

MITÄ VINCITILLÄ TEHDÄÄN OIKEIN? VIESTINNÄN ROOLI TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2017

Tekijä: Karoliina Hiltunen
Oppiaine: Viestinnän johtaminen
Ohjaaja: Laura Asunta



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Karoliina Hiltunen	
Työn nimi Mitä Vincitillä tehdään oikein? Viestinnän rooli työssä viihtymiseen	
Oppiaine Viestinnän johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 6.6.2017	Sivumäärä 102 + 2
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Työn tehokkuus ja sen lisääminen puhututtavat Suomessa 2000-luvulla. Toisessa ääripäässä pyritään vähentämään lomaa ja pidentämään työaika. Toisessa päässä taas pyritään lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia tehokkuuden parantamiseksi.</p> <p>IT-alan yritys Vincit on valittu kolme kertaa Suomen parhaaksi työpaikaksi, ja vuonna 2016 se valittiin Euroopan parhaaksi työpaikaksi. Sen lisäksi, että työntekijät viihtyvät Vincitillä, yritys tuplasi tuottoaan poistettuaan esimiesrakenteen kokonaan. Vincit on mielenkiintoinen esimerkki tehokkuuden lisäämisestä työhyvinvoinnin keinoin. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, mitä Vincitillä tehdään oikein.</p> <p>Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden töissä viihtymisen kannalta sekä heidän kokemuksissaan johtamisesta. Vincitin työntekijöiden kokemuksia tutkittiin avoimen teemahaastattelun keinoin haastatteleamalla viittä Vincitin työntekijää. Haastatteluihin perustuva aineisto käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan viestinnällä on niin suora kuin välillinenkin rooli työntekijöiden kokemuksissa. Lisäksi aineistosta löytyi kokemuksia, joihin viestinnällä ei voinut suoraa vaikutusta, mutta joiden ilmetessä viestinnän merkitys korostui. Myös kokemuksia, joissa viestinnällä ei ollut ollenkaan roolia, löytyi tutkimuksessa. Tutkimuksen vahvuuksia ovat Suomen paras työpaikka kohdeorganisaationa sekä aiheen ajankohtaisuus. Tutkimuksen suurin rajoite on pieni otoskoko sekä viestinnän operationaalistamisen vähäisyys.</p>	
Asiasanat Johtaminen, motivaatio, sisäinen viestintä, sitoutuminen, työhyvinvointi, työn imu, työyhteisöviestintä, Vincit	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Yleistä.....	5
1.2	Tutkimuksen ajankohtaisuus	5
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	9
2	VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖN RAKENTAJANA.....	11
2.1	Sisäinen viestintä.....	11
2.2	Työyhteisöviestintä.....	13
2.3	Sosiaalinen tuki	14
2.4	Luovat asiantuntijat	15
3	TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	16
3.1	Työhyvinvointi	16
3.2	Työtyytyväisyys	20
3.3	Työn imu	21
3.4	Sitoutuminen	23
3.5	Motivaatio	27
3.6	Organisaatiokulttuuri.....	29
4	JOHTAMINEN KETTERÄSSÄ ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA ..	31
4.1	Työntekijän ja esimiehen roolit	32
4.2	Johtaminen ja vuorovaikutus	34
4.3	Transformatiivinen, palveleva ja eettinen johtajuus	35
4.4	Itsensä johtaminen	37
4.5	Jaettu johtajuus	38
4.6	Asiantuntijoiden ja tietotyön johtaminen	39
4.7	Ketterä ja joustava organisaatio	43
5	AINEISTO JA MENETELMÄ	46
5.1	Case Vincit.....	46
5.2	Tieteen filosofinen lähestymistapa	48
5.3	Laadullinen tapaustutkimus	48
5.4	Avoin teemahaastattelu	49
5.5	Aineisto.....	50
5.6	Aineistolähtöinen sisällön analyysi.....	51
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
6.1	Tulosten esittelystä	53
6.2	Viestinnän suora rooli työssä viihtymiseen ja kokemukseen johtamisesta.....	53
6.2.1	Myönteiset, viihtymiseen liittyvät kokemukset.....	54
6.2.2	Myönteiset johtamiseen liittyvät kokemukset.....	58
6.2.3	Kielteiset viihtymiseen liittyvät kokemukset	59
6.2.4	Kielteiset johtamiseen liittyvät kommentit.....	59

6.3	Viestinnän välillinen rooli työssä viihtymiseen	60
6.3.1	Myönteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä	61
6.3.2	Kielteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä ..	65
6.3.3	Myönteiset ja kielteiset kokemukset, joiden myötä viestinnän merkitys korostuu.....	65
6.3.4	Viestintään liittymättömät kokemukset	68
6.4	Viestinnän välillinen rooli kokemuksiin johtamisesta	71
6.4.1	Myönteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä	72
6.4.2	Kielteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä ..	73
6.4.3	Kokemukset, joiden myötä viestinnän merkitys korostuu	73
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	75
7.1	Tutkimuksen päätelmät ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen	75
7.1.1	Millainen suora rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden työssä viihtymiseen ja kokemuksiin johtamisesta Vincitillä? ...	75
7.1.2	Millainen välillinen rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden työssä viihtymiseen?	77
7.1.3	Millainen välillinen rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden kokemukseen johtamisesta Vincitillä?.....	78
7.2	Tulosten soveltaminen käytäntöön	78
7.3	Tutkimuksen arviointi.....	80
7.4	Jatkotutkimus.....	80
	LÄHTEET.....	82
	LIITE	103

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

”Asiantuntijatyössä vaikutus tulokseen voi olla jopa satakertainen sen mukaan, onko työntekijä työn imussa vai leipääntynyt” (Taloussanomat 2013).

Tällaisten uutisten tulisi kiinnostaa kasvusta ja tuottavuudesta kiinnostunutta 100-vuotiasta Suomea. Suomen pääministeri Juha Sipilä on hallituskautensa aikana ajanut lukuisia eri keinoja Suomen tuottavuuden parantamiseksi. Tuottavuuden lisäämisestä käydyssä keskustelussa on nähtävissä ainakin kaksi lähes vastakkaista lähestymistapaa. Toisella puolella pyritään venyttämään työaikaa, vähentämään lomapäiviä ja leikkaamaan tuista ja etuuksista (Seppänen 2016). Toisaalta työhyvinvointiin panostaminen nähdään tuottavuuden lisäämisen avaimena (Sitra 2014; Sinclair 2015; Taloussanomat 2013).

1.2 Tutkimuksen ajankohtaisuus

Koko maailma, mukaan lukien Suomi, on suuressa muutoksessa. Lehdon (2007, 94) mukaan yhteiskunnan muutoksiin on johtanut kolme syytä; 1) teknologian kehittyminen, 2) globalisaation ja talouden kansainvälistymisestä seurannut kilpailun kiristyminen ja 3) hyvinvointivaltion rahoituksen vakauden horjuminen. Tämän myötä työelämän laadun on nähty heikentyvän (esim. Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2002; Head 2003; Siltala 2004; Hankamäki 2005). Myös ongelmat sovittaa työ ja perhe-elämä yhteen ovat lisääntyneet (Lehto & Sutela 2008, 219). Koska työntekijät halutaan pitää organisaatiossa mahdollisimman pitkään, tulee työntekijät pitää terveisinä ja hyvinvoivina. Tällöin työnantajan tulisi huolehtia työntekijöistä myös työn ulkopuolella. Perheystävälliset organisaatiot, joissa panostetaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen esimerkiksi joustavilla työajoilla, ovat edelläkävijöitä. (Rauramo 2012, 46).

Toisaalta tutkimuksissa on todettu useiden työelämän laatuun vaikuttavien tekijöiden pysyneen samana viimeisen 10–20 vuoden aikana, ja osittain on nähty jopa merkkejä työelämän laadun paranemisesta. Siten laadun heikkeneminen ja paraneminen voi riippua alasta ja ammattiryhmästä. (Alasoini 2007, 106–107.)

Evan arvo- ja asennetutkimukseen vastanneista 82 % on sitä mieltä, että töissä mennään liian lujaa ja paletaan loppuun (Eva 2010). Myös tutkimukset osoittavat, että työelämä on muuttunut vaativammaksi ja työntahdin kovenemisen myötä kiire on lisääntynyt (esim. Ahola, Kivistö & Vartia 2006; Lehto 2007). Tämän kiireen taustalla on usein henkilöstön vähäisyys työtehtäviin nähden (Lehto & Sutela 2008, 67, 73). Liian kovasta työtahdistä yleinen seuraus on stressin lisääntyminen, jonka pitkittyessä se voi loppuun palamisen lisäksi olla haitaksi ihmisen terveydelle. Se muun muassa lisää riskiä sairastua sydäntauteihin (Kivimäki 2012) ja diabetekseen (Virtanen, Ferrie, Adam, Tasnime, Akbaraly, Vahtera, Singh-Manoux, Kivimäki 2014) ja aiheuttaa muisti- ja uni-häiriöitä sekä masennusta (Manka & Manka 2012). Työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi stressin vaikutus näkyy myös suuremmassa kuvassa. Työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot maksavat menetettynä työpanoksena yli 3,4 miljardia euroa vuosittain työpaikoille ja yhteiskunnalle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Myös Virokannas, Feldt ja Ruoppila (1998) näkevät aikapaineiden altistavan työuupumukselle ja Suomen työolotutkimuksen mukaan jopa puolet palkansaajista kokee kiireen heikentävän heidän työssä viihtymistään (Lehto & Sutela 2008, 195). Saman tutkimuksen mukaan toiseksi eniten työssä viihtymistä heikentää palkka ja kolmanneksi se, ettei olennainen tieto tavoita heitä ajoissa.

Hälyttäviä ovat myös nuorten kasvavat mielenterveysongelmat. Vuonna 2010 Kela korvasi alle 30-vuotiaille mielenterveyshäiriöiden vuoksi 400 000 sairauspäivää, mikä on 44 % enemmän kuin kuusi vuotta aiemmin vuonna 2010 (Kela 2016). Vuonna 2015 mielenterveyssyyt olivat suurin syy olla työkyvyttömyyseläkkeellä. Mielenterveysongelmat aiheuttavat selvästi enemmän nuorempien työkyvyttömyyseläköitymistä, kun taas iäkkäämmillä työstä jättäytymisen syynä ovat useimmiten tuki- ja liikuntaelinsyyt (Manka & Manka 2016). Työterveyden laiminlyönnin hinta on Työterveyslaitoksen mukaan 41 miljardia vuosittain, kun taas Sosiaali- ja terveysministeriön raportin mukaan se on noin 24 miljardia. Näihin summiin nähden työhyvinvointiin käytetty rahallinen panostus, noin 2 miljardia euroa vuosittain, tuntuu vähäiseltä.

Paremmille työolosuhteille on jo nyt huutava tarve, sillä suurten ikäluokkien eläköityessä työvoima vähenee ja huoltosuhde heikkenee, jolloin pidemmät työurat ovat välttämättömiä (Ylikoski, Lamberg, Yrjänheikki, Ilmarinen, Partinen, Jokiluoma & Vainio 2006, 19). Työhyvinvointi halutaan osaksi organisaatioiden strategista suunnittelua, mutta liiketaloudessa ja johtamisessa käytetty sanasto poikkeaa usein hyvin paljon työhyvinvoinnin asiantuntijoiden käyttämästä sanastosta. Työhyvinvointiin liittyy paljon ”pehmeitä” arvoja ja asioita, joita on vaikea liittää yhteen koviksi arvoiksi kuvattujen taloudellisten tavoitteiden kanssa. (Ks. Suonsivu, 2011; Haavisto 2010.)

Työelämän laatua on pyritty parantamaan myös lailla. 2000-luvulla uusittiin työterveshuolto- ja työturvallisuuslait, jolloin työhyvinvoinnista huolehtiminen asetettiin organisaatioiden vastuulle. Lakimuutoksen taustalla oli huo-

mio työn henkisestä rasittavuudesta. (Ojala & Ahonen 2005, 35–36.) Hyvinvoivat työntekijät ovat yleensä tehokkaita, ja 2000-luvulla onkin alettu nähdä henkilöstö pääomana, josta tulee pitää huolta (Rauramo 2004, 13–14). Tätä tukee myös se, että työuupumus ja muu työssä koettu pahoinvointi tulee lopulta kalliiksi niin yritykselle kuin myös koko yhteiskunnalle (Ahonen, Bjurström & Hussi 2001).

Työuupumus ja masennus näyttäisivät kuitenkin olevan kasvavia ilmiöitä suomalaisessa työelämässä (esim. Rauramo 2004). Koska työuupumusta ei vielä luokitella itsessään sairaudeksi, on sairauslomaan oikeuttava masennus lisääntynyt sairauspoissaolojen syynä sekä työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttajana (Gould, Grönlund, Korpiluoma, Nyman & Tuominen 2007, 15). Myös stressi laskee yksilön työnteon laatua ja siten laskee tuotteliaisuutta ja lisää poissaoloja (Jones, Flynn & Kelloway 1995). Stressiä aiheuttavat työn kuormittavuus, esimiehen käyttämä johtamistyyli, vuorovaikutus työyhteisössä, vaatimus omak-sua uutta sekä työn yksitoikkoisuus. Myös kokemus siitä, ettei saatu arvostus tai työn tarjoamat mahdollisuudet edetä, vaikuttaa ja kehittyä, ole tasapainoisessa suhteessa omiin kykyihin ja koulutukseen, voi aiheuttaa stressiä. (Keski-Heikkilä 2002, 30.)

Talouden nobelisti Stiglitzin mielestä on käsittämätöntä, että työntekijöiden työehtosopimuksia ja työoloja pitäisi heikentää Suomen bruttokansantuotteen kasvattamiseksi, kun sen kasvun ainoa tarkoitus on turvata ihmisten elinolojen parantaminen (Yle 2015). Suomessa työpaikoilla mitataan usein työpahoinvoinnin puutetta, vaikka kannattavuus syntyy nimenomaan työhyvinvoinnista. Ilmarisen työhyvinvointijohtaja Huoposen mukaan työpahoinvoinnin vähentäminen vähentää kustannuksia muttei nosta tuottavuutta. Lapin yliopiston henkilöstötuottavuuden tutkimusohjelman johtaja Kesti lisää tästä olevan vahvaa näyttöä. Hänen mukaansa työhyvinvointia lisäämällä saadaan henkilöä kohti jopa kymmenen kertaa suurempi käyttökatesumma kuin mihin päästään, jos vain vähennetään pahoinvointia. (Ilmarinen 2015). Samoilla linjoilla on Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen, jonka mukaan työhyvinvointiin sijoitettu euro voi tuottaa työnantajalle jopa kuusi euroa (Taloussanomat 2013). Myös Sitran johtama kokeilu henkilöstölähtöisestä tuottavuuden kehittämismallista osoittaa samansuuntaisia tuloksia. Kahden vuoden kokeilu viidessä kunnassa reilulla 3000 työntekijällä tuotti hyötyä yli 2,7 miljoonan edestä – eli noin 1000 euroa työntekijää kohden vuodessa (Sitra 2015). Vajaa puolet työntekijöistä kokeekin, että he pystyisivät työskentelemään nykyistä tehokkaammin, jos työhyvinvointiin panostettaisiin entisestään (Seppänen 2016).

Työterveyteen panostamisen lisäksi näyttäisi tärkeältä kiinnittää huomiota myös työn imun lisäämiseen. Työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan Hakasen mukaan työhyvinvoinnin tulisi sisältää myös työn imua, eli innostavia tavoitteita ja unelmien toteuttamista (Taloussanomat 2013). Tämä kyky vastata tarpeeseen toteuttaa itseään lisää tutkitusti tuottavuutta eniten (Sinclair 2005). Työn imua voidaan edistää myös panostamalla luottamukseen, ystävälliseen vuorovaikutukseen, työhön vaikuttamiseen ja työnantajalta ja kollegoilta saavaan tukeen. Työhön leipiintymisen ehkäisemiseksi työn imua tulisi kokea vähintään pari kertaa viikossa. (Taloussanomat 2013.)

Suomalaisen työn liiton tutkimuksen mukaan 90 prosenttia työnantajista arvioi, että lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen erittäin paljon tai jonkin verran (Seppänen 2016). Vuoden 2003 työolotutkimuksessa kuitenkin todettiin, että työn vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä (Lehto & Sutela 2008, 192). Toisaalta vaikutusmahdollisuuksien (Virokannas ym. 1998) ja urapalkkioiden on useissa tutkimuksissa nähty lisäävän työtyytyväisyyttä (Karassek & Theorell 1990; Hurrell & Lindström 1992; Feldt 1995, 1997).

Helsingin sanomien (2017) alkuvuodesta julkaistussa artikkelissa kerrotaan, että jopa 57 prosenttia suomalaisista koki, ettei työnantaja edistä lainkaan tai edistää melko huonosti suunnitelmallista työssä jaksamista tai työhyvinvointia. Näyttäisi siltä, että vaikka tutkimustulokset antavat vahvaa näyttöä työolojen parantamisen vaikutuksesta tuottavuuteen, tähän oljenkorteen tartutaan edelleen verrattain vähän.

Myönteistä on esimerkiksi palkansaajien koulutustason nousu sekä se, että he kokevat aiempaa parempia mahdollisuuksia kehittyä työssään ja saada työhön liittyvää koulutusta. Monipuolisemmat työtehtävät ja paremmat vaikutusmahdollisuudet ovat vieneet tilannetta parempaan. Työ nähdään aiempaa enemmän merkityksellisenä ja tärkeänä osana elämää, jopa siinä määrin, että työn merkitys voi olla palkkaa tärkeämpi tekijä. Työntekijöitä kiinnostavat nykyään uran etenemismahdollisuuksien sijaan itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Noin puolet palkansaajista, erityisesti koulutusallalla työskentelevät, kokevat tärkeäksi mahdollisuuden toteuttaa itseään työssä. Hyvät sosiaaliset suhteet työpaikalla, turvallinen työympäristö ja jatkuvuus ovat tämän päivän työntekijöille tärkeitä asioita. (Lehto & Sutela 2008, 192–194, 218–219).

On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei työ ole ainoastaan kielteinen asia, vaan työn teko voi myös lisätä ja ylläpitää yksilön terveyttä ja hyvinvointia (Yrjänheikki & Jokiluoma 2006, 31–32). Yksilö voimaantuu, kun häntä motivoidaan ja kannustetaan ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. Voimaantuessaan yksilö löytää omia voimavaroja, yltää parhaaseen toimintakykyynsä ja voi siten antaa parhaan panoksensa työlleen. Yksilöä tuettaessa edesautetaan autonomisuutta ja yksilöitymistä, mikä taas vaatii yksilön jatkuvaa itsearviota (Paasivara 2012, 64). Alikuormitettuna ihminen turhautuu ja asettaa elämänsä mielekkyyden kyseenalaiseksi. Työrooli on merkittävä osa minuutta, ja työssä koetut haasteet pitävät henkistä vireyttä yllä ja tarjoavat onnistumisen kokemuksia. (Merikallio 2001, 21–22.) Tämä näkyy myös siinä, että usein työntekijät haluavat jatkaa työntekoa eläköitymisen jälkeenkin. Ansiotyön nähdäänkin olevan keskeinen osa suomalaista elämää. (Lehto & Sutela 2008, 218.) Työssä vaaditaan yhä enemmän omistautuneisuutta, hyvää oppimiskykyä ja taitoa innovoida haasteita kohdatessa, ja organisaatioiden haasteena onkin palkata ja pitää tällaiset ihmiset itsellään (Molina & Callahan 2009, 388; McKee 1992).

Enää ei työntekijöille edes näyttäisi riittävän se, että perustarpeista pidetään huolta. Juuti kirjoitti jo 90-luvun alussa, ettei nykyihminen enää tyydy pelkästään työn tuomiin konkreettisiin hyötyihin vaan vaatii saada työstään mielihyvää, joka ”parhaimmillaan ilmenee produktiivisten toimintojen kautta toteutuvana henkisenä kasvuna”. (Juuti 1991, 36–53.) Juutin ja Vuoren (2002, 68) mukaan työ voidaan nähdä jopa rangaistuksena, jos siitä puuttuu mielekkyys.

Kolme kertaa Suomen parhaaksi ja kerran Euroopan parhaaksi työpaikaksi valittu Vincit on Suomen yksi edelläkävijöistä työhyvinvointiin panostamisessa. Vincitin menestys ei yllä ainoastaan henkilöstön hyvinvointiin tasolle, vaan tulokset näkyvät myös taloudellisesti. Asiakkaista sata prosenttia suosittelisi Vincitiä (Euroopan paras työpaikka 2016) ja hallinnollisten esimiesten poistumisen jälkeen liikevaihto kaksinkertaistui seuraavan vuoden aikana (Sinclair 2015). Henkilöstön sairauspoissaolot ovat lähes mitättömiä ja työntekijät sitoutuvat työnantajansa. Hyvä työnantajanäkyvyys on mahdollistanut Vincitille tilanteen, jossa se voi valita suuresta työnhakijamäärästä parhaat hakijat, mikä oletettavasti näkyy myös työn tuottavuudessa ja laadussa.

Kaikesta tästä huolimatta Vincitin tapaiset yritykset ovat edelleen enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Mitä Vincitillä tapahtuu? Miksi ihmiset sitoutuvat yritykseen, voivat hyvin ja ovat tehokkaita? Näihin kysymyksiin on tärkeää saada vastauksia, jotta voidaan selvittää mitä Vincitillä tehdään oikein. Ymmärtämällä, mikä saa työntekijät voimaan hyvin, voivat muutkin yritykset ottaa oppia Vincitillä toimivista keinoista ja saada sekä yrityksen että työntekijät kukoistamaan. Viestinnän tutkimuksen kannalta on myös mielenkiintoista selvittää, kuinka suuren roolin työntekijät antavat hyvinvointiinsa vaikuttavissa tekijöissä viestinnällisille seikoille.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten Vincitin työntekijät kokevat Suomen parhaan työpaikan sekä sen johtamiskulttuurin ja mikä viestinnän rooli on näissä kokemuksissa. Nämä tavoitteet kumpuavat tarpeesta ymmärtää paremmin, millaiset tekijät nostavat Vincitin työntekijöiden työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden huippuunsa heidän omasta mielestään, ja erityisesti tutkia, millaisia viestinnällisiä elementtejä työntekijät mainitsevat. Tämä avaa matalahierarkkisen yrityksen työntekijöiden kokemuksia siitä, mikä heidän työpaikallaan toimii sekä työntekijöiden omaa arviota viestinnän merkityksestä siinä. Vastaavaa laadullista tutkimusta työntekijöiden omista kokemuksista työpaikastaan ja viestinnän roolista siinä ei ole juurikaan tehty. Tämän tutkimuksen tarkoitus on pureutua tutkimaan mitä Suomen parhaassa työpaikassa tehdään oikein työntekijöiden näkökulmasta ja mitä muut voivat siltä oppia. Tutkimusongelman tällöin on: Miten viestintä vaikuttaa työssä viihtymiseen? Edellä mainittujen seikkojen pohjalta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1. Millainen suora rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden työssä viihtymiseen ja heidän kokemuksiinsa johtamisesta Vincitillä?**
- 2. Millainen välillinen rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden työssä viihtymiseen?**
- 3. Millainen välillinen rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden kokemukseen johtamisesta Vincitillä?**

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus asettaa hypoteeseja, mutta tulkin-toihin vaikuttavat ennakko-odotukset tiedostetaan ja niitä käytetään tutkimuk-sen esioletuksina (Eskola & Suoranta 1998, 20). Tämän tutkimuksen ennakko-oletukset ovat, että saadut vastaukset hyvinvointiin liittyen ovat ainakin jois-sain määrin yhteneviä kirjallisuudesta esiin nousevien työhyvinvointia lisää-vien tekijöiden kanssa. Oletettavaa myös on, että ainakin joitain viestinnällisiä tekijöitä ilmenee tutkittavien vastauksissa.

2 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖN RAKENTAJANA

Tässä luvussa kuvataan ensiksi sisäistä ja työyhteisöviestintää, sillä niiden voidaan nähdä tapahtuvan työpaikalla niin virallisen kuin epämuodollisenkin toiminnan taustalla (Juholin 2003). Koska sisäisen ja ulkoisen viestinnän välinen raja on nykyään hyvin häilyvä, on alettu enenevässä määrin puhua työyhteisöviestinnästä, joka koskee kaikkia niitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään työnsä puolesta (Juholin 2011, 140–141). Tässä tutkimuksessa viestintä nähdään roolissa, jossa viestintä kattaa epävirallisen ja virallisen vuorovaikutuksen, joka tapahtuu työkontekstissa. Lopuksi luvussa 2.3 kerrotaan sosiaalisesta tuesta, joka myös on verbaalista ja nonverbaalista viestintää (Mikkola 2009) ja luvussa 2.4 puhutaan luovista asiantuntijoista työntekijöinä.

2.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisäistä tiedonkulkua (Juholin 1999, 13) ja luonteeltaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jonka avulla kaikki organisaation kuuluvat viestivät keskenään (Mishra, Boynton & Mishra 2014, 184). Sisäisellä viestinnällä on Juholinin (1994, 43) mielestä kolme eri tehtävää; tiedonkulku, vuoropuhelu ja vaikuttaminen sekä vision, strategian ja arvojen käsittely. Cheney ja Christensen (2001) taas jakavat sisäisen viestinnän henkilöstösuhteisiin, mission edistämiseen ja organisaation kehittämiseen. Henkilöstösuhteet kattavat arkisen vuorovaikutuksen ja johtamisen, mission edistäminen pohjaa strategiaan ja organisaation kehittämällä tarkoitetaan projektin johtamista (Cheney & Christensen 2001). Kolmas kolmijako jakaa sisäisen viestinnän tiedonkulkuun, sitouttamiseen ja vuorovaikutukseen (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106). Spitzerin ja Swiderin (2003) mukaan tehokas sisäinen viestintä koostuu myös kolmesta tekijästä. Ensinnäkin työntekijöille lähetetyn viestin tulisi olla sellaista, jonka vastaanottavat tulkitsevat kunnioittavan sen sisältöä, tarkoitusta, merkitystä ja hyödyllisyyttä. Toiseksi viestinnän tavoitteiden, kuten motivoinnin, ohjauksen, tiedotuksen ja osallistamisen tulisi saavuttaa ainakin suurin osa viestin saaneista. Kolmanneksi onnistuessaan si-

säisen viestinnän tulisi vaikuttaa myönteisesti yhteen tai useampaan seuraavista: tuotteen laatuun, myyntiin, tuottavuuteen, työntekijöiden suoritukseen ja tyytyväisyyteen sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Argenti (1998) jakaa sisäisen viestinnän tehtävät tärkeysjärjestyksessä seuraavasti: 1) viestiä henkilöstölle, että he ovat tärkeä osa organisaatiota, 2) kehittää moraalialia ja hyvántahtoisuutta työntekijöiden ja johdon välillä, 3) tiedottaa työntekijöitä sisäisistä muutoksista, 4) selittää palkkio-järjestelmät, 5) lisätä työntekijöiden tietämystä organisaatiosta ja sen tuotteista, etiikasta, kulttuurista ja ympäristöstä, 6) lisätä työntekijöiden tuottavaisuutta, laadun tavoittelua ja yrittäjämäisyyttä, 7) lisätä työntekijöiden tietämystä terveydellisistä ja sosiaalisista aiheista ja trendeistä niiden takana sekä 8) rohkaista työntekijöitä osallistumaan yhteisön toimintaan.

Jotkut lähteet näkevät sisäisen viestinnän ennen kaikkea johdon työkaluna (Beer & Einstat 2000; Thompson & Strickland 2001). Tällöin sisäisen viestinnän tehtävä on kerätä tietoa, luoda yhtenäistä kuvaa strategiasta ja auttaa levittämään sitä. Myös työntekijät nähdään näiden lähteiden mukaan osallistuvan viestintään, mutta heidän roolinsa viestijöinä ei ole yhtä merkittävä kuin johtajilla. (Beer & Einstat 2000; Thompson & Strickland 2001). Vaikka sisäinen viestintä voidaan nähdä johtamisena ja välttämättömänä osana esimiestyötä (Juholin 1999, 13), on sen toimivuus työyhteisön jokaisen henkilön vastuulla heidän statuksestaan riippumatta (Smith & Mounter 2005, 7, 14). Sisäiseen viestintään vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaatio- ja viestintäkulttuuri sekä organisaatorakenne (Welch & Jackson 2007, 178–181). Organisaation sisäisten tekijöiden lisäksi sisäisellä viestinnällä on myös yhteys yrityksen maineeseen (Dortok 2006, 265).

Sisäisen viestinnän käsite voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Viralliseksi viestinnäksi lasketaan kaikki organisaation tarkoituksellinen viestintä ja epävirallista viestintää on kaikki arkinen, spontaanisti työntekijöiden välille syntynyt viestintä (Juholin 2003).

Interaktiivisista prosesseista koostuva sisäinen viestintä tuottaa tietoa ja uskollisuutta (Mazzein 2010, 230) ja vaikuttaa työntekijöiden me-tunteeseen, eli kuuluvuuden tunteeseen (Cornelissen 2004, 86). De Ridderin (2004, 20) mukaan sisäinen viestintä vaikuttaa myös luottamukseen. Luottamuksen synnylle on tärkeää tehtävien ulkopuolinen viestintä, kun taas luottamuksen säilyttämiseksi on tärkeää viestiä tehokkaasti tehtävien yhteydessä (De Ridder 2004, 20). Tehokkainta on rakentaa luottamusta kasvokkain tapahtuvan viestinnän keinoin, sillä se mahdollistaa visuaalisten ja verbaalisten vihjeiden hyödyntämisen sekä helpottaa tiedonsaantia ja vuorovaikutusta (Quirke 2008; D'Aprix 2009). Myös Gacin ja Maverin mukaan (2005) niin johtajat kuin työntekijätkin kokevat kasvokkain viestinnän tehokkaimmaksi luottamuksen ja sitoutumisen rakentamisen kanavaksi, joka johtaa osapuolien väliseen luottamukseen. Mishranin (1996) mukaan luottamus henkilöä kohtaan kasvaa sitä mukaa, mitä avoimemmin hän viestii epävarmoista aiheista, eli työnantajat voivat kasvattaa luottamusta kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi myös avoimen ja rehellisen viestinnän avulla.

Sisäisen viestinnän tehtävä on rakentaa ja ylläpitää suhdetta työntekijöihin edistämällä luottamusta, tuottamalla luotettavaa ja ajankohtaista tietoa ja siten

lisäämällä motivaatiota varsinkin stressaavina aikoina, kuten muutoksen ollessa käynnissä (Dolphin 2005, 171). Sisäisellä viestinnällä on yhteys organisaatioon sitoutumiseen ja luottamukseen esimiestä kohtaan (de Ridder 2004).

Sisäisen viestinnän merkitystä työhyvinvointiin on tutkittu jonkin verran. Terveyttä edistävään työympäristöön kuuluvat olennaisesti kunnioituksen sisältävät ihmissuhteet, joustava työ, tukeva esimiestyö ja hyvä kommunikointi (Dickson-Swift, Marshall, Welch & Willis 2014). Työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa käytetty huumori vaikuttaa positiivisesti muun muassa työn laatuun, työtyytyväisyyteen, työryhmän sisäiseen koheesioon, terveyteen ja sopeutumiseen vähentäen samalla loppuun palamista, stressiä ja työstä vetäytymistä (Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran 2012).

Sisäisen viestinnän johtamisen on huomattu olevan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon (Kang & Sung 2017). Työhön sitoutumisen kautta sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden työsuoritukseen (MacLeod & Clarke 2009). Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon lisää tukea sisäistä viestintää ja vähentää työntekijöiden työpaikan vaihtoaikkeitä (Kang & Sung 2017). Organisaation johtajien kanssa käyty henkilökohtainen vuorovaikutus ja viestintä auttavat rakentamaan yhteisöllistä luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Goldberg 2000). Autenttinen johtajuus parantaa symmetrisen ja läpinäkyvän sisäisen viestinnän kautta työntekijän ja organisaation välistä suhdetta (Men & Stacks 2014). Työntekijät tarvitsevat ylimmältä johdolta selkeää viestintää siitä, miten heidän oma roolinsa auttaa organisaatiota etenemään kohti sen visiota (MacLeod & Clarke 2009). Esimiesten käyttämä huumori parantaa alaisten näkemystä työnantajan toiminnasta ja lisää työntulosta, tyytyväisyyttä työhön ja esimieheen ja ryhmän koheesio tunnetta. Samalla työstä vetäytyminen vähenee. (Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran 2012). Läpinäkyvä sisäinen viestintä, johon kuuluvat tiedon oleellisuus, luotettavuus ja työntekijöiden osallisuus, lisää vastavuoroisuutta, sitoutuneisuutta, tyytyväisyyttä sekä luottamusta organisaatiota kohtaan (Men & Stacks 2014).

Sisäisellä viestinnällä on suora yhteys organisaation sisäiseen brändin kehittämiseen, ja molemmat vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden viestintätyytyväisyyteen. Tämä taas auttaa työntekijöitä identifioitumaan brändiin ja lisää uskollisuutta ja sitoutuneisuutta työntekijöissä. (Sharman & Kamalanabhan 2012).

2.2 Työyhteisöviestintä

Teknologian kehitys on vaikuttanut työyhteisöviestintään. Työyhteisö ei ole enää selkeä, suljettu tila, vaan sen rajat ovat hämärtyneet. (Juholin 2011, 140.) Organisaation elinehto on yhteistyö, jolloin tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation osat ovat riippuvaisia toisistaan. Jotta yhteistyö voi onnistua, tarvitaan osien välistä tiedon vaihtoa. (Vos ja Schoemaker 1999, 83.) Tiedon vaihdon lisäksi työyhteisöviestinnällä on muitakin funktioita. Farace, Monge ja Russell (1977) ovat jakaneet organisaatioviestinnän kolmeen eri sisältöön: tehtäväkeskinen viestintä, innovointiin liittyvä viestintä ja suhteiden ylläpitämiseen liit-

tyvä viestintä (Miller 2009, 29). Työyhteisön viestinnän ydintarkoitus on vuorovaikutuksessa, jonka avulla on mahdollista työskennellä, ylläpitää ja kehittää yhteisöä ja vahvistaa oppimista yksilö- ja yhteisötasolla (Juholin 2011, 140–141).

Työyhteisöviestintään osallistuvat kaikki ne, jotka ovat työnsä puolesta vuorovaikutuksessa keskenään. Työyhteisöviestinnän ominaispiirre on tasaver-taisuus, jolloin jokaisella on oikeus olla äänessä, ilmaista mielipiteensä ja ky-seenalaistaa muita (Juholin 2011, 140–141; Constantin & Baias 2014, 978). Työ-yhteisöviestintä ei myöskään ole sidoksissa fyysisesti työpaikkaan, vaan sen nähdään tapahtuvan siellä missä työyhteisön jäsenet vuorovaikuttavat keske-nään. (Juholin 2011, 140–141).

Työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväi-syyteen ja työsuoritukseen (Karanges, Johnston, Beatson & Lings 2015). Työyh-teisöviestinnälle asettaa haasteita nykyinen ympäristön hajanaisuus, joka johtuu globalisaatiosta, elämäntyylin muutoksesta ja teknologian kehityksestä (Jue, Marr & Kassotakis 2010, 44). Voidaankin sanoa, että työelämän viestintätaidois-sa korostuvat nykyään yhteistyön ja jakamisen taidon lisäksi erilaisten sovellus-ten käyttötaidot (Aalto 2012, 14).

2.3 Sosiaalinen tuki

Sosiaalisen tuen määrittelyjä on useita, mutta niitä yhdistää yleensä kaksi asiaa. Ensinnäkin sosiaalinen tuki lisää yksilön hallinnan tunnetta, ja toisaalta se taas lisää yksilön hyväksynnän ja kuulumisen kokemusta (Mikkola 2009, 25–26). Mikkola (2009) määrittelee sosiaalisen tuen ”verbaaliseksi ja nonverbaaliseksi viestinnäksi, joka auttaa työntekijää hallitsemaan tilanteeseen, omaan itseän, toiseen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa näin käsityksiä hyväksytyksi tulemisesta”. Callaghen ja Morriset (1993, 203) kuvaavat sosiaalista tukea neljän funktion kautta. 1) Emotionaaliseen tukeen liittyvät kuunteleminen, rohkaisu, empatian osoittaminen ja tukea hakevan tunteiden oikeuttaminen. Emotionaalisella tuella pyritään osoittamaan hyväksyntää tunnetasolla ja helpottaa emotionaalista kuormitusta. (Albrecht, Burleson & Goldsmith 1994, 426.) 2) Välineellinen tuki on materiaalista tukea, eli resurssien ja konkreettisen avun tarjoamista. 3) Tiedollinen tuki taas tarkoittaa informaation välittämistä, mikä on erittäin tärkeää tuen hakijalle hänelle haasteellisissa tilanteissa. (Mikkola 2006, 44–45.) 4) Arviointiin liittyvä tuki nähdään viestintänä, joka auttaa tuen hakijaa tekemään arviota omasta tilanteestaan. Tämä tapahtuu esimerkiksi palautteen saannin kautta itsereflektiona (Albrecht & Adelman 1984, 5).

Sosiaalinen tuki on siis vuorovaikutusta, ja sillä on nähty suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin (Burleson & MacGeorge 2002, 384). Fay ja Kline (2008, 2, 24) huomasivat myös, että kun työntekijät keskustelevat kollegoidensa kanssa, he saavat sosiaalista tukea ja samalla he identifioituvat tiukemmin organisaatioon. Sosiaalista tukea voi ilmentyä myös yleisenä supportiivisuutena, joka saa yksilöt tuntemaan, että organisaatiossa jokaisen työtä arvostetaan ja että työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää (Eisenberg, Huntington, Hutchinson

& Sowa 1986). Sosiaalisella tuella viitataan niin kollegiaaliseen tukeen kuin esimieheltä saatuun tukeen (Fay & Kline 2008, 2, 24; Apker, Ford & Fox 2003, 229–230).

Sosiaalinen tuki säätelee yksilön ajatuksia, tunteita ja toimintaa terveydelle myönteisellä tavalla, mikä taas vaikuttaa suoraan yksilön näkemykseen elämän mielekkyydestä (Callaghan & Morrisey 1993, 205). Sosiaalinen tuki edistää yksilön jaksamista työssä ja työmotivaatiota sekä vaikuttaa työyhteisöön sitoutumiseen (Mikkola 2009, 26), myös etätyössä (Ellis & Miller 1994, 85–89). Myös organisaatio hyötyy esimiehen ja kollegoiden antamasta tuesta. Organisaatiot, joiden työntekijät osoittavat tukea toisilleen asemasta riippumatta, näyttäisivät olevan tuloksellisempia kuin tukemattomat organisaatiot (Zimmermann & Aplegate, 1994, 60).

Sosiaaliseen tukeen liittyvät siis vahvasti muut ihmiset. Organisaatioille onkin tärkeää lainata lean-johtamisesta ajatusta, jonka mukaan organisaation on tärkeää löytää yrityskulttuuriinsa sopivat työntekijät (Gander 2009, 108). Yhä enemmän työntekijän taitojen lisäksi työnantajat ovat alkaneet kiinnittää huomiota myös työntekijän persoonallisuuden piirteisiin ja muihin ominaisuuksiin. Useassa työpaikkailmoituksessa nykyään etsitään ”hyvä tyyppejä”, joilla on muun muassa kyky johtaa itseään ja hyvät alaistaidot. Itsensä johtamisesta ja alaistaidoista puhutaan lisää luvussa 4.

2.4 Luovat asiantuntijat

Luovat ihmistyyppit ovat nykyään haluttuja, sillä heillä on edellä mainitut taidot ja sen lisäksi he ovat yleensä myös innovatiivisia. Luovat ihmiset ovat yleensä itsevarmoja, motivoituneita ja velvollisuudentuntoisia, mutta heidän velvollisuudentuntonsa perustuu heidän itse asettamiinsa työn teon tavoitteisiin. He ovat siis erittäin itseohjautuvia ja asettavat itselleen korkeita tavoitteita, joiden eteen he työskentelevät mielellään (Huuhka 2010, 78–79). Williamsin (1997, 148) mukaan edellä mainittuun itseohjautuvuuteen ja sitä kautta itsensä johtamisen taitoon voidaan liittää monia persoonallisuuden piirteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi ulospäinsuuntautuneisuus, tunnollisuus, kyky vaikuttaa itseensä, vahva sisäinen kontrolli sekä kyky tarkkailla itseään. Ulospäinsuuntautumiseen taas voidaan Williamsin (1997, 145) mukaan liittää muita hyväksi nähtyjä ominaisuuksia, kuten itsevarmuus, seurallisuus, optimismi sekä innostuneisuus.

Luovien ihmisten asettuessa asiantuntijatehtäviin ovat he organisaatiolle tärkeä voimavara. He yleensä ovat intohimoisia työtään kohtaan, sillä he pyrkivät vain heitä todella kiinnostaviin organisaatioihin. He ovat luonnostaan lahjakkaita, minkä lisäksi he kehittävät itseään jatkuvasti ja työskentelevät määrätietoisesti. Lisäksi näyttäisi, että luovat asiantuntija ovat yleensä motivoituneita, sinnikkäitä ja pystyvät pitämään omista näkökulmistaan kiinni. (Huuhka 2010, 78.)

3 TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työssä viihtyminen voidaan nähdä yhtenä omana käsitteenään, joka kuvaa työntekijän myönteisiä tunteita ja aikomuksia organisaatiota kohtaan. Työssä viihtymistä lisäävät myös miellyttävät asiakkaat, työn arvostus, työympäristö, suhde esimieheen, palkka, etenemismahdollisuudet sekä kiireettömyys (Lehto & Sutela 2008, 194–195). Tässä tutkimuksessa työssä viihtymisellä kuitenkin tarkoitetaan monia eri käsitteitä, jotka lisäävät yksilön halua työskennellä ja pysyä organisaatiossa sekä tekevät työstä yksilölle mielekäästä.

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkiminen sai tiettävästi alkunsa 1930-luvulla (Locke 1969, 309–336). Aiemmin tutkittiin työkykyä, joka perustuu yksilön fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Se on se osa yksilön toimintakykyä, joka mahdollistaa yksilön työtehtävien suorittamisen. Työkykyyn liittyvät täten oleellisesti työssä jaksaminen ja hyvinvointi, joita voidaan tukea. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi ympäristöolosuhteiden aiheuttaman kuormituksen arviointi ja vähentäminen tai jopa kokonaan poistaminen. (Mäkitalo 2001.) Työkyky on kuitenkin hyvin kapea-alainen käsite. Työhyvinvointiin liittyvä tutkimus lisääntyi huomattavasti 1990- ja 2000-luvuilla, kun 90-luvun lamasta syntynyt resurssipula ajoi organisaatiot selviämään samasta työmäärästä pienemmällä henkilöstömäärällä (Laaksonen 2008, 15).

1900-luvun lopulla työntekijöiden emotionaalinen hyvinvointi alkoi muodostua ongelmaksi organisaatioille. Nyt tarkasteltuna työhyvinvoinnin voidaan nähdä nousseen jokseenkin marginaalisesta asemasta melkein pä organisaatioiden strategiseksi tekijäksi (Juuti 2010, 47). Työhyvinvointi on myös erittäin tärkeää yrityksille, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta on jatkuvaa. Kansainvälisessä kilpailussa idearikas, osaava työvoima on ratkaisevia tekijöitä, ja osaavat työntekijät saa se organisaatio, joka pitää työntekijöistään parhaiten huolta ja pystyy tarjoamaan työntekijöilleen uudistuneita asenteita, arvoja ja kulttuuria. (Suutarinen 2010; Himanen 2007; Suutarinen & Vesterinen 2010.)

Nykyään johtajat ja esimiehet ovatkin alkaneet painottaa työhyvinvoinnin merkitystä organisaation tuloksellisuuden ja työntekijöiden työssä suoriutumisen osana (Baptiste 2008, 286–287).

Työhyvinvoinnin määritelmä riippuu siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan, ja yhtä selvää määritelmää ei ole (Sointu 2005; Danna & Griffin 1999). Työhyvinvointi voidaan nähdä esimerkiksi yksilön, työn tai työprosessien, johtamisen, työyhteisön tai laajemman organisaatiokontekstin näkökulmasta (Laine 2015). Kalimo ja Vuori (1988, 241) kuvaavat henkistä hyvinvointia yksilön kokemaksi hyväksi oloksi. Tällöin työhyvinvointi saa juuri yksilön sille asettamat kriteerit. Vesterinen (2006, 41) kuvaa työhyvinvointia yksilön myönteiseksi suhteeksi työtään kohtaan. Euroopan Unionin Progress-rahoitusohjelmassa se taas määriteltiin näin:

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa” (Anttonen & Räsänen 2009, 18).

Työsuojelu- ja työhyvinvoinnin asiantuntija Tarkkonen (2008, 13) kuvaa työhyvinvointia näin:

”Työhyvinvointi on systeemisenä tilana organisaation, työyhteisön, fyysisen työympäristön, työn ja työntekijän ominaisuuksien ja voimavarojen muodostama vuorovaikutteinen kokonaisuus, joka vaikuttaa edullisesti henkilöstön hyvinvointiin; yksilöllisenä ilmiönä ihmistä energisoiva elämänilon, mielekkyyden, merkityksellisyiden, turvallisuuden ja hallinnan kokemus.”

Otala ja Ahonen (2003,19) määrittelevät työhyvinvoinnin yksilön ja koko työyhteisön jaetuksi vireystilaksi. Heidän mukaansa yksilön ja organisaation voimavaroja ei voida nähdä irrallisina toisistaan. Jos organisaation resursseja käytetään yksilön hyvinvoinnin ja siten tuottavuuden tukemiseen, vaikuttaa se todennäköisesti positiivisesti organisaation menestykseen. Dagenais-Desmaraisin ja Savoien (2012) mukaan työympäristössä koettu psykologinen hyvinvointi koostuu viidestä ulottuvuudesta: ihmisten välisestä yhteensopivuudesta, menestymisestä työssä, kompetenssin tuntemisesta, halusta osallistua ja havaitusta tunnustuksesta työssä.

Yhteistyö, osaaminen ja organisaation jatkuva kehittyminen ovat välttämättömiä organisaation menestymisen kannalta. Juutin (2010, 53–55) mukaan tämä vaatii sen, että ihmiset voivat hyvin ja viihtyvät työssään ja organisaation laadukasta aineetonta pääomaa hyödynnetään. Myös Ahonen (2011) näkee, että henkilöstön hyvinvointiin tulisi panostaa yhtä lailla kuin erilaisiin koneisiin ja järjestelmiin, sillä se investointina yhtä lailla tuottaa voittoa lisäämällä tuottavuutta ja vähentämällä organisaation henkilöstöstä syntyviä kuluja. (Työolobarometria 2015). Aineellisen pääoman, kuten laitteistot ja tilat, arvioidaan vaikuttavan tulevaisuudessa vain noin 10–50 prosenttia organisaation tulokseen, kun taas aineeton pääoma, kuten innovatiivisuus ja hyvinvointi oikein käytettynä voivat nostaa arvoa 50–90 prosenttia (Manka & Manka 2016).

Myös Sosiaali- ja terveysministeriön raportin (2015) mukaan investoinnit työhyvinvointipääomaan vaikuttavat tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin, työ-

urien jatkumiseen, muutosten läpiviemiseen ja yhteiskunnallisesti syrjäytymisen vähenemiseen. Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointipääoman kartuttamiseen useilla eri tavoilla. Hyvinvointia voidaan edistää osallistavalla esimiestyöllä, lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, kehittämällä osaamista, johtamalla kyvykkyyksiä, ottamalla yksilöiden elämänvaiheeseen liittyvät tekijät huomioon, tarjoamalla varhaistukea, lisäämällä työelämän joustoa ja mukauttamalla työtä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportti 2015).

Hyvinvoiva työpaikka syntyy niin hyvinvoivasta yksilöstä kuin hyvinvoivasta työyhteisöstäkin sekä turvallisuudesta ja eri tahojen välisestä yhteistyöstä (Ojala 2005). Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat Ojalan (2003) mukaan ihmisen fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät sekä työssä vaadittavat tiedot, oma osaaminen, arvot ja motivaatio. Hyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttaessa tulee organisaation pyrkiä vaikuttamaan työolojen lisäksi henkilöstön voimavaroihin, heidän toimintaansa (Kalimo 1994, 86–90).

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin menestyvien organisaatioiden menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välistä yhteyttä tietointensiivisessä työssä, huomattiin avaintekijöiksi demokraattinen johtaminen, toimivat henkilöstökäytännöt ja hyvät sosiaaliset suhteet (Pyöriä 2012, 16–19). Myös Tuomi (2007, 121–122, 125) löysi yhteyden työhyvinvoinnin ja menestymisen välillä, mutta kyseinen tutkimus ei kuitenkaan pystynyt selittämään, millaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt edistäisivät näitä tekijöitä parhaiten. Janhonen, Tuomi ja Vanhala huomasivat menestyneiden organisaatioiden työntekijöiden olevan sitoutuneempia kuin kohtalaisesti menestyneiden organisaatioiden työntekijät. Lisäksi he viihtyvät työssään paremmin ja kokevat työnsä merkityksellisemmäksi kuin vähemmän menestyvissä organisaatioissa (Janhonen, Tuomi & Vanhala 2002). Ojala ja Ahonen (2005, 72–73) näkevät hyvinvoinnin olevan organisaation kilpailukykyyn liittyvä tekijä, josta seuraa kestävä tuloskehitystä. Ahonen (1997) arveleekin, että yritykset voisivat saada hyvinvointiin sijoittamansa rahat 10–20-kertaisina takaisin.

Näitä laskelmia perustellaan sillä, että hyvinvoiva työyhteisö on tehokas ja sen työntekijät ovat motivoituneita ja innovatiivisia ja palvelevat asiakkaitaan paremmin, ovat poissa töistä harvemmin sekä solmivat laadukkaampia suhteita työkalvereihinsa. Samalla lailla yksilön fyysisinä, psyykkisinä tai sosiaalisina stressioireina näkyvä pahoinvointi heikentää tehokkuutta ja vaikuttaa siten organisaation taloudelliseen menestykseen. (Ojala & Ahonen 2005.) Myös Petäjäniemi (2002, 62) näkee, että jos henkilöstö viihtyy, on motivoitunut työhönsä ja tuntee olevansa tärkeä organisaation tavoitteiden toteutumisessa, lisää se organisaation tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laatua. Hyvinvoivat työntekijät kohtaavat asiakkaansa paremmin, ymmärtävät heidän tarpeitaan ja ottavat toiminnassaan huomioon saadun palautteen. (Petäjäniemi 2002, 62.)

Useat tutkimukset osoittavat, että työntekijän hyvinvoinnin lisäämiseksi on tärkeää, että työntekijä kokee, että hän pystyy vaikuttamaan työhönsä, tulee kuulluksi ja kokee hallitsevansa oman työnsä suunnittelua ja toteutusta (Wilson, DeJoy, Vanderberg, Richardson & McGrath 2004, Mantere 2005, Tarkkonen 2008, Suutarinen & Vesterinen 2010). Myös oikeudenmukainen kohtelu on oleellisesti yhteydessä työntekijän kokemaan hyvinvointiin (Linna 2008, 80–82). Lisäksi työnorganisointi ja suunnittelu lisäävät työhyvinvointia sekä työpaikan

ilmapiiri, avoimuus, ja työntekijöiden kokemus siitä, miten he saavat tukea esimieheltään ja työkavereiltaan. Tärkeää on myös, että työntekijä kokee työnsä turvalliseksi ja että hän kokee työssään ennustettavuutta. (Wilson ym. 2004). Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat innostava johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaitoja ja työhyvinvoinnin kasvaessa tuottavuus ja työhön sitoutuminen lisääntyvät ja sairauspoissaolot vähenevät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Työn mielekkyys näyttäisi lisääntyvän sitä mukaa, mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa mennään (Manka & Manka 2016).

Suomessa tehdyn työolotutkimuksen mukaan 70 % palkansaajista piti itsenäisyyttä työssä tärkeimpänä hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Samassa tutkimuksessa toiseksi tärkein hyvinvointia lisäävä tekijä oli työkaverit, joiden merkitys oli sitä suurempi, mitä nuorempia vastaajat olivat. (Lehto & Sutela 2008, 191.) Vanhala ja Pesonen (2008, 22–23) tutkivat ekonomeja alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon ja saivat tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia. Eniten työhyvinvointia lisäsi työn itsenäisyys ja sen jälkeen tulivat työn haasteellisuus, sisältö sekä työn mielekkyys. Myös esimiehet, työkaverit, pysyvä työsuhde sekä koettu urakehitys mainittiin.

Kaikesta työhyvinvointiin kohdistuneesta huomiosta huolimatta ei vieläkään ole täysin selvää, kuinka hyvin työhyvinvointiin liittyvä toiminta käytännössä edesauttaa työssä jaksamista. Suonsivu (2011) kuitenkin näkee, että työhyvinvointi on nykyään koko työyhteisöön ja työn tekemiseen liittyvä asia, ja näin tukitoimissa puututaan organisaatioiden sisäiseen toimintaan ja työhön. Kuitenkin tutkijat korostavat jatkuvasti työhyvinvoinnin kilpailuetua ja pyrkivät kehittämään erilaisia mittareita työhyvinvoinnin mittaamiseksi ja tukitoimenpiteiden suunnittelua varten. (Ojala & Ahonen 2005.)

Työhyvinvointikeskusteluun on viime aikoina ilmestynyt myös käsite ”työhyvinvoinnin johtaminen” (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007). Se voidaan nähdä johtamisen näkökulmana ja sellaisten johtamiskäytäntöjen kokonaisuutena, joka pyrkii työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseen ja yksilöllisten tekijöiden huomioonottamiseen (Tarkkonen 2008, 13). Työhyvinvoinnin johtaminen perustuu organisaation arvoihin, henkilöstöstrategiaan ja toimintatapoihin, ja se seuraa eettisiä periaatteita ja moraalisia käytäntöjä (Rauramo 2012, 20). Yksilön tulee olla aktiivinen tekijä oman hyvinvoinnin kehittämisessä ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja rajoitusten puitteissa, sillä yksilön elämänlaatu yleensä heijastuu myös työyhteisöön. (Pietilä, Halkoaho & Matveinen, 2010, 260–261.) Hyvinvoinnin johtaminen siis tarkoittaa parhaimmillaan työntekijän kannustamista, valmentamista ja myönteisten valintojen pariin ohjaamista (Rauramo 2012, 20). Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on alkujaan organisaation johdolla, arkisella tasolla esimiehellä ja ennen kaikkea se on jokaisella yhteisön yksilöllä (Rauramo 2012, 20).

3.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys voidaan määritellä työhön kohdistuvaksi mielekkääksi ja myönteiseksi tunnetilaksi (Locke 1976, 1300) tai se voidaan nähdä henkilön positiivisena asennoitumisena nykyiseen työrooliinsa (Vroom 1964). Toisaalta asenne voi olla joko myönteinen tai kielteinen (Ivancevich & Matteson 1998; Lyly-Yrjänäinen 2006), ja siihen vaikuttavat yksilön työhön ja työpaikan fyysisiin ja sosiaalisiin olosuhteisiin kohdistuvat ajatukset ja tunteet (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 73). Rayton (2006, 139-140) kuvaa työtyytyväisyyttä tilanteeksi, jossa yksilö on tyytyväinen uramahdollisuuksiinsa, saavuttamisen tunteeseen työssään sekä työnvaikutusmahdollisuuksiin. Juuti (1988, 44, 235) näkee työtyytyväisyyden olevan monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat se, miten paljon ihmisellä on mahdollisuuksia ilmaista itseään ja kehittyä työn avulla, se kuinka hyvin työn sisältö ja ihmisen odotukset kohtaavat sekä se miten henkilö näkee palkkauksensa, vaikutusmahdollisuutensa sekä fyysisen työympäristön.

Luthan (1998) on määritellyt työtyytyväisyydelle kolme eri ulottuvuutta (Tellan, Ayenin ja Popoolan 2007). Ensimmäinen ulottuvuuden mukaan työtyytyväisyys on emotionaalinen vaste sen hetkisen tilanteeseen työssä. Työtyytyväisyys on kokemus ja siten itsessään näkymätöntä, mutta sitä voidaan yrittää havaita työntekijöiden viestintäkäyttäytymisestä vuorovaikutussuhteissa. Toinen ulottuvuus kuvaa työtyytyväisyyden yhteyttä odotusten ja tavoitteiden täyttymiseen. Tunne oikeudenmukaisesta kohtelusta voi siten olla työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä, kun taas työtyytyväisyyttä voi vähentää tunne, että oma työpanos on muiden panosta korkeampi. Esimerkiksi työyhteisöä johdettaessa onkin otettava huomioon työtyytyväisyyden dynaamisuus sekä sen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Kolmas Luthan mainitsema ulottuvuus kuvaa työhön liittyviin tekijöihin, kuten työhön itsessään, palkkaan, ylenemismahdollisuuksiin, työkavereihin ja esimieheen kohdistuvia asenteita.

Työtyytyväisyys on hyvin lähellä muita työssä viihtymiseen liittyviä käsitteitä, ja sitä on ilmiönä tutkittu aiemmin esimerkiksi työhyvinvoinnin, työn vaatimusten (Pennanen 2015, 53) sekä työhön sitoutuneisuuden näkökulmasta (Mikkelsen, York & Arritola 2015). Työtyytyväisyys on osittain päällekkäinen myös työn imun kanssa, mutta ne eroavat toisistaan siinä, että työn imu liittyy koettuihin myönteisiin tunteisiin työtä tehdessä, kun taas työtyytyväisyydessä oleellista ovat myönteiset tunteet, jotka kohdistuvat työhön kokonaisuudessaan (Schauffeli & Bakker 2010, 14).

Työtyytyväisyys näyttäisi olevan yhteydessä siihen, miten hyvin työ pysyy tarjoamaan henkilölle tämän tärkeäksi kokemia asioita (Tella, Ayeni & Popoola 2007, 4). Ehkä tästä johtuen tyytyväiset työntekijät ovat yleensä yhteistyöhaluisia, avuliaita ja täsmällisiä. Lisäksi tyytyväiset työntekijät käyttävät aikansa tehokkaammin ja sitoutuvat organisaatioon vahvemmin. (Harter, Schmidt & Keyes 2002, 206.)

Työntekijän koulutustason merkitys työtyytyväisyyteen on jokseenkin kiistelty asia. Osa tutkimuksista väittää, että koulutustason noustessa työhyvinvointi laskee (Clark & Oswald 1996; Sloane & Williams 1996; Johansson 2004).

Johansson (2004, 7) selittää tätä sillä, että työtyytyväisyys on yhteydessä tavoitteiden ja suoritusten kohtaamiseen ja korkeasti koulutetut asettavat usein itselleen muita korkeampia tavoitteita. Toisaalta taas Eriksson, D'Addio & Frijter (2003) sekä Kaiser (2002) löysivät tutkimuksissaan vastakkaisen ilmiön. Heidän tutkimuksissaan työtyytyväisyys parani sitä mukaan, mitä korkeammin koulutettu työntekijä oli.

3.3 Työn imu

Työn imu ilmiönä kuvaa työhyvinvoinnin myönteistä näkökulmaa (Schaufeli & Bakker 2010, 10). Työn imun käsite, "work engagement", on alkuaan Schaufelin, Salanovan, González-Román ja Bakkerin (2002, 74) määrittelemä. Se on suomennettu "suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvailevat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen" (Hakanen 2009, 22). Työn imu on positiivinen tila, jossa työntekijä on motivoitunut tekemään työnsä, hän on innostunut ja saa työstään mielihyvää – jopa siinä määrin, että työn teko vie mennessään (Hakanen 2004). Työn imu kuitenkin poikkeaa samankaltaisesta käsitteestä, "flowsta", ajallisesti, sillä flow on hetkellinen äärimmäisen keskittymisen kokemus, kun taas työn imu on jatkuva ja pysyvämpi tila. Työn imussa ei myöskään ole kohteena mikään yksittäinen asia, tapahtuma tai käyttäytyminen, mikä taas on flow-tilalle tyypillistä. (Hakanen 2009, 33; Hakanen, 2004).

Työn imu vaikuttaa yksilön asennoitumiseen haasteiden edessä. Työn imussa olevat työntekijät näkevät työnsä haastavana mutta kuitenkin mahdollisena, kun taas työn imulle vastakkaisessa ilmiössä, työuupumuksessa, työntekijät kokevat työnsä liian vaativaksi ja siten myös stressaavaksi (Schaufeli & Bakker 2010, 13). Haasteisiin suhtautumisen lisäksi työn imulla voidaan kuvata työntekijän asennoitumista työhönsä ja organisaatioonsa (Schaufeli & Bakker 2010, 10). Työn imussa toimivalla henkilöllä on myönteinen asenne työtä ja organisaatiota kohtaan, jolloin hän suoriutuu työstään tuloksellisesti ja on motivoitunut oppimaan uutta (Pakka & Rätty 2010, 8). Työn imussa työntekijät ovat sitoutuneita asetettuihin tavoitteisiin henkilökohtaisella tasolla (Leiter & Bakker 2010, 2), jolloin voidaan olettaa, että he myös työskentelevät tehokkaammin tavoitteiden eteen kuin kollegansa, jotka eivät koe työn imua.

Suomessa palkansaajista 90 prosenttia kokee työn imua joka viikko ja jopa 40 prosenttia päivittäin. Vaikka työn imua on mahdollista kokea missä tahansa työssä, on se ominaista asiantuntijatyölle, jossa työtehtävät ovat älyllisesti haastavia (Leiter & Bakker 2010, 2). Työn imun voidaan katsoa olevan jopa edellytys tällaisen työn tuottavuuden ja mielekkyyden kannalta. Ongelmien ratkominen, vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa sekä luovuuden käyttäminen innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi ovat oleellinen osa asiantuntijatyötä, jossa organisaation menestyminen riippuu sen kyvystä hyödyntää henkilöstönsä osaamista (Pyöriä 2009, 46). Nykypäivänä asiantuntijatyötä voi hoitaa missä tahansa ja milloin tahansa, mikä usein hämärtää rajaa työn ja vapaa-ajan välillä.

Tämä synnyttää työn imulle omat haasteensa mutta tekee samalla asiantuntijoiden kokemuksien tutkimisen mielekkääksi. (Juuti 2006, 80–81.)

Johtajuus on yksi avaintekijöistä kukoistavissa organisaatioissa, joissa työntekijät kokevat työn imua. (Macik-Frey, Quick & Cooper 2009.) Johtajalta saatu tuki paransi työn imun kokemisen edellytyksiä tasaamalla työn vaatimusten ja työn imun suhdetta IT-alaan kohdistuneessa tutkimuksessa (Sawang 2012, 182–182). Johtajien toimiessa työn imun roolimallina työntekijöilleen näiden mahdollisuudet työn imuun paranevat (Speitzer, Lam & Fritz 2010, 139). Työn imuun vaikuttaa johtajuuden lisäksi myös organisaatioilmapiirin ja työntekijöiden välisen ilmapiirin yhdessä muodostama työilmapiiri (Juuti 2009, 87; Speitzer, Lam & Fritz 2010, 140). Tasaisessa ja muuttumattomassa työympäristössä on helpompaa säilyttää jatkuva työn imu (Bakker & Leiter 2010, 1–2).

Työn imuun voivat vaikuttaa työhön liittyvät, mutta myös työn ulkopuoliset tekijät. Jotta työn imua on mahdollista kokea, on ihmisen perustarpeista huolehdittava ensin (Deci & Ryan 2000, 233). Työn imua vahvistavia tekijöitä ovat yksilön voimavarat (kuten optimismi ja usko omaan pystyvyyteen), työpäivästä palautuminen, kodin tarjoamat voimavarat (kuten puolison ja perheen tuki), työn imun tarttuminen ihmisten välillä sekä työhön liittyvät voimavarat (Hakanen 2009, 35–36). Työn ja kodin voimavarojen myönteinen vaikutus työn imuun vahvistavat taas entisestään näitä kyseisiä voimavaroja (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker 2010, 122).

Työn imu vaikuttaa niin yksilöön, kuin organisaatioonkin. Työn imusta voi seurata työhön ja työpaikkaan liittyviä muutoksia asenteissa ja aikomuksissa, aloitteellisuutta ja vapaaehtoista työstä suoriutumista, motivaatiota oppimiseen ja jatkokouluttautumiseen sekä hyvä terveydellinen tila ja tyytyväisyys elämään. (Hakanen 2009, 39–40.) Työn imun kokeminen tutkitusti lisää tyytyväisyyttä elämään (Hakanen 2009a, 15–16) sekä yksilön kokemaa onnellisuutta ja vähentää masentuneisuutta myös tulevaisuudessa (Hakanen & Schaufeli 2012, 421), jolloin työn imu vaikuttaa myönteisesti pitkälläkin aikavälillä työntekijän suoritukseen, hyvinvointiin, terveyteen ja onnellisuuteen (Hakanen & Perhoniemi 2012, 43). Työn imua kokiessaan työntekijä on motivoitunut ja keskittynyt tehtäviinsä ja hänellä on kyky suoriutua tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. (Leiter & Bakker 2010, 3–4.) Tällaiset työntekijät ovatkin yleensä terveitä ja työkykyisiä, jolloin heillä on mahdollisuus suunnata voimavarojaan työhön. Työnimu on lisäksi tarttuvaa, jolloin hyvinvoiva ja innostunut yksilö lisää työympäristön hyvinvointia omalla esimerkillään (Pakka & Rätty 2010, 9; Hakanen 2009, 13). Työn imusta hyötyy myös organisaatio, sillä sen on osoitettu olevan yhteydessä organisaation taloudelliseen menestymiseen työtuloksen ja asiakastyytyväisyyden välityksellä (Bakker, Albrecht & Leiter 2011, 5; Pakka & Rätty 2010, 8; Hakanen 2009a, 15–16). Työn imun loppumisen seuraukset voivat olla yksilön mutta myös organisaation kannalta merkittävät, sillä imun katoaminen esimerkiksi haasteiden puuttuessa voi saada yksilön haluamaan pois-tua työelämästä kokonaan (Klemelä 2006, 18).

3.4 Sitoutuminen

Alun perin sitoutumisesta käyty keskustelu liittyi eri tasolla sitoutuneiden työntekijöiden löytämiseen. Vahvasti ja heikosti sitoutuneet työntekijät haluttiin tunnistaa, jotta heidät voitiin erotella toisistaan esimerkiksi rekrytointitilanteessa. Nykyään painopiste keskusteluissa on siirtynyt toimenpiteisiin, joilla voidaan lisätä kaikkien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Vanhala & Pesonen 2008, 31.) Kuitenkin se, mitä organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa, miten sitoutuminen kehittyy ja millaisia vaikutuksia sitoutumisella on toimintaan, on edelleen jokseenkin epäselvää ja siitä on paljon eriäviä näkemyksiä (Meyer & Herscovitch 2001, 299).

Yksi tunnetuimmista sitoutumisen määritelmistä kuvaa ilmiön yksilön suhteellisena voimakkaana samaistumisena, kiinnittymisenä sekä koettuna osallisuutena jotain tiettyä organisaatiota kohtaan (Porter, Lawler ja Hackman 1981, 194). Tätä määritelmää on kuitenkin kritisoitu, sillä se ei erota sitoutumiseen johtavia motiiveja sitoutumisen seurauksista. Esimerkiksi yksilön halu olla pysyvä osa organisaatiota voidaan nähdä sitoutumisen määritelmänä mutta myös sen seurauksena (Swales 2002, 159). Toisen määritelmän mukaan sitoutuminen kuvaa tapaa, jolla yksilö on kiinnittynyt organisaatioon, tai jolla hän on asennoitunut sitä kohtaan (Bansal, Irving ja Taylor 2004). Kiinnittymisellä tarkoitetaan sitä, ettei henkilö hakeudu töihin organisaation ulkopuolelle. Wiener (1982) kuvaa sitoutumisen motivaationaalisenä ilmiönä, jolle on keskeistä se, että työntekijä hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet. Hyväksyntä ohjaa työntekijää samaistumaan organisaatioon. Meyer ja Herscovitz (2001, 301) taas näkevät sitoutumisen voimana, joka sitoo ihmisen tiettyyn toimintaan tai kohteeseen. Mowday, Porter & Steers (1982) näkevät sitoutumisen vastavuoroisena ilmiönä. Koska ihmisellä on tarve käyttää osaamistaan hyväkseen työssään, hakeutuu hän organisaatioon, jossa tämä tarve saadaan tyydytettyä. Sitoutuminen syntyy siis todennäköisemmin organisaatiossa, jossa yksilön osaamiseen liittyvät tarpeet tulevat tyydytetyksi. (Mowday ym. 1982.)

Mowsay, Steers ja Porter (1979; 1982) esittävät organisaatioon sitoutumisen muodostuvan kolmesta tekijästä. Ensimmäinen tekijä on usko organisaatioon, sen arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä niihin samaistuminen. Toisena tekijänä on halu ponnistella organisaation menestyksen eteen ja kolmas tekijä on halu pysyä kyseisen organisaation jäsenenä. Sitoutuminen on siis aktiivinen suhde, jossa työntekijä haluaa pelkkien uskomusten ja mielipiteiden lisäksi antaa jotain itsestään organisaatiolle. Yksilön ja organisaation välille syntyy aktiivinen vuorovaikutussuhde passiivisen uskollisuuden sijaan. Yhteen organisaatioon sitoutuminen ei kuitenkaan tarkoita, etteikö yksilöllä voisi olla myös muita sitoutumisen kohteita. (Mowday ym. 1982, 27.)

Myös työroolit vaikuttavat sitoutumiseen kolmella ulottuvuudella, jotka ovat työtehtävien laajuus ja haasteellisuus, roolikonfliktit sekä roolin epäselvyys. Monipuolinen työtehtävä lisää haasteita, joka taas lisää sitoutumista. Työn aiheuttamat roolikonfliktit itse työssä tai muussa elämässä sekä epäselvänä näyttäytyvät työtehtävät taas heikentävät yksilön sitoutumista. (Mowday ym. 1982, 31–32.) Meyerin ja Allenin (1997) mukaan se, miten yksilö kokee työ-

paikkansa, vaikuttaa myös sitoutumiseen, ja Mamia ja Melin (2006, 133) näkevät, että hyvä kokemus syntyy vaihtelevasta, itsenäisestä ja sopivasti haastavasta työstä, jossa yksilö voi samalla toteuttaa itseään. Tällöin työn määrä ja vaativuus vastaavat yksilön käytössä olevia resursseja ja työstä saatu materiaallinen, sosiaalinen ja psykologinen palkkio ovat yhdenmukaisia työpanokseen nähden. (Meyer & Allen 1997.)

Yhteiskunnan suuret muutokset näkyvät organisaatioissa ja niiden työntekijöissä. Organisaatioiden muuttuvat henkilöstöjärjestelyt (Lampikoski 2005, 9–10; Klemelä 2006, 31) ja epävarmuus työsuhteen jatkumisesta sekä irtisanomisen uhka heikentävät ainakin vakituisessa työsuhteessa olevien sitoutuneisuutta työnantajaansa (Mamia & Melin 2006, 145). Työn jatkumisen epävarmuus ja määräaikaisten työsopimukset ajavat ihmisen sitoutumaan itseensä ja ammattiryhmäänsä, oman ammattitaidon kehittämiseen sekä oman työmarkkinakelpoisuuden lisäämiseen organisaatioon sitoutumisen sijaan (Freese 2000). Toinen nykyään yleinen suuri muutos organisaatioissa ovat YT-neuvottelut, joiden seurauksena vakituisessakin työsuhteessa olevat henkilöt irtisanotaan työstään. Viitala (2005, 246) näkeekin, että työntekijöiden on erittäin vaikea sitoutua organisaatioon, jos organisaatio ei sitoudu heihin. Tämä ajaa organisaatiot haasteelliseen asemaan, sillä Viitala ja Mäkipelkola (2005) näkevät molemmin puolisen vahvan sitoutumisen olevan elinehto organisaation menestykselle. Elinikäinen sitoutuminen yhteen työnantajaan ei kuitenkaan ole enää yleistä, vaan ihmiset työskentelevät usealle työnantajalle elämänsä aikana. Suurten muutosten jälkeen yritykseen jäävien työntekijöiden osaaminen, motivaatio sekä sitoutumisen taso ovat organisaation menestyksen kannalta erittäin tärkeitä. (Lampikoski 2005, 9–10.)

Organisaatioon sitoutuminen näyttää olevan lähellä työtyytyväisyyden käsitettä. Oleellinen ero näiden käsitteiden välillä kuitenkin on, että sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa yksilön suhtautumista koko kyseiseen organisaatioon, kun taas työtyytyväisyys nähdään yksilön suhtautumisena itse työhön ja sen eri osiin. Työtyytyväisyyteen voivat myös vaikuttaa työn päivittäiset tekijät ja tapahtumat, kun taas organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat yleensä mitataakavaltaan suuremmat asiat. (Mowday ym. 1979, 226.) Käsitteiden erona voidaan nähdä lisäksi se, että organisaatioon sitoutuminen näyttäisi olevan parempi ennustaja työpaikan vaihtoaikeille kuin työtyytyväisyys (Porter, Steers & Mowday. 1974; Lum, Kervin, Clark, Reid & Sirola 1998).

Sitoutumiseen vaikuttavat monet asiat. Mowday ym. (1982, 29) jakavat sitoutumisen syntyyn ja ilmenemiseen vaikuttavat tekijät neljään luokkaan; yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työntekijän rooleihin ja työn ominaisuuksiin, henkilön aiempiin kokemuksiin organisaatiosta ja työstä sekä organisaation rakenteisiin. Jos yksilö on tyytyväinen kaikkiin neljään luokkaan, haluaa hän todennäköisesti pysyä organisaatiossa.

Organisaatioon sitoutumista lisääviä tekijöitä ovat yksilön vaikutusmahdollisuudet, esimiehen toiminta (Böckerman, Ilmakunnas, Jokisaari & Vuori 2008) ja yksilön hyväksi kokemat kehittymismahdollisuudet (Salminen 2005, 88). Myös henkilöstöressurssien kehittämisellä ja organisaatioon sitoutumisella on nähty yhteys (Pitkänen & Nygård 2000; Bartlett 2001; Vanhala, Jurvansuu & Tuomi 2002) ja henkilöstöjohtamisen käytänteistä on työtyytyväisyyden lisäksi

löydetty yhteys sitoutumiseen (Rayton 2006, 142). Sitoutumista näyttää myös lisäävän työntekijöiden osallistaminen organisaatiota koskevassa päätöksenteossa (Mamia & Melin 2006, 136–138; Mowday ym. 2981) sekä työntekijän asema organisaatiossa, sillä johtajat näyttäisivät olevan muita työntekijöitä sitoutuneempia (Mamia & Melin 2006; Vanhala & Pesonen 2008, 32–33). Mamian ja Melinin (2006, 136–138) johtajiin kohdistuneessa tutkimuksessa ilmeni, että työn sisältö edisti sitoutumista kaikkein eniten johtajilla. Samaan tulokseen tulivat myös Sulman ja Iles (2000). Tärkeimpiä tekijöitä johtajien sitoutumisessa olivat osallistaminen ja vallan ja vastuun tasainen jakautuminen eli työn autonomia (Mamia & Melin 2006, 122). Aryeen, Wyattin ja Kheng Minin (2001) mukaan sitoutumista lisäävät myös työn vaihtelevuus, työstä saatu palaute, työn itsenäisyys ja omaan työhön samaistuminen. Myös työtyytyväisyys lisää sitoutumista (Bateman & Strasser 1984, 97, 107; Vandenberg & Lance 1992, 156, 164; Lund 2003, 219), ja matala tyytyväisyys lisää työntekijän irtisanoutumisen todennäköisyyttä (Johansson 2004).

Työntekijän sitoutuminen on työnantajan kannalta tärkeää, sillä se vähentää poissaoloja (Porter ym. 1974; Steers 1977, 52) ja parantaa työsuoritusta (Mowday ym. 1982; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984) ja siten lisää taloudellista tuottavuutta (Tuomiranta 2002, 57; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli 1997, 1114–1115; Huselid 1995, 635; Meyer ja Allen 1997). Toisaalta kaikissa tutkimuksissa ei ole löydetty yhteyttä työntekijän sitoutumisen ja hänen suorituksensa välillä (Mowday 1982, 141; Mathieun & Zajacin 1990, 184). Sitoutuminen vaikuttaa organisaation kannalta myönteisesti vaikuttamalla yksilöiden työssä jatkamiseen (Lum ym. 1998), työtyytyväisyyteen (Porter ym. 1974) ja työkykyyn (Jurvansuu, Tuomi, Seitsamo & Vahtera 2000). Lisäksi sitoutuneet työntekijät ovat vähemmän sitoutuneita tehokkaampia (Steers 1977, 46, 52; Rhodes & Steers 1981, 1026), myöhästelevät vain vähän ja haluavat ponnistella organisaation menestyksen eteen (Mowday 1982, 36). Randallin (1989) mukaan sitoutuneita työntekijät kuvataankin yleensä luotettaviksi, joustaviksi ja hyvään suoritukseen pyrkiviksi, jolloin he ovat organisaatiolle erittäin tärkeitä.

Työntekijöiden sitoutuminen korostuu erityisesti kriittisesti haasteellisissa tilanteissa tai tilanteissa, joissa yritys kasvaa voimakkaasti (Mowday, Porter & Steers 1982, 209–210). Yritysten johdon suurimpia haasteista nykyään ovatkin osaavan henkilöstön rekrytointi, motivointi ja sitouttaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 23; Lampikoski 2005, 9–10).

Sitoutuminen näkyy myös asiakkaille. Jakosuon (2005, 60) mukaan sitoutuneet työntekijät vaikuttavat myönteisesti asiakkaiden mielikuvaan organisaatiosta luomalla hyvää mielikuvaa organisaatiosta ulospäin. Tästä voikin syntyä positiivinen itseään vahvistava kehä, sillä kun sitoutuneet työntekijät kohtelevat asiakkaitaan hyvin, myös asiakkaat kohtelevat työntekijöitä hyvin (Allen & Grisaffe 2001, 216–220).

Toisaalta työntekijöiden vahva sitoutuminen voidaan nähdä myös organisaation asemaa heikentävänä tekijänä. Henkilöstön vähäinen vaihtuvuus voi saada organisaation polkemaan paikallaan (Mamia & Melin 2006, 155). Samoin voi käydä, jos työntekijät hyväksyvät täysin organisaation sen hetkisen tilan ja lakkaavat tarkastelemasta sitä kriittisesti. Tällöin innovointikyky heikkenee ja

sen seurauksena seuraavaan muutokseen sopeutuminen on haasteellisempaa (Randalla 1987).

Myös yksilö hyötyy organisaatioon sitoutumisesta, sillä useiden tutkimusten mukaan sitoutuminen lisää yksilön henkistä työhyvinvointia (Bateman & Strasser 1984; Vandenberg & Lance 1992, 156, 164; Lund 2003, 219). Rayton (1996, 148) kuvaa kaksisuuntaista riippuvuutta sitoutumisen ja työhyvinvoinnin välillä. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin lisääntyessä myös sitoutuminen kasvaa ja samoin sitoutumisen lisääntyessä henkinen työhyvinvointi kasvaa. Ihmissuhteet, varmuus työpaikasta, erilaiset työedut, eläke-edut sekä tuttu sosiaalinen ympäristö ovat Lampikosken (2005, 79) mukaan tärkeimpiä työvuosien myötä karttuvaa sitoutumisen hyötyjä. Batemanin ja Strassesin (1984, 97) mukaan sitoutuminen lisää myös työn mielekkyyttä ja siten tyytyväisyyttä. Lund (2003, 219) taas painottaa yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sitoutumista ja siten myös tyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Hänen mukaansa tyytyväisyys on alhaisempaa yksilöllisyyttä korostavissa organisaatioissa.

Toisaalta liiallinen sitoutuminen voi olla haitaksi myös yksilölle. Julkunen (2008) toteaa, että tällöin työntekijä voi käyttää työhönsä liikaa energiaa, jonka seurauksena voimia ei jää esimerkiksi perheelle tai harrastuksille. Mathieun ja Zajacin (1990) mukaan liiallinen sitoutuminen voi myös lisätä muutostavastarintaa, heikentää yksilön luovuutta ja innovatiivisuutta sekä aiheuttaa stressiä ja voimavarojen ehtymistä. Myös Mamia ja Melin (2006, 155) huomauttavat käytännöllisestä riskistä. Heidän mukaan liiallinen sitoutuminen voi johtaa siihen, että yksilö kehittää taitojaan vain työpaikkansa tarpeisiin. Tällöin irtisanomistilanteessa nuo taidot eivät välttämättä auta häntä työllistymään uudelleen.

Vaikka organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää (Mathieu & Zajac 1990, 171), ei työsuhteen pituus aina kerro sitoutumisen tasosta. Työssään viihtyvä saattaa lopettaa työsuhteensa ja tyytymätön voi pysytellä organisaatiossa tyytymättömyydestään huolimatta (Vanhala 1981, 147). Esimerkiksi työn helppous ja löyhä kontrolli voivat tehdä työntekijälle työn välttelyn helpoksi, mikä saa hänet pysymään organisaatiossa (Mamia & Melin 2006, 104–105). Toisin sanoen se, miksi toinen pysyy organisaatiossa, ei välttämättä ole vastakkainen syy sille, miksi joku toinen lopettaa (Flowers & Hughes 1987).

Sitoutumista on tutkittu paljon, ja siihen vaikuttavia tekijöitä on etsitty monesta näkökulmasta. Esimerkiksi sukupuolen vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu, ja Glisson ja Durick (1988, 66–67) näkivät naisten olevan miehiä sitoutuneempia organisaatioon. Toisaalta Hunt, Lawrence & van Wood (1985) eivät löytäneet sukupuolen vaikutusta sitoutumiseen. Ristiriitaisia tutkimustuloksia on myös koulutuksen ja organisaatioon sitoutumisen välisestä yhteydestä. Osa tutkimuksista osoittaa, että koulutustason noustessa yksilön sitoutuminen organisaatioon heikkenee (Swanson 2001; Agarwala 2003). Tällöin alemman koulutuksen saaneet ovat korkeakoulutettuja sitoutuneempia. Toisten tutkimusten mukaan koulutus taas lisää sitoutuneisuutta, jolloin korkeasti koulutetut ovatkin matalammin koulutettuneita sitoutuneempia (Vanhala 1981, 261).

Myös iän ja palkan vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu. Mitä iäkkäämpi työntekijä on ja mitä pidempään hän on kuulunut organisaatioon, sitä sitoutuneempi hän on (Mowday ym. 1982; Salminen 2005). Esimerkiksi sairaanhoitaja-

organisaatiossa sitoutuminen oli vahvimmillaan yli 54-vuotiailla ja matalinta alle 35-vuotiailla. Näitä ikäryhmiä erotti eniten halu kuulua organisaatioon. (Salminen 2005, 80–81, 88.) Toisaalta Wright ja Bonett (2002, 1187) näkevät sitoutumisen organisaatioon olevan korkeimmillaan työsuhteen alussa, jonka jälkeen se laskee nopeasti, jolloin voisi olettaa nuorten olevan iäkkäämpiä työntekijöitä sitoutuneempia. Palkan vaikutus sitoutumiseen on myös epäselvää, sillä toisten tutkimusten mukaan työntekijän tyytyväisyys palkkaan ja organisaation palkitsemiseen lisää sitoutumista (Gaertner & Robinson 1999, 848; Rayton 2006, 146) kun taas toisissa yhteyttä ei ole löydetty (Currivanin 1999, 514). On myös ehdotettu, ettei sitoutumiseen vaikuta niinkään palkan suuruus vaan palkan saajan kokema oikeudenmukaisuus (Mowday 1982). Oikeudenmukaisuuden myönteisen yhteyden sitoutumiseen ovat todenneet monet muutkin tutkijat (Tuomi, Huuhtanen, Nykyri & Ilmarinen 2001; Hakanen 2004; Tuomi & Vanhala 2005; Ervasti & Elo 2006; Mamia & Koivumäki 2006).

3.5 Motivaatio

Työssä koettua tyytyväisyyttä tarkastellaan usein motivaatioteorioiden avulla (Lewis, Goodman & Fand 1995, 74–77). Työtyytyväisyyden ja motivaation ero kuitenkin on se, että motivaatioon voivat vaikuttaa ulkoisetkin seikat, kuten palkan luomat odotukset, ja työtyytyväisyyteen taas vaikuttaa työstä itsessään koettu palkitsevuus (Peltonen & Ruohotie 1991). Motivaation termi on lainattu latinankielisestä sanasta, joka tarkoittaa liikkumista, mutta nykyään sillä tarkoitetaan toimintaa ohjaavien ja lisäävien tekijöiden eli motiivien järjestelmää. Motiivit siis herättävät ihmisissä motivaation tunteen, jonka suuruudesta riippuu, miten paljon ihminen haluaa käyttää voimavarojaan johonkin tiettyyn suoritukseen. (Steers, Porter & Bigley 1996, 8.) Vaikka ihminen voidaan pakottaa tekemään työtä, ei häntä voida pakottaa tahtomaan tehdä sitä (Rauramo 2004, 39). Motivaation voikin nähdä sinä voimana, joka muuttaa työn teon iloksi.

Kaksifaktoriteoria (Herzberg, Mausner ja Snyderman 1959) on tunnettu työmotivaatioon ja sitä kautta työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Sillä on nähty olevan yhteys Lewisin (1995) prosessiteoriaan, jonka mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttaa työntekijän saama vastine työhön käyttämästään panoksesta (Naylor 1999, 542–543), mutta kaksifaktoriteoriassa huomioidaan myös työn ulkopuoliset tekijät. Teorian mukaan työtyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät liittyvät itse työhön, eivät niinkään sen ulkoisiin tekijöihin. Tällaisia voivat olla työssä koetut saavutukset, työstä saatu tunnustus, haasteelliset ja kiinnostavat työtehtävät, vastuun saanti sekä mahdollisuudet kasvaa ja kehittää itseään työssä. Tyytymättömyyttä taas aiheuttavat niin sanotut hygieniatekijät, jotka eivät liity itse työhön tai työtehtäviin vaan työympäristöön. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi organisaation toimintaperiaatteet, hallinnon toiminta, työolot, työpaikalla vallitsevat sosiaaliset suhteet, palkka, status, turvallisuus ja työsuhteen jatkuvuus. Teoria ehdottaa, että tyytyväisyys liittyy siihen, mihin yksilö kiinnittää huomiota. Työtyytyväisyyttä kokevat ihmiset keskittyvät teorian mukaan motivaatiotekijöihin, eli itse työhön, ja tyytymättömyyttä kokevat

taas huomioivat työympäristöön liittyviä hygieniatekijöitä. (Hersey & Blanchard 1983, 68–69.)

Jos työntekijä on tyytymätön hygieniatekijöihin, hänen motivaationsa laskee ja tyytymättömyytensä nousee. Hygieniatekijöistä huolehtimalla voidaan palauttaa tyytyväisyyden neutraalitila, mutta motivaation lisäämiseksi tarvitaan aina motivaatiotekijöitä. Toisaalta hygieniatekijöistä huolehtiminen helpottaa työtyytyväisyyden nostamista motivaatiotekijöiden avulla. (Lämsä & Hautala, 2005, 84–85.) Hygieniatasoa voi Minerin (1980, 86) mukaan pyrkiä kohentamaan esimerkiksi parantamalla työntekijän palkkausta, työoloja ja suhdetta esimieheen.

Motivaatiopolku on yksi tapa tarkastella motivaatiota. Motivaatiopolun mukaan työn voimavarat saavat työntekijän sitoutumaan organisaatioon ja omaan työhönsä. Työntekijän kokiessa työn imua myös motivaatio kasvaa. Motivaatioon myönteisesti vaikuttavat myös sosiaalinen tuki ja yksilön saama palaute. Jos työntekijä saa työympäristöstään voimavaroja, haluaa hän luultavimmin jäädä organisaatioon, kehittää itseään työssään ja saavuttaa työlleen asettamansa tavoitteet. Tällaisessa tilanteessa työntekijä voi hyvin. (Hakanen, 2007, 251–259.)

Motivaatio voidaan karkeasti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan enemmän sisäistä motivaatiota, sillä sen on kokonaisuudessaan nähty vaikuttavan hyvinvointiin ulkoista motivaatiota enemmän. Sisäisen motivaation komponentteja ovat merkityksellisyys, valinnan ja kompetenssin tunne sekä tarve liittyä. Sisäinen motivaatio syntyy työn suorittamisesta saataviin, palkitseviin kokemuksiin, kun taas ulkoinen palkkio tai rangaistus tulee ulkoa päin. Työn palkitsevuus lisää työntekijän innostusta, sitoutumista, osallistumista ja energisyyttä. (Quigley & Tymon 2006, 527–528.) Sisäisestä motivaatiosta voidaan myös käyttää nimitystä epämuodollinen kontrolli, jolloin kontrolli lähtee ihmisestä itsestään. Aineelliset palkkiot, säännöt, ulkoa asetetut tavoitteet ja aikataulutukset nähdään taas muodollisena kontrollina, ja ne taas voivat heikentää sisäistä motivaatiota. Tällaiset muodolliset kontrollit ovat organisaatiolle kalliita, lisäävät organisaation jäykkyyttä eivätkä anna lisäarvoa asiakkaille. (Gander 2009, 107.) Sisäinen motivaatio vaikuttaa myönteisesti yksilön potentiaaliin, vaikeista tehtävistä suoriutumiseen ja uusien asioiden ja taitojen oppimiseen (Deci & Ryan 2000, 69–70). Motivaatiosta puhuttaessa organisaation kontekstissa voidaan puhua myös motivaatioilmastosta, joka on psykologinen vuorovaikutus- ja tunneilmapiiri, johon yksilö perustaa oman toimintansa. Motivaatioilmastoon voidaan vaikuttaa esimies-alaisvuorovaikutussuhteilla, työntekijöiden keskinäisellä vuorovaikutuksella ja toiminnan organisoinnilla ja johtamisella. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 99–103.)

Sisäisessä motivaatiossa voimavarat tukevat yksilön kehitystä ja kasvua, kun taas ulkoisessa motivaatiossa voimavarat toimivat välineenä tavoitteiden saavuttamiseksi (Leiter & Bakker 2010, 2). Työn voimavarat tyydyttävät ihmisen perustarpeita, kuten itsenäisyyden, sosiaalisten suhteiden sekä osaamisen tarpeita, ja siksi ne voidaan nähdä motivaatiota mutta myös työn imua lisäävinä tekijöinä (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker 2010, 118). Työn voimavaroiksi lasketaan tekijät, jotka helpottavat työstä suoriutumista haasta-

vissakin tilanteissa (Hakanen & Roodt 2010, 85). Työn henkiset, fyysiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, joiden avulla on helpompi kestää työssä koettuja vaatimuksia, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja edistävät yksilöllistä kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä, lasketaan voimavaroiksi. Itsenäisyys ja kehittävyys työssä, tulosten näkeminen, palautteen saanti sekä esimiehen arvostus ja tuki ovat esimerkkejä voimavaroista. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501–502.)

Sisäinen motivaatio voidaan nähdä myös osana tehtäväorientoituneisuutta, jolloin siihen liittyy neljä tekijää: merkityksellisyys, valinnan ja kompetenssin tunne sekä edistyminen. Näiden kaikkien yhdistyminen on tärkeää sisäisiä palkkioita koettaessa, ja sisäiset palkkiot taas lisäävät työntekijän tehokkuutta ja voimaantumista. (Quigley ja Tymon 2006, 527–528.) Yksilön autonomian ja pätevyyden tukeminen, sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja sen lisääminen tiimityön avulla, tavoitteiden asettelun ohjaaminen ja kehityskeskustelut nähdään myös tärkeinä tekijöinä motivaation luomisessa (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006). Vaikka ihminen toimisi tiimissä tai osana työyhteisöä, on itsevertailu motivaation kannalta tärkeämpää kuin sosiaalinen vertailu. (Liukkonen ym. 2006, 99–103.)

3.6 Organisaatiokulttuuri

Kuten aiemmille termeille, myös organisaatiokulttuurille on useita eri määritelmiä. Se voidaan määritellä esimerkiksi useiksi erilaisiksi toimintatavoiksi, joiden summana syntyy organisaatiokulttuuri tai se voidaan mieltää sanattomasti hyväksytyksi käsitykseksi siitä, millainen käytös on toivottua ja hyväksyttyä kussakin organisaatiossa (Seeck 2008, 204). Organisaatiokulttuuri voi tarkoittaa myös organisaation jäsenille yhteisiä tiedostamattomia oletuksia, jotka käsittelevät organisaatiota itseään ja sen sijoittumista ympäristöönsä. Kulttuuri opitaan ja se syntyy ja muokkautuu ihmisten kokemusten vaikutuksesta. (Schein, 1987, 24–26; Schein 2001.)

Organisaatiokulttuuri voidaan myös nähdä rationaalisesti, jolloin kulttuuri on organisaatiolle alisteinen. Tällöin ajatellaan, että organisaatiolla on kulttuuri, jota voidaan mallintaa ja tutkia objektiivisesti arvojen ja merkitysten kautta. Toisaalta voidaan ajatella, että organisaatio itsessään on kulttuuri, jolloin organisaatio nähdään kulttuurin tuotteena, joka ilmentää organisaation yhteisiä arvoja ja merkityksiä. (Alvesson 2002; Aula 2000; Lämsä & Hautala 2005; Juuti 1992; Schein 2001; Smirchich 1983.) Nämä kaksi näkemystä eivät sulje toisiaan pois vaan niitä voi esiintyä yhtä aikaa, ja näille yhteistä se, että ne kuvaavat organisaatiokulttuurin olevan syvälinen ja monimutkainen ilmiö (Aula 2002; Juuti 1992.) Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä suurempana kuin yksittäisten tekijöidensä summana, ja se muodostuu jäseniensä jaetusta käsitysmaailmasta (Lähteenmäki 1995). Organisaatiokulttuurin määritelmä on saanut kritiikkiä siitä, että se antaa ymmärtää, että organisaatio on oma yhteiskunta, jolla on omat arvot ja merkitykset. Kritisoijien mukaan se ei riittävästi huomioi organisaation kuulumista muuhun yhteiskuntaan, jolloin organisaation ympäristö

vaikuttaa myös organisaation sisäisen kulttuurin muodostumiseen. (Alvesson 2002.)

Schein (2001) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen kerrokseen. Päällimmäinen kerros koostuu artefaktoista, jotka ovat kulttuurin näkyvä osa, kuten logo, toimitilat ja työkalut. Seuraavassa kerroksessa ovat arvot, jotka vaikuttavat ylemmän kerroksen artefaktien tulkintaan. Syvimmässä kerroksessa ovat uskomukset ja perusoletukset, jotka ovat vaikeasti havaittavia, jopa näkymättömiä, ja usein tiedostamattomia. Nämä tasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja siten muokkaavat toisiaan jatkuvasti.

Organisaatiokulttuurin tutkiminen on tärkeää, sillä työympäristö on merkittävä osa työtä, ja yhteisöllisyys on ihmisen tärkeimpiä voimavaroja. Organisaatiot, joiden työyhteisö on eristäytynyttä ja itsekeskeistä, eivät kehity, ja työntekijät rutinoituvat ja pitkästävät työhönsä (Rauramo 2008, 110, 122–125). Nykyisten muutosten vuoksi kehittyminen ja uuden luonti on organisaatioille tärkeää. Oppimisen kannalta oleellista on rikastava ympäristö, jossa yksilö voi olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja oppimisen seurauksena voi syntyä jotain uutta (Himanen 2007, 106–109). Ihmisen minuus voimistuu vuorovaikutteisissa yhteisöissä, joissa yksilön on mahdollista saada myönteistä palautetta ja saavuttaa siten suurin potentiaalinsa (Rauramo 2008, 110, 122–125). Himanen (2007, 119–121) kuvaa parhaiksi työyhteisöiksi sellaisia, joissa voidaan luoda rikastava yhteisö ja joissa kannustamisen lisäksi voidaan antaa myös rakentavaa kritiikkiä.

Sosiaalisen konstruktivismiin avulla organisaatio on alettu näkemään muuttuvana sosiaalisena rakenteena, johon voidaan vaikuttaa ihmisten kautta. Kuin toiseen yhteiskuntaan, myös organisaatioon voidaan sosiaalistaa uusi tulokas perehdyttämällä hänet organisaation kulttuuriin. Sopeutumista helpottaakin, jos uudella työntekijällä on tukena jo organisaatioon kuuluva henkilö, joka auttaa häntä oppimaan organisaatiossa vallitsevat näkemykset ja tulkintatavat. (Peltonen 2010, 146–147). Organisaatiokulttuuriin voivat vaikuttaa monet tekijät, kuten sen omat alakulttuurit. Alakulttuurit usein esimerkiksi heijastavat sosiaalisia suhteita tai normeja ja arvoja, ja voi olla, etteivät ne ole linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Alvesson 2002; Schein 2001; Juuti 1992.)

4 JOHTAMINEN KETTERÄSSÄ ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän yksilöihin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Northouse 2013, 5). Vasta 1980-luvulla alettiin nähdä johtajuus kahdessa eri merkityksessä; ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Nykyään ihmisten johtaminen ymmärretään visioon perustuvana johtamisena ja asioiden johtaminen nähdään päivittäisenä operationaalisena johtamisena. (Bass 1981, 273.) Ihmisten johtamiseen kuuluu muutoksessa johtaminen eli suunnan näyttäminen, motivaation synnyttäminen ja alaisten inspirointi. Asioiden johtamiseen sen sijaan sisältyy budjetointia, organisointia, kontrollointia ja ongelman ratkaisua. (Kotter 1990, 3–8). Tämä erottelu on edelleen yleisin johtamisen jaottelu (Hackman & Johnson 2009, 13). Tässä tutkimuksessa johtajuudella tarkoitetaan nimenomaan ihmisten johtamista.

Johtamisen paradigmoissa voidaan nähdä kaksi oleellista muutosta. Ensinnäkin organisaatioiden luonne on muuttunut. Aiemmin organisaatiot nähtiin pysyvinä, kun taas nykyään ne ovat kehittyviä ja jatkuvasti uusiutuvia, jolloin muodolliset rakenteet ovat muuttuneet pysyvistä toimintaympäristöä mukaileviksi. Toinen muutos liittyy johtajan roolin muutokseen. Rationaalisesta kontrollista eli tehtäväkeskeisestä vallankäytöstä on siirrytty normatiiviseen kontrolliin eli ihmisläheiseen johtamiseen ja matalaan hierarkiaan. (Barley & Kunda 1992.) Nykyään organisaatioille onkin normaalia, että hierarkkisuutta pyritään vähentämään uusien rakenteiden ja kehittämisen avulla (Huotari ym. 2005, 12).

”Johtamisen uusi agenda” voidaan kuvata neljän teeman avulla: innostavien päämäärien ja arvojen luominen, osallistuminen innovointiin, yhteisten merkitysten rakentaminen ja työehtojen kehittäminen yksilöllisemmiksi (Alasoini 2012, 107). Huotari, Hurme ja Valkoinen (2005, 28) kuitenkin huomauttavat, ettei pelkkä ihmisten ja asioiden johtaminen enää nykyään riitä; sen lisäksi johtajien tulee pystyä johtamaan muutoksia, kehitystä ja uudistumista. Voidaankin todeta, että johtajien työ on nykyään aiempaa paljon kompleksisempaa (Molina & Callahan 2009). Toisaalta johtamista tutkittaessa on vaikeaa osoittaa, mitkä muutokset johtamisessa ovat todellisia ja mitkä taas retorisia (Kevätsalo 1999).

Nykyisessä työelämässä johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on mahdollistaa alaisten työnteko. Samalla heidän on kuitenkin pidettävä huolta, ettei alaisten työkuorma ylitä heidän kapasiteettiaan. Johtajien tehtäviin siis kuuluu entistä enemmän työolosuhteiden ja ympäristön ongelmien ennaltaehkäisemistä, arviointia ja korjaamista psyykkisestä ja fyysisestä mutta myös sosiaalisesta näkökulmasta. (Suutarinen 2009, 11.) Johtajien tulee myös taloudellisen hyödyn ja tuottavuuden sijaan keskittyä lisäämään tekijöitä, jotka saavat työntekijät tuntemaan energisyyttä, omistautuneisuutta ja sitoutuneisuutta työtään kohtaan (Mostert & Rathbone 2007, 36). Myös Speitzer, Lam ja Fritzt (2010, 140) korostavat, että johtajien tulisi lisätä työntekijöiden työn imua tarjoamalla psyykkiset, fyysiset sekä sosiaaliset resurssit, joiden avulla työntekijät voivat kokea energisyyttä ja työlleen omistautuneisuutta. On huomattava kuitenkin, että vaikka johtajat voivat johtamisprosesseja muuttamalla vaikuttaa työntekijöidensä työn imuun, ei se ole suoraan heidän vallassaan (Leiter & Maslach 2010, 168).

Koska maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti, kiinnostaa johtajien toiminta ja heidän perustelunsa toiminnan takana (Tienari & Meriläinen 2009). Esimiehet, jotka ymmärtävät henkilöstön merkityksen organisaation taloudellista menestystä edistävänä tekijänä, haluavat kehittää organisaation rakenteita ja toimenpiteitä edistääkseen työhyvinvointia. Tällaisissa työyhteisöissä tavoitteet määritellään ja asetetaan yhdessä henkilöstön kanssa. (Suutarinen & Vestnerinen 2010.) Esimiehen käyttäytyminen voi olla merkittävästi yhteydessä alaisen psyykkiseen hyvinvointiin (Gilbreath & Benson 2004). Rehellisyys on tärkeä johtajan ominaisuus, sillä sen avulla johtaja voi voimauttaa alaisiaan ja rakentaa alaisten luottamusta (Yukl 2006, 444–445.) Alaisen tukeminen on myös yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Johtajan tarjoamalla tuella näyttäisi olevan suurin merkitys silloin, kun johtaja alaiensa mielestä johtaa esimerkillä, tarjoaa tukeaan tarvittaessa ohjatakseen parempaan työskentelyyn sekä on itse tehokas sekä halukas kehittämään itseään mutta myös alaisiaan (Agarwal, Datta, Bleak-Beard & Bhargava 2012, 212). Johtajan toimiessa näin hänen oma työlleen omistautuminen ja siihen uppoaminen lisäävät todennäköisesti myös alaisten vastaavaa toimintaa (Spreitzer, Lam & Fritzt 2010, 139).

4.1 Työntekijän ja esimiehen roolit

Esimiehen ja alaisen väliset roolit ovat olleet muutoksen alla viime aikoina, ja yrityksestä riippuen voi tämä suhde vaihdella paljon. Myöhemmissä alaluvuissa tullaan tarkastelemaan uudenlaista johtaja-alaissuhdetta, mutta tässä luvussa pyritään tarkastelemaan työntekijän ja esimiehen rooleja ja suhdetta ylipäätään.

Pysyvää näille rooleille on se, että johtamiseen liittyy aina esimies ja alainen, ja heidän suhteensa voidaan nähdä valtaan (Seeck, 2008, 18) tai vuorovaikutukseen perustuvana (Hersey & Blanchard, 1990). Thenholm ja Jensen (2006, 362) kuvaavat alaisen ja esimiehen välistä suhdetta roolien tuoman eron kautta. Johtajalla on alaista enemmän valtaa, ja alaiset taas toimivat käytännön tasolla (Hackman & Johnson 2009, 18). Suhde on epäsymmetrinen, sillä johtaja käyttää valtaansa alaisiinsa, kun taas alaisilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia johtajaa

kohtaan (Goodwin 2003, 141). Toisaalta uusi oppivan organisaation näkökulma on kehittämisen korostamisella tuonut johtamisen lähemmäs opettamista ja ohjaamista, jotka lähestyvät jo pedagogista toimintaa (Latomaa 2011).

Johtajalla voidaan nähdä olevan kaksoisrooli, sillä hän yhtä aikaa vastaa toiminnastaan työntekijöilleen sekä organisaatiolle. Alvesson (1996, 125) ehdottaa, että kaksoisrooli pitää paikkansa vain keskijohdossa, joka toimii alaisten ja johdon välissä. Uudemmat näkemykset kuvaavat johtajan roolin enemmänkin alaistensa mentoriksi ja palvelijaksi, jonka tehtävä on huolehtia alaisten osaamisesta ja hyvinvoinnista myös työn ulkopuolella, vaikkakin he edelleen samalla toteuttavat organisaation tavoitteita (Sydänmaalakka 2004, 100; Kuittinen 2006, 177).

Johtajuutta voidaan ymmärtää roolin lisäksi johtajan tehtävien kautta. Yksi keskeisimmistä johtajan tehtävistä on auttaa muita tekemään työnsä (Barge 1994, 108), jolloin herää kysymys, onko silloin selvää, että ainoastaan johtajalla on valtaa. Myös Kuuselan (2010, 15) mukaan johtamiseen liittyvä toiminta on ohjaavaa ja edesauttavaa eikä riipu ainoastaan tiedosta tai asemaan liittyvästä vallasta, vaan johtajana voi tilanteesta riippuen toimia myös alainen. Esimerkiksi tietoperusteisissa organisaatioissa voi esiintyä informaalia valtaa, joka perustuu asiantuntijuuteen. Tällainen valta ei siis synny asemasta, vaan henkilön tiedoista ja taidoista (Hackman & Johnson 2009, 141). Hackman ja Johnson (2004, 18) sen sijaan määrittävät esimiehen ja alaisen välistä suhdetta vastavuoroisten roolien kautta. Johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa ja on vastuussa heistä asemansa puolesta. Alainen taas pyrkii täyttämään johtajan hänelle asettamat työtehtävät ja suunnitelmat. Vaikka johtajan ja alaisen rooleissa on ero, voidaan heidän vastavuoroista suhdettaan kuvata jaetuksi johtajuudeksi, jossa molemmilla, niin alaisella kuin johtajallakin on merkittävä rooli. (Hackman & Johnson 2004, 18). Käsite ”jaettu johtajuus” voidaan myös ymmärtää johtamistehtävien ja vastuun jakautumisena useammalle samassa asemassa olevalle henkilölle, ja termiä käsitellään tästä näkökulmasta luvussa 4.5.

Johtajien tehtävät ja roolit eivät aina ole selkeät ja yhteneväiset alaisille ja johtajille. Esimerkiksi johtajat näkevät, että työntekijä itse on vastuussa itsensä pitämisestä arvokkaana ja työhön kelvollisena, kun taas työntekijät kokevat, että työnantaja on yhtä lailla vastuussa työntekijöidensä kehittämisestä ja heidän osaamisen ylläpitämisestä (Mattila 2006). Johtajat haluavat nähdä alaiset passiivisten käskyttävien sijaan aktiivisina ja kehittymiskykyisinä toimijoina, joilla on ammattitaitoa ja valmiudet hoitaa annetut tehtävät (Roos & Mönkkönen, 140). Työntekijöiltä vaaditaan nykyään ”alaistaitoja” ja ”työyhteisötaitoja”, jotka kuvaavat työntekijän aktiivista roolia organisaation tavoitteisiin pyrkimisessä (Keskinen 2005, 20). Alaistaitoihin lasketaan työntekijöiden toisilleen tarjoama tuki, josta ei palkita erikseen. Vaikka tämä on yleensä ihmisten luonnollista auttamisenhalua, on se haluttu käsitteellistää, jotta ilmiötä voitaisiin paremmin tarkastella. Alaistaitoihin kuuluu myös organisaation kannalta hyvien ratkaisujen tekeminen, mihin yksilö kuitenkin tarvitsee johtajaa näyttämään suuntaa (Keskinen 2005, 43). Tehokkaalle johtajuudelle asetetut kriteerit, kuten kompetenssi, omat ajatukset, sitoutuminen, luotettavuus ja rehellisyys ovat yhä tällaisen tärkeitä sekä johtajalla että alaiselle (Hackman & Johnson 2004, 18).

4.2 Johtaminen ja vuorovaikutus

Johtajuus muodostuu vuorovaikutuksessa, sillä ilman johtajaa ja johdettavaa sekä heidän välistä vuorovaikutusta ei olisi johtamista (Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009, 12 27–28.) Johtamista ei kylläkään nähdä enää yksilön tai yksilöiden toimintana, vaan se on moniulotteista vuorovaikutusta monien eri vuorovaikutteisten voimien välillä (Uhl-Bien, Marion & McKelvey. 2007, 314). Mielenkiintoista on, että johtajan vuorovaikutuksella näyttäisi olevan suurempi merkitys kuin itse johtamistyyllillä (Madlock 2008b., 70–71), jolloin johtajan vuorovaikutusta on erittäin tärkeää aihe. Tällöin voidaan ajatella, että johtamisen tehokkuus on yhteydessä alaisen ja johtajan haluun olla vuorovaikutuksessa (Hackman & Johnson 2004, 20). Vuorovaikutuksen ollessa toimimatonta ei johtaminenkaan voi onnistua. Usein työntekijöiden psyykkisen kuormittuneisuuden ja pahoinvoinnin taustalla työssä on huono johtaminen, rooliepäselvyydet, puutteellinen perehdytys, epäselvä työnkuva ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys – eli epäonnistunut esimiehen toiminta (Suutarinen 2010, 11) – ja vuorovaikutus. Hyvät johtajat ovatkin yleensä myös taitavia viestijöitä, jolloin he osaavat viestiä ideoistaan, muutoksista ja arvoista alaisilleen (Bambacas & Patrickson 2009, 113). Johtajan näkeminen vaikuttavana on myös yhteydessä hänen vuorovaikutustaitoihinsa (Teven, McCroskey & Richmond 2006, 138–139) ja tämä on tärkeää, sillä jotta alaiset voivat luottaa johtajaan, tulee heidän nähdä hänet uskottavana (Acar, Guo ja Saxton 2007).

Johtajan ja alaisen välinen tehokas viestintä lisää työntekijän motivaatiota, tyytyväisyyttä ja organisaation sitoutumista (Mikkelson, York & Arritola 2015). Se on myös sidoksissa työntekijän työtyytyväisyyteen, urakehitykseen sekä työssä pysymiseen ja sitoutumiseen (Sias 2009, 39, 43; Bambacas & Patrickson 2008; Bambacas & Patrickson 2009; Madlock & Kennedy-Lightsey 2010; Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006). Sitouttamisen taito voidaan nähdä olennaisena osana johtajan interpersonaalisia vuorovaikutustaitoja (Bambacas & Patrickson 2009, 113–114), ja negatiivinen johtajan vuorovaikutus näyttäisi vähentävän työntekijöiden sitoutumista (Madlock & Kennedy-Lightsey 2010). Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös luoda kunnianhimoisia tavoitteita, joista koko muun organisaation on helppo innostua. Tämä tapahtuu helpoiten konkreettisen läsnäolon avulla. Teknologian kehittyessäkin fyysinen kohtaaminen on välttämätöntä rikastavalle vuorovaikutukselle. (Himanen 2007, 199–121.)

Johtajan ja alaisen välisellä vuorovaikutuksella on huomattava vaikutus alaisen terveyteen, työkykyyn sekä työhyvinvointiin (Tuomi 2007, 124). Sosiaalinen tuki, johtajan antama arvostus ja palaute sekä avoin tiedonkulku ovat olennaisia tekijöitä hyvinvoivassa ja tehokkaassa työyhteisössä (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 15). Huonon vuorovaikutussuhteen johtajan ja alaisen välillä epäillänsä lisäävän vaihtuvuutta organisaatiossa. Aiheesta aiemmin tehty meta-analyysi kuitenkin näyttäisi, että heikko vuorovaikutussuhde on yhteydessä työntekijän työpaikan vaihtoaikeisiin muttei kuitenkaan merkittävästi itse vaihtuvuuteen (Gerstner & Day 1997).

Kuunteleminen on tärkeä osa johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta, sillä siinä korostuu vastavuoroisuus (Bambacas ja Patrickson 2008, 58–61), ja

sitä johtajien tulisi vuorovaikutustaidoistaan kehittää ensimmäisenä (Michael, Leschinsky & Gagnon 2006, 20–23). Yksi syy tähän on myös se, että alaisten lailla johtajat tarvitsevat palautetta toimintansa ja taitojensa kehittämiseksi (Tews & Tracey 2009, 255). Erityisen tärkeää kuunteleminen on organisaation kohdassa muutoksen, ja silloin kaikki eriävätkin mielipiteet tulisi ottaa huomioon. Vuorovaikutuksessa syntyvät konfliktit tulisi kohdata ja käsitellä heti ja niiden merkitys tulisi ymmärtää vanhojen ja uusien arvojen tai näkemysten yhteen-törmäyksenä, jonka seurauksena jotain uutta on mahdollista syntyä. (Salem 2008, 342–343.)

Luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä johtajuudessa (Kalliomaa & Kettunen 2010) mutta myös vuorovaikutuksessa. Luottamuksen avulla voidaan luoda Rauramon (2008, 13–15) korostama turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan antaa kritiikkiä, joka taas on edellytys kehitykselle. Rauramon mukaan pelon vähentyessä luova energia pääsee vapautumaan ja työntekijät rohkaistuvat ehdottamaan uusia ideoita ja kokeilemaan uusia toimintatapoja.

4.3 Transformatiivinen, palveleva ja eettinen johtajuus

Organisaation ja esimiehen johtamistyyli on merkittävästi yhteydessä työntekijän työssä jaksamiseen ja koettuun hyvinvointiin (Perko, Kinnunen & Virtanen 2013). Ehkä juuri tästä syystä nykytutkimuksessa alaisiin keskittyvät ja heidät huomioivat johtamisteoriat ovat nousussa. Esimerkiksi eettinen, palveleva ja autenttinen johtajuus kiinnostavat tutkijoita. (Macik-Frey, Quick & Cooper 2009, 454; Gardner, Cogliser, Davis & Dickens 2011, 1120.) Toinen syy tähän kiinnostukseen nousuun näitä eettisyyttä ja alaisten huolenpitoa korostavia teorioita kohtaan voi olla organisaatioiden kohtaama innovatiivisuuden tarve. Koska hyvinvoivat työntekijät ovat innovatiivisempia, myös työntekijöiden työhyvinvoinnin tarve korostuu (Dierendonck 2011, 1228). Esimerkkinä tällaisista ihmisläheisistä johtamistyyleistä voidaan mainita transformatiivinen, palveleva ja autenttinen johtaminen.

Vahvasti työhyvinvointiin yhteydessä oleva transformatiivinen johtaminen (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010) nousi 1980-luvulla suosituksi johtamisen teoriaksi. Sen mukaan johtajuus määritellään prosessiksi, jossa käynnistetään muutoksia ja vaikutetaan alaisiin positiivisesti. Oleellista transformatiivisessa johtamisessa ovat tunteet, arvot, etiikka, standardit, pitkälle asetetut tavoitteet, alaisten tarpeiden huomioiminen sekä heidän kunnioituksensa. (Nort-house 2013, 185–186, Sydänmaalakka 2004, 58). Tämä johtamistapa korostaakin ihmisten välisiä suhteita, jolloin johtaja voi omalla innostuksellaan motivoida myös muita (Sydänmaalakka 2004, 42–43).

Yleistä transformatiivisille johtajille on inspiroida alaisiaan sekä herättää luottamusta ja kunnioitusta heissä. He tukevat ja huomioivat alaisensa yksilöllisesti ja neuvovat heitä tarvittaessa. (Hackman & Johnson 2009, 105.) Transformatiivinen johtaja stimuloi löytämään uusia näkökulmia ja ohjaa keskittymään niihin omiin intohimoihin, jotka voivat hyödyttää koko organisaatiota tai ryhmää. Tällainen johtaja myös kannustaa muita tekemään normaalia enemmän

sekä asioita, joihin he eivät uskoisi edes pystyvänsä. (Bass & Avolio 1994.) Hän siis pyrkii auttamaan muita saavuttamaan heidän täyden potentiaalinsa (Sydänmaalakka 2004). Bass ja Avolio (1994, 2–5) kuvaava osallistavaa eli transformatiivista johtajuutta neljän osa-alueen avulla. Ensinnäkin johtaja nähdään roolimallina, jota alaiset arvostavat ja johon he luottavat. Johtaja on oikeudenmukainen ja hänellä on korkea moraalinen ja eettiset arvot ja häneen halutaan samaistua. Toisena osa-alueena on alaisten inspiroiminen ja innostaminen sekä yhteishengen luonti. Alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja jakavat organisaation vision. Johtaja myös kannustaa alaisiaan etsimään aktiivisesti haasteita ja kehittämään itseään. Kolmas osa-alue on alaisten innovatiivisuuden lisääminen. Haasteiden edessä pyritään käyttämään luovia ja erilaisia lähestymistapoja ja ongelmanratkaisukeinoja. Johtaja antaa palautteen rakentavasti ja uudet ideat otetaan avoimesti vastaan. Viimeinen osa-alue on yksilön erojen huomioiminen. Johtaja käyttäytyy eri tavalla riippuen yksilöstä pyrkien ottamaan huomioon heidän yksilölliset tarpeet ja ominaisuutensa. Tähän tarvitaan vahvaa läsnäoloa ja hyvää vuorovaikutusta. (Bass & Avolio 1994 2–5.)

Autenttinen johtajuus pohjautuu eettiseen ja transformatiiviseen johtajuuteen (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May 2004, 813), ja sillä viitataan aitoon tai todelliseen johtamiseen, mutta tällekin termille ei ole yksiselitteistä määritelmää (Northouse 2013, 253–254). Walumbwa, Avolio, Garner, Wernsing & Peterson (2008, 94) määrittelevät sen esimieskäyttäytymiseksi, jossa esimies tiedostaa toimintansa seuraukset ja on tietoinen myös itsestään. Lisäksi hänellä on vahvat moraaliset periaatteet, joihin hänen toimintansa perustuu ja hän tietoisesti luo vuorovaikutuksellisia suhteita alaistensa kanssa. Avoin viestintä, hyvä asioiden ilmaiseminen ja omien todellisten ajatusten ja tunteiden ilmaisu ovat myös autenttisten johtajien hyviä puolia. (Walumbwa ym. 2008.) Perko, Kinnunen ja Virtanen (2013, 5–6) määrittelevät autenttisen johtajuuden neljän ulottuvuuden kautta; itsensä tiedostaminen, ihmissuhteiden läpinäkyvyys, sisäistetty moraalinen ja tasapuolinen tiedonkäsittely. Autenttisille johtajille näyttäisi olevan tyypillistä osoittaa, että he aidosti haluavat ymmärtää omaa johtajuuttaan ja pyytävät palautetta toiminnastaan voidakseen palvella muita tehokkaammin. He toimivat roolimallina samalla edistäen vision avulla työn merkityksellisyyttä ja haasteellisuutta, rohkaisten käyttämään erilaisia lähestymistapoja ongelmatilanteissa ja ottaen huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset kehitystarpeet. (Perko ym. 2013, 5–6.) Autenttisessa johtamisessa johtaja voidaan nähdä karismaattisena, mutta se ei ole välttämätöntä kuten transformatiivisessa johtamisessa (Avolio & Gardner 2005, 329).

Autenttinen johtaminen on myönteisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, mikä näkyy vähentyneinä työpaikan vaihtoaikoina alaisten keskuudessa (Perko, ym. 2013, 7).

Palvelevan johtajuuden teorian mukaan johtajan tulee luoda työntekijän kasvun mahdollistavat olosuhteet organisaatioon (Luthans & Avolio 2003, 257). Johtajan tavoitteena on alaisiaan palvelemalla luoda hyvinvoiva organisaatio (Northouse 2013, 219). Dierendonck (2011, 1232) kuvaa palvelevalle johtajuudelle kuusi ominaispiirrettä. Palveleva johtaja 1) voimaannuttaa ja kehittää työntekijöitään, 2) osoittaa itse nöyryyttä, 3) on aito, 4) hyväksyy muut sellaisenaan kuin he ovat, 5) tarjoaa suunnan ja 6) tunnistaa sekä ohjaa yksilöitä, jotka

työskentelevät kokonaisuuden edistämiseksi. Palveleva johtaminen eroaa transformatiivisesta johtamisesta siinä, että sen ensisijainen tarkoitus ei ole inspiroida työntekijöitä korkeimpaan potentiaaliin organisaation edun vuoksi, vaan sen ensisijainen lähtökohta on työntekijöiden kasvu ja heistä huolehtiminen. Myöskään nöyryys, aitous ja ehdoton hyväksyntä eivät ole perinteisiä transformatiivisen johtajuuden piirteitä. (Dierendonck 2011, 1235.)

Kaikki kolme esiteltyä johtajuustyyliä ovat hyvin lähellä toisiaan, ja esimerkiksi työn imulla on tutkitusti yhteys transformatiiviseen, autenttiseen (Mello, Wildermurth & Pauken 2008, 126) sekä palvelevaan johtamistyyliin (Luthans & Avolio 2003, 257). Näille johtamistyyliille on yhteistä myös yksilöiden huomioiminen ja heidän yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen. Alasoini (2012, 114) huomauttaa, että työntekoon liittyvien ehtojen yksilöllistämiseen sisältyy myös riskejä, jolloin on erityisen tärkeää huolehtia järjestelyiden läpinäkyvyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja tasavertaisuudesta.

Tällaisten ihmisläheisten johtamistyylien yhteydessä usein nähdään johtajan vallan merkityksen hälvenevän johtamisen merkityksen muuttuessa. Toisaalta Kuittinen (2006) näkee asian niin, että ihmisläheisempien johtamisparadigmojen yhteydessä ilmenee yhtä lailla vallankäyttöä, mutta se saadaan kätettyä kulttuuriseen retoriikkaan.

4.4 Itsensä johtaminen

Sydänmaalakan (2004) mukaan aiemmin etsittiin johtajiksi suurmiehiä, kun taas nykyään suuruutta tulisi etsiä kaikista tavallisista työntekijöistä. Itsensä johtamisesta puhutaan osana itsenäistä työtä. Nykyisten innovaatioteorioiden mukaan ihmiset johtavat itse itseään, koska he haluavat kehittyä, jolloin samalla organisaatio kehittyy (Sydänmaalakka 2004b, 200). Manz (1992) sen sijaan näkee, että kaikki ihmiset johtavat itseään koko ajan, mutta toiset ovat siinä vain tehokkaampia.

Smithin (2000, 269–270) mukaan itsensä johtaminen on tila, jossa yksilö on yhteydessä omiin persoonallisiin ominaisuuksiinsa ja tulee siten tietoisemmaksi itsestään. Sydänmaalakan (2000, 60–61) mukaan itsensä johtaminen on verrattavissa tietoisuuden hallitsemiseen kehitettyihin tekniikoihin, kuten jooga ja meditaatio, joissa oleellista on vapauttaa oma tietoisuus ulkopuolisilta vaikutteilta. Neck & Manz (1996, 445) taas kuvaavat itsensä johtamista prosessiksi, jossa ihminen kontrolloi omaa toimintaansa johtaen itseään eri kognitiivisten ja toimintaan vaikuttavien strategioiden avulla (Neck & Houghton 2006, 270). Williams (1997, 139) näkee, että yksilön opetellessa tätä itsensä johtamisen taitoa hän tuottaa itseensä vaikuttamisen tekniikoita, jotka kasvattavat hänen sisäistä motivaatiotaan.

Luovuus ja itsensä johtaminen näyttäisivät olevan yhteydessä toisiinsa. Itseohjautuvuus ja kyky määritellä itseään ovat oleellisia tekijöitä sekä luovuudessa ja itsensä johtamisessa. (Neck & Houghton 2006, 284.) Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä motivoitua sisäisesti ja kykyä ohjata omaa toimintaa. Itseohjautuvuus liitetään usein lisääntyneeseen luovuuteen, parempaan itsetuntoon,

tehokkaampaan oppimiseen ja yleiseen hyvinvointiin. (Sundholm 2000, 13, 26.) Yksilön itseohjautuvuus vaatii sisäistä kontrollia ja ympäristöä, jossa yksilö päättää toiminnastaan. (Steward, Carson & Cardy 1996, 144). Taito ohjata itseään on tärkeää nykyään työn mielekkyyden mutta myös organisaation menestymisen kannalta (Sundholm 2000, 26-27; Klemic 1999, 1; Steward ym. 1996, 144).

Itsensä johtaminen vaatii riittävät resurssit ja työkalut, sosiaalisia ja teknisiä systeemejä, itsensä johtamiseen liittyviä taitoja sekä autonomian tunnetta toteuttaa omaa potentiaalia (Manz & Sims 1989, 222-223). Epäselvä ohjeistus ja hämäräksi jäävät tavoitteet voivat aiheuttaa itsensä johtamisen epäonnistumisen (Manz & Sims 1989). Itsensä johtaminen vaatii ilmapiirin ja ympäristön, jossa pystyy oppimaan virheistään. Oleellista on myös tehdä tavoitteista tarpeeksi pieniä, jotta ne kannustaisivat itseohjautuvaan toimintaan (Manz & Sims 1989, 56-57.)

Itsensä johtamisen tutkimus on saanut kritiikkiä empiirisen aineiston puutteesta. Myös ilmiötä mittaavien työkalujen hitaus ja termin päällekkäisyys eri klassisten teorioiden (motivaatio, itsesääntely) kanssa on aiheuttanut kritiikkiä. Toisaalta klassiset teoriat keskittyvät yksilön ominaisuuksiin tai johonkin ilmiöön, kun taas itsensä johtaminen kuvaa sitä, miten asiat tulisi tehdä. (Neck & Houghton 2006, 274-275.)

4.5 Jaettu johtajuus

Nykypäivän johtamista haastavat teknologian välityksellä tapahtuva viestintä, työn hajautuminen, tiimiläisten ammatilliset, kulttuuriset ja osaamiseen liittyvät erot sekä ryhmiin liittyvien prosessien, kuten jännitteiden ja konfliktien, hallinta (Raappana & Valo 2012, 248). Tiimit toimivat yhä itsenäisemmin, ja 2000-luvulla onkin alettu tutkia tiimien sisäistä jaettua johtajuutta (Raappana & Valo 2012, 246). Käsitteen mukaan johtamista voi olla muuallakin organisaatiossa kuin muodollisten ja virallisten johtaja-alaisuhteiden yhteydessä (Peltonen 2008, 127-128). Jaettua johtajuutta on kuvailtu prosessiksi, jossa tiimiläiset vaikuttavat toisiinsa edistääkseen tiimin yhteisiä tavoitteita (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1219). Tällöin johtaminen ei liity tiimiläisten hierarkkiseen asemaan, vaan valta ja vastuu jakautuvat tiimiläisten kesken (Pearce, Manz & Sims 2009, 234), jolloin useampi kuin yksilö henkilö osallistuu johtamiseen (Muethel & Hoegl 2013). Jaetun johtajuuden ei kuitenkaan ole tarkoitus olla pysyvä tila tiimissä, vaan sen nähdään olevan jatkuvasti muuttuva vuorovaikutusilmiö, jossa tiimin jäsenet vaihtelevat osallistumisestaan johtamisen funktioihin (Kramer 2006, 156), joita ovat johtajuus, informaationvaihto, palaute ja arviointi, mentorointi, valta ja vaikuttaminen (Sias 2009, 20). Jaettu johtajuus siis syntyy tiimin vuorovaikutuksessa (Contractor, DeChurch, Carson, Carter & Keegan 2012, 994; Pavitt 1999, 320) ja jakautuu yleensä sille henkilölle, jolla on aiheeseen liittyen eniten osaamista (Pearce, Manz & Sims 2009, 235). Johtajuus siis siirtyy tiimiläisten kesken riippuen käsiteltävästä aiheesta ja tiimiläisten osaamisesta (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1220). Jaetussa johtajuudessa on

oleellista yksilön aseman sijaan se, että muut hyväksyvät johtajuuden jakautumisen hänelle (McIntyre & Foti 2013, 46).

Jaettu johtajuus nähdään yhtenä ratkaisuna johtajuuden yhä koveneviin vaatimuksiin. Tiedon ja työn monimuotoisuuden lisääntyessä johtajuutta jakamalla voidaan vastuu osaamisesta ja päätöksistä antaa useammalle henkilölle (Pearce, Manz & Sims 2009), ja tällainen emergentti johtajuus onkin tyypillistä itsenäisesti toimivissa tiimeissä, jotka ovat tottuneet toimimaan ilman selvästi nimettyä johtajaa (Carte, Chidambaram & Becker 2006; Oh 2012; Pavitt 1999, 320).

Jaetulla johtajuudella on tutkimusten mukaan yhteys tiimin tehokkuuteen (Drescher, Welpel, Korschgaad, Picot & Wigand 2014; Hoch & Kozlowski 2014). Sen avulla on mahdollista yhdistää ja hyödyntää tiimiläisten osaamista merkittävällä tavalla, kun eri asiantuntijat jakavat omaa osaamistaan osallistuessaan jaettuun johtajuuteen (Pearce, Manz & Sims 2009, 235; McIntyre & Foti 2013). Monenlaiset näkemykset ovatkin ehto uusille toimintatavoille, erilaisille näkemyksille ja innovatiivisuudelle (Korhonen 2004). Tällainen ketterä tiedon jakautuminen helpottaa tehtävien ja tavoitteiden koordinoitua (McIntyre & Foti 2013) ja lisää tiimiläisten luovuutta ja koko tiimin luovaa yhteistyötä (Lee, Lee, Seo & Choi 2015, 54). Toisaalta on näyttöä siitä, ettei luovuus välttämättä olekaan tiimin jäsenten yhteistyön tulos (Serban & Roberts 2016, 195), jolloin voidaan kyseenalaistaa jaetun johtajuuden merkitys luovuudessa.

Aina johtajuuden jakaminen ei ole hyvä ratkaisu. Jaettu johtajuus ei näyttäisi aina tehostavan tiimin työskentelyä, eikä sitä lisäksi voida käyttää kaikissa tiimikonteksteissa. Kuten aiemmin todettiin, työskentely tehostuu ainoastaan, jos jäsenet ovat motivoituneita ja halukkaita jakamaan johtajuutta. (D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger 2016, 1986.) Ehkä tästä syystä jaettu johtajuus näyttäisi parhaiten toimivan itseohjautuvilla tietotyötä tekevillä tiimeillä, vaikka se voi samalla heikentää tuotantotyön parissa toimivien tiimien tuloksellisuutta. Tietotyössä jaetusta johtajuudesta on suuren tiedon tarpeen ja kompleksisuuden vuoksi hyötyä, kun taas rutiininomaisessa tuotantotyössä sen hyödyt näyttäisivät jäävän heikoiksi. (Fausing, Jeppesen, Jonsson, Lewandowski & Bligh 2013, 256.) Myös Wang, Waldman ja Zhang (2014, 191) ovat tulleet siihen tulokseen, että jaettu johtajuus tehostaa tiimin toimintaa tapauksissa, joissa työskentely edellyttää kompleksisen tiedon jakamisen lisäksi tiimiläisten keskinäistä riippuvuutta. Johtamisen jakaminen edellyttää onnistuakseen avointa vuorovaikutusta, tiimin jäsenten yksilöllistä osaamisen kehittämistä (Vähämäki 2010, 34–44) sekä kannustavan ja rohkaisevan ilmapiirin (McIntyre & Foti 2013, 55).

4.6 Asiantuntijoiden ja tietotyön johtaminen

Korkean teknologian informaatioyhteiskunta asettaa organisaatioille tarpeen muodostaa hajautettuja, orgaanisia rakenteita, joissa työntekijöiden halutaan ottavan enemmän vastuuta niin omista työtehtävistään kuin omasta käyttäytymisestäänkin. (Houghton & Yoho 2005, 65). Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan elinehtoja ovat henkilöstön vahva motivaatio, sitoutuminen sekä huip-

puosaaminen (Huuhka 2010, 37–38). Asiantuntijuus vaatii laajaa osaamista, itsensä ja työn kehittämistä, verkostoitumista ja samanaikaisesti useiden projektien hallintaa ja muutokseen reagoimista (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2008, 10). Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu vanhojen johtamisperinteiden sijaan työntekijöiden johtaminen johtamaan itseään. Manz (1991, 3) kutsuu tällaista johtamista superjohtamiseksi, jossa työntekijän osuus työn johtamisessa on yhtä tärkeää kuin esimiehen, ja esimiehen rooli onkin enemmän toimia valmentajana.

Asiantuntijaorganisaatiot toimivat usein niin sanotuilla luovilla aloilla. Karkulehto ja Virta (2006, 141) kuvaavat näitä aloja Petra Tarjanteen (2005) määritelmällä, jonka mukaan luovat toimialat ”perustuvat yksilölliselle luovuudelle, taidolle ja lahjakkuudelle ja joilla on potentiaalia vaurauden ja työpaikkojen luomiseen hyödyntämällä ja luomalla aineetonta omaisuutta”. Vanhat johtajuusteoriat eivät sovellu enää luovien alojen johtamiseen (Hein 2009, 2), sillä tämän päivän johtaminen on lähestulkoon jatkuvaa muutoksen johtamista (Pursio 2010, 56). Klassisten johtajuusteorioiden ongelma on se, että ne näkevät kaikki yksilöt samanlaisina. Varsinkaan luovilla aloilla tällainen ”one-size-fits-all” -ajattelu ei toimi (Hein 2009). On myös huomattava, ettei luovuutta voi pakottaa, vaan se on yksilön käytettävissä tämän niin halutessa. Tämä asettaa johtajat haasteelliseen tilanteeseen, jossa heidän tulee luoda toimintakulttuuri, jossa luovat ammattilaiset viihtyvät ja haluavat toimia jatkossakin. (Huuhka 2010, 9.) Johtamismallin taas tulee luovilla aloilla sallia yksilön motivaation, sisäisen tulosvastuun sekä vapauden – eli yksilön luovuuden – käyttämisen työssään. (Karkulehto & Virta 2006, 142–144.)

Useimmiten ihminen haluaa tehdä työnsä hyvin, jolloin valvomisen ja ohjaamisen sijaan tulisi keskittyä antamaan tilaa työntekijälle, jotta hän voisi itse saavuttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Ongelmien ilmetessä tarvitaan auttavaa, rakentavaa ja lämminhenkistä tukea työsuoritukseen. (Juuti 2010, 52.) Käskeminen hävittää työn merkityksen tehokkaasti, kun taas vapaus tehdä oma työ ja mahdollisuudet vaikuttaa auttavat yksilöä näkemään itsensä osana kokonaisuutta. Tällöin johtajuus voi olla ainoastaan merkityksen antamista. (Sauer, Salovaara, Mikkonen ja Ropo 2010, 48.) Älykäs ja hyvä johtaja luokin tiimensä kanssa merkityksellisen vision ja ennen kaikkea pyrkii toteuttamaan sen käytännössä (Sydänmaalakka 2004). Himanen (2007, 2010) summaa, että luovan talouden johtaminen edellyttää motivointia, haasteiden ja vastuun jakamista sekä tilan antamista työntekijän luovuudelle.

Näissä luovissa luokissa perinteiset arvot ovat muuttuneet. Aiemmin tärkeäksi koettu varallisuus ei ole enää merkityksellisintä. Peruspalkka toki on edelleen tärkeää, mutta se ei ole ensisijainen asia. Sen sijaan tärkeiksi asioiksi nousevat yksilöllisyys, meritokratia, monimuotoisuus ja avoimuus. Luovaan luokkaan kuuluvat yksilöt eivät pyri etenemään yhdessä organisaatiossa vaan usein liikkuvat horisontaalisesti eri organisaatioissa. Työtä valitessa painotetaan yhä enemmän haasteellisuutta, joustavaa työympäristöä, kollegoiden tukea ja arvostusta, sijaintia ja mahdollisuutta osallistua yhteisön kehittämiseen. (Florida 2001, 138–145, 173–187.) Yhteisöllisyys työpaikalla vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon ja tuloksiin (Kalliomaa & Kettunen 2010) sekä luo-

vuuteen, sillä luovuus voidaan nähdä kontekstiriippuvaisena, jolloin se on yksilöllisen ilmiön lisäksi myös sosiaalinen prosessi (Florida 2005, 82–83).

Luovilla asiantuntijoilla nähdään olevan sisäinen halu tehdä työnsä hyvin (Huuhka 2010, 78–79), mikä ehkä selittyy sillä, että ihminen kokee tyydytystä kokiessaan itsensä kyvykkääksi (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 99–103). Luovat työntekijät innostuvat ongelmanratkaisusta, ja työ nähdään palapelinä, jota ratkaistaan pala palalta. Heidän työtään ajavat uuden luomisen hauskuus, saatu arvostus sekä ylpeys olla osa onnistunutta projektia (Bier 1995, 501). He usein hakeutuvatkin organisaatioihin, joissa he voivat jatkuvasti oppia uutta ja haastaa itseään. Heille vapaus on tärkeää ja he haluavat toteuttaa itseään osana suurempaa kokonaisuutta. (Ståhle & Wilenius 2006, 141.) Työntekijöiden luottaessa ja sitoutuessa suorittamaansa työhön on heidän helpompi kokea autonomian tunnetta, joka taas lisää työntekijän mahdollisuutta työskennellä itsenäisesti ja tehdä päätöksiä (Manz & Sims 2001 via Neck & Houghton 2006, 283). Tällaiset työntekijät eivät tarvitse samalla tavalla ulkoista ja esimieheltä tulevaa ohjausta kuin heidän sitoutumattomammat kollegansa. (Houghton & Yoho 2005, 67).

Karkulehto ja Virta (2006, 143) kuvaavat kolme teemaa, jotka tulisi huomioida luovia aloja johdettaessa. Ensimmäisessä teemassa korostetaan yksilön vapautta ja työn joustavuutta, mutta samalla myös halua, motivaatiota ja intohimoa tehdä haastavaa työtä. Toisessa teemassa painotetaan yksilön asiantuntemusta ja tietotaitoa, johon vaikuttavat teoreettisen ja tutkimuksellisen osaamisen lisäksi myös luova, kokemuksellinen ja käytännön osaaminen. Kolmantena teemana he näkevät vastuun omasta työstä. Vastuu ei kuitenkaan kohdistu niinkään työnantajaan, vaan heille itselleen tärkeisiin yhteisöihin ja verkostoihin. (Karkulehto & Virta 2006, 143.) Juutin (2010, 52) mukaan luovissa asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen tulisi kannustaa alaisiaan puhumaan työkokemuksistaan ja jakamaan käytännön tietoa myös muille. Tällöin saadaan aikaan ympäristö, jolle on ominaista joustavuus ja dynaamisuus (Juuti 2010, 52). Tärkeä osa johtajan roolia on myös tunnustuksen antaminen ja siten alaisen itsetunnon vahvistaminen. On tärkeää, että työntekijä tuntee olonsa tärkeäksi ja että hänen antamansa työpanos on arvokas. Tämän toiminnan taustalla tulisi olla välittäminen ja tasa-arvo, jolloin kaikilla työntekijöillä on samanlaiset mahdollisuudet edistää yksilöllistä potentiaaliaan. (Himanen 2007.)

Luovia asiantuntijoita johtaessa tulisi johtajan kuunnella, rohkaista, välittää ja kannustaa. Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa saa alaiset tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja mahdollistaa johtajan tutustumisen työntekijöihin ja heidän tutustumisensa johtajaan (Huuhka 2010, 137–140). Lisätäkseen luovuutta johtajan tulisi kannustaa alaisiaan itsensä johtamiseen kuuluviin toimintoihin kuten itsensä tarkkailuun, harjoitteluun, omien taitojen tunnistamiseen ja niiden vahvistamiseen. Johtaja toisaalta ei voi vaikuttaa yksilön persoonallisuuden piirteisiin tai niiden merkitykseen luovuuteen, eikä hän myöskään voi muuttaa työntekijän lapsuudessa saatua tukea luovuuteen, jolla voi olla merkitystä yksilön luovuuden käytössä myöhemmässä elämässä. (Politis 2005, 197.)

Asiantuntijoista koostuville tiimeille on ominaista itseohjautuvuus, jolloin tiimi toimii ilman nimettyä vetäjää (Katzenbach & Smith 1999, 45). Tiimiläiset ovat silloin vastuussa tehtävien suorittamisesta ja tiimin työskentelyn koordi-

noinnista henkilökohtaisten työtehtävien lisäksi (Alper, Tjosvold & Law 1998, 34). He usein jakavat johtajuutta tiimiläisten kesken, kuten aiemmassa luvussa puhuttiin (McIntyre & Foti 2013, 47). Yksi tiimin jäsen voi hetkellisesti toteuttaa johtajuutta, tai johtajuus voi muodostua tiimiläisten vuorovaikutuksessa. Johtajuutta kuitenkin tarvitaan, jotta toiminta suuntaa kohti tavoitetta (Keyton & Beck 2008, 492). Jos vuorovaikutusta ei koordinoita ollenkaan, ovat seurauksena usein heikko päätöksenteko, tarpeeton yhteneväinen vuorovaikutuskäyttäytyminen, joidenkin yksilöiden vapaamatkustaminen sekä tehottomat käytännöt, vuorovaikutusprosessit ja tulokset (Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013, 366).

Innovatiivisten yritysten organisaatorakenne on joustava, organisaatiokulttuuri kannustaa kehittämiseen ja johtaminen on byrokraattisuuden sijaan valmentavaa (Seeck 2008, 256–262). Tällainen organisaatio tasapainoilee jatkuvasti luovan vapauden ja tuloksellisuuden välillä (Seeck 2008, 267–268) ja tehokkuuden, kehittymisen ja hyvinvoinnin ristipaineessa (Sydänmaalakka 2004b, 10). Organisaation ketteryydestä ja joustavuudesta puhutaan lisää seuraavassa luvussa.

Yhä suurempi osa työssäkäyvistä ihmisistä tekee tietointensiivistä työtä luovin alojen lisäksi, ja enenevässä määrin organisaatiot ovat tietoperusteisia ja verkostoituneita (Huotari, Hurme & Valkoinen 2005, 10–11). Tietointensiivinen työ perustuu ennen kaikkea fyysisen työ sijaan henkiseen kyvykkyyteen ja osaamiseen. Sitä voidaan kuvata myös symboliseksi työksi, sillä siinä korostuvat ideoiden ja käsitteiden käyttö (Sveningsson & Alvesson 2010, 60) ja konkreettisten tuotteiden sijaan pyritään kehittämään erikoistuneita ratkaisuja ongelmiin (Kostiainen 2003, 89–93). Tällaiselle työlle ominaista on työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja luottamus (Kostiainen 2003, 89–93), joiden avulla kehitetään innovatiivisia ratkaisuja ja keksintöjä. Tämä kuitenkin vaatii työntekijöiltä korkeaa koulutusta, huippuasiantuntijuutta, yhteistyötä sekä hyvää ongelmanratkaisutaitoa ja päätöksentekokykyä. (Sveningsson & Alvesson 2010, 60; Blom, Melin, Pyöriä 2001, 16, 25, 27; Huotari ym. 2005, 25.) Asiantuntijuus perustuu aseman sijaan kekseliääseen merkitysten luomiseen ja taitavaan ilmaisemiseen (Kostiainen 2003, 89–93).

Tietotyö on itseohjautuvaa, ja yleensä siitä puuttuu organisaatioiden hierarkia, perinteinen johtaminen ja valvonta (Blom & ym. 55–56), mutta johtamisen merkitys korostuu, kun pyritään luomaan innovaatioita ja niille otollisia olosuhteita (Huotari ym. 2005, 164–167). Tällaisia olosuhteita ovat esimerkiksi sosiaalinen yhtenäisyys, organisaatioidentiteetti, yhteisten arvojen esiin tuominen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen (Sveningsson & Alvesson 2010, 60–62). Johtajan tehtäväksi jää myös innostaa, osallistaa ja tukea työskentelyä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 12, 40, 95, 121). Nykypäivänä muutosten keskellä johtajien haaste on saada työntekijät keskittymään innovointiin ja kehittämiseen muutoksen henkilökohtaisista vaikutuksista huolehtimisen sijaan (Vistbacka 2007, 9–11).

Ennen johtajan tehtävä oli huolehtia ja valvoa strategioiden toteutusta, nykyään johtajan tulee tuntea työntekijöidensä näkemykset ja liittää ne organisaatioiden tavoitteisiin. Valta ja vastuu jakautuvat myös työntekijöille, ja heidät tulisi saada ohjaamaan itseään. (Peltonen 2004, 201–203.) Vaikka johtaminen

voidaan nähdä organisaation jaettujen merkitysten muovaamisena ja manipulointina, johtajan tulee edelleen tuntea toimialansa hyvin (Huuhka 2010, 37–38). Työtehtävien mielekkyyden ylläpitäminen niin, että työntekijät kokevat työnsä tavoitteet merkityksellisinä, sekä työn organisoituneisuuden vakuuttaminen alaisille on johtajien tärkeimpiä tehtäviä. Tämä onnistuu ohjaamalla työntekijöiden mielenkiintoa tavoitteiden kannalta tärkeimpiin merkityksiin ja käytäntöihin. (Smircich & Morgan, 1982.)

4.7 Ketterä ja joustava organisaatio

Organisaatioiden rakennetta ei nähdä enää perinteisesti mekaanisena vaan orgaanisena ja joustavana (Burnsin & Stalkerin 1961). Yksittäiset muutosprojektit organisaatioissa ovat vaihtuneet jatkuvan muutoksen tilaan (Kotter 1997), jolloin kyky vastata muutokseen nopeasti ja vaivattomasti ovat yritykselle elinehto. Organisaatioiden tulee olla mukautuvia ja joustavia mutta samalla myös keskittyneitä ja tehokkaita (Hamel 2009, 2).

Organisaatiokulttuuriajattelun, joka esiteltiin luvussa 3.6, kautta alettiin nähdä muitakin mahdollisuuksia kehittää organisaatiota kuin työtehtävien, johtajan kykyjen ja organisaatorakenteen kehittäminen (Seeck 2008, 236–237). Vaikuttaminen työntekijän ajatteluun, ymmärrykseen ja kokemukseen oli rakenteellisten muutosten ohella mahdollista (Harisalo 2008, 265–266). Juutin ja Virtasen (2009, 55–57) mukaan organisaatioiden tulisi rakentaa muutoksaltis organisaatiokulttuuri, jonka seurauksena organisaatio pystyy tehokkaammin ennakkoimaan muutostarpeitaan. Tällaisen organisaatiokulttuurin rakentamiseen vaikuttavat oleellisesti, miten strategiseen ajatteluun suhtaudutaan, millainen organisaation keskustelukulttuuri on ja millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on osallistua.

Byrokraattisten ja hierarkkisten organisaatioiden ohelle alkoi ilmestyä vikkelmämpiä organisaatioita, joissa työntekijän rooli, johtajan asema ja hierarkiarakenne olivat hyvin erilaisia verrattuna aiempiin malleihin. Tällaisia organisaatioita alettiin kutsua ketteriksi tai joustaviksi organisaatioiksi. Termit ketterä ja joustava voivat määrittelystä riippuen tarkoittaa samaa tai eri asiaa.

Tuominen Rajala ja Möller (2004) operationalisoivat joustavuuden kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on teknologinen joustavuus, joka viittaa resursien tehokkaaseen käyttöön. Toinen osa on joustavuus markkinoiden suhteen, esimerkiksi joustava asiakassegmenttien määrittely. Kolmas osa on suunnittelun joustavuus, jolla viitataan rakenteiden, kuten palkitsemisen, joustavuuteen.

Joustavuus on välttämätöntä, sillä nopeat muutokset ovat uhka organisaatioiden kilpailukyvyille ja uhkaavat jopa sen olemassaoloa (Goldman, Nagel & Preiss 1995, 196). Joustava organisaatio pystyy vastamaan paremmin toimintaympäristönsä muutoksiin ja olosuhteiden epävarmuuteen. Tällaisessa organisaatiossa voidaan tehdä sisäisiä muutoksia rakenteessa, tehtävien jaossa ja auktoriteeteissa nopeastikin. Organisaation toimintaa ei määritellä loppuun asti, vaan uudelleenmäärittely on jatkuvasti mahdollista ja päätöksiä tehdessä eri näkemyksiä pyritään sovittamaan yhteen parhaan lopputuloksen saamiseksi.

Eri tasoille jakautunut osaaminen ja työntekijöiden vahva sitoutuminen edesauttavat joustavan organisaation menestystä, ja johtajan tehtäväksi jää ohjata tätä kaikkea. (Burns & Stalker 1961.)

Ketteräksi organisaatioksi kuvataan usein tieto- ja viestintäteknologiayritykset, mutta se on alkanut levitä myös muuhun johtamiseen liittyvään keskusteluun. Keskustelussa korostuvat yleensä ketterä ja projektimainen muutosten hallinta (Fiilin 2010) ja asiakaskeskeisyys (Power, Sohal ja Rahman 2001). Ketteryydellä voidaan katsoa olevan yhteys Sengen (2006) esittelemään oppivaan organisaatioon (Schwaber ja Beedle (2003, 111–113; Sarala & Sarala 1996, 43), sillä oppivan organisaation periaatteet viittaavat samaan organisaation pysyvän kyvykkyyden kehittämiseen.

Ketteryydellä voidaan nähdä olevan yhteys lean-ajatteluun, sillä sillekin on ominaista hukkien ja ylimääräisten käytänteiden, varastojen ja ajan käytön poistaminen (Iskanius 2006, 93). Myös laatu ja toiminnan nopeus yhdistävät ketteryyttä ja lean-ajattelua. Näiden termien erona kuitenkin on, että lean-ajattelun tärkein tavoite on tehokkuus, kun taas ketteryydelle ominaista on ymmärtää tilanteen tarpeet ja täyttää ne. Lean-ajattelu koostuu operatiivisista tekniikoista, ja ketteruus on enemmänkin strateginen kokonaisuus. (Iskanius 2006, 98.) Ketteryyden käsitettä lähestyy myös Sydänmaalakan (2004, 102) kehittämä käsite ”älykäs organisaatio”, jossa painotetaan kognitiivisen ja johtamisosaamisen lisäksi organisaation emotionaalista puolta.

Doz ja Kosonen (2008) taas jakavat strategisen ketteryyden kolmeen ulottuvuuteen: strateginen herkkyys, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien liikkuvuus. Ketteryyden avulla organisaatiot voivat säilyä elinkelpoisina ja menestyä jatkuvassa kilpailussa (Jackson & Johansson 2003, 483). Goldman ym. (1995, 72–120) jakavat ketteryyden neljään strategiseen ulottuvuuteen: asiakkaan kokemuksen parantaminen, kilpailukyvyn edistäminen sisäisellä ja ulkoisella yhteistyöllä, muutoksen ja epävarmuuden hallinta sekä tiedon ja ihmisten tehokas hyödyntäminen. Ketteryydestä on puhuttu jo vuosikymmeniä eri muodoissa (Dyer ja Shafer 1999, Iskanius 2006), ja mikään edellä mainituista ulottuvuuksista ei sinänsä ole täysin uusi. Olenaisesti uutta onkin näiden kokonaisvaltaisen, systeemin ymmärtäminen, dynaamisuus ja kontekstisidonnaisuus (Goldman ym. 1995, 41–42). Yksinkertaisimmillaan ketteryyttä voidaan kuvata yrityksen kyvyksi vastata nopeasti muutoksiin organisaation muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä (Iskanius 2006, 12).

Ketterille organisaatioille on löydetty joitain tyypillisiä piirteitä. Esimerkiksi niille näyttäisi olevan yhteistä matala organisaation rakenne, jonka sisällä toimii monitaitoisia ja funktioiden rajat ylittäviä tiimejä, joilla on vahva autonomia omassa toiminnassaan (Walsh, Bryson & Lonti 2002, 171). Matalahierarkkisuuksiensa lisäksi näille tiimeille on ominaista tiimipohjaisuus, asiakaskeskeisyys ja prosessorientaatio (Dyer & Shafer 1999, 154). Tyypillistä on myös panostaminen työsuhteiden pysyvyyteen ja matalaan vaihtuvuuteen (Walsh ym. 2002, 181–183; Montgomery 1996), väljä ja kokonaisuuksiin keskittyvä työtehtävien organisointi sekä avoin kommunikaatio, joka on integroituneena toimintaan luonteva osa sitä eikä erillinen toiminto (Walsh ym. 2002, 182, 184). Empiiristä on todettu, että ketterät organisaatiot kiinnittävät paljon huomiota suori-

tuksen johtamiseen ja arviointiin mutta tekevät niin epävirallisesti ja ilman kontrolloitua järjestelmää (Wash ym. 2002, 184).

Oppiminen on Van Assenin (2000) mukaan kriittinen osa ketterän organisaation toimintaa. Sen avulla nopeatkin uudelleen asemoinnit voidaan toteuttaa kehittämisen ja innovatiivisuuden avulla (Dyer ja Shafer 1999, 158). Sen sijaan Owusun (1999, 109) näkee ketterän organisaation tärkeimmäksi elementiksi yhteiset tavoitteet, niiden tunnistamisen ja tietoisien työskentelyyn niiden eteen. Välttämättömänä organisaation uudistumiselle ja kehittymiselle voidaan nähdä myös strategioiden, rakenteiden ja toimintamallien kyseenalaistaminen ja uudella tavalla ajattelemisen (Dyer ja Shafer 1999; Jackson ja Johansson 2003; Doz ja Kosonen 2008). Ketteryys on siis monimutkainen toimintamalli ja vaatii siten organisaatiolta moniulotteisia, jopa vastakkaisia, koordinoituneita mekanismeja, joita tulee johtaa aktiivisesti (Doz & Kosonen 2008, 237). Toisaalta taas voidaan ajatella, että ympäristön monimutkaisuuteen voidaan vastata vain vähentämällä organisaation sisäistä monimutkaisuutta yksinkertaistamalla esimerkiksi organisaatorakennetta, toimintaprosesseja sekä tuotteita ja palveluita (Christopher 2000, 43–44).

Luovien alojen asiantuntijaorganisaatioissa korostuvat yhteisön merkitys, vuorovaikutus, kokeileminen ja joustavuus. Johtajat luottavat työntekijöihin ja heidän tilannetajuunsa, jolloin organisaatorakenteen on mahdollista olla epähierarkkinen. Tehokkuuden sijaan painotetaan mielekästä työtä ja toimivia suhteita. (Huuhka 2010, 80.) Tuntien mittaamisen sijaan tulisi asettaa niin määrällisiä, kuin laadullisiakin tavoitteita. Luovuus kukoistaa joustavassa työympäristössä, jossa työntekijä tuntee itsensä vapaaksi ja saa itse vaikuttaa työhönsä. (Huuhka 2010, 84-85.)

5 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä luvussa esitellään luvussa tutkimuksen kohdeorganisaatio, aineisto ja sekä aineistonkeruumenetelmä. Lisäksi käsitellään tutkimuksen analyysimenetelmä ja tieteenfilosofinen lähestymistapa.

5.1 Case Vincit

Vuonna 2007 perustettiin yritys nimeltään Vincit, jonka alkuperäinen visio kuului ”Maanantaina ei saa vituttaa tulla töihin” (Euroopan paras työpaikka 2016). Vincit on palkittu useaan otteeseen sen henkilöstöpolitiikan vuoksi (Vincit 2016). Se on muun muassa valittu kolme kertaa Suomen parhaaksi työpaikaksi ja vuonna 2016 se sai Euroopan parhaan työpaikan tittelin (Great Place to Work 2016). Selvää on, että yrityksen korkealle arvostavat työntekijät viihtyvät työssään. Yhtenä oleellisena tekijänä hyvään työtyytyväisyyteen Vincitin tapauksessa voidaan nähdä hyvä johtaminen, tai ehkä jopa ”johtamisen puute”. Vincitillä nimittäin luovuttiin hallinnollisista esimiehistä ja siten yrityksen johtamistyyli on hyvin erilainen verrattuna perinteisiin suomalaisiin yrityksiin (Ilmarinen 2015).

Vincitillä jokainen työntekijä saa valita itselleen mielekkään tittelin ja Vincitin uramalli pohjautuu jokaisen työntekijän henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Yrityksen vision korvaava yhteinen unelma, ”huomenna tyytyväisemmät asiakkaat ja tyytyväisempi henkilökunta kuin tänään”, on kehitetty yhdessä työntekijöiden kanssa heidän unelmien pohjalta. Unelman lisäksi Vincitin toiminta perustuu ajatukseen, jossa tyytyväinen henkilöstö tuottaa tyytyväiset asiakkaat, ja nämä kaksi ovat ainoita asioita, joita yrityksessä mitataan. Yrityksessä vallitsee myös ”No Policy-Policy”, joka tarkoittaa, että erityisiä ohjeistuksia luodaan ainoastaan silloin, kun niihin on erityisen hyvä syy. Vincitin toinen keskeinen periaate on ”tee niin kuin itse tekisit”.

Vincitin Kuukauden nuija-titteli on osoitus luottamuksesta henkilöstön päätöksentekokykyyn sekä konkreettinen esimerkki siitä, miten henkilöstö voi itse vaikuttaa työympäristöönsä. Myös työhön henkilöstö voi vaikuttaa, sillä he

saavat itse päättää projektit, joihin haluavat osallistua. Tarvittaessa työntekijä voi vaihtaa projektia kesken kaiken ja tukea sekä neuvoja saa HR-osastolta, yrityksen omilta mentoreilta ja ulkopuolisilta uracoacheilta. Yritystä koskeva datamateriaali (esimerkiksi someluvut, mielensäpahoittamiset sekä asiakastytyväisyys) on jokaisen työntekijän ja yrityksessä vierailevan näkyvillä aulassa. Jokainen halukas saa tunnukset yrityksen sosiaalisen median kanaviin ja lehdistölle lähetettävät tiedotteet ovat jokaisen työntekijän kommentoivana ennen niiden eteenpäin lähettämistä. (Euroopan paras työpaikka 2016.)

Hyvästä työstä Vincerillä palkitaan kuukausittain bonuksella, joka on jokaiselle työntekijälle saman suuruinen. Palkankorotuksia myönnetään työntekijöille eri syistä. Esimerkiksi Competence Development-bonus myönnetään vapaa-ajalla osaamistaan kehittäneelle työntekijälle ja taitavalle kaverille voi suositella palkankorotusta. Rahallisten palkkioiden lisäksi kiitosta annetaan Slackin #eihuano-kanavassa, ja hyvästä työstä voi kollegaa palkita pienellä lahjalla työntekijän ideoimasta ”Arttu Pulli foundationista”. Hyvästä asiakaspalautteesta palkitaan Afternoon Tean yhteydessä joskus asiakkaan itsensä toimesta. Opintojensa loppusuoralla olevia kannustetaan työn loppuun saattamiseen antamalla kaksi viikkoa palkallista työskentelyaikaa diplomityön tekemiseen sekä tarkistamalla palkkaa lopputyön valmistuttua. Työntekijöiden kotiväki saa myös kiitoksen tuesta esimerkiksi suklaan, ilmaisten hyvinvointivalmennusten ja tapahtumakutsujen muodossa. Erikoisten valtuuttavien ja sitouttavien toimenpiteiden ohella Vincer on säilynyt monilta yrityksistä kiusaavilta tekijöiltä. Heidän työntekijöiden vaihtuvuus on erittäin vähäistä ja sairaspöissaolot ovat lähes olemattomat. (Euroopan paras työpaikka 2016.)

Vincerin sisäinen viestintä perustuu avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, yrityksen liiketoimintatiedoista lähtien kaikki on henkilöstölle avointa tietoa. Tästä äärimmäisenä esimerkkinä on se, että jokaisen, jopa toimitusjohtajan, kalenteri ja palkkatiedot ovat kaikkien nähtävillä. Vincerillä painotetaan keskustelun tärkeyttä. Keskustelua käydään muun muassa Slack-työkalun avulla, joka alun perin otettiin käyttöön työntekijän ehdotuksesta. Keskusteluja varten järjestetään myös paljon tapahtumia, kuten kuukausittainen Afternoon Tea ja sitä seuraava vapaamuotoisempi saunailta. Viikottaisessa Project Lead-kahvitelussa projektien vetäjät kokoontuvat keskustelemaan ja antamaan toisilleen vertaistukea. Henkilöstötapahtumat, kuten ulkomaille suuntautuva Team Building Seminar sekä kokkailun merkeissä kokoontuva Hackfestivaali ovat myös kuulumisten ja ideoiden vaihtopaikkoja. Joka toisen viikon perjantaina työntekijät saavat Miten menee -kyselyn sähköpostiinsa ja keskitason alittavien vastauksien antajiin otetaan henkilökohtaisesti yhteyttä asioiden parantamiseksi. Viikkotytyväisyyttä mitataan myös HappyOrNot-kyselyllä, jonka tulokset lähetetään koko henkilöstölle kerran kuussa.

Kynnystä keskustella johdon kanssa on madallettu sijoittamalla henkilöstöjohtajan ja toimitusjohtajan toimistot keskelle kahvitilaa samoin myös kaikkien muidenkin ovet pidetään auki. Johto kahvittelee ja lounastaa säännöllisesti henkilöstön kanssa. Liiketoimintaa koskevista asioista järjestetään erikseen info- tai keskustelutilaisuuksia lisäksi uusista ideoista keskustellaan ja pyydetään palautetta työntekijöiltä ennen niiden toimeenpanemista. Epäoikeudenmukaiset ja huonoiksi koetut suunnitelmat jätetään toteuttamatta. Suurista ja vaikeis-

takin asioista kuten pörssiin listautumisesta keskustellaan alusta asti työntekijöiden kanssa. Kriittisyyteen ja avoimeen keskusteluun kannustetaan parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Palautetta ja kysymyksiä voi esittää myös nimettömänä ja johdon vastaukset tulevat kaikkien nähtäville. Myös vapaa-ajalla johto ja työntekijät harrastavat yhdessä, joka, myös edesauttaa avointa keskustelua. (Euroopan paras työpaikka 2016)

Vincitillä henkilöstö ja tiimit saavat toimia hyvin vapaasti. Projektistartissa kuunnellaan jokaisen toiveita tulevasta projektista ja omasta roolista siinä. Ulkopuolisen henkilön johtamisessa retrospektiiveissä pohditaan miten projektista voisi tehdä entistä paremman. Projektivetäjien ainoa ihmisiin kohdistuvan johtamisen tehtävä on olla kiinnostunut tiimiläistensä hyvinvoinnista. Jokaisella on mahdollisuus osoittaa halukkuutensa vuosittain projektivetäjän rooliin. Jokainen tiimi päättää itse omat työkalunsa ja työskentelymenetelmät sen hetkiseen projektiin. Tiimin omassa harkinnassa ovat myös virkistystoiminta sekä oman työtilan sisustaminen. Vincitin toimistot on suunniteltu myös yhdessä jokaisen toimistossa työskentelevän toiveita kuunnellen ja työyhteisövalmennukseen perehtyneiden sisustusammattilaisten kanssa ideoiden. (Euroopan paras työpaikka 2016)

5.2 Tieteen filosofinen lähestymistapa

Tutkimus voidaan laskea tulkinnallisuutensa vuoksi epistemologialtaan interpretivismiin, jonka mukaan tieto on tulkinnallista ja ihminen itse on aktiivinen toimija (Saunders, Lewis & Thornhill 2007). Yksilöllisistä kokemuksista puhuttaessa ei voidakaan saada tulokseksi absoluuttista totuutta, vaan konstruktivismiin mukaan tieto rakentuu jokaisen haastateltavan omassa toiminnassa sosiaalisena ja kulttuurisena rakenteena (Metsämuuronen 2008, 12). Relativismi voidaan nähdä tämän tutkimuksen epistemologisena taustana. Sen mukaan tieto on suhteellista ja yksiselitteisen totuuden puuttuessa jokainen rakentaa merkityksiä subjektiivisesti.

5.3 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen lähestymistapa on perusteltua, kun pyritään ymmärtämään ja selittämään asiaa tai ilmiötä (Metsämuuronen 2008, 14; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 170). Laadullinen lähestymistapa sopii tämän tutkimuksen tiedon tarpeisiin, sillä sen tarkoitus on ymmärtää, miten Vincitin työntekijät kokevat työpaikkansa ja siellä johtamisen, sekä mikä on viestinnän rooli kaikessa siinä. Laadullinen tutkimus sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa halutaan tutkia asioita ja ilmiöitä, joita ei aiemmin ole tutkittu (Patton 2002). Koska vastaavaa tutkimusta ei ole tehty Vincitistä, on laadullinen tutkimus siitäkin syystä perusteltu lähestymistapa.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, ettei se sisällä hypoteeseja tai ennalta määrättyjä olettamuksia, jotta voidaan löytää täysin uutta tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 170–171). Tässä tutkimuksessa ei ole haluttu rajata työntekijöiden vastauksia aiemmilla työhyvinvointiin liittyvillä tutkimuksilla, vaan on haluttu jättää tilaa mahdollisille uusille ja yllättävillekin tuloksille.

Koska tutkimus käsittää vain yhden organisaation, Vincitin, työntekijöiden kokemuksia, voidaan tutkimus luokitella case- eli tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä ilmiötä sen omassa ympäristössä (Yin 2003, 19). Tyypillisestä tapaustutkimuksesta poiketen tämän tutkimuksen tuottama suurin arvo ei synny tapausorganisaatiolle itselleen, vaan sen ulkopuolisille tahoille. Myös Vincit voi saada uutta tietoa tuloksista, mutta eniten tulokset palvelevat työhyvinvoinnin kehittämistä kiinnostuneita organisaatioita, jotka voivat mahdollisesti hyödyntää tutkimustuloksia kehittääkseen omaa organisaatiota ja työntekijöidensä kokemaa työhyvinvointia. Tapaustutkimuksia ei niiden edustavuuden puutteen vuoksi voida helposti yleistää (Eriksson & Koistinen 2005, 3). Vincitin hyvin poikkeavasta organisaatiokulttuurista johtuen tuloksia ei voida, eikä pyritäkään yleistämään muihin organisaatioihin, vaan tulokset käsitellään ainoastaan tutkittua organisaatiota koskevana. Yleistystä tärkeämpää onkin selitysmallin sopivuus empiiriseen aineistoon nähden sekä sen koherenttius, loogisuus ja se, että aineistosta nousevat asiat tukevat kyseistä selitysmallia (Alasuutari 2011, 243).

Tutkimuksen tuloksiin nostettuihin ilmiöihin ja elementteihin voi kuitenkin halutessaan kiinnittää huomiota omassa organisaatiossa, ja siten mahdollisesti lisätä työhyvinvointia. Tällainen tulosten soveltaminen tai siirtäminen toiseen organisaatioon on mahdollista, jos tutkija tarjoaa riittävän tarkan kuvauksen tutkimuksesta lukijalle (Lincoln & Guba 1985, 316). Laadulliselle tutkimukselle onkin erityisen tärkeää tutkimuksen läpinäkyvyys ja se, että tutkimuksen ja tutkijan luotettavuus on arvioitavissa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat sovellettavuus tai siirrettävyys, tutkimustilanteen arviointi, vastaavuus ja vahvistettavuus (Lincoln & Guba 1985, 295–297, 300–301; Tuomi & Sarajärvi 2004, 136).

5.4 Avoin teemahaastattelu

Tutkimuksen aineisto kerätään työntekijöiden kanssa kasvotusten käyttämällä avointa teemahaastattelua. Avoimessa haastattelussa keskustelu ei seuraa ennalta määrättyä formaattia, vaan haastatteluissa edetään keskustelunomaisesti, antaen tilaa haastateltavan nostamille asioille. Kysymyksiin ei tarjota valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa puhua vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Eskola & Suoranta 2000, 86–88.) Tämän tutkimuksen haastattelussa kuitenkin käsitellään tietoisesti kahta eri teemaa, joka on enemmän teemahaastattelulle ominainen piirre (Hirsjärvi & Hurme 2001; Eskola & Suoranta 2000, 86–87). Teemahaastattelu painottaa ihmisten tulkintoja ja heidän antamia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48) ja siksi se sopii myös tähän tutkimukseen. Vaikka tarkoitus on pitää haastattelu keskustelun kaltaisena, on haastattelun

tueksi laadittu apukysymyksiä, joita voidaan käyttää siinä tapauksessa, ettei keskustelua teemoista muuten synny. Kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa, vaikka keskustelua ohjaavat teemat onkin päätetty etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47, 66). Haastattelun kysymyksien toimivuutta ja soveltuvuutta tutkimukseen testattiin ennen varsinaisten haastattelujen tekoa harjoitushaastateltavalla, jotta voitiin varmistua kysymysten sopivuudesta tutkimukseen nähdessä sekä niiden ymmärrettävyydestä haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72–73). Antamalla haastateltavalle tilaa, pyritään tuomaan näkyviin haastateltavalle itselleenkin heikosti tiedostettavia asioita (Metsämuuronen 2008, 41) ja saamaan henkilö keskustelemaan sekä pukemaan sanoiksi ajatuksiaan, kokemuksiaan ja tunteitaan (Metsämuuronen 2008, 39). Haastattelu, johon varattu reilusti aikaa antaa haastateltavalle mahdollisuuden vapaasti kuvata kokemuksiaan aiheeseen liittyen.

Tämän tutkimuksen haastattelurunko koostuu kahdesta teemasta: 1) työntekijöiden kokemus työpaikastaan ja 2) työntekijöiden kokemus johtamisyylistä, jolla heitä johdetaan. Jos haastateltava ja haastattelija jäävät keskustelussaan jumiin on keskustelun helpottamiseksi laadittu useita kysymyksiä (LIITE 1), joista haastattelija on valinnut tilanteeseen mielestään sopivimman, pyrkien välttämään vastausten johdattelua. Kysymykset itsessään eivät ole lopullisessa muodossa, vaan tutkijalla on vapaus muokata kysymyksen muotoa tilanteeseen sopivaksi. Tutkija pyrkii tarkentamaan haastateltavien vastauksia psykologisen haastattelun tapaan tarkentavilla kysymyksillä ja pyytämällä esimerkkejä saadakseen esiin työntekijöiden kokemuksen mielipiteiden sijaan.

5.5 Aineisto

Tutkimuksessa haastateltiin viittä Vincitin työntekijää, jotka ovat vapaaehtoisesti suostuneet HR-osaston pyynnöstä haastateltaviksi. Laadulliselle tutkimukselle tämä on vähäinen määrä, mutta ei estä tutkimuksen tekoa, sillä se tukee tutkijaa rakentamaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 62). Haastattelut äänitettiin yhden päivän aikana Vincitin omissa tiloissa. Jokainen haastattelu kesti keskimäärin yhden tunnin. Haastateltavana oli sekä miehiä, että naisia, jotka olivat työskennelleet Vincitillä alle kolme vuotta. Kaikkien haastateltavien taustat ja työtehtävät poikkesivat toisistaan, joka voidaan nähdä aineiston etuna.

Aineisto litteroitiin yksityisessä tilassa ja litteroinnin jälkeen haastattelut poistettiin nauhurista. Aineistoa on käsitelty anonyymisti koko tutkimuksen ajan ja aineistoa on säilytetty salasanan vaativan kansion takana tutkijan koneella. Tutkimuksen päätyttyä aineisto poistettiin asiankuuluvalla tavalla.

5.6 Aineistolähtöinen sisällön analyysi

Fenomenologinen analyysi sopii tähän tutkimukseen, sillä tutkimuskohteena on ihmiset ja heidän kokemuksensa (Perttula 2000, Rauhala 1994). Fenomenologia on filosofia, joissa oleellisinta on yksilön tietoisuuden merkitysrakenteet (Husserl 1965) ja maailman kuvan reaalisisällöt (Perttula 2000). Fenomenologia voidaan jakaa deskriptiiviseen ja hermeneuttiseen fenomenologiaan (Rauhala 1993). Hermeneuttisessa, eli tulkinnallisessa fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita inhimillisestä olemassaolosta. Deskriptiivisessä fenomenologiassa taas halutaan kuvata ihmisten kokemuksia ja niiden merkityksiä (Rauhala 1996). Tämän tutkimuksen tarkoitus on lähestyä yksilön kokemuksia ja havaintoja, joten tutkimus asettuu siten deskriptiivisen fenomenologian alle. Tärkeää fenomenologisessa tutkimuksessa on, että tutkija pyrkii olemaan asettamatta ennako-oletuksia eikä lähesty aineistoa valmiiden määritelmien tai teoreettisten viitekehysten kautta (Aaltola & Valli 2001, 26).

Tämän tutkimuksen aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissa pyritään pilkkomaan tieto ensiksi pienempiin yksiköihin, jonka jälkeen osat pyritään käsitteellistämään. Lopuksi sama tieto pyritään yhdistämään jälleen uudeksi, loogiseksi kokonaisuudeksi. Kyseinen analyysi syntyy pitkälti tutkijan omasta loogisesta päättelystä ja hänen tekemistä tulkinnoista. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 105, 110.) Lopputulokseksi pyritään saamaan tiivis kuvaus, jossa aineisto liitetään suurempaan kontekstiin ja aiempiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 91).

Tutkimuksessa teoria on aineistolähtöinen, jolloin tutkimuksessa jää tilaa aineistoissa itsessään nouseville asioille, eikä tutkija määrittele ennalta mikä on tärkeää. Tällaista yksityiskohdista laajempiin kokonaisuuksiin etenevä tutkimusta kutsutaan induktiiviseksi tutkimukseksi. Tuloksiin nostetut kategoriat ja luokittelut eivät ole ennalta määriteltäviä, vaan tutkija nostaa ne itse aineiston perusteella. (Eskola & Suoranta 1998, 83). Vaikka tutkimuksen pääpaino on aineistossa, voidaan tuloksia verrata aiempaan tutkimustietoon. Tällöin voidaan puhua teoriasidonnaisesta lähestymistavasta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 99). Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa aineistolla on vapaus tuoda esiin täysin uutta tietoa, jota lopulta voidaan verrata aiempaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97-100).

Analyysin avulla pyrittiin löytämään työntekijöiden nimeämiä kokemuksia siitä, mikä saa heidät viihtymään työpaikallaan ja miten he kokevat johtamisen. Lopuksi näistä vastauksista eroteltiin suoraan viestintään liittyvät kokemukset, joihin viestinnällä voidaan välillisesti vaikuttaa sekä kokemukset, joihin viestinnällä ei voida vaikuttaa, mutta joiden myötä viestinnän merkitys korostuu. Huomioitavaa kuitenkin on, ettei haastateltaville korosteta etukäteen viestinnällisen näkökulman mukanaoloa. Tällä vältetään ohjaamasta haastateltavia vastamaan tietyllä tavalla ja korostamaan viestinnällisiä elementtejä.

Heti haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin sanasta sanaan puhekieltä mukailten. Puheen yksityiskohtia kuvaavat asiat, kuten tauot, nauru, äänenpainot ja äännähdykset jätettiin litteroinnista pois, sillä ne eivät oleellisesti vaikuta tutkimustuloksiin. Litteroinnin jälkeen aineistoon on tutustuttu luke-

malla se huolellisesti viisi kertaa. Aineistoon tutustumalla pyritään saamaan yleisymmärrys aineistosta ja erottaa tutkimuksen kannalta oleellisia kohtia (Tuomi & Sarajärvi 2004, 111–112). Samalla aineistoa redusoidaan, eli pyritään poistamaan tutkimusongelman kannalta epäoleellista tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 109). Kolmannella lukukerralla aineistosta on poimittu työssä viihtymiseen ja johtamiseen liittyvät kokemusten kuvaukset. Neljännellä kerralla kokemuksista on eroteltu johtamiseen ja muuhun viihtymiseen liittyvät tekijät erikseen. Viimeisellä lukukerralla tarkistettiin, ettei aineistoon jäänyt mitään, mikä haluttiin tutkimukseen mukaan. Lopulta johtamiseen ja viihtymiseen liittyvistä kokemuksista eroteltiin suorat viestintään liittyvät kokemukset, joihin viestinnällä voitaisiin välillisesti vaikuttaa sekä kokemukset, joiden myötä viestinnän merkitys korostuu.

Tutkimuskysymysten perusteella aineistoanalyysin koodausyksiköksi on valittu lause, tai samaa ajatusta käsittelevä useasta lauseesta muodostuva kokonaisuus. Koodauksen aikana luokittelua on muokattu lisäämällä, poistamalla ja muuttamalla yksiköitä ja luokittelua tutkimuskysymyksiin parhaiten sopiviksi. Litteroidusta aineistosta nousseita kokemuksia kuvaavia ilmaisuja on luokiteltu yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien mukaan, jonka perusteella oli mahdollista luoda luokittelusääntöjä. Yksiköt on ensin liitetty samankaltaisten yksiköiden kanssa yhteen, ja tälle kokonaisuudelle on annettu nimi. Kokonaisuuksista on eroteltu ne, jotka liittyvät suoraan viestintään. Suoraan viestintään liittyvät kokonaisuudet on luokiteltu myönteisiin ja kielteisiin sekä johtamiseen ja viihtymiseen liittyviin kokemuksiin.

Jäljelle jääneet, ei suoraan viestintään liittyvät, kokonaisuudet on jaoteltu asioihin, joihin voi vaikuttaa viestinnällä, sekä asioihin, joihin ei voi vaikuttaa viestinnällä, mutta ilmiön myötä viestinnän merkitys työssä korostuu. Esimerkiksi viestinnällä ei voida vaikuttaa työn itsenäiseen luonteeseen, joka on tyyppillistä organisaatioissa, joissa ei tuoteta konkreettisia asioita, vaan kehitetään erikoistuneita ratkaisuja. Tällaisessa työssä vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys kuitenkin korostuu. (Kostiainen 2003, 89-93.) Tämän jälkeen nämä luokat on jaettu sävyn mukaan, kielteisiin tai myönteisiin, luokkiin. Lopuksi kokonaisuudet on vielä eroteltu sen mukaan, liittyvätkö ne johtamiseen vai työssä viihtymiseen.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Tulosten esittelystä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisenä alaluvussa 6.2 käsitellään työntekijöiden kokemuksia työssä viihtymisestä ja Vincitin johtamisesta, jotka liittyvät suoraan viestintään. Toisessa alaluvussa, 6.3, esitellään työntekijöiden kokemukset, joihin välillisesti voidaan vaikuttaa viestinnällä, tai joiden ilmentyessä viestinnän roolin voidaan nähdä korostuvan. Viimeisessä alaluvussa 6.4 keskitytään tarkastelemaan johtamiseen liittyviä kokemuksia, joihin voidaan vaikuttaa välillisesti viestinnän avulla, tai joiden ilmentyessä hyvän viestinnän merkitys kasvaa.

Tuloksissa esiteltyihin aineiston lainauksiin ei ole merkitty haastattelujen numeroita tai peitenimiä. Tämä johtuu siitä, että haastateltavien määrä oli hyvin pieni ja haastateltavien työnkuvat sekä taustat poikkesivat toisistaan, ja koska haastattelujen merkitseminen olisi mahdollistanut vastausten yhdistelemisen ja vastaajan profiloimisen, olisi merkitseminen voinut vaarantaa haastateltavien anonymiteetin. Jokaista kokemuksen kuvausta on tuettu sitaateilla, jotka on valittu niin, että ne parhaiten kuvaisivat ja tiivistäisivät kyseisten työntekijöiden kokemusta. Sitaateista on pyritty poistamaan kaikki sellaiset asiat, joista haastateltavan voisi tunnistaa, esimerkiksi nimet ja vahvat murreilmaisut.

6.2 Viestinnän suora rooli työssä viihtymiseen ja kokemukseen johtamisesta

Tässä luvussa puhutaan työntekijöiden Vincitillä viihtymiseen ja johtamiseen liittyviä kokemuksia, joihin viestintä liittyy suorasti. Ensiksi luvuissa 6.2.1 ja 6.2.2 kerrotaan myönteisistä viihtymiseen ja johtamiseen liittyvistä kokemuksista ja luvuissa 6.2.3 ja 6.2.4 kuvataan haastateltavien kielteisiä kokemuksia samoista teemoista.

Taulukko 1. Johtamiseen ja viihtymiseen liittyvät kokemukset, joissa johtamisella on selkeä rooli.

Viestinnän suora rooli kokemuksiin			
Myönteiset kokemukset		Kielteiset kokemukset	
Kokemukset viihtymisestä	Kokemukset johtamisesta	Kokemukset viihtymisestä	Kokemukset johtamisesta
Yhdessä työskentely helpottaa työntekoa	Vincitin perustaja vuorovaikuttaa työntekijöiden kanssa	Uuden työntekijän haasteet	Omasta työstä ei saa riittävästi palautetta
Slack helpottaa keskustelua	Esimiesviestintä toimii	Sijaintiin liittyvät haasteet	
Vuorovaikutus on tärkeä osa työtä			
Suomen kieli helpottaa työntekoa			
Apua saa helposti			
Uutena työntekijänä pääsee helposti mukaan			
Huumori tekee työstä rennompaa			
Avoin keskustelukulttuuri helpottaa puhumista			
Vapaa-ajan tapahtumat lisäävät työkavereihin tutustumista			
Omasta työstä saa riittävästi palautetta			

Taulukossa on esitelty tiiviisti suoraan viestintään liittyvät kokemukset, joita avataan seuraavissa kappaleissa yksityiskohtaisemmin. Kokemukset on jaettu sekä myönteisiin että kielteisiin kokemuksiin, jonka jälkeen ne on vielä jaettu johtamiseen ja viihtymiseen liittyviin kokemuksiin.

6.2.1 Myönteiset, viihtymiseen liittyvät kokemukset

Tässä kappaleessa kuvataan suoraan viestintään liittyviä kokemuksia Vincitillä viihtymisestä. Tällaisia ovat yhdessä työskentely, Slack-keskustelutyökalu, vuorovaikuttaminen muiden kanssa, suomi työskentelykielenä, avun helppo saataavuus, uuden työntekijän vaivaton sopeutuminen, huumori, avoin keskustelukulttuuri, saatu palaute ja vapaa-ajan tapahtumat. Näitä jokaista tarkastellaan seuraavaksi yksityiskohtaisemmin.

Yhdessä työskentely koettiin työn kannalta hyödylliseksi, sillä parityöskentelyn sanottiin tehostavan työskentelyä. Töihin tultiin etätöiden sijaan sosiaalisuuteen ja tapaamaan työkavereita.

”Kyllä mä tuun yleensä aina innoissani töihin, ja vaikka on etätömahdollisuus, niin nimenomaan tykkään tulla näkeen niitä työkavereita. Et mä en oo ikinä kokenut työntekoa semmoseks pakkopahaks, vaan se on sitä sosialisoitumista ja muuta tämmöstä sen tekemisen ohella, näkee muita ihmisiä.”

Haastateltavista on kiva pyytää kollegoilta apua tai kysyä mielipidettä. Yhdessä työskentelyn kerrottiin myös hyödyttävän asiakkaita. Tiimin sisällä yhdessä mietitään, mitkä ovat tiimin intressit ja mitä kyseinen asiakas tarvitsee, ja tämän jälkeen yhdessä päätetään mitä asiakkaalle lopulta tarjotaan. Tällöin myös ”taataan laatu” asiakkaalle, kun laatu ei ole siitä kiinni, kenet työntekijöistä sattuu saamaan. Samassa huoneessa työskentelyn kerrottiin helpottavan ongelmien selvittelyä ja samassa huoneessa työskentelevät usein muodostavat tiiviin porukan.

”On kiva, että sitä porukkaa on siinä, varsinkin sitä oman tiimin porukkaa. Että ku on joku ongelma, niin sitä on paljon helpompi selvittää siinä niinku paikan päällä, ku vaikka Slackin välityksellä.”

Slack - keskustelu ympäristö helpottaa haastateltavien mukaan keskustelun aloittamista ja ylläpitämistä. Slackissa on helppoa keskustella vaikeistakin asioista, ja sen seurauksena asioita usein parannetaan ja kehitetään. Slackissa on myös helppo pyytää apua tai etsiä vapaaehtoisia erilaisiin tehtäviin.

”Meillä on Slackki käytössä, nii siellä on vähän väliä mielensä pahoitusta jostain aiheesta ja sinänsä se on varmaan ihan hyvä asia koska yleisesti ottaen se tarkoittaa sitä että sit näistä asioista puhutaan ja sit ne paraneeki.”

Vuorovaikutus on tärkeä osa Vincitiläisten työtä. Yritys itse kannustaa työntekijöitä verkostoitumaan. Nuijapäätöksellä päätetty pukutonni on tästä esimerkkinä. Pukutonnessa työntekijän tulee käydä ”pukumiehen” kanssa lounaalla osallistuakseen arvontaan, jossa palkintona on tuhat euroa uutta pukua varten. Samoin myyjien kanssa lounastaminen voi tuoda osallistujalle tuhat euroa ulkomaanmatkaa varten. Haastateltavat kokivat myös, että on virkistävää nähdä lähimpien työkavereiden lisäksi vähän tuntemattomampia kasvoja yhteisessä Plaza-tilassa. Myös lounaalle usein lähdetään samassa ja viereisissä huoneissa työskentelevien kollegoiden kanssa.

”Ja aina jos tuun Plazalle kahvitauolle, niin se on aika virkistävää, kun näkee sit muitakin, joita ei normaalistu tuu nähtyy päivän aikana. Tietysti kiva kun on kaikkia elementtejä, mitä meillä on tämmösiä hengennostatusjuttuja ja muita, nii siellä tulee sit paljon juteltua semmosten kanssa ketä ei näe päivittäin.”

Suomen kieli nähtiin yhtenä Vincitin erityisyytenä muihin samanlaisiin yrityksiin nähden. Vincitin kaikki kommunikointi hoidetaan suomeksi, vaikka yrityksessä työskentelee muutamia henkilöitä, jotka eivät täysin sujuva suomea puhu. Suomen kielen seurauksena kollegoiden kanssa käyty vuorovaikutus on helppompaa, asioiden läpikäynti on selkeämpää ja tietoa ei katoa samalla tavalla, kuin vierasta kieltä käytettäessä.

”Nii se on ollu täällä aika virkistävää, kun meillä on kaikei yks tai kaks, jotka ei puhu suomea täysin sulavasti, mutta noin muuten niin kaiken virallisen voi laittaa

suomeksi. Saa laittaa suomeksi. Toivoisin että siitä pystyis pitämään kiinni ihan vaan sen takia, että silloin saa paremmin käytyä lävitte.”

Haastateltavien mukaan **apua saa aina pyydettyä** – niin johdolta kuin kollegoilta. Avun pyytäminen ja saaminen tuntuu haastateltavien mukaan helpolta. Haasteiden puheeksi ottaminen on jokaisen omalla vastuulla ja jos Vincitin toimintatapa ei tunnu hyvältä, voi työntekijä käydä juttelemassa People Teamin kanssa. Johtamista tai palautetta kaipaava voi pyytää apua Leadership as a service- palvelusta. Avunpyytämisen sanottiin vähentävän epävarmuutta, mutta koettiin myös arvostuksen osoituksena, jos joku toinen pyytää omaa mielipidettä.

“(…) mut se että jos joku kysyy sun mielipidettä nii kyllä se silloin arvostaa sitä sun mielipidettä.”

Uusien työntekijöiden on helppo tulla mukaan Vincitin porukkaan. Vanhemmat työntekijät neuvovat uusia mielellään, ja sen vuoksi uudenkin työntekijän on helppo pyytää apua. Uusille tulokkaille tullaan haastateltavien mukaan myös helposti juttelemaan ja he kokivat itse taloon tulessaan, että heidän oli helppo jutella kenelle tahansa. Myös Slack-keskustelu ympäristö koettiin hyödylliseksi avunpyyntö kanavaksi etenkin alussa.

”En oo ees silloin alkumetreillä kokenu epävarmuutta siitä, että jotenki täällä tarttis pystyyn uutena työntekijänä jotenki näyttää omat taitonsa.”

Vincitin puolesta myös järjestetään uusien tulokkaiden asettumista helpottavia toimintoja. Jokaisen uuden työntekijän kunniaksi järjestetään uudentyöntekijän kahvit, jossa kakkukahvin äärellä uusi työntekijä kertoo itsestään ja löytää siten mahdollisesti samoista asioista kiinnostuneita ihmisiä. Myös muut samalla kuuluvat millaista osaamista ja millaisia mielenkiinnonkohteita uudella tulokkaalla on. Samaa asiaa ajavat tutustumissähköpostit, jossa uusi tulokas kertoo itsestään kuvan kera ja lähettää sen kaikille työntekijöille. Vincitin tapoihin kuuluu myös, että uusi työntekijä kiertää jokaisen huoneen ja esittäytyy, mutta samalla myös kuulee, ketä missäkin huoneessa on, ja mitä missäkin huoneessa tehdään. Näiden tapojen sanottiin rikkovan hyvin jäätä ja lisäävän tietoa siitä mistä millaistakin apua on mahdollista saada. Trello-portaali mainittiin myös hyväksi työkaluksi uusien tulokkaiden perehdytykseen. Haastateltavien mielestä sieltä löytyy helposti ja selkeässä muodossa paljon tietoa ja esimerkiksi tulevat työkalut on helppo etukäteen valita sitä kautta.

“(…) se yllätti positiivisesti et miten hyvin täällä otettiin vastaan. Et miten suomalaisen epänormaalisti niinku suomalaiseen tapaan ollaan vähän ei niin sosiaalisia ja ehkä lähetä tuntemattomien kans puhuun, mut moni tuli jutteleen ja pääs heti mukaan vähän isompaan piiriin kuin se, että se ois lähteny siitä niinku monessa firmassa, että sä ehkä opit eka tunteen sun projektityökaverit ja sit se joskus alkaa laajenee. Täällä tuntuu heti, että on osa perhettä ja pysty jutteleen kenen kans vaan. Siinä autto aika paljon nämä ns. pakolliset uuden työntekijän kahvit ja tämmöset missä porukka kuitenkin vaikei kaikki, aika iso osa kokoontuu sen ympärille ja sillä tehdään heti naamat tutuksi. Samoin nää mailit missä pitää kertoa vähän itsestään ja laittaa se kuva, auttaa murtamaan sitä jäätä, mikä muuten ehkä suomalaiselle, etenki miehelle, on vaikea pala tehdä uusia tuttavuuksia.”

Huumorin kerrottiin olevan tärkeä osa työtä. Huumori näkyy niin työnteon lomassa kuin tauoillakin. Haastateltavien mielestä huumori rentouttaa ja töissä voi olla hauskaa, kun turha tärkeily puuttuu. Haastateltavat kertovat töissä lentävän ”tosi hyvää läppää” ja hyväntahtoisen huumorin kohteeksi joutuvat esimerkiksi muiden yritysten työntekijät, kun heillä ei ole asiat yhtä hyvin kuin vincitiläisillä.

”Tosi hyvää läppää ja kaikkea. Ne on just tämmösiä suoloja mitä työpaikassa on, ettei tarvi koko aikaa miettiä sitä ite työtehtävää, vaan voi välillä pitää hauskaa. Se rentouttaa silleen.”

Avoin keskustelukulttuuri kuuluu Vincitiläisten arkeen. Haastateltavien mukaan töissä saa puhua asioista suoraan ja siihen kannustetaan. Edes hyvin vastakkaisista mielipiteistä ei ole seuraamuksia työntekijöille.

”Ja se on varmaan yks niistä hyvistä asioista, mitkä tekee sen just, että jos joku mättää, nii sit siitä kyllä yleensä sanotaan.”

Keskustelu koettiin tärkeänä, koska sen avulla voidaan parantaa asioita ja miettiä yhdessä parhaita ratkaisuja. Monet jo toteutuneet kehittämismahdollisuudet ovatkin vincitiläisistä itsestään lähtöisiä. Keskustelun ulkopuolella on oma mielipide mahdollista tuoda esiin kerran kuussa pyydytyssä palautteessa. Jokaisen uuden projektin kohdalla myös keskustellaan siitä, kuka haluaa lähteä siihen mukaan.

”Ja se on eri asia mitä muissa yrityksissä on ollu, et ku se uus keissi tulee, nii sulta tullaan kysyy että lähöksä tähän. Me nähdään kaikki ne myynti niinku projektien priorisointipalavereiden muutokset tuolta ite, että siellä on joku uus keissi niin sinne aletaan lyömään nimiä. että ketkäs lähtis tekeen, ja sinne voi itse käydä sit kommentoimassa tai laittaa myyjille viestiä että en oo lähdössä. Pystyy kaikkeen vaikuttaa ja kaikki on läpinäkyvää.”

Jos itseä on ehdotettu työhön, jota ei halua ottaa vastaan, voi sen tuoda helposti ilmi.

”Muuten se on aika helppo ja makosaa täällä. Meillähän ei oo pakko lähteä tekeen jotain, jos ei halua. Et jos se on sit niin vierasta, että se on täysin pois sun osaamisalueelta, nii sit on vaan parempi sanoa ja sit siihen katotaan joku toinen.”

Vapaa-ajalla järjestetyt tapahtumat lisäsivät ihmisten ryhmään kuulumista. Töiden teko on haastateltavien mielestä helpompaa, jos tuntee työkaverinsa henkilökohtaisella tasolla. Osassa tapahtumissa, alkoholin rohkaisemana tai myös ilman sitä, on vapaa-ajalla helpompaa jutella tuntemattomillekin.

”Tietysti kiva kun on kaikkia elementtejä, mitä meillä on tämmösiä hengennostatusjuttuja ja muita, nii siellä tulee sit paljon juteltua semmosten kanssa, ketä ei näe päivittäin. Seki on tosi virkistävää.”

Kiitosta sai myös tapahtumien videointi niin, että työntekijät voivat halutessaan katsoa esimerkiksi koulutuksia kotoa, vaikka puolson tai perheen kanssa, jos aihe sattuu koskettamaan myös heitä.

Palautteen määrä omasta työstä koettiin ristiriitaisesti. Osa koki saavansa työstään riittävästi palautetta. Palaute tuli muun muassa review-prosessien kautta, ja palautteen avulla haastateltava koki oppineensa paljon. Palautteen riittämättömyyttä käsitellään luvussa 6.2.3.

”Siinä oppi tosi paljon just siitä review prosessista, ku sai välittömän palautteen, et mikä on hyvä juttu ja mikä on huono.”

Haastateltava oli saanut myös positiivista palautetta tekemästään nuijapäätöksestä. Sanallisen palautteen lisäksi koettiin, että Antti Pulli -fund oli kiva tapa palkita työkaveria. Kuka tahansa voi antaa työkaverilleen luvan palkita itsensä jolloin palkinnolla Antti Pulli- fundista. Näiden palkintojen pienestä rahallisesta arvosta huolimatta esimerkiksi karkkirasian muodossa annettu kiitos tuntui työntekijöiden mielestä kivalta lisältä.

6.2.2 Myönteiset johtamiseen liittyvät kokemukset

Tässä luvussa esitellään johtamiseen liittyvät myönteiset kokemukset. Näitä ovat Vincitin perustajan helppo tavoitettavuus ja hänen kanssaan vuorovaikutaminen sekä muutenkin toimiva esimiesviestintä.

Vincitin perustajan, kerrottiin olevan hyvin vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Haastateltavien mukaan hänet on tarvittaessa helppo saada kiinni ja, hänen kanssaan on helppo sopia aika.

”Täällä se näkyy ihan arkisessa tekemisessä. Pyörii täällä tai keskustelee meidän kanssa, tai jos sulla on joku ongelma, nii kyllä sä sen saat kiinni. Medialla on vaikeampi saada [nimi] kiinni kuin meillä. Medialla on vaikeampi saada [nimi] haastatella irti kuin se, että mä saisin yks-on-yks palaverin sen kans jos mua joku mietityttää. [Nimi] saa kyllä buukattua ajan, nii pääsee jutteleen sen kans.”

Vincitin perustaja osallistuu rekrytointiin, keskustelelee Slackissa, ja juttelee työntekijöiden kanssa toimistolla ollessaan.

”Kyllähän se vähän juttelee tuolla Slackissaki, mut onhan se aika sillee kiireinen mies, että harvoin sitä näkee täällä toimistolla. Että kyllä se sen takia varmaan enemmän on tuolta muualta mediasta ja se on aktiivinen somen käyttäjä, että sieltä näkee kans et mitä tapahtuu, kun on Facebook-kaverina.”

Haastateltavien mukaan Kuitusta näkee vähän, mutta riittävästi. Häntä voi myös seurata sosiaalisessa mediassa, ja on piristävää lukea uutisia omasta työnantajasta.

”Mä oon paljon lukenu sen blogikirjoituksia ja noita kattonu missä se on esiintynyt ohjelmissa ja muissa. Ne on jotenki semmosia piristäviä, et siitä tulee aina tosi hyvä mieli sillee, et hei mä oon töissä tän jätkän firmassa! Se on tosi kiva juttu.”

Esimiesviestintä toimii muutenki työntekijöiden mielestä. Erityisesti työntekijät kiittelivät sitä, että vaikeistakin asioista on helppo puhua, kun johto ei ota itseensä.

”Ja toisaalta sit myös mä luulen, että johto ei ota niitä mitenkään henkilökohtaisesti, enkä mä oo nähny, että siitä ois mitään seuraamuksia ollu, vaikka ois sanottu toisinkin.”

Asioista myös kerrotaan avoimesti heti alkuvaiheessa. Haastateltavat kokivat, että myös johdolta on helppoa saada apua sitä pyydettyä. Kuukausittaiset palautekyselyt, joilla pyritään selvittämään työntekijöiden kuulumisia, mainittiin myös johdon tapa seurata, miten henkilöstöllä menee.

6.2.3 Kielteiset viihtymiseen liittyvät kokemukset

Tässä luvussa esitellään viihtymiseen liittyvät kielteiset kokemukset, joita ovat hankaluudet uutena työntekijänä sekä erilaiset sijaintiin liittyvät haasteet. Sijaintiin liittyivät konkreettisesti samassa tilassa työskentely ja toisaalta Vincitin levittyminen maantieteellisesti useisiin eri kaupunkeihin, joka toi omat haasteensa.

Uutena työntekijänä viestinnässä koettiin enimmäkseen myönteisestä sopeutumisesta huolimatta pari puutetta. Oma työtehtävä näyttäytyi alussa epäselvänä, kun kukaan ei kertonut mitä työn kuva sisältää tai mitä työntekijältä odotetaan. Myös Trellossa virtuaalisesti tapahtuvan perehdytyksen sijaan toivottiin ihmistä, jonka kanssa asiat voisi käydä yhdessä läpi.

”Ehkä siinä alussaki just se, että alussaki kaikki oli aika paljon sillee heti omalla vastuulla. Et tilaa kone ja asenna se ja Trellostä itsenäisesti siellä oli tällainen perehdytys, nii käytiin jokainen kortti ikään kuin läpi ja tehtiin sen mukaisesti taskit eli aika insinöörimäinen lähestyminen siinäkin. Ja ehkä ois ollu mukavampi jos joku ihminen ois käyny niitä asioita mun kanssa läpi, eikä nii että mä istun yksin siinä koneen ääressä sen ensimmäisen viikon ja siirtelen niitä kortteja ja teen tehtäviä: Ymmärsinköhän mä tän oikein? No kai se meni.”

Sijainti aiheutti haastateltavien mielestä viestinnällisiä haasteita. Yksi haastateltavista koki, että omassa siivessä ollaan eristyksissä. Useasta eri projektista olevat työntekijät myös häiritsevät toisiaan työskentelemällä oman projektinsa parissa samassa tilassa.

”Jos usein vaikka saattaa olla useammastaki projektista porukkaa, nii saattaa toiset siinä sit keskustella keskenään.”

Vincitin kasvaessa myös **eri paikkakunnilla** työskentely haastaa yhteydenpitoa ja tiedonkulkua.

”Alkaa kuitenkin oleen niin monta kaupunkiaki, missä on toimistoja, ni yhä vaikeampi päästä kaikkien kans jutteleen, tai tietää mitä missäkin päässä tehdään.”

6.2.4 Kielteiset johtamiseen liittyvät kommentit

Tässä luvussa esitellään johtamiseen liittyvä kielteinen kokemus, joka liittyy **palautteeseen**. Vaikka osa haastateltavista koki työstä saatavan palautteen olevan riittävää, osa koki sen riittämättömäksi. Palautteen puutteen vuoksi oli erään haastateltavan mielestä vaikeaa tietää, onko hän työssään hyvä ja miten

hän voisi työtään parantaa. Se aiheutti turhautumista. Palautetta toivottiin esimerkiksi jonkin osa-alueen erityisosaajilta, Black Duckeilta, jolloin epävarmuus työssä vähenisi. Black Duckien nimeäminen helpottaisi myös avun pyyntöä ongelmatilanteissa, kun olisi selvää, kuka hallitsee minkäkin alueen erinomaisesti.

”Just ehkä tämmönen palaute, mittarit, kehittyminen, eli tavallaan itse koen sen haasteena. Okei kyllähän se koko ajan helpottaa kun on pidempään, mut just se ja tulee itsevarmuutta (...) ni jos ei oo sellaista tiimin sisällä tai muuten sellaista feedback-palautesysteemiä tai mittaria, että mä tavallaan tiedän, että mä hoidan mun työn hyvin, nii ehkä sellaista kaipais enemmän.

6.3 Viestinnän välillinen rooli työssä viihtymiseen

Tässä luvussa esitellään kokemuksia, jotka liittyvät työntekijöiden viihtymiseen Vincitillä, mutta jotka eivät liity suoraan viestintään. Luvussa 6.3.1 puhutaan myönteisistä ja luvussa 6.3.2 kielteisistä kokemuksista, jotka eivät liity suoraan viestintään, mutta joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä. Luvussa 6.3.3 kuvataan myönteiset ja kielteiset kokemukset, joihin viestinnällä ei voida itsessään vaikuttaa, mutta joiden myötä viestinnän rooli korostuu. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työskentelylle ominaista piirrettä, johon viestinnällä ei voida vaikuttaa, mutta jonka myötä viestinnän merkitys korostuu organisaatiokontekstissa. Lopuksi esitellään työntekijöiden mainitsemat muut kokemukset, joihin viestintä ei liity.

Taulukko 2. Kokemukset, joihin viestinnällä on välillinen rooli, tai joiden ilmenemisen myötä viestinnän merkitys korostuu.

Viestinnän välillinen rooli työntekijöiden viihtymisessä Vincitillä			
Myönteiset kokemukset		Kielteiset kokemukset	
Viestinnällä voidaan vaikuttaa	Viestinnällä ei vaikuteta, mutta sen rooli korostuu	Viestinnällä voidaan vaikuttaa	Viestinnällä ei vaikuteta, mutta sen rooli korostuu
Työhyvinvoinnista pidetään huolta	Työn joustavuus	Vaikeudet asiakkaan kanssa	Liiallinen vapaus työssä
Mielekkäät työtehtävät	Työssä koettu autonomia		Palkkaus- ja palkitsemisysteemi vaati kehittämistä
Rekrytoinnilla on suuri rooli Vincitin menestyksessä	Byrokratian puute		
Pätevät työkaverit			
Hyvä ilmapiiri			
Työkaveri ovat tärkeitä			
Työ on palkitsevaa			

Taulukossa on esitelty viihtymiseen liittyvät kokemukset, jotka eivät liity suoraan viestintään. Kokemukset on jaoteltu vielä yllä kerrotulla tavalla ja seuraavaksi jokaista kokemusta tarkastellaan lähemmin. Taulukkoon ei ole merkitty viestintään liittymättömät kokemukset, jotka kuitenkin esitellään alaluvussa 6.3.5.

6.3.1 Myönteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä

Tässä luvussa kuvataan myönteisiä kokemuksia, jotka eivät suoraan liity viestintään, mutta joihin voitaisiin välillisesti viestinnän avulla vaikuttaa. Tällaisia ovat työhyvinvoinnin tärkeys, mielekkäät työtehtävät, rekrytointi menestystekijänä, pätevät kollegat, hyvä ilmapiiri, työkaverien merkitys työssä sekä työn palkitsevuus.

Työntekijöiden vastauksissa näkyi monia **työhyvinvointiin** vaikuttavia asioita, joista suurin osa oli työnantajan puolelta järjestettyjä. Eräs työntekijä kuvasi, että Vinctillä halutaan pitää ”työntekijän pää ja kroppa kunnossa” ja toisen mielestä oli tärkeää, että työhyvinvointia lisäävät asiat oli tehty helposti saatavaksi. Työhyvinvointia pidettiin haastateltavien mielestä jatkuvasti esillä ja kynnys parantaa omaa ja muiden hyvinvointia oli matala, jos oli valmis ottamaan itse vastuun parannukseen liittyvistä käytännön järjestelyistä. Aktiivisia työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkoitettuja työkaluja ovat kuukauden nuija ja mininuija. Kuukauden nuijalla yksi ihminen saa keksiä ilman rajoituksia yhden tavan parantaa työhyvinvointia koko organisaatiossa. Mininuija toimii Slack-keskusteluympäristössä jatkuvasti, ja tarpeeksi ääniä saanut ehdotus toteutetaan kuukauden nuijaa rivakammin. Oma nuijapäätös oli lisännyt hyvinvointia eräällä työntekijällä, mutta hän uskoi sen olleen hyvä juttu myös muille organisaatiossa työskenteleville.

Liikunnan tukemisen yhteydessä mainittiin usein kuntosali, mutta myös ryhmäliikunnat ja pyöräilykerho mainittiin. Työnantajan kustantama ja toimiston alakerrassa toimiva hieroja sekä tarvittaessa lastenhoitajan järjestäminen työntekijälle, jos tämän tulee olla töissä, koettiin työhyvinvointia lisääväksi.

”(...) ja just se että ehkä kannustetaan pitämään siitä työergonomiasta tai jostain liikunnasta huolta firman puolelta nii ei sekään välttämättä haittaa.”

Fyysinen ergonomia sähköpöydän, työtuolien, työtilojen ja tasapainolautojen muodossa sai myös kiitosta.

”(...)toi työtuoli on tosi kiva, mä arvostan sitä tosi paljon, ku oon tehny myös jonku verran etänä töitä kotoa, mut mun oma tuoli ei ole yhtä hyvä, se on vaan puoliks yhtä hyvä, nii sen takia tulee tehtyä paljon enemmän täällä toimistolla.”

Henkiseen hyvinvointiin liittyvistä luennoista puhuttiin hyvinvointia lisäävänä tekijänä, ja eniten tuotiin esille työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyviä luentoja. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työnantaja on kiinnostunut työntekijöidensä työn ulkopuolisestakin elämästä. Työhyvinvointia lisäsi myös se, että ilmaantuvat ongelmat aina ratkaistaan. Työhyvinvointiin voi itse vaikuttaa

helposti, kun kaikki siihen liittyvät ehdotukset huomioidaan ja työhyvinvoinnista puhuttaessa raha ei haastateltavien mielestä tuntunut olevan ongelma.

”Ja yleisesti ottaen, jos nyt kauheasti käyttäis rahaa johonki nii sit tulis sanomista tai ainaki pitäis keskustella, mut jotain sellasia kuitenkin semi isojaki juttuja voi aika helposti hankkia. Olihan meillä joulun alla Stiigin keikka meille pelkästään täällä. Se oli järjestetty nii, ettei keltään kysytty. Käsittääkseni kellekään ei tullu siitä sanomista. Se oli kieltämättä sellainen WOW elämys, että nyt ei oo kyllä ihan pieni juttu.”

Työhyvinvointia lisäsi myös se, ettei Vincit ota vastaan toimeksiantoja, jotka jo itsessään huonojen lähtökohtien vuoksi kuormittaisivat työntekijää esimerkiksi liian kiireellisellä aikataululla.

”(…)Vincit yrittää aika hyvin valikoida noita projekteja, että kaikkiin ei tarjota. Että mä just kävin yhden meidän myyjän kanssa juttelemassa yhdestä potentiaalista tulevasta projektista, ja siinä oli just sellanen kuvio, että jos ei muutama asia muutu siinä miten se asiakas haluaa että se projekti tehdään, nii sit Vincit ei jätä mitään tarjousta.”

Työntekijät myös itse saivat vaikuttaa Vincitin vastaanottamiin toimeksiantoihin.

”Me saadaan täällä aika pitkälti valita mihin projektiin suostutaan ees ottamaan asiakkaalta. Jos siellä on esim. joku semmonen, ettei sitä vaikka kerkeä tehdä siihen aikatauluun minkä ne haluaa, niin sen voi sit ihan hylätä, ettei aiheuteta stressiä työntekijöille että otetaan valmiiks joku semmonen projekti, mikä tietää, että tässä on tosi isot mahdollisuudet epäonnistua.”

Myöskään toimeksiantoja, joissa vaaditaan asiakkaan tiloissa työskentelyä, pyritään välttämään. Lyhyet projektit ja sen vuoksi vaihtelevat työtehtävät koettiin hyvänä asiana, ja työhyvinvointia lisäsivät myös pätevät ja hyvät kollegat. Työhyvinvointiin laskettiin myös se, ettei maanantaina harmita tulla töihin.

Työhyvinvointiin liittyi oleellisesti myös **mielekkäät työtehtävät**.

”Mun työssä on parasta mielekkäät työtehtävät.”

Haastateltavat mainitsivat pääsevänsä käyttämään omaa osaamistaan ja saavansa työssään seurata omia mielenkiinnon kohteita. Työntekoa helpottaa, kun työstä on poistettu turhat esteet ja rasitteet.

”Et siitä on otettu ne turhat byrokraatiat pois, turhat esteet ja rasitteet, ja jos niitä jostain syystä tulee tai on nii on aika hyvät vapaudet tehdä asialle sit jotain.”

Vaihtelevat työtehtävät- ja päivät sekä luova työ koettiin mielekkääksi ja ne vähensivät kyllästymistä. Kaikki kokivat jatkuvan uuden oppimisen ja itsensä haastamisen tärkeäksi, samoin myös liialliselta epämukavuusalueelta pois pääsy halutessa koettiin tärkeäksi. Yksi haastateltavista kuvasi saavansa työssään esimiestyön parhaat puolet saadessaan tehdä teknisiä päätöksiä ilman ihmisten johtamista. Yksi haastateltava koki, että hänellä oli epämiellyttävä pakollinen työtehtävä, mutta kertoi tämän olevan hyvin poikkeuksellista. Mielekkäitä työtehtäviä kuvasi myös kommentit, joissa toivottiin tekevän samanlaista työtä

viiden vuodenkin päästä sekä kommentit, joissa työn parhaaksi puoleksi koettiin itse arkinen tekeminen.

”(...)et jos jotain tämmöstä saa tehdä vielä viiden vuoden päästäkin niin mä oon tosi tyytyväinen.”

Kun haastateltavilta kysyttiin Vincitin mallin toimivuuden salaisuutta, suurin osa vastasi sen perustuvan **rekrytointiin**. Haastateltavat kuvasivat kolmiportaisen rekrytoinnin toimivan hyvin, sillä lopulta Vincitille päädytään palkkaamaan sopivia, innostuneita, intohimoisia ja työlleen omistautuneita ”hyviä tyyppejä”.

”Se on ilmiselvää niille, jotka tänne tulee, että tämä toimii tällä periaatteella ja täällä on ehkä niinku se on varmaan aika tärkeä osa tota rekryprosessia, että pyritään löytämään sellasia ihmisiä jotka tänne sopii.”

Työhaastattelussa painotetaan harrastuneisuutta ja sitä, että olisiko kyseisen ihmisen kanssa mukava tehdä töitä. Myös pätevyys on tärkeä kriteeri, mutta sosiaalisten taitojen puuttuessa se ei riitä työn saantiin. Haastateltavat uskovat Vincitin näkyvyyden auttavan hyvien tyyppien rekrytoinnissa, kun suuresta määrästä hakijoista voi valita sopivimmat, ja vaikka tarjontaa olisi, ei laadusta ole yrityksen vauhdikkaassa kasvussakaan tingitty. Vincitin maineen vuoksi uudet tulokkaat tietävät myös mitä odottaa uudelta työpaikalta. Hyvää rekrytointia perusteltiin myös sillä, ettei näkyviä konflikteja ole ollut, eikä työssä ole tullut vastaan ketään sellaista, jonka kanssa olisi mahdotonta työskennellä.

”Se mitä nyt yleensäkin kuulee muutaman käden kautta, miten joillain uusilla henkilöillä on mennyt, niin mun mielestä aika tai oikeastaan helppo sanoa, että ku on niin paljon hyvää porukkaa, eikä oo tullu semmosia tilanteita että onpa epämiellyttävä henkilö tai ois tullu vastaan jotain selkeitä konflikteja, en muista yhtään mitään tällöisiä ollu mun aikana, nii kyllä siinä täytyy joku toimia siinä rekryprosessissa.”

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei Vincitin malli sovi kaikille ja että, rekrytoinnissa on onnistuttu karsimaan epäsovivat ihmiset.

”Tietty ei tää kulttuuri kaikille sovi.”

Vincitille tulevien työntekijöiden tulee haastateltavien mielestä olla itsenäisiä, mutta yksi haastateltavista myös sanoi, että tarjoavan Leadership As A Service-palvelun vuoksi myös enemmän käytännöllisempää johtamista kaipaavia ihmisiä voidaan ottaa Vincitille.

Rekrytoinnin ansiosta Vincitiläiset kokevat työkavereidensa olevan ”**mahtavia**” ja ”**huippuja tyyppejä**”.

”Ne on ihan mahtavia. Meillä on tosi hyvä henki täällä.”

Haastateltavat kuvasivat kollegoitaan itsenäisiksi, työstä aidoksi kiinnostuneiksi, motivoituneiksi, kehittymishaluisiksi ja luotettaviksi tiimipelaaajaksi. Kollegat

ovat myös kunnianhimoisia, haluavat tehdä työnsä hyvin ja ovat erittäin päteviä työssään.

“(...) Vincitillä on aika pätevää porukkaa. Vincitillä ei oo tullu vastaan ketään, josta vois sanoa, että ei niinku osaa, mitä on tullu melkeen poikkeuksetta jokaisessa firmassa missä mä oon ollut töissä.”

Vincitiläiset eivät haastateltavien mukaan halua tulla lokeroituksi eivätkä ole kiinnostuneita urapolulla etenemisestä tai uusien hienojen tittleiden tavoittelusta. Vincitiläisiä myös yhdistää halu ottaa haasteita vastaan ja poistua mukavuusalueelta, eivätkä he kaipaa jäykkää strukturia työssään. Työntekijät myös ovat itse suurella roolilla työpaikan viihtyvyyden kannalta.

”Se että se on itseään ruokkiva asiakas, että kun on hyvä maine nii saa hyvät työntekijät, ja kun on hyvät työntekijät, nii sitte on kaikkea osaamisen kehittämismahdollisuuksia ja sen sellaisia, jotka on kuitenkin loppujen lopuksi ainakin Vincitillä työntekijöistä lähtöisin.”

Haastateltavat kokivat **ilmapiirin hyväksi** ja kuvasivat sitä vahvaksi yhteisöllisyydeksi ja tiimihengeksi. Ilmapiiriä kuvailtiin myös avoimeksi, erilaisuutta sietäväksi, joustavaksi ja ”casuaaliksi”. Ilmapiiristä puuttuu turha tärkeys ja ilmapiiri kannustaa työntekijöitä pitämään huolta itsestään. Lisäksi ilmapiirin ansiosta aina löytyy apua, ja ihmisillä on työntekijöiden mukaan ryhmäpaine tehdä työnsä kunnolla. Ilmapiiri vaikutti työnteon ohessa sekä tauoilla.

”Ilmapiiri on varmaan sellanen turhan tärkeyden puute ja aika sellanen casual ilmapiiri ainaki meikäläiselle sopii.”

Työkaverit ovat tärkeä tekijä haastateltavien työssä. Osaavat ja motivoituneet työkaverit motivoivat haastateltaviakin pyrkimään tekemään asiat vielä paremmin. Yksi haastateltavista kokikin, että tietyt yksilöt ovat Vincitin menestyksen avain. Haastateltavan mukaan he esimerkiksi luovat olemassa olevan ilmapiirin.

”Mutta ne on ne olemassa olevat tietyt yksilöt jotka on jo niissä rooleissa, nii he kyllä ihan sillä omalla tekemisellään, ei siinä oo mitään taikatemppuja vaan se on se oma tekeminen ja esimerkin näyttäminen mikä saa sen toimii ja sit sen näkee joistain henkilöistä jotka selkästi tahtotaso päästä siihen samaan.”

Yksi haastateltavista koki, ettei ole tullut töissä kovin läheiseksi vielä kuin yhden ihmisen kanssa, koska projektit ovat niin lyhyitä, eikä kaikkiin tapahtumiin kerkeä työn ulkopuolella osallistumaan. Kuitenkaan hän ei ollut tästä pahoillaan ja koki, että läheisempiä ystäviä kerkeää vielä löytyä. Yksi haastateltavista taas kuvasi tullessaan hyvin läheiseksi samassa projektissa tiiviisti työskennelleiden kanssa. Saman ikäinen ja samassa elämäntilanteessa oleva työporukka koettiin virkistävänä ja työkaverit olivat yksi syy, miksi etätyöskentelyn sijaan tullaan toimistolle tekemään töitä.

Työ koettiin palkitsevaksi. Palkitsevaksi sen teki uusien asioiden oppiminen, onnistumisen kokemukset projekteissa sekä yhteiskunnallisesti hyödyllisen

lopputuloksen tuottaminen. Myös oman tuotteen saaminen suurelle yleisölle sekä hienon ja monimutkaisen järjestelmän valmiiksi saaminen olivat palkitsevia.

”Mut kyllä siitä silti saa oman semmosen motivaatioboostin ku aattelee että saa jonku hienon monimutkaisen järjestelmän tehtyä vaikei sen tarkoitus oiskaan ihan niin tärkeä. Just tää ja ku tietää että siinä joka päivä oppii jotain uutta. Se on iso motivaattori siinä kulkea eteenpäin.”

Vertaisten antava arvostus, joka näkyy muun muassa neuvoa tai mielipidettä kysyttäessä, käy myös palkintona työstä. Kiitoksen lisäksi myös työkavereiden luvalla Antti Pulli fundista haettu rahallisesti pieni palkinto, kuten karkkirasia, koettiin mukavana palautteena.

”Kyl se tulee mulle ne palkinnot siitä, että saa arvostusta vertaisiltaan ja saa hyviä kokemuksia onnistumiseen siinä projektityössä tai se, että sä saat jonku uuden softan lanseerattua tonne pihalle, niinku varmasti Hesburger-tiimin jätkillä on Hese-softasta, joka on menestynyt hyvin ja on aika moinen liuta käyttäjiä. Se tuo enemmän sitä palkintoa kuin se, että sulla on joku hieno titteli jossain käyntikortissa.”

6.3.2 Kielteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä

Luvussa kerrotaan kokemuksesta, joka ei liity suoraan viestintään, mutta johon viestinnällä voitaisiin vaikuttaa. Tällaiseksi työhyvinvointia laskevaksi tekijäksi nähtiin **haasteet asiakkaiden kanssa** työskennellessä. Työhyvinvointia laski esimerkiksi vaikeus tulla toimeen asiakkaan omien työntekijöiden kanssa. Myös asiakkaalla toteutettava ja siten myös Vincitiläisiä koskeva byrokratia vähensi hyvinvointia.

”No vaikka miettii sitä mitä ei ollu kauhean hauska tehdä, nii osa asiakkaan ihmisistä oli sillee ehkä vähän ikäviä.”

Vaikka Vincitillä pyritään välttämään työtehtäviä, jotka tapahtuvat kokonaan asiakkaan tiloissa, osa silti työskentelee asiakkaan määräämissä tiloissa. Tällaisessa tilanteessa koettiin ihmisten joutuvan luopumaan suuresta osasta työetuja, joita Vincitin toimistolla on tarjolla. Vaikka projekteja pyritään ottamaan vastaan Vincitin työntekijöiden hyväksymänä, oli osassa asiakkaiden toimeksiantoissa vaikeat lähtökohdat, kuten vanhaa koodia tai kiireellinen toimitusaika, jolloin toimeksiannon koettiin vähentävän hyvinvointia, sillä lähtökohtien vuoksi työtä ei voitu tehdä niin hyvin kuin olisi haluttu.

”No se on tietysti se, että jos sulla on projektissa, että se on alusta lähtien ehkä nähtävissä, että tästä ei nyt mitään kauhean hyvää voi tulla, nii se on tietysti aina vähän ankeeta.”

6.3.3 Myönteiset ja kielteiset kokemukset, joiden myötä viestinnän merkitys korostuu

Tässä luvussa kuvataan kokemuksia, joihin ei viestinnällä pystytä vaikuttamaan suorasti, eikä välillisesti, mutta joiden ilmetessä viestinnän rooli korostuu. Tällaisia myönteisiä kokemuksia ovat joustavuus, autonomia työssä sekä byro-

kratian puute. Kielteiseksi nähtiin samoihin teemoihin liittyvä liiallinen vapaus työssä.

Joustavuutta kuvasivat maininnat joustavuudesta työajoissa ja työtehtävissä. Työnteko ei sijoitu mihinkään tiettyyn kellon aikaan, vaan töitä voi rytmittää omien tarpeiden mukaan. Työtehtävien joustavuudella tarkoitettiin mahdollisuutta vaihtaa projektia tai työtehtävää, jos se aiheuttaa liikaa epämu-kavuutta tai heikentää työntekijän jaksamista. Joustavuuteen kuului myös mahdollisuus etätöihin, vaikka monet mainitsivatkin tulevansa mielellään töihin mukavien työtilojen, ergonomisen tuolin ja sosialisoinnin vuoksi. Joustavuuden koettiin lisäävän vapauden tunnetta. Joustavuus näkyi myös vanhasta työpaikasta Vincitille siirryttäessä. Haastateltava koki Vincitin joustavaksi, koska hän sai tehdä työnsä loppuun toisaalla ja aloittaa työt vasta sen jälkeen Vincitillä.

”Jos väsyttää nii sit voi oikeasti tulla vähän myöhempään ja kaikkeaa. Ei oo mitään ja tietysti niissä hyvissä ominaisuuksissa unohdin mainita kaikki tämmöset että on oikeasti liukuva työaika että sitä voi tehdä nii että tekee muutaman tunnin päivästä vaikka toimistolla ja lähtee kotiin ja tekee sit vaikka illalla lisää. Sillä ei oo väliä ku voi tehdä etänä.”

Byrokraatiaan puute tuotiin monesti esiin haastattelujen aikana.

”Byrokraatiaa ei juuri ole, se on tosi hieno juttu.”

Siihen liittyi oleellisesti Vincitillä toimiva no policy-policy, eli sääntö siitä, ettei sääntöjä ole. Haastatteluissa mainittiin usein tarvittavien työkalujen hankinnan helppous, kun hankintoja ei tarvitse hyväksyttää kenellekään. Myöskään saira-lomatilanteessa ilmoitus riitti lääkärintodistuksen sijaan. Byrokraatian puuteen koettiin vähentävän hallinnollisia keskeytyksiä ja siten nopeuttavan työntekoa.

”Nii tää on ihan mahtavaa ku saa niin paljon enemmän aikaseksi ku ei tarvi käyttää aikaa mihinkää tommosiin byrokraattisiin toimenpiteisiin.”

Byrokraatian puuttumisen koettiin olevan myös yksi avaintekijä työhyvinvoinnin lisäämiseen.

”Kyllä mä sanoisin, että niin paljon semmosta turhaa byrokraatiaa mihin on tottunut ja perusyrityksen kankeutta, ne on kaikki poissa.”

Yksilömittareiden puuttumisen vuoksi nähtiin, että työntekijöiden on helppo auttaa toisiaan missä tilanteessa tahansa, kun toisen auttamiseen käytetty aika ei ole omasta tuloksesta pois.

Vincitillä toinen paljon käytetty ja korostettu suuntaviiva, ”tee niin kuin itse tekisit”, on suora ohjeistus omatoimisuuteen. Jokainen haastatelluista mainitsi **autonomian tunteeseen** liittyviä seikkoja, jonka nähtiin myös lisäävän työhyvinvointia.

”Toki se pitää sisällään kaikkea sellasta ku mahdollisuus vaikuttaa työhön. Loppu viimein se varmaan tiivistyy siihen, ettei vituta maanantaina tulla töihin aika paljolti. Ja vaikka vituttais, nii asialle vois tehdä jotain.”

Vapaus ja vastuu myös koettiin avaintekijäksi työpaikalla viihtymiseen.

“(...) aika varmaan niinku tässä nyt toteutuu sellanen vapaus ja vastuu mikä olis varmaan meikäläisen unelmien työpaikassa.”

Työntekoa kuvattiin yrittäjämäiseksi ja läpinäkyväksi ja se, ettei lupaa tarvitse pyytää juuri mihinkään, on haastateltaville ollut suurin totuttelukysymys Vincitillä.

”No ehkä siihen piti vähän totutella, ettei tarvi kauheasti kysyä. Vieläkin mä kysyn aina lupaa, vaikkei aina välttämättä tarvis.”

Autonomiaan oleellisesti sisältyvä vastuun ja vapauden yhdistelmä mainittiin moneen kertaan haastatteluissa ja sen nähtiin olevan yksi avaintekijä Vincitin menestykseen.

”Nyt täällähän on periaatteessa tehty se sama asia et sulla ei oo sitä esimiestä, vaan sulla on vapaus valita, mut sulla on myös vastuu siitä. Sitä myöten nii se luo sellasen toisenlaisen työskentelyilmapiirin. Enää ei ehkä sanella ylhäältä päin miten toimitaan ja sitä myöten sä pystyt tekemään asiat siten ku sä tykkäät tehdä. Mut samalla sun pitää pitää kiinni siitä, että asiat kanssa hoituu ja se sit ohjaa siihen, että aika paljon ihmiset koittaa tehostaa omaa tekemistä ja kokeilla uusia asioita paljon, ja sitä kautta jakaa sitä tietoa muille kollegoille ja toimii esimerkkinä muille.”

Autonomian tunnetta heijastivat vastaukset, joissa puhuttiin vastuuseen ja vapautteen liittyvistä tekijöistä. Työntekijän vastuulla ovat oma osaaminen ja sen kehittäminen, oma hyvinvointi, omien tarvittavien työkalujen hankkiminen ja itsensä johtaminen.

“(...) siitä että mä saan tehdä töitä semmosilla välineillä mitkä mä oon itse valinnut. Siitä että pystyy vaikuttamaan siihen kenen kans töitä tekeen.”

Työntekijän vapautteen kuului omien projektien valinta, oman roolin valinta valituissa projektissa, työpäivien suunnittelu ja omien projektien tiimiläisten valintaan vaikuttaminen. Vastuu ja vapaus alkavat haastateltavien mielestä jo ennen työnalkua, kun työntekijä valitsee omat työvälineensä ja ensimmäisinä päivinä työntekijän vastuulla on löytää itselleen projekti, johon osallistua. Työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa oman työnsä ja omien hankintojensa lisäksi myös koko organisaatioon. Vastuun ja vapauden myötä koettiin, että työtä on helpompi tehdä tehokkaasti. Vapaudesta huolimatta haastateltavat eivät olleet kohdanneet Vincitillä työskennellessään ylilyöntejä ja yksi haastateltava kuvasi työpaikalla vallitsevan ryhmäpaineen, joka painosti tekemään asiat hyvin. Toinen perusteli vapauden toimivuutta sillä, että vaikka on vapaat kädet, on myös vastuu omasta tekemisestä, jolloin asiat tulee tehtyä kunnolla.

”Siinä kohtaa tulee kuitenkin se vastuu myös esille, ku joku tajuu et hitto mä saan itse ratkaista tän ja tehdä niinku haluun. Kyllä se kuitenkin vähän siellä takaraivossa on, et tehdäänpäs tämä kuitenkin niinku jollain tapaa järkevästi.”

Yllä kerrottu byrokratian puutteen ja työn autonomian suoma **vapaus** koettiin myös välillä kuormittavana. Ura- ja koulutuspolkujen sekä selkeiden roolien

puute koettiin kuormittavana, koska itselle jäi niin paljon selvitettävää. Selkeiden työnkuvien ja roolien puute aiheutti sen, ettei työntekijä tiedä mitä hänen tulisi kehittää halutessaan siirtyä toisiin tehtäviin. Mittareiden puuttuessa koettiin vaikeaksi tietää, mitä tulisi omassa työssään kehittää. Työnkuvan, työtehtävien, prosessien ja sääntöjen puuttuessa työntekijät joutuvat kyseenalaistamaan tekemistään päivittäin, mikä tuntui raskaalta. Vapaudesta seuraa myös se, että tiimin sisälläkin asiat tehdään eri tavoilla. Selkeiden ohjeistusten puuttuessa tunnollinen työntekijä haalii itselleen paljon tekemistä ja kuormittuu halutessaan tehdä haalimansa suuren työmäärän kunnolla. Yrityksen strategian, vision ja tavoitteiden sekä yksilön rooli niissä nähtiin olevan epäselvää, mikä voi näyttäytyä käytännön työssä ja toimeksiantojen hoitamisessa. Stressaavaksi kuvattiin myös tilannetta, jossa ei ole mitään selvää työtä mihin tarttua tai selkeyttä siitä mitä seuraavaksi pitäisi tehdä.

”Ja itse koen, että tämmönen niinku tai et annetaan paljon yksilölle vastuuta siitä hyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta. Ku työ on muutenki haastavaa, nii se saattaa olla pikkusen haastava yhtälö, et itse kokisin, että vois olla tosi hienoa jos olis vaikka valmiita koulutus- tai urapolkuja, tai tehtäis jotenki näkyväksi sitä, että hei miten mä vois in vaikka kehittää itseäni tai miten mä tiedän, että mulla on just oikeat taidot johonkin tiettyyn rooliin”

6.3.4 Viestintään liittymättömät kokemukset

Tässä kappaleessa käydään läpi ensin myönteiset ja sitten kielteiset kokemukset, jotka eivät liity viestintään millään tavalla. Myönteisiä kokemuksia ovat avoimen palkkamallin hyvät puolet, hyvät työsuhte-edut, Vincitin pätevyys alalla, itsensä kehittämiseen kannustaminen ja Vincitin näkeminen hyvänä työpaikkana. Kielteisiä kokemuksia ovat palkkaus- ja palkitsemiskäytänteiden haasteet sekä liioittelu Vincitistä Suomen parhaana työpaikkana.

Avoim palkkamalli herätti ristiriitaisia tunteita. Avoimen palkkamallin puolesta puhui se, että jokainen voi verrata samassa tehtävissä toimivien työntekijöiden palkkoja omaansa.

”Se on toisaalta hyvä asia, että se estää sen että palkka ei voi olla ihan kauhean huono.”

Koska palkat ovat avointa tietoa, on epäkohtiin haastateltavien mielestä mahdollista puuttua. Kaksi haastateltavista kertoi suosittellessaan pienempi palkkaisia kollegoiaan suositteluun perustuvassa palkankorotussysteemissä, eivätkä kokeneet sen olevan ongelmallista.

”Kyllä sieltä pystyy hyvin ehdotteleen näitä, ketkä ansaitis korotuksen. Että siinä mielessä tosi hyvä juttu, että se käy ilmi, eikä nii, että kaikki vaan omissa oloissa kukaan ei tiedä toisen palkkaa.”

Haastateltavat eivät olleet huomanneet eri tasoisten palkkojen vaikuttavan yleiseen ilmapiiriin.

Työsuhte-etujen koettiin kompensoivan palkkatasoa. Kompensoinnin huomaaminen oli helppoa erityisesti silloin, kun edulle oli mahdollista laskea suora rahallinen määrä. Tällaisia olivat esimerkiksi työnantajan tarjoama kunto-

sali ja pyöränhuoltotempaus, joiden vuoksi samoja toimintoja ei tarvinnut itse kustantaa työpaikan ulkopuolella. Osa eduista on vaikeammin rahassa mitattavia, mutta nekin laskettiin tärkeiksi. Tällaisia olivat muun muassa koulutukset ja erilaiset kerhotoiminnot.

”Et on se jotain ja tolle nyt voi laskea suoraa rahallista etua. Sit on sellasia, mille on vaikeampi laskea.”

Haastateltavat uskovat **Vincitin olevan allaan pätevä tekijä** ja Vincitillä sanottiin olevan näkemystä siitä mitä ja miten asiakkaan kannattaa asioita tehdä.

”(...) varmaan tavallaan se on niinku oikeasti niitten asiakkaitenki etu, koska mä väittäisin että Vincitillä nimenomaan on näkemystä siitä, että miten noita projekteja kannattaa tehdä sillä tavalla että ne onnistuu.”

Työntekijät kuvasivat organisaation näyttäytyvän asiakkaille joustavana ja asiakkaalle pyritäänkin antamaan mahdollisimman hyvää palvelua. Vincitin oma-peräiset tempaukset olivat yhdelle haastateltavista syy hakeutua Vincitille töihin.

Haastatteluissa tuli esiin usein **itsensä kehittämisen mahdollisuus** Vincitillä. Urapolun puuttuessa yleneminen nähtiin tapahtuvan omaa osaamista kehittämällä.

”Mut se on ehkä enemmän semmosta oman intohimon tunnistamista ja keskittyä siihen. Kyllä täällä kuitenkin annetaan mahdollisuus lähteä johonki erikoistumaan. Mut se on lähinnä sen oman osaamisen syventämistä tai leventämistä.”

Vincitillä kokeilemalla oppiminen nähtiin toivottavana tapana. Virheet nähtiin vain erilaisena tapana tehdä asioita, eikä virheiden tekeminen pelottanut työntekijöitä. Kaksi haastateltavista oli heti Vincitille tullessaan päässyt työskentelemään täysin uuden teknologian parissa, vaikkei se työnantajalle ole laskutettavissa tunneissa kovin kustannustehokasta. Suurin osa haastateltavista kertoi oppineensa työssään paljon.

”Sit mä sanoin, että musta ois kiva opetella jotain uutta, ... ja siellä [työhaastattelussa] oltiin sillee, ettei tässä oo mitään ongelmaa.”

Haastateltava kokivat Vincitin **hyvänä työpaikkana**. Työpaikan mielekkyys näkyi toiveina siitä, että Vincit pysyisi jatkossakin samanlaisena. Myös se, ettei haastateltavat keksineet pahaa sanottavaa Vincitistä, eivätkä myöskään konkreettisia kehitysideoita, osoittaa työpaikan mielekkyyttä.

”Varmasti on kehitettävää. Ehkä omalla kohdalla ei oo kauheasti ollu ongelmia, nii ei tuu mieleen mitään selkeää.”

”Ei mulla varmaan realistisia kehittämiskohteita kauheasti ole.”

Suoraan työpaikan erinomaisuutta kuvasi kommentit, joissa Vincitin kerrottiin olevan lähellä unelmien työpaikkaa ja ansainneen parhaan työpaikan tittelit.

Työpaikan viihtyvyys näkyy myös siinä, että työntekijät näkivät työskentelevänsä Vincitillä vielä viidenkin vuoden päästä.

”Mä luulen, että mä olen viiden vuoden päästä aika samassa asemassa ku nykysinki, ehkä paremmalla osaamisella ja enpä osaa sanoa. Kuvittelisin tällä hetkellä olevani Vincitillä.”

Asiat nähtiin Vincitillä olevan paremmin kuin muualla, ja yksi haastateltava sanoi olevan vaikea kuvitella, että jossain muualla asiat voisivat olla vielä paremmin.

”Ja voitto oli kyllä ihan varmasti ansaittu, en mä vois kuvitella että joku muu työpaikka ois näin hyvä. Se että ku on ollu täällä ja ei keksi mitään muuta kuin positiivisia asioita nii sillee vaikea kuvitella että ois joku vielä parempi.”

Työ myös tuntui uudelta ja hienolta uuden projektin mukanaan tuoman uuden teknologian ansiosta. Toisaalta tämäkin olisi voitu Vincitin tapauksessa nähdä asiaksi, jonka myötä viestinnän merkitys korostuu ja siten käsitellä luvussa ??? Sillä hyvä työnantajamaine on taannut Vincitille tilanteen, jossa se voi suuresta hakijasta määrästä valita itselleen parhaat. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että osa työntekijöistä oli hakeutunut Vincitille tuttavansa suosittelun kautta ja osa kertoi itse suositelleensa työpaikkaa tuttavilleen.

Viestintään liittymättömiä kielteisiäkin kokemuksia mainittiin. Tällaisia olivat palkan suuruus, sekä palkka- ja palkitsemiskäytänteet sekä Suomen paras työpaikkatittelin liioitteleva luonne.

Palkan suuruus oli yksi kehittämiskohteista. Yhdellä palkka oli aiemmassa työpaikassa ollut parempi, ja palkan muutos näkyy haastateltavan elintasossa. Palkan arveltiin kuitenkin olevan linjassa paikallisten vastaavien yritysten kanssa. Kukaan ei halunnut valittaa palkasta, mutta aina sitä haastateltavien mukaan voisi saada lisää.

”Ei mua tietysti haittais, jos siitä sais vielä enemmän rahaa.”

Yhden haastateltavan mukaan palkka oli Vincitillä ainoa asia, jossa raha oli rajoitteena. Suurin osa haastateltavista kertoi, etteivät kuulu avoimen palkkataulukon mukaan matalapalkkaisimpien joukkoon.

Myös palkkaus- ja palkitsemisperusteet tarvitsevat kehittämistä haastateltavien mielestä. Epäoikeudenmukaiseksi koettiin Helsingin provisioihin perustuva malli, jonka haastateltava mielellään ottaisi itselleenkin, jos se olisi mahdollista.

”Vincitillä on sit työntekijöitä jotka on hieman eriarvoisessa asemassa ja kyllä mä ilman muuta ottasin sen provikkapalkkamallin ittelleni kans jos se ois täällä tarjolla, mut se ei oo.”

Toinen epäoikeudenmukainen käytäntö oli haastateltavien mielestä suosituksiin perustuva palkankorotus. Epäoikeudenmukaiseksi sen teki yksin työskentelevät vincitiläiset, jotka eivät työssään tee töitä muiden kanssa, ja joita ei silloin voida suositella. Tällöin yksin työskentelevien vastuulle jää ottaa palkkaan

liittyvät epäkohdat itse esiin, eikä automaatio toimi heidän kohdallaan. Kukaan haastateltavista ei sanonut olevansa palkkakuopassa, mutta uskoivat siellä olevien olevan harmissaan ja myös heitä harmitti matalampipalkkaisten työntekijöiden puolesta.

”Eniten toisten puolesta harmittaa, että on tosi päteviä tyyppejä, jotka saa huonompaa palkkaa, kun on sattunut tuleen väärään aikaan tai jotain.”

Vaikka haastateltavat mielellään suosittelivat pienempipalkkaisia, voi palkan epäkohtien korjaamiseen mennä kauan, jopa vuosi. Myös saman suuruisten palkkaa saavien työntekijöiden suosittelusta oltiin kahta eri mieltä; toisaalta samaa palkkaa tienaavan ihmisen suosittelussa koettiin olevan korkea kynnyks ja toisaalta sitä ei nähty ongelmaksi osaavien kollegoiden kohdalla. Myös aiemmin hyväksi kuvattu palkkamalli aiheutti kielteisiä ajatuksia, sillä se voi haastateltavien mielestä johtaa siihen, etteivät työntekijät uskalla pyytää todella korkeaa palkkaa. Palkan ei nähty olevan kaikki kaikessa, mutta jos oma palkka olisi tiettävästi paljon samaa työtä tekeviä heikompi, haittaisi se haastateltavia.

”Mutta toisaalta kyllä sitte taas haittais aika paljon, jos mä tietäisin, että mun palkka on kovin paljon silleen keskitasoa alle tai huono muuten.”

Paras työpaikka-titteli aiheutti eriäviä mielipiteitä. Kuten aiemmista kohdista käy ilmi, toisten mielestä se oli täysin ansaittua, kun taas osa koki, ettei Vincitin malli ole täysin ainutlaatuinen ja samanlaisia käytänteitä toteutetaan muissakin organisaatioissa. Ainoastaan vanhemmat it-firmat jäävät kulttuurillaan selvästi Vincitin taakse työpaikkojen paremmuudessa. Paras työpaikka-titteli koettiin jopa liioitteluksi, sillä ”työt ovat töitä” Vincitilläkin. Kaikki ongelmat eivät myöskään olleet parantuneet työpaikan vaihdolla ja osan työsuhde-eduista kerrottiin jopa olevan paremmin aiemmissa työpaikoissa. Esimerkiksi lauantaisten tulkinta lomien suhteen sekä alkuperäinen kilpailukykyehdotus saivat haastateltavilta kritiikkiä. Myöskään vapaa-ajan tapahtumat eivät tee työpaikasta erityistä, sillä tapahtumiin ei muun elämän vuoksi kerkeä osallistumaan.

”Mut on tää sille loppu viimein kuitenkin aika tavallinen työpaikka sitte kuitenkin. Niinku ihan kaikki asiat ei kuitenkaan periaatteessa ihan parantunut työpaikan vaihdolla parantunut. Nyt huomaa, että edellisessä työpaikassa oli jotku työsuhde-edut parempi kuin täällä. Esim. se, että miten tulkitaan lomien suhteen lauantaat. En mä voi silti valittaa asiasta, koska moni muu asia on sit paremmin, mut on se ehkä sellanen - jos voi sanoa kuherruskuukausi on ohi jo. Voi sanoa, että tosiasiaa sellanen Suomen paras työpaikka on kuitenkin ehkä liioittelua.”

6.4 Viestinnän välillinen rooli kokemuksiin johtamisesta

Tässä kappaleessa kuvataan työntekijöiden kokemuksia johtamisesta Vincitillä, jotka eivät suoraan liity viestintään, mutta joihin voidaan viestinnällä vaikuttaa, tai joiden ilmentyessä viestinnän korostuu. Luvussa 6.4.1 kuvataan myönteisiä ja luvussa kielteisiä 6.4.2 kokemuksia johtamisesta, joihin voitaisiin viestinnän avulla vaikuttaa. Luvussa 6.4.2 kerrotaan kielteisestä kokemuksesta, johon ei

viestinnällä voidaan vaikuttaa, mutta jossa viestinnän rooli korostuu. Lopuksi kuvataan vielä Leadership as a Serviceen liittyviä kokemuksia, jotka eivät liity viestintään.

Taulukko 3. Työntekijöiden kokemukset johtamisesta, joihin viestinnällä voidaan vaikuttaa, tai joiden ilmentyessä viestinnän merkitys korostuu.

Viestinnän välillinen rooli työntekijöiden kokemuksista johtamisesta			
Myönteiset kokemukset		Kielteiset kokemukset	
Viestinnällä voidaan vaikuttaa	Viestinnällä ei vaikuteta, mutta sen rooli korostuu	Viestinnällä voidaan vaikuttaa	Viestinnällä ei vaikuteta, mutta sen rooli korostuu
Vincitillä on hyvää johtamista		Johtamisessa kehitettävää	Perustajan toiminta välillä yrityksen arvojen vastaista
Perustaja vaikuttaa Vincitiin myönteisesti yksilönä			

Taulukkoon 3 on tiivistetty johtamiseen liittyvät myönteiset ja kielteiset kokemukset, jotka eivät liity suoraan viestintään. Kokemukset on jaettu myönteisiin ja kielteisiin kokemuksiin, jonka jälkeen ne on vielä jaettu sen mukaan, voiko viestinnällä vaikuttaa niihin, vai korostuuko viestintä näiden kokemusten ilmentessä.

6.4.1 Myönteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä

Tässä luvussa käsitellään niitä työntekijöiden myönteisiä kokemuksia johtamisesta Vincitillä, jotka eivät liity suoraan viestintään, mutta joihin viestinnällä voidaan vaikuttaa. Tällaisia ovat perustajan henkilökohtainen myönteinen vaikutus Vincitiin sekä hyväksi koettu johtaminen.

Vincitin perustajan koettiin parantavan yksilönä Vincitiä. Häntä kuvattiin hyväntahtoisena, päteväenä ja motivoivana mentorihahmona ja johtajana, joka esimerkillään nostaa työntekijöidenkin rimaa, ja joka johtaa sekä yritystä, että yksilöitä. Haastateltavien mukaan perustaja on kiinnostunut työntekijöistä ja esimerkiksi opettelee heidän nimet. Haastateltavat kertoivat luottavansa häneen muun muassa tämän henkilökohtaisten palkintojen vuoksi ja tämän tekemä kova työ rauhoittaa työntekijöiden mieltä.

”No, parhaat työpaikat kilpailut on tietty yks, jos lasketaan mukaan se, et kuinka paljon esim [nimi] on henkilökohtaisia palkintoja ottanu siinä, nii se ainaki tuo tiettyä luottamusta ja arvostusta siihen kaiffariin, joka tätä yritystä johtaa. Sen mä koen tärkeämpänä kuin se että Suomen parastyöpaikka tai Euroopan parastyöpaikka-gaalasta on saatu pystejä, nii se ehkä on sit enemmän siihen suuntaan, et täällä on kuitenkin haluttu parantaa niitä työoloja ja niinkun yhdessä on koitettu tehdä sen asian eteen jotain.”

Yksi haastateltavista kertoi perustajan käyttäytyvän Vincitillä samoin, kun hän julkisesti puhuu. **Johtaminen** Vincitillä koettiin muutenkin hyväksi. Myönteistä haastateltavien mielestä oli, että Vincitillä luotetaan ihmisen omaan päätöksentekoon ja toimintaan.

“(...) musta on tosi kiva, että täällä ei kukaan oo päsmäröimässä. Et tietysti joku vois pitää sitä huonona asiana, että toimaria näkee harvoin, mutta sitte niinku mun mielestä se on just sopivassa määrin. Silloinki ku se täällä pyörii nii se ei oo komentele-massa tai mitään tämmöstä.”

Johtamisen perusta oli työntekijöiden mielestä huolehtia työhyvinvoinnista, poistaa esteitä työntekijöiden tieltä, ja pitää huolta, että heillä on riittävät resurssit käytettävissä. Vincitillä ei päällepäsmäröidä ja itsensä johtamisen korostuessa ulkoa johtaminen on pienemmässä roolissa. Yksi haastateltavista kuvasi johtamista Vincitillä mahdollisimman vähän esillä olevaksi koneistoksi.

”Tavallaan että on koneisto joka rullaa mahdollisimman vähän näkyvissä mut joka järjestää silleen että meillä on mahdollisimman hyvät tarpeet tehdä meidän työ ja että me voidaan hyvin.”

Linjajohtamisen puute nähtiin hyvänä asiana niin tiimin kuin itse mahdollisen linjajohtajan kannalta. Lisäksi tiimivetäjien rooli oli lähinnä tehdä teknisiä päätöksiä ja pitää yhteyttä asiakasorganisaatioon.

6.4.2 Kielteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä

Johtamisessa koettiin olevan myös kehitettävää. Itsensä johtaminen koettiin välillä kuormittavaksi. Myös Leadership as a Service nähtiin hyvänä ideana, mutta se ei haastateltavan mielestä vielä toiminut, sillä sitä käyttäessäänkin työntekijän on oltava silti itse aktiivinen. Valmiimpia ratkaisuja kaivattiin esimerkiksi urapolulle. Vincitin julkisuudessa vielä poikkeuksellisenä nähty johtamistyyli ei työntekijöiden mielestä ollut täysin poikkeuksellista. Vincitin perustajaa ei erään haastateltavan mukaan enää näy toimistolla, eikä häntä tunnetta henkilökohtaisella tasolla.

“(...) mun ymmärryksen mukaan [nimi] tai [nimi] en kauheasti täällä nää, eikä ne oo erityisesti meikäläiselle oo tullu mitenkään hyvän päivän tutuiksi, mutta ne on selvästi noille, jotka on ollu täällä pidempään nii ne on sitä.”

6.4.3 Kokemukset, joiden myötä viestinnän merkitys korostuu

Tässä kappaleessa kuvataan kokemusta, johon viestinnällä ei voida vaikuttaa, mutta jonka ilmaantuessa viestinnän merkitys korostuu. **Vincitin perustajan toimintaan** kohdistui kritiikkiä. Koko Vincitin näkökulman ollessa työntekijälähtöinen, ihmetytti lauantaisten tulkinta lomien suhteen sekä alkuperäinen kilpailukyky sopimukseen liittyvä ehdotus työntekijöitä.

“(...) tai ehkä se henkilöityy [nimi], on jotain periaatteita, jotka on mun mielestä omittuisesti ristiriidassa sen ”työntekijöiden etu edellä” kanssa. Vaikka esimerkkinä nyt se lauantai-loma sääntö, mikä on varmaan tiukin missä mä nyt oon ollu. Itse asiassa mä en oo ollu yhdessäkään ainoassa firmassa, mistä tästä ois ollu mitenkään niinku keskusteltu ees koko aiheesta.”

Viestinnän merkitys korostui tässä tilanteessa, sillä esimerkiksi kilpailukykyso-
pimuksesta keskusteltiin ja lopputuloksessa ei haastateltavan mielestä ollut va-
littamista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tässä tutkimuksessa tutkittiin Suomen ja Euroopan parhaaksi työpaikaksi valittua Vincitiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden viihtymiseen Vincitillä ja miten Vincitin työntekijät kokevat johtamisen työpaikassaan. Näistä vastauksista tutkittiin viestinnän roolia viihtyvyydessä ja johtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millaiset tekijät tekevät Vincitistä erityisen hyvän työpaikan sen työntekijöiden mielestä ja toisaalta nähdä, millaisia haasteita Vincitin tyyppinen työympäristö voi tuoda mukanaan. Tuloksia ei pyritä yleistämään muihin konteksteihin, mutta tuloksia on mahdollista soveltaa harkintaa käyttäen myös muissa organisaatioissa työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista syntyneet päätelmät sekä kuvataan, miten tuloksia voidaan ottaa huomioon käytännön tasolla. Luvun lopussa myös arvioidaan tutkimuksen vahvuuksia ja haasteita sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

7.1 Tutkimuksen päätelmät ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, millainen suora rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden työssä viihtymiseen ja kokemuksiin johtamisesta. Tutkimuskysymykset käydään läpi järjestyksessä ja samalla ne liitetään aiempaan tutkimukseen. Yhtenevä aiempi tutkimus on merkitty sulussa.

7.1.1 Millainen suora rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden työssä viihtymiseen ja kokemuksiin johtamisesta Vincitillä?

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan viestinnällä on suora rooli moniin työssä viihtymiseen liittyvässä kokemuksesta. Viestintään liittyvät kokemukset pysyttiin jakamaan sekä myönteisiin että kielteisiin kokemuksiin. Myönteisiä ko-

kemuksia löytyi kymmenen, jotka olivat 1) yhdessä työskentelyn merkitys, 2) Slackin käyttö keskustelun helpottamiseksi, 3) vuorovaikutuksen merkitys työssä, 4) suomen kielen käyttö työskentelykielenä, 5) avun helppo saatavuus, 6) uuden työntekijän helppo joukkoon sulautuminen, 7) huumorin vaikutus työhön, 8) avoimen keskustelukulttuurin helppous, 9) vapaa-ajan tapahtumien kautta muihin tutustuminen ja 10) palautteen saanti omasta työstä. Vuorovaikutuksen merkitys, tiedon kulun ja keskustelun lisääminen (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106), työkavereihin tutustuminen (Cheney ja Christensen 2001) sekä yhteiseen toimintaan osallistumaan kannustaminen (Argenti 1998) ovat aiempien tutkimusten mukaan sisäiselle viestinnälle ominaisia elementtejä. Työntekijät tulevat töihin ”sosialisoimaan”, jolloin näyttäisi, että vuorovaikutus on parhaimmillaan kasvokkaisessa tilanteessa (Quirke 2008; D’Aprix 2009; Gacin & Maverin 2005; Miller 2009, 29). Hyvän keskusteleavan ilmapiirin ja me-hengen luonti (Cornelissen 2004, 86) kasvattavat luottamusta, ja sitä helpommin myös epävarmoista aiheista voidaan keskustella (Constantin & Baias 2014, 978). Myös huumori lisäsi työntekijöiden viihtyvyyttä työssä (Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran 2012). Suomen kieli työkielenä helpottaa tiedonkulkua ja yksilöiden vapaampaa ilmaisua, mikä on innovoinnin ja tiedonkulun kannalta tärkeää (Juholinin 1994, 43). Palautteen ja avun saanti olivat myös tärkeitä tuen muotoja työntekijöille (Albrecht & Adelman 1984, 5). Kuvatut viihtyvyyttä lisäävät tekijät näyttäisivät olevan epävirallista eli spontaanisti työntekijöiden välille syntyvää viestintää, eikä organisaation virallista tai tarkoituksellista viestintää (Juholin 2003).

Viestinnällä oli suora rooli kahdenlaisessa kielteisessä viihtyvyyteen liittyvässä kokemuksessa. Nämä kokemukset liittyivät uutena henkilönä taloon tulemiseen sekä fyysisen sijainnin asettamat haasteet viestinnälle. Uutena tulokkaana toivottiin ihmisläheisempää perehdytystä, jossa tietokoneella tehdyn perehdytyksen sijaan oltaisiin vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa (Quirke 2008; D’Aprix 2009; Gacin & Maverin 2005; Miller 2009, 29). Lisäksi oman roolin epäselvyys työn alkaessa aiheutti turhautumista (Mowday, 1982, 31-32). Viestinnällä oli rooli kahdessa sijaintiin liittyvässä haasteessa. Ensinnäkin työnteko samassa tilassa useiden työkavereiden ja jopa tiimien kanssa koettiin välillä häiritseväksi. Toisaalta oli hyvä, että työkaverit olivat lähellä, jos heiltä piti saada mielipide tai apua. Toinen sijaintiin liittyvä haaste oli työntekijöiden ja organisaation jakautuminen eri kaupunkeihin. Haastateltavat kokivat, että on vaikea tietää mitä missäkin tapahtuu ja kuka tekee mitään, kun ei olla fyysisesti samassa paikassa (Jue, Marr & Kassotakis 2010, 44).

Viestinnällä on suora rooli kahteen myönteiseen johtamiseen liittyvään kokemukseen, joita aineistossa nousi esiin. Ensimmäinen on Vincitin perustajan hyvä vuorovaikutus alaisten kanssa (Bambacas & Patrickson 2009, 113) ja toinen on esimiesviestinnän toimiminen ylipäätään. Perustajan koettiin omalla esimerkillään innostavan työntekijöitä, ja hän keskusteli alaisten kanssa eri kanavissa sekä tarvittaessa kasvotusten. Esimiesviestinnän toiminnan kannalta oli tärkeää, että myös vaikeista asioista pystyttiin puhumaan ja esimiehen kanssa sai olla eri mieltä (Salem 2008, 342-343.).

Johtamiseen liittyvä kielteinen kokemus, johon viestinnällä on suora rooli, liittyi palautteeseen. Jotta työntekijä tietäisi, miten hänen tulisi kehittyä, haluaisi

hän saada palautetta toiminnastaan ja kehitysideoita itsensä eteenpäin viemiseksi (Albrecht & Adelman 1984, 5; Pekkola, Pedak & Aula 2013, 15).

7.1.2 Millainen välillinen rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden työssä viihtymiseen?

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että viestinnällä on välillinen rooli monessa viihtyvyyteen liittyvässä kokemuksessa. Jälleen kokemukset voitiin jakaa myönteisiin ja kielteisiin kokemuksiin. Sen lisäksi kokemuksista eroteltiin ne, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä ja ne, joihin ei voida vaikuttaa. Lopuksi vielä niistä joista viestinnällä ei voitu vaikuttaa, eroteltiin sellaiset, joiden myötä viestinnän merkitys korostuu.

Myönteisiä kokemuksia, joihin viestinnällä voidaan vaikuttaa, oli yhteensä seitsemän. Tällaisia olivat 1) työhyvinvoinnista huolehtiminen, 2) mielekkäät työtehtävät, 3) rekrytoinnin merkitys yrityksen menestyksessä, 4) pätevät työkaverit, 5) hyvä ilmapiiri, 6) työkaverien merkitys työssä sekä 7) työn palkitsevuus. Työhyvinvointiin itse vaikuttaminen (Pietilä, Halkoaho & Matveinen, 2010, 260-261), mielekkäät työtehtävät (Vanhala & Pesonen 2008, 22-23), pätevät työkaverit (Williamsin 1997, 145; Huuhka 1010, 78) ja heidän merkitys (Wilson, DeJoy, Vanderberg, Richardson & McGrath 2004; Lehto & Sutela 2008, 191), hyvä ilmapiiri (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017) ja työn palkitsevuus (Tella, Ayeni & Popoola 2007, 4) olivat tekijöitä, joiden on nähty lisäävän työssä viihtymistä myös aiemmissa tutkimuksissa.

Myönteisiä kokemuksia, joihin viestinnällä ei voida vaikuttaa, mutta joiden ilmetessä viestinnän merkitys korostuu, olivat 1) työn joustavuus, 2) autonomian tunne sekä 3) byrokratian puute. Kaikkien kolmen on nähty lisäävän työssä viihtymistä useissa eri tutkimuksissa (Wilson ym. 2004; Mantere 2005; Tarkkonen 2008, Suutarinen & Vesterinen 2010; Vanhala ja Pesonen 2008, 22-23; Williams 1997, 139). Viestinnän merkitys näissä tilanteissa korostui organisaatiokontekstissa, sillä henkilön työskennellessä itsenäisesti tarvitaan tehokasta ja laadukasta viestintää tavoitteiden eteenpäin viemiseksi (Kostiainen 2003, 89-93). Myönteisiä kokemuksia, joihin viestinnällä ei ollut osaa, olivat 1) hyvät työsuhte-edut, 2) avoin palkkamalli, 3) Vincitin pätevyys organisaationa, 4) itsensä kehittämiseen kannustaminen (Huuhka 1010, 78) ja 5) Vincitin kokeminen hyvänä työpaikkana.

Kielteiset kokemukset, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä, olivat 1) haasteet asiakkaan työntekijöiden kanssa, sekä 2) asiakkaalla toteutetun byrokratian leviäminen myös omaan työhön. Vuorovaikutusongelmat ja byrokratia (Pyöriä 2012, 16-19) vähensivät viihtyvyyttä työssä.

Kielteinen kokemus, johon viestinnällä ei voida vaikuttaa, mutta jossa viestinnän merkitys korostuu, on aiemmin mainittujen joustavuuden, byrokratian ja autonomian käänttöpuoli. Liiallinen vapaus voi aiheuttaa turhautumista ja hämmennystä työtehtävissä, omassa roolissa sekä tavoitteiden asettelussa.

Kielteisiä kokemuksia, joissa viestinnällä ei ole roolia, ovat palkitsemiseen ja palkkamalliin liittyvät haasteet sekä kokemus siitä, että Vincitin titteli Suomen parhaana työpaikkana on liioittelua. Palkkamallin haasteet liittyivät epäoi-

keudenmukaiseen ja epätasa-arvoiseen kohteluun (Linna 2008, 80-82). Vaikka Vincit koettiin todella hyväksi työpaikaksi, ja osa koki, että titteli on täysin oikeutettu, osa näki sen olevan työpaikka siinä missä muutkin.

7.1.3 Millainen välillinen rooli viestinnällä on Vincitin työntekijöiden kokemukseen johtamisesta Vincitillä?

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan viestinnällä oli välillinen rooli kahteen myönteiseen kokemukseen johtamisesta. Ensinnäkin Vincitin johtaminen koettiin hyväksi, sillä sen ydin ajatus oli, että työntekijän toimintaan ja päätöksentekoon luotetaan. Johtaja tukee tarvittaessa, mutta muutoin antaa työntekijöiden tehdä työnsä itse parhaalla katsomallaan tavalla. Toiseksi Vincitin perustajan yksilönä koettiin parantavan koko Vincitiä. Esimerkillään hän parantaa työntekijöiden toimintaa ja hänet nähtiin hyväntahtoisena, pätevänä ja motivoivana mentorihahmona ja johtajana (Agarwal, Datta, Bleak-Beard & Bhargava 2012, 212; Hackman & Johnson 2009, 105; Sydänmaalakka 2004, 42-43).

Johtamiseen liittyvä kielteinen kokemus, johon viestinnällä on välillinen rooli, oli johtamiseen liittyvät haasteet. Johtotehtävissä olevien henkilöiden läsnäolo yrityksen tiloissa nähtiin vähäisenä (Himanen 2007, 199-121), eikä heitä tunnettu. Lisäksi toivottiin enemmän tukea urapolun suunnitteluun, jossa tukea antava Leadsrhip as a Service ei vielä työntekijöiden mukaan toiminut.

Kielteisiä kokemuksia, joihin viestinnällä ei ole välillistä roolia, mutta joissa viestinnän merkitys korostuu, ovat kokemukset perustajan ristiriitaisista näkemyksistä organisaation arvojen kanssa. Näihin näkemyksiin työntekijät eivät voi vaikuttaa, mutta avoimella ja tasapuolisella keskustelulla oltiin tällaisessa tilanteessa päästy kaikkia tyydyttävään ratkaisuun (Salem 2008, 342-343.). Vastaavia myönteisiä kokemuksia ei aineistossa esiintynyt. Myöskään johtamiseen liittyviä kokemuksia, joissa viestinnällä ei olisi ollenkaan roolia, ei esiintynyt.

7.2 Tulosten soveltaminen käytäntöön

Tulokset näyttäisivät olevan enimmäkseen linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Sundholm (2000, 17) kuvaa ihmiselle kolme primaarista psykologista tarvetta, jotka näyttäisivät pätevän myös tähän aineistoon. Ensimmäinen on kompetenssin tarve, jolloin ihminen haluaa kontrolloida toimintansa seurauksia ja kokea pystyvänsä vaikuttamaan. Toinen on itseohjautuvuuden tarve, jolloin ihminen haluaa päättää omasta toiminnastaan ja hallita omaa käyttäytymistään. Kolmas tarve on liittymisen tarve, jolla tarkoitetaan ihmisten luontaista tarvetta liittyä muihin, välittää toisista ja olla osa jotain sosiaalista kokonaisuutta. Samankaltaisia asioita kuvaa myös Huuhka (2010, 148) psykologisella valtuutuksella, jolla hän tarkoittaa merkityksellisyyden lisäämistä vision avulla, pätevyyttä johon kuuluu työssä oppiminen ja kehittyminen sekä yhteisöllisyyttä, joka on samoihin tavoitteisiin pyrkimistä. Lisäksi hän mainitsee neljännen elementin, joka on työstä nauttiminen ja työn ilo, mikä myös löytyi selvästi aineistosta.

Vaikka tämänkin tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriitaisia – esimerkiksi osa nauttii vapaudesta ja toiselle se on kuormittavaa – voidaan jonkinlaisia suuntaviivoja työssä viihtymisen kehittämiseksi kuitenkin vetää. Ensinnäkin viestinnän merkitys on tiedostettava niin työyhteisö- kuin esimiestasolla. Viestinnällä on suuri rooli työyhteisöjen toiminnassa, sillä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa se on aina läsnä. Ja kuten tämä tutkimus osoittaa, sen rooli voi olla suoraa tai välillistä, ja joissain tilanteissa sen merkitys korostuu. Esimieheltä kaivataan vapautta ja vastuuta, mutta myös läsnäoloa ja tarvittaessa hyvinkin yksilöllistä tukea. Työntekijöiden tulisi päästä vaikuttamaan niin omaan työhönsä kuin koko organisaatioon. Esimiehen näyttämällä esimerkillä ja ominaisuuksilla on suuri merkitys työntekijälle, hänen kanssaan halutaan olla vuorovaikutuksessa ja häneltä toivotaan palautetta. Myös esimiehelle tulee pystyä antamaan palautetta tai ilmaisemaan eriäviä mielipiteitä ilman, että siitä koituu alaiselle seuraamuksia.

Työyhteisötasolla vastauksissa korostui epävirallisen viestinnän, eli työyhteisössä spontaanisti syntyvän viestinnän merkitys (Juhlin 2003). Tämä on ehdottomasti otettava huomioon, kun halutaan lisätä työntekijöiden viihtyvyyttä. Ihmisillä on tarve tuntea työkavereitaan henkilökohtaisella tasolla. Työilmapiiri, jossa on avoin keskustelukulttuuri ja jossa ihminen kokee saavansa apua tarvittaessa, niin johdolta kuin kollegoiltaan, lisäävät työssä viihtymistä. Työntekijöiden välisiin suhteisiin tulee panostaa jatkuvasti kehittämällä matalan kynnyksen keskustelufoorumeja ja järjestämällä myös työhön liittymätöntä yhdessäoloa. Erityisen tärkeää on panostaa rekrytoinnissa palkkaamaan ihmisiä, jotka sopivat jo olemassa olevaan työympäristöön. Samalla tulee panostaa uusien ihmisten sopeutumiseen organisaatioon ja sen kulttuuriin.

Autonomia työssä, joustavat työolot ja byrokratian puute korostuivat aineistossa. Työntekijöille on annettava tilaa tehdä työnsä hyvin, mutta samalla tarvittaessa tarjottava tukea. Irtautuminen byrokraattisista toiminnoista ja luopumalla valvontaan perustuvasta kontrollista voi tuntua haasteelliselta organisaatioille, mutta uudenlaista toimintatapaa voidaan tukea kehittämällä laadukasta ja tehokasta viestintää koko työyhteisössä. Tutkimuksessa korostui myös mielekkään työn tekeminen, joka innosti työntekijöitä maanantaisinkin tulemaan töihin. Työntekijöille tulisikin antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työkuvaan ja käytettäviin työkaluihin. Ollessaan innostuneita työstään, he tekevät sitä todennäköisesti tehokkaammin ja voivat paremmin. Työnkuvasta ja tulevaisuudensuunnitelmista tulisi keskustella työntekijöiden kanssa, jotta toteutettavat ja kehittämismahdollisuudet voitaisiin sovittaa organisaation sekä työntekijän tarpeisiin ja toiveisiin sopivaksi.

On kuitenkin otettava huomioon, ettei kaikkia tässä tutkimuksessa ilmaantuneita tekijöitä voida välttämättä soveltaa kaikkiin organisaatioihin. Avoimen vuorovaikutuksen merkitystä on kuitenkin syytä korostaa jokaisessa työyhteisössä. Jos organisaatiossa tehdään viihtyvyyden lisäämiseksi tähtääviä toimenpiteitä, tulisi varsinkin viestintä ottaa oleelliseksi osaksi muutosta. Myös suuret muutokset, jotka näyttävät uhkaavana henkilöstölle, tulee tuoda keskusteluun avoimesti, ja synnyttää rehellistä ja rakentavaa keskustelua parhaan lopputuloksen löytämiseksi.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimukseen liittyi sekä vahvuuksia että joitain rajoitteita. Tutkimuksen vahvuuksia ovat sen ajankohtaisuus sekä ainutlaatuinen tutkimuskohde Vincer, joka on Suomessa tiennäyttäjänä työssä viihtymiselle ja erilaiselle johtamiselle. Myönteiset tutkimustulokset kannustavat perinteistä organisaatorakennetta ja hierarkiaa noudattavia organisaatioita kehittämään toimintaansa yksilön autonomisen työskentelyn suuntaan. Toinen tutkimuksen vahvuus liittyy haastatteluihin, jotka tapahtuivat organisaation omissa tiloissa, mikä on luonnollinen ympäristö haastateltaville. Vahvuudeksi voidaan myös laskea haastattelun pituus, joka salli haastateltavien syventyä keskusteluun. Tutkimuksen eduksi voidaan laskea myös se, että haastatteluissa saatiin rakennettua keskustelunomainen tilanne, jossa Vincerin erittäin hyvästä maineesta huolimatta haastatteluun osallistuneet pohtivat myös kriittisesti työpaikkaansa lisäen vastaus-ten luotettavuutta.

Tutkimukseen liittyi myös rajoituksia. Yksi suuri rajoitus on ensinnäkin otoskoko. Tutkimusorganisaation työaikatauluista johtuen haastatteluun ei saatu enempää kuin viisi työntekijää. Viisi henkilöä yli kolmestasadasta työntekijästä on hyvin pieni osa yritystä. Aineiston hyvä puoli on heterogeeninen otos, joka sisälsi miehiä ja naisia sekä eri-ikäluokkaan kuuluvia henkilöitä. Lisäksi jokainen haastateltava työskenteli eri tehtävissä, jolloin näkemys ei rajoitu vain yhden työtehtävän tekijöihin. Haastatteluun osallistuneet olivat myös tietoisia pienestä otoskoosta, joka on voinut anonymiteetista huolimatta vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Toinen rajoite kohdistuu työntekijöiden työuran pituuteen Vincerillä. Kaikki haastateltavat olivat toimineet Vincerillä alle kolme vuotta. Viimeisen kolmen vuoden aikana organisaatiossa on tapahtunut suuria muutoksia, jotka ovat voineet vaikuttaa muutoksia edeltäneessä Vincerissä työskennelleiden ihmisten kokemuksiin ja hyvinvointiin. Kolmas tutkimustulokseen mahdollisesti vaikuttanut seikka on tutkittavien henkilöiden valinta haastatteluun. Organisaation HR-henkilöstö pyysi haastateltavia henkilökohtaisesti osallistumaan tutkimukseen, jolloin otos on valikoitu, eikä perustu satunnaisuuteen. Haastatteluista oli myös haasteellista erotella viestintään liittyvät ja muut kokemukset erikseen, sillä osa kokemuksista olisi voitu luokitella kumpaan tahansa ryhmään. Tästä syystä samoja tekijöitä on voitu käsitellä molemmissa luvuissa. Viimeiseksi mainittakoon rajoitus viestinnän operationaalistamisesta haastatteluissa. Koska viestinnän näkökulmaa ei oltu erikseen tuotu esiin eikä sitä suoraan operationaalistettu kysymyksiin, voi olla, ettei kaikkia viestintään liittyviä kokemuksia saatu haastatteluissa esiin.

7.4 Jatkotutkimus

Työhyvinvointi ja tehokkuus sekä niiden suhde puhututtavat nykypäivän maailmassa ja Suomessa. Yhtään kaikenkattavaa tutkimusta ei ole tehty ja erivai-

toehtoja on tutkittu suhteellisen vähän. Tämän tutkimuksen tyylisiä tutkimuksia olisi tärkeää tehdä muissa Vincitin tavoin menestyvissä organisaatioissa.

Tästä tutkimuksesta johdettuna tärkeä jatkotutkimus olisi tehdä löydetyistä tekijöistä määrällinen tutkimus, ja tutkia miten muu organisaatio kokee samat asiat. Mielenkiintoista olisi myös verrata pörssiin kirjautumista aiemmin aloittaneiden kokemuksia pörssiin kirjautumisen jälkeen yritykseen tulleiden työntekijöiden kokemuksiin. Suomen yritysten ja työntekijöiden kannalta olisi mielekästä tutkia, miten hyvin perinteisesti johdettu organisaatio voisi soveltaa Vincitin mallia. Olisi myös hyödyllistä tietää, millaisia haasteita tällainen muutos saa organisaatioissa aikaiseksi, miten noihin haasteisiin voisi yrittää vastata ja ennen kaikkea mitä hyvää muutoksesta voisi seurata eri kokoisille ja eri aloilla toimiville organisaatioille. Toisaalta Vincitin malli ei ollut ainoastaan hyväksi koettu asia. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisikin tutkia ”liiallisen vapauden” merkitystä esimerkiksi työhyvinvointiin ja sitoutumiseen pitkällä aikavälillä.

LÄHTEET

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.
- Acar, M., Guo, C. & Saxton, G. D. 2007. Managing effectively in a networked world. *Public Manager* 36, 33 - 38.
- Agarwala, T. 2003. Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *Human Resource Management* 14 (2), 175 - 197.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. & Bhargava, S. 2012. Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international* 17, 208 - 230.
- Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, G., Bjurström L-M. & Hussi, T. 2001. Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi, raportti 3. Helsinki: STM, KELA ja Työterveyslaitos.
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99 - 118.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. 1984. Social support and life stress. New directions for communication research. *Human Communication Research* 11, 3 - 32.
- Albrecht, T. L., Burleson, B. R. & Goldsmith, D. 1994. Supportive communication. Teoksessa Knapp, M. L. & Miller, G. R. (toim.) *Handbook of interpersonal communication* 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 419 - 449.
- Allen, N. J. & Grisaffe, D. B. 2001. Employee commitment to the organization and customer reactions. Mapping the linkages. *Human Resource Management Review* 11 (3), 209 - 236.
- Alper, S., Tjosvold D. & Law, K. S. 1998. Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 74, 33 - 52.
- Anttonen, H., Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Apker, J., Ford, W. S. & Fox, D. H. 2003. Predicting Nurses' Organizational and Professional Identification: The Effect of Nursing Roles, Professional Autonomy and Supportive Communication. *Nursing Economic* 2003, 21, 226 - 232.
- Argenti, P. A. 1998. Strategic employee communications. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37 (3-4), 192-199.
- Aryee, S., Wyatt T. & Min M. K. 1991. Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Professional Accountants in Diffe-

- rent Employment Settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology* 131 (4), 545– 556.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Porvoo: WSOY.
- Aura, O. 2017. Työhyvinvointi ihan oikeasti tuloksellisuuden tueksi? [viitattu 13.3.2017]. Luettavissa: <http://www.tttlehti.fi/tyohyvinvointi-ihan-oikeasti-tuloksellisuuden-tueksi/>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315 – 338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. 2004. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly* 15, 801 – 823.
- Baptiste, N. R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance a new dimension for HRM. *Journal of management decision* 46, 284 - 309.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. & Leiter, M. P. 2011. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20 (1), 4 - 28.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology.
- Bambacas, M. & Patrickson M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management* 12, 51 - 72.
- Bambacas, M. & Patrickson M. 2009. Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia. *Journal of Management Development* 28, 109 - 120.
- Bansal, H., Irving, G. & Taylor S. 2004. A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers. *Academy of Marketing Science* 32 (3), 234 - 250.
- Barge, J. K. 1994. *Leadership. Communication skills for organizations and groups*. New York: St. Martin's Press.
- Barley, S. R. & Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly* 38, 408 – 437.
- Bartlett, K. R. 2001. The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly* 12 (4), 333 – 352.
- Bass, B. B. 1981. *Stogdill's handbook of leadership*. Revised and expanded edition. New York: Free Press.
- Bateman, T. & Strasser S. 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal* 27 (1), 95 –112.
- Bier, J. 1995. Managing Creatives: our creative workers will excel – if we let them. *Vital Speeches of the Day* 61 (16), 501.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. *The Silent Killers of Strategy Implementation*

- and Learning. *Sloan Management Review* 4 (41), 29 – 40.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q. & Walton, R. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Blanchard, K. 2011. Once More, with Feeling. *Training Journal*, 12 - 14.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Boies, K., Fiset, J. & Gill, H. 2015. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *Leadership Quarterly*, 26 (6), 1080.
- Boxall, P. & Macky, K. 2014. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment & Society*, 28 (6), 963.
- Burleson, B. & MacGeorge, E. 2002. Supportive communication. Teoksessa Knapp, M. L. & Daly, J. A. (toim.) *Handbook of interpersonal communication 3.painos*. Thousand Oaks: Sage, 374–422.
- Burns, T. & Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Böckerman, P., Ilmakunnas P., Jokisaari, M. & Vuori, J. 2008. Who stay unwillingly in a job? A study based on a representative random sample of employees. *Työpaperi* 245. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Callaghan, P. & Morrissey, J. 1993. Social support & health: A review. *Journal of Advanced Nursing* 18, 203 – 210.
- Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal* 50, 1217 – 1234.
- Carte, T. A., Chidambaram, L. & Becker, A. 2006. Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation* 15, 323–343.
- Cheney, G. & Christensen, L. 2001. Organizational identity linkages between internal and external communication., Teoksessa Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Christopher, M. 2000. The Agile Supply Chain. *Competing in Volatile Markets*. *Industrial Marketing Management* 29, 37–44.
- Constantin, E. C. & Baias, C. C. 2014. Employee Voice – Key Factor in Internal Communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 191, 975–978.
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R. & Keegan B. 2012. The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly* 23, 994–1011.
- Cornelissen, J. 2004. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, 2. Painos. Los Angeles: Sage.
- Currivan, D. B. 1999. The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review* 9 (4), 495 – 524.
- Danna, K. & Griffin R. W. 1999. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* 25 (3), 357 – 384.

- Dagenais-Desmarais, V. & Savoie, A. 2012. What Is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies* 13, (4) 659 - 684
- D'Aprix, R. 2009. *The credible company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Ridder, J. A. 2004. Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14 (3), 20 - 30.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry* 11, 227 - 268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands resources model of burnout. *Journal of applied psychology* 86, 499-512.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. 2016. A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management* 42, 1964-1991.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. *Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Helsinki: Talentum.
- Drescher, M. A., Welppe, I. M., Korsgaard, M. A., Picot, A. & Wigand, R. T. 2014. The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology* 99, 771 - 783.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. 2010. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal Of Business & Psychology*, 25 (3), 367 - 380.
- Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N. & Willis, J. 2014. What really improves employee health and wellbeing. *International Journal of Workplace Health Management*, 7 (3), 138 - 155.
- Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management* 37, 1228 - 1261.
- Dortok, A. 2006. A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8 (4), 322 - 338.
- Dyer, D. & Shafer, R. A. 1999. From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility. Teoksessa Wright, P. M., Dyer, L. D., Boudreau, J. W. & Milkovich, G. T. (toim). *Research in Personnel and Human Resource Management*. Stamford. Lontoo: JAI, 145 - 174.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71, 500-507.
- Ellis, B. H. & Miller, K. I. 1994. Supportive Communication Among Nurses: Effects on Commitment, Burnout, and Retention. *Health Communication* 1994, 6 (2), 77-96.
- Eriksson, T., D'Addio, P. & Frijters, P. 2003. An analysis of the determinants of job satisfaction when individuals' baseline satisfaction levels may differ. Centre for applied microeconometrics. Discussion paper 2003-16. University of Copenhagen.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kullattajatutkimuskeskus.
- Ervasti, J. & Elo, A-L. 2006. Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. Työelämän tutkimus 2, 83–96.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fausing, M. J., Jeppesen, H. J., Jønsson, T. S., Lewandowski, J. & Bligh, M. C. 2013. Moderators of shared leadership: Work function and team autonomy. *Team Performance Management* 19, 244–262.
- Fay, M. & Kline, S. 2008. High intensity telecommuting and organizational identification: The value of informal communication. Montreal, 1–37.
- Feldt, T. 1995. Yksilöllisten tekijöiden ja työolojen yhteys työhyvinvointiin suunnittelijoilla. *Työ ja ihminen* 9, 95–111.
- Feldt, T. 1997. The role of sense of coherence in well-being at work: analysis of main and moderator effects. *Work and Stress* 11, 134–147.
- Fiilin, P. 2010. Näin johdat yritystä palikoilla. *Fakta* 10/2010. Helsinki: Talentum, 16–19.
- Fiksenbaum, L. M. 2014. Supportive work-family environments: Implications for work-family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (5), 650 - 661.
- Fitzgerald, S. & Schutte, N. S. 2010. Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *The Journal of Management Development*, 29 (5), 495-505.
- Flowers, V. & Hughes, C. 1987. Why employees stay is more critical than why they leave. *Personnel Journal* 66 (10), 19–28.
- Gaertner, S. & Robinson, J. M. 1999. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review* 9:4, 479–493.
- Gander, M. J. 2009. Managing People In A Lean Environment: The Power Of Informal Controls And Effective Management Of Company Culture. *Journal of Business Case Studies* 5 (6), 105 - 118.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22, 1120–1145.
- Gavin, M. B. & Mayer, R. C. 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48, 874–888.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. 1997. Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology* 82 (6), 827–844.
- Gilbreath, B. & Benson, P. G. 2004. The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress* 18 (3), 255–266.
- Glisson, C. & Durick, M. 1988. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Quarterly* 33, 61–81.

- Goldberg, B. 2000. *Age Works*. New York: Free Press.
- Goldman, S., Nagelm, R. N. & Preiss, K. 1995. *Agile Competitors and Virtual Organizations. Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Goodwin, S. A. 2003. Power and prejudice: A social-cognitive perspective on power and leadership. Teoksessa: Knippenberg, D. & Hogg, M. A. (Toim.) *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*. Lontoo: Sage, 138–152.
- Gould, R., Grönlund, H., Korpiluoma, R., Nyman, H. & Tuominen, K. 2007. *Miksi masennus vie eläkkeelle?* Helsinki: Eläketurvakeskuksen raportteja 2007 1.
- Great Place to Work. 2016. Euroopan parhaat pienet ja keskisuuret työpaikat. [viitattu 23.9.2016]. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/euroopan-parhaat-tyoepaikat/pienten-ja-keskisuurten-yritysten-sarja>
- Haavisto, I. 2010. *Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004. *Leadership. A Communication Perspective* 4.th. Ed. Long Grove: Waveland.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership a communication perspective*. 5th ed. Long Grove: Waveland.
- Hakanen, J. 2004. *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009a. *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu - menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J. 2009. *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja - kohti laadukasta työelämää*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Tampere: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement. Analysing a conceptual model. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology press, 85–101.
- Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders* 141, 415–424.
- Hamel, G. 2009. Moon Shots for Management. *Harvard Business Review* 87 (2), 1 - 10.
- Hankamäki, J. 2005. *Työttömän kuolema: johdatus uuteen työyhteiskuntaan ja työn filosofiaan*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen University Press.
- Harter, J. J., Schmidt, F. & Keyes, C. L. 2002. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Teoksessa C.L. Keyes & J. Haidt (toim.) *Flourishing: The positive person and*

- the good life. Washington D.C.: American psychological association, 205–224.
- Hayman, J. 2010. Flexible work schedules and employee well-being. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)*, 35 (2), 76 - 87.
- Head, S. 2003. *The New Ruthless Economy: Work and Power in the Digital Age*. New York: Oxford University Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. *Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Yritysvalmennus.
- Hersey, P. & Blanchard K. 1983. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Heuvel, M., Demerouti, E. & Peeters, M. C. W. 2015. The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (3), 511.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman B. B. 1959. *The Motivation to Work*. USA.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hoch, J. E. & Kozlowski, S. J. 2014. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology* 99, 390–403.
- Hoffman, B. J. & Frost, B. C. 2006. Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 37 - 51.
- Holtzhausen, D. R. 2002. The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for competitive advantage. *Competitiveness Review*, 12 (2), 30 - 48.
- Hunt, S. D., Lawrence, C. & van Wood, R. 1985. Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing* 49, 112–126.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Hurrell, J. & Lindström, K. 1992. Comparison of job demands, control and psychosomatic complaints at different career stages of managers in Finland and the United States. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 18, 11–13.
- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38 (3), 635–672.
- Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.

- Ilmarinen. 2014. Henkilöstöteko-kilpailun voittaja Vincer toteutti unelmia - ja luopui esimiehistä. [viitattu 23.9.2016]. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/henkilostoteko-vincer/>
- Iskanius, P. 2006. An agile supply chain for a project-oriented steel product network. *Acta Universitatis Ouluensis C* 250. Oulu: University of Oulu.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. 1997. *Organizational Behaviour and Management*. Boston: Irwin.
- Jackson, M. ja Johansson, C. 2003. An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems* 14 (6), 482-488.
- Jakosuo, K. 2005. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Taustatutkimus Suomen Postista [online]. Helsingin yliopisto. Helsinki: Yliopistopaino. Väitöskirja. [viitattu 20.5.2017]. Luettavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/maa/talou/vk/jakosuo/asiakasj.pdf>.
- Johansson, E. 2004. Job satisfaction in Finland - Some results from the European Community Household panel 1996-2001. *Keskusteluaiheita* 958. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Jones, B., Flynn, D. M. & Kelloway, E. K. 1995. Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction and commitment. In *Organizational Risk Factors for Job Stress*, Sauter, S. L. & Murphy L. R. (Eds) Washington D.C, 40-52
- Jue, A. L., Marr, J. A. & Kassotakis, M. E. 2010. *Social media at work: How networking tools propel organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Yhteisöviestinnän perusteet verkkoppimateriaali. [viitattu 20.3.2017]. Luettavissa: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html
- Juholin, E. 2011. *Communicare! Viestintästrategiasta käytäntöön!* 6. uudistettu painos. Helsinki: Infor.
- Juuti, P. 1988. *Työilmapiiri ja työolot. JTO-tutkimuksia 2*. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. 1992. *Yrityskulttuurin murros*. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, P. 2009. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 45-55.
- Kaiser, L. 2002. Job satisfaction: a comparison of standard, non standard, and self-employment patterns across Europe with a special note to the gender-job satisfaction paradox. EPAG Working Paper 27.
- Kalimo, R. 1994. Terveystyöedistäminen työpaikalla. Lindström, K. (toim.) *Terve työyhteisö-kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos. 86-100.
- Kalimo, R. & Vuori, J. 1988. Toimintakyky ja tyytyväisyys elämään - voimavarat työssä ja elämänhallinnassa. *Työ ja ihminen* 2 (3), Helsinki: Työterveyslaitos, 240-255.

- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY.
- Kang, M. & Sung, M. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21 (1), 82-102.
- Karanges, E., Johnston, K. Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review* 41, 129-131.
- Karasek, R. & T. Theorell 1990. Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1999. The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. New York: HarperCollins.
- Keski-Heikkilä, S. N. 2002. Toimiva vuorovaikutus - avain työhyvinvointiin. Tekniikan akateemisten kokemuksia työssä jaksamisesta ja työpaikan vuorovaikutuksesta. Tekniikan Akateemisten liitto TEK. Helsinki: Painomerkki.
- Keskinen, S. 2005: Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.
- Keyton, J. & Beck, S. J. 2008. Team attributes, processes, and values: A pedagogical framework. *Business Communication Quarterly* 71, 488-504.
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, 59-70.
- Kjelin, E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kivimäki, M. 2012. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *The Lancet* 380, 1491 - 1497.
- Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla - yhteinen etu. Suomen mielenterveysseura. Lieto: Painoprisma.
- Klemic, G. G. 1999. Does self-direction make a difference? A study of performance and goal setting satisfaction in public sector self-directed work teams. *Organization Development Journal* 17 (1), 47.
- Korhonen, M. 2004. Työhyvinvointia ja tulosta työtä kehittämällä. Ranuan pienyritysten työnkehittämishanke 2000-2002. Työelämän kehittämissuunnitelma.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. painos. Helsinki: Edita.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylä studies in humanities 1. Väitöskirja. [viitattu 24.5.2017]. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1541-7>.
- Kotter, J. P. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kramer, M. W. 2006. Shared leadership in a community theater group: Filling the leadership role. *Journal of Applied Communication Research* 34, 141-162.

- Kuittinen, M. 2006. Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia* 41 (3), 176-184.
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. *Acta Universitatis Tamperensis*; 1573. Tampere: Tampere.
- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi: Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. *Acta Wasaensia* 187. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3.
- Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus, Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 35.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Latomaa, T. 2011. Mitä ohjaus on? Ohjaus pedagogisena toimintana. *Kasvatus* 42 (1), 46-57.
- Lee, D. S., Lee, K. C., Seo, Y. W. & Choi, D. Y. 2015. An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior* 42, 47-56.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. & Kauffeld, S. 2013. A sequential analysis of procedural meeting communication: How teams facilitate their meetings. *Journal of Applied Communication Research* 41, 365-388.
- Lehto, A-M. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa: *Työ murroksessa*, 93- 105. Toim. Kasvio, A. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lehto, A-M. & H. Sutela 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu 20.5. 2017]. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.html.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. 2010. Work engagement: Introduction. Teoksessa: Bakker A. B. & Leiter M.P. (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 1-9.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. 2010. Building engagement: The design and evaluation of interventions. Teoksessa Bakker A. B. & Leiter M. P. (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 164-180.
- Lewis, P., Goodman, S. & Fand P. 1995. *Management: Challenges in the 21st Century*. New York: West.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park. Kalifornia: Sage.
- Linjuan, R. M., & Stacks, D. W. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17 (2), 171 - 192.
- Linna, A. 2008. "Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatioissa. Turku: Turun kauppa- korkeakoulu.
- Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.

- Locke, E. A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (Eds) Dunnette M. E. Chi-cago: Rand McNally, 1297-1349
- Lum, L., Kervin, J. Clark, K. Reid, F. & Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? Journal of Organizational Behaviour 19, 305-320.
- Lund, D. B. 2003. Organizational culture and job satisfaction. Journal of Business and Industrial Marketing 18 (3), 219-236.
- Luo, L. 1999. Work motivation, job stress and employees' well-being. Journal of Applied Management Studies, 8 (1), 61 - 72.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach. Teoksessa: Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn R. E. (toim.) San Francisco: Positive organizational scholarship, 241-261.
- Luukka, T. 2017. STTK:n kysely: Valtaosa työntekijöistä kokee, ettei työnantaja edistä työhyvinvointia. [viitattu 23.2.2017]. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000005040753.html>
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2006. Työtyytyväisyyden tutkimuksen uudet haasteet. Hyvinvointikatsaus 17 (4), 38-40.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka kääntää?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun kauppa- korkeakoulu.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- MacLeod, D. & Clarke, N. 2009. The MacLeod Review - Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. Department for Business Innovation and Skills, London: Crown.
- Macik-Frey, M. 2007. Communication -centered approach to leadership: The relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence.
- Madlock, P. E. 2008. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. The Journal of Business Communication, 45 (1), 61 - 78.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Viitattu toksessa Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 2006: 314. Mamia, T. & Melin, H. (toim.) Helsinki: Työministeriö, 99- 175
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. [viitattu 24.5.2017]. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Mantere, S. 2005. Strategic practises as enablers and disablers of championing activity. Strategic Organization 3, 157 - 183.

- Manz, C. C. 1991. Self-Leadership: The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation* 15 (4), 80.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. 1989. *Superleadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2), 171 - 194.
- Mattila, P. 2006. *Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suuryrityksestä*. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia Nro. 248. Helsinki: Yliopistopaino.
- McIntyre, H. H. & Foti, R. J. 2013. The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 16, 46-57.
- Mello, C., Wildermuth, C. & Patrick, D. 2008. A perfect match: decoding employee engagement. Part 1: Engaging cultures and leaders. *Industrial & commercial training*, 40, 122 - 128.
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications* 15 (3), 221 - 234.
- Men, L. R., & Stacks, D. 2014. The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26 (4), 301.
- Merikallio, A. 2001. *Unohtuiko inhimillisyys? - ehkäise uupumus työyhteisössä*. Helsinki: Talentum.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. & Viswesvaran, C. 2012. A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 27 (2), 155-190.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet, metodologiasarja 4. painos*. Jyväskylä: Gummerus.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitc, L. 2001. Commitment in the Workplace: Toward general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299-326.
- Michael, J. H., Leschinsky, R. & Gagnon, M. A. 2006. Production employee performance at a furniture manufacturer: The importance of supportive supervisors. *Forest Products Journal* 56, 19 - 24.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. 2015. Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business Communication Quarterly*, 78 (3), 336-348.
- Miller, K. 2009. *Organizational communication Approaches and Processes*. 5. painos. Boston: Wadsworth.
- Miner, J. 1980. *Theories of organizational behaviour*. Illinois: The Dryden Press.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities*, 66.
- Mikkola, L. 2009. *Sosiaalinen tuki työssä: katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen*. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009, 26-47.

- Mishra, A. K. 1996. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. Teoksessa Kramer, R. & Tyler, T. (toim.) Trust in organizations. Thousand Oaks, California: Sage.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. 2014. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *The Journal of Business Communication*, 51(2), 183.
- Molina, C. & Callahan, J. L. 2009. Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training* 33 (5), 388-400.
- Mostert, K. & Rathbone, A. D. 2007. Work characteristics, work-home interaction and engagement of employees in the mining industry. *Management dynamics*, 16, 36-52.
- Mowday, R. L. Porter & Steers, R. 1982. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic.
- Mäkitalo, J. 2001. Toiminnan teoria ja työhön liittyvän hyvinvoinnin rakentuminen. Teoksessa Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, J. Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus; Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola. Kokkola: Art-Print, 35-48
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaitot. Kuopio: Unipress.
- Naylor, J. 1999. Management. Harlow: Prentice-Hall.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. 1996. Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect: Summary. *Journal of Organizational Behavior* 7 (5), 445- 461.
- Northouse, P. G. 2013. Leadership. Theory and practice 6th ed. Thousand Oaks: Sage.
- Oh, S. 2012. Leadership emergence in autonomous work teams: Who is more willing to lead? *Social behavior and personality* 40, 1451-1464.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Owusu, Y. A. 1999. Importance of employee involvement in world-class agile management systems. *International journal of agile management systems*, 107-115.
- Paasivaara, L. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula J. & Syväjärvi A. (toim.) 2012. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työ elämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 55-89.
- Park, R. & Searcy, D. 2012. Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal of Business and Psychology* 27 (3), 305-316.
- Partio, T. 2016. Mielenterveysperusteisten Kela-etuuksien kustannukset. Viitattu 20.2.2017. Luettavissa:
<https://www.slideshare.net/kelantutkimus/mielenterveysperusteisten-kelaetuuksien-kustannukset>
- Patton, M. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. painos. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage.

- Pavitt, C. 1999. Theorizing about the group communication-leadership relationship. Input-Process-Output and Functional Models. Teoksessa: Frey, L. R. Gouran, D. S. & Poole, M. S. (toim.) The handbook of group communication theory and research. Thousand Oaks: Sage, 313-334.
- Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. 2009. Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, 38, 234-238.
- Peeters, M., Watzel, C., Demerouti, E. & Wietske, D. R. 2009. Work-family culture, work-family interference and well-being at work. *Career Development International* 14 (7), 700-713.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaatioiden työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Helsinki: Unigrafia.
- Peltonen, T. 2004. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 53 (2), 199-204.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.
- Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria. Klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja 24. Helsinki: Otava.
- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Teoksessa: Siitonen, M., Lahti, M. Koponen, J. & Vanhatalo, R. (toim.) Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2015. Jyväskylä: Prologos, 52-74.
- Perko, K., Kinnunen, U. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, 59-70.
- Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 5/2000, 428-442.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Helsinki: PS-kustannus.
- Petäjäniemi, T. 2002. Hyvinvointia työelämään. Teoksessa: Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä, Immonen, T. & Ahonen, J. (toim.) Mielekäs elämä! -ohjelma. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 58-62.
- Pitkänen, M. & Nygård, C-H. 2000. Eri-ikäisten teollisuustyöntekijöiden arvioita yksilöllisistä kasvuedellytyksistä ja ryhmätyöstä. *Gerontologia* 14 (1), 3-13.
- Politis, J. 2005. Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Management* 8 (2), 182-192.
- Porter, L., Lawler, E. & Hackman, R. 1981. Behavior in organisations. New York: McGraw.
- Porter, L. R., Steers, Mowday, R. & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59 (5), 603-609.

- Power, D. J., Sohal, A. S. ja Rahman, S-U. 2001. Critical success factors in agile supply chain management. An empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 31 (4), 247-265.
- Preiss, K., Goldman, S. L. & Nagel, R. L. 1996. *Cooperate to compete. Building Agile Business Relationships*. New York: Van Nostrand.
- Price, T. L. 2003. The ethics of authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly* 14 (1), 67-81.
- Pystynen, J. 2016. Euroopan paras työpaikka. [viitattu 23.9.2016]. Luettavissa: http://euroopanparastyopaikka.fi/vincit_culture_audit.pdf
- Pyöriä, P. 2009. Tietotyön tutkimus - kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa: Kasvio, A. & Tjäder, J. *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos
- Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 7-22.
- Quigley, N. R. & Tymon, W. G. 2006. Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International* 11 (6), 522.
- Quirke, B. 2008. *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington: Gower.
- Raappana, M. & Valo, M. 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa - katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Teoksessa Virkajärvi, M. (toim.) *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3*. Työelämän tutkimuskeskus, 239-252.
- Rajala, K. ja Ruoppila, I. 1983. Nuori lapsiperhe. Esikoisen odotusajalta tämän ensimmäisen ikävuoden lopulle. *Mannerheimin lastensuojeluliiton lapsiraportti* 42.
- Randall, D. 1989. Commitment and the Organization: The Organization Revised. In *Organizational Behavior*, Newström, J. W. & Davis, K. (Eds) *Readings and exercises*. New York: McGraw, 96-111.
- Rauramo, P. 2004. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. 2. painos. Porvoo: Bookwell.
- Rayton, B. A. 2006. Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management* 17 (1), 139-154.
- Rhodes, S. R. & R. Steers 1981. Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations* 34 (12), 1013-1035.
- Riikonen, E., Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. 2002. *Hullun työn tauti: lukemisto tulevan hyvinvointikeskustelun pohjaksi*. Tampere: Vastapaino.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. *Ihmiseksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. Tallinna: Unipress.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. 2016. Leadership as social influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23 (4), 467 - 479.
- Salem, P. 2008. The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communication: An International Journal* 13, 333 - 348.
- Salanova, M., Scahauferli, W. B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. 2010. The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive work-life. Teoksessa Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology press, 118-146.
- Salminen, H. 2005. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kehittymismahdollisuudet ja organisaatioon sitoutuminen. *Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu* 150.
- Santos, A., Hayward, T. & Ramos, H. M. 2012. Organisational culture, work and personal goals as predictors of employee well-being. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16 (1), 25-48.
- Sarala, U., Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio*. 3. painos. Tampere: Helsingin yliopiston tutkimuskeskus.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Pearson.
- Sawang, S. 2012. Is there an inverted U-shape relationship between job demands and work engagement: the moderating role of social support. *International journal of manpower* 33, 178-186.
- Silvonen, J. & Keso, P. 1999. Grounded theory aineistolähtöisen analyysin mallina. *Psykologia* 34, 88 - 96.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology, 10 - 24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of happiness studies* 3, 71 - 92.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: Weilin.
- Schein, E. H. 2001. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas*. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Rosti, P. Helsinki: Laatukeskus.
- Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R. 1998. *Basic Organizational Behavior*. 2. Painos. New York: John Wiley.
- Schwaber, K. & Beedle, M. 2002. *Agile Software Development with Scrum*. Upper Saddle River: Prentice.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa*. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Senge, P. 2006. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random.
- Seppänen, T. 2016. Hallituksen muutokset mullistaisivat työelämän - "Ei tällaista ole ennen tehty". [viitattu 1.2.2017]. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8733076>

- Serban, A. & Roberts, A. J. B. 2016. Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly* 27, 181–199.
- Sethi, A. & Adhikari, B. 2012. Impact of communicating vision on organizational communication effectiveness. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 1 (3), 43 - 48.
- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A. & Cantrill, D. A. 2006. Motivating language in industry. *Journal of Business Communication* 43, 322 - 343.
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. 2012. Internal corporate communication and its impact on internal branding. *Corporate Communications*, 17 (3), 300 - 322.
- Sias, P. M. 2009. Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivalttioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Sinclair, J. 2015. Työhyvinvointi on avain tuottavuuden kasvuun. [viitattu 20.3.2017]. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/tyohyvinvointi/>
- Sitra, 2014. Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen tuo mittaavat hyödyt kunnille. [viitattu 1.3.2017]. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/henkilostolahtoinen-tuottavuuden-kehittaminen-tuo-mittavat-hyodyt-kunnille/>
- Skakon, J. Nielsen, K. Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* 24 (2) 107–139.
- Smirchich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3), 339 - 358.
- Smith, L. & Mounter, P. 2005. *Effective Internal Communication*. Chartered Institute of Public Relations. London: Kogan.
- Sointu, E. 2005. The Rise of an Ideal: Tracing Changing Discourses of Wellbeing. *The Sociological Review*, 53 (2), 255 - 274.
- Spinks, N. & Wells, B. 1995. Quality communication: A key to quality leadership. *Training for Quality*, 3 (2), 14 - 19.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F. & Fritz, C. 2010. Engagementt and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. Teoksessa Bakker A. B. & Leiter, M. P. (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology, 132–146.
- Spitzer, R. & Swidler, M. 2003. 'Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today*, 70 - 71.
- Steers, R. M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 22 (1), 46–56.
- Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. 1996. *Motivation and leadership at work*. 6th edition. New York: The McGraw- Hill

- Stewart G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. 1996. The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Person Psychol* 49 (1), 143.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. *Luova tietopääoma*. Helsinki: Edita.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. [viitattu 21.3.2017]. Luettavissa: [http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33](http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33)
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442.
- Sulander, T. 2015. Talousnobelistin neuvo Sipilälle: Mieti kasvua, älä valtion velkaa. [viitattu 20.1.2017]. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8317748>.
- Sundholm, L. 2000. *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Suonsivu, K. 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Painettu EU:ssa: UniPress.
- Suutarinen, M. 2009. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 11-44.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L (toim.). 2010. *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otava
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2010. *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Swales, S. 2002. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Review* 4 (2), 155-178.
- Swanson, R. A. 2001. Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International* 4 (3), 299-312.
- Sydänmaalakka, P. 2004. *Alykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2004b. *Alykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. 7. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Tadic, M., Oerlemans, W. G., & Bakker, A. B. 2017. How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (1), 81 - 93.
- Taloussanomien tutkimuskeskus. 2013. Oletko innostunut vai leipiintynyt? Ero töissä on valtava. [viitattu 19.3.2017]. Luettavissa: <http://www.is.fi/taloussanomien/oma-raha/art-2000001789466.html>
- Tarkkonen, J. 2008. Poliittinen päätöksenteko, yleisjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi: tutkimus kunta- ja seurakuntaorganisaatioiden päätöksentekijöiden ja ylimmän johdon suhteesta henkilöstön työhyvinvointiin ja -turvallisuuksiin. Oulu: Innosafe.

- Tella, A., Ayeni, C. O. & Popoola, S. O. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*. [viitattu 11.5.2017]. Luettavissa: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/118>
- Teven, J. J., McCroskey, J. C. & Richmond, V. P. 2006. Communication correlates of perceived machiavellism of supervisors: Communication orientations and outcomes. *Communication Quarterly* 54, 127 - 142.
- Tews, M. J. & Tracey, J. B. 2009. Helping managers help themselves. *Cornell Hospitality Quarterly* 50, 245 - 258.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. 2001. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Singapore: McGraw-Hill.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. 1997. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal* 40 (5), 1089-1121.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. 2001. Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine* 51 (5), 318-324.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. 2005. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tausta, työlöt, hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. *Työ ja ihminen* 19, 91-106.
- Tuominen, M., Rajala, A. & Möller, K. 2004. How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research* 57, 495-506.
- Tuomiranta, M. 2002. Lääkärijohtaja - lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohdajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. *Acta Universitatis Tamperensis* 854. Tampere: Tampereen yliopisto, lääketieteen laitos.
- Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. ja Tuominen, E. 2008 *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ullrich-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly* 18 (4), 298 - 318.
- Van Assen, M. F. 2000. *International Journal of Agile Management Systems*. 2, 142-155.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management* 18 (1), 153-167.
- Vanhala, S. 1981. *Henkilöstön vaihtolttiutta säätelevät tekijät yrityksissä*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Vanhala, S., Jurvansuu, S. & Tuomi, K. 2002. Henkilöstöjohtamisen yhteydet organisaatioon sitoutumiseen. Teoksessa *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi*. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja

- vähittäiskaupan alalla. Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 45–65
- Vanhala, S. & Pesonen, S. 2008. Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. NASTA-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja 87. Helsinki: HSE.
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksista työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus 283. Helsinki: Hakapaino.
- Virokannas, K., Feldt, T. & Ruoppila, I. 1998. Nuorten suunnittelijoiden työolot, voimavarat ja työhyvinvointi vuosina 1992–1997. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 339. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Vistbacka, S. 2007. Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen. Teoksessa Tainio, R. (toim.) Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WSOY, 9–14.
- Työterveyslaitos. 2017. Työhyvinvointi. [viitattu 22.3.2017]. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Viitala, R., Tanskanen, J. & Säntti, R. 2015. The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (4), 606 - 620.
- Vincit. 2016. Ohjelmistokehityksen asiantuntija. [viitattu 23.9.2016]. Luettavissa: <https://www.vincit.fi/#vincit>
- Virtanen, M., Ferrie, J. E., Tabak, A. G., Akbaraly, T. N., Vahtera, J., Singh-Manoux, A. & Kivimäki, M. 2014. Psychological Distress and Incidence of Type 2 Diabetes in High-Risk and Low-Risk Populations: The Whitehall II Cohort Study. *Diabetes Care*. 37 (8), 2091-2097.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. New York.
- Vähämäki, M. 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2010. Jyväskylä: Prologos ry, 34–46.
- Walsh, P., Bryson, J. & Lonti, Z. 2002. 'Jack be Nimble, Jill be Quick!': HR Capability and Organizational Agility in the New Zealand Public and Private Sectors. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 40 (2), 177–192.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34, 89–126.
- Wang, D., Waldman, D. A. & Zhang, Z. 2014. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 99, 181–198.
- Welch, M. 2011. The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications*, 16 (4), 328 - 346.
- Welch, M. & Jackson, P.R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications. An International Journal* 2 (12), 177–198.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7 (3), 418–428.
- Wilson, M., DeJoy, D. M., Vanderberg, R., Richardson, H. A. & McGrath, A. L. 2004. Work characteristics and employee health and well-being: Test of a

- model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology* 77, 565 - 588.
- Williams, S. 1997. Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review* 7 (2), 139-149.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage
- Ylikoski, M., Lamberg, M., Yrjänheikki, E., Ilmarinen, J., Partinen, R., Jokiluoma, H. & Vainio, H. (Eds) 2006. *Health in the World of Work: Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life*. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health 2006, 62.
- Yrjänheikki, E. & Jokiluoma, H. 2006. Challenges for developing safe and healthy work and work environments. In *Health in the World of Work: Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life*, 31-36. Ylikoski, M., Lamberg, M., Yrjänheikki, E., Ilmarinen, J., Partinen, R., Jokiluoma, H. & Vainio, H. (Eds) Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health 2006: 62.
- Yukl, A. G. 2006. *Leadership in organizations*. 6. painos. New Jersey: Pearson.
- Zimmermann, S. & Applegate, J. 1994. Communicating social support in organizations: A message-centered approach. Teoksessa Burleson, B. R., Albrecht, T. L. & Sarason, I. G. (toim.) *Communication of social support. Messages, interactions, relationships, and community*. Lontoo: Sage, 50-70.

LIITE

Liite 1. Apukysymysten runko haastattelua varten.

HAASTATTELU VINCIT

Alkusanat

Tämän haastattelun tarkoituksena on kuulla kokemuksiasi ja ajatuksiasi Vincitistä työpaikkana ja sen erityisestä johtamistyylistä.

Haastattelu on täysin luottamuksellinen ja vastaukset käsitellään anonyymisti. Koska kyse on mielipiteistä, kysymyksiin ei tietenkään ole mitään oikea tai väärää vastausta. Tutkimus tehdään aineistolähtöisellä analyysillä ja siksi pyörimme haastattelun kahden teeman ympärillä, jotka ovat kokemuksesi Vincitistä työpaikkana sekä kokemuksesi Vincitin johtamistyylistä. Puolistrukturoidussa haastattelussa keskustelemme näistä aiheista vapaasti.

Varmistan vielä tässä vaiheessa, että annat suostumuksen nauhoittaa tämän haastattelun ja käyttää vastauksiasi tutkimuksen aineistona?

Nauhuri päälle

Lämmittelykysymyksiä:

Kauanko olet ollut töissä täällä?

Mitä teet työksesi?

Miten päädyit tähän haastatteluun?

Kokemukseen liittyvät kysymykset:

Miksi hait tänne töihin? Esimerkki

Kerro, miten Vincitillä työskentely alkoi sujua? Ensimmäiset viikot?

Miltä sinusta tuntuu olla töissä täällä?

Mitä täällä tehdään eri lailla kuin aiemmissa työpaikoissasi?

Mikä on täällä parasta työpaikkana? Missä on eniten kehitettävää? Esimerkki

Olette voittaneet useita palkintoja työhyvinvoinnin vuoksi, mitä olet tästä mieltä? Esimerkki

Mikä on parasta/ikävintä työssäsi? Esimerkki

Miltä tuntuu maanantaina tulla töihin? Miksi?

Miten kuvaisit työkaveritasi/työyhteisöäsi? Esimerkki

Millainen olisi unelmiesi työpaikka?

Miten näet nykyisen työsi suhteessa tuohon unelmien paikkaan? Esimerkkejä

Miten ennakko-oletuksesi tästä työpaikasta vastaavat/eroavat tämän hetkisestä mielipiteestäsi?

Missä näet itsesi viiden vuoden päästä?

Missä näet Vincitin viiden vuoden päästä?

Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle? Misstä sinun työhyvinvointisi koostuu?

Mikä täällä vähentää/lisää työhyvinvointia?

Kenelle/millaiselle henkilölle suosittelisit Vinctiä työpaikkana?

Mitä muuttaisit Vinctissä? Miksi? Miten muuttaisit?

Mitä et missään nimessä muuttaisi? Miksi?

Millainen on unelmiesi työpäivä?

Miten se on yhteydessä tämän hetkisiin työpäivään Vinctillä?

Mikä sinua motivoi työssäsi?

Miten kuvailisit työntekoasi Vinctillä?

Millaista varmuutta/epävarmuutta koet työssäsi?

Koetko flowkokemuksia työssäsi? Kuvaile niitä.

Mikä palkitsee sinua työssäsi?

Mikä kuluttaa sinua työssäsi?

Kiitos, puhutaan sitten vielä kokemuksistasi johtajuudesta.

Mitä sinun mielestäsi on johtaminen?

Millainen on mielestäsi hyvä johtajuus?

Miten kuvailisit johtamista Vinctillä?

Miten koet johtamisen? Esimerkkejä

Miten johtamien Vinctillä eroaa aiemmista kokemuksistasi johtamisesta?

Miten kuvailisit työnjakoa Vinctillä?

Mitä erityistä Vinctin johtajuudessa on?

Miten tekisit toimitusjohtajana?

Mitä Vinctin mallilla olisi mielestäsi annettavaa suomalaiselle työelämälle?