



Turun yliopisto
University of Turku

YKSILÖLLINEN JOHTAMISVIESTINTÄ VANHUSTEN HOIVAKODISSA

Liiketaloustiede: johtamisen ja organisaation Pro Gradu tutkielma

Laatija

Teemu Björninen 417083

Ohjaajat

KTT Arja Lemmetyinen

KTT Harri Virolainen

12.10.2012

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimustavoitteet ja tutkimuksen tarkoitus	9
1.3	Tutkimusraportin rakenne	10
1.4	Metodologiset valinnat	11
1.5	Tutkimuksen yhteys tarkasteltuun teoriaan	12
2	TILANNEJOHTAMINEN	14
2.1	Tilannejohtaminen johtamisen metodina	14
2.2	Tilannejohtaminen ja toiminnan valmius	16
2.3	Tilannejohtaminen ja johtamisen laatu	19
3	JOHTAMISVIESTINTÄ ESIMIEHEN TYÖVÄLINEENÄ.....	23
3.1	Yleistä johtamisviestinnästä.....	23
3.2	Johtamisviestinnän merkitys esimiestyössä	24
3.3	Hiljaiset signaalit ja kompetenssi	26
3.4	Viestinnän laadun määrittely ja merkitys.....	28
4	TYÖMOTIVAATIO.....	31
4.1	Motivaation käsite ihmisten suorituksissa ja osana hyvinvointia	31
4.2	Työmotivaation merkitys työssä	33
4.3	Motivoinnin taidosta ja taidon kehittämisestä.....	35
5	AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI	37
5.1	Empiirisen aineiston hankinta	37
5.2	Haastattelujen ja analysoinnin kuvaus	39
6	TULOKSET HAASTATTELUAINESTOSTA	42
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
7.1	Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista.....	51
7.2	Tutkimuksen toteutustavan arviointi.....	53
7.3	Jatkotutkimuksen näkymät ja loppusanat.....	54
	LÄHTEET.....	56

KUVIOT

Kuvio 1	Pääkäsitteiden suhteet.....	7
Kuvio 2	Työmotivaatiota määrittävät tekijät suomalaisessa yrityksessä.....	8
Kuvio 3	Reddinin 3D-malli.....	15

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtamisviestintä ja henkilöstön motivoiminen ovat suuri haaste esimiehille. Esimiehen ja alaisen toimivan kaksisuuntaisen yhteyden saavuttaminen on haastavaa mutta onnistuessaan palkitsevaa ja tuloksellista. Onnistunut esimies-alais-viestintä on tärkeä työkalu yrityksen menestymisessä, sillä johtamisviestinnän peruslähtökohdat eivät muutu olivat kyseessä mitkä tahansa organisaation osat. Viestijöiden tuntiessa toistensa henkilökohtaiset taustat ja ominaisuudet sekä ammatillisen osaamisen, on oletettavaa, että viestinnän laatu paranee merkittävästi. (Tietjen & Myers, 1998.)

Johtamisviestinnän haasteet ovat alati kasvavat verkostoituvan, kansainvälistyvän ja pirstoutuvan liike-elämän ja samalla koko yhteiskunnan monimuotoistuesssa ja kehityksessä vauhdilla, joka ei vielä muutama vuosikymmen sitten olisi ollut edes kuviteltavissa. Motivoinnin avulla voidaan työyhteisöissä saavuttaa henkistä kasvua ja pysyvyyttä joka tukee työntekijöitä antamaan kyvyistään ja tiedoistaan enemmän. Muutoin tämä esiin tuleva osaaminen, joka yleensä on nimenomaisesti työntekijätasolla, voisi jäädä hiljaiseksi tiedoksi tai vaietuksi kokonaan, jolloin menetys mahdollisesta hyödystä olisi täydellinen niin työntekijälle kuin työnantajallekin. (Madlock, 2008, 61–78; Hänninen, 2007, 12.)

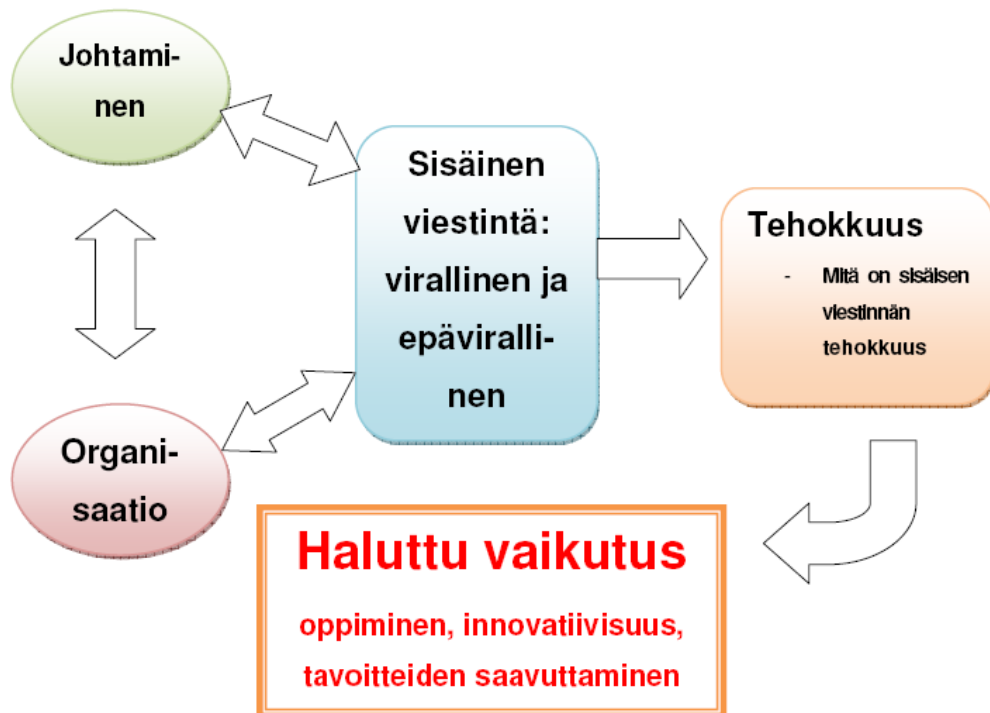
Liiketoimintaa hyvinvointialalla ohjaavat samat liiketaloustieteen lainalaisuudet kuin mitä muuta tahansa liiketoiminta-alaa. Erona muihin toimialoihin on vain ilmeisen suorittavan työn eroavaisuuden lisäksi toiminnan erityiset eettiset säännöt, vallitsevan kilpailulainsäädännön monipuolisuus, sekä alan kehittymisen ja kasvun kokonaiskuvan puuttuminen toimijoilta kautta spektrin (Hänninen, 2007, 2–5). Hyvinvointialalla liiketoiminnan osana, kuten kaikilla liiketoiminnan aloilla, on johtaminen ja johtamisen kehittämiseen tuleekin jatkossa kiinnittää huomattavasti entistä suurempaa ja analyttisempää huomiota.

Johtaminen työvälineenä ja koko liike-elämän kenttä kokonaisuutena elää murrosta, joka antaa myös mahdollisuuden kehittää ja parantaa paljon asioita kerralla. Murros on juuri mainittua kansainvälistymistä, toiminnan muuttumista virtuaaliseksi sekä verkottumista. Kunnalliset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat ovat kaikki osa kehittyvää suomalaista yhteiskuntaa. Kehitys ei kuitenkaan ole ympäristönkään paineessa

automaatio kaikille osapuolille huolimatta ympäristön muutoksesta. Kehitystyö ja kehittyminen, kuin myös kasvaminen, ovat asioita, jotka kuuluvat kaikille työorganisaatioille ja kaikille yksilöille työorganisaatiossa. Kyse on siitä, että esimiehen tulee implementoida tämä kehittymisen ja kehittämisen ajatus kaikille alaisilleen innostavasti ja alaisten omalla kielellä. Samalla rakennetaan myös yrityksen sisäistä verkostoa ja sitoudutaan entistä tiukemmin yrityksen toimintaan, toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin. (Madlock, 2008, 61–78.)

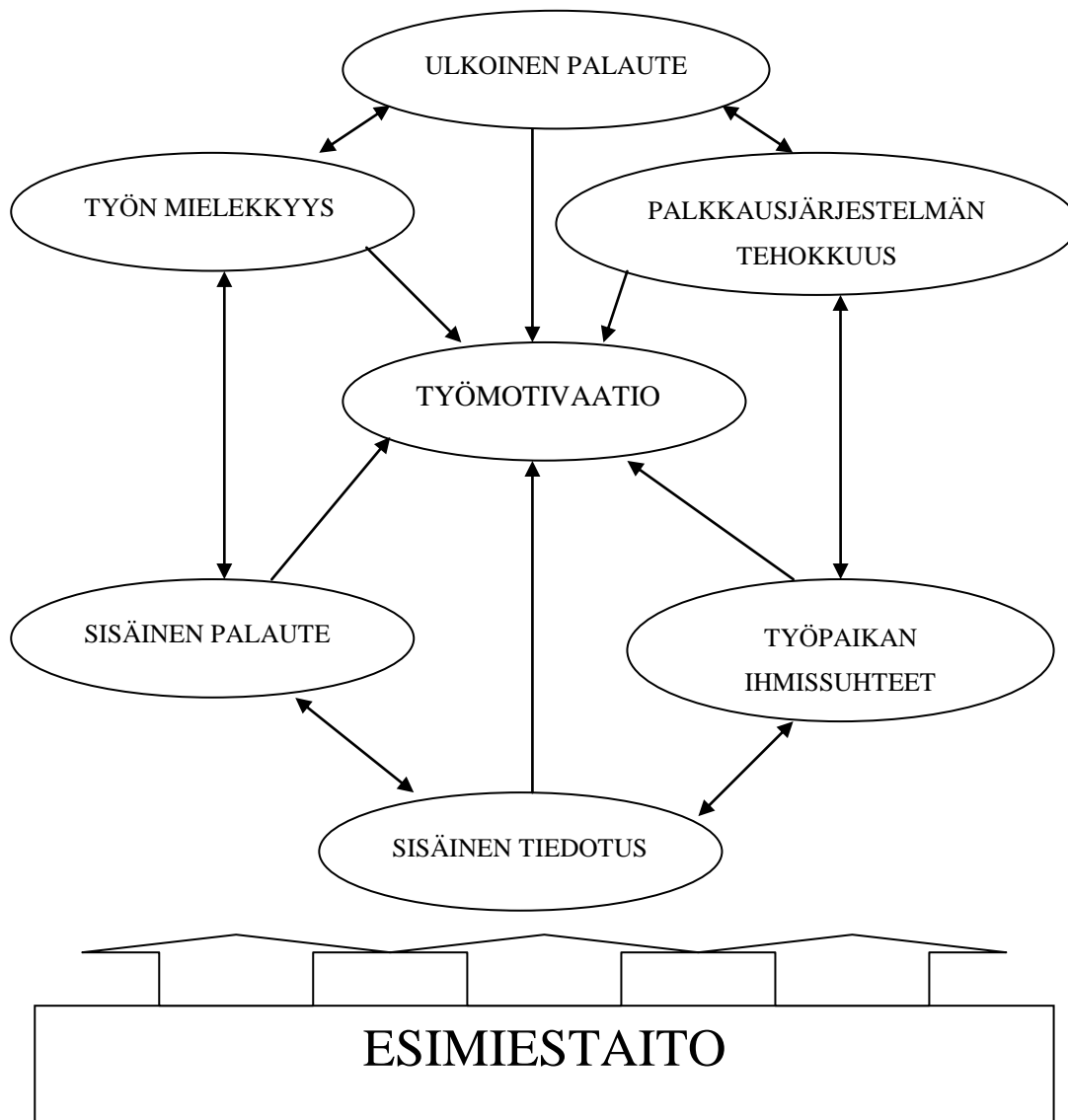
Organisaation työntekijöiltään saama työpanos työntekijän asemasta riippumatta on ratkaisevaa organisaation tuottaman tuloksen kannalta. Tämä ei ole riippuvainen siitä mikä on organisaation toiminnan yleinen tavoite tai mikä on organisaation toimiala, sillä työntekijöistä saadun hyödyn, tehokkuuden ja työpanoksen laadun maksimointi maksimoi myös organisaation tuloksen. Tilannejohtamisen malli tarjoaa tässä yhteydessä hyvän tarkastelunäkökulman nimenomaisesti johtamistoiminnan tehokkuuteen. (Tietjen & Myers, 1998.)

Seuraava kuvio selventää, kuinka esimiehen ja alaisen kahdenvälinen suhde vaikuttaa sisäisen viestinnän kautta molempiin osapuoliin ja siten esimiehen ja alaisen organisaatiolle antamaan työpanokseen. Halosen (2010) mukaan haluttuun vaikutukseen johtamisviestinnän osalta vaikuttavat siis johtamistoiminta, organisaation rakenne ja tuki, sisäisen viestinnän järjestelmät sekä viestinnän tehokkuus. Halonen painottaa erityisesti viestinnän merkitystä, mikä on otettava huomioon tarkasteltaessa kokonaisuutta johtamistoiminnan ympäriltä pyrittäessä haluttuun vaikutukseen työntekijöissä ja näitten saavuttamissa tuloksissa.



Kuvio 1: Pääkäsitteiden suhteet (Halonen, 2010,19)

Edellä esitettyä kuviota tarkentamaan voidaan esittää Peltosen ja Ruohotien (94, 1991) esittelemät suomalaisen yrityksen työmotivaatiota määrittävät tekijät. Peltosen ja Ruohotien tekemän selvityksen kontribuutio tälle tutkimukselle on selventää ja korostaa esimiestaidon ja erityisesti viestinnällisten vuorovaikutustaitojen merkityksellisyyttä työyhteisössä. Esimiehen ja alaisen välinen viestintätilanne on jatkuvasti ja toistuvasti merkityksellinen sekä arvokas luoden pohjan onnistuneelle työsuoritukselle. Seuraavan kuvion osoittaman mukaan, ihmissuhteet ja palautejärjestelmät ovat läsnä työmotivaation rakentumisessa joka puolella ja tällöin vaikuttavat työn tehokkuuteen ja lopputulokseen.



Kuvio 2: Työmotivaatiota määrittävät tekijät suomalaisessa yrityksessä (Peltonen & Ruohotie, 1991, 94)

Esimestyössä on tehokkaan ja yrityksen kannalta kannattavimman johtamistavan ja viestintätyylin etsimisellä merkitystä ja esimies on vastuussa muun muassa oikeitten johtamismetodien tiedostamisessa ja uusien johtamistapojen implementoinnissa. Oman työnsä jatkuva tutkiminen, analysointi ja kehittäminen ovat tärkeitä kokonaisuuksia mutta haastavia ilman teoreettista pohjaa, jonka vankistamiseen ja tietomäärälliseen lisäämiseen vaikuttaa myös alan tutkimukseen perehtyminen. Esimiehen on ymmärrettävä oma toimintaympäristönsä ja kohdattava työntekijänsä sellaisina kuin he ovat, yksilöinä omine tarpeineen ja ominaisuuksineen. (Hackman & Wageman, 1995.)

1.2 Tutkimustavoitteet ja tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on osoittaa teorian ja kerätyn tutkimusmateriaalin avulla kuinka merkityksellinen on yhteys motivoitumisen ja työn suorittamisen parhaalla mahdollisella tavalla sekä motivoinnin ja johtamisviestinnän valintojen välillä. Yhteyttä selittämään on otettu avuksi johtamisen fokuoimuksesta tehtävä- tai ihmissuhdekeskeiseen ajatteluun aiheutuvien ulosantien ja toisaalta itse johtamistilanteiden moninaisuutta selkeyttämään tilannejohtamisen malli, joka selittää suhteessa mainittuihin tekijöihin erityisesti johtamistoiminnan tehokkuutta (Hersey & Blanchard 1990). Tutkimusongelmaksi asetetaan: *Miten alaiset kokevat yksilöllisen huomioimisen ja aktivoimisen johtamisviestinnässä vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa vanhusten hoivakodissa?*

Ajatus johtamisviestintätilanteen yksilöllistämisestä, jolla tarkoitetaan esimiehen aktiivista toimintaa ja yritystä muokata viestintätilannetta ja välitettävää viestiä vastaanottajan persoonan ja ominaisuuksien mukaan, asettaa tarpeen jatkokysymykselle. Tästä johtuen voidaan esittää tutkimusongelman ratkaisua syventämään alakysymys: *Mitä alaisten yksilöllinen huomioiminen viestintätilanteissa vaatii esimieheltä?*

Tutkimuksen fokuoimiseksi asetetaan rajaaviksi tekijöiksi johtamisen käsite tilannejohtamisen mallissa ja erityisesti esimiehen ja alaisen välinen viestintä kun kyseessä on päivittäinen kanssakäyminen. Näin saadaan aikaan tarkempi ja tehokkaampi tarkastelunäkökulma pienen yhteisön ja tiiviin organisaation sisälle. Tutkimuksessa on käytetty johtamisen teoriana Hersey'n ja Blanchardin (1990) tilannejohtamisen mallia. Se on yleisesti tunnustettu malli, joka kattaa tutkimuksen teemojen kannalta tarpeelliset osa-alueet, eli kuten Tietjen ja Myers (1998) toteavat, johtamisen elementit suhdeorientoitumisesta, tehtäväorientoitumisesta sekä johtamistoiminnan tehokkuudesta. Nämä elementit kattavat johtamisen käsitteen siltä osin kuin tämän tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden täyttäminen vaatii. Tässä tutkimuksessa voidaan keskittyä viestinnän vaikutuksiin organisaation toiminnassa sekä yksilöiden välisen viestinnän kehittämistarpeisiin sekä viestinnän vaikutukseen työmotivaatioon nähden.

Tilannejohtamisen ydinajatus (Hersey & Blanchard & Johnson, 1996, 254) organisaation saatavilla olevan voiman hyödyntämisestä ja esimiehen merkityksestä tämän voiman käyttöön saamisesta sen käyttäjien, eli alaistensa, vahvuuksia hyödyntämällä on tämän tutkimuksen kantava ajatus johtamisen näkökulmasta. Johtaminen ja viestintä työmotivaation tekijöinä ovat avainasemassa tässä selvitystyössä.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti muodostuu seitsemästä pääluvusta, joista ensimmäinen esittelee tutkimuksen yleistä aihepiiriä, tutkimusongelman sekä tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet sekä esitetään perustellen tutkimuksessa käytettäväksi valitut metodologiset työkalut sekä empiirisen aineiston hankintamenetelmät ja aineiston käsittelymenetelmät. Toisesta luvusta alkaen käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisia teoreettisia kokonaisuuksia eli tilannejohtamista, johtamisviestintää ja työmotivaatiota.

Teoriaa käsittelevien lukujen aihepiireiksi on valittu toiseen lukuun tilannejohtaminen. Tilannejohtamisen mallia on kuvailtu sekä sen sopivuutta tarkastelun näkökulmaksi perusteltu. Esitelty malli edustaa tilannejohtamisen perusmallia, sillä sen pelkistetty olomuoto tukee perustutkimuksellisia tavoitteita. Olemassa olevat, jalostetut tilannejohtamisen työkalut ja mallinnukset ovat työelämän käytössä varmasti edistyksempimpiä mutta tämän tutkimuksen kannalta ja tutkimuksen tason huomioon ottaen ovat liian haastavia ja aikaa vieviä käyttää.

Kolmannessa luvussa käsitellään johtamisviestintää yleiskäsitteenä ja joitain erityispiirteitä, jotka kuvaavat johtamistilanteiden monimuotoisuutta ja haasteellisuutta. Johtamisviestintää ja viestintää yleensä voisi tutkia ja tutkimustuloksia esitellä lähes rajattomasti tämänkin tutkielman otsikon alla mutta se ei ole taloudellista eikä järkevää. Olemassa olevasta viestinnän ja johtamisviestinnän tutkimuksen ja kirjallisuuden joukosta olen pyrkinyt poimimaan tutkimuksen johtopäätöksiä tukevaa ja selittävää tietoa.

Neljäs luku käsittelee erityisesti motivaatiota ja työmotivaatiota. Luku pyrkii valottamaan sitä, mihin edellä mainitun tilannejohtamisen mallin tarkasteluikkunan kautta katsotuissa johtamistilanteissa esitellyin viestinnällisin työkaluin pyritään vaikuttamaan alaisen ammatillisten ja muitten henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden kautta. Erilaisien motiivien ja motivaatiotekijöiden aiheuttaman ristiriidan vähentäminen ja yhteisen päämäärän näkeminen käsillä olevassa työssä sekä olemassa olevien työkalujen ymmärtäminen ovat lähtökohtaiset elementit.

Viidennen luvun tutkimuksen konkreettista toteuttamista kuvaavan tekstin jälkeen kuudennessa luvussa käsitellään sosiaalialan yrityksistä, tässä tapauksessa vanhusten tehostetun palveluasumisen hoivakodeista, haastatteluin työntekijöiltä kerättyä empiiristä aineistoa ja sen suhdetta valittuun ja tarkasteltuun teoreettiseen viitekehykseen, eli siis tutkimuksen tuloksiin. Edelleen samassa luvussa vastataan tutkimusraportissa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä teorian että empirian ja näiden synteysin pohjalta.

Lopuksi seitsemännessä luvussa pohditaan olemassa olevia sekä ajankohtaisia jatkotutkimuksen mahdollisuuksia ja jatkotutkimuksen vallitsevaa tarvetta hyvinvointialan liiketoiminnassa sekä toimialan liiketaloudellisessa olemuksessa yleensä. Tutkimusraportin liitteeksi on lisätty tutkimuksessa apuna käytetty teemahaastattelun kyselylomakkeen runko. Lomakkeeseen on lisätty myös haastattelujen edetessä tehdyt muutokset ja täsmennykset kysymyksiin.

1.4 Metodologiset valinnat

Käsillä oleva pro gradu tutkimus on kvalitatiivinen, osin kuvaileva, osin normatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvailla mahdollisimman vakuuttavasti ja tarkasti yksilöllisyyden korostamisen merkitystä johtamistyössä työmotivaation lisäämisen ja esimiestyön vaikuttavuuden kannalta. Laadullinen menetelmä on perustelluin vaihtoehto tälle työlle, koska motivaation ja koetun johtamistyön käsitteet ovat hyvin abstrakteja ja kokemuseräisiä ja niistä kerätyt aineistot vaativat paljon tulkintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 152). Tällöin on entistä selvempää myös se, että tutkijan henkilökohtaiset käsitykset ja näkemykset vaikuttavat tutkimukseen läpi koko tutkimusprosessin aina tutkimusongelman valinnasta ja lähestymistavasta alkaen.

Tutkimus on kokonaisuutta tarkastellen *toiminta-analyttinen tutkimus*, jonka reliabiliteettia on kasvatettu tarkastelemalla lähteitten, eli esitetyn teorian ja tehtyjen haastattelujen laatua erittäin kriittisesti läpi koko prosessin. Toiminta-analyttisellä tutkimusotteella tutkitaan Olkkosen (1994) mukaan tyypillisesti organisaation sisäiseen toimintaan liittyviä, vaikeasti strukturoitavissa olevia ongelmia. Tutkimusotteelle ovat keskeisiä kohteen ja tutkijan tiivis liityntä ja tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinat. Toisaalta on syytä pitää mielessä, kuten Puusa (2006) toteaa, että haastatteluaineisto on tilannesidonnaista ja edelleen, että haastateltavat tulkitsevat omia kokemuksiaan ja tutkija edelleen tulkitsee näitä tulkintoja.

Tutkimusraportti on teorian osalta kirjallisuuskatsaus, jossa valittuja teemoja käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimusaineistoja on tulkittu valitussa viitekehyksessä. Tutkimusraportin kirjallisessa sisällössä on tärkeää havaita ja myös esityksessä artikuloida lähteistä löydettyt säännönmukaisuudet ja näiden tekstien merkityksen ymmärtäminen. Kuitenkin koko tutkimuksen kirjallista kokonaisuutta laajentamaan on käytetty empii-

ristä materiaalia haastattelujen vastausten analysoinnin muodossa. (Hirsjärvi ym., 2007, 166.)

Lähdekritiikki on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää, sillä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen alueelta on kirjoitettua materiaalia hyvin paljon. Niin painetut lähteet, kuin myös uudemmat artikkelit ja julkaisut muodostavat työlle selkänöjan jonka varaan on helppo esittää perusteltuja väittämiä ja hypoteeseja. Lähteitä on käytetty laajalta alueelta, mutta kuitenkin ei vain lähdemäärän kasvattamiseksi vaan järkipärisesti vastausten löytämiseksi ilman, että tutkimuksen laatu kärsii. Haastattelujen rungon suunnittelu kysymysten muodon ja järjestyksen osalta sekä käyttö on ollut johdonmukaista sekä tutkimuksen luotettavuuden että tulosten käyttökelpoisuuden parantamiseksi. Osa tätä prosessia on asianmukaisten tutkimusympäristöjen valinta. (Hirsjärvi ym., 2007, 185–188.)

1.5 Tutkimuksen yhteys tarkasteltuun teoriaan

Viestintää on tarkasteltava kokonaisuutena mutta on tutkittava myös yksityiskohtia – tarkemmin sanottuna yksilöä. Niin kokonaisten työyhteisöjen kuin esimiehen ja alaisten kahdenkeskisten keskustelujen laatua on jatkuvasti tarkkailtava ja kehitettävä, sillä vain tehokkaalla viestinnällä voidaan päästä kohti parempaa tuottavuutta liiketoiminnassa. Johtamisviestinnän laadulla todella on suuri merkitys johtamisen tulokseen ja myös työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin työmotivaation kautta ulottuva vaikutus. Toisaalta kuitenkin on nähtävä yksilö osana koneistoa, toki sen tärkeimpänä yksikkönä. Ilman yksilön huomioimista ei organisaation ole mahdollista saavuttaa kaikkea saavutettavissa olevaa.

Yksilöillä on yhteisöissä rooli, jota ei voi olla missään tilanteessa huomioimatta. 2000-luvun ja erityisesti 2010-luvun yksilökeskeiset, monikulttuuriset ja laajasti verkostoituneet työyhteisöt luovat viestinnälle ja johtamiselle haasteita, joihin varautuminen vaatii resursseja sekä oikeanlaisia ihmistyyppisiä johtamisen asiantuntijatehtäviin. Johtamistyössä epäonnistuminen ei ole mahdollinen strateginen vaihtoehto, mikäli jatkuva kehittyminen ja tulosten parantaminen on organisaatiolle asetettujen päämäärien joukossa. Luonnollisesti jokainen voittoa tavoitteleva organisaatio joka tuottaa tuotteita, palveluita tai älyllistä pääomaa pyrkii tuottamaan sitä tehokkaammin ja kannattavammin. Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamisen teoria on tässä kontekstissa edelleen

käyttökelpoinen huolimatta siitä, että se on kehitetty täysin toisenlaisessa yrityskulttuurien ja käytäntöjen ajassa. Lähtökohtana tilannejohtamisessa on kuitenkin yksilö tekoi-
neen, arvoineen ja odotuksineen, unohtamatta myös osaamista.

Esimiesaseman väärinkäyttö, tietoinen tai tiedostamaton, luo negatiivisen vaikutuksen ilmapiiriin, joka vaikuttaa edelleen jokaiseen työyhteisön jäseneseen ja työntekijöiden työhön suhtautumiseen ja työsuoritukseen. Tässä yhteydessä esimiesaseman väärinkäytön määritelmä on rajattu käsittämään tietyn yksilön mielipiteen tai persoonan aktiivista tai passiivista unohtamista tai ohittamista. (Swarz & Bohner, 1996, 119–126). Esimiestyön ollessa huonoa tai harkitsematonta, voidaan joutua tilanteeseen, jossa hukataan periaate, jonka mukaan jatkuvasti kehittyvä ja motivoitunut yksilö kehittää omaa työtään ja samalla organisaatiotaan. Luottamus esimiehiin ja avoin ilmapiiri, jossa viestintä on selkeää ja vapaata sekä mahdollisuuksien rajoissa yksilöllistä on tässä tutkimuksessa saavutettujen tietojen perusteella merkittävä edellytys tehokkuudelle. Tämä ei tarkoita sitä, ettei johtaminen ja johtamisviestintä saisi olla organisoitua ja noudattaa normaaleja hierarkian ja organisaation tavanmukaisia toimintatapoja.

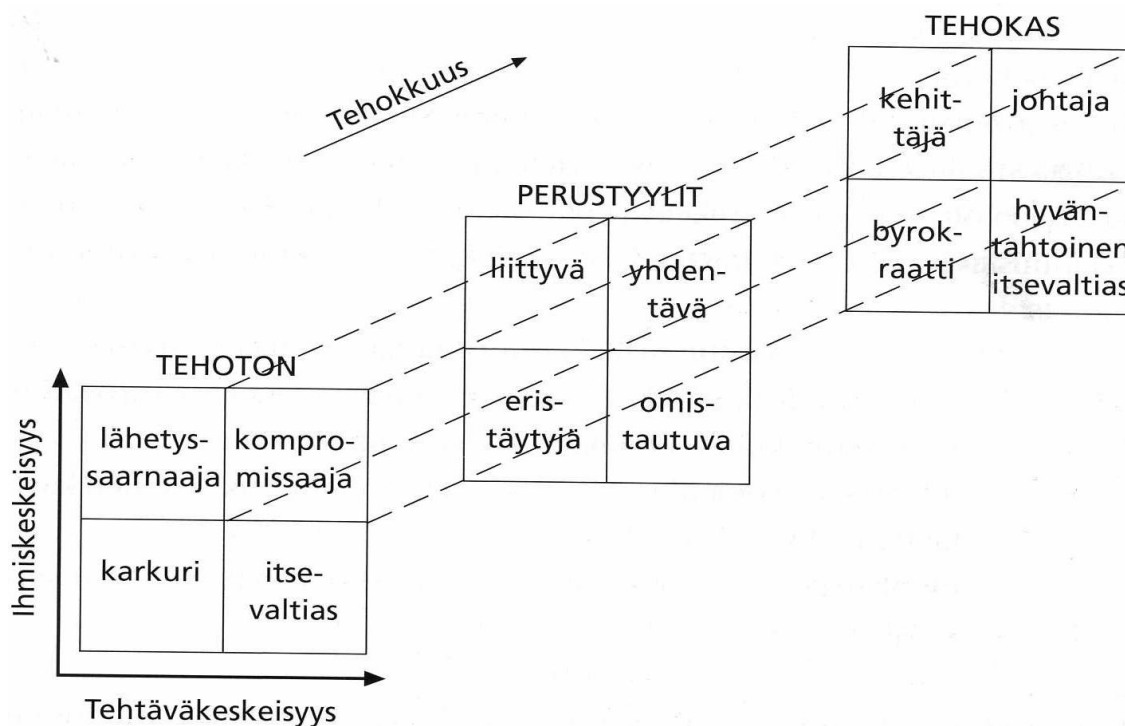
2 TILANNEJOHTAMINEN

2.1 Tilannejohtaminen johtamisen metodina

Johtaminen on moniulotteinen ja monikerroksinen liiketoiminnan sekä liiketalouden kuin myös yhteiskunnallisen toiminnan osa-alue. Johtamista voidaan jakaa kategorioihin tehtävien, tavoitteiden, ympäristön ja johtamistyylien mukaan. Samoin johtamista voidaan ja pitääkin tutkia ilmiönä yksilöiden välillä, organisaatioiden sisällä tai käsitteenä yleensä. Tiivistetysti ja hyvin pelkistetyksi johtaminen on kuitenkin ”vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä” ja toisaalta ”tavoitteellista toimintaa”. (Peltonen, 1990, 46.)

Menestyksekkääksi ja tehokkaaksi johtajaksi on vaikea tulla pelkästään oppikirjojen ja teoreettisen koulutuksen avulla. Johtajaksi haluavalla on oltava taipumusta sosiaaliseen ja hallinnoivaan työhön, jotta hänellä olisi pienintäkään mahdollisuutta tulla ja kehittyä työssään esimerkilliseksi ja menestyväksi (Hersey & Blanchard 1990, 113.) DePree (1990, 28) listaa kirjassaan ”Ihmisten johtamisen taito” johtajille ominaisia ja hyväksi havaittuja ominaisuuksia. Näitä ovat luotettavuus, harkintakyky, johdonmukaisuus, omaan alaan perehtyneisyys ja vapauden arvostaminen. Näihin ominaisuuksiin on helppo mukautua, sillä ne sisältävät hyvin kattavasti menestykselliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen vaadittuja piirteitä, kuin myös yleisempiä vapaan ja avoimen vuorovaikutuksen syntyyn vaadittavia tekijöitä.

Tilannejohtaminen on johtamisen erityinen tarkastelumalli, jossa ihmisen suoriutuskyky ja työssä suoriutuminen otetaan moniulotteisesti mukaan tarkasteltaessa johtamista kaikissa mahdollisissa konteksteissa. Liiketalouden kannalta tilannejohtamisessa kiinnostavaa on varsinkin alkuperäisesti Reddinin esittelemä 3D-malli (Hersey & Blanchard 1990) jossa tehtävä- ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen saa kolmanneksi muuttujaksi ja erityisesti käyttäytymisen vaikuttavuuden indikaattoriksi tehokkuusulottuvuuden. Seuraavassa kuviossa on esitelty Viitalan (2004) suomentamana ja laatimana 3D-malli. Kuvioista käy hyvin esiin johtamisen tehokkuuden kasvaessa yhä selkeämmät esimiesroolit tai arkkityypit joita kohti ollaan menossa tehottomasta johtamisesta perustyylien kautta.



Kuvio 3: Reddinin 3D-malli (Viitala 2004, 83).

Johtajuuden tilanneteoriat painottavat johtamistilannetta tehokkaan johtajuuden lähtökohdaksi. Johtajan tulee Herseyn ja Blanchardin (1990) mukaan kyetä soveltamaan erilaisia johtamistyyliä tilanteen mukaan tarkoituksenmukaisella tavalla alla esitetyin tavoin:

1. Tilanneherkkyys: johtajan kyky tulkita tilanne ja tilanteen vaatimukset tarkoituksenmukaisella tavalla.
2. Tilanteen johtamistaito: johtajan kyky muuttaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä siten, että tehokkuus lisääntyy.
3. Tyylijousto: johtajan kyky muuttaa johtamiskäyttäytymistään tilanteen edellyttämällä tavalla.

Tilannejohtamisen mallin mukaan johtajalla ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa vaikuttaa alaiensa toimintaan. Herseyn ja Blanchardin kehittämässä tilannejohtamisen

mallissa tilanteella, jossa johtamista esiintyy, tarkoitetaan alaisten kypsyystasoa. Mallissa oletetaan, että tietyn kypsyyden omaavalle henkilölle soveltuu tietynlainen johtamistyyli. Mitä kypsempi alainen on, sitä vähemmän ohjausta hän kaipaa. Samalla alaisen valmius kasvaa. Valmius määritellään tilannejohtamisen mukaan asteeksi, jolla alainen kykenee ja on halukas suorittamaan määrätyn tehtävän. Valmius on henkilökohtainen ominaispiirre. Valmiudessa on kyse siitä, kuinka valmis tai halukas alainen on suorittamaan tehtävän. (Hersey & Blanchard 1990.)

Johtamisen teorit ja etenkin tilannejohtamisen malli tuovat tälle tutkimukselle hyvän lähtökohdan. Johtamisen tehokkuus vaikuttaa työnohjaukseen ja tätä kautta suorittavan työn tehokkuuteen. Hersey'n ja Blanchardin (1990) mukaan tehokkaamman johtamisen avulla savutetaan tehokkaampia työsuorituksia. Tärkeä osa johtamista on johtamisviestintä ja etenkin esimiehen ja alaisen välinen viestinnällinen kokonaisuus. Tämä siksi, että keskinäinen ymmärrys vähentää viestinnän esteitä ja luo mahdollisuuden saavuttaa pienemmällä viestinnän määrällä saman halutun lopputuloksen eli annetun viestin oikein ymmärretyksi tulemisen.

Esimiehen ja alaisen välisen suhteen tarkka eli objektiivinen sekä analyttinen tarkastelu on hyvä aloittaa mahdollisemman laajasti ja samaan aikaan niin pienistä yksiyksiköistä kuin mahdollista. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestintätilanteet ovat kaikkien työntekijöitten osalta henkilökohtaisesti identifioitava ja pyydettävä työntekijöitä itse arvioimaan niiden onnistumista tai epäonnistumista sekä syitä tähän. Niinpä parhaat lähtökohdat tutkimukselle ovat yksilöiden välisessä viestinnässä yleensä ja erityisesti organisaatioissa - eli yhtäältä johtaminen ja toisaalta yksilön välttämätön halu tulla ymmärretyksi, arvostetuksi, nähdyksi, kuulluksi ja hyväksytyksi terveen itsetunnon puitteissa. (Salmimies 2002, 73; Kesti 2005, 58.)

2.2 Tilannejohtaminen ja toiminnan valmius

Johtaminen koostuu erilaisista johtamistilanteista, joissa esimies antaa alaiselle ohjeita, käskyjä, neuvoja tai muita ohjeistuksia. Näiden johtamistilanteiden analysointi on hyvä aloittaa laajemman kontekstin määrittelyllä. Kysymys tulee tällöin tämän tutkimuksen kannalta asetella; mihin johtamisella pyritään? Hiukan vanhakantaisesti ajatellen mutta kuitenkin luotettavasti jako voidaan tehdä johtamisen rakenteen ja lopputuloksen odotusarvoon pohjaten siten, että rajataan kolme pääaluetta; tulosjohtaminen, muutosjohta-

minen ja projektijohtaminen. Näiden käsitteiden sisältä löytyy vastaus siihen mitä kussakin tilanteessa pyritään saamaan tulokseksi toteutuneen johtamissuorituksen jälkeen. (Pirnes 1988, 89.)

Yläkäsitteiden lisäksi johtamistilanteita voidaan jakaa useisiin pienempiin osakokonaisuuksiin. Jako on järkevää tehdä erikseen eri yrityksissä esiintyviin tehtävälueisiin ja tässä tapauksessa rajata tehtävät todennäköisiin ja yleisesti tiedettyihin tilanteisiin. Tilanteilla tässä yhteydessä tarkoitetaan johtamisella vaikutettavia toimintoja ja pyrkimyksiä sekä eri ulottuvuuksia toiminnassa varsinkin erilaisten tulosityksiköiden johtamisessa. Pirnes (1988, 91) esittää seuraavanlaisia tehtäväkokonaisuuksia:

1. Kannattavuus ja raha
2. Tuottavuus
3. Kasvu ja markkina-asema
4. Henkilöstövoimavarat ja organisaation toimintakyky
5. Kehittymiskyky

Pirneksen esittämän listan suurin kontribuutio tälle tutkimukselle on oivallus johtamisen ja varsinkin yritysjohtamisen henkisen ulottuvuuden merkityksestä. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on katsottu olevan johtamisessa tärkeä rooli. Vapaammat toimintatavat ovat nopeassa kehityksessä osoittautuneet toimiviksi johtuen ammattitaitoisten johtajien kyvystä löytää ongelmallisiin tilanteisiin ymmärrystä ja luoda visio paremmasta tulevaisuudesta. Tällä tavoin on henkilöstö saatu sitoutumaan tiukemmin työnsä ongelmakohtiin ja niiden ratkaisemiseen. (Lönnqvist, 1994, 31; Kulmala, 2005, 91–93.)

Samalla näitten määritelmien kautta saadaan realistisempi käsitys tilannejohtamisen erityislaadusta ja ymmärretään sen ilmeinen irrallisuus mahdollisista yksittäisistä tapahtumista. Tilannejohtamisen malli antaa mahdollisuuden tarkastella johtamista laajemmin vaikka tutkittavana olisi ajallisesti lyhyt ja rajallinen tapahtuma. Jokainen esimiehen ja alaisen välinen tapahtuma on paitsi johtamistilanne niin myös valmennustilanne, jolla on erityinen merkitys. Lisäksi näissä tilanteissa korostuu tilannejohtamisen mallin mukainen ihmistuntemuksen tärkeys. (Ojala, 2005, 54.)

Teoreettisessa kontekstissa tilannejohtamisen malli esittelee varsin kattavan määritelmän eri tekijöiden vuorovaikutuksesta, jotka vaikuttavat tilannejohtamiseen ja johtamisviestinnän laatuun. Nämä ovat ensimmäiseksi; ohjeiden ja ohjauksen määrä, toi-

seksi; esimiehen ihmiskeskeinen käyttäytyminen ja kolmanneksi; alaisten henkinen valmiustaso. (Hersey & Blanchard, 1990, 163.) Tilannejohtamisen malli on tässä tutkimuksessa erittäin käyttökelpoinen, koska se keskittyy ennen kaikkea esimiehen käyttäytymiseen suhteessa alaisiin ja varsinkin tutkimuksen empiirisen materiaalin ollessa palvelualalta, jossa ihmisten vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Tilannejohtamisen mallin periaatteiden mukaan ei ole olemassa yhtä ainoaa parasta vaikuttamistapaa ihmisiin työyhteisössä. Johtamistapa ja erityisesti johtamistyyli tulee tällöin esimiehen valittavaksi sen mukaan millainen on vastaanottavan osapuolen valmiusaste käsillä olevalle viestintätilanteelle. Tämän valinnan tekemisessä pitää esimiehen olla tarkkana, koska valinta tulee olla johdonmukainen muun toiminnan kanssa. Nyt käsiteltävä tilannejohtamisen perusmalli listaa alaisena olevan henkilön tehtäväkohtaisen valmiuden nelikenttään, josta voidaan erikseen poimia korkean valmiuden taso, keskinkertaisen valmiuden taso ja alhaisen valmiuden taso. (Hersey & Blanchard, 1990, 164.)

Kotter (2008, 130–139) painottaa alaisen tehtäväkohtaisen valmiuden olevan eri työtehtäviin ja -tilanteisiin sidottu ja riippuvainen useasta eri osatekijästä. Lähtökohtana on kuitenkin hyvin yksinkertainen oletus kaikkien ihmisten erilaisuudesta. Lisäksi todetaan viestintätilanteen hankaluus työyhteisössä yleensä ja erityisesti esimies-alainen kontekstissa. Kukaan ihmisistä ei koe asioita täsmälleen samalla tavalla tai samalla intensiteetillä, oli kyseessä mikä asia tahansa. Lisäksi on aina muistettava, etteivät kaikki tiedä käsiteltävästä asiasta yhtä paljon.

De Preen (1990, 56) mukaan yksilö on kohdattava aina yksilönä yritysmailman mikrotasolla, eikä vain joukon yksikkönä ja siihen tilannejohtaminen erityisesti pyrkii. Yksilöityvässä länsimaisessa yhteiskunnassa, jossa suorittaminen on merkittävä osa työssä pärjäämistä, on tärkeää nähdä oma itsensä työn keskellä merkittävänä osana organisaatiota, jota edustaa. Yhtä tärkeää on esimiehen havaita alaistensa kasvun tarpeet, mikäli niitä on ja kannustaa ja tukea jatkuvaa oppimista joka tuo lisäarvoa niin henkilökohtaisella kuin ryhmä- ja yritystasolla.

Työn merkityksen kokeminen on työntekijälle tärkeä itseilmaisun väline. Oman työn osaaminen lisää huomattavasti sen nautittavuutta ja antaa aikaa ja mahdollisuuden kehittyä siinä ja myös kehittää työtä ja saavuttaa kollektiivista hyötyä koko työyhteisölle. Samoin esimiehen yhtenä työntekijänä täytyy jatkuvasti kokea merkityksellisyyttä työssään ja kokea olevansa sinä hyvä ja hyväksyty. Tähän vaaditaan työtä ja harjaantumista. Esimiehen on uskallettava jättää suorittavaa työtä muiden, eli alaistensa ja kol-

legojensa, tehtäväksi ja pyrkiä kehittämään omaa painopistealuettaan, laadukkaita esimiestaitoja omassa työtehtävässään. (Kulmala, 2005, 28.)

2.3 Tilannejohtaminen ja johtamisen laatu

Tilannejohtamisen malli, jonka Hersey ja Blanchard esittelevät (1990, 226), on laaja ja analyttinen. Hersey'n ja Blanchardin suurimpana kontribuutiona johtamisen teoriaan voidaan pitää valmiuden käsitteen implementoimista yleiseen johtamiseen. Valmiudella he tilannejohtamisessa, kuten jo aiemmin on mainittu, tarkoittavat joko johtajan aktiivista ja passiivista oppimisprosessia tai alaisen toimintakykyä ja halua toimia. Johtajan oppimisprosessin tarkoituksena on saattaa esimiehen tiedot alaisistaan tasolle, jolla hän voi ymmärtää näitä paremmin sekä valmentautua ja asennoitua paremmin jokaiseen johtamissuoritukseensa.

Laadukkaampi johtaminen tuo laadukkaampia tuloksia. Tärkeämpää, kuin tämän itsestäänselvyuden toteaminen, on tarkastella mikä tekee johtamisesta laadukkaampaa ja kuinka tätä voidaan esimerkiksi tilannejohtamisen mallin mukaan hyödyntää. Hersey'n ja Blanchardin mallin korostavana piirteenä on seurantaprosessin merkityksen esiin nostaminen ja alaisen tuntemisen edellytys onnistuneen johtamissuorituksen saavuttamiseksi. Perusteluna on tuntemuksen kautta rakentuvan luottamuksen merkitys kaikissa ihmissuhteissa. (Hersey & Blanchard 1990, 238; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 36–37.)

Johtamisen seurantaprosessi ja tästä johtuva laadukkaampi johtaminen ja sekä etenkin luottamuksen rakentuminen ovat tärkeitä teemoja, sillä toistuuhan luottamuksen merkitys myös esimerkiksi viestinnän tutkimuksen muissa ulottuvuuksissa, kuten johtamisviestinnässä, ja useiden muiden tieteenalojen teorioissa kuten sosiologiassa, psykologiassa ja kasvatustieteissä. Esimiehen ja alaisen menestyksekkään työorientoituneen viestinnän osalta luottamuksen merkitystä on syytä tarkentaa. Tutkimuksen mukaan sillä voidaan parantaa useita työn tehokkuuteen liittyviä osatekijöitä ja poistaa viestinnän esteitä. (Donahue, Miller, Smith, Dykes & Fitzpatrick, 2011, 206–211.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on ymmärtää alaisensa ja omien esimiestensä käyttäytymistä – unohtamatta omien motiivien ja päämäärien sekä ennakkokäsitysten vaikutusta omaan käyttäytymiseen. Tämän tulee tapahtua sekä työntekijänä kuin yksityishenkilönäkin. Vain tuntemalla ihmisen voi osoittaa sellaista kiinnostusta

jolla on vaikutusta yksilön käyttäytymiseen ja henkiseen tilaan, joka on ratkaisevassa asemassa työhön motivoitumisen ja työpaikkaan sitoutumisen kannalta. Esimiehen tulee ehdottomasti käyttää voimavarojaan työympäristönsä kartoittamiseen henkilötasollakin. Samalla esimies tulee tutummaksi omien alaistensa kanssa ja keskuudessa ja arvailujen ja virhearvioiden mahdollisuus puolin ja toisin pienenee huomattavasti. Alaiselle henkilökohtaisesti tutumpi esimies on myös lähes poikkeuksetta alaisesta luotettavampi. Työntekijä odottaa esimieheltään oman yksilöllisyytensä hyväksymistä ja itsensä arvostamista olemassa olevana kokonaisuutena. (Salmimies, 2002, 21, 179.)

Kulmala (2005, 93) esittää, että esimiehen sosiaaliset kyvyt ovat mittarissa, kun alainen arvioi esimiehensä suoriutumista työssään. Tämän perusteella alainen myös asettaa itselleen tavoitetason työssään suoriutumisessa. Esimiehen aktiivisia työkaluja tuntemuksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen ovat muun muassa alaisen työhön vaikuttaminen positiivisesti, haasteellisuuden arviointi kehityskeskusteluin ja niissä saadun tiedon hyödyntäminen. Tärkeää on myös esimerkiksi kehityskeskusteluissa saavuttaa aikataulullinen ja säännöllinen jatkumo, joka luo kestävän ja luotettavan ilmapiirin. Tämä vaatii esimieheltä järjestelmällisyyttä ja johdonmukaisuutta.

Esimies on työpaikalla paitsi valvoja ja kontrollihenkilö myös samalla esikuva. Esimiestä tarkkaillaan ja arvioidaan työntekijöiden toimesta jatkuvasti. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu myös valmius olla esikuva, josta voi ottaa oppia ja johon voi samaistua. Tähän liittyy myös vastuuta johon esimiehen on oltava ehdottoman valmis. Johtajan on myös oltava valmis astumaan ulos työntekijöitä lähellä olevasta kollegan omaisesta roolista ja uskallettava tarpeen tullen käyttää muodollista valtaansa. Muutoin on vaara, että työyhteisössä joku kyseenalaistaa hänen valta-asemansa ja pätevyytensä. (Salmimies, 2002, 141; Joensuu, 2005, 122–123.)

Hersey ja Blanchardin (1990, 190) tilannejohtamisen malli antaa esimiehille ja esimiesten valmentajille varsin paljon käytännön työkaluja ja myös mahdollisuuksia tutkia työntekijöitä ja heidän tekemistään ja kehittymistään sekä työssä suoriutumistaan. Malli on useissa tutkimuksissa (Lee-Kelley, 2002; Silverthorne & Wang, 2001; Yeakey, 2002) osoittautunut sekä tehokkaaksi että varmaksi johtamisen tehokkuuden arvioinnin, tutkimuksen ja kehittämisen välineeksi. Tilannejohtamisen mallin hallintaa pidetäänkin jossain määrin jopa välttämättömänä menetyksellisen esimiestoiminnan ja liiketoiminnan tuottavuuden kasvun kannalta (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996, 385.) Esimerkillisen ja laadukkaan esimiestyön kautta voidaan saada aikaan kokonaisvaltaisesti laadukkaita työsuorituksia organisaatiossa. Pienilläkin mutta tarkkaan harkituilla toimenpi-

teillä esimiestyössä voi olla työyhteisössä merkittävä positiivinen vaikutus, joka heijastuu koko liiketoimintaan. Tällaisista toimenpiteistä työyhteisön sisällä pitää toimien tehokkuuden osoittamiseksi tehdä seurantatutkimus, joka osoittaa reaaliset muutokset. (Ketola, 1997, 91–98).

Johtamisen laatua voidaan kehittää tilannejohtamisen mallin avulla. Mallin yksilölähtöisyys antaa paljon enemmän vaihtoehtoja kuin organisaation loputon parantelu ilman asioitten ja tekijöitten tai käskynantajien yksityiskohtaista nimeämistä. Esimiehen tulee saavuttaakseen alaistensa luottamuksen ja päästäkseen paremmin vaikuttamaan näiden tehokkuuteen antaa itsestään kuva, johon kuuluvat olennaisesti myös avoin tieto esimiehen arvoista ja omista motiiveista. Erityisesti hoitoalan henkilöstölle tärkeää omassa työssään on Moodyn & Pesut'n (2006, 26) tutkimuksen mukaan mahdollisuus autonomiseen päätöksentekoon ja avoin kommunikaatio. Samaan johtopäätökseen, joskin hiukan yleistetyimmässä muodossa, kaikkien alojen työntekijöitten osalta pääsivät myös Mäkipeska ja Niemelä (2005).

Johtajat voivat kysyä itseltään, kuinka alaiset saadaan tekemään tehokkaimmin se, minkä johtajat haluavat alaisten tekevän. Vastausta on haettu motivaatiosta ja muusta psykologisesta tutkimuksesta. (Tietjen & Myers, 1998; Blumberg & Pringle, 1982.) On pohdittu myös kannustamiseen ja rankaisemiseen pohjautuvien metodien tehoa ja käyttöä. Miller on tutkimuksissaan kerännyt paljon tietoa psykologisesta turvallisuudesta, työn mielekkyydestä ja ennen kaikkea tavoitettavuudesta, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta kommunikoida tarvittaessa esimiehensä kanssa. Johtamisviestintä on kuitenkin edelleen se johtamisen väline, jolla esimies ohjaa alaista työyhteisössä. On todettu, että useilla eri alojen työpaikoilla on myös olemassa epävirallisia kommunikaatiomalleja, jotka luovat oman haasteensa kommunikaatioon muun muassa alaisilleen viestivälle esimiehelle (Miller, 2000, 18–23).

Johtajan ja alaisen välinen luottamus on avainasemassa myös tilannejohtamisen mallia tarkasteltaessa. Alaisen on voitava pitää esimiestä esimerkkinä itselleen ja samalla voitava luottaa tähän niin työhön liittyvissä kuin työn ulkopuolisissa aisoissa. Luottamusta työpaikalla on helppo lisätä noudattamalla muutamaa peruseriaa. Esimiehen tulee aina keskustella ja antaa palaute luottamuksellisesti. Yleinen positiivinen huomiointi ja kannustaminen toki ovat suotavia mutta muutoin yksityisyys on tärkeä osa palautetta. Alaiselle on myös annettava aikaa. Oli kyseessä palautekeskustelu tai työtetävän arviointi, on alaisen voitava olla varma, että hänellä on varattu aikaa ja että hänel-

lä on mahdollisuus ilmaista itseään parhaan mahdollisen kykynsä mukaan. (Frisch, 2008, 121–126; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2000, 125–147.)

3 JOHTAMISVIESTINTÄ ESIMIEHEN TYÖVÄLINEENÄ

3.1 Yleistä johtamisviestinnästä

Esimestä ja alaista ohjaavat metatasolla samat yksilödynaamiset tekijät: arvot, asenteet, tiedot, mielipiteet, älykkyys, herkkyyys sekä vietit (Åberg, 2006, 21). Tästä voidaan johtaa ajatus, että viestinnän molemmilla osapuolilla - esimiehen ja alaisen keskustellessa keskenään - ovat samat lähtökohdat ja he ovat samanarvoisia viestinnän suhteen. Tämä ajatus on perustavanlaatuinen oivallus, joka jokaisen viestintätilanteessa olevan ihmisen tulisi pitää mielessä. Sosiaalisessa kanssakäymisessä, jota viestintätilanteetkin ovat, yksilöt huolimatta osallisuudestaan tilanteeseen voivat myöhemmin arvioida sitä ikään kuin ulkopuolisesta näkökulmasta. Jokainen viestintätilanne on merkityksellinen useilla eri tavoilla (Tiuraniemi, 1993, 18–19).

Johtamisviestinnän muutos sanelupolitiikasta demokraattiseen dialogiin on tärkeä. Kuten aiemmin esitellyn tilannejohtamisenkin teorian mukaan osallistuminen ja varsinkin osallistumisen mahdollisuuden luominen toimijan omien kykyjen rajoissa on välttämätöntä organisaatiolle. Yksilöillä on kuitenkin vain tietyt kyvyt ja taipumukset viestiä kuten Botero, Pen, Komdeur & Weissing (2010) tutkimuksessaan osoittivat. Nämä yksilöidyt ominaisuudet viestintätilanteen molemmilla osapuolilla määrittävät niin lähtötilanteen kuin lopputuloksen oletuksenkin. Kaikesta huolimatta molemminpuolinen dialogi avaa ovia ja antaa mahdollisuuden ymmärtää ja oppia tuntemaan toista paremmin mutta samalla myös kasvattaa toleranssia omien ajatusten vastaisille ajatuksille, ehdotuksille ja toimintamalleille (Ketola, 1996, 44–45).

Ketolan (1996) kuvaama henkisen ulottuvuuden ja ihmisen potentiaalın huomaaminen on kuitenkin kaikesta huolimatta ollut tähän asti vain poikkeuksellisten havaitsemista, arvostamista ja palkitsemista. Kun koko henkilökunta asetetaan samankaltaiseen, tasavertaiseen lähtöasetelmaan ja annetaan koko henkilöstölle yhtenevä mahdollisuus olla mukana viestinnässä ja kokea voivansa lähettää viestejä eteenpäin ja asettaa pääomansa yrityksen käyttöön ollaan aivan uudenlaisen menestysmahdollisuuden äärellä (Kostiainen, 2003, 105–108).

Työyhteisön henkisen pääoman käyttö sekä kehittäminen ja varsinkin paremman ja tehokkaamman viestinnän aikaansaaminen vaatii aikaa, asiantuntemusta ja myös ihmistuntemusta. Tiuraniemi (1993, 64) erotteli ja nimesi inhimillisen toiminnan järjes-

telmät työorganisaatiossa, jotka muodostuvat henkilöstön osaamisesta sekä epävirallisista ja virallisista toiminnoista. Esimiehen tulee olla ennen kaikkea tietoinen omien työntekijöittensä tavasta viestiä. Viestintätapojen tunteminen auttaa Frischin (2008, 121–126) mukaan hahmottamaan suunnitelmaa, kuinka kehittäviä ehdotuksia tai konkreettisia työkaluja yhteisöön halutaan sisällyttää. Samalla työyhteisön on mahdollista kehittyä vikoja etsivästä organisaatiosta kohti jatkuvasti kehittyvää kokonaisuutta.

Kun työpaikan potentiaalia kehitetään, sen tavoitteena on yksilöiden oppimisen kautta luoda jotain uutta, josta organisaatio voi oppia ja hyötyä. Tämä saa kaikki oppijat, niin esimiehet tai alaiset tuntemaan itsensä tärkeiksi (Kesti, 2005, 63). Esimiehen tulee pystyä avoimesti luottamaan alaisiinsa, ja kertoa tämä heille saadakseen nämä luottamaan itseensä ja luottamaan sekä sitoutumaan organisaatioon. Tämä lisää yhteisöllisyyttä ja luo ilmapiirin jossa oppimista ja kehittymistä on mahdollisuus tapahtua. Kannustavuus ja tukemisen ilmapiiri luovat positiivisen työympäristön (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 35.)

Johtamisviestintä on siis johdon työkalu ja samalla myös henkilöstön työkalu. Kyseessä on pelkistetysti viestinnän muoto ja viestintä on luonteeltaan yksinkertaista dialogia kahden viestijän välillä. Esimies ja alainen viestivät saadakseen aikaan konsensuksen omasta ja yhteisönsä hyvästä. Samalla johtamisviestintää määrittelevät viestinnän yleiset lainalaisuudet, joiden mukaan jokainen viestintätilanne on moniärsykeinen. Jokaisessa viestintätilanteessa viestijät myös tulkitsevat ja nojaavat tulkintaansa joko tiedostamiinsa tai tiedostamattomiinsa ennakkotietoihin ja käsityksiin. (Ketola, 1997, 36–37; Åberg 2006, 18–20.)

3.2 Johtamisviestinnän merkitys esimiestyössä

Johtamisviestintä on esimiehelle erittäin tärkeää. Ilman toimivaa johtamisviestintää ei johtamista ole helppo toteuttaa. Johtamisviestintä on Madlockin (2008) tutkimuksessa havaittu jopa johtamistapaa ja johtamistyyliä tärkeämmäksi tekijäksi suhteessa työmotivaatioon. Samassa tutkimuksessa Madlock esittää, että viestintäkompetenssi on tärkein yksittäinen työmotivaation työkalu esimiehelle.

Viestinnän merkitys korostuu varsinkin muutosten yhteydessä. Esimerkiksi kun henkilöstön tuottavuutta aletaan yrityksessä parantaa, toteutuvat parannukset ensin vain osassa organisaatiota. Yksiköt, joissa on kyvykkäitä esimiehiä ja tätä kautta hyvä yhteis-

työn henki työntekijöitten kesken, kehittyvät nopeimmin ja tehokkaammin kuin muut (Kesti, 2007, 24–25). Toisaalta myös päivittäisviestinnän merkitys on äärimmäisen suuri, varsinkin palautteen merkitys viestinnän työkaluna. Berlin (2008, 13) totesi omassa tutkimuksessaan, että palautteen avulla esimies voi edistää alaiensa itsetuntemusta ja luoda mahdollisuuksia onnistumisen kokemuksille.

Åbergin (2006, 93–94) esittämä johtamisviestinnän määritelmä pitää sisällään merkittävän huomion. Johtamisviestintä on johtamistyötä, joka korostaa motivointia, kannustamista, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Voidaan siis todeta, että johtamisviestintä on yksittäisenä tapahtumana aina varsin henkilökohtaisesti koettu tilanne varsinkin viestin vastaanottajalle. Alaiset eivät aina ole oma-aloitteisia ja etsi tietoa ja vastauksia työorganisaationsa ongelmiin. Tämä on täysin hypoteettinen ja teoreettinen tilanne. Ihanneorganisaatio toki olisi täysin aktiivinen ja itse oppiva, mutta, koska työorganisaatio koostuu erilaisista yksilöistä, on tämä täysin mahdotonta. Esimies ja alainen kommunikoivat keskenään samalla rakentaen yhteistä todellisuutta johon vuorovaikutus perustuu. Perusteellisempi kommunikointi luo yhtenäisemmän todellisuuden alaisen ja esimiehen ympärille. (Berlin, 2008, 5.)

Yksi johtamisviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on väärän tiedon ja harhaluulojen vähentäminen ja poistaminen. Tällä on ensisijaisesti tarkoitus helpottaa henkilökunnan sopeutumista mihin tahansa muutokseen ja vähentää yleistä vastustusta ja kitkaa henkilöstön keskuudessa. Tämä on tarkoitus tehdä aina, oli kyseessä yrityksen tavalliset arkitutiinit tai suurempi muutos. Näitä harhaluuloja voidaan parhaiten, ilman yleisesti paheksuttua ”holhoavaa” otetta, poistaa kertomalla eri ryhmille sama asia mutta siten, että jokainen voi poimia sieltä itselleen merkityksellisiä sisältöjä ja syvyyksiä. Esimiehen viesti on siis personoitava kuulijalle sopivaksi, muttei kuitenkaan siten, että se olisi joillekin koettavissa holhoavaksi tai aliarvioivaksi tai jopa yliarvioivaksi (Kotter, 2008, 130–139).

Esimies pyrkii viestinnällään saavuttamaan työntekijän ja aiheuttamaan tässä positiivisen muutoksen. Viestinnällä on kuitenkin tietyt rajat, jotka määrittelevät esimiehen mahdollisuuksia onnistua työssään. Nämä rajat muodostuvat suhteessa työyhteisön perustehtävään, johtamiseen, työpaikan vuorovaikutukseen ja ryhmäidentiteettiin (Malo, 2000, 117). Esimiehen tulee olla tietoinen näistä rajoista ja niiden paikallisesta olomuodosta. Tätä tilaa ei yksinkertaisesti voi saavuttaa ilman työyhteisön yksilöiden henkilökohtaista tuntemista. Kuten Tiuraniemi (1993) toteaa, attribuutiota sosiaalisen havaitsemisen välineenä käyttäen, voidaan pyrkiä ymmärtämään yksilön tai ryhmän vakiintu-

neita piirteitä sekä päättämään käyttäytymisen pysyväisluonteisiksi olettamiaan syitä. Sosiaalisen attribuution avulla esimies voi hankkia tärkeää tietoa alaisistaan, jota hän voi aktiivisesti hyödyntää muokatessaan viestintätilanteita henkilöille ja tilanteille sopivaksi.

Kuitenkaan pelkkä viestinnän osapuolten tuntemus ei esimiestä auta parempaan viestintään pyrittäessä. On ymmärrettävä kattavasti organisaatiota, jossa toimitaan ja ennen kaikkea uskallettava katsoa oman tehtäväkentän ulkopuolelle. Tämä on tärkeää ja jopa välttämätöntä, jotta esimies voisi ymmärtää omien onnistumistensa tai epäonnistumistensa vaikutukset kokonaisuuteen. Omalta paikalta ei välttämättä näe tarpeeksi kattavasti ja oman tehtävän ympärille kehittynyt mukavuusalue on ehkä liian rauhoittava (Frisch, 2008, 121–126).

3.3 Hiljaiset signaalit ja kompetenssi

Hiljaisilla signaaleilla tarkoitetaan henkilökohtaisia tilanteeseen ja asiaan sidonnaista kokemuksellista ja tunnepitoisia toimintaa ohjaavaa tietoa. Nämä signaalit ovat lähtöisin yksilön hiljaisesta tiedosta (Kesti, 2005, 70). Hiljaiset signaalit ovat tärkeä tulkinnan apuväline pätevälle esimiehelle. Niiden avulla voidaan päästä jäljille kuinka omassa toimessa ja omassa työympäristössä voisi kehittää johtamisviestintää ja viestintää yleensä suuntaan jolla olisi positiivinen vaikutus viestin vastaanottajaan huolimatta viestin sisällöstä. Tämä vaatii viestijältä tutustumista viestinnän teoriaan ja sen vaiheisiin ja häiriöihin. (Åberg, 2006, 83.)

Esimiehen ja alaisen välisen kommunikaation yhtenä osana ovat hiljaiset signaalit. Jos esimies on halukas ja kyvykäs poimimaan ja tulkitsemaan näitä signaaleja ja sitten purkamaan niitä yhdessä niiden lähteen kanssa on viestijöillä mahdollisuus saavuttaa laadukas dialogi. Tällainen dialogi on mahdollista oikein toimenpitein muuttaa tärkeäksi kehitystyöksi. Kuitenkaan näitä signaaleja ei voi noin vain oppia havaitsemaan ja tulkitsemaan, vaan kyseessä on itsetuntemuksen ja itsearviointin prosessi. Johtamisviestinnän laatu ja tärkeys lähtee siis viestijän eli tässä tapauksessa esimiehen sisältä, tämän arvoista ja motiiveista (Kesti, 2005, 70–72).

Esimiehelle tärkeät tiedot, joita alaisella on, voivat olla tavallisen tieto-aidon lisäksi hiljaista tietoa, tunnetiloja tai kokemuksia. Organisaation ja varsinkin kyseessä olevan esimiehen tulee olla valmis ja kykenevä kannustamaan työntekijää jatkuvasti

parempaan suoritukseen, kuitenkin siten ettei työntekijä koe olevansa painostettu ja ilman asianmukaista tukea ja apua. Työntekijä voi ajautua henkiseen ahdinkotilaan, jos häntä ei ole havaittu ja autettu asianmukaisesti tavoitteeseen ja yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Toisaalta myös organisaation olemassa olevat mallit voivat tulla ylenkatsotuiksi ja tahattomasti toiminta voi aiheuttaa ristiriitatilanteen. (Kesti, 2007, 46; Tiuraniemi, 1993, 63–66.)

Henkilöstö koostuu yksilöistä ja henkilöstön kehittäminen on samalla yksilöiden kehittämistä. Tämän kehittymisen taustalla on *kompetenssin* vapauttaminen yrityksen käyttöön ja suorituskyvyn parantamisen mukaisesti. Kompetenssilla Kestin (2005) mukaan tarkoitetaan henkilöstön kokonaisuutena ja työntekijän yksilönä itsellään käytettävänä pitämää ammatillista osaamista ja pääomaa, jota voidaan hyödyntää yrityksen ja yhteisön hyväksi. Jos organisaation jäsenten keskenään erilaisista kyvyistä ja potentiaaleista saadaan yhteisön käyttöön valtaosa, voidaan sanoa henkilöstön potentiaalın olevan hyvin valjastettu. Jos toisaalta tätä potentiaalia menetetään huolimattoman tai pätemättömän esimiestoiminnan vuoksi, voidaan tämän katsoa olevan esimiehen karkea epäonnistuminen.

Esimies tarvitsee mahdollisimman paljon tietoa tehokasta johtamista varten ja ennen kaikkea saadakseen työt tehdyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Frisch (2008) esittää muutamia käytännön ideoita, joilla varsinkin johtamistyötä yksittäisissä työtehtävissä tai projekteissa voidaan helpottaa. Lisäksi ajatusten virtaa voidaan ohjata alaisilta pois tarpeettomista sekä periaatteellisista ristiriidoista varsinaisen tehtävän suorittamista kohti. Näitä käytännön työkaluja ovat: Tavoitteiden selkeä esittäminen, joka tarkoittaa, että esimiehen ei tule antaa viestiä joka voidaan tulkita tavoitteiden osalta useammalla eri tavalla. Useiden vaihtoehtoisten lähestymistapojen antaminen tehtävän ratkaisuun, sillä vaihtoehdot antavat mahdollisuuden luovempiin ratkaisuihin. (Frisch 2008, 121–126.)

Frisch pitää johtamisen keinona myös tietoista rajojen testaamista, esimies antaa alaisilleen mahdollisuuden havaita itse omat kykynsä ja kehittämiskohteensa. Esimies tuo ajoissa oman tavoitetilansa tietoon muille, sillä jos tehtävä on jo edennyt pitkälle voi hyvin erilaisen tavoitteen esittelyllä olla lamauttava vaikutus. Esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet on arvioitava ja perusteltava nopeasti, sillä tavoitin on mahdollista luoda synteesi olemassa olevien hyvien ideoiden joukosta ja tiputtaa vain huonompia ajatusmalleja pois (Frisch 2008, 121–126).

Yksilön työn tuloksellisuuden voidaan sanoa koostuvan motivaation ja viihtyvyyden summasta. Esimiehen työkaluja alaiensa viihtyvyyden ja tehokkuuden lisäämiseksi ovat hänen oma persoonallisuutensa ja ihmissuhdetaidot (Salmimies, 2002, 181). Esimiehen tulee olla kykenevä tulkitsemaan alaisiaan, aistia näiden tunnetiloja, vallitsevaa ilmapiiriä ja hiljaisia signaaleja. Ilman tällaista persoonallisuuksien tarkkailua esimies voi jäädä liian autoritaariseksi ja asiakeskeiseksi alaiensa näkökulmasta. Voidakseen saavuttaa aseman, jossa esimies pystyy luomaan motivoivamman ja palkitsevamman työympäristön, joka ruokkii työssä viihtymistä, pärjäämistä ja loppujen lopuksi myös työn arvoa ja tuloksellisuutta on mainittua persoonallisuuksien tarkkailua harjoitettava (Vartiainen & Nurmela 2002, 188–210).

Pulkkinen (2003, 28) viittaa tutkimuksessaan Sveibyn osaamisen (competence) käsitteeseen, jonka mukaan yksilön osaamisella on viisi keskenään riippumatonta elementtiä: sanallinen tieto, taito, kokemus, arvoasetelmat ja sosiaaliset verkostot. Täten Sveiby sisällyttää tiedon ja tietämisen osaamisen käsitteeseensä. Pulkkinen itse haluaa määrittää osaamisen yksilön kyvyksi käyttää tietojaan toimimiseen. Yksilöllä voi siis olla tiedossaan kuinka jokin asia tehdään, mutta ellei hän kykene muuttamaan tietoaan toiminnaksi, ei hän osaa asiaa. Ihmiset eivät toimi sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti, vaan sen mukaan, miten he ymmärtävät säännöt ja ohjeet suhteessa omaan tilanteeseensa ja työtehtäviinsä. Mikäli henkilön tehtävät ja toimintatavat ovat vapaasti hänen itsensä määriteltävissä, on korostetun tärkeää, että hän ymmärtää tehtävänsä merkityksen koko organisaatiolle. Työtehtäviin liittyvä vapaus vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin henkilö voi soveltaa tietojaan ja taitojaan.

3.4 Viestinnän laadun määrittely ja merkitys

Viestintää arvioitaessa, oli kyseessä mikä tahansa sen alalajeista, on yksi tarkastelun tärkeimmistä kohteista laatu. Viestinnän tulee olla kokonaisuus, joka ei pelkästään ole viestien lähettämistä ja vastaanottamista. Viestinnän tulee luoda työpaikkaan yhtenäisyyttä ja antaa siellä mahdollisuus asioiden ja mielipiteiden vertaamiselle sekä pohdinnalle liittyen näihin eroavaisuuksiin. (Åberg, 2006, 83.)

Åbergin (2006, 86–92) teorian mukaisesti viestinnän haasteina ja viestinnän osapuolten vastuulla ovat sanoman, eli viestittävän asian, tilanteen mukaan oikein pukeminen, tulkitseminen, kanavan valitseminen ja häiriöiden huomioiminen sekä mahdollinen

poistaminen. Tämä on huomaamatonta mutta tärkeää työtä, joka varsinkin tärkeässä viestinnässä esimiehen ja alaisen välillä tulee olla esimiehelle aina selvä ja priorisoitu tehtävä. Viestinnän laadun varmistaminen on tilannejohtamisen mallissakin huomioitu merkittäväksi osaksi koko johtamissuoritusta (Hersey & Blanchard & Johnson, 1996, 399).

Johtamisviestintä ei ole muihin viestinnän lajeihin verrattuna poikkeuksellinen tarkasteltaessa sen mekanismeja. Johtamisviestintä on kuitenkin herkkä elementti koko johtamisen kentässä sillä sen laadulla on ratkaiseva merkitys koko johtamistapahtuman ja organisaation johtamiskulttuurin muodostumiseen, kehittymiseen sekä ylläpitoon. Epätietoisuus työssä, oli kyseessä omaan työtehtävään, omaan rooliin organisaatiossa tai tulevaisuuteen liittyvästä asiasta voi olla merkki huonosta viestinnästä. Tämä voi johtaa työpaikan energian alenemiseen, joka vaikuttaa suoraan motivoitumiseen, työtehoon ja sekä yksittäisen työntekijän, kuin koko yrityksenkin tulokseen. (Kesti, 2007, 19; Salmimies, 2002, 24.)

Kestin (2005, 31–33) mukaan johtamisviestinnän haasteena on tässä ajassa etenkin organisaatioiden laajamittainen verkostoituminen. Useat yksiköt ja erilaiset toimintatavat ovat haasteellinen toimintaympäristö yksilöille ja organisaatioille. Laajemmat organisaatiokokonaisuudet ovat Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2000, 32–35) tulkinnaassa osoittautuneet haasteellisiksi johtamisviestinnän kannalta myös siksi, että laajentuneessa kokonaisuudessa on vaikeampaa tarjota jokaiselle työyhteisön jäsenelle mielihiteen ilmaisuun toimiva kanava. Mielipiteenvapaus on hyvän dialogin tunnusomainen piirre ja tähän vapauteen pohjautuu hyvä viestintä, koska se sallii poikkeavat henkilökohtaiset arvot ja asenteet, muttei millään tavoin sulje pois ammatillista yhteistyön mahdollisuutta.

Johtamisviestinnän laatua tulee jatkuvasti tarkkailla ja kehittää. Pohjimmiltaan viestintä, johtamisviestintä tai mikä tahansa viestinnän alakategoria, on työkalu, jonka tulee olla käyttökelpoinen mutta tämäkään ei sulje pois esimiesten velvollisuutta yhtäältä luoda avoimeen viestintään olosuhteita ja toisaalta tarkkailla etenkin omaa ulosantiaan. Kehittäminen työpaikalla ei saa rajoittua pelkästään konkreettiseen työhön (Ketola, 1997, 36–37).

Berlin (2008) on käsitellyt tutkimuksessaan samaa teemaa. Hänen tutkimuksensa mukaan palaute, jota ei ole muotoiltu henkilökohtaiseksi koetaan lähes aina huonoksi palautteeksi. Viestinnän on oltava avointa ja monipuolista sekä mahdollisuuksien mukaan subjektiivista, varsinkin palautteen osalta. Yleiset ja riittämättömät havainnot teh-

dystä työstä tai ristiriitainen käsitys käsillä olleista työtehtävistä herättivät tutkittavissa kritisointia esimiehen työskentelyä kohtaan.

Viestintää ja sen laatua käsiteltäessä on tässä yhteydessä hyvä lisätä keskusteluun vielä palkitsemisen kulttuuri. Olkoonkin, että palkitseminen yleisesti liitetään vain konkreettisen työn suorittamiseen tai annettujen tavoitteiden saavuttamiseen, on sillä kaikessa työssä ja työn vaiheissa selkeä vaikutus motivoitumiseen (Kulmala, 2005, 92–93). Kuitenkin onnistumisen, esimerkiksi ristiriitatilanteen selvittäminen tai jonkun arkipäivän tiedotusrutiinin selkeyttäminen, voi olla hyvä syy palkita työntekijä. Verkostoituneessa yrityksessä löydetyn toimintatavan tai idean esittely muualle organisaatioon voi jo itsessään olla työntekijälle riittävä palkinto tai kannuste, joka motivoi kaikkia työntekijöitä entistä enemmän ajattelemaan ja kehittämään omaa työympäristöään (Kestti, 2007, 34–35).

Yleisesti voidaan siis todeta johtamisviestinnän laadulla ja monimuotoisuudella olevan suuri merkitys kuten viestinnällä kokonaisuutena itsessäänkin johtamisessa. Merkitys on suurta erityisesti johtamisen laadun sekä yleisen ilmapiirin vahvistamisen osalta. Viestinnän sisällön arviointi on esimiehelle tärkeä työtehtävä kuten kaikki muutkin itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen liittyvät työkalut. Esimiehen on kiinnitettävä huomiota niin palkitsemisen kuin myös palautteen, positiivisen tai negatiivisen, suunnitteluun ja oikea-aikaisuuteen, koska nämä ovat tärkeitä elementtejä rakennettaessa itsestään energiaa saavaa ja sitä tuottavaa organisaatiota. (Berlin, 2008, 116; Salmimies, 2002, 164–165; Åberg, 2006, 110.)

4 TYÖMOTIVAATIO

4.1 Motivaation käsite ihmisten suorituksissa ja osana hyvinvointia

Motivaatiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan tiedostettua ja tiedostamatonta toimintojen muokkaamista, jota yksilöt tekevät savuttaakseen tyydytyksen sisäisiin tarpeisiinsa ulkoisten kohteiden avulla. Motivaatio on tutkittavissa oleva kokonaisuus ja ominaisuus, joka ilmenee yksilöittäin valintoina ja tuntemuksina. Tässä tutkimuksessa myös motivaation havaitsemista ja tulkintaa korostetaan hyvänä ominaisuutena esimiesasemassa toimivilla. Ihmisen ajattelua ja toimintaa on mahdoton ymmärtää ilman tietoa hänen kiinnostuksistaan, mielihaluistaan, intohimoistaan ja toiveistaan – eli hänen motivaatiostaan. (Nurmi & Salmela-Aro, 2002, 11–12; Salmela-Aro & Nurmi, 2002, 6.)

Ihmisen motivaatio rakentuu hyvin moninaisista seikoista ja kerroksista. Motivaation käsite itsessään ei myöskään ole täsmällinen tai helposti selitettävissä vaan siitä ja sen koostumuksesta on esitetty paljon kilpailevia teorioita kuten Murrayn motiiviteoria (1938), Decin ja Ryanin sisäsyntyisen motivaation teoria (1955) ja Kellyn henkilökohtaisten konstruktioiden teoria (1955). On esitetty, ettei motivaatio ole yksilön sisäinen ominaisuus eikä voima vaan yksilön sisäisen tarpeen ja sen ulkoisen kohteen välinen suhde. Toisaalta on tutkittu ja esitetty erityisesti työhön ja opiskeluun hyvin soveltuvaa teoriaa ulkosyntyisen toiminnan muuntumisesta autonomiseksi. Tämä tapahtuu siis äärimmillään ulkoisen sääntelyn vaikutuksen poistuessa ja sisäsyntyisen, yhtenäisen vaikutuksen ottaessa kokonaan vallan. (Nurmi & Salmela-Aro, 2002, 12–17.)

Motivaatiota ja sen vaikutusta työhön ovat määritelleet useat tutkijat, tässä yhteydessä katson aiheelliseksi esitellä Vroomin (1964) esittelemän työn odotusarvon teorian, joka selittää yksilöllisyyden asettamia rajoituksia työn tekemiselle ja sen ohjaukselle sekä Leontjevin (1977) kohteellisen toiminnan teorian, joka osaltaan selittää yksilöllisen kohtaamisen ja ymmärtämisen merkitystä.

Työn odotusarvon teoriassa Vroom esittää, että työntekijän taitotaso asettaa rajat yksilön tuottavuudelle ja loppujen lopuksi koko ammatilliselle ulosannille. Tämä hänen mukaansa kuitenkin on vain mahdollinen vaihe, sillä oppiminen on itseisarvollisesti mahdollista ja taidon sekä tuottavuuden mahdollista lisääntyä mutta tämä aktivoituminen on riippuvainen motivaatiosta. Toisin sanoen, motivaatio työn suhteen asettaa työntekijälle rajat kehittyä työssä tulevaisuudessa. (Stone et al., 1996.)

Leontjevin kohteellisen toiminnan teoria pohjautuu ajatukseen, jossa todetaan, että psyykkisten ilmiöiden ja ulkomaailman välillä on vuorovaikutuksellista toimintaa. Yksilön toiminta rakentuu hierarkkiseksi järjestelmäksi, jossa motivaatio ohjaa toimintoja. Motiivihierarkiat ovat Leontjevin mukaan yksilöllisiä ja niiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään yksilön persoonallisuutta. Leontjevin teorian heikkous on sen varsin vaatimaton empirinen testaus. Perusajatus, joka poikkeaa esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiasta siten, että se yksilöi jokaiselle yksilölle omat motiivitasot ja niiden sisällöt, on kuitenkin merkittävä ja tämän tutkimuksen kannalta merkityksellinen. (Nurmi & Salmela-Aro, 2002, 14–15.)

Motivaation merkitys yksilön psyykkiseen hyvinvointiin on merkittävä. Se voi yhtäältä heijastua henkilökohtaisten tavoitteiden kautta elämän kaikille aloille ja toisaalta yksilön itselleen asettamien elämänvaatimusten muuttumisena ja niiden täyttymisen vaikeutumisen tai helpottumisena. Toisaalta myös yksilön ajattelun autonominen puoli, joka itsesäätelyn kautta pyrkii ohjaamaan valintoja ja toimintaa on merkityksellinen ja huomioon otettava tekijä. Motivaation kohteena oleva objekti, esimerkiksi työpaikka ja sen henkilöstö, voi omalla aktiivisella toiminnalla vaikuttaa merkittävästi autonomisen puolen vahvistamiseen ja tätä kautta positiiviseen motivaatiotekijöiden käyttöön. Yksilön vahvistaminen ja vahvistuminen sitoutuu yksilöä vahvistaneeseen tahoon ja näiden välinen side lujittuu. (Salmela-Aro & Nurmi, 2002, 158–159; Ryan, Sheldon, Kasser & Deci, 1996, 14–15.)

Epävarmuus ja oppiminen ovat muiden muassa asioita, joihin eri ihmiset reagoivat eri tavoin. Epävarmuus ja oppiminen ovat myös erittäin tärkeitä osatekijöitä motivaation määrittämisen kannalta ja tärkeitä piirteitä, joita esimerkiksi esimiehen tulisi tunnistaa alaisissaan. Ihmiset ovat jakautuneet epävarmuus-orientoituneista varmuus-orientoituneiksi ja myös elämässään toimivat ominaisuutensa mukaan. Jaon tärkein huomio on siinä, että varmuus-orientoituneet henkilöt eivät usko uusien asioiden oppimisen tuovan lähtökohtaisesti positiivista lisää heille vaan kokevat sen estävän selvyiden tilaan pääsemistä ja luovan sekaannusta. Epävarmuus-orientoituneet toisaalta taas kokevat suurta tarvetta löytää koko ajan uutta itsestään ja ympäröivästä maailmasta ja tätä kautta motivoituvat ratkaisemaan vastaansa tulevia haasteita. (Sorrentino, 1996, 625.)

Motivaatio syntyy yksilön tarpeiden, kannusteiden ja näitä koskevien havaintojen seurauksena. Erilaiset tarpeet ohjaavat ihmisen toimintoja tyydyttyneen tilan saavuttamiseksi. Yksilön havainnoissa käsillä olevia tehtäviä tämän havaintomekanismi tul-

kitsee: 1) miten vaativa tehtävä on, eli oman osaamisen suhde annettuun tehtävään, 2) miten ilmeistä on, että toiminnasta koituu palkkioita, eli mikä on tehtävän suhde normaalien työtehtävien vertailussa ja 3) miten hyvin tarjolla olevat kannusteet vastaavat olemassa olevia tarpeita. Havaintomekanismi pyrkii siis valikoimaan yksilölle otollisia tehtäviä ja samalla, yksilön motivaation ja valmiuden kohotessa jollekin tasolle, asettaa rajat suoritukselle ja tätä kautta työn tulokselle. (Peltonen & Ruohotie, 1992, 63–65.)

4.2 Työmotivaation merkitys työssä

Hagemannin (1991) lausahdus, jossa hän vertaa motivaatiota ihmisen sisäiseen käyttövoimaan, ja toteaa ilon ja tehokkuuden olevan työssä parhaimmillaan hyvin lähekkäin on mielestäni merkityksellinen. Iloinen ja hyvinvoiva ihminen on tehokas ja tuottava yksikkö, joka pyrkii tuottamaan enemmän itselleen ja yhteisöilleen. Motivoinnin merkitystä ei voi ylenkatsoa, sillä se luo onnistuessaan positiivista ilmapiiriä ja parantaa työelämän laatua. Työyhteisön taloudellisella menestyksellä ja työelämän laadulla on vahva yhteys. (Colliander, Ruoppila & Härkönen, 2009, 26.)

Motivaation katsotaan useissa analyyseissa ja malleissa olevan tavoitteellista toimintaa. Esiin voidaan ottaa toimintateoria, jonka mukaan yksilöt ovat sekä oman elämänsä rakentajia että sen rakentajia. Keskeisintä tällaisissa malleissa on vuorovaikutuksellisuus yksilön ja kehityskontekstin kanssa. Toisin sanoen, henkilö pyrkii suuntautumaan omien tavoitteidensa mukaisesti esimerkiksi työelämään ja vastaavasti sieltä saadut kokemukset vaikuttavat jatkossa henkilön motivaatioon. (Jokisaari, 2002, 71.)

Työelämään sijoitettuna esitetyt ajatukset vuorovaikutuksesta antavat ajattelemisen aihetta. Motivaation merkitys ja samalla motivoinnin merkitys onkin todella suuri koko työprosessia ja myös johtamista ajatellen. Huomio ei voi olla pelkässä objektiivisessä kannustamisessa esimerkiksi taloudellisin kannustimin vaan esimiehillä on suuri vastuu koko ajan havainnoida alaistensa henkistä tilaa ja olla tietoisia ilmapiiristä ja sen muutoksista. Vain työntekijän myönteisenä kokema ilmapiiri ja työympäristö auttaa tätä antamaan kaikkensa työn eteen ja saamaan siitä irti kaiken sen, mikä taas kannustaa antamaan työlle enemmän. Motivaatioon liittyvät tekijät ovat kuitenkin voimallinen osa kognitiivisia prosesseja. (Klinger, 1996, 170.)

Kannustimet eivät kuitenkaan ole eri muodoissaan haitallisia tai negatiivisia, päinvastoin. Oikein käytettynä ja järkevästi mitoitettuna ne palvelevat juuri oikealla tavalla henkilökunnan motivaation, työssä jaksamisen ja työtehon lisääjinä. Tässä yhteydessä on mielekästä korostaa kannustimien moninainen luonne ja varsinkin palkkion ja kannusteen merkityksellinen ero toisiinsa nähden. Kannustin on palkkion ennakointia ja se muuttuu palkkioksi yksilölle annettaessa. Toisaalta kannuste ärsyttää ihmistä toimimaan palkkion vain tyydyttäessä sen saamisen tarpeen. Kannustimia myös on hyvin erilaisia; taloudellisia ja fyysisen ympäristön kannustimia, vuorovaikutuskannustimia sekä tehtäväkannustimia. Nämä eri kannusteet vetoavat ihmisen eri tarpeisiin ja ovat siis kaikki merkityksellisiä omissa konteksteissaan. (Peltonen & Ruohotie, 1992, 58–59.)

Esimiehen tehtäviin ja vastuuseen kuuluu pitää hyvää huolta alaistensa terveydestä ja työ- sekä toimintakyvystä. Vaikka suomalaisten työkyky onkin parin viime vuosikymmenen aikana parantunut, ei silti ole mahdollisuutta unohtaa jatkuvaa tarkkailua. Työkyky on yhteydessä moniin yksilön taustatekijöihin kuten ikään, työkokemuksen määrään, työtehtävän laatuun ja sisältöön ja niin edelleen. Näitä tekijöitä koskevat muutokset ovat esimiehen aistittavissa ja tätä kautta ajoissa puututtavissa, jolloin mahdolliset muutokset ihmisen taustatekijöissä eivät vaikuta työhön sillä intensiteetillä kuin havainnoimattomina ja puuttumattomina voisivat. (Colliander ym., 2009, 134–136.)

On huomioitava tässä yhteydessä työtyytyväisyyden merkitys hyvinvoinnin ja työkyvyn lisääjänä. Madlockin (2008, 61–78) tutkimuksen mukaan johtamistyyllillä on suuri merkitys työtyytyväisyyteen. Löydös on merkityksellinen erityisesti siksi, että se osoitti merkittäväksi eron tehtäväorientoituneen ja suhdeorientoituneen johtamisen ja työn tuottavuuden kannalta. Tämä löydös siis paitsi vahvistaa ymmärrystä motivaation synnystä ja jatkuvasta kehittymisestä niin myös valottaa yhteyttä työmotivaation sekä tilannejohtamisen mallin välillä. Kuitenkin on huomioitava, että paikalliset eroavaisuudet ovat merkityksellisiä vaikuttaen niin johtamistyylin valintaan kuin koko organisaatiokulttuuriinkin. Niinpä on oltava erityisen varovainen vedettäessä johtopäätöksiä yhteyksistä motivaation, työtyytyväisyyden ja esimiestyön välillä. (Lok & Crawford 2004.)

4.3 Motivoinnin taidosta ja taidon kehittamisestä

Taito motivoida on ominaisuus, joka Salmela-Aron ja Nurmen (2002) mukaan lähtee sisäsyntyisestä kyvystä motivoitua. Motivoinnin taidon kehittäminen vaatii kriittistä itsetutkiskelua. Salmela-Aro ja Nurmi (2002) toteavat, että omien ominaisuuksien tutkiskelu ja tulkinta - saati kehittäminen - voi olla haastava ja jopa kiusallisen paljastava prosessi. Kuitenkin esimiestehtävissä työskentelevän on oltava avoin ja rehellinen, jotta pystyisi vaatimaan samaa myös alaisiltaan. Osaamisen lähtökohta on oman nykytilan ja suorituskyvyn tiedostaminen. Itsetietoisuus on hyvä prosessi mutta ei kuitenkaan riitä aivan loppuun asti, tarvitaan muitakin työkaluja matkalla hyväksi motivoijaksi. Henkilökohtaisten tavoitteiden ja psyykkisen hyvinvoinnin yhteys Salmela-Aron ja Nurmen mukaan on merkittävä ja osoitettu selkeästi pitkittäis- ja poikittaistutkimuksin. Etenkin kumulatiivisten kehien käsite, eli psyykkinen hyvinvointi vaikuttaa motivaatioon ja tehtäviin valintoihin, jotka taas vaikuttavat jatkossa hyvinvointiin, on merkittävä havainto tämän tutkimuksen kannalta.

Hagemannin (1991, 38–39) tutkimuksen mukaan vain kymmenelle prosentille työntekijöistä aineelliset kannustimet toimivat motivoivana tekijänä. Yli 60 prosenttia vastanneista mainitsi jonkin sosio-psykologisen tarpeen tyydyttämiseen liittyvän tekijän tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Näitä tekijöitä ovat muun muassa: palaute, kuuluminen tunne, avoimuus, rehellisyys, luottamus, vastuu, osallistuminen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät kokivat heihin kohdistetut odotukset kannustavina. Berlin (2008, 184) havaitsi myös omassa tutkimuksessaan, että asetetut tavoitteet, jotka koskivat toimintaa, olivat hyväksyttäviä ja jopa motivoivia. Tämä löydös korostaa edelleen esimiehen merkittävää roolia alaisten osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien tuntijana. Tavoitteen asettaminen ilman nykytilan vankkaa tuntemusta on helppoa mutta kannattamatonta. Kuitenkin edelleen on esimiehiä jotka unohtavat, että hyvän johtamisen tarkoitus on estää työntekijöitä menettämästä intoaan työtään kohtaan.

Vain harvat esimiehet eri organisaatioissa laativat järjestelmällistä yhteenvetoa omasta henkilöstöstään, jossa listataan työntekijöiden koulutusta, kokemusta ja osaamista. Tällaisten listausten tarkoituksena on saavuttaa tietämys käytettävissä olevasta potentiaalista ja samalla estää etukäteen tilanteita, jossa annetun työtehtävän tehokas tai edes järkevä suorittaminen on mahdotonta jonkun puuttuvan osaamistekijän takia. Ihminen voi helposti tuntea, ettei pääse käyttämään koko potentiaaliaan. Välitön ja tarkka viestintä joka on rehellistä, oikea-aikaista sekä henkilökohtaista edistää johtamisviestin-

nän tehokkuutta ja täten koko työprosessin laatu paranee. (Hagemann, 1991, 38–40; Hersey & Blanchard & Johnson, 1996, 400–409.)

Johtamiskäyttäytymisen merkitys ja yhteys työntekijöitten tuottavuuteen merkittävänä tekijänä on tullut esiin jo aikaisemmassa tutkimuksessa (Chiok Foong Loke, 2001, 191–204). Huomattavaa edellä mainitussa tutkimuksessa oli, että 29 % työtyytyväisyydestä, 22 % organisaatioon sitoutumisesta ja 9 % työn tuottavuudesta havaittiin olevan johtamiskäyttäytymisestä riippuvaista. Kyseessä on siis merkittävä johtamisen teorian ilmiö, jonka osatekijää, johtamiskäyttäytymistä, on käsillä olevassa tutkimuksessa tutkittu viestinnän kannalta tarkemmin. Johtamisviestinnän yksilöllisyydellä voidaan katsoa tässä tutkimusraportissa saavutetun tiedon perusteella olevan merkitystä johtamiskäyttäytymisen kokemiseen ja tästä voidaan päätellä johtamisviestinnän yksilöllisyyden olevan merkityksellinen tekijä työn tuottavuuden ja sitoutumisen kannalta.

5 AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI

5.1 Empiirisen aineiston hankinta

Empiirisen aineiston keräämisen ensimmäinen askel oli valita tutkittava organisaatio. Vastausten laatuun katsottiin etukäteisarvioinnissa vaikuttavan siis organisaation koko, rakenne, tehtävä ja henkilöstön työkokemus. Valintaa helpottamaan käytettiin rajauksena sosiaalialan tai terveydenhuoltoalan, palveluja tarjoavia organisaatioita. Lisäksi tutkittavaksi sopivan henkilöstön piti kohteessa olla päivittäin tekemisissä lähiesimiehensä kanssa. Eri sosiaali- ja terveystieteiden toimialoihin tutustumisen jälkeen aihe- ja rajaukseksi tuli valituksi vanhustenhuolto ja erityisesti yksityinen tehostettu palveluasuminen, joka on siis yksityisomistuksessa olevan liikeyrityksen vanhuksille ja muistisairaille suunnattua ympärivuorokautista hoivaa tarjoava palvelumuoto.

Tutkimusluvan saaminen toteutui yritysten hallinnollisen johdon kautta ja tätä kautta hoivakoteja, joissa haastattelujen tekemistä varten vierailin, informoitiin etukäteen tulevasta haastattelijasta. Tutkimusluvan sain sillä ehdolla, ettei yritystä, tai sen työntekijöitä ole identifioitavissa tutkimusraportissa. Sain sopia itse haastatteluajankohdat jokaisessa hoivakodissa ja haastateltavat olivat vapaaehtoisia, osa pyydetyistä kieltäytyi haastattelusta mutta koska yksiköt olivat isohkoja, henkilökuntaa oli riittävästi jotta haastattelujen määrä oli oman suunnitelman mukainen jokaisessa kohteessa. Kehtään ei painostettu osallistumaan haastattelutilanteeseen tai vastaamaan kysymyksiin. Haastattelujen jälkeen ei keneltäkään haastateltavista ole tullut yhteydenottoa liittyen haastattelujen sisältöön tai käyttöön. Omat yhteystietoni olen antanut haastattelutilanteen yhteydessä jokaiselle haastateltavalle. Kukaan haastatelluista ei ole nähnyt litteroituja haastatteluja tai myöskään kuunnellut tehtyjä tallennuksia.

Tutkimusta varten olen haastatellut kolmessa vanhusten hoivakodissa työskenteleviä, mutta eri tehtävissä toimivia yhteensä yhdeksää henkilöä. Haastatteluja toteutettiin eri puolella Etelä-Suomea kolmella eri paikkakunnalla. Kaikki mukana olleet toimipisteet olivat kokonaishenkilöstövahvuudeltaan 25–30 henkilön yksiköitä ja toimivat osana suurempia hoivapalvelukokonaisuuksia, eli hoivakotien johtajat eivät olleet yrittäjinä. Yleinen rakenne yksiköissä työnjohdollisesti on kolmijakoinen, yksikön johtajalla on henkilöstövastuu, hoivatyön esimies vastaa hoidollisesta toiminnasta ja hoitohenkilökunta on hänen alaisiaan hoitotyön osalta. Tukihenkilöstö, eli siivous, huolto ja ruo-

kahuolto olivat suoraan hoivakodin johtajien alaisuudessa. Haastatteluhetkellä yhdessä hoivakodissa oli väliaikaisesti erilainen järjestely ja erillistä nimettyä hoivatyön esimiestä ei ollut vaan kaikki työntekijät työskentelivät suoraan hoivakodin johtajan alaisuudessa.

Varsinaiset haastattelut toteutettiin siten, että tapasin ensin yksikön johtajan ja sovimme kaikissa tapauksissa, että saan vapaasti liikkua talossa ja sopia haastateltavista työntekijöistä näiden itsensä kanssa. Henkilökuntaa oli jo aiemmin informoitu yksikönjohtajan toimesta tulevasta tutkimushaastattelijasta. Haastatteluja varten minulle osoitettiin useampiakin vaihtoehtoisia tiloja, joita sain käyttää haastattelujen tekoon ja annoin haastateltavien itse valita olemassa olevista vaihtoehdoista haluamansa. Osa halusi olla aulatiloiissa, julkisesti, osa halusi yksityisemmän taukotilan tai toimistohuoneen. Haastattelut, jotka kestivät 26 minuutista 49 minuuttiin, tallennettiin digitaalisella sanelukoneella seitsemässä tapauksessa yhdeksästä, kahteen haastatteluun ei saatu lupaa tallennukseen, mutta muistiinpanoihin kyllä.

Haastattelut, jotka tätä tutkimusta varten toteutettiin, olivat teemahaastatteluja, joissa haastateltavat arvioivat omaa työtään, työmotivaatiotaan ja heihin kohdistuvan esimiestyön vaikutusta omaan työhönsä ja työmotivaatioonsa. Merkitsevinä tekijöinä ei tässä tutkimuksessa itseisarvoisesti pidetty vastaajan sukupuolta, ikää tai työtehtäviä työyhteisössä. Tämä sen vuoksi, että motivaatiotekijöiden katsotaan kuitenkin olevan tilannesidonnaisia eivätkä ne ole suoraan mitattavissa vaan ovat arvoihin ja tavoitteisiin sitoutuneita. Arvoja ja tavoitteita tutkittaessa taas yksilön henkilökohtaiset, sisäiset ominaisuudet ovat merkittävämpiä kuin työhön muuten liittyvät ulkoiset seikat. (Peltonen & Ruohotie, 1992, 16–18.)

Kuitenkin työtehtävien osalta merkityksellisyys nousi haastatteluaineistoa analysoidessa esiin siltä osin, että eri työtehtävissä olevilla saattoi olla esimerkiksi poikkeavia työaikoja, jotka osaltaan asettivat nämä erilaiseen asemaan esimies-alais viestinnän osalta. Tämä on huomioitu tuloksia analysoitaessa. Sen sijaan tehdyt oletukset sukupuolen ja iän merkityksettömyydestä tämän tutkimuksen kannalta pitivät paikkansa, sillä tarkennuksella, että työkokemuksella on selkeä merkitys viestinnässä työpaikalla.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa tyypillisesti haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelua käytetään tutkimuksissa paljon, ja valittiin tähän tutkimukseen siksi, koska se vastaa hyvin monia laadullisen tutkimuksen lähtökohtia sekä on

luotettava varsinkin kysyttäessä omaan suoriutumiseen liittyviä seikkoja. (Ellis, West, Ryan & DeShon, 2002, 1200–1208.)

Haastattelun etuna muihin tiedonhankintamenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen ja vastausten mukaan. Lisäksi haastattelu korostaa ihmistä aktiivisena subjektina ja sen avulla vastaukset voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelun luotettavuutta lisää mahdollisuus syventää vastauksia haastattelun kuluessa, kuten tämänkin tutkimuksen aikana tapahtui. (Hirsjärvi ym. 1997, 201–205.)

Tätä tutkimusta varten haastatellut henkilöt edustivat kaikkia työpaikkojensa henkilöstöryhmiä. Heistä neljä oli lähihoitajia, kolme sairaanhoitajaa, yksi laitoshuoltaja ja yksi kokki. Kaksi sairaanhoitajista työskenteli esimiestehtävissä. Haastatellut työntekijät ja heidän työnantajansa sekä toimipisteensä pysyvät tehdyn sopimuksen mukaan nimettöminä. Ainoastaan suorien lainausten yhteydessä on käytetty vastaajan ammattinimikettä. Aineistoa voidaan pitää luotettavana itsessään ja tutkimuksen empiiristä osaa kokonaisuutena onnistuneena ja sen tuomia tuloksia hyvänä otoksena tutkimukseen asetettujen rajausten sisältä.

5.2 Haastattelujen ja analysoinnin kuvaus

Tehtyjen teemahaastattelujen anti oli monipuolinen, sillä niistä saatu tieto hyödynsi sekä tutkimusprosessia, että myös kehitti ensimmäisten haastattelujen jälkeisten pohdintojen kautta haastatteluprosessia. Haastattelut olivat myös osa ammatillista kehitystä alan tuntemuksen lisääntymisen kautta. Saatujen vastausten perusteella pystyisi tutkimaan varsin kattavasti useita vanhusten hoivakoteihin liittyviä organisatorisia ja johtamisen ilmiöitä, kuten henkilökunnan toiminnan epäsuoria vaikutuksia asukasviihtyvyyteen tai esimerkiksi esimiestoiminnan eroja eri koulutuspuolelta omaavien henkilöiden välisessä dialogissa.

Rikkautena koen tässä myös minulle avautuneen mahdollisuuden esitellä havaintojani hoivapalveluyritysten johtavalle henkilöstölle, jotka voivat positiivisesti hyödyntää tehtyjä havaintoja ja huomioita henkilöstön ja asukkaiden eduksi jatkossa. Tutkimuksen lähtökohdaksi asetettuihin tutkimusongelmiin vastaamiseksi haastatteluaineistosta nousi todella hyödyllistä informaatiota, joka osaltaan auttaa jäsentämään ja selvittämään ilmiöitä henkilökohtaisen johtamisviestinnän yhteydestä työmotivaatioon. Li-

säksi tutkijan käsitys käytännön hoivatyöstä vanhustyön osalta sai konkreettisen ja informatiivisen muodon, joka on ensiarvoisen tärkeää työskenneltäessä hyvinvointialalla palveluja tuottavassa organisaatiossa.

Saatu haastatteluaineisto on analysoitu käyttäen apuna tyypittelyä ja teemoittelua, joiden avulla saatua aineistoa on pystytty johdonmukaisesti havainnoimaan. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan tällainen metodi on juuri kvalitatiiviseen tutkimukseen hyvin soveltuva. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia, jolloin aineisto esitetään yleensä yhdistettyjen tyyppien, eräänlaisten mallien avulla (Eskola & Suoranta 2005, 181). Toisin sanoen tyypittelyllä tarkoitetaan tyyppillisten asioiden kokoamista eli aineiston tiivistämistä eikä vastaajien henkilökohtaisin ominaisuuksiin liittyviä tulkintoja.

Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa selventäviä teemoja, joiden avulla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Aineistosta poimitaan sen sisältämät keskeiset aiheet ja siten esitetään se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. (Eskola & Suoranta 2005, 174.) Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan aineistolähtöisesti etsimällä litteroiduista haastatteluista yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Myös teorialähtöinen, jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti ohjautuva teemoittelu on mahdollista. Analyysin tekeminen on siis lähtökohtaisesti ollut tutkimusongelman kannalta olennaisten aiheitten löytämistä ja erottelua. Tämä analysointimetodi on ollut oikea valinta tämän tutkimusraportin kohdalla erityisesti käytännönläheisyyden kannalta. Tutkimusongelma, kerätty aineisto ja analyysi ovat luontaisesti lähellä toisiaan eivätkä tule keinotekoisesti erotelluksi missään vaiheessa. Tällöin on tutkijalle helppoa muodostaa oma näkemyksensä johtamisviestinnän vaikutuksista työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen annetussa kontekstissä ja samalla verrata havaintojaan teoreettisen viitekehyksen sisältä saatuihin suuntaviivoihin.

Koska haastatteluaineisto on kerätty verrattain lyhyen ajan sisällä, eli yhdessä viikossa, ja maantieteellisesti erillään toisistaan, ei haastattelujen tekemisen aikana ole tehty analysointia. Toki tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon saamiseksi esiin ja haastattelijan rutiinin kasvaessa, itse haastattelutilanteet ovat olleet laadukkaampia ainakin siten, että kysymyksenasettelu parani koko haastatteluprosessin ajan. Kysymysrunko pysyi samana läpi prosessin mutta se sai huomattavasti selkeämmän esitysmuodon ja tarkentavia alakysymyksiä, joiden avulla tarkempien ja kattavampien vastauksien saanti onnistui. Analysoinnin tekeminen haastatteluaineistoista on tehty litterointityön

jälkeen ensin lukemalla koko materiaali läpi ja sen jälkeen aloitettu ensin teemoittain aiheiden kerääminen yhteen ja sen jälkeen vastausten tyypittely tässä teemoitellussa kontekstissa.

6 TULOKSET HAASTATTELUAINESTOSTA

Haastattelujen teemoista selkeimmät olivat haastateltavien oman toiminnan suhteuttaminen koko työyhteisöön, esimiehen ja haastateltavan välinen suhde, haastateltavan suhde muuhun työyhteisöön, haastateltavan ajatukset ja kokemukset työpaikkansa viestinnästä yleensä ja johtamisviestinnästä tarkemmin sekä suhtautuminen omaan työhön ja ammattiin. Nämä teemat nousivat jo asetettujen kysymysten kautta esiin ja olivat analysoinnin aluksi helppo litteroidusta aineistosta poimia erikseen. Analysointi on aloitettu vahvimmin koetuista teemoista, joitten merkitys haastattelujen litteroinnin yhteydessä on korostunut.

Aiemmassa tutkimuksessa (Havig, Skogstad, Kjekshus & Romoeren, 2011) on todettu, että vanhusten hoivatyössä työyhteisön sisällä koulutettujen ammattilaisten koulustaustalla ei ole merkitystä koetun hoivan laadun osalta kysyttäessä asukkailta tai omaisilta. Kuitenkin avustavissa tehtävissä olevien lukumäärän kasvaessa, saatu hoiva koetaan usein huonommaksi. Hoiva-alalle koulutettavaksi ja myöhemmin työhön haakeutuminen nousi tyypillisesti esiin nyt käsillä olevassa tutkimuksessa. Haastateltujen hoitoalan ammattilaisten näkemykset omasta ei pelkästä kiinnostuksesta vaan nimenomaan kutsumuksestaan ammattiin tai jopa erään haastateltavan sanoin, johdatuksesta, tulivat esiin jokaisessa haastattelussa:

Musta tuntuu et tää on se niinku se oma juttu, tää työ on sinänsä se mitä on aina halunnu tehdä, niin se auttaa jaksamaan.

(lähihoitaja)

Tää on tosi antosaa ja sit tosi monipuolista kun on kumminkin niin molemminpuolista että sää annat ittestäs ja saat myös tosi paljo. Et se on rikkaus saada kuunnella noitten asukkaitten elämäntarinoita.

(lähihoitaja)

No se on aina vähän kiinnostanu se hoitoala, mut ei oo vaan tullu sieltä laivalta lähdetty ennen kun nyt. Ja kun suvussa on ollu hoiva-alan ammattilaisia, eli on sillai nähny mitä se arki tässä työssä on tai näin.

(lähihoitaja)

Työhön sitoutuminen ei ole yksilön työmotivaation tai työn tekemisen kannalta negatiivinen piirre, mutta se kasvattaa toleranssia, jolla havaittuihin ongelmatilanteisiin puuttuu tai toiminnan kehittämistä yleensäkin ajattelee (Begley & Czjaka, 1993). Päivittäinen työ ja sen suorittaminen, ja erityisesti asiakkaita kohtaan oikeaksi havaittu toiminta koettiin tärkeimmiksi asioiksi poikkeuksetta haastatteluissa. Tämä kohosi erityisesti esiin kysyttäessä palautteen saannin merkityksestä, jossa asiakaspalaute koettiin vertais- tai esimiespalautetta tärkeämmäksi. Tämä havainto saa osin tukea sekä viestinnän että johtamisen teorioista. Varsinkin Åbergin (2006) huomio viestinnän esteiden vaikutuksesta viestinnän koettuun tehoon on yksi. Kahdenvälinen hoitotilanne on luotamuksellinen ja henkilökohtainen, jossa toinen saa apua jota toinen haluaa tarjota. Tällaisessa tilanteessa on toisaalta paljon myös Kestin (2005) mainitsemia hiljaisia signaaleja.

Tulee hyvä mieli siitä palautteest. Ittellekkin, et oikein huomaa. Meidänkin asukkaat tulee niin pienistä asioista hyvälle tuulelle.

(lähihoitaja)

On se mun mielestä se asukkailta saatu palaute se ratkaseva, ehkä joo. Totta kai se niinku taas motivoi siihen työhön kun saa semmosta henkilökohtasta niinku positiivista palautetta.

(lähihoitaja)

Kyllä se paljon antaa se meidän asukkaiden kiitos kun ne sen sanoo tuolla osastolla ja ihan avoimesti niin se on tosi... auttaa siinä et jaksaa, jaksaa tehdä tätä työtä.

(lähihoitaja)

Tyypillisesti haastatteluissa tuli esiin se, että jokainen varsinainen asukkaan kanssa tehtävä hoitotoimenpide tai muu kontakti koettiin hyvin henkilökohtaisesti. Tämä ei ollut riippuvainen työtehtävästä tai tehtävänkuvasta. Tyypillistä oli myös se, etteivät haastatellut hoitotyön ammattilaiset kokeneet, että heihin kohdistuva negatiivinen palaute asukkaiden suunnalta olisi läheskään yhtä mielipahaa aiheuttavaa kuin negatiivinen ulkopuolinen palaute tai vertaispalaute. Asukkaiden palautteeseen koettiin pystyvän reagoimaan ja omaa toimintaa parantamaan, jotta jatkossa asukkaat kokisivat saavansa parempaa kohtelua. Ulkopuoliseen negatiiviseen palautteeseen ei vastausten mukaan yleisesti suhtauduttu kovin rakentavasti vaan selitellen ja vertaispalaute ollessaan negatiivisena.

tiivista aiheutti haastateltavien mukaan joissain tapauksissa jopa aggressiivisen vastareaktion. Tätä osaltaan selittää se, ettei viestintätilannetta ollut valmisteltu oikein. Keskinäinen tuntemus viestijöiden välillä on heikko, jolloin virhetulkinnat ja tahalliset ja jopa tahattomat provokaatiot ovat mahdollisia. Kuten Berlin (2008) totesi tutkimuksessaan, palaute ei ole työyhteisössä huonoa sinänsä, vaan huonosti ja ei-henkilökohtaisesti annettu palaute voi aiheuttaa motivoivan vaikutuksen sijaan ristiriitatilanteita.

Kun haastateltavilta kysyttiin arviota esimiestyöstä tai yleensä suhtautumista esimiestyöhön, olivat vastaukset kategorisesti ensin harkitsevia ja pidättyväisiä. Pienissä työyhteisöissä koettiin, ettei ole kovin hyväksi puhua kaikesta ääneen. Kuitenkin jatkokysymyksiin haastattelun edetessä vastattiin jo laajemmin ja avoimemmin. Sinänsä esimiehiin liittyvä kritiikki ei ollut kovin voimakasta ja kaikki haastateltavat arvioivatkin työpaikan hengen olevan siltä osin hyvän. Osittain tässä voidaan havaita kuten Hujalan (2008) tutkimuksessa, että kasvokkain kommunikaatiossa kyse on lähtökohtaisesti omien kasvojen säilyttämisestä. Tämä siis pienessä työyhteisössä korostuu siten, että konfliktitilanteita vältetään, mikäli ne koetaan mahdottomiksi viedä loppuun siten, että itse jää voitolle.

Haastateltavien vastauksista oli tyypillisesti havaittavissa tiettyjä yhteneväisyyksiä ajatuksista, kuinka esimies-alais viestinnässä esimies voisi huomioida alaisen paremmin. Tiettyjen pienten toimenpiteiden avulla esimies pystyy halutessaan luomaan ilmapiirin henkilökohtaiseen keskusteluun joka on itseluottamusta ja motivaatiota alentava tai korottava. Ongelmallista voimakkaan positiivisen ilmapiirin luomisen osalta yksilötasolla oli kaikkien esimiesasemassa olevien haastateltavien mielestä se, että työyhteisön sisällä on eri taustoista johtuen melko suuria näkemyseroja työstä, työtehtävistä ja työn laadusta.

Nämä näkemyserot aiheuttavat jo itsessään kitkaa ja mikäli esimiehen koetaan olevan vastakkaisen näkemyksen kannalla, on edessä avoin konflikti lieveilmiöineen. Toisaalta Hersey'n ja Blanchardin (1990) tilannejohtamisen mallin mukaan esimiehen aktiivinen ja passiivinen oppimisprosessi auttaa parantamaan johtamistilanteen tasoa, silloin kun oppiminen kohdennetaan nimenomaan alaisiin henkilöihin. Johtamisen tehokkuus on riippuvaista johtamisviestinnän onnistumisesta.

Esimiehet kertoivat haastatteluissaan varsin avoimesti epävarmuustekijöistä, joita heillä oli liittyen henkilökohtaisempaan alaisen kohtaamiseen.

Nytkin täällä on taas tämmönen tilanne, että entiset sairaalan työntekijät vastaan lähihoitajat. Ihan älytöntä vanhan jankkaamista mutta on vaan pakko luovia siinä välissä, ei siinä pysty sitten enää olemaan jos jää sen toisen porukan jalkoihin. Pitää vaan koittaa pehmentää vähän aikaa, niin kyllä se sitten unohtuu.

(hoivakodin johtaja)

Ei sitä oikein oikein uskalla alkaa näitä omia työjuttuja alkaa näille hyvilläkään tyypeille juttelemaan. Tää on kuitenkin niin pieni työyhteisö, että jos joku vaikka keskeneränsikin juttu lähtee kiertämään niin siinä sitä taas ollaan. Kysytään heti että miksei ole kerrottu ja mitä tämä taas on vaikka oliskin vasta vain joku suunnitelma. Sitä toivoisi tietysti, että voisi enemmän olla ja höpistä kahden kesken kaikkien kanssa, mutta se aika on aina pois sitten joko itseltä, asukkailta tai työntekijältä.

(hoivakodin johtaja)

Eräs sairaanhoitaja kiteytti oman näkemyksensä juuri leimautumisesta ja kahtiajaosta kysyttäessä hänen näkemystään siitä, kuinka hän ajatteli muiden hoitajien suhtautuvan siihen, että hän oli paljon tekemisessä hoivakodin johtajan kanssa tehdessään työvuoroja ja muita toimistoteknisiä töitä. Kyseinen sairaanhoitaja oli nimetty näihin johtoa avustaviin tehtäviin tietyllä tuntimäärällä viikossa, mutta hän ei ollut kenenkään esimies.

Joudun välillä aina selittelemään että mitä teen, mutta ehkä mun ei tarvis, mutta ehkä mä oon ite semmonen, että mulla hakkaa takaraivossa, et siellä ne painaa niskalimassa hoitohommaa, et mä oon ite sellanen et mä ajattelen niitä toisia enemmän kuin itteeni. Ja vaikka itse asiassa, siis sehän on se että esimies on kaikille sanonu että vastuualueita hoidetaan sillon kun niitä hoidetaan ja se on kaikilla tiedossa...

(sairaanhoitaja)

Itse ainakin haluaa lukeutua niihin kaikkiin kolmeen porukkaan, joka osastoon, ja sitten mä oon ite halunnut tosi paljo olla noilla kaikilla osastoilla että tulee työkaverit tutuiks ja asukkaat tutuiks ja se tuo taas sitä työssä jaksamista kun on sitä vaihtelua.

(lähihoitaja)

Nii-i, see onkin hyvä kysymys, että olenko mä yks niistä pomoista vai yksi hoitajista. Siis varmaankin yksi niistä pomoista, niin, et ehkä sitä haluais olla yksi heistä hoitajista mut.. niin.

(sairaanhoitaja)

Varsinaista toimialaan liittyvää esimiestyötä ei tässä tutkimuksessa pyrittykään substanssiosaamisen kannalta edes tarkastelemaan vaan erityisesti viestinnän osa-aluetta päivittäisessä toiminnassa. On otettava siis huomioon vastauksia arvioitaessa, että niissä oleva arvolutaus itse työtä kohtaan on voimakas ja saattaa täten ensi näkemältä vääristää saatuja tuloksia, vähätellen ongelmia tai kehityskohteiden olemassaoloa. Esimerkkeinä erään lähihoitajan ja sairaanhoitajan kommentti edellisestä työpaikastaan, jotka kuvaavat omilla tavoillaan työn henkilökohtaista luonnetta hyvin.

Meit oli vähemmän henkilökuntaa ja no siinä oli se et esimies oli ite omistaja ja siin oli se et hän oli niin kauan tehny et hän rupes väsyy siihen työhön ja oli vähän väärä asia et hän rupes purkaa sitä paha oloo meihin työntekijöihin. Sit tuli sitä ristiriitaa, et kun hän purkas meihin ja määkin rupesin tulee huonolle mielelle ja mää rupesin purkaa niihin asukkaihin. Ja työt vaan piti koko ajan tehdä.

(lähihoitaja)

Tää talo tässä pysyy ja me hoitajat kuitenkin ollaan se joka loiventaa elämää sillon loppua kohden. Ehkä meidän pitäis enemmän miettiä miten ite halutaan tulla kohdatuks sitten kun on meidän aika tulla tänne. Että meidän joillain nuoremmillakin asukkailla joilla muisti on huono tai sitä ei oo ollenkaan niin heitä käskytetään tai heille huudetaan. Niin se ei kuulu tänne, et miten kukakin on mieltäny työnsä. Täällä ei sillä huutamisella pääse mihinkään. Et semmosia asioita mulla.

(sairanhoitaja)

Toisin sanoen esimiestyöhön tai työantajaan ja toimintaan kohdistuvat alaisten arviot ovat melko vaikeasti havaittavissa ja yksilöitävissä ollessaan lieviä ja tulevat usein esiin vasta tilanteen ollessa jo varsin pitkälle eskaloitunut. Huolellinen analysointi ja merkitysten yhdistäminen lajittelun ja luetteloinnin keinoin vastauksista antaa kuitenkin riittävästi tietoa, jotta voidaan vetää johtopäätöksiä alaisten suhtautumisesta esimiehiin tarkastelluissa vanhusten hoivakodeissa.

Johtamisviestinnän haasteita eivät kaikki haastateltavat osanneet suoraan kysyttäessä nimetä. Esimiesasemassa olevat haastateltavat totesivat kaikki omin sanoin, että monimuotoisessa työyhteisössä on haastavaa, kun joutuu pohtimaan eri ryhmille tai henkilöille viestin muotoa, että se olisi tehokkaammin ymmärretty ja varsinkin sisäistetty. Tämä lausuma osaltaan vahvistaa teoriaa johtamisviestinnästä ja tekijän esittämää

pohjaa sille ennakkokäsitykselle, että viestin ja viestintätilanteen tulee olla yksilöllinen ollakseen laadullisesti paras mahdollinen. (Hersey & Blanchard 1990.)

Sillä on valtava merkitys, että miten, millä sanoilla itseään ilmaisee. Ryhmässä varsinkin joku juttu saa supinaa aikaan, mutta sitten kun kertoo saman kahden kesken niin ne asiat ei olekaan usein niin dramaattisia, tiedätkö, näitten samojen supisijoitten mielestä.
(hoivakodin johtaja)

Selityksiksi viestinnän haasteille haastateltavat esittivät useita mahdollisia syitä. Mielinkiintoinen tämän tutkimuksen kannalta oli erilaista työhistoriaa ehdottava näkemys. Esimerkiksi sairaalaorganisaatioissa totuttu hierarkkinen ja keskustelematon kulttuuri heijastuu myöhemmällä työuralla vaikeutena totuttautua keskustelempaan ja ehkä jopa rennompaan esimiestyöhön ja työotteeseen yleensä. Havainnon sairaalamaailman byrokraattisen työskentelytavan juuttumisesta ihmisten työhön työpaikkaa vaihdettaesakin tekivät omassa tutkimuksessaan myös Reikko, Salonen & Uusitalo (2010). On merkityksellistä huomata, että työtapa ei muutu helposti huolimatta konkreettisen työpaikan ja jopa työntekijäyhteisön vaihtuessa. Esimiesten on syytä tietää ja tuntea myös alaistensa aiemmat työpaikat ymmärtääkseen kulttuuriset erot ja pystyäkseen orientoitumaan erilaisiin viestintästrategioihin.

En mä tiedä, ehkä tosiaan nää julkisen puolen käskytsjutut tuppaa tulemaan esiin ja sitten ollaan silleen tyhminä.

(sairaanhoitaja)

Et toisaalta kyl esimiesten tyylä tuoda niitä asioita välillä tuli sillai töksäyttämällä välillä, et ois ton kauniimminkin voinu sanoa et kyllä me ymmärretään vähemmästäkin. Et se tuli joskus niin kovana käskynä et joskus tuli semmonen maahan lyöty olo. Et kyl viikko-palaverien jälkeen oli meillä koko porukalla semmonen olo, et mitähän me tääl sairaalassa oikein tehdään.

(lähihoitaja)

Erilaisten työhistorioitten tuomaa kitkaa ei toisaalta voi pitää yllätyksenä. Samaa työtä mutta aiemmin erilaisissa organisaatioissa ja eri esimiesten alaisuudessa työskennelleiden välillä on taipumus konflikteihin, kuten useat tutkimukset osoittavat (Adkins, Ravlin & Meglino, 1996; Janssen, 2003). Tutkimuksista voidaan erityisesti nostaa esiin

seikka, joka tukee näkemystä erilaisten esimieskokemusten vaikuttavuudesta työntekijään. Esimerkiksi esimiehen alaiseen osoittama välinpitämättömyys, tunneköyhyys tai puutteellinen läsnäolo heijastuu tämän alaisten asenteisiin. Nämä asenteet vaikuttavat voimakkaasti myös työpaikkaa vaihdettaessa ja muuttuvat erittäin hitaasti. On oletettavaa, että tämän tutkimuksen kannalta merkittäväksi havaittu ero julkisen sektorin työkokemusta omaavien ja pelkästään yksityisellä sektorilla työskennelleiden käsityksissä johtuu julkisen sektorin hierarkkisemmasta organisaatorakenteesta ja käsky- sekä kieltopainotteisesta esimieskulttuurista kuten Gray-Toft ja Anderson (1985) tutkimuksessaan toteavat.

Työntekijöitten mielestä johtamisviestinnän suurimpia haasteita vanhusten hoivakodeissa olivat ajan puute kommunikaatioon ja harvat mahdolliset keskusteluhetket. Myös tiedonkulun hitautta ja epäselvyyttä kritisoitiin.

Joskus meille tulee viestit sillai, et kauheest vaan tullaan sanoo, et tehkää tämä ja sit me ollaan sillai ihmeessä et mikä juttu tämä on.

(lähihoitaja)

Et välillä on semmosii, et me ei es tiedetä mitä kaikki on kun tulee, kun se viesti ei tuu ihan meille asti, et sit me vast kuullaan siinä vaiheessa kun se pitäis tehdä, se joku asia, ja sit me ollaan niinku puulla päähän lyötyjä ja sit aikarajat on niin minimaalisia.

(lähihoitaja)

Haastateltujen sairaan- ja lähihoitajien antamista vastauksista on ollut nähtävissä, että viestinnän etukäteinen suunnittelu ja yhtenäisemmät työtavat vähentäisivät merkittävästi viestinnän haasteita työpaikoilla. Sinänsä osa vastaajista oli tyytyväisiä viestinnän kokonaiskuvaan mutta löysivät poikkeuksetta viimeistään uudestaan kysyttäessä kehitettävääkin:

Eli talon sisällä me tiedetään mitä pitäis tehdä ja näin, sisälukutaitoo se vaan vaatii, mut mä olettasin, että sitä kaikilla on. Se ehkä tulee julkiselta että ota ja lue. Semmonen omaehtonen tiedonhaku puuttuu. Että ite mä tykkään enemmän siitä, että istutaa ja puhutaan. Menee aina paremmin perille, kun paperista voi olla ihan eri mieltä.

(sairaanhoitaja)

Toisaalta haastateltavista osa tarjosi myös vastauksia ja arvioitaan tiedonkulun ja viestinnän ongelmiin työpaikallaan. Yksi yhdistävä selitys oli vuorotyön luonne ja fyysisen yhteyden puute tätä kautta.

Kun eihän me olla samaan aikaan tietty kaikki, ja sitten kun sairaanhoitajat ollaan vaan kasista neljään täällä. Et sitä näkemistä tulee silleenkin vähemmän. Enemmähän me ollaan sitten samaan aikaan kun esimies täällä, jos vaikka jollai on se yövuoroviikko.

(sairaanhoitaja)

Esimiehen kohdatessa alaisensa tai pienemmässä työyhteisössä myös vertaisten kontakteissa on viestinnän tehon kannalta tärkeää asennoitua tilanteeseen sopivalla tavalla. Samoin on pyrittävä välttämään tietoisesti tilanteen ajamista sivuraiteille asiattomuuksilla tai huonoilla retorisilla valinnoilla. Johtamistyön ja erityisesti johtamisviestinnän laatu on sidonnaista johtamisen tuloksiin ja organisaation menestymiseen (Daft, Lengel & Trevino, 1987). Johtamisviestinnän osalta, etenkin pienissä työyhteisöissä, kitkaa aiheuttavat tapahtumat ja keskustelut voivat saada suuret mittasuhteet ja heijastella kauas muuallekin.

Alaisten yksilöllisellä huomioimisella koettiin haastateltavien mielestä saavutettavan parempi ja syvempi yhteys alaisten ja esimiehen välille. Keskinäisen luottamuksen kasvun myötä kommunikointi helpottui ja antoi tilan sekä mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja työyhteisön toimintoja. Motivaatio varsinaisten hoitotyön ulkopuolisten tehtävien suorittamiseen kasvoi viestinnän paranemisen myötä ja sitoutuminen työpaikan yhteisiin hankkeisiin parani. Merkitsevä havainto on myös alaisten tarve kohdata esimiehensä yksilönä, joka taas on mahdollista vain jos esimies antaa mahdollisuuden tutustua itseensä. Tutustumisen prosessi pitää olla avoin ja kaksisuuntainen ollakseen tehokas.

Kaikkien haastattelemieni työntekijöiden mielestä oli esimiehen kanssa kasvokkain kommunikointi luontevampaa ja antoisampaa kuin muilla käytettävissä olevilla viestintätavoilla. Henkilökohtaisen huomioimisen osalta haastateltavista valtaosa tunsi, että keskinäisen arvostuksen kasvu auttoi työssä jaksamisessa merkittävästi. Pienikin henkilökohtainen kommentti ja oman elämäntilanteen tai muun tärkeäksi koetun asian esiintuominen ja huomiointi oli haastatelluista hoitajista erittäin merkittävä työmotivaation kohottaja.

Niin kuin lastenkin kanssa aina sanotaan, että pitää asettua lapsen tasolle, niin jotenkin aina toivos esimiehiltä että ne välillä aina asettus sinne työntekijöitten tasolle ja välillä vois vaikka tulla syömään samaan pöytään ja siitä sais taas sitä että me ollaan hei tätä samaa porukkaa. Et se ei olis et hei mä oon täällä ja te ootte siellä. Sit se on aina sitä et siihen tulee se että aina sää saat olla varpaillaan sen esimiehen kanssa jos sää et yhtään sitä tunne. Et aina saa pelätä et se asenne on se et mää olen ylempänä kuin te et se esimies sais enemmän jalkautuu tonne, en mää nyt sano et hoitotyöhön mut ehkä työntekijöitten johonkin pöytäkeskusteluihin.

(sairaanhoitaja)

Voidaan siis todeta, että tässä raportissa esitettyjen tulosten nojalta on perusteltua väittää, että johtamisviestinnän merkitys esimiestyön vaikuttavuuteen on osoitettu. Lisäksi voidaan saatujen vastausten perusteella todeta, että hyvän esimies-alaisviestinnän johdosta työntekijöiden työmotivaatiossa oli selvää kasvua, jonka työntekijät itse havaitsivat. Kasvanut motivaatio aiheutti osaltaan myönteisen syklin siten, että positiivinen asenne heijastui päivittäisten työtehtävien lomassa vanhusten hoivakotien asukkaisiin ja poiki osaltaan positiivista palautetta työntekijöille. Asukkailta saatu palaute oli kaikkien tutkimukseen osallistuneiden mielestä merkitsevin palautteensaantikanava ja sitä kautta eniten työssä jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen vaikuttava asia. Positiivisuus kasvatti positiivista palauteta joka taas lisäsi mielekkyyttä, tehokkuutta ja jaksamista.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista

Tutkimuksen tavoite, yksilöllisen johtamisviestinnän merkityksen selvittäminen tilannejohtamisen mallissa ja vaikutus työntekijän työmotivaatioon sosiaalipalveluja tuottavassa organisaatiossa, on tullut toteutetuksi esitettyihin tutkimuskysymyksiin kirjallisuudesta saatujen tietojen ja empiiristen tutkimustulosten kautta. Kysymykseen alaisten kokemasta johtamisviestinnän vaikutuksesta omaan työhönsä ja työmotivaatioonsa on vastattu kattavasti. Lyhyesti voidaan todeta, että johtamisviestinnän ollessa yksilöllistä ja harkittua, sen vaikutus työmotivaatioon on merkittävän positiivinen.

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa, tässä raportissa esitetyt viestinnän, tilannejohtamisen ja motivaation teoriat tuovat lisätietoa ja selityksiä havaituille käyttäytymismalleille ja kommunikaation sekä johtamisen haasteille tarkastelluissa vanhusten hoivakodeissa. Jokainen haastateltu työntekijä koki itsensä itsenäiseksi, ainutkertaiseksi osaksi työyhteisöään. Tällaisina ainutlaatuisina yksilöinä haastateltavat myös odottivat itseään kohdeltavan ja heille kommunikoitavan niin vertaisten kuin esimiesten osalta. Esimiehet tiedostavat yksilöllisen kohtaamisen tarpeen, mutta eivät ehkä osaa nähdä sen tuomia etuja siinä mittakaavassa kuin esimerkiksi tilannejohtamisen teoria edellyttäisi ja hyödylliseksi osoittaa johtamisen tehokkuuden näkökulmasta.

Aineiston tulkinnessa oli otettava huomioon myös odottamattomien tekijöiden esiintyminen, joista tärkeimpiä havaintoja seuraavaksi. Tätä tutkimusta varten haastatellut hoitotyöntekijät kokivat lähes kategorisesti oman työnsä niin voimakkaasti, että yleistettävät teoreettiset ennakoasetelmat eivät olleet istuvia sellaisenaan. Työ koettiin kutsumuksellisenä ja sen suorittaminen olosuhteista riippumatta tärkeänä, jopa niin tärkeänä, että omat henkilökohtaiset tarpeet oltiin valmiita työntämään syrjään. Hoiva-alan alhainen palkkataso ja julkisuuskuva heikkous koettiin huonoina asioina, muttei niin huonoina, että ne ylittäisivät työstä ja etenkin auttamisesta syntyvän tyytyväisyyden tunteen.

Työntekijät kokivat tullessaan kohdatuiksi yksilöinä esimiehensä taholta ja myös työtovereittensa taholta itsensä myös selvästi motivoituneemmaksi kuin silloin kun heitä ei huomioida tarpeeksi. Tämä heijastui työntekijöitten mielestä sekä heidän suhtautumiseensa itse työhön kuin myös työtovereihin. Työhön vaikuttava epämukavuuden tunne taas vaikuttaa suoraan asiakastyöhön ja tätä kautta asiakkaitten suhtautumiseen ja näiltä

saatuun, jatkuvasti tärkeänä pidettyyn palautteeseen. Hyvinvoiva työntekijä ei ole altis aiheuttamaan negatiivista palautetta itselleen asiakkailta, jaksaa työssään paremmin ja on valmis suurempiin ponnisteluihin. Sairaslomien esiintymisfrekvenssi, epävarmuuden- tai varmuudentunne omista ammatillisista valinnoista sekä tyytyväisyys tai epätyytyväisyys työnantajaan ja työyhteisöön koettiin suoraan olevan kytköksissä lähiesimiehen ja lähimpien työtovereitten kanssa käytyyn viestintään ja työnohjauksellisiin tapahtumiin.

Tutkijalle yllätyksenä tulleen haasteen asetti tätä tutkimusta tehdessä havainto alalla työskentelevien, etenkin lähi- ja sairaanhoitajien voimakkaasta sitoutumisesta ammattiinsa. Tutkimusta varten haastateltavien täysin yhdenmukainen kanta oli se, että palaute joka tulee asiakkailta, eli tässä tapauksessa hoivakotien vanhusasukkailta, on ensisijaisesti merkityksellisempää kuin esimies- tai vertaispalaute. Kuitenkin oli havaittavissa, että mikäli omassa vireydessä ja työn suorittamisessa oli häiriötekijöitä johtuen muusta työyhteisöstä, sen vaikutus heijastui oman työn suorittamiseen ja tätä kautta saadun asiakaspalautteen laatuun tai ainakin sen positiivisen vaikutuksen merkitsevyyteen.

Voidaan siis todeta, että työntekijä vanhusten hoivakodissa, tullessaan esimiehenä ja vertaistensa osalta kohdatuksi yksilönä, itsenäisenä ja arvokkaana osana työyhteisöön, kokee oman työpanoksensa merkityksellisemmäksi. Tätä kautta työntekijä pysyy positiivisemmin arvioimaan sijoittumistaan yhteisössään ja jopa yhteiskunnassa yleensä. Hoitotyön yhteiskunnallinen arvostus on alhaisen palkkatason ja painottuneen naisvaltaisuuden siivittämänä sekä median jatkuvan alleviivaamisen seurauksena vajonnut varsin alas ja tämä ei ole suorittavan työn tekijöiltä jäänyt huomaamatta. Oli havaittavissa, että yksittäisiä työntekijöitä ei julkisuudessa oleva tieto omasta ammatista, toimialasta tai työnantajasta juuri ensin kysyttäessä haitannut mutta tarkennettaessa tuli usein esiin, että kaivattiin työnantajan puolelta vahvistusta oman työn merkityksellisyydestä. Nämä kaivatut merkit olivat osin palkitsemiseen liittyviä mutta usein myös esimiestoimintaan ja viestinnän sekä henkilökohtaisuuteen että vastavuoroisuuteen liittyviä tekijöitä.

On siis merkityksellistä, että kuten tilannejohtamisen mallissa esitetään, esimiehen on oltava erittäin herkkänä olosuhteiden muutoksille työpaikan ilmapiirissä ja yksilöiden vireystilan muutosten taustoista. Tällöin niihin voidaan puuttua ja pitää olot työpaikan sisällä mahdollisimman vakaina. Tämä on etenkin vanhustyössä ja hoivakotiasumisessa ensiarvoisen tärkeää, sillä olosuhteet työntekijöiden parista levittyvät väis-

tämättä asukkaiden pariin sekä ilmapiiriin että annetun hoivan kautta. Palaute muuttuu heikommaksi ja tämä ruokkii entisestään mataloitunutta tyytyväisyystasoa ja työn koettu kuormittavuus kasvaa huomattavan suureksi ja riski työstä suoriutumisen esteiden ilmaantumiselle kasvaa. Esimieheltä ei vaadita paljon viestintätilanteiden yksilöllistämiseksi. Huolellinen tutustuminen alaisten henkilöhistoriaan ja hyvä tilannetaju auttavat jo huomattavasti. Yksittäisiä työkaluja ovat keskusteluissa läsnä oleminen ja aktiivinen kuuntelu, jolloin tärkeät tiedot eivät pääse hukkumaan muun viestinnän joukkoon.

7.2 Tutkimuksen toteutustavan arviointi

Teemahaastattelujen käyttö tämän tutkimuksen aihepiirin tutkimuksessa ei olisi ollut ainoa mahdollinen toteuttamistapa. Olemassa olevan kirjallisuuden ja tehtyjen tutkimusten perusteella olisi ollut mahdollista tehdä aiheesta kattava review-tutkimus tai etnografinen, vanhusten hoivayksikön viestinnän ja työmotivaation ilmiöitä vain havainnoiva tutkimus. Kuitenkin yksittäisen pro gradun tutkimusraportin kannalta on helpompaa asettaa tutkimusongelmat ja hakea vastauksia suppeammasta materiaalista ja rajatunmassa ajassa. Esitettyihin tutkimusongelmiin tulevia vastauksia pääsee kvalitatiivista tutkimusotetta käyttämällä testaamaan välittömästi annetussa kontekstissa ja samalla teorian ja aiempien tutkimustulosten arviointi selkeytyy. Samoin myös linkitys hyvinvointialan työhön syntyy empirian materiaalin, eli tässä tapauksessa teemahaastattelujen kautta selkeämmin ja yhteys arkiajattelun tasolle säilyy.

Saavutetut tulokset muodostuvat rajausten vuoksi siten, että on enemmän uskallista kuin ansiokasta vetää tämän työn pohjalta yleistettyä ja yksiselitteistä johtopäätöstä työmotivaation ja esimiestyön keskinäisestä yhteydestä hyvinvointialalla. Kuitenkin tulosten perusteella on todettava, että yksilö ja tämän henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet on otettava aina huomioon kun viestitään henkilöltä toiselle riippumatta viestintätilanteesta ja erityisesti esimiehen käskiessä, opastaessa, ohjatessa tai kouluttaessa alaistaan. Haastatteluaineiston pohjalta voidaan todeta, että viestinnän vaikutus ulottuu ihmisten viihtyvyyteen, työmotivaatioon sekä vaikuttaa muodostettuun käsitykseen työnantajasta ja työpaikasta.

Varsinkin kun Begleyn ja Czjakan tutkimus (1993) tukee yleisellä tasolla sitoutumisen voimakasta merkitystä työmotivaatioon ja myös käsillä olevassa tutkimuksessa työhön sitoutumisen korkea aste tulee voimakkaasti esiin haastatteluissa. Olisi tutkittava

syvemmillä menevin haastatteluin työhön vaikuttavia tekijöitä ja niiden muutosten merkityksiä haastateltaville työntekijöille. Kuitenkin olen vakuuttunut, että tähän tutkimukseen haastateltujen työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat molemmat tekijät, kutsumus ammattiin ja kohtelu esimiehen taholta, ja että nämä tekijät niin yksin kuin yhdessä muodostavat merkityksellisen asiakokonaisuuden johtamisen kannalta hoivakodeissa.

Työolosuhteet ja työn laatu sekä pohjakoulutus hyvinvointialalla ovat kuitenkin eri toimipaikan ja toimintamuodon olemuksesta riippuen hyvinkin erilaisia kuin myös kansallinen lainsäädäntö sekä yleinen vallitseva kulttuuri. On siis uskottavampaa esittää tutkimustulosten oikeellisuus vain tunnetussa kontekstissa mutta toisaalta antaa loppupäätelmille mahdollisuus olla oikeassa myös muualla kuin tutkimukseen valitulla vanhustyön alalla. Laajempi ja vahvempi väite tutkimusten tulosten yleisestä paikkansapitävyydestä siis vaatisi vain laajempaa ja (tai – tilanteesta riippuen) kohdennetumpaa tutkimusta uudessa tutkimusympäristössä.

7.3 Jatkotutkimuksen näkymät ja loppusanat

Tehdyllä tutkimuksella on monipuoliset jatkomahdollisuudet. Jo itsessään se voidaan implementoida työyhteisöön missä viestintätilanteita voidaan tarkkailla ja eri osatekijöiden toimintaa arvioida. Paras ja kattavin tulos kuitenkin saataisiin seurantatutkimuksella, jossa tehtäisiin vallitsevan tilan kartoitus yhteisöviestinnässä ja sitten mahdollisen muutostekijän jälkeen uusi vallitsevan tilan arviointi ja näitä tuloksia verrattaisiin. Mahdollinen muutostekijä olisi esimerkiksi esimiesvaihdos, organisaatiomuutos, koulutusohjelma tai muu vastaava rutiineihin tuleva poikkeama.

Tutkimuksen nivoutuminen yhteen herätti samalla lisää kysymyksiä, kuten; Kuinka paljon johtamisviestintää on mahdollista kehittää vain keskittymällä viestin lähettäjään, viestin laatuun tai vastaanottajaan? Pitäisikö tutkia ensin johtamisviestinnän osia vai kokonaisuutta? Onko olemassa jo valmiita työkaluja ja kehitysvälineitä johtamisviestinnän parantamiseen? Jatkossa on syytä tarkastella myös yksittäisen työntekijän motivaatiotekijöitä yhä tarkemmin sekä näiden motivaatiotekijöiden syntymistä ja jalostumista työelämälähtöisemmin. Vastuu motivaatiosta jakautuu ilmiselvästi organisaation ja koko yhteiskunnan kaikille tasoille kaikissa vektoriulottuvuuksissa, keskittyen kuitenkin yksilöön. On siis huomioitava ja kartoitettava yksilön olotila, olosuhteet ja

mahdolliset häiriötekijät ja toimittava saadun informaation pohjalta yhteisen edun saavuttamiseksi mutta yksilöä vaalien.

Varsinainen hyöty tässä tutkimusraportissa käsiteltyjen aiheiden jatkotutkimukselle on mielestäni erityisesti esimiestoiminnan kehittämisen parissa. Johtamisen läpinäkyvyys, ennakoitavuus ja yksilöllinen ulosanti ovat ominaisuuksia joita 2010-luvun työelämässä arvostetaan ja jollaisten haltijaa ollaan valmiita seuraamaan. Esimiehen vaikutusmahdollisuudet sitouttamiseen ja motivoimiseen ovat toimiala ja työpaikkakohtaisesti merkityksellisiä tutkimus- ja kehittämiskohteita, kuten tämäkin käsillä oleva tutkimusraportti osoittaa.

Uskon, että tästä pro gradu tutkimuksesta, ja koko tutkimusprosessista, on apua työelämän ponnistuksissani sekä apua muillekin jotka ovat kiinnostuneet havainnoimaan ja kehittämään organisaation sisäistä viestintää ja työn kannattavuutta yksilön henkisen suorituskyvyn parantamisen kautta. Tämän työn laajentaminen jatkossa joko pitkittäisellä tai poikittaisella materiaalilla jostakin työyhteisöstä, toimialasta tai maantieteellisestä alueesta antaisi sille merkitystä, syvyyttä ja lisäuskottavuutta jopa laajemman tutkimustyön suorittamiseksi. Samalla se palvelee oikein kohdeltuna merkityksellistä kokonaisuutta esimiestyön ja henkilöstöhallinnan kehittämistä valitussa organisaatiossa. Jatkotutkimus on myös helposti sovellettavissa eri toimialojen organisaatioille pienin muutoksin. Tällaisia muutoksia ovat lähinnä oikeiden henkilöstöryhmien löytäminen ja tutkimuksen empirian keräämisen tavan valinta. Oikein valituin tutkimustavoin voi tämän tutkimuksen idea lähestyä riittävästi yleistettäväksi eri alojen asettamia erityisvaatimuksia.

Olen tyytyväinen tutkimuksen osalta tekemiini valintoihin ja samalla saavuttamieni tuloksiin. Pohjaan tyytyväisyyteni tämän tutkimusraportin yleiseen kokonaisuuteen sekä erittäin onnistuneisiin ammatillisiin kontakteihin empiriaa kerätessä ja teoriaosaa valmistellessa. Verkostoitumisen merkitys työn ja tutkimustoiminnan kannalta on suuri ja globaalissa kontekstissa, jossa länsimainen yhteiskunta kokonaisuutena on, jopa korvaamaton. Uskon, että suoritteena tämä tutkimus ja tutkimusraportin laadinta, eli koko pro gradu prosessi, auttaa minua työelämän asettamissa haasteissa sekä tulevaisuuden asiantuntija- kuin myös esimiestehtävistä suoriutumisessa. Samalla tutkimuksesta voi olla hyötyä toimijoille jotka joutuvat työskentelemään esimiestehtävissä aloilla, jossa organisaation rakenteet muodostavat edelleen konventionaalisia esimies-alaisuhteita ja tilanteita, joissa esimiehet ja alaiset kommunikoivat keskenään paljon.

LÄHTEET

- Adkins, Cheryl L. – Ravlin, Elizabeth C. – Meglino, Bruce M. (1996) *Value Congruence between Co-Workers and its Relationship to Work Outcomes*. Group Organization Management Vol. 21 (4), 439–460.
- Begley, Thomas M.– Czajka, Joseph M. (1993) Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology* Vol. 78 (4), 552–556.
- Beirne, Martin (2006) *Empowerment and Innovation*. Edward Elgar Publishing Limited, USA.
- Berlin, Satu (2008) *Innostava, lannistava, helpottava palaute – Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta*. Acta Wasaensia, 198. Vaasan yliopisto.
- Blumberg, Melvin – Pringle, Charles D. (1982) *The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance*. *Academy of Management Review* Vol. 7 (4), 560–569.
- Botero, Carlos A.–Pen, Ido–Komdeur, Jan–Weissing, Franz J. (2010) *The Evolution of Individual Variation in Communication Strategies*. *International Journal of Organic Evolution* Vol. 64 (11), 3123–3133.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot, Clower.
- Chiok Foong Loke, Jennifer (2001) *Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, and job satisfaction*. *Journal of Nursing Management* Vol. 9 (4), 191–204.
- Colliander, Annaliisa – Ruoppila, Isto – Härkönen, Leena-Kaisa (2009) *Yksilöllisyys sallittu – Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. PS-kustannus, Juva.

Gorpe, Peter (1984) *Organisaatio ja johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo.

Daft, Richard L.– Lengel, Robert H. – Trevino, Linda Klebe (1987) *MIS Quarterly* Vol. 11 (3), 355–366.

De Pree, Max (1990) *Ihmisten Johtamisen Taito*. Otava, Keuruu.

Donahue, Moreen – Miller, Matthew – Smith, Lisa – Dykes, Patricia – Fitzpatrick, Joyce J. (2011) *A Leadership Initiative to Improve Communication and Enhance Safety*. American Journal of Medical Quality Vol. 26 (3), 206–211.

Ellis, Aleksander P. J.–West, Bradley J.–Ryan, Ann Marie– DeShon, Richard P. (2002) *The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?* Journal of Applied Psychology Vol. 87 (6), 1200–1208.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Frisch, Bob (2008) *When Teams Can't Decide*. Harvard Business Review Vol. 86 (11) 121–126.

Gray-Toft, Pamela–Anderson, James G. (1985) *Organizational stress in the hospital: development of a model for diagnosis and prediction*. Health Services Research Vol.19 (6), 753–774.

Hackman, Richard J.–Wageman, Ruth (1995) *Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues*. Administrative Science Quarterly Vol.40, 309–342.

Hagemann, Gisela (1991) *Motivoinnin taito*. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Halonen, Katja (2010) *Sisäisen viestinnän tehokkuus kuntaorganisaatiossa*. Pro Gradu. Johtamistieteiden laitos Tampereen yliopisto, Tampere.

- Havig, Anders K.–Skogstad, Anders–Kjekshus, Lars E.–Romoeren, Tor I. (2011) *Leadership, staffing and quality of care in nursing homes*. BMC Health Services Research Vol.11 (327), 1–13.
- Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth H. – Johnson, Dewey E. (1996) *Management of Organizational Behavior – utilizing human resources*. Prentice Hall International, USA.
- Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth H. (1990) *Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvalmennuskirjat. Gummerus, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hujala, Anneli (2008) *Johtamisen moniäänisyys – Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä* Terveystalouden- ja talouden laitos. Kuopion yliopisto.
- Hänninen, Markku (2007) *Hyvinvointialan yritysten tuotteiden ja palveluiden kaupallistaminen sekä liiketoiminnan kehittäminen*. Viittaus internet-lähteisiin. [WWW-dokumentti]. <http://rakennerahastot.ita-suomi.fi/alueportaali/www/fi/pohjois-savo/painopisteet/H_teemaohjelma_Final.pdf>
- Janssen, Onne (2003) *Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers*. Journal of Occupational and Organizational Psychology Vol. 76 (3), 347–364.
- Joensuu, Liisa (2005) Haasteena arvonsa tunteva alainen. Teoksessa *Johtajuus!* (toim.) Ekonomiliitto ry Otava, Keuruu.
- Jokisaari, Markku (2002) Vuorovaikutusta tavoitteelliseen toiminnan, sosiaalisen pääoman ja työelämän välillä. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet* (toim.) Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jan-Erik (2002). PS-Kustannus, Jyväskylä.

- Kauppinen, Timo, Nissinen, Jouko H, Peltonen, Matti (1988) *Joustavuus ja luovuus työelämässä*. Yritystaitojulkaisut, Saarijärvi.
- Kesti, Marko (2005) *Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Kesti, Marko (2007) *Huipputuottava organisaatio*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Ketola, Outi (1997) *Puhevalta*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Klinger, Eric (1996) Emotional Influences on Cognitive Processing, with Implications for Theories of Both. Teoksessa *The Psychology of Action*. Gollwitzer, Peter M. – Bargh, John A. (toim.)(1996) The Guilford Press, New York.
- Kostiainen, Emma (2003) *Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena*. Jyväskylä Studies in Humanities, 1. Jyväskylän yliopisto.
- Kotter, John P. – Schlesinger, Leonard A. (2008) *Choosing Strategies for Change*. Harvard business review Vol. 86 (7/8), 130–139.
- Kulmala, Arja (2005), Rakkaudesta Työhön. Teoksessa *Johtajuus!* Ekonomiliitto ry (toim.) (2005) Otava, Keuruu.
- Lahikainen, Anja Riitta – Pirttilä-Backman, Anna-Maija (1996) *Sosiaalipsykologian perusteet*. Otava, Keuruu.
- Lok, Peter – Crawford, John (2004) *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*, Journal of Management Development, Vol. 23 (4), 321 – 338.
- Lönnqvist, Jouko (1994) *Johtajan ja johtamisen psykologiasta*. Painatuskeskus: Helsinki.

- Madlock, Paul E. (2008) *The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction*. Journal of Business Communication Vol. 45 (1), 61–78.
- Malo, Terttu (2000) Organisaation varjot konsultin työkenttänä. Teoksessa *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka* (toim.) Hyypä, Harri – Miettinen, Asko (2000). Metanoia Instituutti, Oulu.
- Miller, Eric (2000) Riippuvuus, vieraantuminen vai kumppanuus? Yksilön ja yrityksen muuttuva suhde. Teoksessa *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka* (toim.) Hyypä, Harri – Miettinen, Asko (2000). Metanoia Instituutti, Oulu.
- Moody, Roseanne C. – Pesut, Daniel J. (2006) *The motivation to care: Application and extension of motivation theory to professional nursing work*. Journal of Health Organization and Management Vol. 20 (1), 15–48.
- Mäkipeska, Marja – Niemelä, Terttu (2005) *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Nair, Keshavan (1995) *Johtamisen suuri haaste*. Tietosanoma Oy, Juva.
- Nurmi, Jan-Erik – Salmela-Aro, Katariina (2002) Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet* (toim.) Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jan-Erik (2002). PS-Kustannus, Jyväskylä .
- Ojala, Satu (2005) Delegoinnin ihanuus ja kurjuus. Teoksessa *Johtajuus!* (toim.) Ekonomiliitto ry. Keuruu, Otava.
- Olkkonen, Tauno (1994) *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. Teknillinen korkeakoulu. Report no 152/1993/Teta.
- Peltonen, Matti (1990) *Johtamistaito*. Suomen Reserviupseeriliitto Ry, Helsinki.

- Peltonen, Matti – Ruohotie, Pekka (1991) *Ihmisten johtaminen*. Otava, Keuruu.
- Peltonen, Matti – Ruohotie, Pekka (1992) *Oppimismotivaatio*. Otava, Keuruu.
- Pirnes, Unto (1988) *Kehittyvä johtajuus*. Otava, Keuruu.
- Pulkkinen, Lauri (2003) *Tietämyshallinta ja julkisorganisaatio*. Tampereen yliopisto, Turvallisuushallinto 6/2003, Tampere.
- Reikko, Kai – Salonen, Kari – Uusitalo, Ilkka (2010) *Puun ja kuoren välissä – Lähijohdajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Ronthy-Östberg, Marika – Rosendahl, Suzanne (2000) *Keskustelu kehittää*. WSOY, Juva.
- Ryan, Richard M. – Sheldon, Kennon M. – Kasser, Tim – Deci, Edward L. (1996) An Organismic Perspective on the Nature of Goals and Their Regulation. Teoksessa *The Psychology of Action*. Gollwitzer, Peter M. – Bargh, John A. (toim.)(1996) The Guilford Press, New York.
- Salmimies, Pekka – Salmimies, Raija (2002) *Esimiehen arkipsykologiaa*. Wsoy, Porvoo.
- Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jan-Erik (2002) *Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Schwarz, Norbert – Bohner, Gerd (1996) Feelings and Their Motivational Implications, Moods and the Action Sequence. Teoksessa *The Psychology of Action*. Gollwitzer, Peter M. – Bargh, John A. (toim.)(1996) The Guilford Press, New York.
- Sorrentino, Richard M. (1996) The Role of Conscious Thought in a Theory of Motivation and Cognition. Teoksessa *The Psychology of Action*. Gollwitzer, Peter M. – Bargh, John A. (toim.)(1996) The Guilford Press, New York.

Stone, Brice M. – Turner, Kathryn L. – Wiggins, Vincent L. – Skinner, Mary J. – Looper, Larry T. – Grobman, Jeffrey H. (1996) *Development of Productive Capacity Relationship*. Air Force Material Command, Brooks, Texas.

Tietjen, Mark A. – Myers Robert M. (1998) *Motivation and job satisfaction*. Management Decision Vol. 36 (4), 226 – 231.

Tiuraniemi, Juhani (1993) *Yksilö, Ryhmä, Organisaatio – Sosiaalipsykologian perusteita*. Painosalama Oy, Turku.

Viitala, Riitta (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima, Helsinki.

Vuorinen, Risto (1992) *Persoonallisuus & Minuus*. 3.painos. WSOY, Juva.

Åberg, Leif (2006) *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä, Jyväskylä.

LIITE 1 Teemahaastattelun runko lisäyksineen

Esimiehen kanssa käydyn viestinnän vaikutus työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen

Teemahaastattelun peruskysymykset

Mikä on ammattinimikkeesi ja työtehtäväsi täällä?

Kuinka kauan olet tehnyt hoiva-alan töitä? (lisäkysymys: Missä muualla olet tehnyt hoiva-alan töitä ja missä tehtävissä olit?)

Miksi olet hakeutunut tälle alalle? (lisäkysymys: Oletko pohtinut aiemmin omaa uravalintaasi?)

Työvireen muodostuminen ja ylläpito

Miten pystyt itsesi vaikuttamaan työtehtäviisi?

Mitkä keinot auttavat sinua sitoutumaan työhösi?

Mikä sinua motivoi työssäsi? (lisäkysymys: Onko palkka-asioilla merkitystä?)

Miten toivoisit työnantajan motivoivan sinua? (lisäkysymys: Motivoiko työnantajasi sinua jotenkin erityisesti?)

Miten itse motivoit muita/työtovereitasi?

Tunteeko esimiehesi sinut ja elämäntilanteesi?

Huomioiko esimiehesi juuri sinua vai ovatko ohjeet ja neuvot kaikille samanlaiset?

Oletko esimiehesi ystävä? Vietättekö aikaa yhdessä työn ulkopuolella?

Mikä saa sinut pysymään juuri tässä työpaikassa ja hoiva-alan työssä yleensäkin?

Jos saisit muuttaa yhden asian työssäsi, niin mikä se olisi? Miksi?

Kaipaanko vielä enemmän kommunikaatiota esimieheltä, millaista?

Millaista palautetta saat työstäsi ja onko palaute riittävän henkilökohtaista ja yksityiskohtaista? (lisäkysymys: Miten reagoit saamaasi palautteeseen?)

Keneltä saatu palaute on sinulle henkilökohtaisesti tärkeämpää – asiakkaalta, ulkopuolisilta (omaiset, ystävät) vai esimieheltäsi saatu palaute? (Mikä tekee kunkin ryhmän palautteesta erityistä?)