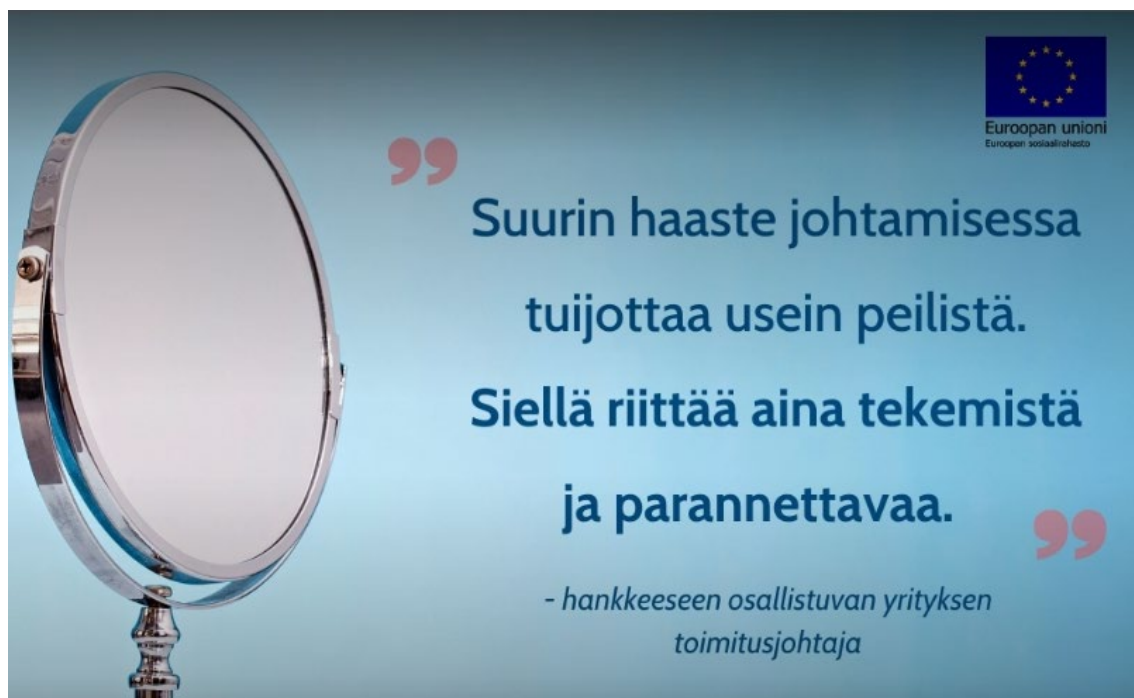


Palaute ja vuorovaikutus lähijohtamistilanteissa

Havaintoja lähijohtajien kokemuksista eri sukupolvien johtamisesta



Vaara Elina, Heikkilä Hilikka, Hukkanen Anita, Leppälä Mirva

YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle -hanke 2019-2021

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Sisällys

Johdanto: Työn merkityksellisyys, työyhteisön yhteisöllisyys ja valmentava johtajuus.....	4
Tutkimuksen kyselyt ja keskustelut	7
Alkukartoituksen tuloksia	10
Loppukartoituksen tuloksia	18
Elävän työelämän esimerkkejä onnistuneesta arkijohtamisen kehittämisestä.....	23
Pohdintaa: yhteiskunta muuttuu, muuttuvatko yritykset mukana?	27
YZ-hankkeen linkit ja vinkit	35
Lähteet	35

Kuviot

Kuvio 1. Alku- ja loppukartoitusten teemat ja kyselyiden väittämät.....	8
Kuvio 2. Alkukartoituskyselyyn vastanneiden sukupolvijakauma.....	11
Kuvio 3. Olisi tärkeää muttei toteudu työssä? Eri sukupolvien näkemyksiä työstä.	16
Kuvio 4. Muutokset hankkeen kuluessa.	19

Taulukot

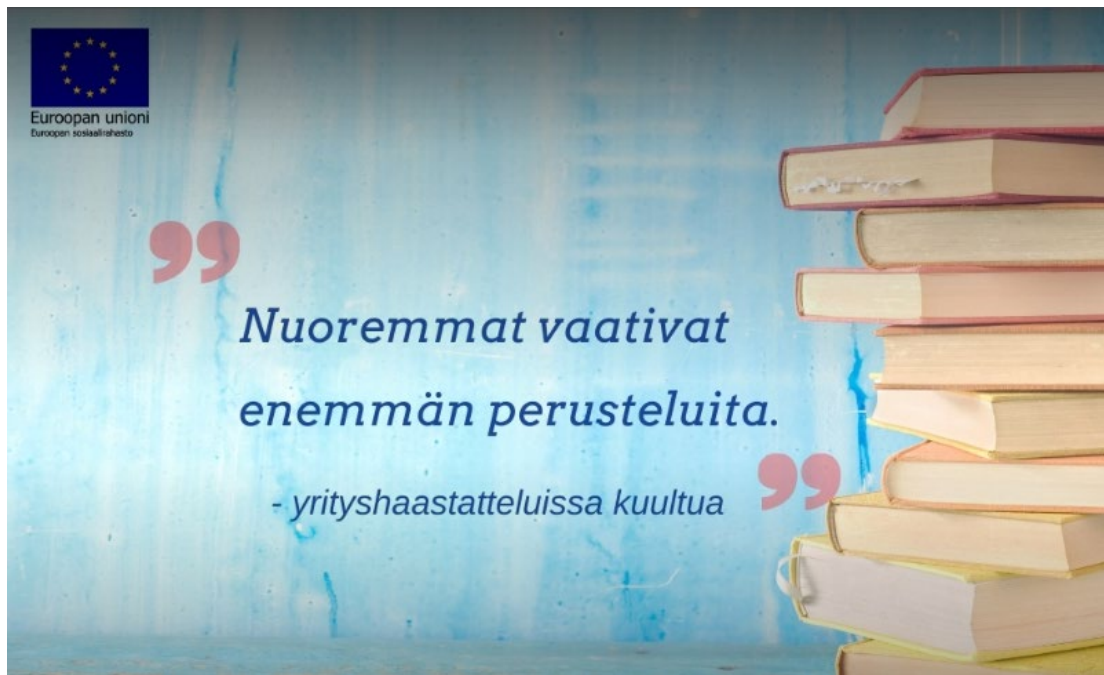
Taulukko 1. Vastaajamäärät alku- ja loppukartoitusten kyselyissä.	9
Taulukko 2. Yhteisöllisyyden väittämien tärkeys toteutuma.	11
Taulukko 3. Merkityksellisuuden väittämien tärkeys ja toteutuma.	13
Taulukko 4. Johtajuuden väittämien tärkeys ja toteutuma.	14
Taulukko 1. Yhteydet suhteessa väittämään: esimies antaa säännöllisesti palautetta työstäni (r)... ..	17

Kuvat

Kuva 1. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	4
Kuva 2. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	6
Kuva 3. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	6
Kuva 4. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	7
Kuva 5. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	10
Kuva 6. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	18
Kuva 7. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	23
Kuva 8. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	26
Kuva 9. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	27
Kuva 10. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	28
Kuva 11. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	29
Kuva 12. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	31

Kuva 13. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	33
Kuva 14. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	33
Kuva 15. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.....	34

Johdanto: Työn merkityksellisyys, työyhteisön yhteisöllisyys ja valmentava johtajuus



Kuva 1. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Jatkuva muutos digitalisaation keskellä tuo haasteensa arkijohtamiselle ja lähijohtamistilanteisiin hektisessä työelämässä. Nuorten sukupolvien, Y- ja Z-sukupolven, johtaminen on ollut yhteiskunnallisessa keskustelussa ja tutkimuksissa pinnalla jo pitkään (mm. Mellanen & Mellanen 2000). Heidän vaikutuksesta työelämä on jo muuttunut ja se tulee yhä muuttumaan.

Tutkimusten mukaan Y- ja Z-sukupolvien edustajilla (alle 40-vuotiailla) työn merkityksellisyys, tasa-arvoinen kohtelu sekä esimiestyön henkilökohtainen ja arvostava ote painottuvat (Kultalahti 2015, Jauhiainen 2020). Nuorimpia työelämään astuneita, Z-sukupolven edustajia (alle 25-vuotiaat), on lisäksi luonnehdittu mm. diginatiiveiksi, monimuotoisuuden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden sekä autonomian puolestapuhujiksi, mutta myös sukupolveksi jolle henkilökohtaiset suhteet ja merkitykselliset keskustelut ja kohtaaminen on arvokasta (Lanier 2017). Sukupolvilla saattaa kuitenkin olla tällä hetkellä elämänkulun puitteissa erilaiset elämänvaiheet (esim. opiskelut kesken), sukupolvikokemukset (eli ikäistensä kanssa jaetut elämäkokemukset, joita raamittavat yhteiskunnan tila ja muutokset), tulotaso ja urasuunnitelmat (harvempi vielä esimiesasemassa

erityisesti z-sukupolven edustajista) tai valmius sitoutua työhön (johon vaikuttaa myös elämäntilanne). Vaikka sukupolvi terminä kuvaa henkilöitä, jotka ovat eläneet tietyn saman ajanjakson ja kohdanneet samat historialliset tapahtumat, nämä kokemukset yhdistävät heitä kuitenkin niin vahvasti, että Y- ja Z-sukupolvien edustajien on katsottu muuttavan työyhteisöjä ja työn tekemistä. Muutokset tuovat myös haasteita ja yhteensovittamispaineita, ja nuorten sitouttaminen onkin yritysten haasteena niin kansallisesti kuin globaalisti (Yaneva 2018).

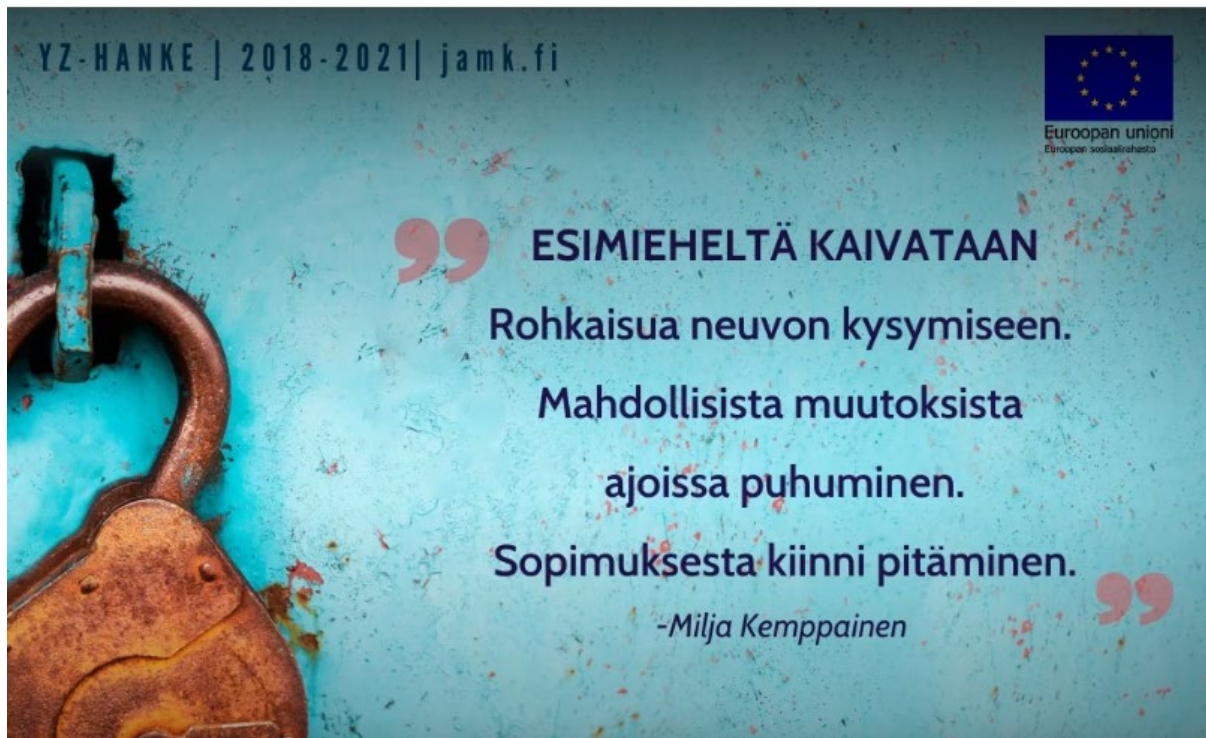
Kultalahti (2015) tutki Y-sukupolven käsityksiä työelämän mielekkyydestä väitöskirjassaan, josta tässä hankkeessa (YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle, Nd.) poimittiin pääteemat kyselytutkimukseen ja keskustelujen pohjaksi. Pääteemoiksi nousivat:

Yhteisöllisyys

Esimiestyö ja valmentava johtajuus

Merkityksellisyys

Y- ja erityisesti Z-sukupolvien johtamisesta on puhuttu jopa ”epäjohtamisena” (Tienari & Piekkari 2011), ja johtamisessa on noussut esille niin sanottu valmentava johtajuus tai ohjaus. Lähtökohtana on edellä mainituissa toisen ihmisen ja työn arvokkuus sekä vuorovaikutuskokemukset. Koska nuorimmat (Z-sukupolvi, alle 25-vuotiaat) ovat tutkimusten mukaan epävarmempia ja kokevat stressiä helposti tai ovat herkempiä (Yaneva 2018), panostamalla heidän johtamiseensa on mahdollista luoda yhteisöjä, joissa jokaisen on hyvä olla, tulevaisuudessakin. Koska erityisesti Z-sukupolvelle merkitykselliset kohtaamiset – vaikka niitä olisi harvemmin - ovat äärimmäisen tärkeitä (Yaneva 2018, Lanier 2017), voi olettaa, että esimiehen kanssa käytävät henkilökohtaiset keskustelut ja palaute ovat yhä tärkeämpiä. Nostimmekin kyselytutkimuksemme tutkimuksen keskiöön myös palautteen ja vuorovaikutuksen, jotta näkisimme, miten nämä asiat koetaan tällä hetkellä yrityksissä.

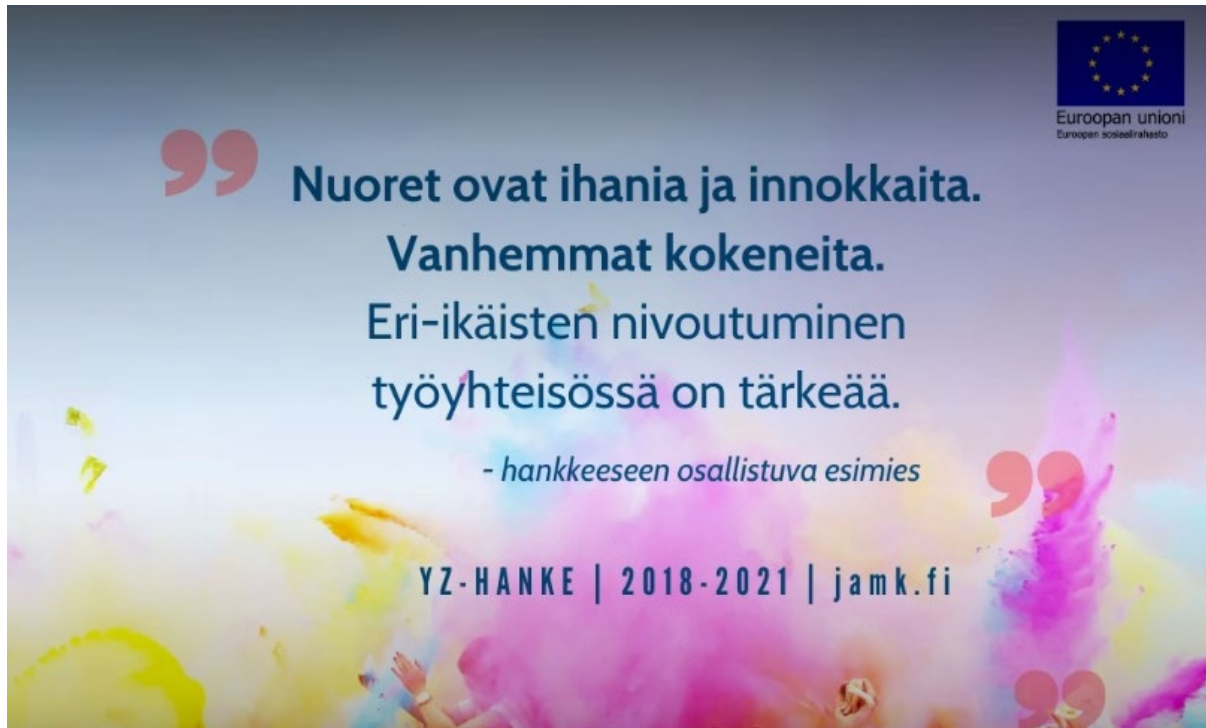


Kuva 2. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.



Kuva 3. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Tutkimuksen kyselyt ja keskustelut



Kuva 4. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

”YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle” -hankkeen tavoitteena oli tuottaa käytännön ratkaisuja siihen, kuinka pk-yritykset voivat siirtyä YZ-sukupolven edellyttämälle yhteisöllisen oppimisen ja johtajuuden tasolle. Hankkeen taustalla on ollut huoli matkailu- ja ravitsemisalan kasvun tyrehtymisestä sekä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden laskusta, mikäli nuorten työntekijöiden hakeutumista alalle ja sitoutumista työnantajaorganisaatioihin ei saada kasvuun.

Tässä kartoituksessa selvitettiin ja kehitettiin arjen lähiesimiestyötä keskisuomalaisissa yrityksissä. Selvitimme yritysten henkilökunnan ajatuksia YZ-sukupolven kannalta tärkeistä asioista: työyhteisön yhteisöllisyydestä, esimiehen johtajuudesta ja oman työn merkityksellisyyden kokemuksesta sen tärkeyden ja toteutumisen kannalta.

Kyselyihin osallistui keskisuomalaisia yrityksiä kolmessa ryhmässä vuosien 2019–2021 aikana. Kaksi ensimmäistä ryhmää koostuivat MaRa-alan yrityksistä, kolmannessa oli mukana mm. teollisuusyrityksiä. Työpajoihin osallistui noin 40 esihenkilöä, jotka olivat pääosin lähijohtajia, mutta mukana oli myös muutama johtotason henkilö. Yrityksiin lähetettiin 2 erilaista alkukyselyä ennen hankkeen ensimmäistä tapaamista: työntekijäkysely työntekijöille ja työpajoihin osallistuville esimiehille esimieskysely. Lisäksi yrityksille tehtiin uudelleen loppukyselyt sekä esimiehille että

työntekijöille hankkeen loppuvaiheessa. Yritykset saivat koonnin omista tuloksistaan hankkeen aikana pian aineistojen keruun jälkeen, ja ne purettiin hankkeen työpajoissa ja osa yrityksistä purki tulokset myös yrityksen sisäisissä purku- ja keskustelutilaisuuksissa. Tässä tutkimuksessa esittelemme työntekijöiden alku- ja loppukyselyiden tuloksia.

Alkukyselyn laatimisessa hyödynnettiin Kultalahden (2015) väitöskirjan teemoja, ja alkukyselyn kysymykset operationalisoitiin tutkimuksen löytöjen pohjalta. Tutkimuksen kyselyissä oli kolme eri teemaa:

Teema 1: työyhteisön yhteisöllisyys

Teema 2: esimiehen valmentava johtajuus

Teema 3: oman työn merkityksellisyys

Nämä teemat jakautuivat alla kuviossa 1 esitettyihin väittämiin. Vastajat arvioivat erikseen väittämien tärkeyttä ja toteutumista omassa työssään. Vastaukset annettiin 5-portaisella asteikolla (erittäin tärkeä – ei lainkaan tärkeä, sekä toteutuu erinomaisesti – ei toteudu lainkaan).

<i>Kyselyn teemat ja kysymykset (=olettama)</i>	
Teemat	Olettama
Yhteisöllisyys	Kaikkien osaamista ja tekemistä arvostetaan työyhteisössämme
Yhteisöllisyys	Työpaikalla autamme ja tuemme toisiamme onnistumaan työssämme
Yhteisöllisyys	Tulemme hyvin toimeen ja teemme töitä mielellään yhdessä
Yhteisöllisyys	Työyhteisössä jokainen saa olla oma itsensä ja erilaisuutta arvostetaan
Johtajuus	Esimies kuuntelee ja arvostaa näkemyksiäni
Johtajuus	Esimieheni tuntee työhöni liittyvät toiveet ja tarpeet
Johtajuus	Esimiehellä on aikaa keskustella työhöni liittyvistä asioista
Johtajuus	Esimiehelläni on aikaa keskustella kehityksistäni ja antaa minulle neuvoja ja ohjausta
Johtajuus	Esimies antaa säännöllisesti palautetta työstäni
Merkityksellisyys	Pystyn tarvittaessa sovittamaan työn ja muun elämän aikataulut joustavasti
Merkityksellisyys	Osaamistani ja tekemistäni arvostetaan työyhteisössämme
Merkityksellisyys	Työni vastaa osaamistani ja siinä on riittävästi haasteita
Merkityksellisyys	Tekemäni työ on merkityksellistä koko yrityksen toiminnan kannalta
Merkityksellisyys	Saan tukea työssä kehittymiseen
Merkityksellisyys	Voin vaikuttaa työni sisältöön
Merkityksellisyys	Saan säännöllisesti palautetta työstäni

Kuvio 1. Alku- ja loppukartoitusten teemat ja kyselyiden väittämät.

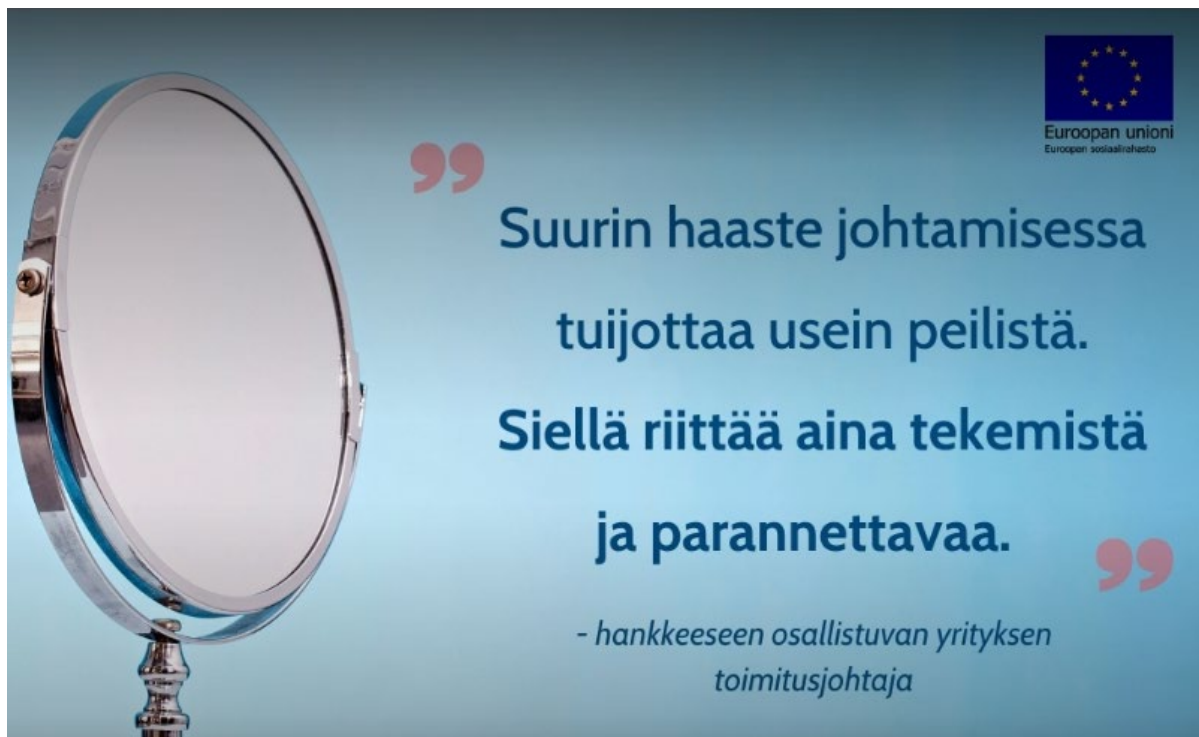
Aineisto analysoitiin frekvensseinä, keskiarvoina- ja hajontoina, ja tehtiin keskiarvomuuttajat teemoittain. Aineiston analyysissä käytettiin myös korrelaatioita ja regressioita selitettäessä palautteen saamisen tasoa ja tärkeyttä, sekä ryhmittelyanalyysiä kun etsittiin tyypillisiä työntekijäryhmiä alkukyselynvastausten pohjalta. Hankkeessa pyydettiin osallistujilta lupa tulosten anonyymiin käsittelyyn ja julkaisemiseen. Lisäksi aineisto käsiteltiin tietoturvallisesti salasanoin suojatulla JAMK hallinnoimalla verkkolevyllä. Tulokset on esitetty siten, ettei yksittäisiä yrityksiä voi niistä tunnistaa.

Kokonaisuudessaan vastauksia saatiin alkukyselyyn n=213, ja loppukyselyyn n=173 henkilöstön jäseneltä. Yritykset muodostivat kolme eri ryhmää, joista ensimmäinen aloitti hankkeessa keväällä 2019, ja viimeinen keväällä 2020. Kyselyiden vastaajamäärät ryhmittäin on koottu alle taulukkoon 1. Kaikista asryhmistä saatiin kattavasti vastauksia alku- ja loppukartoituksessa, mutta tulokset kertovat vain pienestä osasta Keski-Suomalaisia yrityksiä, ja yrityskohtainen vastausprosentti jäi osassa matalaksi.

Taulukko 2. Vastaajamäärät alku- ja loppukartoitusten kyselyissä.

	Alkukartoitus	Loppukartoitus
	n (%)	n (%)
Ryhmä 1	96 (45 %)	37 (21 %)
Ryhmä 2	67 (31 %)	79 (46 %)
Ryhmä 3	50 (24 %)	57 (33 %)
Yhteensä	213 (100 %)	173 (100 %)

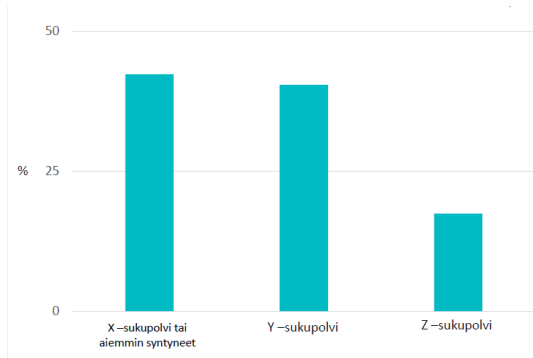
Alkukartoituksen tuloksia



Kuva 5. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Alkukartoituksessa selvitettiin, miten tärkeänä yritysten henkilöstö pitää yhteisöllisyyttä, työn merkityksellisyyttä ja esimiehen valmentavaa otetta. Toisaalta he arvioivat myös miten eri osa-alueet toteutuvat yrityksessä vastaushetkellä. Alkukartoitukseen vastasi yhteensä 213 henkilöä 12 eri yrityksestä. Vastaajien joukossa oli työntekijöitä ja esimiehiä.

Alkukartoitukseen vastanneista naisia oli 61 prosenttia (n=130). Vastanneista alle vuoden työpaikassaan työskennelleitä oli 27 prosenttia, ja pitkiä työsuhteita (vähintään 5 vuotta) oli 37 prosenttia. Vakituksessa työsuhteessa oli kaksi kolmannesta (67 %), ja kokoaikaisia työntekijöitä reilu puolet (56 %). Näin ollen aineistossa olikin paljon osa-aikaisia (27 %) tai epäsäännöllistä tai vuokratyötä tekeviä (17 %). Suuri osa vastanneista kuului X-sukupolveen tai aiemmin syntyneisiin (42 %). Y- sukupolveen kuului 40 prosenttia, ja Z-sukupolveen 17 prosenttia vastanneista (kuvio 2). Korkeakoulutus oli yli puolella vastaajista (54 %). Aineisto kuvanee hyvin erilaisia yrityksiä, joissa on vaihtuvuutta mutta osassa työtehtäviä tai yrityksiä myös pitkiä työsuhteita.



Kuvio 2. Alkukartoituskyselyyn vastanneiden sukupolvijakauma.

Taulukossa 2 on esitetty vastausten keskiarvot sen suhteen, miten tärkeänä henkilöstö piti esitettyjä yhteisöllisyyden väittämiä, sekä miten hyvin ne toteutuivat heidän omassa työssään. Mitä suurempi arvo (max. 5) sitä paremmin asia keskimäärin toteutui tai sitä tärkeämmäksi se koettiin. Taulukossa on myös esillä, kuinka suuri osa vastaajista koki, että asia on tärkeä, mutta se ei toteudu tämän hetken työssä (%).

Taulukko 3. Yhteisöllisyyden väittämien tärkeys ja toteutuma.

		Tärkeys	Toteutuminen	Tärkeää mutta ei toteudu
		Keskiarvo ± keskihajonta	Keskiarvo ± keskihajonta	%
Yhteisöllisyys	Työyhteisössä jokainen saa olla oma itsensä ja erilaisuutta arvostetaan	4,6 ± 0,58	4,1 ± 0,86	19
	Työpaikalla autamme ja tuemme toisiamme onnistumaan työssämme	4,7 ± 0,53	4,0 ± 0,93	24
	Kaikkien osaamista ja tekemistä arvostetaan työyhteisössämme	4,7 ± 0,51	3,7 ± 1,03	35
	Tulemme hyvin toimeen ja teemme töitä mielellään yhdessä	4,7 ± 0,52	4,2 ± 0,8	14

Kaikkia yhteisöllisyyden väittämiä pidettiin keskimäärin tärkeinä (keskiarvot 4,6–4,7 kun arvo 5 tarkoittaa ”erittäin tärkeä”). Suurin osa väittämistä myös toteutui henkilöstön mielestä hyvin, mutta yksittäisiä eroavaisuuksia löytyi. Keskimäärin korkeimmaksi arvioitiin keskinäinen toimeen tuleminen ja yhdessä työskentely (4,2). Vain pieni osa vastaajista koki, että se ei toteudu, vaikka on tärkeää (14 %). Toisaalta kokonaisuudessaan matalimman arvion tämän teeman alla sai kaikkien osaamisen arvostus työyhteisössä (3,7). Vaikka arvostuskin oli keskimäärin hyvällä tasolla, oli osaamisen arvostuksen kokemisessa hajontaa. Lisäksi yli kolmannes niistä, jotka pitivät tätä tärkeänä, sanoivat ettei se toteudu nykyisessä työssä (35 %).

Taulukossa 3 on esitetty työn vastaavasti merkityksellisuuden tärkeyden ja toteutumisen keskiarvoja. Lähes kaikki vastaajat pitivät osa-alueita hyvin tärkeinä, mutta pienelle joukolle palaute ja työssä kehittyminen tai työn sisältöön vaikuttaminen ei tuntunut tähdelliseltä. Näitä pidettiin kuitenkin keskimäärin tärkeinä itselle työssä (4,0–4,2). Säännöllisen palautteen saaminen koettiin heikoimmaksi lenkiksi (3,1), ja jopa yli puolet vastaajista (56 %) kokivat että palaute on tärkeää, mutta he eivät sitä saa.

Säännöllinen palaute nousi myös keskusteluissa vahvasti esille: erilaiset luontevat palautteenantotavat muovautuvat myös työyhteisöittäin erilaisiksi: toisissa toimii yhdessä työtä tehdessä annettu suora palaute, toisissa taas vaikkapa videolla kerrottu positiivinen palaute. Tyypillisesti keskustellen vuorovaikutteisesti jaettu palaute tukee parhaiten yhteisöllisyyttä ja yhteisymmärrystä asiasta. Erityisesti nuoret kokevat, että palaute on kommunikointia ja työn ohjauksen väline, kun toisille se näyttäytyy vain esimiehen puuttumisena ja negatiivisena työn arviointina. Palautteella voidaan kuitenkin myös rakentaa yhteistä näkemystä yrityksen tavoitteista, ohjata työssä oppimista sekä vahvistaa työntekijän suuntaa – jota osa toivookin. Säännöllinen palaute näyttääkin olevan yksi kulmakivi ja työväline tulvaisuuden työssä! Esimiehiltä nousi hankkeen aikana palautteenannolle ideoita, joita on mahdollista ottaa käyttöön hektisessäkin arjessa, kuten palautepäiväkirja, whatsapp -videot ohjeistuksina tai palautteenantoväylinä, tai yhteiset viikkopalautteet tai koonnit viikosta. On tärkeä muistaa, että palaute voi kulkea esimieheltä toiselle asioiden jakamisena, mutta myös kiitoksena tuesta.

Toisena ääripäänä oli väite oman työn kokemisesta merkitykselliseksi koko yrityksen toiminnan kannalta, jonka nähtiin keskimäärin toteutuvan hyvin (4,2), ja vain 13 prosenttia kertoi, ettei se toteudu, vaikka se olisi heille tärkeää. On kuitenkin huomattava, että jos joka kymmenes heistä, joille se oli tärkeää, koki ettei oma työ ole merkityksellistä, voi sillä olla jo vaikutusta työilmapiiriin ja työmotivaatioon työyhteisössä. Vaikka tämä olikin osiossa arvioitu parhaiten toteutuneeksi, olisi silti

erityisesti joissakin yrityksissä tähdellistä nostaa esille jokaisen työn merkitys kokonaisuuden osana: ei ole vähempiarvoisia töitä, vaan kaikkia tarvitaan toimivassa kokonaisuudessa. Yhtenä esimerkkinä on käytetty sitä, miten työyhteisössä puhutellaan siivoojia: nähdäänkö jokainen työntekijä ja tunnustetaanko työpaikalla jokaisen työn merkitys?

Taulukko 4. Merkityksellisyyden väittämien tärkeys ja toteutuma.

		Tärkeys	Toteutuminen	Tärkeää mutta ei toteudu
		Keskiarvo ± keskihajonta	Keskiarvo ± keskihajonta	%
Merkitykselli- syy	Pystyn tarvittaessa sovittamaan työn ja muun elämän aikataulut joustavasti	4,6 ± 0,63	4,2 ± 0,97	20
	Työni vastaa osaamistani ja siinä on riittävästi haasteita	4,4 ± 0,75	4,0 ± 0,99	21
	Saan tukea työssä kehittymiseen	4,2 ± 0,75	3,6 ± 1,03	39
	Voin vaikuttaa työni sisältöön	4,2 ± 0,77	3,6 ± 1,03	39
	Saan säännöllisesti palautetta työstäni	4,0 ± 0,86	3,1 ± 1,06	56
	Osaamistani ja tekemistäni arvostetaan työyhteisössämme	4,5 ± 0,63	3,9 ± 0,98	27
	Tekemäni työ on merkityksellistä koko yrityksen toiminnan kannalta	4,4 ± 0,66	4,2 ± 0,81	13

Johtajuuden väittämistä (taulukko 4) kaikki koettiin tärkeiksi, mutta tähdellisimmäksi nousi se, että esimies kuuntelee ja arvostaa näkemyksiä (4,5). Sen myös koettiin toteutuvan työssä hyvin, mutta silti reilu neljännes (28 %) niistä, jotka vastasivat sen olevan tärkeää, totesivat ettei se toteudu. Eli vaikka useimmat kokivat, että esimiehet kuuntelevat ja arvostavat, on silti suuri osa, jotka kaipaisivat esihenkilöltään kuuntelua ja arvostusta enemmän kuin nyt.

Hankkeen pajojen keskusteluissa nousi esille myös esimiesten aikaresurssit, ja osan näkemys oli, ettei työn lomassa ehdi riittäväällä tavalla kuunnella työntekijöitä, tai keskustella. Arvostuksen voi osoittaa myös kuuntelemalla aktiivisesti ja olemalla läsnä tavatessa, lyhyitä hetkiäkin. Keskinäiset keskustelut, muutosten ja päätösten perustelu sekä säännöllinen palaute ja vuorovaikutus ovat tapoja osoittaa arvostusta työntekijän näkemyksille. Joskus työpaikoilla ei työpäivän aikana ole tilanteita, joissa tämä olisi mahdollista, ja pohdimme pajoissa myös, miten löytää näitä yhteisiä

keskusteluhetkiä. Eräessä yrityksessä esihenkilö päätti ottaa tavaksi käydä työn lomassa kysymässä jokaiselta kuulumisia, toisessa taas otettiin käyttöön uusia palautteenantotapoja. Yksi esimerkki on hankkeen erästä yrityksistä, jossa otettiin nyt käyttöön kehitys/tarvekeskustelut. Tämä voi kuulostaa kuluneeltakin tavalta irrottaa työssä kahdenkeskistä aikaa esihenkilön kanssa, mutta toisaalta se mahdollisti heille tarpeellisen ajan keskustella tavoitteista, työstä ja jakaa myös palautetta ja osoittaa arvostusta. Muutokseen tarvittiin tässä esimerkissä vain sopiva tila ja johdon hyväksyntä. Hyvä lähijohtamistyö vaatiikin aikaa - myös kuunnella ja osallistaa.

Palaute nousi esille myös johtajuuden kohdalla. Jopa 55 % niistä, joille se oli tärkeää, toivoivat saavansa enemmän palautetta. Keskimäärin esimiehet antoivat palautetta (3,2), mutta keskiarvon taakse kätkeytyi hyvin erilaisia palautteen antamisen tapoja, ja tämän osalta yritykset ja esimiehet erosivat paljon toisistaan. Palautteenanto voi kuitenkin olla arkista toimintaa työn ohessa, joten sen voi nähdä myös toimintatapoina ja työyhteistaitoina, jotka voi ottaa käyttöön pyrkiessään parempaan vuorovaikutukseen. Jos esimies ottaa yhteyttä vain ongelmatilanteissa, voi se vääristää keskusteluyhteyttä.

Taulukko 5. Johtajuuden väittämien tärkeys ja toteutuma.

		Tärkeys	Toteutuminen	Tärkeää mutta ei toteudu
		Keskiarvo ± keskihajonta	Keskiarvo ± keskihajonta	%
Johtajuus	Esimiehellä on aikaa keskustella työhöni liittyvistä asioista	4,3 ± 0,75	3,7 ± 1,12	32
	Esimieheni tuntee työhöni liittyvät toiveet ja tarpeet	4,4 ± 0,62	3,7 ± 1,11	34
	Esimies kuuntelee ja arvostaa näkemyksiäni	4,5 ± 0,63	3,9 ± 1	28
	Esimiehelläni on aikaa keskustella kehittymisestääni ja antaa minulle neuvoja ja ohjausta	4,2 ± 0,84	3,5 ± 1,12	41
	Esimies antaa säännöllisesti palautetta työstäni	4,0 ± 0,88	3,2 ± 1,12	55

Esihenkilöiden keskinäinen vertaistuki on asia, joka hankkeen keskusteluissa nousi esille. Erään yrityksen lähiesihenkilöt heräsivät huomaamaan, etteivät koskaan ole samassa työvuorossa eivätkä tiedä toistansa tekemisistä tai lähijohtamisen tavoista. Se koettiin haasteeksi, ja heitä auttoi jo se, että he jakoivat kullakin työvuorolla tapahtuneita asioita ja parannettiin tiedonkulkua. He myös kokivat saavansa vertaistukea, kun jakoivat työhön liittyviä asioita toiselle. Esihenkilöiden välistä keskusteluyhteyttä voidaankin parantaa sopimalla yhteinen tapa viestiä, kuten viestilaput, whatsapp-videot tai varaamalla vuorolistasta yhteistä aikaa vuorojen väliin – jota kyllä yrityksissä aikataulutetaan, mutta se ei ole välttämättä riittävää.

Sukupolvittain oli eroja väittämien keskiarvoissa sen osalta, miten tärkeäksi eri osa-alueet koettiin. Y- ja Z-sukupolville (alle 40-vuotiaille tutkimuksen aikaan) olivat X-sukupolvea tärkeämpiä osaamisen arvostus, toisten auttaminen, toimeen tuleminen ja arvostus, kuunteleminen ja palaute, muun elämän ja työn aikataulujen sovittelu, sekä tuki työssä kehitykselle.

Kun tarkasteltiin tarkemmin väitteiden toteutumista työssä, erityisesti Y- ja Z-sukupolven edustajat (alle 40 v) kokivat että työyhteisöissä jokainen sai olla oma itsensä. He kokivat myös saavansa tukea työssä kehittymiseen ja esimiehillä koettiin olevan aikaa keskustella kehityksestä ja antaa neuvoja ja ohjeita. Näiden pohjalta on luonnollista, että Y- ja Z-sukupolven edustajat kokivat, että heidän osaamistaan ja tekemistään arvostetaan, sillä yksi tapa osoittaa arvostusta on pysähtyminen ja keskusteleminen. Nuorimmat, eli Z-sukupolven edustajat kokivat, että esimies tuntee heidän työhönsä liittyvät toiveensa ja että he pystyvät tarvittaessa sovitteluun työn ja muun elämän aikataulut. Toisaalta pidempään työssä olleet Y- ja X-sukupolvet arvioivat, että heillä toteutuu paremmin palautteen saaminen työstään, kuin Z-sukupolvella. Kyseessä oli samojen yritysten vastaajat, joten tämä voisi viitata siihen, että nuorimmat työntekijät ehkä kaipaavat enemmän säännöllistä palautetta uran alkuvaiheissa, ja tukea ja vahvistusta toiminnalleen.

Kun sukupolvittain tutkittiin asioiden toteutumista suhteessa siihen, miten tärkeinä niitä pidettiin (kuvio 3), nousi esille, että eri sukupolvilla oli hyvin samankaltaiset näkemykset siitä mitä työssä tulisi parantaa. Kuviossa 3 punaisella on ne ruudut, joissa oli eniten niitä, jotka kokivat, ettei asia toteudu, vaikka se on tärkeää. Tässä tarkastelussa nousi erityisen vahvasti esille toiveet palautteesta, ja yli puolet joka ikäryhmässä toivoi lisää palautetta, ja Z-sukupolven edustajista yli 70 % koki, että se on tärkeää mutta palautetta ei saa riittävästi. Nuorimmat, Z-sukupolven edustajat, myös toivovat enemmän vaikutusvaltaa oman työn sisältöön, mutta se voi johtua myös alkavasta työurasta, jolloin ei vielä ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön kuin pidempään työssä olleilla.

Toisaalta on hienoa, että erilaisissa yrityksissä suurin osa eri sukupolvien vastaajista koki, että erilaisuutta arvostetaan, ja että mm. toisia tuetaan. Erityisesti z-sukupolven mielestä nämä olivat tärkeitä, ja ne toteutuivat erittäin hyvin.

KYSYMYS	X – sukupolvi 1960..1979 tai aiemmin	Y – sukupolvi 1980..1994	Z – sukupolvi 1995..2010
Työyhteisössä jokainen saa olla oma itsensä ja erilaisuutta arvostetaan			
Työpaikalla autamme ja tuemme toisiamme onnistumaan työssämme			
Työni vastaa osaamistani ja siinä on riittävästi haasteita			
Tulemme hyvin toimeen ja teemme töitä mielellään yhdessä			
Tekemäni työ on merkityksellistä koko yrityksen toiminnan kannalta			
Pystyn sovitteluun työn ja muun elämän aikataulut joustavasti			
Esimies kuuntelee ja arvostaa näkemyksiäni			
Esimieheni tuntee työhöni liittyvät toiveet ja tarpeet			
Osaamistani ja tekemistäni arvostetaan työyhteisössämme			
Kaikkien osaamista ja tekemistä arvostetaan työyhteisössämme			
Esimiehellä on aikaa keskustella työhöni liittyvistä asioista			
Saan tukea työssä kehittymiseen			
Esimiehelläni on aikaa keskustella kehittämisestäni ja antaa minulle neuvoja ja ohjausta			
Voin vaikuttaa työni sisältöön			
Esimies antaa säännöllisesti palautetta työstäni			
Saan säännöllisesti palautetta työstäni			



Tärkeää, ei toteudu kovin hyvin



Tärkeää, ei aina toteudu



Tärkeää, toteutuu melko hyvin/hyvin

Kuvio 3. Olisi tärkeää muttei toteudu työssä? Eri sukupolvien näkemyksiä työstä.

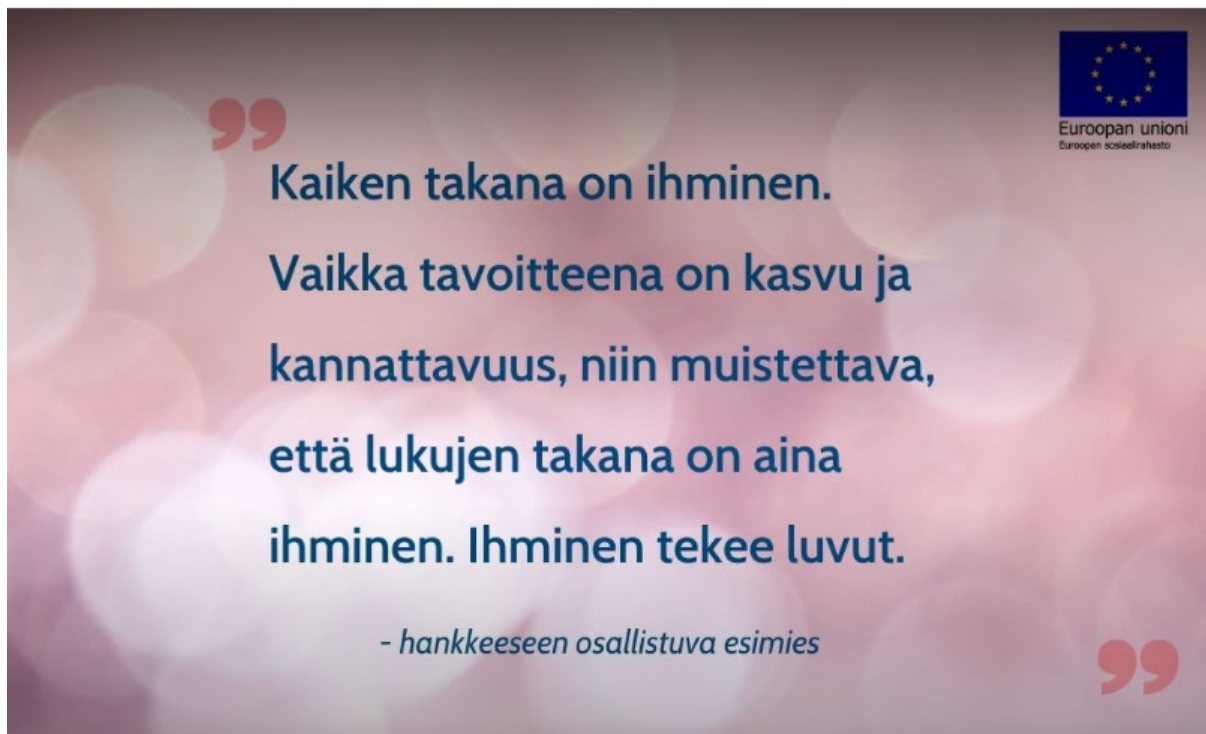
On huomattava, että kokonaisuudessaan esimiesten ja alaisten välillä ei ollut merkittäviä eroja eri väittämien osalta, mutta esimiesasemassa olevat näkivät palautteen saamisen tason sekä mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä parempina. Myös oman työn merkityksellisyys oli esimiehillä korkeammalla. Tämä saattaa kuvata erilaisia työnkuvia ja mahdollisuuksia työssä. Palautteen osalta taas esihenkilöt ehkä kokevat antavansa kokonaisuudessaan palautetta usein, mutta se kohdistuu kuitenkin jokaiseen työntekijään harvoin, erityisesti jos työntekijöitä on lähiesimiehellä paljon. Pääasiassa tulokset olivat yhteneviä, ja suuria eroja ei löytynyt.

Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää mikä on yhteydessä esimiehen antamaan palautteeseen (taulukko 5). Se, että esimies antaa säännöllisesti palautetta oli voimakkaasti yhteydessä kokemukseen, että saa palautetta yleisesti ottaen työstään ($r=0,806^{**}$). Lisäksi ne, jotka kokivat saavansa palautetta esimieheltä, myös kokivat, että he saavat tukea työssä kehittymiseen ($r=0,646^{**}$) ja esimiehellä on aikaa keskustella, hän kuuntelee ja arvostaa, sekä tuntee työhöni liittyvät toiveet ($r=[0,541-0,629]^{**}$). Myös osaamisen arvostus ja työyhteisössä oli merkittävästi yhteydessä palautteen saamiseen. Näin ollen esimiehen palautteella on yhteys myös arvostuksen välittymiseen työssä.

Taulukko 6. Yhteydet suhteessa väittämään: esimies antaa säännöllisesti palautetta työstäni (r).

Korrelaatio	Kysymys
0,806 ^{**}	Saan säännöllisesti palautetta työstäni
0,646 ^{**}	Saan tukea työssä kehittymiseen
0,629 ^{**}	Esimiehellä on aikaa keskustella työhöni liittyvistä asioista
0,581 ^{**}	Esimies kuuntelee ja arvostaa näkemyksiäni
0,541 ^{**}	Esimieheni tuntee työhöni liittyvät toiveet ja tarpeet
0,493 ^{**}	Kaikkien osaamista ja tekemistä arvostetaan työyhteisössämme
0,477 ^{**}	Osaamistani ja tekemistäni arvostetaan työyhteisössämme
0,470 ^{**}	Työni vastaa osaamistani ja siinä on riittävästi haasteita
0,459 ^{**}	Voin vaikuttaa työni sisältöön
0,433 ^{**}	Työyhteisössä jokainen saa olla oma itsensä ja erilaisuutta arvostetaan
0,421 ^{**}	Tulemme hyvin toimeen ja teemme töitä mielellään yhdessä
0,326 ^{**}	Tekemäni työ on merkityksellistä koko yrityksen toiminnan kannalta
0,307 ^{**}	Pystyn tarvittaessa sovittamaan työn ja muun elämän aikataulut joustavasti

Loppukartoituksen tuloksia



Kuva 6. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Loppukartoitukseen vastanneista (n=173) suurin osa oli yritysten työntekijöitä (n=45, 84 %), ja esimiehiä oli vastanneista 16 prosenttia (n=28). Nuorimpaan Z -sukupolven edustajia oli 45 (27 %), ja yhteensä YZ- sukupolven edustajia eli alle 40-vuotiaita oli 54 prosenttia vastanneista (n=91). Vastaajista 44 oli korkeakoulutettuja, ja 27 oli käynyt lukion, ja suurin osa oli käynyt 57 ammattikoulun tai -kurssin.

Loppukartoituksessa haluttiin erityisesti selvittää, millaisia muutoksia henkilöstö on havainnut työpaikalla viimeisen vuoden aikana. Kartoituksen teemat olivat samat kuin alkukyselyssä: työyhteisön yhteisöllisyys, esimiehen valmentava johtajuus ja oman työn merkityksellisyys. Seuraavaksi tarkastellaan keskeisiä havaintoja yritysten yhteisistä tuloksista.



Kuvio 4. Muutokset hankkeen kuluessa.

Loppukartoituksen mukaan henkilöstön kokemus yhteisöllisyydestä omissa työyhteisöissä oli edelleen vahvistunut, vaikka yhteisöllisyys jo alkukyselyn perustella toteutui hyvin käytännössä. Kokemus siitä, että työyhteisössä saa olla oma itsensä ja erilaisuutta arvostetaan, oli yksittäisistä asioista parhaiten toteutunut alkukyselyssä, ja se oli parantunut loppukyselyssä joka neljännen (25 %) vastaajan mielestä. Lähes puolet (42 %) vastaajista koki, että toisten tukeminen ja auttaminen on parantunut ja noin kolmannes (30 %) koki, että toisten arvostus on yhä parantunut. Esihenkilöiden arviot tukemisesta ja arvostamisesta olivat myönteisempiä kuin työntekijöiden.

Esimiehen valmentajaa johtajuutta arvioitaessa puolet vastaajista koki esihenkilön toiminnan kokonaisuutena pysyneen samana, kolmannes koki sen parantuneen. Tarkemmin johtajuutta tarkasteltaessa vastaajista 36 % koki, että esihenkilön kuunteleminen ja työntekijän näkemysten arvostaminen on parantunut. Lähes kolmasosa (28 %) vastaajista koki tapahtuneen parannusta myös siinä, että esimiehellä on aikaa keskustella työhön liittyvistä asioista. Noin neljännen (24 %) vastanneista koki, että esihenkilöt antavat nyt enemmän säännöllistä palautetta, mutta toisaalta 21 prosenttia koki, että se on heikentynyt. Puolet koki palautteenannon pysyneen ennallaan. Toiseksi eniten hajontaa palautteen ohella vastaajien kokemuksissa oli sen suhteen, koetaanko esihenkilöllä olevan aikaa ohjata työntekijää kehittymään. Väittämän ”esimiehelläni on aikaa keskustella kehittymisestä, antaa minulle neuvoja ja ohjausta” osalta 22 % vastaajista koki sen parantuneen ja 21 % heikentyneen, 57 % koki tilanteen pysyneen samana. Esihenkilöiden omat arviot palautteen antamisesta sekä työntekijöiden kuuntelemisesta olivat työntekijöitä myönteisemmät.

Kokonaisuutena henkilöstön kokemus oman työn merkityksellisyydestä oli säilynyt alkukyselyyn nähden hyvänä, useimmat vastasivat tilanteen pysyneen samana (Kuvio 4). Kuitenkin kokemus siitä, että pystyy tarvittaessa sovittamaan työn ja muun elämän aikataulut, oli lähes kolmanneksen (29 %) mielestä jopa parantunut. Lisäksi 30 prosenttia vastaajista koki, että he voivat nyt vaikuttaa oman työnsä sisältöön paremmin. Vaikuttamisen suhteen YZ-sukupolven työntekijöiden sekä esimiesten arviot muutoksesta olivat x-sukupolvea myönteisemmät. Alkukyselyssä juuri nuorimmat eli z-sukupolven työntekijät kokivat, ettei oman työn sisältöön voinut kovin hyvin vaikuttaa, mikä osaltaan voi johtua siitä, että he ovat vasta uransa alkuvaiheessa.

Alkukyselyssä henkilöstön kokemus siitä, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä koko yrityksen kannalta, toteutui hyvin. Loppukartoituksen perusteella 32 % vastaajista koki sen yhä parantuneen, ja YZ-sukupolven kuuluvat työntekijät arvioivat asian myönteisemmin kuin X-sukupolven työntekijät. YZ-sukupolven kokemukset siitä, että työ vastaa osaamista ja siinä on riittävästi haasteita, olivat niin ikään X-sukupolvia myönteisempiä.

Yksittäisistä asioista säännöllisen palautteen saaminen toteutui henkilöstön mielestä kaikkein heikoiten alkukyselyssä, vaikka se koettiin tärkeänä osana oman työn merkityksellisyyttä. Loppukartoituksen mukaan joka kuudes (17 %) vastaajista koki säännöllisen palautteen saamisen parantuneen, kun taas vastaavasti viidennes (21 %) koki sen heikentyneen. Tasan 60 prosenttia koki tilanteen pysyneen ennallaan. Henkilöstön kokemuksissa oli siis hajontaa säännöllisen palautteen saamisen suhteen.

YZ-sukupolvi odottaa saavansa runsasta ja säännöllistä palautetta työssään. Jotta ymmärtäisimme paremmin, miksi näin on, kysyttiin loppukartoituksessa henkilöstöltä, mitä palaute merkitsee sinulle työssäsi? Avoimista vastauksista käy ilmi, että palaute auttaa hahmottamaan oman työn merkityksellisyyttä, vahvistaa työidentiteettiä ja uskoa omaan kykyihin, motivoi ja auttaa kehittymään.

Koska arvostus on YZ-sukupolville työelämässä tärkeää, kysyttiin loppukartoituksessa avoimella kysymyksellä, miten haluat, että sinulle osoitetaan arvostusta? Avoimissa vastauksissa tuotiin esille monipuolisesti arvostamisen tapoja. Antamalla vastuuta on mahdollisuus näyttää oma ammattitaito, ja osaaminen. Luottamalla ja kannustamalla saa arvostusta vastausten mukaan, ei vähättelemällä. Arvostusta voi myös osoittaa kysymällä mielipiteitä ja ideoita, kuuntelemalla sekä kohtelemalla tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Avoimissa vastauksissa toistuu usein palaute: etenkin positiivinen palaute on vahva arvostuksen osoittamisen muoto. Kuten eräs vastaajista toteaa ”kiitos on kova sana”.

Loppukartoituksessa selvitettiin erikseen esihenkilöiden kokemuksia siitä, millaisia muutoksia on havainnut kuluneen vuoden aikana. Kartoitukseen vastasi yhteensä 28 esihenkilöä, joista 25 % oli YZ-sukupolven edustajia, 75 % kuului X-sukupolveen. Kaikista esihenkilöistä 75 % koki, että toimii eri tavalla esimiestyössä nyt kuin aikaisemmin. Neljä viidestä (82 %) vastaajista kertoi, että he ovat muuttaneet hankkeen aikana yhteistä toimintakulttuuria. Hieman yli puolet (54 %) esihenkilöistä koki oman osaamisensa parantuneen YZ-projektin myötä. Esihenkilöistä 46 prosenttia koki, että ajattelee yleisesti ottaen lähijohtamisesta eri tavalla kuin aikaisemmin. Palautteen tärkeyden ymmärtäminen on esihenkilöillä selvästi vahvistunut (74 % vastasi, että se on tärkeää) ja kolmannes myös antaa nyt palautetta enemmän kuin ennen. Lisäksi hankkeessa oman työn reflektointi ja autenttiset videointikokeilut olivat tukeneet kehittymistä esihenkilönä (64 % sanoi, että on samaa mieltä). Yli puolet (57 %) koki, että keskustelut muiden esihenkilöiden kanssa hankkeen työpajoissa ja kokoontumisissa tukivat esihenkilönä kehittymistä.

Loppukartoituksen perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että kokemus palautteesta on yksilöllistä ja edellyttää lähijohtamisessa tasapuolisuutta sekä aktiivisuutta. Esihenkilöt lisäsivät hankkeen aikana palautteen antamista, keskustelua ja ohjausta. YZ-sukupolvi odottaa saavansa palautetta esihenkilön lisäksi myös työkavereilta ja asiakkailta, mahdollisesti muiltakin sidosryhmiltä. Palautteen kautta voidaan vaikuttaa arvostuksen kokemukseen, mikä on nuoremmille sekä vanhemmille sukupolville tärkeää työelämässä oman työn merkityksellisyyden, kehittymisen, motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Näin ollen olisikin hyvä miettiä työpaikoilla, miten luoda jokapäiväiseen arkeen palautekäytänteitä ja -rutiineja sekä kannustavaa keskustelukulttuuria, jotta arjessa voidaan hyvin ja kehitytään sekä yksilönä että yhteisönä.

Elävän työelämän esimerkkejä onnistuneesta arkijohtamisen kehittamisestä



Kuva 7. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Lähijohtajat ovat hankkeen myötä aktiivisemmin ja tietoisemmin pohtineet omia ajattelutapojaan ja arvojaan sekä havainnoineet työtään. Oman toiminnan ja sen perusteiden hahmottamisen myötä itsetuntemus esihenkilönä koettiin parantuneen. Eräs lähijohtaja oivalsi, että operatiivisen työn rinnalla pysähtyminen ajattelemaan, refleктоimaan ja oppimaan, on aidosti esihenkilön työtä, johon kannattaa ottaa säännöllisesti aikaa. Kun yrityksessä havaittiin tarve esihenkilöiden keskinäiselle tuelle, keskinäiselle yhteydenpidolle otettiin aikaa, ja keskustelu johtajuudesta ja johtamisen kehittämisestä sekä johtamisen käytännöistä esihenkilöiden kesken lisääntyi merkittävästi. Tämä on tuonut esihenkilöiden näkemyksen mukaan yrityksen lähijohtamiseen laatua ja yksilöllistä huomiointia. Myös vertaistukea annettiin entistä aktiivisemmin.

Eräessä yrityksessä lähdettiin esihenkilöiden kanssa miettimään ja kirkastamaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä on hyvä johtajuus, millaista lähijohtamista odotetaan ja halutaan esihenkilöiltä. Tämän pohjalta yrityksessä keskustelu ”meidän yrityksemme johtajuudesta” oli lisätty

osaksi rekrytointi- ja perehdytysprosessiin, jossa keskustellaan yrityksen arvopohjasta ja mitä se merkitsee yksilötason johtamistilanteissa.

Kokonaisuudessaan pysähtymisten ja keskusteluiden, sekä oman toiminnan reflektoinnin kautta vuorovaikutus henkilöstön kanssa jokapäiväisessä arjessa yrityksissä lisääntyi, ja viestintään on nyt loppuvaiheessa kiinnitetty huomiota ja panostettu yrityksissä enemmän. Keskustelua ja ohjaamista lisättiin myös eräässä yrityksessä työn kuluessa, jolloin mahdolliset erilaiset näkemykset esim. lopputuloksesta eivät ilmenneet vasta kun työ oli tehty.

Hankkeessa keskusteluiden lisäksi hyödynnettiin videoita johtamisen kehittämisen apuna. Videoille tallennettiin ja jaettiin mm. omia ajatuksia johtajuudesta, kuvaamalla autenttisia työtilanteita ja omaa palautteenantotilannetta. Videot tukivat tutkimuksessa pysähtymistä asian äärelle, ja edesauttoivat huomaamaan toimintatapoja ja toimivat näin oman ajattelun tukena. Videot olivat tietoturvalisillä alustalla, ja jaettiin luottamuksellisesti. Videoita ja muita digitaalisia työkaluja alettiin hyödyntää yhä enemmän osassa yrityksiä sisäisessä viestinnässä, ja oman esimiestyön kehittämisessä. Näin on yrityksissä parannettu osallisuutta ja tiedonkulkua mm. eri työvuoroissa tekevien työntekijöiden kanssa. Videot tuntuivat olevan osalle haastava ja paljastava tapa tutkia omaa vuorovaikutusta ja työn tekemisen tapoja, ja osa taas eteni videoinnissa pidemmälle. Loppukartoituksessa useimmat kuitenkin totesivat niiden tukeneen oppimista ja kehittymistä esimiehenä! Ne voivatkin auttaa huomaamaan omia toimintatapoja, ja tukea reflektiota ja ajattelun muutosta, jota vaaditaan toiminnan muutoksen alkusysäykseksi.

Voidaankin sanoa, että esihenkilöt ovat havahtuneet ihmisten kohtaamisen ja keskustelun merkityksestä arkijohtamisessa. Kiireenkin keskellä on nyt tietoisesti pysähdetty olemaan läsnä työntekijöille, kuuntelemaan ja käymään vuoropuhelua heille tärkeissä asioissa. Lisääntyneen kuuntelemisen myötä osa toi esille oppineensa havaitsemaan eri sukupolvien erilaisuutta ja pyrkivänsä kohtaamaan työntekijöitä yksilöllisemmin. Tämä ei aina ollut helppoa, ja esihenkilöt myös toivat esille riittämättömyyden kokemuksiaan sekä haastavia tilanteita työntekijöiden kanssa: aina ei voitu toteuttaa kaikkia toiveita ja joskus erilaisuus aiheuttaa ristiriitatilanteita, kun esihenkilön on lopulta oltava kaikille reilu – yksi ei voi saada erikoisvapauksia.

Erilaisuus kuitenkin tunnistettiin voimavarana, josta olisi mahdollista ammentaa joissakin työtilanteissa: jokaisella on myös vahvuutensa. Esihenkilön osalta tärkeää onkin tunnistaa omat ja työntekijöiden vahvuudet ja oppia hyödyntämään niitä oikeissa tilanteissa. Edes pitkä työura ei välttämättä edistä tätä osaamista, ellei sille varaa aikaa. Toisaalta esimiesten keskusteluiden pohjalta välittyi tarve myös esimiesten tarvitsemalle tuelle hankalissa tilanteissa: joskus on hyvä ohjata

työntekijä ammattiavun piiriin, ja silloin esihenkilökin voi tarvita tukea ja apua – esihenkilönkään ei ole hyvä tehdä työtään ja pohtia ratkaisuja aina yksin.

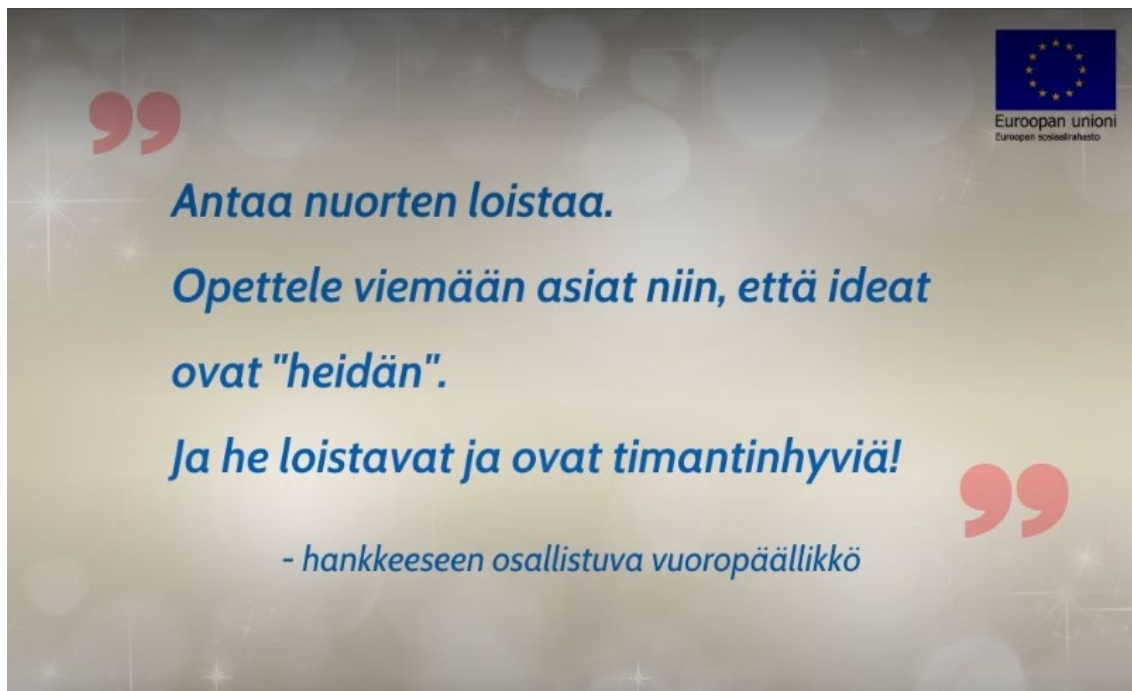
Keskustellessaan YZ-sukupolven kanssa lähijohtajat ovat havainneet perustelevansa nyt päätöksiä enemmän odotusten ja merkityksellisyyden kirkastamiseksi: miksi asioita tehdään ja mikä merkitys työllä on kokonaisuuden kannalta. Alkutapaamisissa nousi esille ”käskyttäminen”, jota ei haluttu käyttäytymismalliksi työelämässä, ja toivottiin sen sijaan että lähijohtamisessa korostuisi ohjaus ja valmentava ote. Pureuduimme näihin aiheisiin työpajoissa, ja niistä virisi hyvää keskustelua. Eräessä yrityksessä ylin johto halusi madaltaa nuorempien sukupolvien kynnystä vuorovaikutukseen, kohtaamiseen ja yhteydenpitoon siten, että kerran viikossa johto tuli työskentelemään yhteisiin tiloihin ja oli näin ollen tavattavissa sekä läsnä kaikille työntekijöille ilman erityistä agenda. Fyysinen jaettu tila voi joissakin toimipaikoissa mahdollistaa myös rikkaamman sosiaalisen kanssakäymisen ja molemminpuolisen tutustumisen, joka luo pohjaa taas toisen näkemiselle ”ihan tavallisena ihmisenä”. Toisaalta esimerkiksi avokonttorien haasteet on jo laajalti tunnistettu, joten yrityksissä on tasapainoiltava yksityisen tilan ja yhteisen jaetun tilan käytön välillä tarkasti. Erityisesti nuorilla korostuivat myös tutkimustuloksissa toiveet keskustelusta ja jakamisesta, palautteesta ja tasa-arvosta, jotka voivat tutkimusten mukaan mahdollistua myös lyhyemmissä tapaamisissa, joka ei vaadi yhteistä jaettua työtilaa.

Erityisesti palautteen tärkeys YZ-sukupolven johtamisessa on loppukartoituksen tulosten perusteella ymmärretty nyt laaja-alaisemmin. Alussa osa esimiehistä ajatteli palautteen olevan negatiivista, puuttumista työn tekemiseen. Kuitenkin erityisesti yhteisten pohdintojen kautta, hankkeessa avattiin palautteen monipuolisempaa merkitystä myös työn ohjauksessa, tukemisessa ja kannustamisena. Esihenkilöt hankkivat kokemustietoa positiivisen palautteen saamisesta mm. keskinäisten positiivisten palautteiden kautta. Miten ihmiset palautteen käsittävät ja millaista palautetta halutaan, keskusteltiin myös yhteisesti työpaikoilla. Osassa yrityksistä otettiin käyttöön palautepäiväkirja, jotta palautetyössä pystyisi olemaan tasapuolinen, antamaan ja pyytämään palautetta yhdenvertaisesti kaikilta työntekijöiltä. Toisessa yrityksessä käyttöön otettiin taas viestivihko, jossa saattoi viestiä esimerkiksi seuraavan vuoron esihenkilölle päivän asioita. Positiivisen palautteen antamista ja viestintää arjessa onkin nyt lisätty! Kuitenkin, kuten loppukartoituksen kyselyistä selvisi, hajontaa on, ja tämä näkyi erilaisena kehityksenä yrityksittäin.

Muutamassa yrityksessä pieniä muutoksia tekemällä arjen työtapoihin saatiin jo luotua mahdollisuuksia jakaa ja parantaa vuorovaikutusta. Toisissa yrityksissä löytyi esteitä tai haasteita viedä asioita eteenpäin. Näiden esteiden tunnistaminen, kuten yhteisen tilan tai ajan puute, viestintäkeinojen puuttuminen tai asiakkaiden jatkuva läsnäolo (erityisesti Mara-alan työssä), on

ensimmäinen askel kohti muutosta. Pyrimme sanoittamaan haasteita ja etsimään yhdessä mahdollisia kunkin työn arkeen sopivia keinoja parantaa lähiesimiestyötä. Osassa yrityksistä pohdinta varmasti jatkuu, ja loppukyselyn ja keskustelujen perusteella esihenkilöt ovat saaneet alkusysäyksen ja mahdollisuuden pysähtyä nuorten ja erilaisten ihmisten johtamisen äärelle, joka koettiin hyvin tärkeäksi ja ajatuksia eteenpäin vieväksi. Vähitellen kun haasteet on tiedostettu ja ratkaisuja etsitty, voidaan puhua käytännön toiminnan muutoksesta. Yrityksissä lähtökohdat olivat erilaiset, ja jokaisessa edettiin eri tahtiin, mutta esihenkilöiden kokemukset olivat kannustavia ja positiivisia: jo ajattelun muutos saa näkemään johtamisen eri tavoin.

Koko aineistoa tarkasteltaessa yrityksittäin löytyi suuria eroja vastuksissa, mutta enempää niitä ei eritellä tuloksissa tietosuojaan johdosta. Alussa osassa yrityksiä oli huomioitu jo eri tavoin erilaiset työntekijät, ja oli mm. otettu jo aiemmin käyttöön tiedon kulkua tai palautteen antoa mahdollistavia käytänteitä. Kuitenkin osassa yrityksiä oli havaittavissa tarve muuttaa suuntaa ja etsiä uusia ratkaisuja nuorten johtamiselle. Monissa hankkeen työpajojen ja yrityksissä käydyissä keskusteluissa ilmeni, että myös esihenkilöt kaipasivat keskinäistä vertaistukea ja yhteistä aikaa työntekijöiden kanssa, ja alussa vuorovaikutus tai työstä keskusteleminen ei kaikkialla ollut edes mahdollista työpäivän aikana. Hankkeessa pohdittiinkin esihenkilöiden kanssa mm. rakentavan palautteenantamisen mahdollisuuksia eri työpaikoilla, ja sen pohjalta rakentuivat niin palautetyökalu ja eri ihmistyyppien johtamisen kuvaukset (katso linkit lopusta).



Kuva 8. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

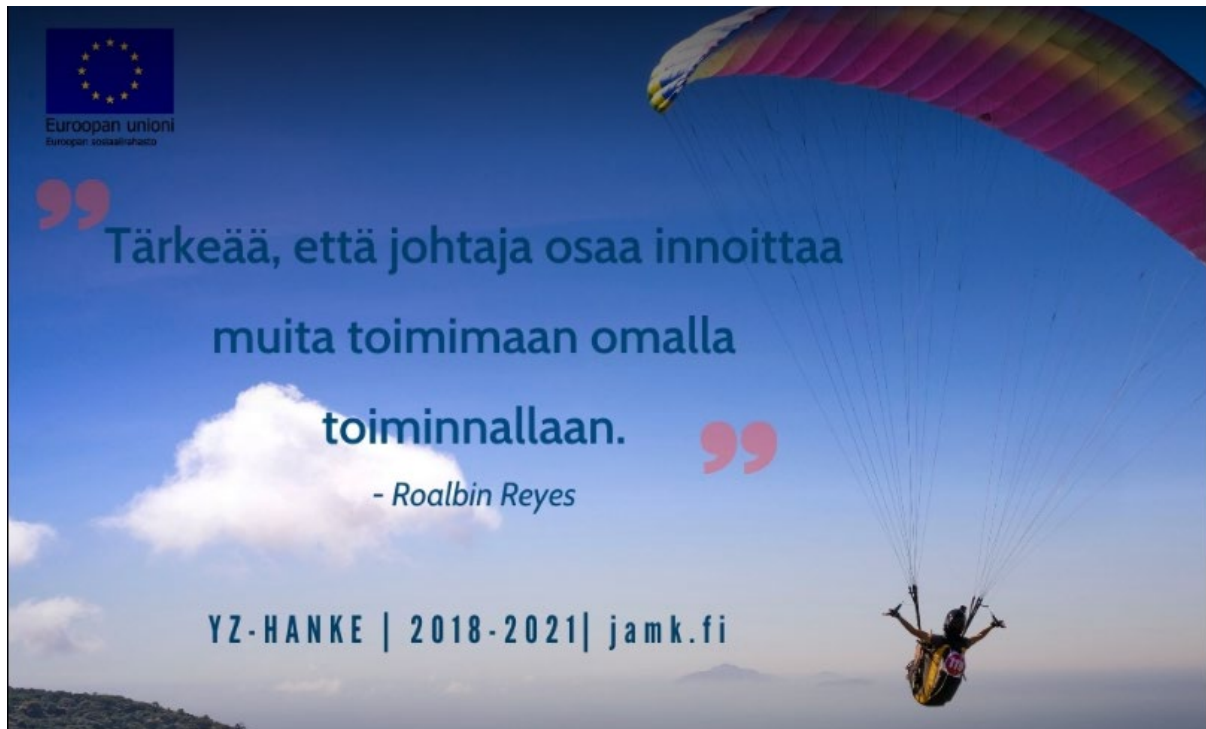
Pohdintaa: yhteiskunta muuttuu, muuttuvatko yritykset mukana?



Kuva 9. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Työn tekeminen on murroksessa, mutta vaikutukset ovat erilaisia eri aloilla ja eri yksilöille. ”YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle” -hankkeen tavoitteena oli tuottaa käytännön ratkaisuja siihen, kuinka pk-yritykset voivat siirtyä YZ-sukupolven edellyttämälle yhteisöllisen oppimisen ja johtajuuden tasolle. Tässä kartoituksessa selvitettiin ja kehitettiin arjen lähiesimiestyötä Keski-Suomalaisissa yrityksissä. Selvitimme yritysten henkilökunnan ajatuksia YZ-sukupolven kannalta tärkeistä asioista: työyhteisön yhteisöllisyydestä, esimiehen johtajuudesta ja oman työn merkityksellisyden kokemuksesta sen tärkeyden ja toteutumisen kannalta.

Osallistuneet lähijohtajat kokivat, että kyselyt herättelijänä, vertaisten kanssa käydyt keskustelut ja jaettu tieto erilaisten ihmisten johtamisesta, sekä käytännön esimerkit ja oman työn videointi auttoivat saamaan uuden käsityksen oman toiminnan vaikutuksista. Lähijohtamisen haasteiden äärelle pysähtyminen, esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmien kuunteleminen ja yhteinen jakaminen sekä vuorovaikutus olivat tutkimuksessa tapoja saada esihenkilöt tarkastelemaan omaa työtään ja tapansa tehdä työtä uudella tavalla. Hyödynsimme myös videointia reflektion tukena.

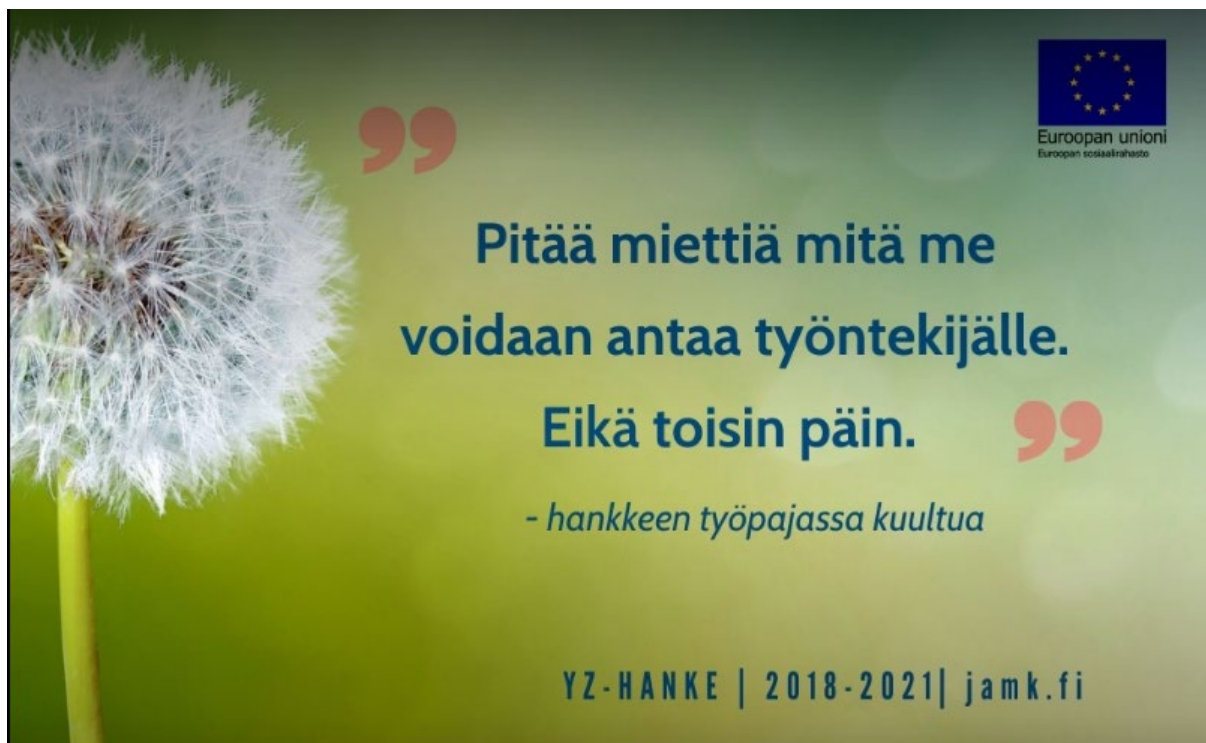


Kuva 10. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Kokemuksia ja muutoksia yhteisöllisyydessä, johtamisessa ja työn merkityksellisyydessä tutkimme tarkemmin alku- ja loppukyselyiden avulla. Lopputuloksissa suurimmat positiiviset muutokset olivat seuraavissa väittämissä, joiden noin kolmannes kaikista työntekijöistä koki parantuneen: autamme ja tuemme toisiamme, esimies kuuntelee ja arvostaa näkemyksiäni, tulemme hyvin toimeen ja teemme mielellämme töitä yhdessä, sekä tekemäni työ on merkityksellistä koko yrityksen toiminnan kannalta. Vain joka kuudes koki, että palautteenanto oli parantunut, mutta viidennes koki ettei saa riittävästi palautetta. Voidaan ajatella, että tutkimusaika – noin 1 vuosi – on lyhyt, että ajattelun muutokset näkyisivät vielä voimakkaasti muuttuneina käytänteinä koko työyhteisössä, joissa vain osa esihenkilöistä osallistui koulutukseen ja hankkeen toimintaan. Mutta jokainen esihenkilö voi vaikuttaa omaan toimintaansa, ja sen kautta saada positiivisia vaikutuksia ympärilleen lyhyessäkin ajassa.

Ne vastaajat, jotka kokivat, että esimieheltä ei saanut riittävästi säännöllistä palautetta, kokivat myös, että eivät saa riittävästi tukea työssä kehittymiseen, esimies ei arvosta tai kuuntele, eikä

esimies tunne työhönsä liittyviä toiveita. He myös kokivat, että heidän osaamistaan ei arvosteta riittävästi työyhteisössä. Yhteydet kertovat sekä palautteen suuresta merkityksestä, myös erilaisista työyhteisöistä: näissä oli suuria eroja yritysten (ja esihenkilöiden) välillä. Näin ollen yrityksen palautekulttuurin ja jokaisen osaamisen ja työn arvostaminen voivat mahdollisesti luoda positiivisia muutoksia yrityksen työntekijöiden kokemukseen työstään, oman työnsä merkityksestä ja esihenkilön arvostuksesta, jotka voivat olla taas yhteydessä laajemmin työhyvinvointiin ja työn kokemiseen mielekkääksi.



Kuva 11. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Kyselyiden kautta, mutta myös hankkeen työpajojen ja yritysvierailujen keskusteluissa nousi vahvasti esille juuri palaute, mutta myös työn tasapaino, osallisuus ja merkityksellisyys. Tutkimuksen löydöt voidaan kiteyttää seuraaviin kohtiin:

Palaute

kuuntelu, vuorovaikutus, työn ja ihmisen arvostus ja arvokkuus: jokaisen osaamisen arvostaminen ja yhteisön tuki

Tasapaino

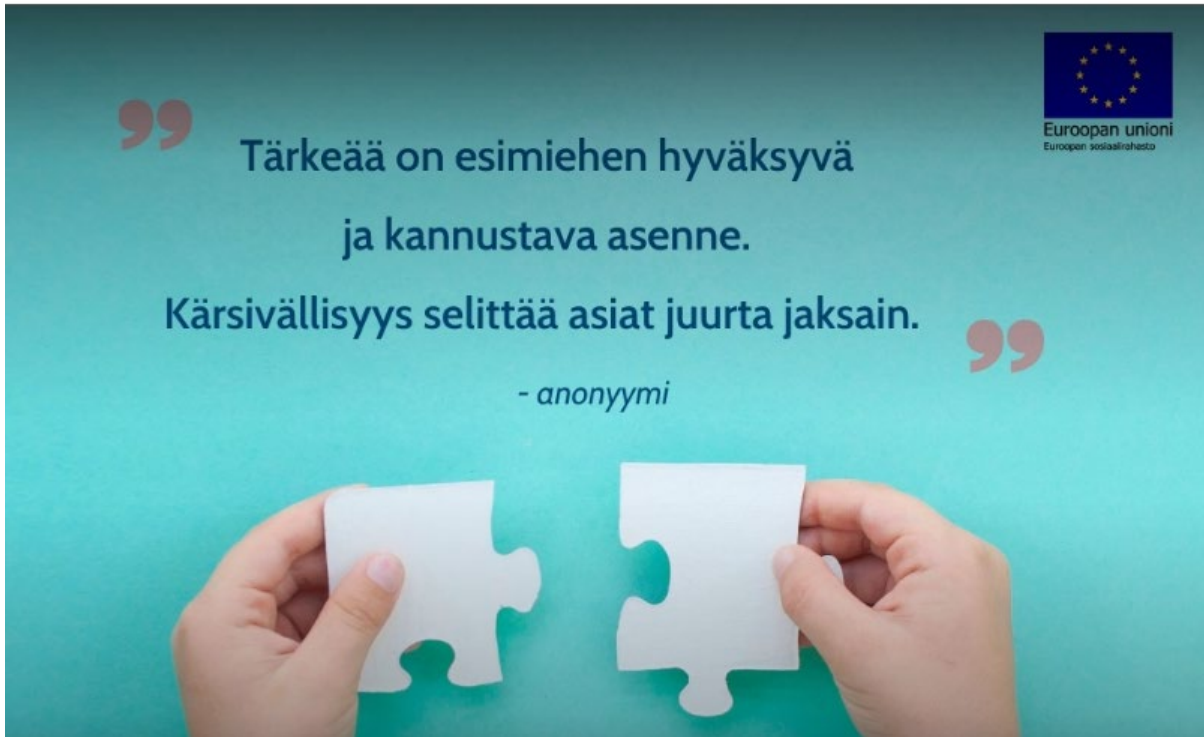
selkeät työtehtävät, jaksamisen tukeminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja molemminpuolinen joustavuus, mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön

Osallisuus

yhteisöllisyys, esihenkilön tuki ja keskusteluvalmius, vertaistuki, ystävällisyys, inhimillisyys

Merkityksellisyys

yhteiset tavoitteet, suunta ja arvot, oman työn merkityksen havaitseminen koko yrityksen toiminnan kannalta



Kuva 12. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

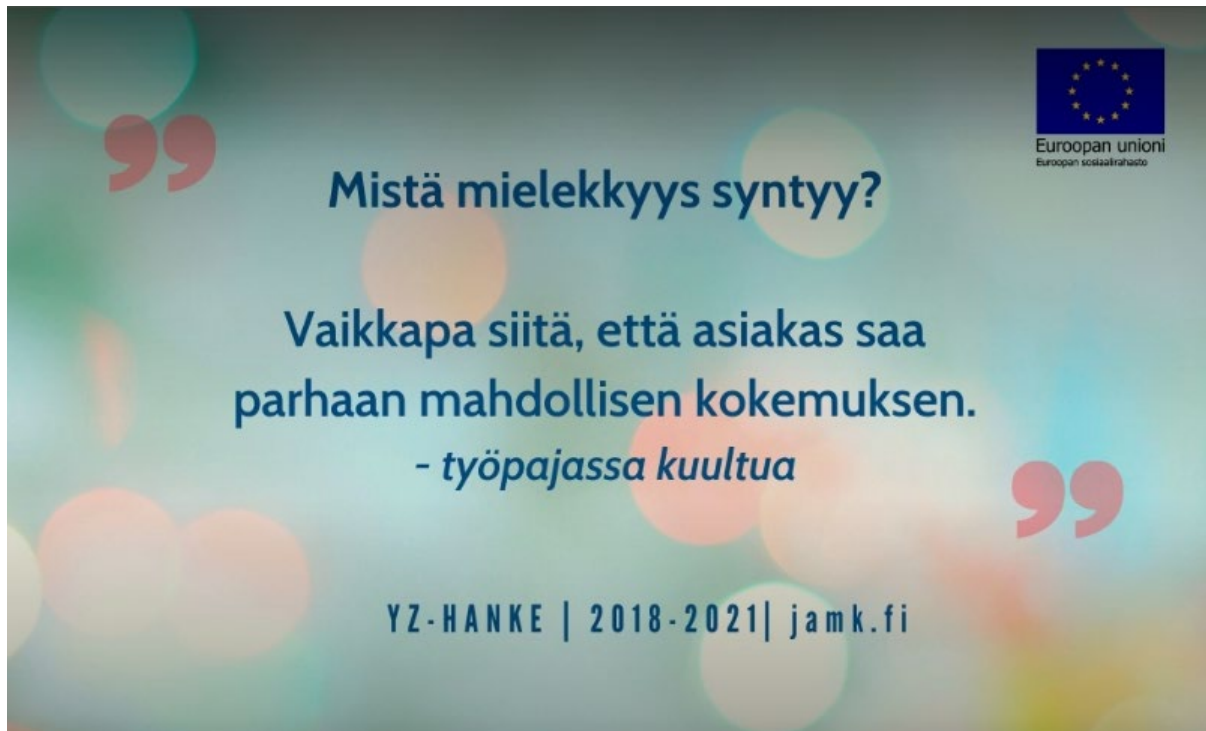
Tiivistys heijastelee vahvasti kyselyissä esiin nousutta palautteen merkitystä: positiivinen ja rakentava palaute osana ihmisten johtamista mahdollistaa arvostuksen osoittamisen ja työnsä ja työntekijän itsensä kokemisen arvokkaaksi. Palaute ja jokaisen arvostaminen nousivat esille kaikille hyvin tärkeinä asioita, ja erityisesti palautetta ei koettu saatavan riittävästi tämän hetken työssä. Palautteenanto voi olla myös toista kannattelevaa vuorovaikutusta, arvojen jakamista ja yrityksen arvojen välittämistä sekä aktiivista kuuntelemista. Palaute ei ole yksisuuntaista tai välttämättä korjaavaa, se on myös kannustamista, kuuntelemista ja jakamista. Z-sukupolvelle merkitykselliset kohtaamiset – vaikka niitä olisi harvemmin - ovat äärimmäisen tärkeitä (Yaneva 2018, Lanier 2017), ja tutkimuksessamme näkyi vahvasti, että esimiehen kanssa käytävät henkilökohtaiset keskustelut ja palaute ovat yhä tärkeämpiä - tulevaisuudessakin. Hankkeessa palaute nousi esiin ensin vahvasti alkukyselyissä, ja kaikissa pajoissa: kuulimme paljon puhetta palautteesta ja myös sen haasteista. Tähän tueksi hankkeessa kehitettiin työkalut palautteesta ja videoinnista johtamisen kehittämisessä (ks. YZ hankkeen linkit ja vinkit).

Työn ja vapaa-ajan tasapaino oli hyvin tärkeää koko kyselyihin vastanneiden yritysten henkilöstölle. Jaksamisen tukeminen, selkeät työtehtävät sekä joustaminen puolin ja toisin työnkuvan raameissa mahdollistavat osaltaan tasapainon työntekijälle. Mahdollisuudet vaikuttaa työtehtävien sisältöön, tuen saaminen työssä kehittymiseen sekä esimiehen kanssa keskustelut nousivat useissa yrityksissä

esille kehittämiskohteena. Työn epäselvä organisointi vaikutti myös kokemukseen esimiestyöstä. Näin ollen oman työnkuvan tarkistus tai esim. työkierto tuovat työhön vaihtelua ja siten mahdollisuuksia lisätä niin työntekijän omien kuin yrityksenkin tavoitteiden ja toteutuneen työnkuvan tasapainoa. Tasapainon hakemisessa voi auttaa kuunteleminen, ja vastavuoroinen joustaminen. Tähän tueksi hankkeessa kehitettiin työkalu kuuntelun tukemiseksi (ks. YZ hankkeen linkit ja vinkit).

Osallisuuden kaipuu osana työyhteisöä näkyi mm. kokemusten ja ajatusten jakamisen tarpeena sekä yksinäisyyden tunteina. Yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi, ja erityisesti esille nousi esihenkilön tuki ja keskusteluvalmius, joka viittaa aiemmin esille nostettuun nuorten sukupolvien tarpeeseen kohdata ihmiset aidosti (mm. Lanier 2017). Ystävällinen ja inhimillinen lähestymistapa kartuttaa myös keskinäistä luottamusta, ja helposti lähestyttävät esihenkilöt mahdollistavat myös epäonnistumisten esilletuomisen. Osa osallistuneista esihenkilöistä huomasi keskinäisen vertaistuen puutteita, ja niitä lähdettiin paikkaamaan – osallisuus myös esihenkilöyhteisössä koettiin merkitykselliseksi ja sen kautta voidaan kehittää esimerkiksi yhteisiä käytänteitä työpaikalla. Esimiesten fyysinen ja henkinen etäisyys koettiin haasteeksi niin työn tekemisen kuin jaksamisenkin kannalta. Jatkuva ja hyvää yhteishenkeä ylläpitävä vuorovaikutus - myös palautteena - tukee yhteisöllisyyden kokemista ja yhteisen suunnan rakentamista, sekä mahdollistaa luottamuksen rakentumisen työpaikalla. Tähän tueksi hankkeessa kehitettiin työkalu osallistavista kokouksista ja ihmisten huomioinnista muutoksessa (ks. YZ hankkeen linkit ja vinkit).

Työn merkityksellisyys on aiemmissa tutkimuksissa noussut tärkeäksi nuoremmille sukupolville (esim. Kultalahti 2015), ja se näkyi tutkimuksessa hyvin tähdellisenä. Oman työn merkityksellisyys voi nousta mm. yhteisistä tavoitteista ja arvoista, sekä havaitsemalla oman työn tähdellisyyden koko yrityksen toiminnassa. Merkityksellisyys on kokemus, joka voi myös muuttua. Työn ja osaamisen arvostuksessa oli joissakin yrityksissä kehitettävää, ja voidaan ajatella, että jos yhteisössä joitakin töitä tai osaamisia ei nähdä arvokkaina, se voi luoda yhteisöön mm. jännitteitä. Työelämässä on erilaisia sukupolvia ja erityyppisiä persoonia, joiden johtaminen ja kohtaaminen on erilaista. Haaste on tehdä asiat reilusti ja samalla tavalla antaen tarpeen tullen joustoa ja tukea ilman että työntekijät joutuvat eriarvoiseen asemaan keskenään. Näihin tueksi hankkeessa kehitettiin työkalu eri ihmistyyppien johtamisesta ja esitys, jossa kuvataan nuorten äänellä unelmatyöpaikkaa (ks. YZ hankkeen linkit ja vinkit).



Kuva 13. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.



Kuva 14. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

Yhteiskunta muuttuu nopeasti ja työ tekeminen sekä sen tavat muuttuvat nopeastikin osalla aloista. Yritysten toimintaympäristön muuttuessa resilienssin merkitys kasvaa: muuttuvatko yritykset mukana? Yritysten muutos lähtee aina ihmisistä, ja rakentuu vuorovaikutuksesta niin palautteen kuin aktiivisen kuuntelemisen kautta. Nuorten sitouttaminen on ollut yritysten haasteena (Yaneva 2018), mutta tämän tutkimuksen mukaan palaute, tasapaino, osallisuus ja merkityksellisyys voivat olla ydinasiassa etenkin Y- ja Z-sukupolvien osalta.

Tutkimusten tuloksissa oli yrityksittäin suuria eroja, ja hankkeessa osa esihenkilöistä eteni kokeilemaan erilaisia viestintäkeinoja ja palautetapoja, ja ottivat käyttöön uusia toimintamalleja työpaikoilla. Osalle pohdittiin eri toimintamahdollisuuksia, joita voi viedä käytäntöön toiminnan tasolle hankkeen jälkeenkin. Hankkeen toimijoiden näkökulmasta yritysten erilaisissa tilanteissa oli mahdollista tehdä kokeiluja: erityisen haastavissa – myös koronan aiheuttamissa tilanteissa – lähiesimiestyön merkitys saattaa vain kasvaa, jolloin on erityisen tärkeää panostaa tutkimuksen eri osa-alueisiin: työn merkityksellisyyden kokemiseen, esihenkilön toimintaan sekä yhteisöllisyyden tukemiseen työpaikalla.



Kuva 15. Hankkeessa kuultua. Kuva: Mirva Leppälä.

YZ-hankkeen linkit ja vinkit

YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle -projektin julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Työkaluja lähijohtamiseen: <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/yz-sukupolvi/johtamisen-tyokalut/>

Lähteet

Jauhiainen, H. 2020. Johtamisen tulevaisuus ravitsemisalalla – Z-sukupolvi työntekijöinä. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Viitattu 9.11.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020111422861>

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. ["Onpa kiva olla töissä!"] Tutkimus Y-sukupolven käsityksistä työelämän mielekkyydestä.] Acta Wasaensia 339, Vaasan yliopisto, 2015.

Lanier, K. 2017. 5 things HR professionals need to know about generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. Strategic HR Review, 16, 6, 288-290. Viitattu 5.11.2020. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/SHR-08-2017-0051>

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. 200 s. Talentum Oy.

Yaneva, M. 2018. Z Generation In Corporate Environment. How To Address It?. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency VADEA. Viitattu 5.11.2020. <https://janet.finna.fi>. ABI/INFORM Collection. <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2057947243?accountid=11773>

YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle. Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020. Keski-Suomen ELY-keskus, Suomen rakennerahasto-ohjelma, Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 5.11.2020. <https://www.jamk.fi/YZsukupolvi>