing*, 48, 622-631.

Joutsenlahti, Juha (2001). Poliisin työmotivaatio ja johtaminen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Juuti, Pauli (2010). Mitä lehdet kertovat työelämästä? Johtamistaidon opisto.

Juuti, Pauli (2010). Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS- kustannus.

Kanste, Outi (2005). Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos.

Kapanen, Mikko (2004). Hyvä kehä. Työyhteisön menestyminen Kelan paikallishallinnossa. Helsinki: Edita.

Kehusmaa, Kirsti (2010). Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

- Kehusmaa, Kirsti (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kelly, Kevin & Schwartz, Peter (1996). The relentless contrarian. *Wired* 4:8, 116—120, 182—184.
- Kuntien eläkevakuutus 2007 (2010). Kuntatyö 2010 –tutkimus. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus
- Lee, Jenny S.Y. & Akhtar, Syed (2011). Effects of the Workplace Social Context and Job Content on Nurse Burnout. *Human Resource Management* 2011. Vol 50 No. 2. S. 227-245.
- Leiter, Michael P. & Patterson, Ashlyn 2014. Respectful workplaces 205-225 teoksessa *Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplaces.* Toim. Day, Arla; Kelloway Kevin E. & Hurrell, Joseph J. Jr. United Kingdom: Wiley.
- Little, Laura, Gooty, Janaki & Williams, Michele 2016. The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *Leadership Quarterly* vol 27, no. 1, s. 85-97.
- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F (2013). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development.* Mason, OH: South-Western.
- Luukkala, Jouni (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lönnqvist, Jouko (2007). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta, Kohti parempaa ihmisen johtamista.* Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Manka, Marja-Liisa (2008). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Markkula, M. (2000). Menestys luo edellytykset hyvinvoinnille. Teoksessa: *Työ tulevaisuudessa*, 7-11. Toim. Paula Tiihonen. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
- Marsden, David & Moriconi, Simone (2011). The impact of employee well-being policies and sickness absence on workplace performance 115-152 teoksessa *Advances in industrial and labor relations*, toim. David Lewin, Bruce E. Kaufman & Paul J. Gollan. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Marshall, Andrew & Elghossain, Natalie. Trust Within Government. *Public Manager* 43:4, 58-60.
- Massimo Magni & Likoebe M. Maruping 2013. Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, vol 52, no. 5, s. 715—739.
- Moore, Joe Ellen 2000. Why is This Happening? A Causal Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences. *The Academy of Management Review* Vol. 25, No. 2 (Apr., 2000), pp. 335-349.
- Nielsen, Karina 2014. Leadership and climate in a psychologically healthy workplace teoksessa *Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplaces*. Toim. Day, Arla; Kelloway Kevin E. & Hurrell, Joseph J. Jr. United Kingdom: Wiley.

Nissinen, Vesa 2006. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Näsman, Ove & Ahonen, Guy (2008). Druvan-projekti. Työterveyslääkäri 26:1, 58-65.
Saatavissa 16.12.2015 <http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/>

Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto

Otala, Leenemaija & Ahonen, Guy (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani (2010). Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

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

Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Poliisin hallintorakennemuutostus Pora III – päälinjaukset 2012. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Poliisin henkilöstöbarometri. Saatavissa 7.2.2017:
http://www.polamk.fi/tki/projektihaku/poliisin_henkilostobarometri

Poliisin strategia (2015). Saatavissa 13.11.2015:
https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/30185_POL_strategia_esite_210x280_FI_LR.pdf?78d3fd5fd261d288

Pyöriä, Pasi (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Roderick Iverson & Christopher Zatzick 2011. The effects of downsizing on labor productivity: the value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, vol 50, no. 1, s. 29-44.

Saari, Tiina (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Saari, Tiina & Pyöriä, Pasi (2012). Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.

Salanova, Marisa & Llorens, Susana 2014. Employee empowerment and engagement teoksessa Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplaces. Toim. Day, Arla; Kelloway Kevin E. & Hurrell, Joseph J. Jr. United Kingdom: Wiley

Schaufeli, Wilmar & Salanova, Marisa 2011. Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 20, s. 39-46.

- Seligman, Martin & Csikszentmihalyi, Mihaly 2000. Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, vol 55, s. 5-14.
- Shaufeli, William 2006. The Balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology*. 19, 87—131.
- Shaufeli, Wilmar & Salanova, Marisa 2007. Work engagement 135-177 teoksessa *Managing social and ethical issues in organizations*. Toim. Daniel P. Skarlicki, Dirk D. Steiner & Stephen W. Gilliland. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, Inc.
- Shuck, Brad & Wollard, Karen 2010. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, vol. 9 no. 1, s. 89-110.
- Siitonen, Juha (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelu*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Simola, Ahti (2001). *Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Simola, Ahti & Kinnunen, Ulla (2005). Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa: *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 119—141. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Sirkwoo Jin, Myeong-Gu Seo & Debra Shapiro (2016) Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 27, s. 64—84.
- Smith, C. Ann, Organ, Dennis & Near, Janet (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655-663
- Stallard, Michael. (2012) Great Leaders Connect With the People They Lead. *Public Manager* 41:3, 65-66.
- Suonsivu, Kaija (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Suutarinen, Marjaana (2010). Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Otava.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2001). Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Syvänen, Sirpa (2003). Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. *Acta Universitatis Tamperensis*; 942. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Van Dierendonck, Dirk, Haynes, Clare, Borrill, Carol & Chris Stride 2004. Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165—175.

- Van Woerkom, Marianne & Meyers, Maria (2015). Effects of a Strengths-Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management* 2015. Vol. 54 No. 1. S 81-103.
- Van Yperen, Nico, Buunk, Bram & Schaufeli, Wilmar (1992). Communal orientation and the burnout syndrome among nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 22. 173—189.
- Vanhala, Sinikka & von Bonsdorff, Monika (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010). Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Toim. Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen. Helsinki: Otava.
- Wright, Thomas 2003. Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, s. 437-442.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuslupahakemus poliisihallitukselle

Tutkimuspyyntö

Opiskelen Vaasan yliopiston Filosofisessa tiedekunnassa julkisjohtamista. Teen pro gradu –tutkielmaa työhyvinvoinnin vaikutuksista tehokkuuteen, painottaen työyhteisön hyvinvoinnin johtamisen merkitystä. Tutkimuksen nimi on Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden yhteensovittamisen haaste – työyhteisön hyvinvoinnin johtaminen ja tehokkuus poliisissa. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia organisaationa johtamisen kannalta poliisin mahdollisuuksia pitää yllä ja parantaa tehokkuutta kustannustehokkaasti työyhteisöjen hyvinvoinnin kautta. Hyvinvoinnin ja tehokkuuden tasapainossa vaikuttavana tekijänä tutkimuksessa huomioidaan taustalla myös PORA III:n aiheuttamia säästö- ja supistustoimenpiteitä. Tutkielman ohjaajana toimii Vaasan yliopiston lehtori ja dosentti Kirsi Lehto.

Tutkimuksen teoreettinen aineisto perustuu laajalti Blake & Moutonin johtamisruudukkoon, jonka ideaalijohtamistavassa yhdistyy asioiden ja ihmisten johtamisen tasapaino. Muu teoreettinen aineisto on kerätty tukemaan ja pohjustamaan johtamisruudukon esittämän ideaalijohtajuuden piirteitä ja painopisteitä. Tutkimuksen tarkoituksena on erityisesti selvittää esimiehen valmiuksia käyttää työyhteisön hyvinvointia työkaluna tehokkuuden tuottamisessa. Tutkimuksen empiirinen teoria kohdistuu Pohjanmaan poliisilaitokseen, josta tutkimusaineisto kerätään yksilö haastatteluiden kautta.

Aihetta on lähdetty tutkimaan työhyvinvoinnin merkityksen lisääntyessä myös julkisella sektorilla paineiden lisääntyessä työnteossa. Taloudellisten leikkausten lisääntyessä työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään tehokkuutta ylläpitävänä tekijänä. Näitä leikkauksia on kohdistettu valtakunnallisesti merkittävästi myös poliisiin PORA – hankkeiden myötä. Poliisi on kohdeorganisaationa kiinnostava, koska sen

yhteiskunnallinen rooli on laajamittaisesti merkittävä ja organisaationa se nauttii kansan luottamuksesta ja kiitoksesta. Tutkimuksen merkitys poliisille ja Pohjanmaan poliisilaitokselle on tietoa antava poliisin henkilöstöbarometriä rinnalla. Haastatteluiden kautta voidaan kerätä tietoa laajemmista kokonaisuuksista sekä yksilöllisistä kokemuksista. Haastattelut mahdollistavat myös syvällisemmän merkityksen saamisen kentältä tulevalle tiedolle, sekä mahdollisuuden analysoida kokemuksia sen pohjalta miten tehokasta toimintaa voidaan parantaa hyvinvoinnin kautta. Haastatteluilla on tarkoitus antaa tietoa myös siitä, miten esimies toiminta toimii tällä hetkellä ja mihin suuntaan sitä voidaan yhteisöllisesti kehittää.

Pro gradu tutkielman kohderyhmänä on Pohjanmaan poliisilaitoksen alueen eri asemissa toimivia poliiseja, niin esimies- kuin alaistasolla toimivia. Haastateltavia poliiseja on 10-15 ja haastattelut järjestetään haastateltavien poliisien toiveita mukailen heille sopivissa paikoissa. Teemahaastatteluina tehdyt haastattelut tehdään vuoden 2016 toukokuun ja vuoden 2016 elokuun välisenä aikana. Haastateltavien rekrytoinnissa pyydetään apua Pohjanmaan poliisissa muun muassa luottamusmiehenä toimivalta poliisilta. Tutkimukseen osallistumisen kerrotaan olevan kaikille vapaaehtoista ja halukkuutta tutkimukseen osallistumiseen kysytään henkilökohtaisesti joko sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Tutkimukseen osallistuminen noudattaa kaikkien haastatteluihin osallistuvien kohdalla yksityisyydensuojaa sekä eettisiä säännöstöjä. Tutkimukseen osallistuvien on omasta tahdostaan riippuen mahdollista osallistua haastatteluihin myös työajan ulkopuolella. Haastattelujen purkaminen ja analysointi tapahtuvat heti haastattelujen valmistauduttua, jolloin tutkimuksen tavoitteellinen valmistumisaika on syyskuussa 2016.

Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitusten perusteella ne litteroidaan kirjalliseen muotoon. Kun tutkielma on valmistunut ja tarkastettu, haastattelumateriaalit tuhoaan. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt pysyvät tutkielmassa nimettöminä eikä heidän tietojaan julkaista tutkielmassa. Tehdyt haastattelut eivät myöskään mene työnantajalle missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkielmaan lisätään liitteenä haastatteluiden määrä ja kunkin haastattelun kesto. Haastatteluihin viitataan tutkielman empiriassa anonymisti.

Yksityisyydensuojaan ja eettisyyteen vedoten haastatteluja eikä henkilötietoja luovuteta työnantajalle myöskään tutkimuksen valmistuttua. Haastattelumateriaalia ei luovuteta missään vaiheessa tutkimuksen ulkopuolisille ihmisille tai tahoille. Anonymiteetin tarkoituksena on saada haastateltavilta mahdollisimman rehellisiä mielipiteitä ja paikkansapitäviä vastauksia. Itse tutkielma on valmistuessaan julkinen ja voidaan toimittaa jokaiselle osallistuneelle taholle.

Olen tietoinen siitä, että haastelluissa saamani tiedot ovat salassa pidettäviä ja että minulla ei ole oikeutta luovuttaa tietoja sivullisille.

Mustasaarella 10.5.2016

Irene Linna

LIITE 2. Haastattelukysymykset päällystölle ja miehistölle

1. TYÖHYVINVOINTI

Esimies:

- Mitä arvoja esimiestyön pohjalla on? Mitkä niistä tulee organisaation taholta ja mitkä henkilökohtaisia?
- Millainen suhde sinulla on esimieheesi/alaisiisi? Luottamus, vuorovaikutus, motivointi jne.
- Miten ristiriidat tai ikävät asiat hoidetaan työyhteisössä?
- Miten pyrit vaikuttamaan tiimisi sitoutumiseen ja heidän motivaatioonsa antaa parhaansa?
- Miten ja mistä asioista annat palautetta?

Alainen:

- Miten ikävät asiat hoidetaan esimiehen taholta?
- Millaiset tekijät vaikuttavat omaan sitoutumiseen ja siihen, että haluaa antaa parhaansa? Mikä esimiehen toiminnassa vaikuttaa siihen?
- Annettaanko palautetta esimiehen taholta sekä rakentavasti, että kiittävästi ja miten? Antaako työyhteisö palautetta?

Yhteiset:

- Mitkä asiat auttavat jaksamaan? Mikä työyhteisön merkitys on jaksamisessa?
- Asteikolla 1-10, miten sitoutunut olet työhösi ja mitkä asiat siihen vaikuttaa?

2. TEHOKKUUS JA JOHTAJUUS

Esimies:

- Millaisia työkaluja ja normeja johtamiseen annetaan?
- Tuleeko tehokkuuden tavoittelu esille ylemmiltä organisaation tasoilta? Miten sovellat sitä omaan esimiestyöhösi?
- Miten pyrit saamaan parhaan esiin omassa tiimissäsi?

Alainen:

- Tuleeko tehokkuuden tavoittelu esille johtamisessa? Miten?
- Millaisia keinoja motivointiin käytetään?

Yhteiset:

- Miten määrittäisit tehokkuuden organisaatiossasi? Miten se toteutuu omassa työssä?
- Miten työhön liittyvät tavoitteet tulee esille? Miten niitä johdetaan ja pidetään yllä?
- Koetko, että PORA III on vaikuttanut tehokkuuden tavoitteisiin? Onko se vaikuttanut työyhteisöön jollakin tavalla?
- Miten kuvailisit poliisin johtamiskulttuuria Pohjanmaan poliisissa?

Väittämiä, kyllä/ei, miksi?

- a) Työn organisointiin kiinnitetty huomio ylittää ihmisten hyvinvointiin kiinnitetyn huomion?
- b) Johtamistyyliin korostuu yksilön näkeminen koneiston osana?
- c) Virheisiin ja konflikteihin puututaan selkeästi?
- d) Esimies pyrkii miellyttämään tiimiään/Esimes pyrkii miellyttämään ylempiä portaita?
- e) Esimies pyrkii annettuihin tavoitteisiin tietoisesti unohtamatta hyvinvointia?
- f) Esimies huomioi hyviä suorituksia ja antaa palautetta?
- g) Jokainen ymmärtää organisaation tavoitteet ja keinot, joilla niihin päästään?
- h) Esimies ottaa päätöksenteossa erilaisia kantoja huomioon työyhteisöstä?
- i) Esimiehelleni on positiivinen työasenne?
- j) Jokaiselle on oma rooli ja paikka työyhteisössä?
- k) Esimieheni välittää alaisistaan?
- l) Organisaatiossa pidetään huolta kaikkien osaamisesta?

3. TYÖYHTEISÖ

Esimes:

- Miten toimintaa tuetaan ryhmänä? Miten pyrit vaikuttamaan mehenkeen, työn järjestelyihin tai tehtävien jakamiseen?
- Koetko voivasi ratkaista useimmat työyhteisön ongelmat esimies tasolta?

Alainen:

- Millä tavoin esimies tukee ryhmän toimintaa ja me-henkeä? Miten esimies vaikuttaa työn järjestelyihin ja tehtävien jakamiseen?
- Onko työyhteisössä ongelmia, jotka johtuvat esimiestyön puutteesta?

Yhteiset:

- Johdetaanko kaikkia samalla muotilla, eli pyritäänkö porukka homogenisoimaan?
- Miten työyhteisön me-henki vaikuttaa jaksamiseen ja tavoitteisiin pyrkimiseen? Vaikuttaako säästötavoitteet me-henkeen?
- Millaiset arvot ohjaavat esimiehen toimintaa työyhteisössä?
- Millainen dynamiikka työyhteisössä vallitsee?

LIITE 3. Haastattelukysymykset poliisipäällikölle

- Minkälaisia arvoja toivoisit organisaation esimiehillä olevan johtamisessa?
- Minkälaiset arvot koet tärkeinä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa?
- Minkälaiset arvot ohjaavat omaa johtajuutta?
- Millaisilla toimintamalleilla esimies saa alaisiltaan hyvää palautetta?
- Millaisena koet yhteisöllisyyden vaikutuksen poliisissa?
- Miten ja milloin annat palautetta? Miten koet palautteenannon merkityksen?
- Valvotaanko tai varmistetaanko johtamisportaita menevää tietoa tai ohjeistusta jollakin tavalla? /Miten käskyjen ja ohjeiden eteenpäin meno tapahtuu organisaatiossa?
- Mikä itselläsi aiheuttaa sitoutumista ja motivaatiota?
- Miten esimies voisi sitouttaa ja motivoida alaisiaan?
- Puututaanko ongelmiin ja ristiriitoihin selkeästi? /Miten niihin puuttumista voitaisiin parantaa?
- Mitä tehokkuus on poliisissa?
- Mikä Pohjanmaan poliisin tavoite on 5 vuoden akselilla?
- Miten päällystö voi tukea tätä tavoitetta? Onko se kaikille selvää? Miten tavoitteita voitaisiin selkeyttää koko henkilökunnalle?

LIITE 4. Haastateltavat ja haastattelujen kestot

Haastattelu 1, tehty 4.10. Haastattelun kesto 28 minuuttia.

Haastattelu 2, tehty 16.9. Haastattelun kesto 43 minuuttia.

Haastattelu 3, tehty 27.9. Haastattelun kesto 41 minuuttia.

Haastattelu 4, tehty 15.9. Haastattelun kesto 38 minuuttia.

Haastattelu 5 tehty 1.9. Haastattelun kesto 81 minuuttia.

Haastattelu 6 tehty 1.9. Haastattelun kesto 35 minuuttia.

Haastattelu 7 tehty 8.9. Haastattelun kesto 26 minuuttia.

Haastattelu 8 tehty 1.9. Haastattelun kesto 23 minuuttia.

Haastattelu 9 tehty 4.10. Haastattelun kesto 24 minuuttia.

Haastattelu 10 tehty 20.9. Haastattelun kesto 36 minuuttia.

Haastattelu 11 tehty 5.10. Haastattelun kesto 54 minuuttia.

Poliisipäällikkö Risto Lammi, haastattelu tehty 20.12. Haastattelun kesto 43 minuuttia.