

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**  
**Taloustieteiden tiedekunta**

**Marja-Leena Harjuniemi**

**ESIMIESIDENTITEETTI,  
ELINIKÄINEN OPPIMINEN JA  
OPPIVAN ORGANISAATION AJATTELUMALLI  
Kehittyvistä esimiehistä kehittyvään organisaatioon**

Johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2008  
Ohjaaja: Professori Iris Aaltio

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

<b>Tekijä</b> Marja-Leena Harjuniemi	
<b>Työn nimi</b> Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli : kehittyvistä esimiehistä kehittyvään organisaatioon	
<b>Oppiaine</b> Johtaminen	<b>Työn laji</b> Pro gradu
<b>Aika</b> Toukokuu 2008	<b>Sivumäärä</b> 95 s., 3 liitettä
<p>Nykyisissä oppimista ja muutosta koskeissa organisaatioiden kehittämiskeskusteluissa korostetaan etenkin työntekijöiden roolia. Ajatus on oikea: organisaatio ei kehity pärjäämään kilpailussa ellei koko työyhteisö ota uusien toimintatapojen kehittämiseen osaa. Työntekijöiden panosta ja itseohjautuvuutta korostava keskustelu jättää kuitenkin esimiesten tärkeän roolin vaivihkaa vähemmälle.</p> <p>Organisaatioiden kehittäminen oppiviksi alkaa sieltä, missä on valta. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa siinä, miten organisaatio oppii ja minkälaisen mallin ja mahdollisuudet työntekijät oman toimintansa kehittämiseen saavat. Kyky toteuttaa muutoksia ja ohjata työntekijöitä uusien ajatusmallien mukaiseen yhteistoimintaan asettaa esimiehille kokonaan uusia osaamisvaatimuksia. Johtaminen ei ns. itseohjautuvissa organisaatioissa vähene, vaan muuttuu vaativammaksi. Muutoksessa esimies onkin sekä muutoksen kohde että muutoksen toteuttaja.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda kuvaa sitä, miten esimiehen minäkuva ja halukkuus kehittää itseään vaikuttaa koko organisaation kehittymiseen. Lähtökohtana on ajatus, että johtajien kyvykkyydellä on suora yhteys siihen, kuinka kehittyvä organisaatio on. Esimiehen tiedot, taidot, omakuvan realismi, persoonallisuus ja se, miten esimies on ymmärtänyt oman roolinsa ovat keskeisiä tekijöitä. Johtajat luovat käyttäytymisellään aina tietyn kulttuurin ja tästä kulttuurista riippuu, minkälaiseksi muu organisaatio kehittyy.</p> <p>Tutkimus yhdistää ajatuksia useasta eri teoriasta. Mukana on ajatuksia Boyatzisin itseohjautuvan oppimisen mallista, Åhmanin oman mielen johtamisen mallista ja Dilchman &amp; Bergin oppimisen vaikuttamismallista. Oppiva organisaatio kuvataan Sengen mallin avulla ja osaamisen johtaminen Viitalan osaamisen johtamisen ulottuvuudet -mallin avulla.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmänä on otos yliopistokirjastojen esimiehiä. Tavoitteena oli selvittää, minkälainen on tiedon keskellä elävien yliopistokirjastojen esimiesten käsitys itsestään esimiehinä, oppijoina ja osaamisen johtajina sekä minkälaisia oppivan organisaation toimintamalleja esimiesten johtamissa organisaatioissa on nähtävissä. Tulosten mukaan tutkimukseen osallistuneiden esimiesten käsitys itsestään on pääsääntöisesti hyvä. Valtaosalla vastaajista on mielestään hyvät valmiudet kehittämishankkeiden vetämiseen ja iso osa vastaajista sanoo myös tietoisesti panostavansa oman johtamistoimintansa kehittämiseen. Sen sijaan oppivaan organisaation ja osaamisen johtamiseen liittyviä toimintamalleja ei vielä kovin laajasti ole omaksuttu osaksi yliopistokirjastojen toimintaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Itsensä johtaminen, itsearviointi, elinikäinen oppiminen, uudistava oppiminen, oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto/Taloustieteiden tiedekunta	

# SISÄLTÖ

1.	Johdanto .....	1
1.1	Muutos ja oppiminen.....	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen teoreettinen mallinnus .....	3
1.3	Tutkimuksen eteneminen .....	5
2.	Johtamisen tutkimusperinne ja tulevaisuus.....	7
2.1	Johtamisen tutkimusperinne .....	7
2.2	Esimiestyö ammatillisena identiteettinä.....	9
2.3	Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.....	11
2.4	Tulevaisuus : moniosaavista esimiehistä itseohjautuviin alaisiin .....	13
3.	Itsetuntemus ja johtajuus .....	14
3.1	Itsensä johtaminen.....	14
3.2	Reflektointi.....	16
3.3	Ähmanin oman mielen johtamisen malli.....	17
3.3.1	Minäjoustavuus : minäkäsitys ja itsetunto.....	17
3.3.2	Sinäjoustavuus : ihmiskäsitys ja kyky luoda verkostoja .....	18
3.3.3	Muutosjoustavuus : kyky kyseenalaistaa paradigmat uskomukset, asenteet.....	18
3.3.4	Tulosjoustavuus : kyky asettaa tavoitteita ja toimia niiden mukaan.....	19
3.4	Itsearviointi.....	20
4.	Esimies ja elinikäinen oppiminen.....	22
4.1	Elinikäinen oppiminen, oppimaan oppiminen.....	22
4.2	Itsensä johtamisesta itseohjautuvaan oppimiseen : minäkuva ja kouluttautumishalukkuus.....	24
4.3	Esimies oppimisen esimerkkinä.....	24
4.3.1	Johtamiskoulutuksen toteuttaminen.....	27
4.3.2	Opitun siirtäminen osaksi organisaation toimintaa.....	29
4.3.3	Tavoitteena uudistava oppiminen .....	30
4.3.4	Koulutusten tuloksellisuuden seuranta .....	32
5.	Oppivaa organisaatio .....	33
5.1	Organisaatiokulttuuri oppimista ohjaavana tekijänä .....	33
5.2	Oppivan organisaation periaatteet : Sengen malli .....	34
5.3	Oppimisen esteet .....	37
5.3.1	Byrokraattiset rakenteet, hierarkia- ja reviirirajat .....	38
5.3.2	Kyseenalaistamisen, ristiriitojen ja erilaisuuden kieltäminen .....	40
5.3.3	Tulokseton kehittäminen .....	42
5.3.4	Seurauksena opittu avuttomuus.....	43
5.4	Kulttuuriin vaikuttamisen keinot.....	45
6.	Osaamisen johtaminen.....	46
6.1	Osaamisen johtamisen roolit (Sengen malli).....	46
6.2	Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (Viitalan malli).....	46

6.2.1 Ulottuvuus 1: Oppimisen suuntaaminen - tavoitteet, visio .....	47
6.2.2 Ulottuvuus 2: Oppimista edistävän ilmapiirin luominen .....	47
6.2.3 Ulottuvuus 3: Oppimisprosessien tukeminen.....	48
6.2.4 Ulottuvuus 4: Esimerkillä johtaminen.....	49
7. Tutkimuksen metodologia ja toteutus.....	50
7.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus.....	50
7.2 Kohderyhmä ja tutkimustapa.....	51
7.3 Kyselylomakkeen esittely.....	51
7.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	54
8. Tutkimustulokset.....	56
8.1 Tulokset taustatietojen mukaan .....	56
8.2 Tulokset esimiesten käsityksistä itsestään.....	60
8.3 Tulokset esimiesten käsityksistä organisaationsa toiminnasta.....	69
9. Johtopäätökset ja pohdintaa .....	76
9.1 Tulosten yhteenveto tutkimuskysymyksittäin.....	76
9.1.1 Tuloksia ja huomioita esimiesten käsityksistä itsestään.....	76
9.1.2 Tuloksia ja huomioita tavasta hyödyntää elinikäistä oppimista.....	77
9.1.3 Tuloksia ja huomioita oppivan organisaation toimintakäytäntöjen näkyemisestä.....	77
9.2 Tutkimuksen arviointia.....	79
10. Yhteenveto .....	80
LÄHTEET .....	86
LIITTEET	

# 1. Johdanto

## 1.1 Muutos ja oppiminen

Tilanne on tyypillinen: Johtaja korostaa muutoksen tärkeyttä, kokoaa asiaa ohjaavan tiimin ja odottaa, että homma hoituu. Jonkin ajan kuluttua todetaan, ettei mitään konkreettisia parannuksia ole saatu aikaan. Ylin johto on mielestään hoitanut osuutensa, kun on laittanut hankkeen käyntiin ja pitänyt henkilöstölle muutoshankkeen tavoitteiden tärkeyttä korostavia puheita. Jostain syystä vain työntekijät eivät tee sitä, mitä heiltä odotetaan. (Kotter 1996, 88)

Kotterin kuvaama tilanne lienee monille organisaatioille tuttu. Muutoksesta puhutaan, väheneviä resursseja valitetaan. Korostetaan sitä, kuinka kaikkien pitää nyt ottaa vastuuta, oppia uutta ja etsiä entistä järkevämpiä tapoja tehdä asiat toisin ja paremmin. Samaa puhetta on jatkunut jo pitkään. Muutoksessa ja sen edellyttämässä oppimisessa korostetaan etenkin työntekijöiden roolia. Esimiesten keskuudessa ajatukset alaisten itseohjautuvuudesta, omavastuusta ja aloitekykyyn perustuvasta yhteistoiminnasta on otettu innostuneesti vastaan. Uusien toimintatapojen kehittäminen on tiimityön nimissä siirretty työntekijöistä kerätyille ryhmille ja suorituksia pisteytetään. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten muutosta johdetaan ja mikä on esimiesten oma panos oppimiseen. Onko työntekijöille annettu todellisia mahdollisuuksia toteuttaa vaatimusten mukaista toimintaa ja miten esimiehet itse osaavat alaisille annettuja kehittämis-, itsensäjohtamis- ja yhteistyövaatimuksia toteuttaa.

Oppiminen organisaatiossa alkaa niiden ihmisten oppimisesta, joilla on valta (Ruohotie 1995, 237; Kotter 1996, 41; Tuomisto 1999, 36; Moilanen 2001, 73, 87; Juuti & Vuorela 2002, 33; Ojala 2004, 200). Pelkkä ammattialan osaaminen ei enää riitä, tarvitaan ns. muutosjohtamistaitoja. Muutoksessa esimiehet ovat sekä muutoksen kohteita että muutoksen toteuttajia eli ennen kuin esimiehet voivat edellyttää oppimista muilta, on heidän itsensä opittava oppimaan. Kehitystä ei saa aikaan tuntematta niitä tekijöitä, jotka todellisuudessa vaikuttavat muutokseen. Itse uudistavan oppimisen ajatukset omaksunut esimies osaa soveltaa elinikäisen oppimisen ajatuksia ja syventää jatkuvasti omaa pätevyyttään. Tällainen esimies haluaa myös näyttää esimerkkiä ja pyrkii oman esimerkkinsä kautta saamaan sen oman osastonsa ja koko työyhteisön ominaisuudeksi tavoitteenaan oppiva organisaatio.

Organisaatio toimii juuri niin hyvin kuin se osaa hyödyntää omaa osaamistaan. Johtajien kyvykkyys määrittää sen, miten tätä osaamista hyödynnetään. Johtajisto luo omalla toiminnallaan aina tietyn kulttuurin, joka joko edistää tai estää oppimista. Jos vetovastuinen kehittämiskyky puuttuu, muutokset aletaan nähdä uhkana ja innostuneetkin lannistetaan. Reaktiona on turvautuminen vanhaan, jolloin mikään ei muutu (Nikkilä 1986, 23; Kevätsalo 1999, 18). Kysymys on yhtäältä siitä, osaavatko esimiehet innostaa ja tukea niitä, jotka tukea tarvitsevat, toisaalta siitä, antavatko esimiehet toimintamahdollisuuksia niille, jotka muutosta haluavat ja siihen kykenevät. Esimies voi omalla toiminnallaan olla joko kehityksen este tai edistäjä.

Johtajisto yksin ei luo koko toimintaa. Työntekijöiden vastuun kasvaminen on oppimiskykyisen organisaation nimenomainen tavoite. Sitä ei kuitenkaan voi saavuttaa ilman, että esimiehet antavat siihen itse ensin esimerkkiä (Moilanen 1990, 15; Ojala 2000, 190-214; Moilanen 2001, 29). Suurin vastuu on ylimmän johtajan esimerkillä, mutta uudenlaisen oppimisen organisaatioissa välitason esimiesten rooli kasvaa. Johtamisen tarve ei siis vähene, se päinvastoin muuttuu entistä vaativammaksi.

Esimiehen itsetuntemus, itsensäjohtamistaito sekä kyky oman toimintansa arviointiin on saanut yhä enemmän huomiota johtamistutkimuksessa. On huomattu, ettei esimies voi johtaa menestyksellisesti muita, ellei ensin osaa johtaa itseään. Sen korostaminen on paikallaan myös siksi, että itseohjautuvuuden ajatus on korostetusti liitetty työntekijöiden uuteen tapaan tehdä töitä. Ajatus itseohjautuvista alaista toteutuu kuitenkin vain organisaatioissa, missä esimiestyö ensin on esimerkillisellä tasolla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on peilata esimiehen oman kehittymiskyvyn ja -halun vaikutuksia koko organisaation oppimiseen. Teoreettisena lähtökohtana on malli siitä, miten esimiehen käsitys omasta itsestään johtajana, hänen minäkuvansa ja esimiehen kyky johtaa ensin itseään ja sitten vasta muita vaikuttaa työntekijöiden haluun kehittyä ja kehittää. Kirjonen (2005) on sanonut: ”Yhä useammat virastot ovat omaksuneet epiteetin ’asiantuntijaorganisaatio’. Näyttää kuitenkin siltä, että niissä sovelletut käytännöt eivät vastaa asiantuntijaorganisaatiolta edellyttäviä piirteitä. Tieto ei kulje, yhteistyömuotoja ei hallita eikä todellista osallistumisdemokratiaa kyetä tai haluta soveltaa.” (Kirjonen 2005, 61) Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa sitä, miten tiedon keskellä elävissä kirjastoissa tieto ja oppiminen ja niiden myötä tapahtuva uudistuminen esimiesten kokemana etenee.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen teoreettinen mallinnus

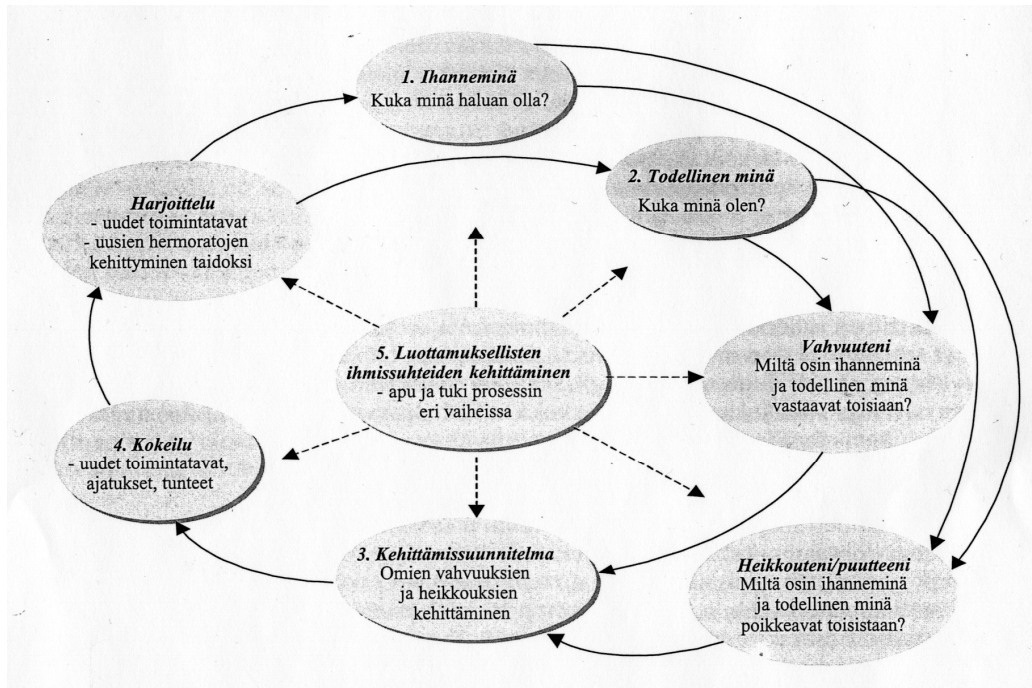
Yliopistokirjastojen esimiehet ovat muutoksen ja oppimisen kannalta mielenkiintoinen tutkimuskohde. He toimivat elinikäistä oppimista opettavissa ympäristöissä, osaavat hakea tietoa ja ovat lähempänä tietoa kuin mikään muu organisaatio. Pedagogisten taitojen tarpeesta puhutaan ja informaatiolukutaitoa markkinoidaan. Informaatiolukutaidolla tarkoitetaan kykyä tunnistaa tiedon tarve, kykyä etsiä tietoa ja kykyä soveltaa löytämäänsä tietoa tavoitteena elinikäinen oppiminen. Mielenkiintoista on tietää, miten yliopistokirjastojen esimiehet toteuttavat näitä ajatuksia itse. Esimiestehtävät edellyttävät omansalaista, perinteisestä substanssiosaamisesta poikkeavaa osaamista. Vaatimukset korostuvat entisestään tilanteessa, jossa koko organisaatiolta odotetaan oppimiskykyä. Miten yliopistokirjastojen esimiehet itse mieltävät itsensä ja oman roolinsa esimiehinä, oppijoina ja oppimisen johtajina? Tutkimus tiivistyy seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälainen on yliopistokirjastojen esimiesten käsitys itsestään esimiehinä?
2. Miten kirjastojen esimiehet käyttävät elinikäisen oppimisen ajatuksia oman johtamisosaamisensa kehittämiseen?
3. Minkälaisia oppivan organisaation toimintamalleja esimiesten johtamissa kirjastoissa on nähtävissä?

Tämä tutkimus on, kuten johtamis- ja organisaatiotutkimus yleensäkin, monitieteinen (mm. Aaltio-Marjosola 1992, 14-16). Se ei rakennu minkään yhden teorian varaan, vaan pyrkii luomaan kuvaa kokonaisuudesta lähestymällä asiaa useamman mallin kautta. Oppimisen organisoituminen ja muutos ovat niin monitahoisia prosesseja, että ymmärrystä on haettava monen tieteen kautta (Poikela 1999, 27-34). Mukana tässä tutkimuksessa on ajatuksia psykologiasta, kasvatustieteistä, organisaatioteorioista, sosiologiasta ja osin myös filosofiasta.

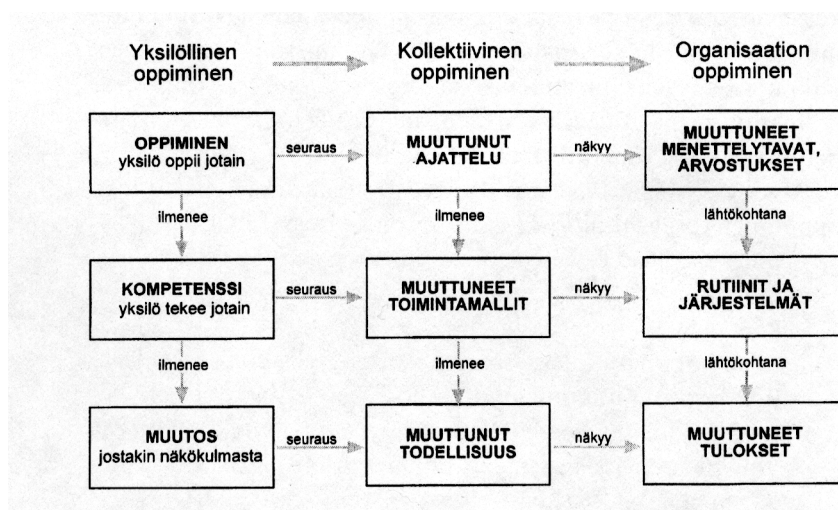
Tutkimuksen teoriaosuuden voi tiivistää kahteen kuvaan eli kuvaan Boyatzisin itseohjatun oppimisen teoriasta (Boyatzis & Van Oosten, 2003) ja kuvaan Dilschman & Bergin (1996, 46) oppimisen siirtymis- ja vaikuttamismallista. Lähtökohtana on yksilön – tässä tapauksessa esimiehen/esimiesten – oman mielen johtaminen ja oppiminen, ja tavoitteena oppimisen siirtyminen osaksi koko organisaation toimintaa. Onnistunut osaamisen johtaminen tähtää kohti oppivaa organisaatiota, jonka mukainen toiminta kuvataan Sengen mallin avulla.

Boyatzisin mallissa keskeistä on esimiehen tietoinen halu oppia tuntemaan itsensä ja omat kehittymistarpeensa sekä aloitteellisuus oman toimintansa konkreettiseen kehittämiseen. Malli yhdistää persoonallisen kompetenssin eli tiedostamiskyvyn ja itsensä johtamisen sekä sosiaalisen kompetenssin eli kyvykkyyden viedä sama ajattelu ja konkreettiset toimet myös työntekijätasolle (Boyatzis & Van Oosten 2003; Goleman, Boyatzis, McKee 2002, 109-112)



**KUVIO 1.** Boyatzisin itseohjautun oppimisen teoria (Goleman, Boyatzis & McKee 2000, 110; ks. kuvan lähde: Ruohotie & Honka 2003, 128)

Dilchman & Bergin malli (1996, 46) kuvaa oppimisen ja muutoksen välistä yhteyttä eli mekanismeista siitä, miten yksilön oppiminen siirtyy ja vaikuttaa ryhmäoppimisen kautta lopulta koko organisaation toimintaan. Mallissa korostuu tiedon siirtämisen merkitys.



**KUVIO 2.** Dilchman & Bergin oppimisen vaikutusmalli (1996, 46; ks. myös Sallila 1997, 36)



Edellä mainittujen mallien onnistunut yhdistäminen auttaa työyhteisöä siirtymään kohti oppivaa organisaatiota. Oppiva organisaatio koostuu Sengen (1990) mallin mukaisesti motivoituneista yksilöistä, jotka jakavat yhteisen vision ja yhdistävät oman osaamisensa yhteistyön kautta uudelleenlaiseksi kokonaisosaamiseksi. He pyrkivät tiedostamaan ja poistamaan asioita, jotka estävät heitä toimimasta vielä paremmin ja tähtäävät hyötyyn, joka tuottaa kokonaisuuden kannalta maksimaalisen edun. Tämä kaikki vaatii tietoista johtamista eli ns. osaamisen johtamista. Sen mallina käytetään Viitalan (2002; 2003; 2006) osaamisen johtamisen ulottuvuudet -mallia.

Käsitteitä esimies ja johtaja käytetään usein tarkoittamaan eri asiaa niin, että esimiehillä tarkoitetaan operatiivisen välitason johtajistoa ja johtajalla talon ylintä johtajaa. Näiden käsitteiden erottaminen on monien tehtävien osalta paikallaan, vastuut ja velvollisuudet ovat osin erit. Tässä tutkimuksessa näitä nimityksiä käytetään kuitenkin pääsääntöisesti rinnakkain. Käsitellyt aihealueet ovat tärkeitä kaikille esimiestehtävissä toimiville tasosta riippumatta ja tavoite on korostaa, että osaamisen johtaminen on jokaisen esimiehen vastuu.

### **1.3 Tutkimuksen eteneminen**

Tutkimus jakaantuu kymmeneen päälukuun. Ensimmäisen johdantokappaleen jälkeen kappaleessa kaksi käydään läpi johtamisen tutkimusperinne, mietitään johtamista identiteetin ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta sekä tuodaan esille vaatimuksia, joita muuttuva toimintaympäristö esimiehille luo. Kappaleessa kolme määritellään käsite itsensä johtaminen ja käsitellään esimiesten itsetuntemuksen merkitystä sekä kykyä arvioida itse omaa toimintaansa.

Esimiestyö muuttuu muun yhteiskunnallisen muutoksen mukana ja eri ajan esimiesten toiminnassa on nähtävissä omat historialliset vivahteensa. On oman esimiestyylin ja -identiteetin tiedostamiseksi avartavaa miettiä, minkälaiset historialliset tekijät ovat vaikuttaneet johtamiseen aiemmin, mitkä vaikuttavat tämän hetken yhteiskunnassa ja mitkä kenties tulevaisuudessa. Niin ikään on tärkeä miettiä, mikä on oma suhde itseensä esimiehenä. Esimiesten tapa johtaa on suoraan sidoksissa työyhteisön hyvinvointiin ja mahdollisuuksiin pärjätä tulevaisuudessa. On tärkeää, että esimies on sinut itsensä ja oman johtamisensa kanssa niin, että tiedostaa oman roolinsa merkityksen suhteessa ensin itseensä ja sitä kautta muihin.

Kappale neljä vie aiheen kasvatustieteisiin ja käsittelee oppimiseen vaikuttavia asioita. Pohditaan sitä, mitkä seikat vaikuttavat yksilön haluun ja kykyyn harjoittaa elinikäistä oppimista ja oppia itseohjautuvasti. Tuodaan esille myös se, mikä merkitys esimiesten oppimisella koko organisaation oppimiselle on. Kappale neljä toisin sanoen vie kappaleissa kaksi ja kolme puheena olleita asioita eteenpäin eli siinä esimies ei vain pohdi omaa toimintaansa, vaan tekee konkreettisia toimia oman esimiestoimintansa kehittämiseksi. Hän myös pyrkii tietoisesti levittämään oppimaansa. Todellinen oppiminen näkyy nimenomaan kykynä jakaa opittua, kykynä ajatella uudella tavalla ja kykynä luoda uutta.

Kappale viisi siirtää näkökulman yksilötasolta organisaatiotasolle ja tarkastelee sitä, miten esimies oppimisen siirtämisprosessissa onnistuu. Se jatkaa kappaleessa neljä käsiteltyä esimiehen kehitymis- ja kehittämisprosessia, mutta tarkastelee sitä ensisijaisesti työntekijöiden silmin. Johtaminen on kollektiivinen ilmiö ja johtamisen kehittäminen saa todellisen arvonsa vasta tavassa, miten se johdettavien työntekijöiden mielestä näkyy ja todentuu. Esimiehen oman toiminnan kehittämisen tavoitteena tulisikin olla nimenomaan koko organisaation toiminnan kehittyminen eli ns. oppiva organisaatio.

Kappale viisi määrittelee oppivan organisaation käsitteen ja tarkastelee erilaisia esimiestyön seurausvaikutuksia. Käydään läpi oppivalle organisaatiolle ominaiset positiiviset, oppimista edistävät piirteet, mutta kuvataan myös organisaatio, joka ei ole onnistunut ylittämään oppimisen esteitään. Negatiiviseen kierteeseen joutunut organisaatio todentaa vääränlaisen johtamisen tuloksena prosessia, joka ei edistä hyvinvointia eikä tuloksellisuutta, vaan päinvastoin passivoi ja kyynistää. Tällöin hyvää tarkoittavat koulutus- ja kehittämishankkeet alkavat toimia päinvastoin kuin mihin ne on alun perin tarkoitettu.

Kappale kuusi palauttaa näkökulman takaisin yksilötasolle ja esimiehen toimintaan ja sen aiheena on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen kuvaa sen kaltaista toimintaa, mihin esimies oman identiteettinsä tiedostamisen, itsetuntemuksen, itsensä johtamiskyvyn, kehittymisen sekä onnistuneen osaamisen siirtämisen – eli edellisissä kappaleissa käsiteltyjen asioiden onnistuneen toteuttamisen – kautta toivottavasti pääsee. Oppiva organisaatio ei ole yksin esimiesten vastuulla oleva asia, mutta sen kehittäminen alkaa aina sieltä, missä on valta. Esimiehet ovat osaamisen johtajia ja oppimisen esimerkkejä. Kappaleessa kuusi käydään läpi ne esimiestyön elementit, jotka erityisesti ovat osaamisen johtamisen kannalta keskeisiä sekä sitä, miten osaamisen johtaminen käytännön esimiestyössä ilmenee.

Kappale seitsemän selvittää tutkimuksen empiirisen toteutuksen. Esitellään valittu tutkimusaihe, tutkimuskohde, tutkimusmenetelmä ja muu metodologinen pätevyys. Kappale kahdeksan esittelee tutkimustulokset ja vetää niitä yhteen. Tulokset esitetään sekä graafisina kuvioina että kuvioita selittävinä teksteinä. Viimeisinä kappaleina tulevat johtopäätökset ja yhteenveto.

## **2. Johtamisen tutkimusperinne ja tulevaisuus**

### **2.1 Johtamisen tutkimusperinne**

Johtaminen määritellään prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 46). Käsitteestä ”hyvä johtaminen” on olemassa lukuisia malleja, joista jokainen painottaa vähän eri asiaa. Mallit peilaavat oman aikansa yhteiskuntaa, joten kun maailma muuttuu, muuttuu siihen liittyvä johtaminenkin. Uusi johtamismalli syntyy yleensä vastavoimana edelliselle ja uskoo, että ratkaisu organisaation tehokkuuden ja työntekijöiden motivaation väliseen suhteeseen löytyy asioista, joita edellinen tai edelliset mallit eivät huomioi (Ahonen 2001, 336; Piili 2006, 14).

1940–1950-luvuilla painopiste oli johtajan ominaisuuksien tarkastelussa. Tällöin etsittiin synnynnäisiä luonneominaisuuksia, jotka erottavat menestyvät johtajat heikosti menestyvistä. Yhtenäisiä piirrelistaa ei löytynyt, joskin itsetunto ja johtamishalu ovat ominaisuuksia, joiden on selvästi todettu olevan yhteydessä menestykselliseen johtamiseen (Stodgill, ks. mm. Juuti 1998, 10-11; Åhman 2007, 47 ). Muita edistäviä ominaisuuksia ovat mm. organisointikyky, stressinsietokyky, uskallus ottaa riskejä, muutosalttius ja riittävä itsenäisyys (Toskala 1989, 27).

1950–1970-luvuilla tutkittiin johtajien erilaisia tyylejä. Johtamistyyli tarkoittaa hallitsevaa tapaa olla suhteessa alaisiin tavoitteiden saavuttamiseksi (Toskala 1989, 31). Tutkimuksissa huomioitiin erityisesti asiakeskeisyyden ja valvonnan suhdetta eli johtajan ihmiskäsitystä. Tulokseksi saatiin autoritaarinen – demokraattinen – laissez-faire (antaa mennä) -tyypit (Juuti 1998, 11; Vanhala ym. 2002, 262-263). Autoritäärinen johtaja epäilee alaisten työhaluja, valvoo sääntöjä, kritisoi toisten ajattelua ja kerskailee omalla toiminnallaan (Juuti 1998, 81). Sen vastakohta on asioihin tarttumaton antaa mennä -johtajuus, jossa valta on sillä, joka sen

ottaa. Antaa mennä (laissez-faire) -johtaja on tehoton ja jättää työntekijät yksin (Vanhala ym. 2002, 264). Näiden väliin jää demokratia, joka ajattelee, että ihminen on oikein motivoituna itseohjautuva ja että esimies saa valtansa vain, jos ryhmä sen hänelle antaa, ei itseoikeutetusti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että matalan tuottavuuden esimiehet käyttävät autoritääristä johtamistapaa ja korkean tuottavuuden esimiehet demokraattista, keskustelevaa johtamistapaa (Likert, ks. Juuti 1998, 11). Muista tyyppityksistä mainittakoon mm. osallistuva vs. eristytävä, byrokraattinen vs. luova, kuunteleva vs. säädöksiin nojaava tai persoonallisuuttaan käyttävä vs. minää eristytävä -tyyppi (Toskala 1989, 31).

1970-1980-luvuilla huomio kiinnitettiin ympäristöolosuhteiden ja johtamisen väliseen suhteeseen. Nämä ns. kontingenssiteoriat painottivat, että johtaminen on monimutkainen sosiaalinen prosessi, jossa johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ratkaisevat johtamisen onnistumisen (Juuti 1998, 12-13). Näin ollen ei ole olemassa yhtä parasta tapaa johtaa, vaan tilanteesta riippuu, minkälaista johtamista kulloinkin tarvitaan. Myös alaisten persoonallisuus vaikuttaa. Mitä oma-aloitteisempia alaisia, sitä vähemmän ohjausta ja toisinpäin (Tiuraniemi 1994, 18; Juuti 1998, 13; Toskala 2000, 12; Pirnes 2003, 121-125). Taitava johtaja osaa monenlaisia tyyplejä ja osaa soveltaa niitä tilanteen mukaan (Ruohotie & Honka 2003, 123).

Enää johtamista ei selitetä yhden teorian kautta, vaan laajasti eri tekijät huomioiden. Korostetaan merkityksiä ja sitä, että esimiesten tulee kyetä luomaan henki, joka saa työntekijät tekemään parhaansa (Tiuraniemi 1994, 16; Juuti 1998, 14). Merkitystä luova eli ns. transformatiivinen johtaja löytää ratkaisuja ja herättää ihmisten älyllisen uteliaisuuden. Hän esittää visionsa rohkeasti ja luo tunteen innostavasta haasteesta. Hän osallistuu omalla esimerkillään aktiivisesti kehittämistyöhön, on valmis panemaan itsensä likoon ja sietää vaikeitakin tilanteita, mutta huomioi työntekijöiden yksilöllisyyden ja erilaiset tavat (Bass, ks. Juuti 1998, 83; Strömmer 1999, 98).

Johtamisteoriat ovat oman aikansa tuotteita eivätkä siten kaikilta osin nykyaikaan sovellettavissa. Vanhatkin mallit kannattaa silti tuntea. Ne auttavat huomaamaan, kuinka laajasti esimiestyötä voi lähestyä eli lisäävät kykyä oman johtamisen monipuolistamiseen. Ne auttavat myös tunnistamaan oman johtamistyylin eli lisäävät siten omaa itsetuntemusta (Åhman 2003, 23).

## 2.2 Esimiestyö ammatillisena identiteettinä

Ammatillisella identiteetillä ymmärretään elämänsisoriaan perustuvaa käsitystä itsestä ammatillisena toimijana: millaiseksi ihminen ymmärtää itsensä suhteessa työhön ja ammatillisuuteen sekä millaiseksi hän työssään ja ammatissaan haluaa tulla (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26). Siihen kuuluvat käsitykset siitä, mihin ihminen kokee samaistuvansa, mihin sitoutuu ja mitä pitää tärkeänä. Laajimmillaan ammatillinen identiteetti voidaan nähdä yksilön suhteena yhteiskuntaan. Miten hän näkee oman toimintansa vaikutuksen organisaationsa julkikuvaan ja pärjäämiseen kilpailussa muiden ammattialojen kanssa (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 45).

Työtehtävien muutokset yleensäkin, mutta esimiestehtäviin siirtyminen erityisesti, edellyttävät tietoista identiteetin määrittelyä. Keskeistä on halu toimia esimiehenä ja kehittyä siinä sekä itsetuntemus (Toskala 1989, 34; Ruohotie 1995, 296; Piili 2006, 45). Esimiesidentiteetin tiedostamisen tarve nousee esiin etenkin toiminnan vastuuta käsittelevissä kysymyksissä eli siinä, mieltääkö itsensä subjektiksi, joka voi vaikuttaa asioihin vai näkeekö ongelmat olosuhteista johtuvina (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2006, 45). Myös esimiehen suhde ammatilliseen kehittymiseen ilmentää subjektiivuden luonnetta. Johtajiksi valikoituneiden tulisi jo lähtökohtaisesti mieltää itsensä subjekteiksi, joiden on itse osattava toimia, koska asioihin vaikuttaminen nimenomaan on esimiesten työ (Piili 2006, 33).

Esimiehen, joka haluaa onnistua tehtävässään, pitää kysyä itseltään, onko kiinnostunut ihmisten johtamisesta, omaako esimiestehtävissä vaadittavaa osaamista ja ymmärtääkö johtamistyön tärkeyden. Entä tuntee oppimiseen ja motivoitumiseen liittyvät lainalaisuudet niin, että osaa oikeasti tukea ihmisten kehittymistä. Onko valmis kohtaamaan ja ratkaisemaan ongelmatilanteita. Tahtooko itse oppia ja kehittyä. (Järvinen 2001b, 15)

Työn ja persoonallisuuden yhteensopivuus on tärkeä. Pirneksen (2003, 72) mukaan moni ns. huono johtaja on joutunut, ei päässyt, esimiestehtävään. Henkilö voi olla hyvä asiantuntija, mutta jos hän ei osaa motivoida, tehdä päätöksiä tai sietää ristiriitoja, ei häneltä voi odottaa hyvää johtamistakaan. Ongelman alkuperä lähtee Järvisen (2005) mukaan jo rekrytointitilanteesta. Aina ei mietitä, minkälaiset ovat hakijan johtamistaidot tai haluaako hän kehittyä. Tarvittavia kysymyksiä ei Järvisen mukaan aina edes esitetä, koska pelätään, ettei tehtäviin saada ihmisiä. (Järvinen 2005, 10, 16).

Esimieheksi ryhtymisen on oltava tietoinen valinta. Sitä ei voi ajatella hoitavansa ”siinä sivussa” (ks. mm. Winston 2001, 5; Hokka-ahti 2005). Kuitenkin sekä Järvinen (1998, 63; 2005, 31) että Erämetsä (2003, 124) sanovat tavanneensa monia esimiehiä, jotka eivät ole koskaan pohtineet omaa asemaansa. Monet toimivat myös ilman johtamiskoulutusta. Etenkin välitason esimiehillä voi olla vääriä käsityksiä omista vastuistaan. Vastuut vieritetään mielellään itseä ylemmälle esimiehelle tai henkilöstöpäällikölle. Moni haluaisi hoitaa vain omaan substanssiosaamiseen liittyviä tehtäviä ja kokee hankalaksi kehittämiskeskustelut tai muun ihmisten johtamisen (Hirvikorpi 2005, 84; Jokilaakso 2005). Johtajan tehtävien tunnistaminen ja roolin selkeyttäminen onkin yksi tärkeimpiä työkaluja, joilla esimies voi vastuutaan hoitaa.

Ydinasiaksi nousee, kykeneekö henkilö ottamaan johtajuuden ja antaako organisaatio siihen mahdollisuudet (Järvinen 2005, 9; Nurmi 2000b, 73). Johtajuutta ei ole ilman ihmisten halukkuutta seurata. Haasteellisin tilanne tästä on entisestä työkaverista esimieheksi siirtyvällä. Hän ei ehkä osaa tai uskalla ottaa valtaa tai vastaavasti ylikorostaa asemaansa liikaa, koska ei usko itseensä johtajana. Mitä enemmän hän itseään korostaa, sitä vähemmän työyhteisö häntä arvostaa (Järvinen 1998, 75; Piili 2006, 28; ks. myös Hokka-ahti 2005). Järvinen (2001a) varottaa sekoittamasta sanoja autoritäärinen ja auktoriteetti. Autoritäärisyydestä luopumisen ei pidä eikä saa merkitä auktoriteetista luopumista. Johtajalla pitää ja voi olla auktoriteettia ilman, että hän on autoritäärinen (Järvinen 2001a, 28). Parhaiten tässä onnistuu esimies, joka on omassa toiminnassaan uskottava, luotettava, tietää mihin on joukkojaan viemässä ja mitä on tekemässä (Kauppinen 2002, 28, 37-38).

Välttämätön edellytys on esimies-alais -suhteen säilyttäminen sopivan läheisenä ja sopivan etäisenä eli riittävä riippumattomuus ja itsenäisyys (Toskala 1989, 88; Toskala 2000, 9; Ersgård 2004, 10). Kyllin itsenäinen johtaja kykenee tekemään päätöksiä ja olemaan oikeudenmukainen. Liian etäinen esimies ei kykene motivoimaan eikä näytä sitoutuneelta eikä siten luo edistävää esimerkkiä. Liian läheinen esimies menettää johtajuuden muuten. Hän haluaa miellyttää kaikkia, solmii tukea saadakseen epäluottamusta herättäviä kaverisuhteita eikä pysty ilmaisemaan itseään kielteisesti (Toskala 2000, 9; Piili 2006, 27). Esimies, joka menee mukaan työpaikan ihmissuhteisiin, menettää kokonaisuuden hallinnan ja arvovaltansa esimiehenä (Järvinen 1998, 64; 2001b, 61-66)

Esimies on aina alaistensa silmissä auktoriteetti käyttipä hän valtaansa tai ei (Järvinen 2001b, 19). Esimies ei koskaan voi olla tekemättä mitään, ei edes ”olla tekemättä mitään”. Hän on kaiken tekemisensä ja puhumisensa kautta seurannan kohde, johon on lupa asettaa odotuksia. Rooliodotusten ymmärtäminen lisää tietoisuutta omista velvollisuuksista ja auttaa suhteuttamaan alaisilta saatua mahdollisesti kriittistä palautetta (Pirnes 2003, 118-119).

Esimieheksi hakeutumiseen liittyy Juutin (2003) mukaan aina myös narsistisia piirteitä. Esimieheksi hakeutuva henkilö on keskimääräistä narsistisempi ja valituksi tuleminen vielä vahvistaa tätä piirrettä. Esimiehen on osattava tunnistaa milloin narsismia on liikaa. Narsistinen johtaja luulee aina olevansa oikeassa eikä kykene asettumaan toisen asemaan. Hän ei siedä arvostelua eikä näe toiminnassaan virheitä. Tällainen esimies kerää ympärilleen myötäilijöitä, jotka omaa etua saadakseen – muiden kustannuksella – imartelevat häntä. Käyttävät siis myös hyväkseen, jota sitä esimies ei huomaa. (Juuti 2003, 153-154)

Johtajuuden merkityksen tiedostaminen on tärkeää, koska väärin ymmärretyn johtajuuden seuraukset ovat vakavat. Jos näkee johtajuuden vain hallinnointina, palkitsee alaisia vain samanmielisyyden tai kaveruuden perusteella tai etsiytyy esimieheksi vain omaa etuaan ajatellen on vaarallisella tiellä (Järvinen 2001b, 13; Kauppinen 2002, 28-31; Järvinen 2005, 25). Tällainen esimies ei palvele työyhteisöään, vaan valjastaa yhteisön energian omien päämääriensä toteuttamiseen köyhdyttäen lopulta kokonaisen organisaation.

Johtajan vaikuttavuus ei perustu virka-asemaan, vaan johtajuuteen. Johtajaksi voidaan nimittää, mutta johtajuus ja alaisten kunnioitus on ansaittava. Ansaitun johtajuuden käsite tulee olla integroitu johtajuuteen niin, että esimies jatkuvasti kyseenalaistaa oman toimintansa ja hankkii alaisten kunnioituksen uudelleen ja uudelleen. Ellei näin tee, käy asema itsestään selväksi, jolloin henkilö todellisuudessa menettää johtajuuden (Ersgård 2004, 9; Järvinen 2005, 31-33).

### **2.3 Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi**

Johtamiskäyttäytymisen, ilmapiirin ja tuloksellisuuden välillä on tilastollisesti merkitsevä riippuvuus. Mitä paremmin esimies hallitsee tehtävänsä, sitä paremmat tulokset ja parempi ilmapiiri (Tiuraniemi 1994, 21; Pirnes 2003, 59, 137). Voidaankin sanoa, että hyvin hoidettu johtaminen on keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä (Aro 2001, 54; Juuti & Vuorela 2002, 5; Sarala & Sarala 2001, 85; Kinnunen ym. 2005, 161; Piili 2006, 10).

Esimiehet lisäävät hyvinvointia parhaiten huolehtimalla, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Arkityön toimivuus antaa mahdollisuuden työnimuun heittäytymiseen sen sijaan, että energia kerta toisensa jälkeen kuluu ongelmiin, joista on puhuttu, mutta ei hoidettu. Hoitamattomat asiat aiheuttavat jatkuvaa sanomista ja lisätyötä, asiat alkavat henkilöityä, turhaumaa puretaan ja henkilöstö uupuu. Lopulta havaitaan vain reagoitien suuttuneet seuraukset, eikä sitä, mikä ne aiheutti (Järvinen 2001a, 48). Työasiat kulkeutuvat myös kotiin sitä enemmän, mitä vähemmän työyhteisössä on mahdollisuutta niistä puhua (Murto 1998, 38).

Syytä on korostaa, että tehokkuus ja inhimillisyys eivät ole toistensa vastakohtia. Päinvastoin tiedetään, että korkea tuottavuus ja ihmisten huomioon ottaminen kulkevat käsi kädessä (Ruohotie 1995, 117; Pirnes 2003, 65, 142). On myös havaittu, että yksilöt ovat sitä menestyneempiä, mitä kehittävämpi työ ja innostuneempi esimies heillä on (Juholin 2001, 111; Åhman 2003, 63; Åhman 2004, 110). Useimmilla ihmisillä on luontainen tarve kantaa vastuuta ja toteuttaa itseään ja johtamisen keskeisenä tavoitteena on tukea tällaisia pyrkimyksiä (Kalliopuska 1984, 65; Toskala 1989, 64; Varila & Viholainen 2000, 106). Kuitenkin jos esimiehen oma kyky muutokseen on heikko, ei luovuutta voi kestä, vaan se on lannistettava. Silloin aloitteellisuutta kyllä korostetaan, mutta todellisuudessa ei anneta siihen mahdollisuuksia. Pahimmillaan jopa rangaistaan niitä, jotka uskaltavat kyseenalaistaa vallitsevat tavat toimia. Eniten tästä kärsivät vastuullisimmat eli ne, jotka ottavat asetetut tavoitteet tosissaan ja ovat paitsi halukkaita myös kyvykkäitä muutokseen. He yrittävät toimia tavoitteiden mukaisesti, mutta pettyvät, kun huomaavat, että todellisuudessa ainut sallittu toimintatapa on sopeutuminen vallitsevaan todellisuuteen. Kyynisyys ja apatia kasvaa. (Aro 2002, 17; Varila & Rekola 2003, 24; Lämsä & Hautala 2004, 235; Kirjonen 2005, 62.)

Vaikka johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välinen yhteys on selvä, eivät esimiehet mielellään ota asiaa puheeksi. Organisaatioissa, joissa johtamista ei saa käsitellä, joudutaan asiaan liittyvät negatiiviset tunteet piilottamaan teennäisen ”olemme yhtä suurta perhettä”-puheen alle (Juuti 2003, 171). Bion (1979, 93) sanookin, että sellainen ryhmä, jolla on eniten kokemuksia vinoutuneesta valtakulttuurista, suhtautuu johtajakysymykseen kuin käsittelisi dynamiittia. Myös Åhman (2004, 53) ja Pirnes (2003, 53) korostavat johtamisen esiin ottamisen merkitystä ja sanovat, että johtajia pitäisi arvioida sen mukaan, miten hänen alaisensa voivat ja menestyvät. Kehittämällä esimiehiä taitaviksi, monipuolisiksi, kaikki johtamisen osa-alueet hyvin hallitseviksi parannetaan sekä tulosta, ilmapiiriä että hyvinvointia.



## 2.4 Tulevaisuus : moniosaavista esimiehistä itseohjautuviin alaisiin

Julkisen sektorin toimintaolosuhteiden muuttuminen kohti liike-elämän lainalaisuuksia asettaa esimiehille aivan uudenlaisia osaamisvaatimuksia (Moilanen 1990, 9; Ojala 2004, 29; Viitala 2004, 16; Åhman 2004, 27; Hirvikorpi 2005, 81). Johtaminen on entistä vaativampaa. Myöskään sen merkitys ei vähene, vaikka uudet itseohjautuvuuden ajatukset voivat väärinymmärrettynä niin erehdyttää luulemaan.

Perinteinen hierarkkinen johtamistyyli ei vaadi paljon johtamisosaamista (Ropo & Eriksson 1997, 170; ks. myös Aula 2000, 21-23). Toiminta perustuu rakenteelle ja sille luonteenomaista on valvonta ja kaavamainen tapa toimia (Juuti 1998, 7; Åhman 204, 77). Muuttuvissa olosuhteissa tämä on juuri se este, joka tulee ylittää. Esimiehet ovat tässä suuren pedagogisen haasteen edessä. On omaksuttava kouluttajan ja konsultin rooli ja oman toiminnan kautta annetulla esimerkillä houkuteltava työntekijät mukaan uudenlaiseen toimintaan. Tämä edellyttää, että esimiehet osaavat ensin oppia itse. Haaste on sitä suurempi, mitä pitempi byrokraattis-hierarkkinen historia organisaatiolla on (Kotter 1996, 97, 122; Järvinen 1998, 53; Sarala & Sarala 2001, 33-34, 91; Ojala 2004, 67; Osterberg, ks. Åhman 2004, 153)

Nimenomaan muutos kysyy johtamistaitoja (Senge 1990, 22; Aro 2002, 69-78; Kirjonen 2005, 49; Viitala 2006, 300; Korpelainen 2007). Oppiva organisaatio ei voi toteutua, ellei johdolla ole asian edellyttämää kyvykkyyttä. Tarvitaan tietoa tehokkaan toiminnan edellytyksistä eli työelämäosaamista ja ratkaisukeskeistä pätevyyttä, joka ei rajoitu muodolliseen koulutukseen tai substanssiosaamiseen (Ojala 2004, 59; Viitala 2004, 21-22; Valkeavaara 2005, 103). On välttämätöntä ymmärtää oppimisen lainalaisuudet, motivaatioteoriat, ryhmädynaamiset prosessit ja ihmisten erilaisuus. Tarvitaan lisäksi rohkeutta kyseenalaistaa vanhat työnteon normit, valmiutta ylittää omat osaamisen rajat ja kykyä haastaa samaan toimintaan myös alaiset (Bion 1979; Tiuraniemi 1994, 16-18; Filander 1997, 137; Juuti 2003, 69; Pirnes 2003, 72; Viitala 2004, 30; Åhman 2004, 153; Valkeavaara 2005, 108).

Muutosjohtaminen on uusi ulottuvuus perinteiseen kaksijakoiseen asia- ja ihmisjohtamiseen. Siinä yhdistyy kyky molempiin, mutta on kokonaan oma ulottuvuutensa niin, että nytemmin entisestä kaksifaktorimallista on kehitetty kolmiulotteinen asia-ihmis-muutos -malli (Ekvall & Arvonen 1991). Hyvät esimiehet osaavat yhdistää kaikki kolme ulottuvuutta (Yukl 2002, 65).

Oppivan organisaation kehittyminen ei ole yksistään esimiesten asia. Se on työyhteisön yhteisen toiminnan tulos ja vaatii aina myös alaisten panostuksen. Tavoitteena on jokaisen työntekijän omavastuun ja osaamisen kasvaminen. Puhutaan itseohjautuvista organisaatioista, työntekijöiden valtaistamisesta ja alaistaidoista. Valtaistamisella tarkoitetaan työntekijöiden energian ja ideoiden vapauttamista kontrolloimisen ja sääntömääräisen tottelemisvaatimuksen sijasta (Juuti 2003, 94).

Työntekijöiden vastuu uudenlaisen toimintakulttuurin synnyttämisessä on suuri, mutta tutkijat ovat panneet merkille, että ajatusta siitä käytetään osittain väärin (mm. Grönroos 2001, 453-455; Järvinen 1998, 66; Järvinen 2001b, 36; Jalava 2001, 40; Lämsä & Hautala 2004, 235). He korostavat, että ajatus itseohjautuvuudesta ja työntekijöiden valtaistamisesta ei merkitse johtamisvastuun vähenemistä. Itseohjautuvuuden verukkeella johtamisvastuusta vetäytyvä esimies ei innosta työntekijöitä kehittämiseen, vaan viestii välinpitämättömyyttä, jolloin kehittäminen ei todennäköisesti kiinnosta työntekijöitäkään. Näin toimiva esimies siirtää vastuun, mutta pitää vallan, jolloin todellisia mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen ei ole. Itseohjautuvuus ja ns. hyvä alaistaidot voivatkin onnistua vain, jos esimiestyö ensin on esimerkillisellä tasolla. On osattava johtaa ensin itseään ennen kuin voi johtaa muita.

### **3. Itsetuntemus ja johtajuus**

#### **3.1 Itsensä johtaminen**

Itsensä johtamisella tarkoitetaan itseen kohdistuvaa vaikuttamisprosessia, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio (Manz, ks. Åhman 2003, 117). Sitä pidetään keskeisenä laajenuksena perinteisille oppimisen teorioille (Bandura 1997, 25-31). Itsensä johtaminen edellyttää jatkuvaa itsetutkiskelua ja sen tavoitteena on tietoisuuden laaja-alaistaminen ja syy-seuraus -suhteiden käytännöllinen ymmärtäminen. Taustalla on ajatus, että kehittynyt tietoisuus pystyy ymmärtämään todellisuutta paremmin (Sydänmaalakka 2006, 34). Manz ja Neck (1991) puhuvat omien ajatusten johtamisesta ja liittävät siihen kolme osaluuetta: uskomusten ja olettamusten, sisäisen dialogin ja mielikuvien hallinta. Tavoitteena on toimimattomien ajatusten muuttaminen kehittymistä tukeviksi, ei sitä estäviksi. Åhman käyttää termiä oman mielen johtaminen ja sanoo, että itsensä johtaminen on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja tasapainon löytämiseksi (Åhman 2003, 3).

Itsensä johtaminen ei ole tietynlaiseksi tulemista. Siinä ei tavoitella mitään ideaalimallia, vaan kyse on siitä, että kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämään niitä niin, että saa persoonallisuutensa käyttämättömän potentiaalin esiin. Vahvuuksien lisäksi pyritään saamaan esiin ja poistamaan heikkoudet, jotka sitovat energiaa ja saavat vastustamaan uusia asioita sen sijaan, että näkisi muutoksen hyvät puolet ja tavoittelisi niitä. Oleellista on nimenomaan oman persoonan jalostaminen ja siinä piilevän energian esiin saaminen (Toskala 1989, 107-108; Pirnes 2003, 170; Åhman 2004, 15, 22, 165).

Itsensä tunteminen on itsensä johtamisen ja menestyvän esimiestyön keskeinen elementti. Esimies käyttää omaa persoonallisuuttaan työkaluna, joten on hyvä olla sinut sen kanssa ja olla motivoitunut sen kehittämiseen (Toskala 2000, 7; Goleman ym. 2002; Hirvikorpi 2005, 70; Piili 2006, 29). Hyvin itsensä tunteva ihminen kykenee parempaan ihmisten johtamiseen. Itsetuntemus korreloi positiivisesti paitsi ammatillisen tehokkuuden myös henkilökohtaisen hyvinvoinnin kanssa ollen tärkeä työn- ja elämänhallinnan tunnetta lisäävä tekijä (Åhman 2003, 13, 119-122; Sydänmaalakka 2006, 36, 43).

Itsetuntemuksen tarvetta kasvattaa myös vaatimus alaisten itseohjautuvuudesta. Ihmiset yksilöityvät, heidän koulutustasonsa kasvaa ja he omaksuvat erilaisia vaihtoehtoisia totuuksia. Tällöin he ovat myös valmiita kyseenalaistamaan vallitsevat auktoriteetit. Itseohjautuvat alaiset eivät ota ajatuksia annettuna, joten on kyettävä toimimaan niin, että yksilöiden mielipiteet sallitaan ja ne tulevat kuulluiksi (Toskala 2000, 3). Puhutaan postmodernista informaatioyhteiskunnasta, jossa arvostetaan yksilöiden kokemuksia ja kykyä omaan ajatteluun (Åhman 2003, 16-22). Itseohjautuvuuden vaatimuksessa realisoituu se, salliiko johtaja vaihtoehtoiset totuudet. Se edellyttää, että esimies tiedostaa, mitä itse pitää totuuksina.

Itsensä johtamista on toistaiseksi tutkittu vähän, mutta kiinnostus siihen on noussut selvästi (Åhman 2003, 3; Åhman 2004, 121; Sydänmaalakka 2006, 43). Åhmanin väitöstutkimuksen mukaan oman mielen kehittämistapoja ei vielä kovin hyvin tunneta, mutta asia koetaan yleisesti hyvin merkitykselliseksi (Åhman 2003, 215-216). On ymmärretty, että johtajan täytyy ensin tuntea itsensä ja ne tekijät, joiden kautta maailmaa tulkitsee ennen kuin hän kykenee ymmärtämään ja johtamaan muita (Sydänmaalakka 2006, 16). Itsensä johtaminen mahdollistaa myös esimerkkinä toimimisen, joka Sengen (1993, 132) mukaan on tehokkain johtamisstrategia. Vastaavasti esimiehet, joilla on epätarkka kuva itsestään joko henkilökohtaisella tai ammatillisella tasolla, ovat taakkana työyhteisölleen (Åhman 2003, 125).

## 3.2 Reflektointi

Itsensä johtamisen keskeisin termi on reflektointi. Reflektointi on syvällistä itsearviointia, jonka avulla yksilö tiedostaa, tunnistaa ja tarvittaessa muuttaa ajattelumallejaan, uskomuksiaan ja asenteitaan (Åhman 2003, 47). Sen edellytyksenä on avoin asennoituminen ja älyllisen ajattelun taito ja sitä käytetään toiminnan suuntaamiseksi ja ongelmanratkaisustrategioiden uudelleen arvioimiseksi (Mezirow 1996, 8; Sarala & Sarala 2001, 139). Reflektiivisyyden avulla ihminen saa etäisyyttä tilanteisiin niin, että kykenee näkemään oman toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta, jolloin pystyy paremmin analysoimaan sitä (Ruohotie & Honka 2003, 33). Reflektoinnin ajatus korostaa sitä, että voi oppia kuuntelemaan toisia vasta, kun tiedostaa ensin, miten kuuntelee nyt (Isaach 2001, 106; Hankamäki 2003, 161).

Reflektion käsitettä voidaan tarkentaa ja puhua kriittisestä reflektiosta ja kriittisestä itsereflektiosta (Mezirow 1996, 8). Kriittisellä reflektiolla tarkoitetaan omien ajattelumallien taustalla olevien ennako-oletusten pätevyyden arviointia ja niiden alkuperän ja seurausten tutkimista. Kriittinen itsereflektio puolestaan korostaa omien ongelmanasettamistapojen arviointia eli sitä, mitkä asiat henkilö määrittelee ongelmiksi. Onko ongelma sellainen, johon kokee voivansa itse vaikuttaa vai ulkoistaako ongelman syyn pois itsestään. Itsereflektiossa korostuu yksilön taito säädellä omaa sisäistä toimintaansa eli sovittaa toiminnot eri tilanteiden vaatimuksia vastaaviksi.

Reflektiivisten arviointien tekotaito liitetään nimenomaan asiantuntijoille ominaisiin piirteisiin (Kirjonen 1997, 25). Ihmiset, jotka kykenevät reflektiiviseen ajatteluun, ovat valmiita muuttamaan tapojaan ja asennoitumistaan ja onnistuvat myös erilaisissa uraratkaisuissa ja muutostilanteissa muita paremmin (Ruohotie & Honka 2003, 9).

Reflektoinnin ongelma on tahtomisessa. Reflektointi vaatii toimijan omaa halua ja edellyttää oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä (Åhman 2004, 45; Piili 2006, 29; Sydänmaalakka 2006, 17, 33, 75). Ihmisellä on kuitenkin luontainen taipumus vastustaa oman itsensä psyykkistä tutkimista ja pyrkimys luoda itsestään todellisuutta parempi kuva (Toskala; 1989, 19; Keltikangas-Järvinen 1994, 72). Reflektoinnissa omat virheet joutuu tunnustamaan. Voi myös joutua nostamaan esiin asioita, joiden olemassaolon haluaa kieltää. Johtamistavan kehittäminen edellyttää kuitenkin esimieheltä kriittistä itsensä tarkastelua ja kipeidenkin asioiden kohtaamista (Tiuraniemi 1994, 19; Juuti 2003, 102).

### 3.3 Ähmanin oman mielen johtamisen malli

Itsensä johtamista tutkinut Ähman (2003) on havainnut, yksilön menestymisen edellytyksenä on kyky kriittiseen itsereflektioon, tiedostamiseen ja oppimiseen etenkin seuraavilla alueilla: minäjoustavuus, sinäjoustavuus, muutosjoustavuus ja tulosjoustavuus (Ähman 2003, 220-221).

#### 3.3.1 Minäjoustavuus : minäkäsitys ja itsetunto

Minäjoustavuudella tarkoitetaan, että yksilö tuntee hyvät ja huonot puolensa sekä niiden merkityksen ja vaikutuksen niin itseensä kuin muihin. Yksilö tiedostaa omat rajansa, mutta osaa terveellä tavalla arvostaa itseään. Hän uskoo omiin kehittymismahdollisuuksiinsa eikä taannu vaikeissakaan tilanteissa, vaan jaksaa yrittää. (Ähman 2003, 220.)

Ihmisten johtamisen ja organisaation kehittymisen kannalta esimiehen minäkuvalla on keskeinen merkitys. Johtaminen on sidoksissa johtajan persoonan kehittyneisyyteen (Juuti 2003, 72). Huonosti itsensä tunteva epävarma esimies ei kestä ristiriitoja eikä hyväksy saamaansa kielteistä palautetta. Itseen kohdistuva kritiikki torjutaan. Ristiriitoja pelkäävä esimies hakee liiallista tukea samanmielisistä sopeutujista ja leimaa kritiikin antajat hankaliksi (Toskala 1989, 40, 53; 2000, 3, 10-11, 99; Sydänmaalakka 2006, 83). Johtamisesta tulee kontrolloitua, organisaation ilmapiiri jännittyy ja aloitteellinen luovuus tukahtuu.

Huonot johtajat eivät puutu negatiivisiin asioihin, vaan ajattelevat asioiden hoituvan itsekseen tai vetoavat kiireeseen. Ongelmat eivät kuitenkaan häviä, vaan pahenevat, jos niihin ei tartuta (Järvinen 1998, 78-79; Nurmi 2000a, 84, Ähman 2004, 47). Vastuun ottaminen ongelmista toimii myös mallina alaisille. Jos esimies pakenee vastuuta eikä tartu ongelmiin, on se viesti alaiselle, että hekin voivat tehdä niin (Toskala 1989, 84). Johtajan merkitys ryhmädynaamisissa ilmiöissä on suuri ja korostuu erityisesti ongelmatilanteissa (Bion 1979).

Organisaation aktiivisuus ja innovatiivisuus ovat yhteydessä ristiriitoihin, joten jokaisen esimiehen on syytä miettiä omaa suhtautumistaan työyhteisön ongelmatilanteisiin (Schein 1997, 330; Järvinen 1998, 59; Nurmi 2000a, 80-87; Valkeavaara 2005, 120). Pyrkiikö torjumaan erilaiset näkemykset – ja samalla organisaationsa kehittymisen – vai tarttuuko aktiivisesti asioihin ja osoittaa kiinnostusta kaikkiin, jopa kriittisiin mielipiteisiin. Jos esimies kykenee tunnistamaan oman minäkuvansa heikkoudet ja ymmärtämään niitä, pystyy hän paremmin sietämään erilaisuutta.

### **3.3.2 Sinäjoustavuus : ihmiskäsitys ja kyky luoda verkostoja**

Sinäjoustavuudella Åhman tarkoittaa ominaisuutta, joka auttaa ihmistä tiedostamaan oman ihmiskäsityksensä ja sen merkityksen vuorovaikutukselle toisten kanssa. Sinäjoustava ihminen kykenee paitsi tehokkaaseen vuorovaikutukseen myös innostuneen ilmapiirin luomiseen (Åhman 2003, 220).

Yksi käytetyimmistä ihmiskäsitysmalleista on McGregorin X/Y -teoria (ks. Ahonen 2001, 109). X-teorian omaksunut esimies olettaa, että ihmiset karttavat luonnostaan työtä, välttelevät vastuuta, keskittyvät perustarpeiden tyydyttämiseen, ovat epäluovia ja passiivisia. Y-teoriaan uskova esimies sitä vastoin uskoo ihmisten olevan vastuuntuntoisia ja itsensä toteuttamiseen pyrkiviä. McGregorin mukaan omaksuttu käsitys on itseään toteuttava. Jos työntekijä ehdollistuu X-teorian mukaiseen ei-kannustavaan johtamiseen, hänestä todella tulee passiivinen. Jos johtaminen taas on aloitteellisuuteen kannustavaa ja aloitteellisuudesta palkitsevaa, alkavat työntekijät toimia niin.

Nykyiset johtamismallit jo lähtökohtaisesti perustuvat Y-käsitykseen ja esimiehet toki sanovat toimivansa sen mukaisesti. X-käsitys elää kuitenkin vahvasti vielä monen organisaation johtamiskulttuurissa (Kauppinen 2002, 65). Johtajiston onkin tärkeä tiedostaa, käyttäytykö esimiehenä tavalla, joka passivoi vaiko tavalla, joka aidosti luo energiaa (Järvinen 2001b, 41; Moilanen 2001, 174).

### **3.3.3 Muutosjoustavuus : kyky kyseenalaistaa paradigmat, uskomukset, asenteet**

Muutosjoustavuus on kykyä tiedostaa omat ajattelumallit ja muuttaa niitä. Jokaisella yksilöllä on oma subjektiivinen maailmansa, merkitysperspektiivi, joka koostuu uskomuksista, näkemyksistä ja asenteista. Tämä ajattelumaailma rakentuu kokemusten ja kasvatuksen kautta ollen siis kaikilla ihmisillä erilainen. Ajattelumallit vaikuttavat kaikkeen tekemiseen, toimivat havaintojen ja tulkintojen suodattimina sekä vaikuttavat siihen, miten arvotamme maailmaa. Siksi niiden merkitys on olennaisen tärkeä tunnistaa ja pätevyys aika ajoin kyseenalaistaa. Muutosjoustava ihminen kykenee tiedostamaan prosessiin ja ymmärtää ajatustensa toimintaa ohjaavan vaikutuksen sekä kykenee tarpeen niin vaatiessa muuttamaan sitä. (Åhman 2003, 47, 220; Åhman 2004, 27.)

Merkitysperspektiivit voivat Mezirowin (1996) mukaan vääristyä kolmella tavalla, joita ovat: 1) episteeminen vääristymä, 2) sosiokulttuurinen vääristymä, 3) psyykkinen vääristymä. Episteemiset vääristymät liittyvät tiedon luonteeseen ja käyttämiseen. Eri kehitysvaiheessa olevilla ihmisillä on erilaiset merkitysperspektiivit ongelmanratkaisuun. Kehittynyt aikuinen suhtautuu ongelmanratkaisuun laaja-alaisemmin kuin henkilö, joka ei kykene tai halua kyseenalaistaa omia näkemyksiään. Sosiokulttuuriset vääristymät liittyvät valtaan ja sosiaalisiin suhteisiin. Ne ovat uskomuksia, joiden avulla aktiivisesti tuetaan vallitsevia valtasuhteita ja epäoikeudenmukaisia sosiaalisia käytäntöjä. Valtasuhteiden kyseenalaistamista tai kritiikkiä ei tällöin luonnollisesti sallita. Psyykkiset vääristymät liittyvät ennakkoolettamuksiin, jotka synnyttävät toimintaa ehkäisevää pelkoa. Usein nämä pelot on peräisin jo lapsuudesta ja muuttuneet aikuisen ajattelussa tiedostamattomiksi esteiksi kohdata jokin itselle hankala asia. (Mezirow 1996, 32-34)

Johtamisessa vääristyneiden uskomusten tiedostaminen ja kyky muuttaa niitä on erityisen tärkeää, sillä esimiehen uskomukset vaikuttavat aina hänen käytökseensä ja sitä kautta ihmisiin (Åhman 2004, 28). Johtamisuskomuksista riippuu, mitä asioita pidetään tärkeinä, mitä totuutena, mitä palkitsemisen arvoisina, mitä vähäpätöisinä Johtajien tapa ajatella johtaa aina tietynlaiseen asennoitumiseen, mikä taas näkyy suhtautumisessa toiminnan kohteisiin eli asioihin ja ihmisiin (Drucker 2002, 66). Jos johtajan uskomusjärjestelmä on hyvin minä- ja hierarkiakeskeinen, estää se ihmisiä kehittymästä ja siirtymästä itsensä johtamisen suuntaan.

Yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä on haastaa paitsi omat myös koko organisaation uskomukset eli ne uskomukset, jotka määrittävät toiminnan rajat ja mahdollisuudet. On tärkeää saada henkilöstö luomaan uusia näkökulmia, mutta ensin esimiehen on kyettävä siihen itse (Senge 1990, 174-204; Juuti 2003, 72; Åhman 2004, 27, 29).

### **3.3.4 Tulosjoustavuus : kyky asettaa tavoitteita ja toimia niiden mukaan**

Tulosjoustava esimies tiedostaa motivoitumistapansa ja kykenee toimimaan valitsemiensa tavoitteiden suuntaisesti (Åhman 2003, 220). Hän tiedostaa omat ja organisaationsa arvot ja toimii niiden mukaisesti. Tulosjoustavuus on myös kykyä viestiä tavoitteet niin, että koko organisaatio ymmärtää, mistä on kysymys. Ongelmalliseksi tilanne käy, jos esimies on omilta kyvyiltään tehtäviensä alapuolella niin, ettei itsekään tiedä, mitä tavoitteiden toteutumiseksi pitää tehdä.

Menestyvä johtaminen on ennen kaikkea tekemistä. Hyvistä periaatteista puhuminen vain pahentaa tilannetta, ellei esimies kykene toteuttamaan niitä käytännössä. Jos puheiden ja tekojen välillä on kuilu, niin tekojen – tai tekemättä jättämisten – välittämä viesti voittaa aina. (Åhman 2003, 220; Åhman 2004, 140-141)

### 3.4 Itsearviointi

Itsetuntemuksen lisäämisen apuna voi käyttää itsearviointia. Itsearvioinnilla tarkoitetaan yksilön itse suorittamaa ja tietoiseen toiminnan kehittämiseen pyrkivää systemaattista ja jatkuvaa analysointia. Se kohdistuu oman toiminnan ja sen seurausten, mutta yhtä tärkeänä myös tekemättä jättämisten ja niiden seurausten, analysointiin (Räisänen 1995, 16, 18). Arvioija analysoi kriittisesti toimintaansa ja ottaa sen laadusta vastuun. Arvioinnin tehtävänä on tukea sekä yksilö- että yhteisötasolla tapahtuvaa oppimista ja kehittämistä. Se antaa tietoa siitä, miten omaa osaamista pitää suunnata ja miltä osin kehittää eli auttaa tunnistamaan muutosta vaativia ongelmia. Se myös edistää sitoutumista oman toiminnan kehittämiseen. Itsearvioinnin avuksi on kehitetty erilaisia mittareita, joista esimerkiksi niin kutsuttu moniulotteinen 360-asteen arviointi on laajasti levinnyt ja tunnettu. (Räisänen 1995, 17; Vainio 1995, 39; Räisänen & Vainio 1996, 17-19; Yukl 2002, 380-384).

Subjektius on itsearvioinnin lähtökohta, mutta myös ongelma. Itsearvioinnista voi muodostua suojamuuri, koska yksilö on omien näkökumiensa vanki. Oma arvio kertoo enemmän siitä, mitä esimies haluaa olla kuin siitä, mitä hän todellisuudessa on. Itsearviointi voi vääristyä useasta syystä (Keltikangas-Järvinen 2000, 71-73). Ihminen ei ensinnäkään pysty havaitsemaan kaikkea itsessään. Ihminen havaitsee vain ne asiat, joita hänellä on ”lupa” havaita. Lupa rakentuu kasvatukselle ja aiemmille kokemuksille. Ihmiselle on myös ominaista pyrkimys positiiviseen identiteettiin. Oma toiminta halutaan nähdään myönteisenä, kielteiset havainnot torjutaan. Halutaan antaa itsestä todellisuutta parempi kuva eli kertoa vain asioita, joita pidetään yleisesti arvostettuina. Tällöin on kyse systemaattisesta vääristymästä. Edelleen vääristymää voi aiheuttaa käytettävän mittarin pätevyys eli ongelma siitä, mittaako mittari sitä, mitä halutaan tietää. Jos arviointi vääristyy, eivät sen tulokset johda mihinkään. Itsearviointi ei siten ole riittävänä arviointimuoto. Objektiviisuuden lisäämiseksi se tarvitsee rinnalleen myös toisilta pyydettyä arviointia. Arviointi saa lopullisen arvonsa vasta, kun tiedetään, mitä mieltä työyhteisö esimiehen itsearvioinnin tuloksesta on ja mihin toimenpiteisiin arvioinnin tulokset johtavat (Räisänen 1995, 16, 20; Vainio 1995, 49-50).



Verrattaessa alaisten antamia arvioita esimiesten arvioihin itsestään on havaittu kolme arvioijaluokkaa: yliarvioijat, täsmälliset arvioijat ja aliarvioijat (Atwater & Yammarino 1992; 1993). Sekä osuvan arvioinnin että aliarvioivien ryhmän esimiehet ottivat yliarvioijia enemmän vastaan palautetta ja olivat sen perusteella valmiita muuttamaan johtamiskäyttäytymistään. He pyrkivät myös itse aktiivisesti saamaan palautetta toiminnastaan. He vaativat itseltään enemmän erityisesti etiikan, uusiutumisen ja muuttumiskyvyn alueilla (Pirnes 2003, 35). Yliarvioijat sen sijaan eivät olleet halukkaita myöntämään kehittymistarpeitaan ollen myös vähemmän halukkaita muuttamaan käyttäytymistään tarvittavaan suuntaan (Tiuraniemi 1994, 20; Kelley, ks. Åhman 2003, 63; Lombardo & Eichinger, ks. Åhman 2003, 64; 2004, 110). Omien kykyjen idealisointi korostuu etenkin piirteissä, jotka kuvaavat oman toiminnan eettisyyttä, ihmissuhteiden hoitoa ja sosiaalista joustavuutta (Pirnes 2003, 31, 35).

Yli- ja aliarviointitaipumus on yhteydessä sukupuoleen niin, että naisilla on taipumus aliarvioida toimintaansa useammin kuin miehillä. Myös nuorilla on taipumus aliarviointiin kun taas kokeneet sortuvat monien valmiuksiensa yliarviointiin (Pirnes 2003, 32-39). Edelleen on havaittu, että mitä osuvampaan itsearviointiin esimies kykenee, sitä tyytyväisempiä alaisia hänellä on. Osuvaan itsearviointiin kykenevät esimiehet saavat alaisissaan aikaan henkistä kasvun tunnetta useammin kuin muut (Pirnes 2003, 53; Åhman 2004, 45). Itseään yliarvioivia esimiehiä pidetään epäluotettavina ja heillä on muita enemmän vaikeuksia luoda suhteita. Aliarviointi puolestaan kertoo, että esimiehellä on paineita oman toimintansa parantamiseen. Jos aliarviointi on voimakasta, voi se heikentää hänen kykyään hoitaa tehtäviään. Arvioinnin osuvuuden ja suoriutumisen välillä on siis korrelaatio eli täsmällinen arviointi on yhteydessä hyvään suoriutumiseen esimiehenä (Bass & Yammarino 1991; Åhman 2004, 45).

Osuva itsearviointia eli korkeaa itsetiedostuksen astetta pidetään johtajuustutkimuksessa tavoiteltavana ominaisuutena. Sen on todettu olevan yhteydessä älykkyyteen, saavutustasoon ja sisäiseen ohjautuvuuteen (Yukl 1989, 253-261). Jos esimies sen sijaan on täysin sokea itsensä suhteen, kaikki arvioinnit ovat hyödyttömiä. Tästä seuraa, että henkilöt, joiden eniten tulisi parantaa suoritustaan, todennäköisesti tekevät sitä vähiten. (Toskala 1989; 53-54; Khan, ks. Åhman 2003, 213; Juuti 2003, 135-150; Pirnes 2003, 35, 156-157; Piili 2006, 30). On tärkeää, että jokainen esimies, jolla ilmenee vääristelytaipumuksia, selvittää itselleen niihin vaikuttavat tekijät (Pirnes 2003, 157).

Esimiehen on oltava aloitteellinen itsearviointien toteuttamisessa. (Vainio 1995, 29) Arviointi luo arviointikulttuuria eli opettaa suhtautumaan palautteeseen ja ymmärtämään, ettei arviointi ole vain arvostelua, vaan organisaation kehittymiskykyä ja -valmiutta tukeva metodi (Räisänen & Vainio 1996, 18; Yammarino & Atwater 2007; Pirnes 2003, 149). Arvioinnin merkitys tulee ymmärtää ja sitoutua siihen.

Moilanen (2001, 105) sanoo, ettei organisaatioissa aina ymmärretä esimiehiin kohdistuvan arvioinnin merkitystä esimiesten omalle työlle. Esimiesten osaamisen arviointi ja siltä pohjalta tapahtuva kehittäminen on erinomainen väline koko organisaation kulttuurin kehittämiseen. Siinä esimiesten kehittäminen kytketään organisaation kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun ajatuksella 'kehittyvät esimiehet – kehittyvä kulttuuri' (Pirnes 2003, 137-142; Mäki 2007).

## **4. Esimies ja elinikäinen oppiminen**

### **4.1 Elinikäinen oppiminen, oppimaan oppiminen**

Elinikäinen oppiminen on koko elämän ajan jatkuva prosessi, jossa yksilö yksin tai yhdessä yhteisöjensä kanssa hankkii uutta tietoa, prosessoi sitä ja tuottaa sen avulla uutta osaamista. Uusi osaaminen voi ilmetä taitojen kehittymisenä, ymmärryksen lisääntymisenä, kykynä tulkita asioita ja ilmiöitä sekä kykynä suhtautua niihin uudella tavalla (Pantzar, ks. Ojala 2004, 103). Sisäisen kasvun merkitystä korostetaan (Koivisto 1999, 191).

Ydintaito elinikäisessä oppimisessa on oppimaan oppiminen (Pasanen 1989, 2; Senge 1990, 1994; Koivisto 1999, 177; Ojala 2004, 117; Åhman 2004, 22; Sydänmaalakka 2006, 79). Oppimaan oppimisen taitoa voi luonnehtia metataidoksi, jossa merkittävä tekijä on itsereflektio<sup>1</sup> (Ruohotie & Honka 2003, 8-9). Oppimaan oppimiseen liittyy kyky arvioida oma oppimistarve, oppimistyyli, oppimisprosessit ja ns. metakognitiiviset taidot (Koivisto 1999, 177; Moilanen 2001, 37-38; Ojala 2004, 127; Mäkinen ym. 2006, 17). Metakognitiiviset taidot liittyvät itsesäätelyä koskeviin valmiuksiin ja niillä on asiantuntijan toiminnassa erityinen rooli. Metakognitiivisten taitojen tasosta riippuu, miten henkilö kykenee organisoimaan itsensä niin, että saa tehtävän suoritettua. Siihen liittyy henkilön kyvykkyys

---

<sup>1</sup> Ks. kpl 3.2 *Reflektointi*

tunnistaa oma kapasiteettinsa, tietämyksensä ja kompetenssinsa rajat (Bereiter & Scardamalia 1993; Ruohotie 1995, 54; Tynjälä 2005, 171). Lombardo ja Eichinger (ks. Åhman 2003, 64) sanovat, että mikäli epäonnistuu oppimaan, hyvin todennäköisesti epäonnistuu myös suorituksessa ainakin pitemmällä aikavälillä.

Oppimaan oppimisen taidot eivät takaa, että oppija myös käyttää näitä taitojaan. Halu oppia eli motivaatio on ratkaiseva tekijä (Skager ks. Pasanen 1989, 22-23; Moilanen 2001, 127; Ruohotie & Honka 2003, 25). Kaikki eivät halua tai kykene itseohjautuvaan opiskeluun (Vaherva 2005, 100-101). Elinikäistä oppimista onkin kritisoitu siitä, että se liian helposti olettaa kaikkien olevan halukkaita oppimaan (Brookfield, ks. Pasanen 1989, 6). Tarve oppimiseen on potentiaalisena olemassa, mutta kaikilla se ei aktivoidu (Jokinen & Luoma-Keturi 2006, 71). Voi myös olla, ettei ympäristö anna siihen mahdollisuutta. Kouluttautumistarpeet muotoutuvat ympäristön vaatimuksista ja rajoituksista sekä yksilön ympäristöstä tekemistään havainnoista ja tulkinnoista, joihin hänen omat tavoitteensa vaikuttavat (Ruohotie 1995, 122-125, 129, 150-151; Kirjonen 2005, 49). Jos yksilö kokee, ettei organisaatio tue oppimista tai anna mahdollisuuksia opitun soveltamiseen, myös aloitteellisuus sen toteuttamiseen heikkenee.

Usein haluttomuutta perustellaan ajan puutteella, mutta todellinen syy voi olla motivaation puuttuminen tai pelko (Senge 1990, 302-305; Sarala & Sarala 2001, 64; Pirnes 2003, 173). Henkilöt, joiden osallistumismotivaatio on voimakas, etsivät aktiivisesti tarjolla olevia mahdollisuuksia ja pyrkivät raivaamaan koulutustavoitteiden tiellä olevat esteet. Heikosti motivoituneilla tai epävarmoilla yksilöillä osallistumisen esteet ovat usein ylipääsemättömiä (Ruohotie 1995, 119-120; Ranki 1999, 87; Raatikainen 2003, 64.)

Elinikäisestä oppimisesta onkin tullut käsite, jonka merkitys ja toteutuminen saattaa jäädä hämäräksi. Aron (2006, 203) mukaan elinikäistä oppimista voidaan käyttää mantran lailla, koska se on kattava, arkikielessä ymmärrettävä, mutta kuitenkin sopivan etäinen. Moni osaa määritelmän, mutta ei todenna sen sisältöä käytännössä. Korostuu tietämisen ja tekemisen välinen kuilu: tietoa on saatavilla, mutta sitä ei hyödynnetä eikä viedä käytäntöön eli varsinainen oppiminen jää tapahtumatta.

## **4.2 Itsensä johtamisesta itseohjautuvaan oppimiseen : minäkuva ja kouluttautumishalukkuus**

Aloitteellisuus oppimiseen lähtee minäkäsityksestä, itsearvostuksesta ja itsekontrollista. Toimintaan sitoutuminen merkitsee tiedostettujen tarpeiden tai vaateiden tunnistamista, kontrollimotivaation mukanaoloa sekä uskoa omaa pärjäämiseen eli hyvää itseluottamusta (Kalliopuska 1984, 23). Tämä kaikki edellyttää itsensä johtamistaitoja.

Minäkuva ja itsearvostus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, onko henkilö valmis toimimaan oman elämänsä subjektina ja kokeilemaan uutta (Rauste-von Wright & von Wright 1991; Pirnes 2003, 171; Ruohotie 1995, 60). Tietynlaisille ihmisille on luonteenomaista etsiä jatkuvasti uusia haasteita ja kasvumahdollisuuksia. Oppimismyönteistä ja kasvusuuntaista persoonallisuutta voidaan kuvata täsmällisen itsearvioinnin ja myönteisten oppimisasenteiden yhdistelmällä (Ruohotie 1995, 118). Osuvan minäkuvan omaava henkilö on myös herkkä tunnistamaan arvojen ja toteutuneen toiminnan välisen yhteyden. Jos puhutun ja toteutuneen toiminnan välillä vallitsee ristiriita, kokee henkilö tilanteen kielteisenä ja pyrkii muuttamaan sitä. Minätietoiset henkilöt noudattavat siis johdonmukaisemmin sovittuja arvoja ja toimintaperiaatteita kuin henkilöt, joiden käsitys itsestään poikkeaa paljon muiden ihmisten hänestä antamasta arviosta (Ojanen 1996, 44). Itseohjautuvuuden ja minäkäsityksen välillä vallitsee yhteys myös niin, että voimakkaasti itseohjautuvilla on suurempi itseluottamus ja parempi itsetunto kuin heikommin itseohjautuvilla (Brockett, ks. Pasanen 1989, 63).

## **4.3 Esimies oppimisen esimerkkinä**

Esimiesten merkitys koko organisaation oppimisessa on keskeinen. Organisaatiot tarvitsevat johtajia, jotka hallitsevat oppimisen metataidot eli pystyvät kehittämään identiteettiään ja mukautumaan muutokseen (Ruohotie 1995, 306). Jos johdossa ei osata oppia ja muuttaa ajattelumalleja eli johdossa on liikaa ihmisiä, jotka eivät pidä itsensä kehittämistä tarpeellisenä, eivätkä toimi roolimallina, ei oppiva organisaatio voi onnistua. Esimiesten on omalla esimerkillään osoitettava oppimisen tärkeys ja sitouduttava siihen ensin (Beer & Eisenstat 2000; Hailikari ym. 2000, 42-43; Moilanen 2001, 168-169 ; Winston 2001, 104; Ojala 2004, 54, 67-68, 259-260; Jabe 2006)

Esimiehen oma suhtautuminen kehittymiseen vaikuttaa suuresti työntekijöiden haluun kehittyä ja kehittää. Jos esimies huolehtii omasta osaamisestaan ja antaa omalla esimerkillään toivotunlaisen oppimisen mallia, on todennäköistä, että myös hänen alaisensa tekevät niin. Kysymys on esimiehen arvoista ja siitä, miten arvot näkyvät käytännössä (Ruohotie 1995, 301; Ranki 1999, 46, 89; Pirnes 2003, 142; Ojala 2004, 199-200).

Kehittymishalu on esimiehen henkisen kypsyyden tila (Pirnes 2003, 164). Keskimääräistä korkeamman itsetiedostuksen tason omaavien esimiesten on todettu olevan keskimääräistä muutoshalukkaampia ja motivoituneita itsensä kehittämiseen. Jos esimies taas ei halua oppia tai uudistua, tulisi hänen Järvisen (1998, 55) mielestä luopua johtajan roolista, sillä hänen toimintansa heijastuu henkilöstöön.

Usein kuitenkin juuri hyvin koulutetut asiantuntijat ja johtajat ovat huonoja oppimaan. Koulutetut asiantuntijat ovat hyviä täsmällisen tiedon tai täsmätaitojen oppimisessa, mutta eivät oppimisessa, joka vaatii kriittistä analysointia, ajatusten, asenteiden ja uskomusten uudistamista ja sitä kautta toiminnan muutosta (Argyris 1995, 84; ks. myös Åhman 2003, 64; Åhman 2004, 165) Samaa mieltä on Kevätsalo, joka liittyy ajatuksen huonosta oppimishalusta valtaan. Kevätsalon mielestä mitä koulutetummasta henkilöryhmästä on kysymys, sitä taitavampia he ovat perustelemaan vallitsevat käytännöt parhaina, jolloin tarvetta oman toiminnan kehittämiseksi ei nähdä (Kevätsalo 1999, 19, 180).

Toskalan (1989) mukaan johtamiskoulutuksessa törmää usein esteisiin, jota rajoittavat osallistujien halua vastaanottaa tietoa ja soveltaa sitä. Esteiden takana on usein pelko, sillä kehittymistarpeen myöntämisessä joutuu panemaan itsensä likoon (Toskala, 1989, 8, 79-80; Sarala & Sarala 2001, 64). Se on paitsi vaativaa, sisältää myös uhkan oman osaamisen riittämättömyydestä. Esimies voi joutua nostamaan esiin asioita, jotka kyseenalaistavat hänen oman osaamisensa, mistä seuraa, ettei kehittymistarvetta haluta nähdä (Moilanen 2001, 141-142; Pirnes 2003, 170-173; Raatikainen 2003, 74; Kets de Vries 2005; Valkeavaara 2005, 104, 112, 117-118). Epävarman esimiehen kyseessä ollessa aseman ja arvovallan korostaminen nousee keskeiseksi, jolloin kehittymistarve kielletään. Näin tehdessään johtajat menettävät samalla mahdollisuutensa motivoida työntekijöitään oppimaan uutta ja kehittämään (Zuboff 1992, 432; Sarala & Sarala 2001, 102). Kuitenkin samaan aikaan tartutaan mieluusti alaisten oppimista ja itseohjautuvuutta korostaviin oppeihin. Toisin sanoen vaaditaan alaisilta sitä, mitä esimies ei osaa eikä ole kiinnostunut tekemään itsekään.

Oppimistarpeen oivaltaminen voi olla vaikeaa myös siksi, että on saattanut pärjätä pitkään pelkällä substanssiosaamisella. Esimies ehkä luulee jo osaavansa eikä sen vuoksi näe tarvetta oppimiselle (Åhman 2004, 165). Sydänmaalakka (2006, 154) sanoo, että oppimisen lähtökohta on oman tietämättömyyden tunnustaminen – joskin motiivi oppimiseen voi toki olla myös halu olla entistä parempi.

Myös Bereiter ja Scardamalia (1993) sekä Schön (1987) korostavat, että asiantuntijuuden kehittyminen perustuu avoimuuteen vastaanottaa tietoa ja tiedostetulle tietämättömyydelle eli sille, että tietää olevan olemassa asioita, joita ei ole vielä kokenut ja tietää tarpeen oppia, mutta ei vielä tiedä mitä. Tällaisen ns. reflektiivisen asiantuntijan toiminta perustuu jatkuvaan oman toiminnan tarkasteluun, kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen. Esimiehen on osattava kysyä itseltään: ”Mitä tämä tehtävä minulta vaatii?”. Tarvitaan kykyä nähdä tilanteen vaatimukset, syy-seuraus -suhteet ja se, ettei todennäköisesti ole ainoa, jolla on asiaan liittyvää tietoa. Henkisen jouston piirteet korostuvat. (Schön 1983, 1987; Pirnes 2003, 128-129; Valkeavaara 2005, 117-120)

On havaittu, että menestyneiden johtajien oppiminen eroaa ei niin menestyksellisten johtajien oppimisesta niin, että menestyvät johtajat tuntevat itsensä ja oppivat kokemuksista. He sietävät painetta, ovat innostavia ja saavuttavat tuloksia rankoissakin olosuhteissa. Heille muutos ei ole ongelma, koska he pystyvät ajattelemaan asioita uudelta kannalta ja viestimään uudet näkemykset myös muille. He ovat uteliaita, ideoivia, kokeilunhaluisia ja valmiita kehittymään (ks. Åhman 2003, 64).

Myös työn vaativuuden ja kouluttautumishalukkuuden välillä on todettu olevan yhteys niin, että mitä vaativammassa tehtävässä esimiehet toimivat, sitä koulutushalukkaampia heidän on todettu olevan (Åhman 2003, 2004; Mäki 2007; ks. myös Hirvikorpi 2005, 33). Puhutaan kasvutarpeen voimasta eli siitä, että ihmiset, jotka haluavat kehittää ja toteuttaa itseään, suhtautuvat muita myönteisemmin vaativiin töihin ja reagoivat niin ollen myönteisesti myös kasvumahdollisuuksiin. Vastaavasti, jos ihmisen kasvutarve on heikko, he reagoivat välinpitämättömästi tai kielteisesti kasvumahdollisuuksiin, eivät tunne tarvetta oppimiseen. (Ruohotie 1995, 286-289). Niin ikään häilyviin urapolkuihin tottuneet kykenevät omien johtamistaitojensa kehittämiseen paremmin kuin henkilöt, jotka ovat olleet pitkään samassa tehtävässä (Kotter 1996, 161).

On tärkeää, että esimies tunnistaa omat oppimisen esteensä (Moilanen 2001, 135-141). Jos esimieheltä puuttuu henkilökohtainen kehittämishalu, on turha odottaa sitä muiltakaan (Kotter 1996, 53). Työntekijät eivät jaksa olla kiinnostuneita kehittämisestä, jos esimies ei tue sitä omalla johtamistyyllillä ja esimerkillään (Järvinen 2001a, 73; Åhman 2003, 73). Eikä vain yksittäinen esimies, vaan koko johtajisto. Olennaista on, että johtoryhmä on riittävän kypsä kyetäkseen ottamaan puheeksi oma osaamisensa ja se, että ryhmän jäsenillä on edellytyksiä hyvän henkilöstöjohtamisen ja strategian toteuttamiseen (Järvinen 1998, 81-82; Åhman 2004, 178). Jos tuloksena on, ettei johtajistolla ole strategian toteuttamiseen riittäviä edellytyksiä, on löydettävä ne keinot, millä tilanne voidaan parantaa (Kauppinen 2002, 24; Pirnes 2003, 149-154; Ojala 2004, 165; Åhman 2004, 67, 179) Oppiva organisaatio tarvitsee itsensä ja oman osaamisensa kanssa sinut olevan johtajiston.

### **4.3.1 Johtamiskoulutuksen toteuttaminen**

Johtajana kehittyminen edellyttää suunnitelmaa siitä, miten johtamistaitoja tulisi parantaa (Goleman, Boyatzis & McKee 2002, 110). Yukl erottaa johtamisen kehittämisessä kolme lähestymistapaa: formaalin kouluttautumisen, systemaattisen työssä oppimisen ja itseohjautuvan opiskelun. Formaali kouluttautuminen ovat ajallisesti rajatuttua, yleensä työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa kouluttautumista. Työssä oppiminen kytkeytyy omiin työtehtäviin ja oppiminen tapahtuu työpaikalla. Tavoite on oppia kokemuksesta, mutta oppiminen ei ole satunnaista, vaan siihen paneudutaan systemaattisesti. Mukana voidaan käyttää ulkopuolisia ja/tai sisäisiä konsultteja, mentoreita tai ohjaajia. Itseohjautuva oppiminen sisältää kirjallisuuden yms. avulla tapahtuvaa itsenäistä perehtymistä aiheeseen. (Yukl 2002, 370-371.)

Koulutuksellinen lähestymistapa eli behavioristiseen mallioppimiseen perustuva luentojen kuuntelu on yleisin kouluttautumistapa. Luennot ovat hyviä ajatusten herättäjiä, mutta niiden puute on, että ne asettavat kurssilaiset passiivisen vastaanottajan asemaan (Vaherva 2005, 87-89). Pelkkä kuuntelu ei edistä asiantuntijuuden syntyä, jos oppijalta puuttuu tietoinen halu ja motivaatio oppia sekä kyky reflektion kautta käsitellä oppimaansa. Luentomuotoisen opiskelun on todettu päinvastoin jopa estävän oppimista, joka ilmenee luovana ongelmanratkaisukykyinä ja kykyinä etsiä uusia toimintatapoja. (Moilanen 1990, 15; Vaherva & Valkeavaara 1999, 209; Åhman 2004, 155; Tynjälä 2005, 161-162; Vaherva 2005, 89).

Myös aiheen osuvuus ja se, että koulutus erotetaan niistä yhteyksistä, joissa opetettavia asioita tulisi osata käyttää, eli ns. dekontekstuaalisuus, vähentää luentokeskeisen oppimismuodon tuloksellisuutta (Ranki 1999, 101; Tynjälä 2005, 167). Oppimisen siirtovaikutus kouluttajakeskeisissä tilaisuuksissa on korkeintaan 30 % eli 2/3 osa käsitellyistä asioista jää oppimatta tai niitä ei sovelleta omaan työhön (Gielen, ks. Vaherva 2005, 93). Vaikutukseen pyrkivä johtamiskoulutus ei siten voi perustua vain asioiden kuuntelemisen tasolla tapahtuvaan luennointiin (Toskala 1989, 9).

Henkilökohtainen valmennus on yksilöllinen kehittämismuoto, jossa valmentaja ja valmennettava tapaavat säännöllisesti. Tavoitteena on, että osallistuja oivaltaa omat vahvuutensa, rajoituksensa ja uskomuksensa, oppii kyseenalaistamaan ne ja näkemään niiden vaikutuksen ihmisiin, joiden kanssa toimii (Åhman 2004, 185-186). Valmentajana esimies voi käyttää organisaation sisältä mahdollisesti löytyviä kehittämisen asiantuntijoita tai ulkoisten konsulttien apua (Kirjonen 1997, 4; Winston 2001, 120-121; Vaherva 2005, 99). Myös konsulttiyhteistyö oppilaitosten kanssa on koettu tulokselliseksi (Ramstad 2001, 22, 49-53; Ojala 2004, 254-255; Ruohotie 2005, 167). Samoin opintopiirit, joissa osallistujat esittelevät sovittuihin aiheisiin liittyviä kirjoja ja keskustelevat niiden herättämistä ajatuksista (Ojala 2004, 59).

Eri vaihtoehtoja kannattaa käyttää rinnakkain. Tuloksellista koulutusta on kuitenkin vasta, kun se tapahtuu reflektoimalla ja on seurausta tietoisuudesta, joka koskee omaa toimintaa ja ympäröivää todellisuutta. Usein riittää, että esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa siitä, minkälaista johtamista halutaan ja miten asiat työntekijöiden mielestä organisaatiossa toteutuvat ja itsekriittisen reflektion avulla toteuttaa elinikäisen oppimisen ajatusta itseohjautuvasta oppimisesta (Åhman 2004, 168). Tämä tapa toimia perustuu kognitiiviseen psykologiaan ja sen ns. konstruktiviseen oppimiskäsitykseen. Konstruktivismin mukaan tieto ei siirry oppijaan, vaan hänen on rakennettava se itse. Tietoa ei passiivisesti vain kuunnella, vaan oppiminen on oppijan aktiivisen toiminnan ja sosiaalisen vuorovaikutuskyvyn tulosta. Sosiaalisen ympäristön merkitystä korostetaan. Opittu myös näkyy eli todentuu muutoksena yksilön toiminnassa (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 121-133; Tynjälä 2005, 162, 166-167). Åhman (2004) sanookin, että tärkeämpää kuin ostaa kehittymistapahtumia on se, mitä tehdään itse ja miten kehitytään organisaation arjessa, osana päivittäistä työtä. Hän korostaa, että tärkeää on saada uudistuminen osaksi organisaatiokulttuuria (Åhman 2004, 170).



### 4.3.2 Opitun siirtäminen osaksi organisaation toimintaa

Pelkkä koulutuksessa käyminen tai lukeminen ei vielä riitä, ellei esimies siirrä oppimaansa eteenpäin. Vasta tiedon siirtäminen eteenpäin pakottaa esimiehen ajattelemaan oppimaansa Åhman 2004, 169). Se on myös hyvä tapa luoda oppimiskulttuuria. Todellinen oppiminen ei jää yksilötasolle, vaan esimies pyrkii oman esimerkkinsä kautta saamaan sen oman osastonsa ja koko työyhteisön ominaisuudeksi, tavoitteenaan oppiva organisaatio (Tynjälä 2005, 160-161).

Korkein osaamisen taso on kyky valmentaa ja kehittää muita. Sille tasolle jokaisen esimiehen tulisi Pirneksen (2003, 180) mukaan pyrkiä. Myös Schön (1983, 243) sanoo, että alaiensa opettaminen on yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä. Oppiminen on syvällisempää silloin, kun omaa ymmärrystä opitusta sovitetaan oikeisiin tilanteisiin ja käydään läpi yhdessä toisten kanssa. Siirtämistä voi harjoitella pohtimalla jokaisen oppimiskokemuksen jälkeen, mitä uusi tieto omassa työssä tai omassa organisaatiossa merkitsee ja kuinka sitä voidaan soveltaa. Itseopiskelutai koulutuksen kautta hankittuja tietoja on joka tapauksessa testattava ja varmistuttava niiden toimivuudesta (Pirnes 2003, 153; Ojala 2004, 122).

Japanilainen laatuajattelu on toimiva esimerkki onnistuneesta tiedon siirtämisestä. Siinä koulutetaan ensin johtajisto, joiden tehtävä on kouluttaa omat työntekijänsä. Kouluttajana toimiminen pakottaa johdon itsensä jäsentämään opetettavat asiat ja refleктоimaan niitä kriittisesti oman organisaation tilanteen ja tarpeiden kannalta (Sarala & Sarala 2001, 115). Näin toteutettu prosessi on sekä edullinen että tehokas (Sarala & Sarala 2001, 104). Ajatusta kannattaa Kotter, joka sanoo, että organisaation sisäisiä koulutusmalleja muuttamalla voidaan pienelläkin budjetilla saada merkittäviä tuloksia (Kotter 1996, 93). Myös Ojala (2004) antaa esimerkin, missä esimiehet aktiivisesti hankkivat koulutusta ja toimivat sitten oman osastonsa kouluttajina ”valuttaen” omaa oppimistaan työntekijöille. Kaikki esimiehet, tasosta riippumatta, toimivat kouluttajina. Esimiehiltä kuluu aikaa kouluttamiseen, mutta säästyy muusta, kun työntekijät oppivat koulutusten myötä omatoimisimmaksi. (Ojala 2004, 67-68).

Johtajuuden muuttuminen kohti opettajuutta siirtää tehtäväkenttää alueelle, jonne kaikki esimiehet eivät halua. Kouluttajana toimimisesta on kuitenkin hyviä kokemuksia. Moni sanoo kokemuksen kannustaneen uudenlaiseen ajatteluun, uuden tiedon hankintaan ja luovaan ongelmanratkaisuun. Sanonta ”opettaja oppii aina” pätee. Kouluttajavalmiuksien opettaminen onkin aihe, johon organisaatioissa kannattaa kiinnittää huomiota (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 184; Sarala & Sarala 2001, 115).

### 4.3.3 Tavoitteena uudistava oppiminen

Koulutuksen määrää ei pidä sekoittaa laatuun. Pelkkä tieto hyvästä johtajuudesta ei tee hyvää johtajaa eikä koulutuksen määrän lisääminen automaattisesti tuo oppimista (Toskala, 1989, 8). Toisaalta arvostettuun johtajuuteen voi hyvin kyetä ilman koulutustakin. Olennaista on, miten opittu tai itse oivallettu näkyy käytännön toiminnassa (Engeström 1995, 87; Moilanen 2001, 47; Ojala 2004, 29; Heiskanen 2005, 29). Vaherva (2005, 85) sanookin, että on parempi puhua osaamisen kehittamisestä kuin koulutuksen kehittämisestä.

Koulutus on resurssi vasta, kun se on tuottavassa käytössä (Lehtonen 2000, 196). Organisaation kehittymiseen ei riitä yksilöillä oleva tieto, vaan vasta organisaation kyky saada tuo tieto esiin ja jalostaa sitä yhteisesti tuo hyötyä. Kyky siihen on myös korkeatasoisen asiantuntijatyön välttämätön edellytys (Ruohotie & Honka 2003, 23; Kirjonen 1997, 22).

Osaamisen käyttö edellyttää uusia toimintatapoja (Ojala 2004, 91). Oppimisen tuloksena organisaatioissa pitäisi pystyä muuttamaan organisaatiokulttuuria, toimintatapoja tai organisaatorakennetta. Tämä edellyttää konkreettisia ohjeita siitä, kuinka tulee toimia. Ei riitä, että pelkästään sanotaan, mitä pitäisi saada aikaan eli mikä on tavoite, vaan ohjeita ja päätöksiä konkreettisista toimista (Kauppinen 2002, 55) Keskeinen kysymys on se, miten teoriaa ja käytäntöä kytetään toisiinsa ja miten tähän prosessiin liitetään itsesäätelytaitojen kehittäminen (Lehtinen 2005, 146; Tynjälä 2005, 172; Kaksonen & Karila 2006, 226).

Uudistava eli ns. transformatiivinen oppiminen on prosessi, jossa yksilö tutkii, kyseenalaistaa ja tarkistaa niitä havaintoja, joiden avulla hän luo merkityksiä eri asioista (Mezirow 1991, 8). Tietoa ei vain omaksuta, vaan sillä on sekä oppijan persoonaa että toimintaympäristöä muuntava merkitys (Ruohotie & Honka 2003, 9, 32). Uutta luova oppiminen edellyttää vallitsevan toimintatavan kyseenalaistamista, toimintaa rajaavien ehtojen uudelleen määrittelyä ja toimintakulttuurin muuttamista. Uudistava oppiminen näkyy siis nimenomaan uudellaisina tapoina toimia (Kauppi 1993, 83-88).

Uudistavassa oppimisessä keskeiset termit ovat kokemus ja reflektointi. Kokemus yksin ei ole riittävä oppimisen tausta ts. kokemus ja oppiminen eivät automaattisesti kasva samassa suhteessa. Näin ollen edes pitkä työkokemus ei välttämättä takaa sen kaltaista kyvykkyyttä, jota tarvitaan uudistavaan oppimiseen (Tynjälä 2005, 160-161). Vasta kokemuksen

reflektointi (ks. kpl 3.2) ja reflektoinnin pohjalta syntynyt oivallus ja sen vienti käytäntöön on oppimista (Varila & Rekola 2003, 137; Vaherva 2005, 97; Sydänmaalakka 2006, 81-82).

Argyris (1977; 1992; 1995) puhuu yksikehäisestä ja kaksikehäisestä oppimisesta niin, että yksikehäisessä oppimisessa (rutiinioppimisessa) korjataan tai muutetaan toimintaa saadun palautteen avulla. Kaksikehäisessä eli uudistavassa tai reflektiivisessä oppimisessä sen sijaan kyseenalaistetaan vallitsevat toimintatavat ja toiminnan perusteena olevat arvot ja ajattelumallit ja muutetaan niitä tarvittaessa. Siinä analysoidaan syitä, miksi virhe tehtiin eikä vain tyydytä korjaamaan sen seurauksia (Argyris 1995, 8-12; Argyris & Schön 1996, 20-25; ks. myös Ranki 1999, 32; Ojala 2004, 179-180). Argyris korostaa oppivan organisaation keskeisenä toimintana nimenomaan ajattelumallien ja käsitteiden muuttamisen kautta tapahtuvaa uudistumista. Ellei ole valmis kyseenalaistamaan vallitsevia tapoja toimia, ei ole mahdollista oppiakaan.



**KUVIO 3.** Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen

Mezirowin mukaan kriittinen itsereflektointi voi syvällisesti muuttaa tapaa, jolla tulkitsemme muita ihmisiä, ympäristöämme ja itseämme. Vasta tällainen syvälinen tiedostaminen tuo muutoksia toimintaan (Mezirow 1991, 17-36).

Toiminnan kehittämisessä reflektion on kohdistuttava etenkin siihen, mitkä asiat organisaatiossa määritellään ongelmaksi. Ongelmiksi määritellyt asiat kanavoivat energiaa ollen siksi olennainen osa oppimista (Schön 1983, 40; Mezirow 1996, 49; Ranki 1999, 114, 118). Jos ongelmaksi kerta toisensa jälkeen määritellään oman toiminnan ulkopuolella oleva syy, sitä koskaan kyseenalaistamatta, ei ongelmaa edes yritetä ratkaista. Ongelmanratkaisulle ei anneta tilaa, jolloin kehittymistäkään ei tapahdu. Tapa, millä esimies suhtautuu ongelmiin paljastaa hänen todelliset taitonsa (Schein 1987, 239). Samalla kappaleissa 3.3.1 ja 3.3.2 puheena olleet minäjoustavuus ja muutosjoustavuus, tai -joustamattomuus, paljastuvat.

Bereiterin ja Scardamalian (1993) mukaan todelliset osaajat erottaa ei-asiantuntijoista se, että asiantuntija näkee vaikeat tilanteet ja ristiriidat haasteena ja kykenee reflektiivisiin vertailuihin, kun taas ei-asiantuntija pitäytyy tutussa ja turvallisessa. Ei-asiantuntija ei kykene vertaamaan vaihtoehtojen syy-seuraus -suhteita, minkä vuoksi hän ei pidä erilaisista mielipiteistä. Hän välttelee ongelmien käsittelyä ja näkee niiden syyt ulkopuolisista syistä johtuviksi. Hän kiinnittää huomionsa vain tehtäviin, jotka osaa ja on valmis suorittamaan. Todennäköisesti hän ei myöskään ajattele omien tekojensa seurauksia suhteessa organisaation muuhun toimintaan. (Bereiter & Scardamalia 1993; Valkeavaara 2005, 106; Pirttilä-Backman 1997, 223).

Ongelmatilanteiden hoito tarjoaa mahdollisuuden kulttuurin rakentamiseen ja paljastaa jo syntyneen kulttuurin piirteitä. Se, miten jokin asia tehdään tai jätetään tekemättä, kertoo esimiesten ja koko organisaation tiedollisesta tasosta (Schein 1987, 79, 319; Lehtinen & Palonen 2005, 147). Ongelmanratkaisutaidoilla onkin keskeinen rooli organisaation uudistumisessa (Ojala 2004, 121; Tynjälä 2005, 175; Mäkinen 2006, 226) Kaikkia tapoja ei toki tarvitse muuttaa, muutos ei saa olla itsetarkoitus. Olennaista on tiedostaa, että vanhat tavat on hyvä aika ajoin kyseenalaistaa ja ymmärtää, että joskus kannattaa systemaattisesti poisoppia jotain vanhaa, että saa mahdollisuuden oppia uutta (Senge 1990, 174-204; Ranki 1999, 33; Kauppinen 2002, 30; Varila & Rekola 2003, 26; Åhman 2003, 80).

#### **4.3.4 Koulutusten tuloksellisuuden seuranta**

Koulutuksista tulisi aina olla hyötyä organisaatiolle. Niitä ei pidä järjestää vain tavan vuoksi. Koulutus on investointi ja niiden arviointi sitä tärkeämpää, mitä vähemmän resursseja on (Ruohotie 1995, 184-185; Vaherva 2005, 85) Kehittämishjelmien tuloksellisuutta tulisikin arvioida ainakin kolmella tasolla (Ruohotie 1995, 184-185; ks. myös Åhman 2003, 99-100):

1. Mitä uusia tietoja, taitoja, asenteita tai muita reaktioita on opittu?
2. Mikä vaikutus tuloksilla on työkäyttäytymiseen?
3. Miten organisaatio hyötyy tuloksista?

Kaufman ja Keller (ks. Åhman 2003, 101) kehottavat lisäämään arviointiin vielä yhteiskunnallisen tason. Tällöin analysoidaan, miten koulutus vaikuttaa tai on vaikuttanut organisaation kykyyn vastata yhteiskunnan haasteisiin. Yhteiskunnallisen vaikutuksen merkitys korostuu tilanteissa, missä valtiojohtoisen rahanjaon perusteita muutetaan nykyisen kaltaisella tavalla.

## 5. Oppiva organisaatio

Tämän tutkimuksen lähtökohta on esimiehen oppiminen, mutta koska työntekijöistä koostuva organisaatio nimenomaan on se kohdejoukko, keitä varten esimiestaitoja tarvitaan, on tarkoituksenmukaista käsitellä oppimisen ilmiötä myös koko organisaation näkökulmasta. Tavoitteena on opitun tietoinen siirtäminen yksilötasolta ryhmätason kautta osaksi koko organisaation osaamista (Dilchman & Berg 1996, 46). Boyatzisin mallin mukainen itseohjatun oppimisen teoria ei nimestään huolimatta toteudu yksin, vaan vasta reflektiivisessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Johtamista tulisikin siten tarkastella mieluummin kollektiivisena kuin yksilötasoisena ilmiönä (Ropo & Eriksson 1997, 174).

### 5.1 Organisaatiokulttuuri oppimista ohjaavana tekijänä

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation palveluksessa oleville ihmisille tyypillisiä ajattelu- ja toimintamalleja. Se näyttäytyy toimintana, palveluina ja tuotteina, joita organisaatio tekee (Juuti 2003, 72). Ajattelu- ja toimintamallit ohjautuvat organisaation arvoista, normeista ja asenteista, jotka isolta osin ovat tiedostamattomia niin, ettei niiden ohjausvaikutusta tunnista (Schein 1987, 26; Sarala & Sarala 2001, 8). Johtamiskulttuurilla on vahva vaikutus siihen, minkälaiseksi organisaation kokonaiskulttuuri muodostuu.

Työyhteistön tiedetään joko ehkäisevän tai edistävän oppimista (Schön 1983, 242; Ruohotie 1995, 288; Hailikari ym. 2000, 42; Sarala & Sarala 2001, 35-39; Åhman 2003, 47; Mäki 2007). Yhteisön merkitys korostuu erityisesti siinä, kuinka hyvin se pystyy hyödyntämään organisaatiossa jo olevaa osaamista ja sen avulla muuttamaan toimintaansa ja miten se lisää tai lannistaa halukkuutta oppia uutta. Myös Schein (1987, 194) korostaa oppimisen ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä ja sanoo, että käsittääkseen organisaation oppimista ja kehittymistä täytyy ymmärtää kulttuuristen tekijöiden vaikutus oppimiseen. Sosiaalinen ympäristö ei voi pakottaa työntekijää ajattelemaan tai estää häntä ajattelemasta, mutta sosiaalinen ympäristö voi innostaa tai lannistaa. Etenkin se vaikuttaa siinä, miten uudistavia ajatuksia on mahdollista tuoda esille ja sovelletaan käytäntöön (Rand, ks. Ruohotie 1995, 20). Johtajisto, joka ei salli uutta luovaa ajattelukykyä eikä sen soveltamisyrityksiä, hukkaa henkilöstönsä voimavaroja. Osaamiskeskusteluissa onkin alettu yhä enemmän korostaa sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden merkitystä menestystä tuovan osaamisen selittäjänä (Lave & Wenger, ks. Kirjonen 1997, 115).

## 5.2 Oppivan organisaation periaatteet : Sengen malli

Hyvä oppimisympäristö on sellainen, joka saa oppijan tiedostamaan omat perusoletuksensa, kyseenalaistamaan niitä ja luomaan uutta. Oppiminen näkyy uudenaikaisina tapoina toimia (Vaherva & Valkeavaara, 1999, 201; Åhman 2003, 83; Vaherva 2005, 98). Tällaiselle organisaatiolle on annettu nimitys oppiva organisaatio, joskin yhtä hyvin voisi puhua terveestä työyhteisöstä. Keskustelussa oppivista organisaatioista ja terveestä työyhteisöstä on paljon samoja piirteitä ja oppiva organisaatio yhdistetään usein laadukkaaseen johtamiseen ja hyvin hoidettuun henkilöstöhallintoon (Tuomisto 1999, 44; Moilanen 2001, 13).

Oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin (Moilanen 2001, 77). Se kattaa ajatuksen koko organisaation elinikäisestä oppimisesta. Oppivassa organisaatiossa ihmiset organisoituvat kompetenssin, ei hierarkian mukaan ja erityistä huomiota kiinnitetään innovatiivisuuteen ja toimintamahdollisuuksiin (Juuti 2003, 9). Koko organisaation kyvykkyyttä ja halukkuutta muutokseen korostetaan (Sarala & Sarala 2001, 54). Tavoitteena on parantaa osaamisen liikkumista, käyttöä ja uusimista ja sitä kautta kilpailukykyä ja hyvinvointia (Ojala 2004, 15)

Syytä on korostaa, että oppimisella ei tässä yhteydessä tarkoiteta vain formaalia tutkinto-oppimista. Oppivassa organisaatiossa oppiminen ei määräydy tietyn koulutustason, osaston tai ammattiryhmän mukaan, vaan on mahdollista kaikille asemasta ja koulutustaustasta riippumatta. Kyse on luovuudesta ja uusien ajattelu- ja toimintatapojen määrätietoista tutkivasta etsimisestä eli kysymyksessä on pikemminkin asenne kuin ajatus jatkuvasta kouluttautumisen vaatimuksesta (Sarala & Sarala 2001, 54).

Oppivia organisaatioita tarvitaan, koska organisaatioissa on entistä vähemmän ihmisiä tekemässä töitä, mutta silti samanaikainen tarve suuriin muutoksiin. Vähenevin resurssein on vastattava entistä vaativampien asiakkaiden tarpeisiin, mikä edellyttää voimavarojen ja asiakastarpeiden parempaa kohtaamista. Kilpailu menestymisestä on kova ja tarve imagon kirkastamiseen korostuu. Nämä vaatimukset tulisi toteuttaa ihmisten hyvinvointia unohtamatta (Pedler, Burgoyne & Boydell, ks. Moilanen 2001, 13).

Yksi oppiva organisaatio -ajattelun näkyvimmistä edustajista on Peter Senge, jonka luoma viiden periaatteen malli on laajasti hyväksytty alan kirjallisuudessa. Sengen (1990) malli koostuu neljästä ydinperiaatteesta sekä yhdestä kaikki edelliset näkökulmat huomioivasta kokonaisajatteluperiaatteesta. Ydinnäkökulmia ovat yksilötason henkilökohtainen kyvykkyys, tiimioppiminen, toimintaa ohjaavat ajattelumallit ja yhteinen visio. Viides, kokonaisajattelu korostava periaate, on nimetty systeemiajatteluksi (Senge 1990, 139-272.)

**Henkilökohtainen kyvykkyys.** Organisaatio itsessään ei opi, vaan se oppii siellä toimivien yksilöiden oppimisen ja osaamisen jakamisen kautta. Sengen (1990) mukaan henkilökohtainen kyvykkyys tai ns. persoonallisuuden voima on yksilön omien arvojen ja päämäärien kirkastamista. Yksilö, jolla on paljon persoonallista voimaa, on motivoitunut, tietää mistä alkaa ja mihin on menossa. Hän on sitoutunut, asettaa itselleen tavoitteita ja on valmis ylittämään oman mukavuusalueensa tavoitteet saavuttaakseen. Hän keskittää energiansa haluamaansa asiaan silloinkin, kun polku tuntuu takkuiselta eikä valmiita toimintasääntöjä ole. Itse asiassa epäonnistumiset vain lisäävät tällaisten ihmisten innovatiivisuutta. He haluavat ja jaksavat yrittää epäonnistumisista huolimatta.

Jos organisaatio haluaa innovatiivisia ihmisiä, sen tulee antaa luovuudelle mahdollisuus. Yksilöiden sisäinen luovuus pitää vapauttaa, uudet ideat sallia ja niiden käytäntöön viemiseen sitoutua. Persoonallisuuden voima on innovatiiviseksi muodostumisen ydintekijä. (Senge 1990, 141-142)

**Tiimioppiminen.** Yksilöiden merkitys on oppivassa organisaatiossa suuri, mutta Senge näkee tiimit yksilöitäkin tärkeämpinä. Yhden ihmisen taidot eivät riitä kokonaisen organisaation toiminnan hallitsemiseen, vaan vasta yhteen liitetty osaaminen ratkaisee. Opitun siirtäminen (ks. kpl 4.5) korostuu. Yhteinen päämäärä yhdistettynä erilaisiin taustoihin ja monenlaiseen osaamiseen tuottaa parhaat ideat.

Tiimioppiminen alkaa dialogilla. Se antaa jäsenille mahdollisuuden esittää ajatuksensa asiasta. Oleellista on ideoiden esittämisen salliminen. Ei saa tuomita heti eikä ajatella, että tuo ei ainakaan toimi. Moni hyvä idea on jäänyt toteutumatta siksi, että ihmisillä on taipumus liian helposti uskoa, ettei jokin asia toimi. Ideoiden vapaa virta tärkeä. Se luo ideoita pulppuavan organisaation.

Pelkkä ideointi ei tosin riitä. Toimivat ideat on tunnistettava ja vietävä käytäntöön. Tämä tyypillisesti vaatii lisätutkimuksia ja investointeja. Yksilö ei voi tehdä sitä yksin, vaan tarvitsee tiimin tukea. Idean hyväksyminen vaatii tiimioppimista. Idea ei tule hyväksytyksi, elleivät muut tiimin jäsenet ymmärrä sen tarkoitusta. Tämän vuoksi tiimioppiminen on oleellista. Idea jää ideaksi, ellei tiimioppimista eli tiimin hyväksymistä ei tapahdu. (Senge 1990, 205-232.)

**Ajattelumallit.** Mentaaliset ajattelumallit ovat syvään juurtuneita olettamuksia/uskomuksia maailmasta (ks. myös kpl 3.3.3). Ne ohjaavat toimintaamme. Oleellista on oppia tunnistamaan nämä mallit ja rikkomaan totuttuja rutiineja niin, että asioihin osataan suhtautua uudella tavalla. Mentaaliset mallit auttavat yksilöä käsittelemään saamaansa informaatiota ja tekemään nopeita päätöksiä eli tuovat siis turvallisuutta ja helpottavat ajattelua. Ne voivat kuitenkin myös estää aktiivista ajattelua ja luovuutta, koska toimivat suodattimena sille, mitä näemme ja koemme. Siksi ajattelumallit tulee säännöllisesti kyseenalaistaa.

Nimenomaan halu kyseenalaistaa oma toiminta on tärkeää. Yksilö ei tee asioita eri tavalla, ellei tiedosta, miksi eri tavalla tekeminen on tarpeen. Mentaalisten mallien haastaminen on uudistavan oppimisen perustekijä. Se auttaa yksilöä muuttamaan maailmankäsitystään jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä vaatii harjoittelua, mutta kannattaa. Uudistava oppiminen vapauttaa energiaa, jolla voi muuttaa monia asioita elämässään. Oppiva organisaatio luo kulttuurin, missä uudistava oppiminen on status quo eli vallitseva olotila.

Usein juuri piintyneet ajattelumallit estävät parhaiden ideoiden pääsyn toimintaan. Ideoiden tukahduttaminen estää henkilökohtaisen kyvykkyyden kasvun eli yksilöissä oleva luovuus ja samalla koko organisaatiota hyödyttävä voimavarapotentialiaali jää käyttämättä. Sengen mukaan oppiva organisaatio pyrkii vastustamaan ajattelumallien taannuttavaa voimaa. Niissä jokainen haastaa toisensa kyseenalaistamaan vallitsevat tavat toimia ja miettimään, voiko prosessit hoitaa toisin ja paremmin. Ideoita ei torjuta ja kyseenalaistamiseen ja erilaisten näkemysten esittämiseen kannustetaan. Tällä tavalla toimimalla tietoisesti luodaan luovan jännitteen energisoivaa olotilaa ja motivoidaan yksilöitä omien voimavarojensa esille tuomiseen. Oppimisen kannalta nimenomaan kyky kyseenalaistaa, kyky reflektoida omaa toimintaa nousee keskeiseksi. (Senge 1990, 176-204.)



***Yhteinen visio.*** Organisaatiossa jokaisella on oltava kuva siitä, mitä halutaan. Tämän yhteisen tulevaisuudenkuvan eli vision tärkein ominaisuus on sen koordinoivassa vaikutuksessa. Ihmiset eivät tee asioita vain siksi, että heidän on pakko, vaan siksi, että he haluavat toimia houkuttelevaa tulevaisuudenkuvaa tukevalla tavalla.

Visio voi toteutua onnistuneesti vain, jos esimiehet kykenevät antamaan sille merkityksen. Johtajien täytyy ensin itse ymmärtää visio ja sitoutua siihen ja sen jälkeen kääntää tahtotila toiminnaksi: mitä visio kunkin arkityössä tarkoittaa. Vision voima tulee esiin, kun useimmat työntekijät ovat ymmärtäneet sen ja sitoutuneet siihen. Senge (1990) kritisoi esimiehiä siitä, että visio usein jää tyhjäksi lauseeksi niin, etteivät edes esimiehet itse muista sitä, saatiikka että se muuttuisi yhteisiksi tavoitteiksi (Senge 1990, 205-232; ks. myös Kotter 1996, 8, 74; Ranki 1999, 46; Sarala & Sarala 2001, 76; Launis & Engeström 2005, 73). On mahdoton saada ihmiset sitoutumaan sellaiseen, mitä he eivät tiedä tai eivät ymmärrä (Kauppinen 2002, 23).

***Systeemiajattelu.*** Systeemiajattelu on koko toiminnan ydin. Systeemi ei ole vain osiensa summa, vaan osiensa vuorovaikutuksen tulos. Se pyrkii näkemään epärationaalisuuksia ennemmin kuin suoria syy-seuraus -suhteita. Se pyrkii tunnistamaan tiedostamattomat kokonaisuuden osiin vaikuttavat tekijät, löytämään ongelmakohdat ja ratkaisemaan ne.

Systeemiajattelu on innovatiivisuuden integrointia osaksi toimintaa ja strategiaa ja keskeistä on vision ja tekojen välinen yhteys. Toteutuminen edellyttää kulttuurin on kehittämistä ideointia ja innovointia on palkitsevaksi. Epäonnistuminen systeemiajattelussa aiheuttaa pullonkauloja ja ideoiden tyrehtymistä alkuunsa. (Senge 1990)

### **5.3 Oppimisen esteet**

Edellä kuvatun kaltaista toimintaa pidetään johtamisen juhlapuheissa tavallisesti kaikkein kannustettavimpina. Tapana on sanoa, että henkilöstö on paras voimavara ja että johtamiskulttuuri jo toimii hyvien periaatteiden mukaisesti. Kuitenkin todellisia muutoksia työnteon normisiin käytäntöihin on tehty vähän ja ero puheiden ja tekojen – julki- ja käyttöteorioiden – välillä on suuri (Keskinen 1994; Launis ym. 1998, 7; Kuittinen 1998; Kevätsalo 1999, 7; Tuomisto 1999, 37; Sarala & Sarala 2001, 17; Varila & Rekola 2003, 24; Kirjonen 2005, 61; Ruohotie 1995, 117). Käänteinen näkökulma voikin avartaa eli oppimisen esteiden tiedostamiseksi kannattaa mallintaa, miten organisaatio toimii, kun sen toiminta ei todenna oppimista tukevaa ilmapiiriä (Ranki 1999, 144; ks. myös Tynjälä 2005, 167)

Organisaation toiminnassa voi olla useita tekijöitä, jotka estävät sitä oppimasta. Otalan (2004, 259-261) mukaan näitä ovat mm. jäykät rutiinit, usko oman organisaation pysyvyyteen, tiukat reviirirajat, viestinnän puutteet, erilaisuuden karsiminen ja toimimaton johtotiimi. Samoja syitä löytävät Beer & Eisenstat (2000), joiden mielestä varma tapa estää oppiminen on autoritäärinen tai antaa mennä -tyypin ylin johto (ks. kpl 2.1), ristiriitaiset päämäärät, vain omaa etuaan ajavat osastot, aidon keskustelun puute, heikko toiminnan koordinointi ja keskijohdon puutteelliset taidot.

### **5.3.1 Byrokraattiset rakenteet, hierarkia- ja reviirirajat**

Oppivan organisaation toiminta edellyttää organisaatiohierarkian madaltamista ja työtehtävien uusjakoa. Ajatusta pidetään yleisesti hyvänä yli osasto- ja ammattiryhmärajojen. Todellisuudessa rajojen ylittäminen merkitsee vanhan arvoladatun työjakojärjestelmän ja hierarkiakoodiston purkua, joista niistä taas ei haluta luopua, jolloin todellisuudessa mikään ei muutu (Sarala & Sarala 2001, 64; Filander 1997, 137; Launis 1997, 125; Launis ym. 1998, 8; Kevätsalo 1999, 55). Uusien toimintatapojen omaksuminen herättää väistämättä kitkaa aseman ja arvovallan välisissä suhteissa. Kitka on sitä suurempi mitä pidemmästä historiasta on kysymys ja mitä vähemmän oman esimerkkinsä kautta tulevaa yhteistoiminnallisuuden ja osallistumisen mallia esimiestaso itse näyttää (Moilanen 2001, 18-19).

Perinteiset organisaatiot ovat Sengen mukaan valtapoliittisia ympäristöjä, joissa tärkeintä ei ole yhteinen etu, vaan se, mitä joku valtaryhmä haluaa (Senge 1990, 181-186; Ruohotie 1995, 244; Kevätsalo 1999, 181; Sarala & Sarala 2001, 62). Kun organisaatioissa yritetään toteuttaa työtehtävien uusjakoa, on se aina uhka vallitseville valtasuhteille. Vastustajia löytyy kaikista henkilöstöluokista, mutta eniten ryhmistä, joiden asema nykyjärjestelmässä on hyvä. Pelko omien työtehtävien mahdollisesta köyhtymisestä ja arvon alentamisesta saa vanhat ammattiryhmät varjelemaan reviiriään. Rajamuurien madaltamisen sijasta niitä vahvistetaan ja esiin nousee halu erottautua työhierarkiassa alapuolella olevista. Osastorajat ylittäviä työryhmiä perustetaan, mutta niissäkin puheoikeus ja päätösvalta noudattaa vanhaa valtakavaa ja kukin ryhmä puolustaa saavutettuja etujaan. (Fenwick 1996, 19-20; Zuboff 1990, 30; Konttinen 1997, 48-55; Launis 1997, 129-130; Kevätsalo 1999, Sarala & Sarala 2001, 84; 182-183; Juuti 2003, 188-189.)

Reviirirajat vähentävät organisaation kokonaisosaamista. Ne estävät tiedon kulun, synnyttävät epäluottamusta ja edesauttavat passiivista sopeutumista. Järkevä resurssien käyttö ja ihmisten luovuus tyrehtyy. Juuri tällä tavoin työyhteisöt tuhlaavat luovaa inhimillistä potentiaalia (Murto 1998, 113; Kauppinen 2002, 40). Jäykät rakenteet syövät myös organisaation kykyä toimia ympäristönsä kanssa. Jos organisaatio ei ole sisäisesti vahva, ei se kykene olemaan sitä myöskään ulospäin (Alderfer, ks. Murto 1998, 56-57). Yhteisön sisäinen yhteistoiminnallisuus on siten yhteydessä sen selviytymiseen toimintaympäristön muutoksissa. Byrokraattinen organisaatio voi päätyä tilanteeseen, missä resursseja tuhlataan samaan aikaan kuin niiden riittämättömyydestä valitetaan. (Nikkilä 1986, 70; Schein 1987, 73-74; Gummesson 1998, 260; Isaach 2001, 308-311; Sarala & Sarala 2001, 39)

Hierarkiarakenteen purkamista vaikeuttaa se, että vaikka asian tarpeellisuus tiedetään, monet reviiiri- ja yhteistyöongelmat alkavat jo johtoryhmästä (Kevätsalo 1999, 279; Beer & Eisenstat 2000). Omista reviiireistään kiinni pitäjät ovat usein väliportaan esimiehiä, jotka ovat edenneet asemaansa ajalla, jolloin olot olivat vakaammat ja esimiestyö perinteisempää. Kyse ei Kotterin (1996, 89) mukaan ole välttämättä ole varsinaisesti vastustamisesta, vaan siitä, että esimiehet eivät osaa oppia uudenlaiseen ajatteluun. Tai sitten he eivät halua nähdä uuteen kulttuuriin siirtymisen vaivaa. Tällöin kehittämistoimia itse suunnittelevat jäsenet alkavat varmistaa omaa asemaansa ja hankkeet toteutetaan lopulta tavalla, joka ei todellisuudessa muuta mitään (Kevätsalo 1999, 28; Kotter 1996, 116; Juuti 2003, 23; ks. myös Ranki 2000, 128-135). Jos johtoryhmässä jokainen puolustaa vain omaa asemaansa, ei yhteistoiminnallista työnjakoa tai uudenlaisia toimintatapoja – siis Sengen mallin mukaista systeemiajattelua – voi odottaa muiltakaan (Järvinen 2001a, 41; 2001b, 35). Kevätsalo (1999) kritisoikin sitä, että hyvältä kuulostavia malleja käytetään vain kehittämisillusion aikaansaamiseen, jolla todellisuudessa vain vahvistetaan vallalla olevaa valtakulttuuria eikä suinkaan pyritä muuttamaan sitä (Kevätsalo 1999, 28, 35-36, 279).

Tiukat reviiirirajat ovat oppivalle organisaatiolle vaarallisia. Oppivassa organisaatiossa asiantuntijuus ei ole yksilön tai tietyn osaston ominaisuus, vaan toiminnan ominaisuus (Launis & Engeström 2005, 75, 68). Oppimista tukeva esimies aktivoikin tietoisesti toimintaa, joka edistää yhteistyötä yli oman osastonsa rajojen. Vain oman osastonsa etuja ajava esimies toimii oppivan organisaation syntymisen esteenä eli oman toimintansa kautta osoittaa oman osaamattomuutensa (Viitala 2004, 21).

### 5.3.2 Kyseenalaistamisen, ristiriitojen ja erilaisuuden kieltäminen

Organisaation oppimisen kannalta keskeistä on, miten esimies suhtautuu organisaationsa ongelmatilanteisiin, saamaansa palautteeseen ja esitettyihin kehittämissuhteisiin (Toskala 1989, 53). Uudistavan oppimisen perusedellytys on vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen ja avoimuus korostuu kaikissa oppivaa organisaatiota käsittelevissä kirjoituksissa (Vaherva & Valkeavaara 1999, 204). Oman osaamisensa kanssa heikoilla oleva esimies toimii kuitenkin päinvastoin. Asia on kytköksissä esimiehen minäkuvaan ja itsetuntemukseen ja vaikuttaa niin, että huonosti itsensä tunteva epävarma esimies ei kestä erilaisuutta eikä eriäviä mielipiteitä (Järvinen 2001a, 30; 2005, 42). Oma epävarmuuttaan peittääkseen esimies yrittää suojautua noloilta tilanteilta ja tukahduttaa erilaiset mielipiteet.

Puheen tasolla avointa keskustelua kannatetaan ja vastaanottavuutta myös negatiiviselle palautteelle vakuutetaan. Ns. avoin viestintä on kuitenkin käytännössä usein kaikkea muuta kuin avointa (Argyris 1995; Fenwick 1996, 19-20; Murto 1998, 106; Isaach 2001, 312). Avoimeen keskusteluun antautuminen merkitsee esimiehelle kritiikin alaiseksi asettumista, mutta jos esimiehen minäjoustavuus (ks. kpl 3.3.1) on heikko, ei tilannetta voi kestää ja itsen kannalta kielteinen palaute torjutaan tai sen esittämistä ei sallita (Kauppinen 2002, 23-24).

Keskinäiset ristiriidat torjuva esimies estää organisaationsa oppimisen (Murto 1998, 94; Juuti & Vuorela 2002, 39). Kun asioiden kriittinen tarkastelu kielletään, luovan ajattelun käyttö estyy eikä ratkaisuvaihtoehtoja etsitä. Asioita opitaan käsittelemään niin, ettei esille ole konkreettisia ongelmia, jolloin niitä ei voida myöskään ratkaista (Argyris 1994, 102-103; Kotter 1996, 33; Launis 1997, 130). Samalla estyy mahdollisuus oppia. Aggressiivisia tunteita paheksutaan ja ilmapiirissä korostuu kohteliaisuus, muodollisuus ja järkevyys. Tyypillistä on vaatimus ”asiallisesta keskustelusta” aina, kun esimies joutuu tilanteeseen, mitä ei oman epävarmuutensa vuoksi osaa käsitellä (Toskala 2000, 99; Juuti 2003, 87).

Moni työntekijä päätyy hankalaksi leimaamisen pelossa varmistamaan omaa asemaansa eikä uskalla enää puhua suoraan. Ihmiset oppivat pysyttelemään turvallisten rajojen puitteissa, uusia ajatuksia ei kokeilla eikä tilanteen jatkuessa yritetä niitä enää edes esittää. Tyytymättömyys purkautuu käytävillä, asiat henkilöityvät ja yhteisö klikkiytyy. Avoimuuden puute alkaa haitata toimintaa ja työmotivaatio laskee (Schein 1987, 89; Argyris 1994; Kevätsalo 1999, 181; Mezirow 1999, 59; Järvinen 2001a, 48-49; Juuti & Vuorela 2002, 20;

Kauppinen 2002, 24; Juuti 2003, 21, 87; Åhman 2004, 44.) Tutkimusten mukaan konfliktien välttely vain lisää konfliktiaistetta edelleen ja madaltaen samalla työn ja toimintatapojen laatua. Se voi jopa sairastuttaa. (Varila & Viholainen 2000, 15; Isaach 2001, 116-117; Valtee 2002, 60; Piili 2006, 87)

Jos erilaiset näkemykset torjuva toimiva esimies puhuu avoimen keskustelun arvokkuudesta, pahentaa hän tilannetta varmasti. Puheiden ja tekojen välinen ristiriita näkyy heti ja vie johtajalta luottamuksen. Jos esimies sen sijaan oikeasti haluaa erilaiset näkökulmat esiin, välittyy se hänen toiminnastaan aidosti (Murto 1998, 94; Ranki 1999, 18; Järvinen 2001b, 41; Kauppinen 2002, 41; Puutio 2002, 27; Pirnes 2003, 69) Eettisyyden kokeminen on nimenomaan kokemista, ei sanojen kuuntelemista (Hankamäki 2003, 125).

Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on kyseenalaistaa vallitsevat ajattelu- ja toimintamallit ja saada muutkin tekemään niin. Esimiehen tulee synnyttää luovaa ristiriitaa, ei tukahduttaa sitä (Senge 1990, 142-173). Nimenomaan luova jännite virittää henkilökohtaisesti pätevät yksilöt toimimaan tavoitetilan suuntaisesti. Tavoitteena on kulttuuri, jossa toiminnan kriittinen tarkastelu on osa normaalia toimintaa. Uudet ajatukset eivät pääse esille muuten kuin sallivassa ja suvaitsevassa ilmapiirissä (Järvinen 2001a, 71-73; Moilanen 2001, 173; Juuti & Vuorela 2002; 27; Varila & Rekola 2003, 26; Åhman 2004, 50). Mikäli johtaja aidosti haluaa luoda avointa ilmapiiriä, tulee hänen saada kritiikki esiin ja poistaa sen syyt eikä väistää tai rankaista ajatuksista, jotka ovat erilaisia kuin hänen omansa. Tähän tulisi sen vaikeudesta huolimatta kyetä silloinkin, kun kritiikki koskee esimiestä itseään (Murto 1998, 91; Nurmi 2000a, 80-87; Järvinen 2001b, 41) Johtajan on tärkeä ymmärtää oman toimintansa merkitys ja miettiä, käyttäytyykö esimiehenä tavalla, joka saa ihmiset vaikenemaan ideoistaan vai tavalla, joka oikeasti rohkaisee aloitteelliseen toimintaan (Järvinen 1998, 58; 2001b, 41).

Hyvän työyhteisön tuntomerkki ei ole ongelmattomuus eikä kohtelias puhuminen sitä, että ongelmista ei puhuta. Pullonkaulat tulee saada esille eikä 'kohteliaasti' kiertää niitä. Yhteisymmärrys ei siten ole sama asia kuin yksimielisyys (Isaach 2001, 44; Hankamäki 2003, 177). Aula (2000, 206) puhuu kapinallisten kulttuurien tarpeesta ja siitä, että menestyvien organisaatioiden tulee ymmärtää erilaisia mielipiteitä. Kypsän työyhteisön merkki on se, että hyödyntää erilaisuutta ja käyttää erilaisia mielipiteitä kehittämisen välineenä (Järvinen 1998, 16, 109-110; 2001a, 90; Murto 1998, 19-20).

### 5.3.3 Tulokseton kehittäminen

Mikäli organisaation todellinen kulttuuri ei tue uusien mallien mukaista toimintaa eikä kehittämisenäkemyistä tai -kykyä ole, jäävät organisaation strategialinjaukset tuloksettomiksi. Kehittämistoiminnan yhteyttä tuloksiin ei analysoida eli hankkeita ei todellisuudessa viedä käytäntöön. Esimiesten ja samalla koko organisaation tulosjoustavuus (ks. kpl 3.3.4) on huono. Pahimmillaan hankkeita ja koulutustilaisuuksia toteutetaan vain antamaan ulkopuolisille kuvaa näennäisen aktiivisesta toiminnasta (Toskala 1989, 78; Murto 1998, 21).

Toiminta etenee Sarala & Saralan mukaan (2001, 11) näin:

1. Johto päättää järjestää virallisen kehittämistilaisuuden
2. Tilaisuuteen laaditaan otsikko, tuntiohjelma ja puhujiksi kutsutaan tunnettu esiintyjä
3. Muutaman tunnin esitelmän jälkeen joukko jakaantuu pohtimaan aiheeseen liittyviä ongelmia
4. Ongelmat kirjataan, niistä tehdään ehkä muistio. Muistiot kootaan ja mapitetaan.
5. Kaikki jatkuu ennallaan
6. Tämä toistetaan muutaman vuoden välein

Hankkeet eivät johda toimenpiteisiin, ellei johtajisto, ylimmästä alimpaan, sitoudu niihin (Kotter 1996, 33). Järvisen (1998, 55) mukaan liian usein aloitetaan kehittämishankkeita, mutta esimiehet toimivat sitten ikään kuin asia ei koskisi ollenkaan heitä itseään. Tiimityön nimissä vastuu kehittämisestä siirretään työntekijäryhmille ja aletaan korostaa työntekijöiden omavastuun merkitystä ja kykyä ratkaista itse omat ristiriitansa. Esimiehen oma rooli jää vaivihkaa vähemmälle. Kuitenkin, jos kulttuuri on pitkään edellyttänyt rajattuun työnjakoon ja funktionaaliseen ajatteluun perustuvaa sopeutumista, ei automaattisesti osata siirtyä yhteistoiminnalliseen kulttuuriin, jos sitä eivät osaa esimiehetkään.

Se, että ihmiset pannaan ryhmiin, ei vielä ole tiimi. Harva tuntuu edelleenkaan ymmärtävän, mitä tiimityö käytännössä omassa toiminnassa merkitsee. Vartiainen ym. (2000, 24, 58) sanovatkin, että niin yleistä kun tiimien perustaminen organisaatioissa on, on hämmentävää, kuinka vähän organisaatioissa ymmärretään erilaisten ryhmätyötyyppien ominaisuuksista tai todellisen tiimityön toiminnasta. Myös monet muut tutkijat (mm. Kotter 1996, 59; Kevätsalo 1999, 27-28, 55, 188; Sallila 1999, 37; Åhman 2003, 83; Launis & Engeström 2005, 65, Ylöstalo 2005, 64) kritisoivat sitä, että uusien toimintamallien periaatteita ei tunneta ja niitä voidaan käyttää väärin, jolloin ne kääntyvät toimimaan täysin alkuperäistä tarkoitustaan vastaan. Kritiikkiä tosin annetaan myös sille oppivaan organisaation liian helposti liitettävälle

ajatukselle, että jokainen työntekijä haluaisi kehittyä ja kehittää, jos siihen annetaan vapaus ja mahdollisuudet. Ei halua. Kuten jo itseohjautuvaa opiskelua käsitelleessä kappaleessa (ks. 4.2) tuli ilmi, on aina myös niitä, jotka eivät koe oppimista ja vastuunkantoa omakseen, vaikka siihen olisi kuinka optimaaliset olosuhteet ja aito esimiehen tuki (Pasanen 1989, 6; Sarala & Sarala 1996, 63-64; Tuomisto 1999: 37, 49-50; Vaherva 2005, 100-101).

Organisaation kehittymiseen oppivaksi eli muutoksia vastaanottavaiseksi tarvitaan muutosjohtamisen taitoja. Muutos on aina mahdollisuus, mutta aiheuttaa huonosti johdettuna uhkaa, ongelmia ja arvostiriitoja. Toiminnalla on epätoivottuja seurauksia, jos ja kun johtajisto ei hallitse muutosjohtamisen lainalaisuuksia tai ymmärrä oman toimintansa vaikutusta siihen (Filander 1997, 142; Kevätsalo 1999, 152; Järvinen 2001a, 9).

### **5.3.4 Seurauksena opittu avuttomuus**

Oppimis- ja muutoskykyisyyden vaatimus ilman sitä tukevia mahdollisuuksia ja esimiesten oman esimerkkinsä kautta antamaa mallia johtaa suojautumistarpeeseen. Selvitäkseen turhaumasta työntekijät kehittävät suojautumismekanismien eli ovat tekevinään ja osallistuvat kokouksiin, mutta eivät todellisuudessa edes yritä muuttaa mitään. (Kotter 1996, 32; Järvinen 1998, 98; Järvinen 2001b, 121; Moilanen 2001, 137; Sarala & Sarala 2001, 11; Kauppinen 2002, 37; Raatikainen 2003, 76; Launis & Engeström 2005, 69-73).

Organisaatioon syntyvästä tilasta käytetään termiä ”opittu avuttomuus”. Avuttomuus seuraa, kun ihmiset menettävät mahdollisuutensa vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin ja mahdollisuuden sanoa mielipiteensä avoimesti (Kalliopuska 1984, 68; Toskala 1989, 73; Argyris 1990, 12-24; Ruohotie 1995, 39; Aro 2002, 26; Varila & Rekola 2003, 27). Olosuhteet aletaan ottaa annettuna eikä asiana, johon voi itse vaikuttaa, jolloin muutokset aletaan nähdä uhkana, usko yrittämiseen katoaa ja suoritusmotivaatio puuttuu (Bion 1979, 65, 118-119; Aaltio-Marjosola 1992, 36, Piili 2006, 34; Kinnunen ym. 2005, 142) Työntekijöistä alkaa tuntua, että on viisaampaa esiintyä tyhmempänä kuin on (Bion 1979, 133; Kevätsalo 1999, 160-161).

Opitun avuttomuuden omaksunut yhteisö ei ole vastaanottavainen muutoksille eikä kykene oppimaan. Voimattomuuden tunne halutaan peittää, minkä vuoksi kaikki kritiikki torjutaan. Sen esittämistä tai eri mieltä olemista ei sallita myöskään omalta väeltä. Aletaan luoda

uskomuksia näennäisestä yksimielisyydestä ja hyvydestä. Keskinäinen viihtyminen nousee korostuneen keskeiseksi (Normann 1986, 213-214; Aro 2001, 62-64; Järvinen 2001a, 30-31; Juuti 2003, 171). Usko omaan erinomaisuuteen on vahva, muut eivät organisaation mielestä vain ymmärrä sitä.

Luotuja yhteisöllisyysuskomuksia ylläpidetään tietynlaista kieltä käyttämällä. Kielenkäyttö on tulkintoihin sidottua toimintaa ja kertoo aina jäsentensä uskomuksista (Parker 2000, 90; Aro 2001, 25). Esimerkiksi kappaleessa 4.6 puheena olleet reflektointikyky ja ongelmaksi määritellyt asiat tai jatkuva puhe kiireestä peilaavat uskomuksia ja vaikuttavat siihen, mihin yhteisö käyttää energiansa. Puhe vaikuttaa mieleen ja mieli toimintaan eli puhe paitsi kuvaa, myös rakentaa todellisuutta (Hatch 1997, 41-42; Puutio 2002, 70; Juuti 2003, 195; Jokinen & Luoma-Keturi 2006, 62).

Opittu avuttomuus on tapa, millä ihmiset suojelevat itseään ahdistavilta tilanteilta (Argyris 1995, 102-104; Kuittinen 1998; Ranki 1999, 118). Yhteisöistä tulee sisäänpäin kääntyneitä ja voimattomia ratkaisemaan omia ongelmiaan. Tällöin ne eivät myöskään kykene pärjäämään yhteiskunnallisessa kilpailussa (Ranki 1999, 144; Juuti 2003, 74). Yksilövastuun korvaa ryhmäajattelu, jossa vastuuta ei kannata kukaan. Yhteisö päätyy ylläpitämään ongelmia, joita alun perin vastusti, koska se on turvallista (Bion 1979, 52; Kevätsalo 1999, 181; Aro 2001, 64; Järvinen 2001a, 52-54; Järvinen 2001b, 76; Kauppinen 2002, 69; Juuti 2003, 89; Kinnunen ym. 2005, 137). Tässä vaiheessa toiminta näyttäytyy usein harmonisena, minkä vuoksi moni esimies mielellään sallii organisaationsa passivoitumisen. Sopeutuva organisaatio on johtamisen kannalta helppo. Paljon vaikeampaa on johtaa itsensä johtamiseen kykeneviä aloitteellisia ja ajattelukykyisiä alaisia ja kyetä siihen sitten myös itse. (Nikkilä 1986, 62; Murto 2003, 119; ks. myös Kant 1995).

Ryhmädynamiikan lainalaisuuksien ymmärtäminen auttaa huomaamaan kuinka suuri merkitys johtamisen laadulla ja esimiehen oman toiminnan esimerkillä työyhteisön toimintaan on (Järvinen 2001b, 56-57). Vääränlainen johtaminen voi köyhdyttää kokonaisen organisaation (Bion 1979, 92). Esimiesten on omalla esimerkillään huolehdittava siitä, että ryhmän dynamiikka ohjautuu toimintaa vahvistavaksi eikä sitä estäväksi. On löydettävä oikea etäisyys organisaatioon ja tiedostettava, ettei itse sorru tukemaan riippuvaisuutta (Bion 1979; Schein 1987, 175, 183-184, 324; Järvinen 1998, 44; Ranki 1999, 47; Juuti 2003, 170-172).



## 5.4 Kulttuuriin vaikuttamisen keinot

Jotta todellisia muutoksia saadaan aikaan on oppimisen esteet tunnistettava, tunnustettava ja pyrittävä poistamaan (Kotter 1996, 19; Moilanen 2001, 135-142). Oppimisen esteiden poistaminen edellyttää, että ihmiset tehdään tietoisiksi siitä kulttuurista, jossa he elävät. Organisaatiokulttuuri ja sen kautta toimijoille annetut ja toimijoiden omaksumat uudistumista rajoittavat ehdot on saatava näkyväksi ja keskustelun kohteeksi (Alvesson & Berg 1992, 168; Manka 1999, 29; Sarala & Sarala 2001, 71). Vain tällä tavalla saadaan alulle luova, emansipatorinen prosessi. Ellei kulttuurisia vaikutuksia tiedosta, palautuu toiminta aina entiselleen. Emansipatorinen, vapauttava, prosessi kyseenalaistaa ne sisäiset ja ulkoiset itsestäänselvyydet, jotka asettavat ehtoja ja rajoja ihmisten havainnointiin ja toimintaan (Habermas 1976, 121; Mezirow 1991; 374-396, ks. myös Ahteenmäki-Pelkonen 1997, 135).

Esimiehet luovat käyttäytymisellään aina tietyn kulttuurin. Heidän itseluottamuksestaan, tiedoistaan ja taidoistaan riippuu, mihin suuntaan yhteisö muuttuu (Murto 1998, 131; Pirnes 2003, 137). Schein (1987, 234) mukaan esimiehet vaikuttavat kulttuuriin etenkin seuraavien keinojen kautta:

- 1) Mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä kontrolloivat
- 2) Johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin
- 3) Johtajan oman esimerkin kautta suorittama mallintaminen, opettaminen ja ohjaaminen
- 4) Palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit
- 5) Rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit

Tästä seuraa, että ennen kuin muu organisaatio saadaan tietoiseksi kulttuurin muutoskitkaa luovasta vaikutuksesta, on esimiesten kyettävä tunnistamaan omat kitkatekijänsä. Aloittamalla kehittäminen johtamiskäyttäytymisen kehittämisestä saadaan aikaan kehittymistä myös sekä työilmapiirissä että tuloksellisuudessa. Kulttuurimuutoksen ydin on toisin sanoen johtamiskulttuurin muutoksessa (Kauppinen 2002, 53; Pirnes 2003, 115; Mäki 2007). Ensimmäinen tehtävä onkin selvittää, minkälainen johtamiskulttuurin muutos tarvitaan ja miten se toteutetaan (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 38). Joskus jo pelkkä esimiesten kouluttaminen riittää koko organisaation muutosohjelmaksi, joten jos haluaa muuttaa organisaatiokulttuuria, on muutettava johtamiskulttuuria (Kauppinen 2002, 116; Erämetsä 2003, 225; Jokilaakso 2005).

## 6. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on tehokasta tiedon luomista, jakamista ja levittämistä. Sillä tarkoitetaan sellaisia organisaatorakenteita, ilmastoja, järjestelmiä ja johtamista, jotka edistävät yhteistyötä, luottamusta, oppimista ja innovaatiotoimintaa (Viitala 2004, 15). Puhutaan myös tietämyksenhallinnasta eli siitä, mitä sellaista tietoa organisaatiossa on, joka voi hyödyttää muita ja miten tämä tieto saadaan leviämään (Ranki 1999, 38).

Osaamisen johtaminen konkreettisella tasolla edellyttää esimiehiltä ymmärrystä siitä, mitä osaaminen on ja mitkä seikat vaikuttavat oppimisprosessiin (Viitala 2004, 18). Oppiva organisaatio ei synny vain käsitteitä opettelemalla eikä sen kehittämistä voi jättää kenenkään yksittäisen henkilön vastuulle. Osaamisen johtaminen vaatii tietoista johtamista ja koko johtajiston oman sitoutumisen kautta tulevaa esimerkkiä (Kirjonen 1997, 43; Moilanen 2001, 45).

### 6.1 Osaamisen johtamisen roolit (Sengen malli)

Organisaation oppimista edistävää esimieskäyttäytymistä on alan kirjallisuudessa määritelty usein roolien kautta. Rooli on yksilön tehtävästä ja asemasta riippuva oikeus tai velvollisuus tietynlaiseen käyttäytymiseen työyhteisössä (Jalava 2001, 18). Senge (1990) on omassa viiden kohdan mallissaan nimennyt esimiehen rooleiksi suunnittelijan, opettajan ja stuertin roolit. Suunnittelijan päätehtävänä on luoda visio, päämäärät ja yhteiset arvot (Senge 1990, 341-345). Opettajan roolissa huomio kiinnittyy ajattelumalleihin ja niiden kyseenalaistamiseen, johon toimintaan esimiehen on kyettävä ensin itse (Senge 1990, 353-357). Stuertin roolissa korostuu esimiehen henkilökohtainen asenne ja halu toimia sanojensa mukaisesti. Stuerttina esimies antaa itsensä työyhteisön käyttöön eikä valjasta työyhteisöä oman statuksensa ylläpitämiseen kuten tekee asemansa väärin ymmärtänyt esimies (Senge 1990, 345-352).

### 6.2 Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (Viitalan malli)

Viitala (2002; 2004) mallintaa osaamisen johtamista ulottuvuuksien kautta. Hän on tutkimuksessaan selvittänyt, mitä ovat ne esimiestyön elementit, jotka erityisesti ovat organisaation osaamisen johtamisen kannalta keskeisiä sekä sitä, miten osaamisen johtaminen käytännön esimiestyössä ilmenee. Hänen mallissaan osaamisen johtaminen todentuu neljänä ulottuvuutena, joita ovat: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen.

### **6.2.1 Ulottuvuus 1: Oppimisen suuntaaminen - tavoitteet, visio**

Oppimisen suunnan selkiyttäminen on tavoitteiden asettamista, toiminnan arviointia ja edellisiä tukevien foorumeiden luomista (Viitala 2002, 188; 2004, 25). Suunnan perustana ovat visio ja strategia. Mitä selkeämmin esimies kykenee pitämään tavoitteet esillä ja kertomaan, mitä niiden saavuttaminen kunkin jokapäiväisessä toiminnassa merkitsee, sitä paremmin huomio kiinnittyy tavoitteiden kannalta tärkeään toimintaan. Ei riitä, että tavoitteena on vaikkapa kurssikirjojen saatavuuden parantaminen. Pitää myös osata kertoa, minkälaisia konkreettisia toimia tämä itse kultakin päivittäisessä työssä edellyttää. Niin ikään tulee osata kertoa, mikä hyötyä halutunlaisesta toiminnasta on (Viitala 2006, 314).

Oppimisen suuntaaminen tapahtuu pääosin keskustelemalla (Viitala 2006, 313-315). Esimiehen on ensin itse ymmärrettävä, mitä visio ja asetetut tavoitteet häneltä itseltään edellyttävät, sitouduttava niiden tavoitteluun ja sitten osattava viestiä asia eteenpäin keskustelemalla niistä ja konkretisoimalla ne. Kerran vuodessa toimintasuunnitelman jälkeen pidetystä tiedotustilaisuudesta ei ole hyötyä, ellei tavoitteista sen koommin puhuta.

### **6.2.2 Ulottuvuus 2: Oppimista edistävän ilmapiirin luominen**

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on toinen osaamisen johtamisen ulottuvuus. Se sisältää sekä koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaitensa välisten vuorovaikutussuhteiden kehittämisen (Viitala 2002, 189; 2004, 28-29). Huomattavaa on, että esimiesten on luotava yhteistyön ilmapiiriä yli omien osastorajojen. Vain oman osastonsa etua ajavat esimiehet eivät toimi oppimista edistävästi, vaan sitä estävästi.

Ilmapiirin vaikutus oppimiseen on merkittävä. Oppimista syntyy vain ympäristössä, missä ihmiset uskaltavat jakaa näkemyksiään, kokemuksiaan ja kehittämisideoitään (Viitala 2006, 316). He uskaltavat ajatella uudella tavalla, uudistua ja uudistaa. Myönteinen ilmapiiri vaikuttaa myös omiin kykyihin ja uskoon omasta selviytymisestä sekä tukee itsearvostuksen tunnetta (Argyris 1990, 24-27; Ojala 2004, 15; Hirvikorpi 2005, 65). Oppivan organisaation ilmapiirissä arvostetaan poikkeavia ideoita ja nähdään uudet kehitykset vauhdittavina eikä uhkina (Ruohotie 1995, 306).

Työyhteisön ilmapiiri on koko työyhteisön asia, mutta esimiehen käyttäytyminen ja tapa kommunikoida on hänen asemansa vuoksi keskeisin tekijä. Esimies luo valinnoillaan, päätöksillään ja suhtautumistavoillaan aina tietyn kulttuurin eli kaikki se, mihin esimies kiinnittää tai ei kiinnitä huomiotaan vaikuttaa. Mikäli esimies torjuu uudet ideat, syyllistää virheistä tai leimaa erilaiset mielipiteet hankaluudeksi, ei organisaatiolla ole mahdollisuutta kehittyä (Ruohotie 1995, 127). Viitala korostaakin, että esimiesten tulee tiedostaa organisaation ilmapiirin vaikutus oppimiseen sekä erityisesti oman toimintansa vaikutus siihen (Viitala 2002, 189; 2004, 28; 2006, 319)

### **6.2.3 Ulottuvuus 3: Oppimisprosessien tukeminen**

Oppimisprosessien tukeminen on konkreettista toimintaa, osaamisen tukemisen näkyväksi tekemistä. Tämä ulottuvuus tuo esille esimiehen todelliset taidot ja suhtautumisen asiaan. Edelliset kaksi ulottuvuutta voivat hyvällä tasolla olevassa organisaatiossa toteutua, vaikka siellä ei tiedostetusti panostettaisi oppimiseen, mutta ei tämä ulottuvuus. Kyetäkseen oikeasti edistämään organisaationsa oppimista on esimiehellä oltava työyhteisöjen toimivuutta koskevaa tietoa. On tunnettava oppimisen lainalaisuudet, ryhmädynaamiset tekijät, tiimityön perusteet, motivaatioteoriat, jne. (Viitala 2002, 190; 2004, 30).

Oppimisprosessien tukeminen –ulottuvuus sisältää kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisen kehittämisen ja yksilön kehittämisestä huolehtimisen (Viitala 2006, 321). Ulottuvuus kuvaa tekijöitä, joilla esimies suhtautuu alaistensa osaamisen määrittelyyn, kehittämisen tukemiseen ja suuntaamiseen sekä tehtäviä, jotka on aiemmin totuttu liittämään henkilöstöasioista vastaavan henkilön vastuulle. Etenkin esimiehen pedagoginen rooli korostuu. Ulottuvuus edellyttää esimiehiltä uusia taitoja eikä sen korostaminen miellytä kaikkia esimiehiä. Henkilöstöasioista vastaavan henkilön tulee pystyä toimimaan sisäisenä konsulttina ja tukena muille esimiehille eli hänen tulee pystyä opettamaan muita. (Viitala 2002, 190; 2004, 30; ks. myös Moilanen 2001, 176 ja Vaherva 2005, 92)

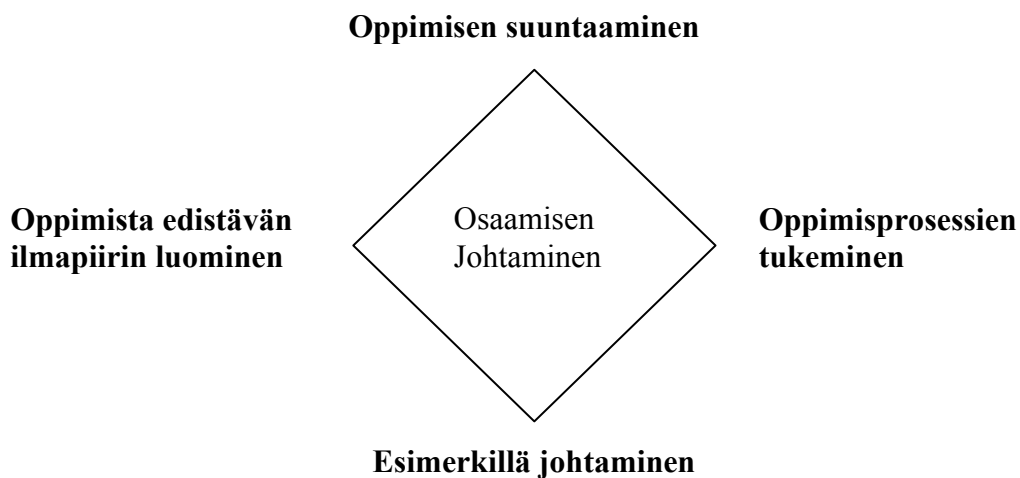
Oppimisen mahdollistaminen on valtaistamisen edellytysten luomista. Valtaistaminen on nimenomaan toimintaedellytysten luomista, jotta työntekijät voivat ottaa valtuuksiin liittyvän vastuun. Vastuuseen velvoittaminen ilman toimintamahdollisuuksien antamista saa aikaan vain pahaa. Se ei myöskään voi onnistua, ellei koko esimiestaso ole mahdollistamisperiaatteissa mukana (Grönroos 2001, 453-455; Lämsä & Hautala 2004, 235-237)

## 6.2.4 Ulottuvuus 4: Esimerkillä johtaminen

Sengen (1993, 132) mukaan tehokkain johtamisstrategia on esimerkkinä toimiminen. Esimerkillä johtaminen kuvaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimiehen oman toiminnan uskottavuudesta riippuu koko osaamiskeskustelun uskottavuus ja se, miten työntekijät ottavat asian omakseen. Ulottuvuus näkyy esimiehen sitoutumisena muutoksiin ja oman ammattitaitonsa kehittämiseen sekä innostuksena tehtävänsä. Jos esimiehen suhtautuminen on innotonta eikä hän kehitä itseään, ei sitä voi odottaa alaisiltakaan. (Viitala 2002, 190; 2004, 32; 2006, 323-324).

Esimes vaikuttaa kaikella sillä, mitä tekee ja miten käyttäytyy, mutta myös sillä, minkä jättää tekemättä tai mitä ei ilmaise. Jos esimiehellä ei ole motivaatiota oman osaamisensa kehittämisen, vie se pohjan pois muidenkin osaamisen kehittämiseltä. ”Jos vaadit jotain alaisiltasi, vaadi sitä ensimmäiseksi itseltäsi” (Viitala 2006, 324).

Esimiesten on osattava toimia alaistensa tukena ja esimerkkinä, mutta myös he tarvitsevat tukea ja esimerkkiä (Boytzis ym. 2002; Mäki 2007). Kauppinen (2006, 243) korostaa johtamisen merkitystä ja sanoo, että johtaminen lähtee siitä, että ylin johto tiedostaa roolinsa. On myös tutkittu, että mitä kannustavammaksi johtaja kokee oman esimiehensä, sitä taitavampi hän on itse esimiehenä (Pirnes 2003, 53-55). Andersenia (ks. Hirvikorpi 2005, 74) mukaellen voikin sanoa, että parasta esimieskoulutusta on se, että näkee ympärillään hyvää johtamista.



**KUVIO 4.** Osaamisen johtamisen ulottuvuudet

## 7. Tutkimuksen metodologia ja toteutus

### 7.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Yliopistokirjastojen johtamista on tutkittu vähän. Aiemmat Suomessa kirjastoista tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä yleisen puolen kirjastoihin tai tutkineet johtamista tapaustutkimuksena yksittäisen kirjaston näkökulmasta tai liittyen johonkin ilmiöön tai prosessiin, esimerkiksi tietotekniikan tuomiin muutoksiin ja sen vaikutuksiin. Yliopistokirjastojen esimiesten minäkuvaa tai ajatuksia itsestään esimiehinä ei laajassa mittakaavassa ole tutkittu eikä aihe ole kovin paljon esillä alan yleisessä keskustelussa.

Paikoin on esitetty epäilyjä ja käyty keskustelua siitä, onko humanistipainotteisilla kirjastoihmisillä esimiehiltä vaadittavia edellytyksiä ollenkaan (mm. Signum 4/1996; Hokkahti, 2005; Rabe 2004; 2005). Myös johtamiskoulutuksen puute ja alan koulutusorganisaatioiden vähäinen kiinnostus siihen on nähty ongelmaksi (mm. Sheldon 1991, 68-80; Winston 2001, 7-8; Salmela 2007, 113). Niin ikään on esiin nostettu huoli siitä, onko yliopistokirjastoilla yleensäkin sitä osaamista, mitä uusi yhteiskunnallinen tilanne lakiuudistuksineen ja tietoteknisine kehityksineen edellyttää. Kuten tulevaisuuden kirjastonhoitajia käsittelevässä kirjassa (ks. Kopisaari & Saarti 2007) todetaan, kirjastot eivät ole itsestäänselvyyksiä enää kenellekään muulle kuin kirjastoihmisille itselleen. Ei myöskään riitä, että kirjastot sanovat omien palveluidensa olevan muita vastaavia palveluita parempia tai että osaamista on, vaan tämän paremmuuden ja osaamisen tulee myös näkyä (Kopisaari & Saarti 2007, 18, 24, 30)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on hakea tuntumaan siihen, miten yliopistokirjastojen esimiehet itse näkevät tilanteen ja oman itsensä kehityksen vetäjinä. Tutkimukset voidaan tyypittää niiden tarkoituksen mukaan kartoittaviin, selittäviin, kuvaileviin ja ennustaviin (Hirsjärvi ym. 2003, 128) ja tämä tutkimus on selkeästi kartoittava. Se on tarkoitettu enemmänkin kysymysten herättämiseen kuin vastausten antamiseen. Tavoitteena ei ole saada esiin ”suuria totuuksia” tai syy-seuraussuhteita eikä niitä tuloksissa myöskään esitetä. Tarkoituksena on tuoda esille esimiesten näkemyksiä ja johtamiseen, muutokseen ja oppimiseen liittyvää tematiikkaa, joka toivottavasti toimii katalysaattorina osana kirjastojen omaa kehityskeskustelua.

## 7.2 Kohderyhmä ja tutkimustapa

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat yliopistokirjastojen esimiehet. Tavoitteena oli selvittää esimiesten näkemystä itsestään esimiehinä sekä sitä, miten esimiehet suhtautuvat omien esimiestaitojensa kehittämiseen. Edelleen haluttiin saada selville, onko esimiesten johtamisessa organisaatioissa nähtävissä oppivan organisaation toimintatapaa tukevia piirteitä. Tutkimuksessa oli mukana esimiehiä kymmenestä eri kirjastokokonaisuudesta niin, että kohderyhmän suuruudeksi muodostui lopulta 79 esimiestä (N=79). Heistä 20 oli miehiä ja 59 naisia (vastaajista 17 miehiä, 36 naisia). Mukana oli esimiehiä sekä operatiiviselta tasolta että ylimmästä johdosta. Kirjastot valittiin mukaan lähinnä koon perusteella eli valinnassa ei käytetty satunnaismetelmää (ks. Metsämuuronen 2003, 31-33)

Tutkimus toteutettiin kyselynä eli oli luonteeltaan kvantitatiivinen ja osa ns. positivistista tutkimusperinnettä. Kyselytutkimuksen hyvänä puolena on se, että se mahdollistaa isojen vastausmäärien käsittelyn halvalla ja helpottaa aineiston keräämistä maantieteellisesti kaukana toisistaan olevista tutkimuskohteista (Alkula ym. 1995, 119). Tutkija ei myöskään vaikuta läsnäolollaan samalla tavalla kuin haastattelutilanteessa (Valli 2001, 101). Kyselytutkimus sopii menetelmäksi silloin, kun tavoitteena on tietty tuntuman hakeminen aiheeseen eli tavoitteena on kerätä alkuaineistoa aiheesta, jota on tutkittu vähän.

Kyselytutkimuksella on myös paljon puutteita. Yksi puute on kyselytutkimuksen pinnallisuus (Alkula ym. 1995, 121). Vastaajat joutuvat valitsemaan rajallisesta määrästä vaihtoehtoja ilman mahdollisuutta tarkentaa näkökulmaansa. Niin ikään on vaikea tietää, ymmärtääkö vastaaja kysymyksen samalla tavalla kuin mitä tutkija on kysymystä asettaessaan ajatellut tai merkitsevätkö asteikon eri luokat eri vastaajille samaa asiaa (Valli 2001, 102). Organisaatioiden erilaiset tilanteet ja niistä johtuva vastausvariaatio jää kyselytutkimuksessa niin ikään huomiotta. Niiden tarkempi esille saaminen ja etenkin varsinaisen toimintakulttuurin tutkiminen vaatisi organisaatiokohtaisia tapaustutkimuksia ja mielellään kvalitatiivisen, esimerkiksi haastatteluihin perustuvan tutkimusotteen.

## 7.3 Kyselylomakkeen esittely

Kyselylomakkeessa (liite 1) oli 7 kpl taustatietokysymystä ja 70 kpl Likert-asteikollista väittämää, joista yksi kahteen kertaan mukana ollut poistettiin. Lisäksi oli ns. vapaa sana

-kenttä, johon sai halutessaan laittaa palautetta, kommentteja tai muuta mieleen tullutta. Taustatietosivun jälkeen varsinainen kysely jakaantui kahteen osaan niin, että ensimmäiset 45 väitettä koskivat esimiehen mielipiteitä omasta itsestään ja loput 25 väitettä pyrkivät saamaan esiin esimiesten ajatuksia heidän organisaatioissaan vallitsevista toimintatavoista yleensä.

Kysymyslomakkeen laadinnassa käytettiin apuna jo tehtyjen tutkimusten kysymyksiä, jonka lisäksi osa kysymyksistä muotoiltiin aiheeseen liittyvän teorian ja kokemukseen perustuvan esiyymmärryksen pohjalta itse. Metsämuuronen (2003, 36) suosittelee valmiin mittariston käyttämistä aina kun mahdollista. Kokonaisuudessaan tähän tutkimukseen sopivaa mittaria ei kuitenkaan löytynyt, joten mittaristo piti rakentaa osin kootusti.

Kysymyslomakkeen suunnittelun vaikeus liittyi kohdeorganisaatioiden erilaisuuteen. Lähinnä tämä vaikutti organisaation toimintaa koskevaan kyselyn osaan. Organisaatiot olivat samasta toimialasta ja laajasti katsottuna samanlaisista infrastruktuuriolosuhteista huolimatta hyvin eri kokoisia, eri tavalla organisoituja, historialtaan eripituisia ja eri aihealueilta, mikä sekä vaikuttaa toimintaan. Mukana oli myös muutama epätyypillinen yksikkö, mikä sekä hankaloitti yleispätevien kysymysten laadintaa. Ne olisi voinut jättää kyselystä kokonaan pois.

Esimiehen identiteettiin ja käsityksiin omasta toiminnastaan kohdistuviin kysymyksiin liittyi puolestaan se ongelma, että moni kysymys jo lähtökohtaisesti herätti tarpeen tarkentaville kysymyksille, joihin ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta. Kysymyksiä olisi ollut hyvä tarkentaa, mutta silloin niistä olisi tullut pitkiä, mikä olisi voinut heikentää halukkuutta vastata. Valli (2001, 100) suosittelee, että kyselylomake on maksimissaan viisi sivua pitkä, minkä maksimin yli ei haluttu mennä. Lomakkeen kyselyosuus oli nimenomaiset viisi sivua, joiden lisäksi kuudentena saatekirjesivu.

Pitkään asennemittariin on tapana laittaa osa kysymyksistä positiiviseen ja osa negatiiviseen suuntaan esitettynä. Näin pystytään tarkemmin määrittelemään, onko vastaaja ollut yhtäpitävä vastauksissaan (Metsämuuronen 2002, 19). Korrelaatio eri puolien välillä lisää myös mittarin luotettavuutta. Kysymysten tulisi olla yksiselitteisiä (Alkula ym. 1995, 131), mitä vaatimusta ainakaan yksi kysymys ei täyttänyt. Kysymysten tulisi niin ikään olla lyhyitä, joka sekään ohje ei kaikkien kysymysten osalla pätenyt.



Vastausvaihtoehdot esitettiin viisiportaisella Likert-asteikolla, jonka vaihtoehdot olivat '1 = täysin eri mieltä', '2 = jonkin verran erimielistä', '3 = en osaa sanoa', '4 = jonkin verran samaa mieltä' ja '5 = täysin samaa mieltä'. Tämän asteikon valitseminen ei ollut paras vaihtoehto. Se ei anna riittävästi eroteltavuutta. Likert-asteikkoja on olemassa erilaisia (ks. mm. Metsämuuronen 2003, 40) ja nyt ajatellen asteikko 1-5 skaalattuna nousevasti tai laskevasti esimerkiksi pelkkien ääripäiden avulla ('Väittämä ei pidä lainkaan paikkansa' – 'Väittämä vastaa käsityksiäni täysin') ilman keskellä olevaa nollakohtaa ('en osaa sanoa') olisi voinut tuoda enemmän sävyeroja ja eroteltavuutta. Vaihtoehtoisesti skaalan laajentaminen 1-7 olisi niin ikään lisännyt erottelevuutta.

Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa muodostettiin aihepiiriin liittyvän teorian perusteella yhteensä 13 teemaa, 7 yksilöä itseään koskevaa ja 6 organisaation yleistä toimintaa kuvaavaa teemaa. Aihealueiden teemoittaminen auttaa tutkijaa muodostamaan logiikan teorian ja tutkimuksen välille (Alkula ym. 1995, 120). Esimiestä itseään koskevat kysymykset jaettiin seuraaviin teemoihin: itsetuntemus, itseluottamus, johtamisidentiteetti, roolimallina oleminen, esimiesvalmiudet, kehittymismotivaatio ja toteutunut itsensä kehittäminen. Organisaation yleisiä toimintatapoja koskevat teemat olivat kehittämistoiminnan tuloksellisuus, oppimista tukevat prosessit, mentaaliset mallit, ilmapiiri, systeemiajattelu ja esimerkkinä toimiminen. Teemat on muotoiltu taustalla käytettyjen teorioiden/mallinnusten (Boyatzisin itsensä johtamisen teoria, Sengen oppivan organisaation malli, Viitalan osaamisen johtamisen malli) synteessinä.

Vaikka väittämät teemoitettiin, niistä ei ollut tarkoitus yhdistää summamuuttujia, mitä ei missään vaiheessa tehdäkään, vaan tulokset esitetään väitteittäin. Tämä siksi, että summamuuttujat vaikka toimivia syy-seuraus -suhteiden etsimisessä ovatkin, peittävät alleen yksittäisten kysymysten informaation, mitä ei haluttu. Varsinkin, kun syy-seuraus -suhteita ei tässä tapauksessa lähdetty hakemaan.

Kyselylomakkeita postitettiin kaikkiaan 79 kappaletta. Vastauksia palautui määräaikaan mennessä 53 kappaletta eli vastausprosentiksi muodostui 67,1 %. Vastausprosentti on kyselytutkimukselle harvinaisen hyvä, sillä kvantitatiiviselle kyselytutkimukselle tyypillinen palautusprosentti on vain noin 40 %. Vastausprosentin ollessa jo ensimmäisen kyselykerran jälkeen näin hyvä, uusintakyselyä ei järjestetty. Vastaaajista 17 oli miestä ja 36 naista. Tutkimuksen tulokset analysoitiin SPSS 14.0 -ohjelmaa apuna käyttäen.

## 7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan tavallisesti käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli siihen, saako toinen tutkija samasta aineistosta samalla menetelmällä samankaltaisen tuloksen. Validiteetti taas tarkoittaa sitä, tutkiiko tutkimus sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Validiteetin käsitettä voidaan edelleen tarkentaa jakamalla se sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti käsittää tutkimuksen sisällön, käsitteiden ja kriteerien luotettavuuden. Ulkoinen validiteetti liittyy siihen, kuinka yleistettäviä tutkimuksen tulokset ovat. (Bryman & Bell 2003, 33-35; Metsämuuronen 2003, 44-48)

Mittarin toistettavuutta ei tämän tutkimuksen puitteissa voi todentaa, myöskään yleisesti käytettyä Cronbach alfa -mittausta ei tehty, koska mittariston osia ei yhdistetty summamuuttujiksi, joiden yhtenäisyyttä Cronbach alfa mittaa. Cronbach alfa osoittaa, kuinka hyvin mittarin eri tekijät mittaavat samantyyppistä asiaa (Metsämuuronen 2003, 45-48, 105-108; Bryman & Bell 2005, 77).

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää monen kysymyksen tulkinnallisuus. Teorian antaman tiedon perusteella tiedetään, että ihmisillä on luontainen taipumus antaa itsestään todellisuutta parempi kuva ja vastata yleisesti hyvänä pidettyjä asioita (Keltikangas-Järvinen 1994, 71-73). Tiedetään myös, että johtotason mielestä asiat ja heidän oma toimintansa suhteessa niihin on aina paremmin kuin sama asia työntekijöiden mielestä (mm. Vartiainen ym. 2000, 169).

Toisaalta tutkimuksessa kysyttiin nimenomaan *esimiesten omaa mielipidettä* itsestään, omasta persoonastaan ja organisaatiostaan, joten se on heille itselleen sinänsä tosi. Subjektiiivinen arviointi on arvioijalle itselleen aina tosi. Se ei kuitenkaan kerro sitä, miten kysymyksiin liittyvät asiat esimiesten johtamissa organisaatioissa todellisuudessa toimivat ja miten esimiesten johtamat alaiset samat asiat esimiesten toiminnan todellisuudessa kokevat. Tämä tutkimus ei siten täytä tieteellistä kriteeriä siitä, että tieteen tarkoitus on joko ”totuuden paljastaminen tai ihmistä ja yhteiskuntaa palvelevan soveltamiskelpoisen tiedon etsintä ja tuottaminen” (ks. Rautiainen 2006, 5). Edelleenkin se ei pysty toteen näyttämään ns. totuuden korrespondenssiteorian vaatimusta siitä, että ”lause on tosi, jos sen ilmaisema asiantila vallitsee todellisuudessa” (ibid.). Nämä kysymykset liittyvät ontologisiin kysymyksiin siitä, voiko tutkimuksessa esitettyjä asioita tutkia erillisenä ilmiönä.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa triangulaation avulla. Triangulaatiossa asiaa lähestytään useamman eri tutkimusmetodin avulla (Metsämuuronen 2002, 22; 2003, 76). Mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää, sitä luotettavampi tulos on. Tutkimusta olisi voinut täydentää esimerkiksi haastatteluin, mitä vaihtoehtoa tutkija alun perin harkitsi, mutta jätti sen pois lähinnä haastatteluteknisistä syistä eli siksi, että tutkimuskohteet olivat maantieteellisesti eri puolilla maata. Lisälähestymistapana käytetään sen sijaan osallistuvaa havainnointia ja sen perusteella luotua esiyymmärrystä tutkimuksen kohdehenkilöistä. Osallistuvan havainnoinnin käyttö perustuu siihen, että tutkijalla on 20 vuoden työkokemus yliopistokirjastomaailmasta, mikä on vaikuttanut sekä aihevalintaan että tutkimuskysymysten valintaan. Esiymmärryksellä tarkoitetaan niitä tietoja, näkemyksiä ja kokemuksia, joita yksilöllä on tutkimusaiheesta tutkimuksen alkuvaiheessa (Gummessonin 1991, 50-72).

Osallistuva havainnointi lisää tutkijan läsnäoloa, mitä tiukin perinteinen kvantitatiivinen tutkimustapa pyrkii välttämään. Kyselytutkimus on osa ns. positivistista tutkimusperinnettä, joka lähtökohtaisesti perustuu objektiivisuuden tavoitteluun (Hirsjärvi ym. 2003, 129). Kuitenkaan edes positivistinen tutkimus ei koskaan voi olla täysin arvovapaata. Jo tutkimuskysymysten valinta on tutkijan subjektiivisen toiminnan tulosta. Vaikka käyttäisi kolmannen osapuolen valitsemaa mittaria, viimeistään tutkimusraportin kirjoittaminen tuo tutkijan osaksi tutkimusta.

Ihmisiin liittyvän positivistisen tutkimuksen objektiivisuutta onkin kyseenalaistettu ja osin luovuttu tiukasta tutkijan näkymättömyysvaatimuksesta. Samalla on tuotu esiin käsitteet representaatiokriisi ja legitimaatiokriisi (Denzin, ks. Juuti 1998, 31). Representaatiokriisillä tarkoitetaan, yltääkö tutkimus paljastamaan tutkittavien kokemuksia tutkittavan ilmiön alueella. Tutkimusteksti ei ole todellisuuden neutraalia ja puolueetonta kuvausta tutkittavan silmin, vaan tuottaa todellisuutta nostamalla esiin asioita, joita se esittää. Legitimaatiokriisillä tarkoitetaan, että perinteiset tavat varmistua tutkimuksen reliabiliteetista ja validiudesta ovat joutuneet uudelleenarvioinnin kohteeksi. Tästä näkökulmasta tutkimus on validi, jos se riittävästi ankkuroituu aineistoonsa, jos se perustuu riittävällä tavalla teoriaan, on riittävän laaja ja tarkastajien mukaan uskottava. Näiden perusteella validiteetti on riittävä, jos tutkimus kykenee tuottamaan kriittistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti 1998, 31)

## 8. Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia. Tulokset esitellään kolmena alalukuna niin, että ensin käydään läpi tutkittavien vastaukset taustatietojen mukaan, sitten tutkittavien käsitykset itsestään ja omasta johtajuudestaan sekä kolmantena tutkittavien esimiesten käsitykset oman organisaationsa toiminnasta. Tulokset esitetään sekä graafisina taulukoina että niitä selittävinä teksteinä.

### 8.1 Tulokset taustatietojen mukaan

Taustatietoina tutkittavista haluttiin selvittää sukupuoli, ikä sekä työssäoloaika esimiehenä nykyisessä tehtävässä. Niin ikään kysyttiin, oliko kohdehenkilö ollut esimiesasemassa jo ennen nykyistä tehtäväänsä ja oliko hänet valittu nykyisiin tehtäviinsä oman organisaation sisältä vai rekrytoitu ulkopuolelta. Edelleen kysyttiin kohdehenkilöiden koulutustaustaa eli sitä, oliko heillä esimiesopintoja ennen esimieheksi ryhtymistä ja sitä, mikä oli heidän ensisijainen motiivinsa esimiestehtäviin hakeutumiselle.

Vastaajia oli yhteensä 53 henkilöä. Heistä 36 oli naisia ja 17 miehiä. Prosenttiosuuksilla esitettyinä vastaavat luvut ovat 67,9 % naisia ja 32,1 % miehiä. Vastanneet esimiehet olivat melko ikääntyneitä, sillä yli 80 % vastaajista oli yli 46-vuotiaita. Ikähaarukkaan 46–55 -vuotiaat kuului 39,6 % vastaajista, mutta heitäkin enemmän oli 56–65-vuotiaita, joita oli 41,5 % vastaajista. Nuoria, 26–35-vuotiaita, esimiehiä oli vastaajista vain alle 2 %.

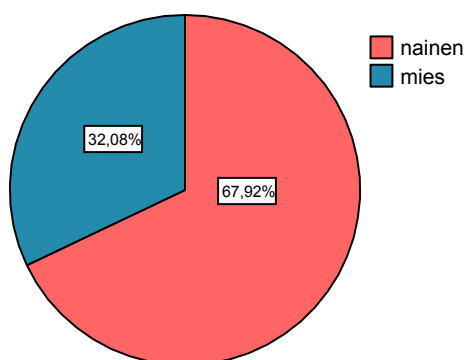
Työssäoloaika esimiehenä jakaantui melko tarkasti eri vaihtoehtojen välille kuitenkin niin, että eniten vastaajia (n. 36 %) oli ryhmässä 'ollut esimiehenä nykyisessä tehtävässä 1–5 vuotta'. 6-10 vuoden kokemus oli lähes 25 %:lla vastaajista ja 11 vuotta tai enemmän oli nykyisessä tehtävissään ollut reilu 28 % vastaajista.

Vastaajista noin 42 % oli ollut esimiesasemassa myös ennen nykyistä esimiesasemaa. Valtaosalle eli noin 58 % nykyinen esimiesasema oli kuitenkin ensimmäinen. Sisäinen rekrytointi näyttää olevan yleistä, sillä lähes 72 % esimiehistä oli valittu oman organisaation sisältä ja vain noin 28 % tullut toimeensa nykyisen organisaation ulkopuolelta.

Lähes 60 % (58,49 %) vastaajista kertoi, ettei heillä ollut esimiesopintoja ennen esimiestehtäviin ryhtymistä. Vajaalla 8 %:lla vastaajista sen sijaan oli johtamisesta joko pää- tai sivuaineopintoja. Väliin jäävä reilu kolmannes vastaajista (33,96 %) kertoi hankkineensa jonkinlaisia johtamisopintoja ennen esimiestehtäviään.

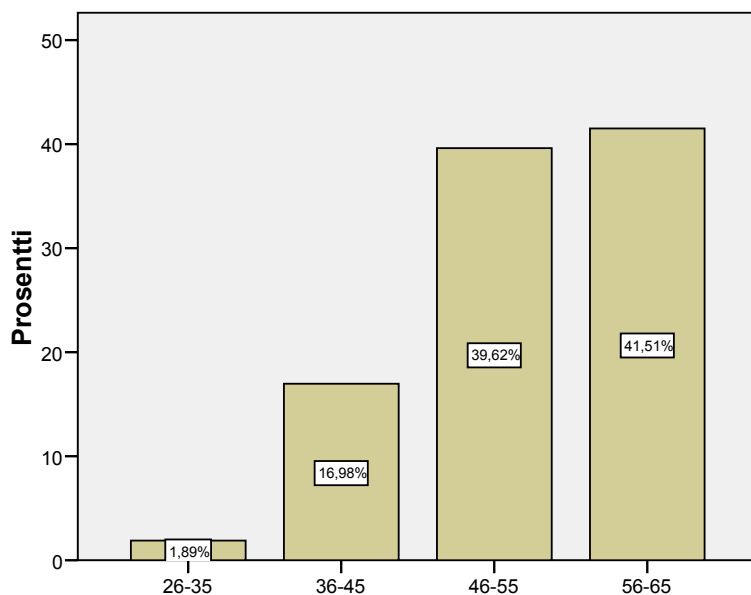
Valtaosa vastaajista eli lähes 53 % sanoi, että heidän ensisijainen motiivinsa hakeutua esimiestehtäviin oli halu päästä vaikuttamaan, kehittää, kantaa vastuuta ja palvella muita. Toiseksi yleisimmäksi syyksi mainittiin työtehtävien muu kiinnostavuus (ei ajatellut hakeutuvansa esimieheksi) tai ns. ajautuminen. Niistä molemmat vaihtoehdot saivat tasaväkisesti 18,87 % vastauksista. Niin ikään perustelut 'parempi palkka ja/tai asema' ja 'tarve saada uusi työpaikka' saivat yhtä paljon eli 3,77 % kannatusta. Seuraavassa vastaukset vielä graafisina kuvioina.

### Sukupuoli

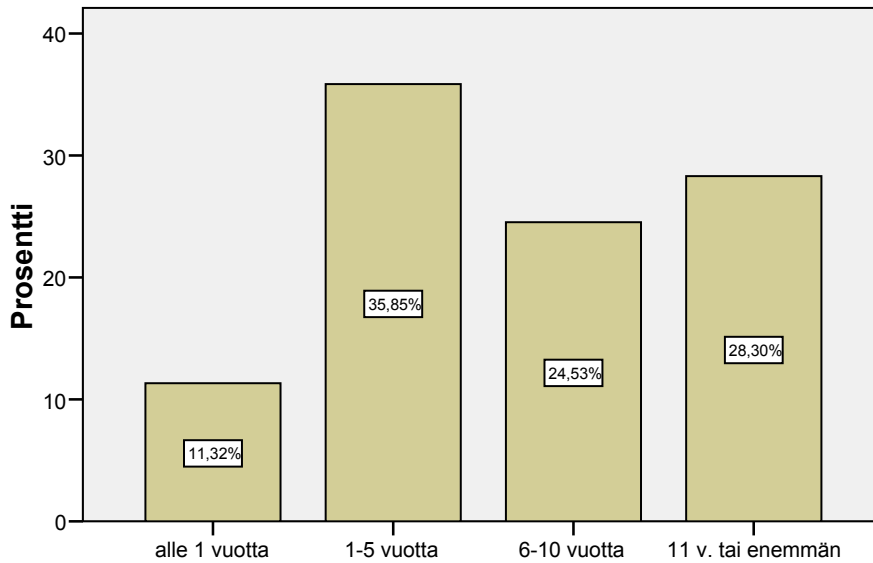


Vastaajia oli yhteensä 53 henkilöä.  
Heistä 36 oli naisia ja 17 miehiä.

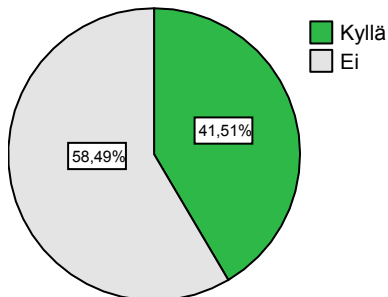
### Ikä



### Työssäoloaika esimiehenä nykyisessä tehtävässä

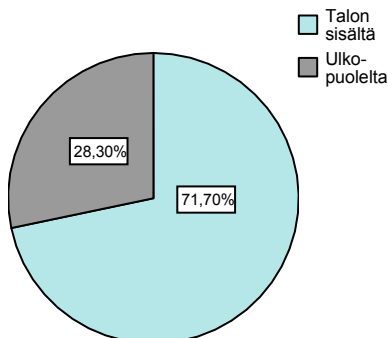


### Oliko esimiesasemassa ennen nykyistä tehtävää?



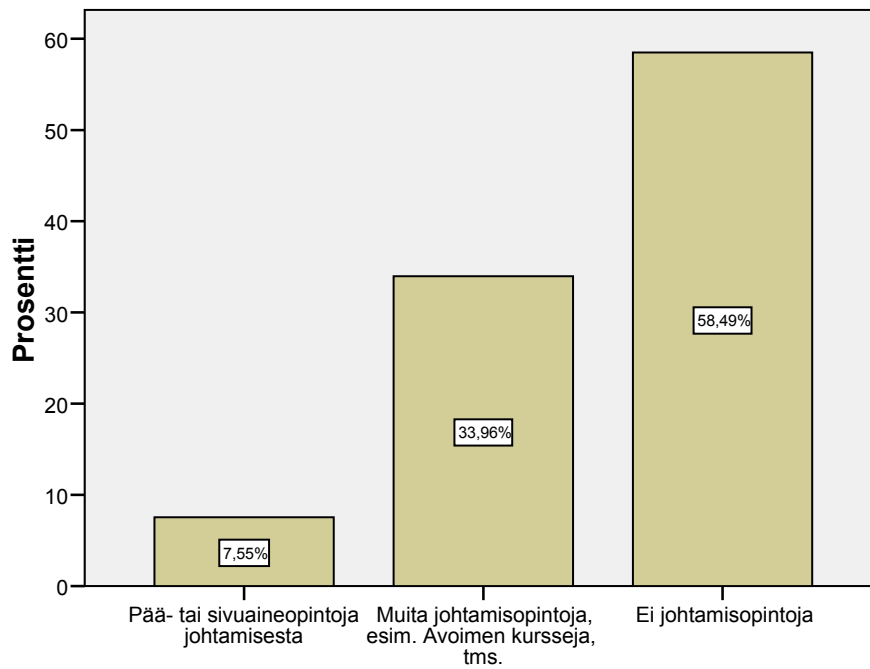
Vastaajista 41,5 % oli esimiesasemassa myös ennen nykyisiä tehtäviä.

### Valittu esimiestehtäviin talon sisältä vai ulkopuolelta

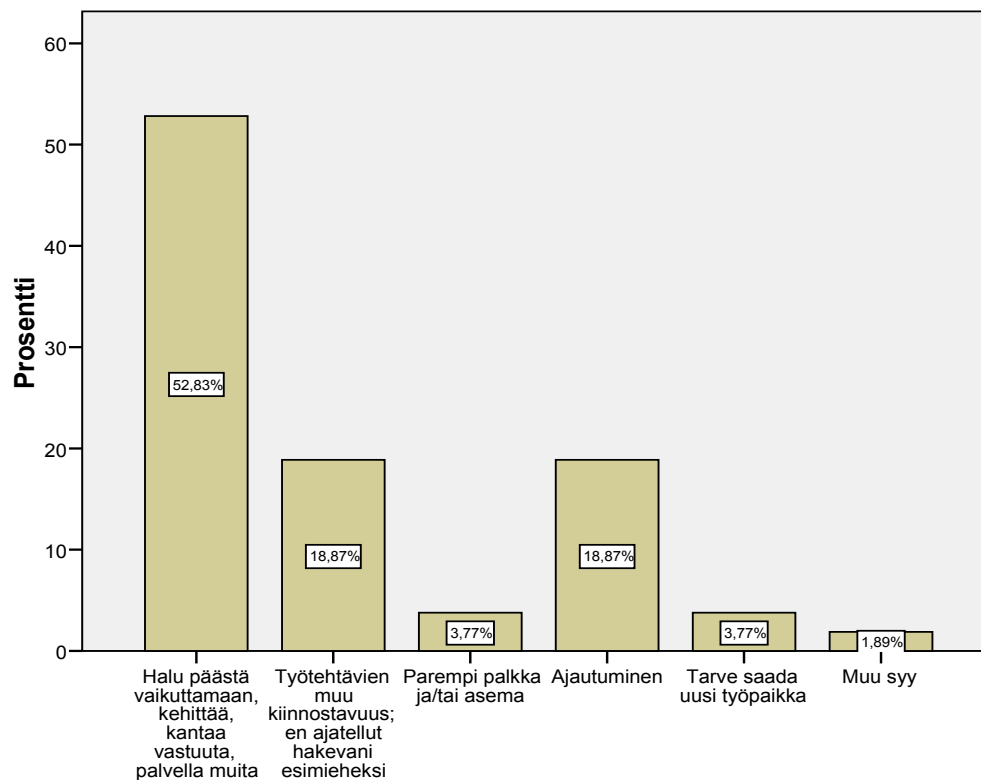


Oman talon sisältä rekrytoiminen on yleistä, sillä lähes 72 % esimiehistä on tullut valituksi organisaation sisältä. Vain noin 28 % on tullut toimeensa nykyisen organisaation ulkopuolelta.

### Hankittu esimiesopintoja ennen esimieheksi ryhtymistä

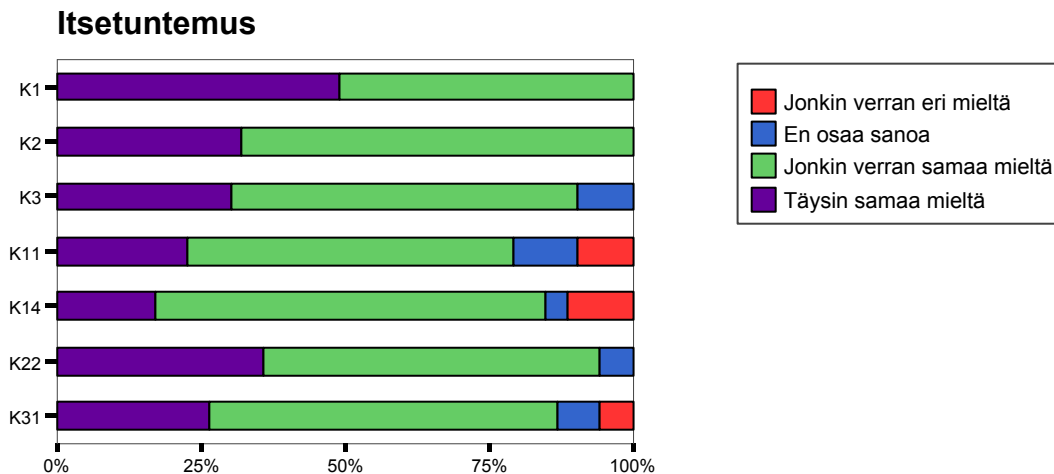


### Motivi esimiestehtäviin hakeutumiselle



## 8.2 Tulokset esimiesten käsityksistä itsestään

Tässä kappaleessa käydään läpi esimiesten vastaukset väittämistä, jotka koskivat heidän omia käsityksiään itsestään ja omasta johtajuudestaan. Väittämät on ryhmitelty seitsemän pääotsikon alle, joita ovat itsetuntemus, itseluottamus, johtamisidentiteetti, roolimallina oleminen, esimiesvalmiudet, kehittymismotivaatio ja toteutunut itsensä kehittäminen.



- K1: Tunnen omat heikot ja vahvat puoleni  
 K2: Osaan analysoida omaa käyttäytymistäni ja tunnistan siihen liittyvät tunteet  
 K3: Tunnistan kotikasvatukseni ja aiempien kokemusteni vaikutuksen omiin ajattelumalleihini  
 K11: Yritän jatkuvasti tunnistaa omia uskomuksiani ja kyseenalaistaa niitä  
 K14: Analysoin jatkuvasti kriittisesti omaa toimintaani esimiehenä  
 K22: En torju kielteistäkään palautetta, vaan pohdin sen avulla toimintaani  
 K31: Yritän usein ajatella asioita uudella tavalla, toisesta näkökulmasta

**KUVIO 5.** Esimiesten omat käsitykset itsestään ulottuvuudella 'itsetuntemus'

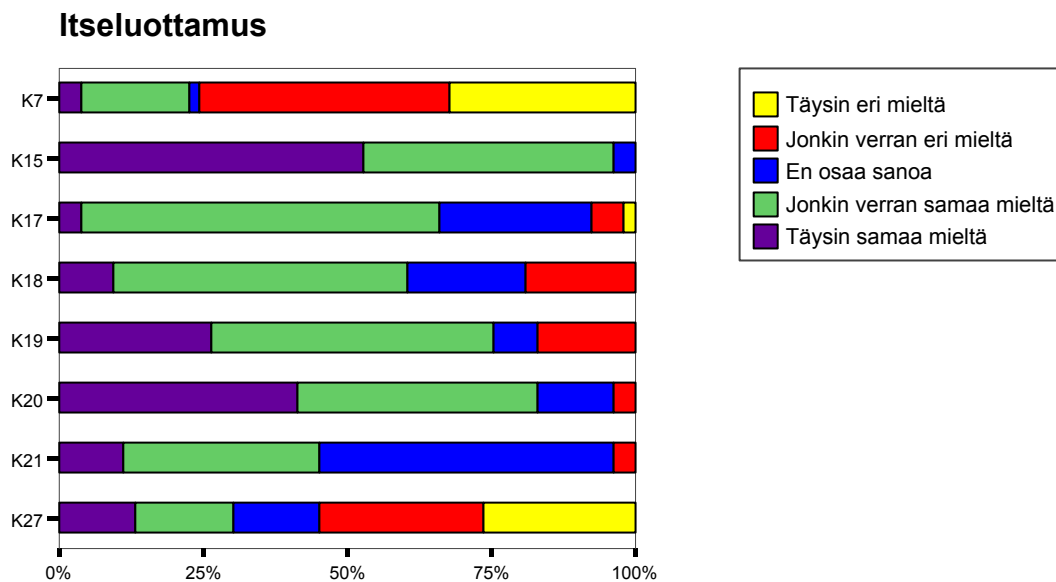
Kaikki vastaajat uskovat **tuntevansa itsensä (K1)** joko erittäin hyvin (51 %) tai melko hyvin (49 %). Lähes yhtä mieltä oltiin kyvystä **analysoida omaa käyttäytymistä (K2)** ja siihen liittyviä tunteita. Sen taidon sanoi osaavansa täysin reilu kolmannes (32 %) vastaajista loppujen (68 %) ollessa jonkin verran samaa mieltä. **Kotikasvatuksen ja aiempien kokemusten vaikutuksen (K3)** sanoi tunnistavansa erittäin hyvin kolmannes ja melko hyvin noin 60 % vastaajista. Vajaa kymmenes (9,4 %) oli epävarma valiten vaihtoehdon 'en osaa sanoa'.

**Omien uskomusten tunnistamisesta (K11)** oli joko täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä lähes 80 % vastaajista. Reilu kymmenes (11,3 %) ei osannut sanoa, osaako tunnistaa uskomuksiaan ja niin ikään noin kymmenes (9,4 %) oli jonkin verran erimieltä eli tiedosti, ettei ehkä tunnista uskomuksiaan tai kyseenalaista niitä tarpeeksi.



**Oman toiminnan kriittistä analysointia (K14)** sanoi tekevänsä lähes 85 % vastaajista. Vajaa 4 % ei osannut sanoa, onko kyllin kriittinen itseään kohtaan ja reilu kymmennes oli jokseenkin eri mieltä eli oli ilmeisen kriittinen omaa kriittisyyttään kohtaan. Kysymys **K22** koski muilta tulevan **kriittisen palautteen vastaanottamisvalmiutta**. Lähes 95 % vastaajista sanoi olevansa tähän valmis (35,8 %) tai lähes valmis (58,5). Noin 5 % ei osannut sanoa, osaako ottaa vastaan kriittistä palautetta.

Korkeat positiiviset arvot sai myös väite **yritän usein ajatella asioita uudesta näkökulmasta (K31)**. Täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä oli yli 85 % vastaajista. Jonkin verran eri mieltä asiasta oli reilut 5 %. Loput noin 8 % vastaajista ei osannut sanoa, katsooko asioita uusin silmin.



- K7: Voin mielestäni vaikuttaa hyvin vähän siihen, mitä talossa tapahtuu  
 K15: Minulta löytyy rohkeutta esittää poikkeaviakin mielipiteitä  
 K17: Uskon, että alaiseni pitävät minua hyvänä esimiehenä  
 K18: Vastaan ihannekuvaani esimiehenä; hoidan asiat tavalla, miten toivoisin oman esimiehenikin asiat hoitavan  
 K19: Siedän hyvin epävarmuutta  
 K20: Olen valmis laittamaan ”itseni likoon” vaikeankin tehtävän edessä  
 K21: Olen onnistunut työssäni keskitasoa paremmin  
 K27: Olisin kiinnostunut hakemaan vieläkin vaativampiin tehtäviin

**KUVIO 6.** Esimiesten omat käsitykset itsestään ulottuvuudella ’itseluottamus’

Usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin oli pääsääntöisesti hyvä. Noin 75 % oli joko täysin tai jonkin verran eri mieltä väitteestä, että **vaikutusmahdollisuuksia on vähän (K7)**. Noin 23 % oli kuitenkin joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä eli koki, ettei voi

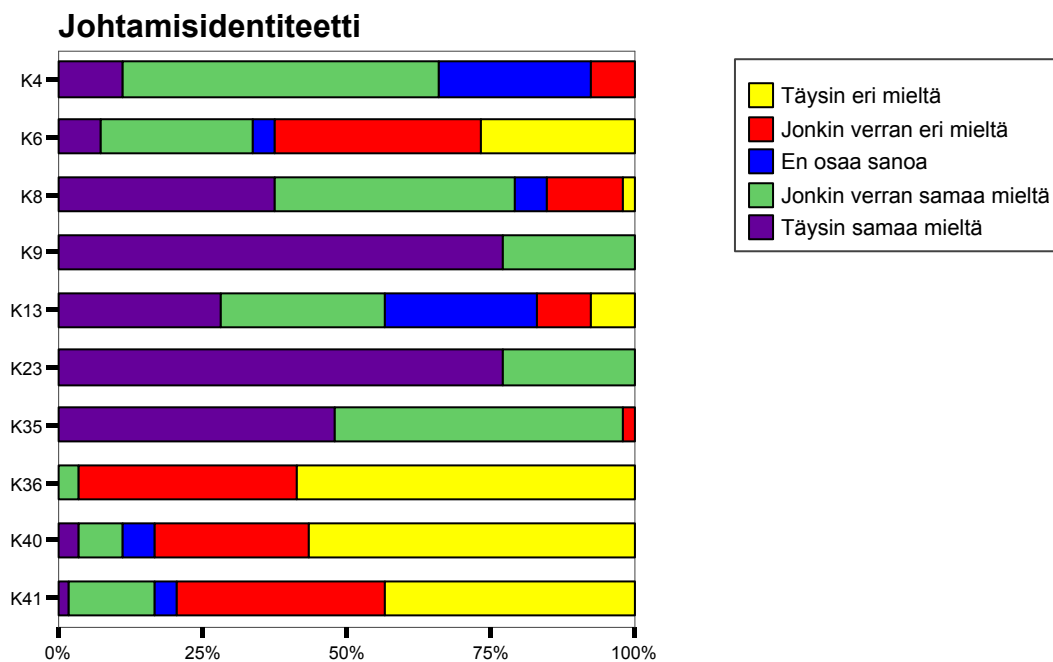
vaikuttaa paljoo siihen, mitä talossa tapahtuu. Heistä vajaa 4 % oli täysin samaa mieltä, että vaikutusmahdollisuuksia on vähän. Vajaat 2 % ei osannut sanoa, voiko vaikuttaa. **Poikkeavia mielipiteitä (K15)** sanoi uskaltavansa sanoa yli 90 % vastaajista. Noin 52 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja 43 % jonkin verran samaa mieltä. 3,8 % vastaajista ei osannut sanoa rohkeuttaan tässä.

Uskon, että **alaiseni pitävät minua hyvänä esimiehenä (K17)** -kohta jakoi mielipiteet niin, että 3,8 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. He uskoivat olevansa pidettyjä. Jonkin verran samaa mieltä oli vähän noin 60 % vastaajista ja en osaa sanoa -vaihtoehdon valitsi 26,4 %. Jonkin verran eri mieltä oli vajaat 6 % vastaajista. 1,9 % sanoi olevansa täysin eri mieltä eli ei tuntenut olevansa alaistensa keskuudessa pidetty.

Omaa **ihannekuvaansa esimiehenä (K18)** sanoi vastaavansa vain 9,4 % vastaajista. Vain he sanoivat toimivansa niin, kuten toivoisivat oman esimiehensä toimivan. Jonkin verran samaa mieltä oli kuitenkin noin 50 %. Viidennes ei osannut sanoa, onko ihannekuvansa kaltainen ja lähes yhtä moni eli 18,9 % oli jonkin verran eri mieltä eli ei tunnusti, ettei toimi kuten toivoisi oman esimiehensä toimivan. Kohta **K19** koski **epävarmuuden sietämistä**. Noin 25 % oli täysin samaa mieltä, että sietää epävarmuutta ja vajaat 50 % oli asiasta jonkin verran samaa mieltä. Yhteensä noin 25 % ei joko osannut sanoa sietääkö epävarmuutta tai oli jonkin verran eri mieltä eli ei erityisesti viihdy epävarmoissa olosuhteissa.

Valtaosa eli 83 % esimiehistä oli mielestään **valmis laittamaan itsensä likoon (K20)** vaikeankin tehtävän edessä. Sekä täysin samaa mieltä että jonkin verran samaa mieltä olevia oli molempia 41,5 %. Reilu kymmenes ei osannut sanoa, onko valmis moiseen ja vajaa 4 % oli jonkin verran eri mieltä eli ei niin innokas vaikeisiin tehtäviin.

Yli 45 % esimiehistä **uskoo olevansa onnistunut työssään keskitasoa paremmin (K21)**. Täysin samaa mieltä tästä oli 11,3 %. Jonkin verran samaa mieltä oli 34 % vastaajista. Noin puolet ei osannut sanoa, onko onnistunut vai ei. Vajaat 4 % oli jonkin verran eri mieltä eli ei tuntenut onnistuneensa esimiehenä – tai ei ainakaan keskitasoa paremmin. Noin 30 % olisi valmis hakemaan **vieläkin vaativampiin tehtäviin (K27)**. Heistä täysin samaa mieltä oli noin 13 % ja jonkin verran samaa mieltä 17 %. Niin ikään noin 30 % vastaajista oli kuitenkin jonkin verran eri mieltä ja reilu neljännes vastaajista oli ehdottomasti ajatusta vastaan eli täysin eri mieltä. Vähän yli 15 % ei osannut sanoa, haluaako edetä vielä vai ei.



- K4: Tunnen esimiehenä olevani oikea ihminen oikealla paikalla  
 K6: En ajattele itseäni esimiehenä, olen yksi muista  
 K8: Haluan toimia johtotehtävissä työn vaativuudesta huolimatta  
 K9: Alaisillani on oikeus luoda minua kohtaan odotuksia, edellyttää minulta toimintaa ja antaa kriittistä palautetta, jos eivät ole toimintaani tyytyväisiä  
 K13: Palkkaisin itseni tavalla toimivan johtajan myös omaan yritykseeni, johon olisin sijoittanut kaiken omaisuuteni  
 K23: Alaisten kunnioitusta ei voi aseman perusteella automaattisesti odottaa, alaisten kunnioitus pitää omalla toiminnalla ansaita  
 K35: Haluan kantaa vastuuta  
 K36: Pidän työstä, jossa joku muu tekee päätökset, ja sanoo, mitä minun on tehtävä  
 K40: En haluaisi olla esimies  
 K41: Minulla on taipumus siirtää ikävien asioiden hoitamista tai delegoida ne muille

**KUVIO 7.** Esimiesten omat käsitykset itsestään ulottuvuudella 'johtamisidentiteetti'

**Ihminen oikealla paikalla (K4)** uskoi olevansa 11,3 % vastaajista, mikä on täysin sama määrä kuin oman toimintansa erittäin onnistuneiksi kokeneilla. Noin 55 % ei ollut asiasta aivan yhtä vakuuttunut, mutta oli kuitenkin jonkin verran samaa mieltä. Reilu neljännes (26,4 %) ei osannut sanoa, onko esimiehenä oikeassa tehtävässä ja 7,5 % oli jonkin verran eri mieltä.

**En ajattele itseäni esimiehenä, olen yksi muista (K6)** -väitteestä oli täysin samaa mieltä 7,5 %. He eivät ajattele itseään esimiesroolin kautta. Reilu 25 % oli jonkin verran samaa mieltä ja vajaat 4 % ei osannut sanoa. Noin 62 % oli kuitenkin joko jonkin verran eri mieltä ja täysin eri mieltä asiasta eli he mielsivät itsensä selvästi esimieheksi.

Noin 80 % vastaajista **haluaa** myös **toimia esimiestehtävissä (K8)** niiden vaativuudesta huolimatta. Noin 38 % oli tästä täysin samaa mieltä ja reilu 40 % jonkin verran samaa mieltä. Jäljelle jäi noin 20 % joukko niitä, jotka olivat joko jonkin verran eri mieltä, eivät osanneet sanoa tai täysin eri mieltä halustaan toimia esimiehenä. Täysin erimielisiä oli 1,9 %.

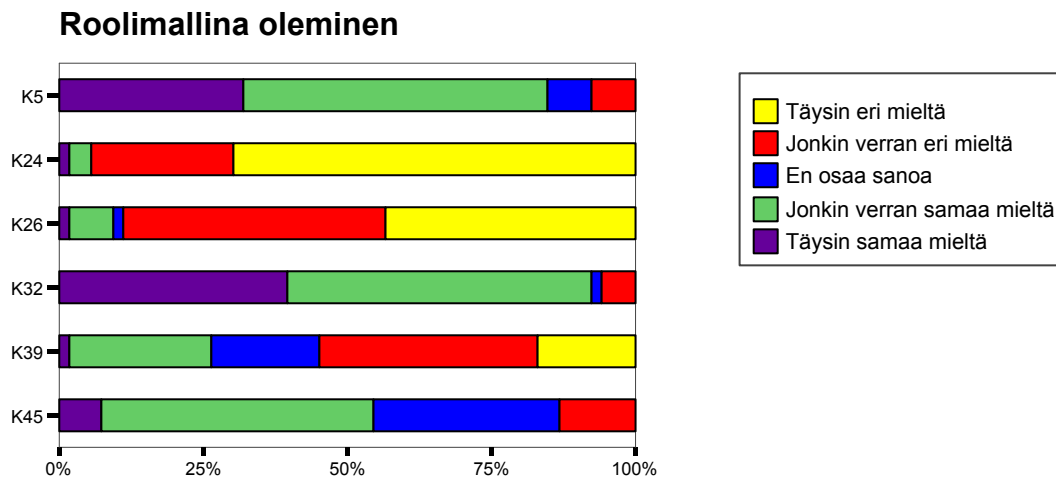
Hyvin yksimielisiä oltiin myös siitä, että **alaisilla on oikeus luoda esimiestä kohtaan odotuksia (K9)** ja edellyttää toimintaa ja antaa kriittistä palautetta, jos eivät ole esimiehen toimintaan tyytyväisiä. 77,4 % vastaajista oli tästä täysin samaa mieltä ja loput 22,6 % jonkin verran samaa mieltä. Sen sijaan **itsensä kaltaisen esimiehen palkkaaminen (K13)** jakoi mielipiteitä enemmän. Vajaat 30 % oli täysin samaa mieltä, eli olisi valmis palkkaamaan itsensä kaltaisen esimiehen yritykseen, johon olisi sijoittanut kaiken omaisuutensa. Saman verran eli niin ikään noin kolmannes miettisi jo enemmän. 26,4 % ei osannut sanoa, olisiko se hyvä ajatus ja 9,4 % oli jonkin verran eri mieltä. 7,5 % oli omista rahoistaan sen verran huolestunut, ettei palkkaisi itsensä kaltaista esimiestä.

Kohta **K23** koski **alaisten kunnioituksen hankkimista** ja sitä, ettei kunnioitusta voi aseman perusteella automaattisesti odottaa. Tämä väite tuotti täysin samanlaisen tuloksen kuin työntekijöiden odotuksia koskeva kohta K9. Myös tässä 77,4 % vastaajista oli tästä täysin samaa mieltä ja 22,6 % jonkin verran samaa mieltä. **Halusta kantaa vastuuta (K35)** oltiin lähes 100 % yksituumaisia kuitenkin niin, että vain noin 47 % vastaajista oli asiasta täysin varma. Vajaat 50 % oli empivämpi valiten vaihtoehdoksi kohdan 'jonkin verran samaa mieltä'. 1,9 % oli jonkin verran eri mieltä eli ei niin innokas vastuuseen.

**K36** tiedusteli, **pitääkö työstä, jossa joku muu tekee päätökset** ja sanoo, mitä on tehtävä. Täysin samaa mieltä ei ollut kukaan, joskin vajaat 4 % oli jonkin verran samaa mieltä. Pääsääntöisesti käskytettäväksi ei haluttu eli lähes 38 % jonkin verran eri mieltä ja noin 58 % täysin eri mieltä.

Vajaat 4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että **ei haluaisi olla esimies (K40)**. Jonkin verran samaa mieltä oli vajaat 8 % vastaajista. Yli 26 % oli jonkin verran eri mieltä ja vajaat 57 % täysin eri mieltä. Toisin sanoen esimiestehtävissä haluttiin voittopuolisesti olla. **Minulla on taipumus siirtää ikävien asioiden hoitamista (K41)** -piirteen tunnusti itsessään vajaat 2 % vastaajista. Vähän yli 15 % oli jonkin verran samaa mieltä eli tunnusti piirteen itsessään.

Noin 35 % vastaajista oli jonkin verran eri mieltä ja reilut 43 % oli asiasta täysin eri mieltä eli ei joko omasta mielestään tähän sorru tai ei ainakaan sitä tunnusta.



K5: Asioihin tarttuminen, aktiivinen ongelmanratkaisu ja konkreettisten parannusten aikaansaaminen ovat minulle ominaisia asioita

K24: Yritän olla puuttumatta ongelmiin ja toivon, että muut tekevät samoin

K26: Esimiesten osallistuminen kehittämishankkeisiin ei ole tarpeellista, riittää, että esimiestaso saattaa hankkeet alkuun, toteutuksen voi delegoida työntekijöille

K32: Osallistun mielelläni kehittämissuunnitelmiin omassa työyhteisössäni (koulutukseen, työryhmiin, projekteihin, yms.)

K39: Kehittämishankkeita on liikaa ja ne ovat usein aiheeltaan niin etäisiä, etten jaksa kiinnostua niistä.

K45: Olen itse innostunut kehittäjä, joten minun on helppo saada muut mukaan

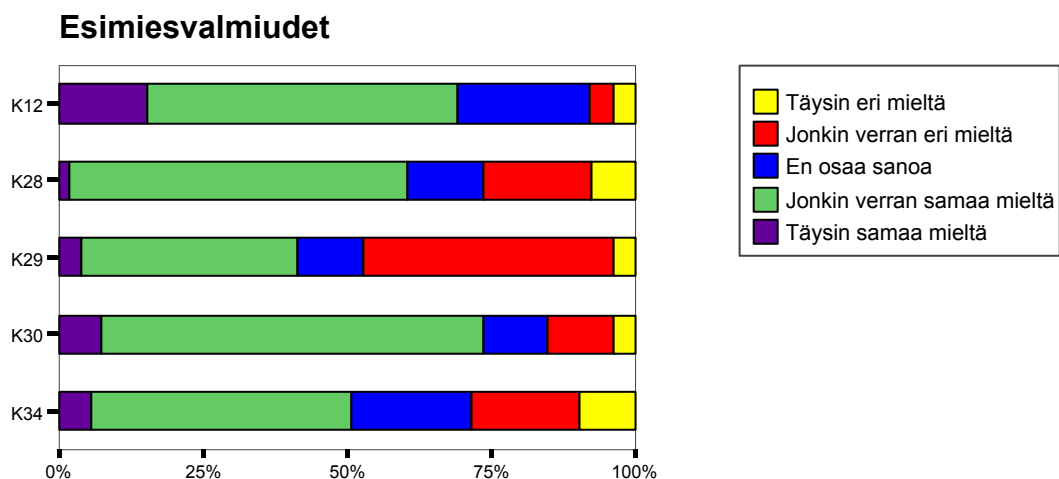
**KUVIO 8.** Esimiesten omat käsitykset itsestään ulottuvuudella 'roolimallina oleminen'

Asioihin tarttumisen ja **aktiivisen ongelmanratkaisun (K5)** sanoo kokevansa omakseen lähes 85 % vastaajista. Heistä yli 32 % oli asiasta täysin samaa mieltä. 15 % vastaajista ei joko osaa sanoa tai on jonkin verran eri mieltä. Esimiehet eivät myöskään omasta mielestään kaihda ongelmiin tarttumista ja väitteestä **yritykseni puuttumatta ongelmiin (K24)** oltiin lähes 70 prosenttisesti täysin eri mieltä. Vajaat 2 % sen sijaan ei halua puuttua ongelmiin.

**Esimiesten osallistumista kehittämishankkeisiin (K26)** pidettiin tärkeänä niin, että täysin eri mieltä tai jonkin verran eri mieltä osallistumisen *tarpeettomuudesta* oli vajaat 90 % vastaajista. 1,9 % ei osannut sanoa, onko esimiehen läsnäolo tarpeellista. Vajaa kymmenes vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että hankkeet voi delegoida työntekijöille.

Niin ikään noin 90 % vastaajista sanoi **osallistuvansa mielellään kehittämishankkeisiin (K32)**, koulutuksiin ja projekteihin. Vajaat 6 % oli jonkin verran eri mieltä eli ei niin innostunut asiasta. Edes **kehittämishankkeiden määrää (K39)** ei pidetty liiallisena. Lähes 55 % vastaajista oli joko täysin tai jonkin verran eri mieltä siitä, että kehittämishankkeita olisi liikaa tai että ne olisivat aiheiltaan niin etäisiä, etteivät hankkeet kiinnosta heitä. Kuitenkin noin 27 % oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (1,9 %) hankkeiden liiallisesta määrästä ja epäkiinnostavasta aiheesta. Vajaat 20 % vastaajista ei osannut ottaa kantaa asiaan.

Yli 50 % vastaajista piti itseään myös **innokkaana kehittäjänä (K45)**, joka saa helposti myös muut mukaansa. Reilu kolmannes (32,1 %) ei tosin osannut sanoa, onko innostaja tai edes itse innostunut ja 13,2 % ei ollut asiasta aivan varma valiten vaihtoehdon 'jonkin verran erimieltä'.



K12: Koen, että minulla on hyvät valmiudet kehittämishankkeiden vetämiseen

K28: Tunnen eri johtamisteoriat ja osaan analysoida oman ja talon muiden esimiesten johtamistyyliä suhteessa niihin

K29: Tunnen eri motivaatioteoriat ja osaan soveltaa niitä

K30: Tunnen eri oppimisteoriat ja ymmärrän, minkälaiset asiat vaikuttavat kykyyn ja haluun oppia niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin

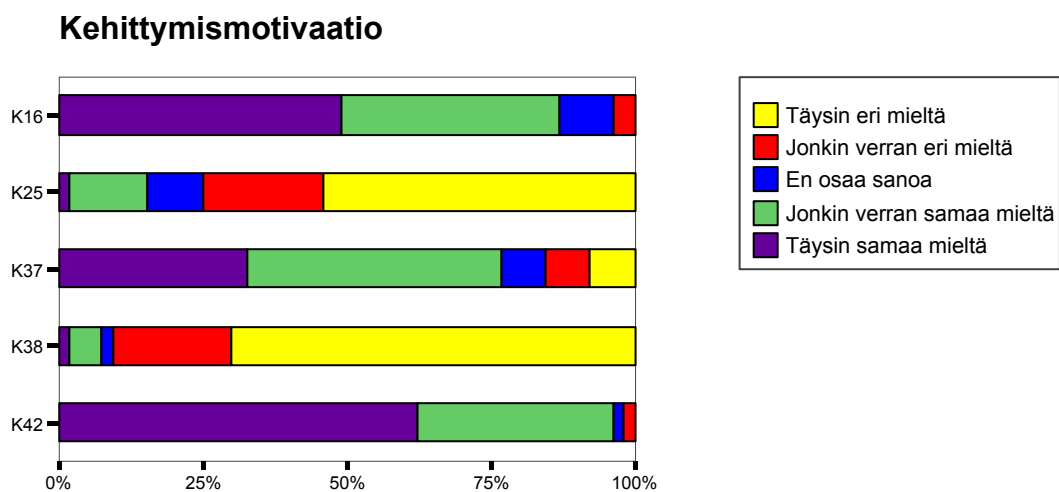
K34: Koen olevani esimerkillinen tiedottaja

**KUVIO 9.** Esimiesten omat käsitykset itsestään ulottuvuudella 'esimiesvalmiudet'

Usko omiin taitoihin kehittämishankkeiden vetäjinä oli hyvä. Lähes 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että omaa **hyvät valmiudet kehittämishankkeiden vetämiseen (K12)**. Omia kehittäjän taitojaan epäili vain noin 7 % vastaajista ollen joko täysin eri mieltä tai jonkin verran eri mieltä. **Johtamisteoriat (K28)** sanoi tuntevänsä yli 60 % vastaajista, joskin heistä vain 1,9 % oli asiasta täysin varma. Vajaa 30 % vastaajista sanoi tuntevänsä teorit huonosti tai ei ollenkaan. 13,2 % ei osannut sanoa, tuntee ko teorioita tai osaako käyttää niitä oman tai kollegoidensa toiminnan arviointiin.

**Motivaatioteorioiden tuntemus (K29)** jakaantui lähes tasan tuntevien ja asiasta epävarmempien suhteen, kuitenkin niin, että asiasta epätietoisten osuus oli suurempi. 11,3 % ei osannut sanoa, tunteeko motivaatioteorioita tai osaako soveltaa niitä. **Oppimisteoriat (K30)** tunnettiin vähän paremmin. 7,5 % oli täysin varma asiasta ja 66 % sanoi olevansa jonkin verran samaa mieltä siitä, että tuntee ko. opit. Noin 15 % oli joko jonkin verran tai täysin eri mieltä oppimisteoriatuntemuksestaan. En osaa sanoa –kohdan valitsi tässäkin kohtaa reilu kymmenes eli 11,3 % vastaajista.

Yli puolet vastaajista piti itseään myös suhteellisen hyvänä tiedottajana. **Koen olevani esimerkillinen tiedottaja (K34)** –kohta keräsi vastauksia niin, että 5,7 % vastaajista piti itseään esimerkillisenä tiedottajana ja suhteellisen hyvänä puolestaan 45,3 % vastaajista. Parantamisen varaa tunsu lähes 30 %, joista 9,4 % oli täysin eri mieltä eli ei pitänyt tiedottamiskulttuuriaan ollenkaan esimerkillisenä. Viidennes vastaajista eli noin 20 % vastaajista ei osannut sanoa, millainen on tiedottajana.



- K16: Itseni kehittäminen esimiehenä on minulle jatkuva haaste  
 K25: Esimieskoulutus voisi olla hyväksi, mutta minulla ei ole siihen aikaa  
 K37: Voisin osallistua koulutukseen, jossa jokainen esimies lukee yhden johtamistaidon kirjan, referoi sen muille ja alustaa yhteisen keskustelun kirjan teemojen pohjalta  
 K38: En ole kiinnostunut osallistumaan esimieskoulutukseen  
 K42: Ajattelen, että ellei esimies kehitä itseään, ei hän voi vaatia sitä toisiltakaan

**KUVIO 10.** Esimiesten omat käsitykset itsestään ulottuvuudella 'kehittymismotivaatio'

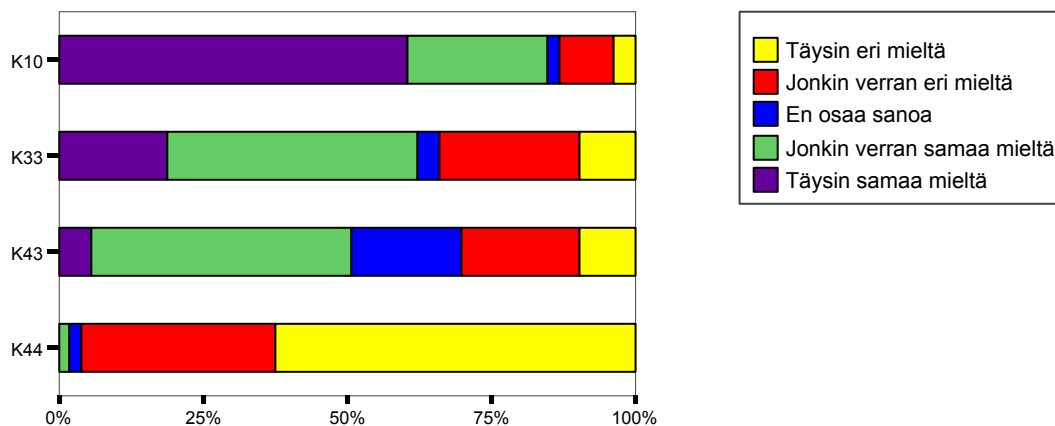
**Itsensä kehittäminen esimiehenä (K16)** on esimiesten itsensä mielestä jatkuva haaste yli 85 %:lle vastaajista. Lähes 50 % oli tästä täysin samaa mieltä. 9,4 % ei osannut sanoa ja 3,8 % oli joksikin eri mieltä.

Kohta **K25** oli väärin aseteltu. Väitteiden tulisi olla yksiselitteisiä, mitä vaatimusta K25 ei täyttänyt. Se oli muotoa **esimieskoulutus voisi olla hyväksi, mutta minulla ei ole siihen aikaa**. Vastaukset painottuivat kielteiselle puolelle niin, että täysin eri mieltä oli lähes 53 % ja jonkin verran eri mieltä noin 20 % vastaajista, loppuprosenttien jakautuessa muille vaihtoehdoille. Vastaus on tulkittavissa niin, että aikapulaa ei katsota ongelmaksi esimieskoulutuksen hankkimiseen.

Lukupiiri-tyyppiseen koulutusmuotoon suhtauduttiin myönteisesti. Yli 75 % esimiehistä sanoi olevansa joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että voisi osallistua koulutukseen, jossa jokainen **lukee yhden esimiestäiden kirjan ja referoi sen muille (K37)**. 15 % oli kuitenkin joko täysin tai jonkin verran vastaan ajatusta.

**En ole kiinnostunut osallistumaan esimieskoulutukseen (K38)** –väitteen torjui noin 90 % vastaajista ollen joko täysin tai lähes täysin eri mieltä. Vajaat 6 % oli jonkin verran samaa mieltä ja vajaat 2 % täysin samaa mieltä siitä, että esimieskoulutus ei kiinnosta. Noin 95 % esimiehistä sanoi myös olevansa joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että **ellei esimies kehitä itseään, ei hän voi vaatia sitä toisiltakaan (K42)**.

### Toteutunut itsensä kehittäminen



K10: Olen omasta aloitteestani hankkinut esimieskoulutusta (esim. Avoimen yo:n kurssit, tms. luennot)

K33: Luen aktiivisesti esimies-/johtamistoimintaa käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita

K43: Käytän itsearviointimenetelmiä oman esimiestoimintani kehittämiseen

K44: En tietoisesti ole kehittänyt tai kehitä omaa esimiestoimintaani mitenkään

**KUVIO 11.** Esimiesten omat käsitykset itsestään ulottuvuudella 'toteutunut itsensä kehittäminen'

Vastaajista yli 60 % sanoo **oma-aloitteisesti hankkineensa esimieskoulutusta (K10)** eli käyneensä mm. Avoimen yliopiston kurseja tms. He valitsivat vaihtoehdon täysin samaa mieltä. Jonkin verran samaa mieltä oli noin 25 % vastaajista. Jonkin verran eri mieltä tai

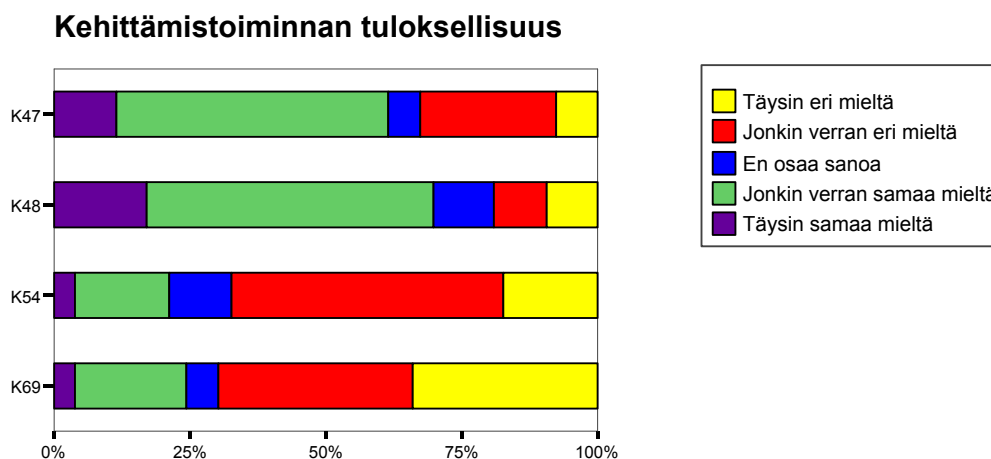


täysin eri mieltä oli kaikkiaan vain noin 13 % vastaajista. Yli 62 % vastaajista sanoi myös **lukevansa aktiivisesti johtamisaiheisia kirjoja tai artikkeleita (K33)**, heistä vajaat 20 % oli asiasta täysin varma loppujen noin 43 % ollessa jonkin verran samaa mieltä. Vajaa neljäsosa vastaajista (24,5 %) oli jonkin verran eri mieltä ja vajaa 10 % täysin eri mieltä eli ei lue.

Yli 50 % vastaajista sanoo käyttävänsä **itsearviointimenetelmiä (K43)** oman esimiestoimintansa kehittämiseen. Tosin vain vajaa 6 % oli tästä täysin samaa mieltä ja vähän yli 45 % jonkin verran samaa mieltä. Vajaat 20 % ei osannut sanoa ja niin ikään noin 20 % oli jonkin verran eri mieltä. 9,4 % oli täysin eri mieltä eli ei käytä itsearviointimenetelmiä. **En ole tietoisesti kehittänyt tai kehitä omaa esimiestoimintaani (K44)** -väitteestä täysin eri mieltä oli yli 90 %. Vajaat 2 % sen sijaan oli täysin samaa mieltä.

#### 8.4 Esimiesten käsitykset oman organisaationsa toiminnasta

Tämän osion tavoitteena oli saada selville minkälaisia oppivaan organisaation ja osaamisen johtamiseen kuuluvia piirteitä on tunnistettavissa kohdehenkilöiden johtamissa organisaatioissa. Myös tämän osion väitteet/asiakohdat on ryhmitelty aiheittain. Ne ovat: kehittämistoiminnan tuloksellisuus, oppimista tukevat prosessit, mentaaliset mallit, ilmapiiri, systeemiajattelu ja esimiesten esimerkki.



- K47: Työntekijät tuntevat talon strategian, vision ja kehittämishankkeiden tavoitteet ja ovat sitoutuneet toimimaan niiden suuntaisesti
- K48: Kehittämishankkeiden tulosten seuranta on oleellinen osa toimintaa: pohdimme alaisteni ja esimieskollegoideni kanssa säännöllisesti sitä, mitä konkreettisia parannuksia on saatu, mitä ei ja miksi
- K54: Kehittämishankkeet vievät paljon aikaa, mutta johtavat harvoin konkreettisiin parannuksiin
- K69: Aloite kehittämishankkeisiin tulee yleensä kirjaston ulkopuolelta, esim. yliopiston hallinnosta, niitä ei aloiteta kirjaston omasta halusta

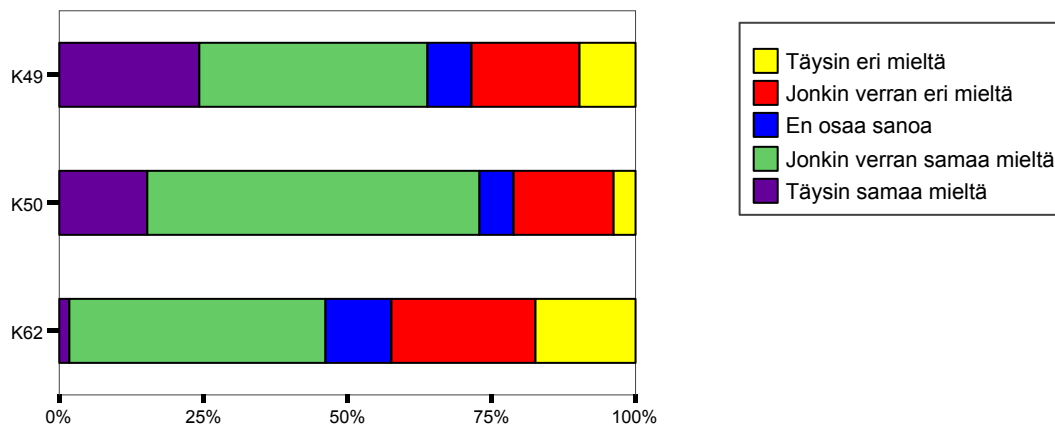
**KUVIO 12.** Esimiesten näkemykset organisaationsa toiminnasta ulottuvuudella 'kehittämistoiminnan tuloksellisuus'

Noin 60 % esimiehistä uskoo, että **työntekijät tuntevat organisaationsa strategian, vision ja kehittämishankkeiden tavoitteet** ja ovat sitoutuneet toimimaan niiden mukaisesti (**K47**). Reilut 10 % on tästä täysin samaa mieltä loppujen noin 50 % ollessa jonkin verran samaa mieltä. Vajaa 6 % ei osannut sanoa, tuntevatko työntekijät ko. asiat ja vajaa 25 % oli jonkin verran eri mieltä. 7,5 % oli täysin eri mieltä eli ei uskonut, että työntekijät tuntevat strategiaa, visiota tai tavoitteita.

**Kehittämishankkeiden tulosten seuranta (K48)** on esimiesten kertoman mukaan olennainen osa toimintaa noin 70 %:ssa organisaatioita, joskin vain 17 % oli tästä täysin samaa mieltä. Kolmannes vastaajista oli noin 10 % osuudella kukin joko täysin tai jonkin verran eri mieltä tai ei osannut sanoa, toimitaanko heillä noin. **Kehittämishankkeet vievät paljon aikaa, mutta johtavat harvoin konkreettisiin parannuksiin (K54)** -väitteestä vajaan 4 % oli täysin samaa mieltä. 17 % oli jonkin verran samaa mieltä, reilu 11 % ei osannut sanoa ja vajaa 50 % oli jonkin verran eri mieltä. 17 % vastaajista oli täysin eri mieltä eli heillä kehittämistoiminta on heidän mielestään tuloksellista. Prosenttiluku on sama kuin edellisen kysymyksen kohdalla niillä, jotka sanoivat, että tulosten seuranta on oleellinen osa toimintaa.

**Aloite kehittämishankkeisiin tulee yleensä kirjaston ulkopuolelta (K69)** -väitteestä oli joko täysin tai jonkin verran eri mieltä noin 70 % vastaajista eli että hankkeet aloitetaan useimmiten kirjaston omasta aloitteesta. Noin 25 % vastaajista oli kuitenkin joko jonkin verran samaa mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta. 5,7 % ei osannut sanoa, mistä kehittämishankkeet saavat alkunsa.

### Oppimista tukevat prosessit

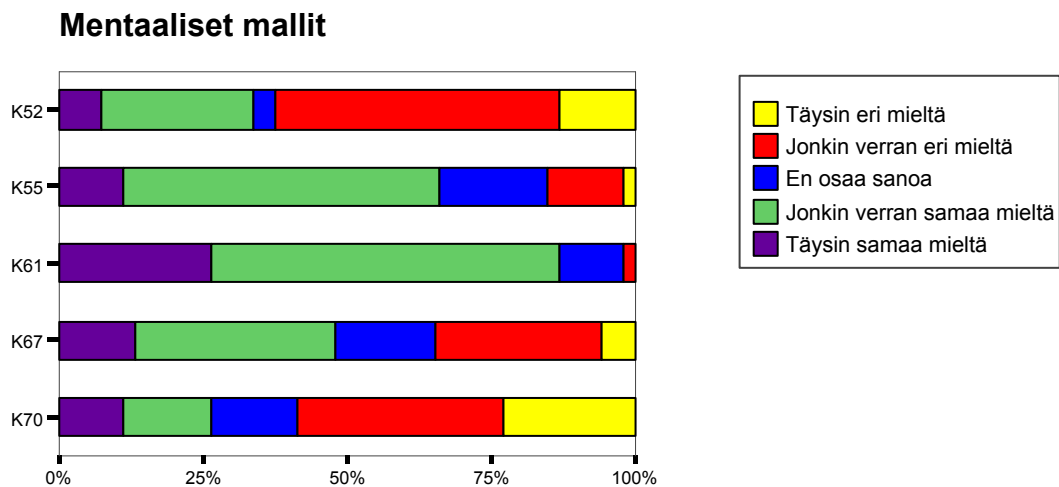


- K49: Kirjastomme tekee esimieskoulutusyhteistyötä yliopiston johtamisen laitoksen tai muun oppilaitoksen kanssa (= tilattu luentosarja, mentori-apua, tms. esimiehiä tukevaa konsultointia)
- K50: Olen keskustellut alaisteni kanssa siitä, mitä visio ja strategia kunkin arkityön tasolla konkreettisesti merkitsee
- K62: Jokainen esimieskoulutuksessa ollut huolehtii, että saadut tiedot ja taidot leviävät osaksi keskustelua koko organisaatiossa

**KUVIO 13.** Esimiesten käsitykset organisaatiostaan ulottuvuudella 'oppimista tukevat prosessit'

Peräti noin 64 % vastaajista sanoo, että heidän kirjastonsa **tekee esimieskoulutusyhteistyötä** yliopiston johtamisen laitoksen tai muun **oppilaitoksen kanssa (K49)** eli on tilattu luentosarja, hankittu mentori-apua tai muuta esimiehiä koskevaa konsultointia. Vajaat 30 % oli kuitenkin jonkin verran erimieltä tai täysin eri mieltä. 7,5 % ei osannut sanoa, onko tällaista yhteistoimintaa.

Vain noin 15% vastaajista sanoo keskustelleensa alaistensa kanssa siitä, **mitä visio ja strategia arkityön tasolla merkitsevät (K50)**. Vajaat 57 % on ilmeisesti keskustellut jonkin verran valiten vaihtoehdon 'jonkin verran samaa mieltä'. Noin 20 % on joko täysin tai jonkin verran eri mieltä. Vajaa 6 % ei osannut sanoa, onko tehnyt niin. **Esimieskoulutuksessa opittujen asioiden eteenpäin siirtäminen (K62)** ei näytä olevan vakiintunut tapa, sillä vain vajaat 2 % oli täysin samaa mieltä, että näin on tapana tehdä. Vähän yli 43 % oli asiasta kuitenkin jonkin verran samaa mieltä. Noin 42 % oli joko jonkin verran tai täysin eri mieltä eli heidän organisaatioissaan tapa ei ole yleinen. Loput yli 10 % eivät osanneet sanoa, toimitaanko heillä näin.



K52: Organisaatiossamme on vahva taipumus tehdä asiat niin kuin aina ennenkin

K55: Me esimiehet rohkaisemme jatkuvasti alaisiamme yli osastorajojen antamaan kritiikkiä ja kehitysehdotuksia asioista, jotka heidän mielestään voisi tehdä toisin ja paremmin

K61: Kannustan alaisiani ajattelemaan uudella tavalla

K67: Parannuksia saisi aikaan vanhoja toimintatapoja muuttamalla, mutta vanhat valta- ja hierarkiarajat estävät muutoksen

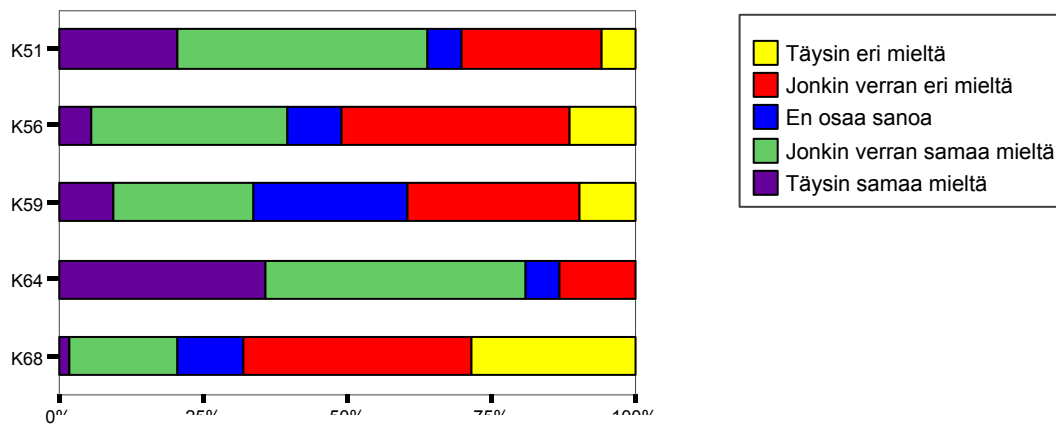
K70: Resurssipula on suurin toiminnan kehittämistä estävä tekijä

**KUVIO 14.** Esimiesten näkemykset itsestään ulottuvuudella 'mentaaliset mallit'

**Organisaatiossamme on vahva taipumus tehdä asiat kuten ennenkin (K52)** -väitteestä oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä vajaat 34 % vastaajista. Joko jonkin verran tai täysin eri mieltä olevia oli noin 62 %. Noin 65 % esimiehistä sanoo **rohkaisevansa alaisia yli osastorajojen antamaan kritiikkiä ja kehittämisehdotuksia (K55)**. Reilu 10 % on tästä täysin samaa mieltä loppujen noin 55 % ollessa jonkin verran samaa mieltä. Noin 15 % oli joko jonkin verran tai täysin eri mieltä siitä, että tällainen rohkaiseminen olisi heillä tapana. Vajaat 20 % ei osannut sanoa tehdäänkö heillä näin.

Reilu 26 % sanoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että **kannustaa alaisiaan ajattelemaan uudella tavalla (K61)**. 60 % oli asiasta jonkin verran samaa mieltä. 11,3 % ei osannut sanoa ja 1,9 % oli jonkin verran eri mieltä eli ei ilmeisimminkään kannusta. Noin 47 % oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että **muutoksia saisi aikaan vanhoja valta- ja hierarkiarajoja muuttamalla (K67)**. Noin 34 % sen sijaan oli joko jonkin verran tai täysin eri mieltä asiasta. 17 % vastaajista ei osannut ottaa kantaa tähän asiaan. Reilu neljännes eli noin 26 % vastaajista oli joko täysin tai jonkin verran sitä mieltä, että **resurssipula on suurin toiminnan kehittämistä estävä tekijä (K70)**. Lähes 60 % vastaajista oli kuitenkin erimieltä. Täysin erimielisiä oli vajaat 23 %. En osaa sanoa -vaihtoehdon valitsi 15 % vastaajista.

## Ilmapiiri



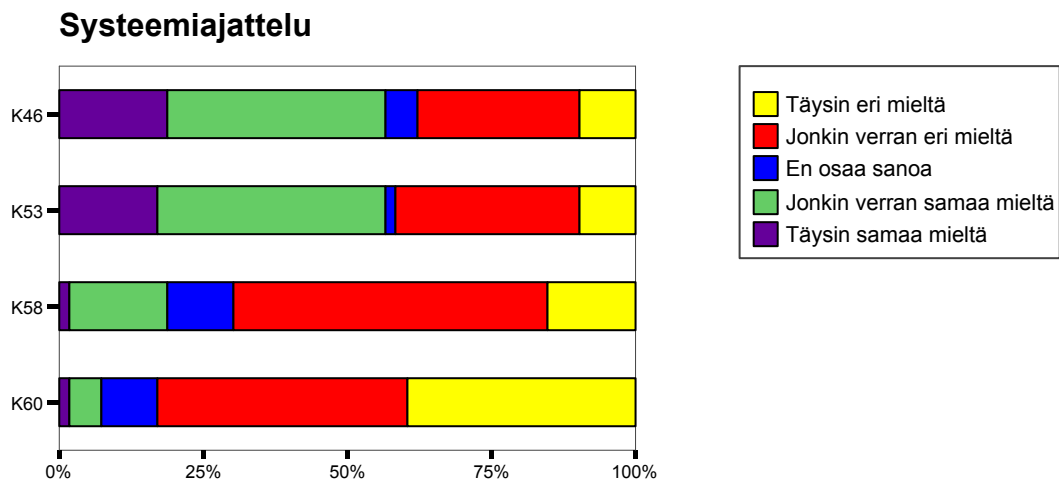
- K51: Organisaatiomme henki on aloitteellinen, ratkaisukeskeinen ja ideoiva  
 K56: Henkilökuntaa on vaikea saada mukaan kehittämishankkeisiin  
 K59: Tuntuu, että työntekijöistä moni ”käy vain töissä”  
 K64: Organisaatiossamme puhutaan paljon kiireestä ja resurssipulasta  
 K68: Paras tapa lisätä yhteishenkeä on viedä huomio pois ongelmista ja korostaa positiivista keskustelua

**KUVIO 15.** Esimiesten näkemykset organisaatiostaan ulottuvuudella ’ilmapiiri’

Yli 64 % esimiehistä piti **organisaationsa henkeä aloitteellisena, ratkaisukeskeisenä** ja ideoivana (**K51**). Lähes 21 % oli tästä täysin samaa mieltä. Vajaat 25 % oli aloitteellisuudesta jonkin verran eri mieltä ja vajaat 6 % täysin eri mieltä. Niin ikään vain vajaat 6 % oli täysin samaa mieltä siitä, että **henkilökuntaa on vaikea saada mukaan kehittämishankkeisiin** (**K56**). Kuitenkin 34 % oli tästä jonkin verran samaa mieltä. Puolet vastaajista oli eri mieltä väitteestä ja sanoi henkilökuntansa olevan innokasta.

Edellisten kanssa samansuuntainen tulos tuli väitteelle, että **moni tuntuu käyvän ”vain töissä”** (**K59**). Noin 35 % oli tästä joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä ja noin 40 % joko täysin tai jonkin verran eri mieltä. Reilu 25 % ei osannut ottaa kantaa valiten vaihtoehdon ’en osaa sanoa’. **Kiireestä ja resurssipulasta puhuminen** (**K64**) on organisaatioissa yleistä. Yli 80 % vastaajista oli tästä joko täysin samaa mieltä (35,8 %) tai jonkin verran samaa mieltä (45,3 %). Vain noin 13 % oli jonkin verran eri mieltä ja vajaat 6 % ei osannut sanoa, ovatko kiire ja resurssipula osa organisaation puhekulttuuria.

Yli 65 % vastaajista oli joko täysin tai jonkin verran *eri mieltä* siitä, että **paras tapa lisätä yhteishenkeä on viedä huomio pois ongelmista** (**K68**) ja korostaa positiivista keskustelua. Kuitenkin noin 20 % oli väitteestä joko jonkin verran tai täysin samaa mieltä. 11,3 % ei osannut sanoa, ko. tapa hyvä keino ratkaista ongelmia vai ei.



K46: Resurssien ajatellaan olevan yhteisiä, joten joustava toiminta yli tehtävä- ja osastorajojen on normaalia

K53: Organisaatiossamme on vahvat osasto- ja hierarkiarajat

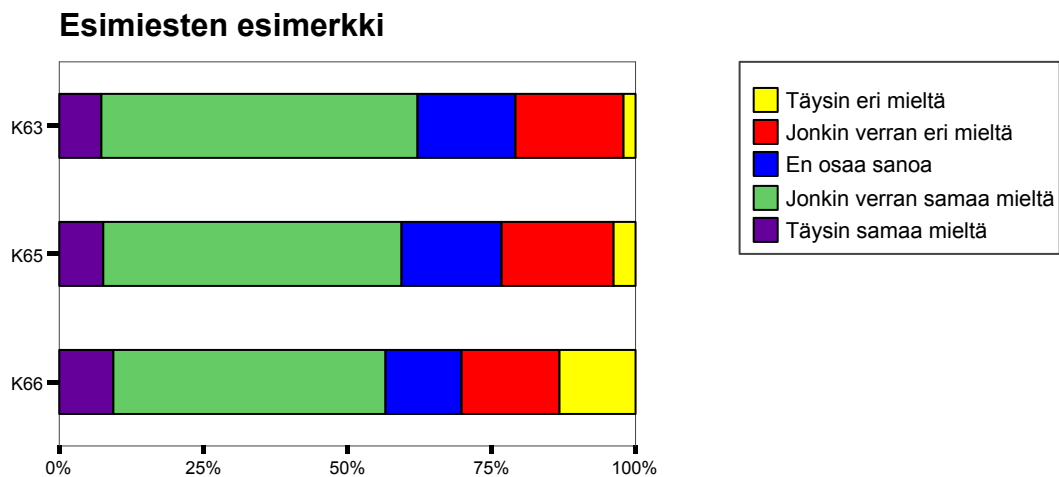
K58: Osastojen tai ammattiryhmien välillä ei ole statuseroja, esim. lainausta pidetään yhtä tärkeänä kuin tietopalvelun toimintaa

K60: On parempi, että kukin hoitaa vain omat työtehtävänsä eikä puutu muiden tapaan toimia

**KUVIO 16.** Esimiesten käsitykset organisaatiostaan ulottuvuudella 'systemiajattelu'

Noin 56 % esimiehistä sanoi, että **joustava toiminta yli tehtävä- ja osastorajojen (K46)** on heillä normaalia. Täysin samaa mieltä tästä oli 18,9 % vastaajista. Vajaat 38 % oli puolestaan joko jonkin verran tai täysin eri mieltä asiasta. Vajaat 6 % ei osannut sanoa, onko heidän organisaatiossaan tapana tehdä rajat tai tehtävät ylittävää yhteistoimintaa. Väitteestä, että **organisaatiossa on vahvat osasto- ja hierarkiarajat (K53)** oli joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä noin 57 % vastaajista. Noin 40 % oli joko jonkin verran tai täysin eri mieltä eli heillä rajoja ei liene liiemmin ole. Tulos on hieman ristiriitainen edellisen kohdan kanssa.

Niin ikään statuseroja eri toimintojen välillä ilmeisesti on, koska noin 70 % vastaajista oli joko täysin tai jonkin verran eri mieltä siitä, että **osasto ja ammattiryhmien välillä ei olisi statuseroja (K58)**. Noin 20 % oli joko jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, ettei statuseroja ole. Jäljelle jääneet noin 10 % eivät osanneet ottaa asiaan kantaa. Mitä taas tulee siihen, onko **parempi, että kukin hoitaa vain omat työtehtävänsä eikä puutu muiden tapaan toimia (K60)**, niin noin 85 % vastaajista oli tästä joko täysin tai jonkin verran eri mieltä. Täysin samaa mieltä tästä oli vain 1,9 %.



K63: Esimiesten oma sitoutuminen sovittuihin muutoksiin on esimerkillistä

K65: Esimieskunnan puheet ja teot tukevat toisiaan: puhe ei jää puheeksi, vaan jokainen todella tekee sen, minkä lupaa

K66: Esimieheni/kollegoideni tapa tiedottaa on esimerkillinen ja tukee avointa viestintäkulttuuria

**KUVIO 17.** Esimiesten käsitykset organisaatiostaan ulottuvuudella 'esimiesten esimerkki'

**Esimiesten oma sitoutuminen sovittuihin muutoksiin on esimerkillistä (K63)** vain 7,5 % mielestä, joskin lähes 55 % vastaajista oli asiasta kuitenkin jonkin verran samaa mieltä. Voittopuolisesti esimiesten omaan esimerkillisyyteen siis uskottiin. Jonkin verran tai täysin eri mieltä esimieskunnan omasta esimerkillisyydestä oli reilu 20 % vastaajista. Melko suuri osuus eli 17 % ei osannut ottaa tähän kantaa.

Lähes samassa suhteessa vastattiin väitteeseen, joka koski **esimieskunnan puheiden ja tekojen samansuuntaisuutta (K65)**. Negatiivisten vastausten osuus tässä oli tosin hieman suurempi niin, että täysin eri mieltä olevia oli pari prosenttiyksikköä edellistä enemmän. Väite **viestintäkulttuurin avoimuudesta (K66)** lisäsi tyytymättömyyttä edelleen niin, että yli 30 % oli joko täysin tai jonkin verran eri mieltä viestinnän avoimuudesta. Joko täysin tai jonkin verran samaa mieltä oli kuitenkin lähes 57 %. 13,2 % ei osannut ottaa viestinnän avoimuuteen kantaa.

## 9. Johtopäätökset ja pohdintaa

### 9.1 Tulosten yhteenveto tutkimuskysymyksittäin

Tutkimus fokusoitui kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka olivat:

1. Minkälainen on yliopistokirjastojen esimiesten käsitys itsestään esimiehinä?
2. Miten kirjastojen esimiehet käyttävät elinikäisen oppimisen ajatuksia oman johtamisosaamisensa kehittämiseen?
3. Minkälaisia oppivan organisaation toimintamalleja esimiesten johtamisessa kirjastoissa on nähtävissä?

#### 9.1.1 Tuloksia ja huomioita esimiesten käsityksistä itsestään

Tähän tutkimukseen osallistuneiden esimiesten käsitys omasta itsestään on pääsääntöisesti hyvä. Valtaosalla vastaajista on omasta mielestään hyvät valmiudet kehittämishankkeiden vetämiseen ja he pitivät itseään innostuneina kehittäjinä. Niin ikään esimiesten oma käsitys itsestään vastuunkantajina ja ongelmanratkaisijoina on vahva. Mukana on vain muutama prosentti – mikä tässä otoksessa tarkoittaa muutamaa henkilöä – niitä, jotka eivät selvästikään viihdy roolissaan eivätkä näytä juurikaan panostavan esimiestyön mukanaan tuomiin vaatimuksiin.

Mielenkiintoisia huomioita nousi väitteistä, jotka koskivat itsensä kaltaisen esimiehen palkkaamista ja oman toiminnan ja ihannekuvan toiminnan välistä suhdetta. Vain vajaat 30 % oli täysin samaa mieltä siitä, että palkkaisi itsensä kaltaisen esimiehen yritykseen, johon olisi sijoittanut kaiken omaisuutensa. Tällä kysymyksellä haettiin esimiehen arvoja. Johtamisote vaihtelee organisaatio- tai yritystyyppistä riippuen, mutta tietyt johtamistoiminnan arvot pysyvät ja tämän kysymyksen tavoite oli tavoitella nimenomaan niitä. Etenkin se, että noin 40 % vastaajista ei joko osannut sanoa tai oli eri mieltä itsensä kaltaisen esimiehen palkkaamisesta voisi toimia aloitteena mielenkiintoiseen keskusteluun.

Omaa ihannekuvaansa esimiehenä sanoi vastaavansa vain vajaat 10 % vastaajista. Melko samaa mieltä oli kuitenkin noin 50 % vastaajista. Noin 40 % ei joko osannut sanoa tai oli jossain määrin eri mieltä. Minkälainen on esimiesten ihannekuva ja mikä estää esimiehiä toimimasta kuten toivoisivat oman esimiehensä toimivan?



### **9.1.2 Tuloksia ja huomioita tavasta hyödyntää elinikäistä oppimista**

Vajaalla 60 %:lla esimiehistä ei ennen esimieheksi siirtymistä ollut takanaan mitään johtamisopintoja, mutta yhteensä 85 % sanoi oma-aloitteisesti hankkineensa sitä esimiesvuosiensa aikana. Yli puolet vastaajista sanoi myös jatkuvasti lukevansa johtamisaiheista kirjallisuutta tai artikkeleita, joskin vain vajaa viidennes vastaajista oli tästä täysin samaa mieltä.

Tulos herättää tarpeen tarkentaville kysymyksille. Minkälaista, minkä laajuista ja kuinka säännöllistä tai satunnaista kouluttautuminen on ollut? Kysymyksen K10 sana 'oma-aloitteisesti' pyrki korostamaan koulutuksen hankkimisen intentionaalisuutta ja erottamaan hankittu koulutus kehysorganisaation järjestämistä yksittäisistä tilaisuuksista, joita jokaisella esimiehellä varmasti jonkin verran on. Niin ikään tarkennusta vaatii johtamisen kirjojen ja lehtien seuraaminen eli se, minkälaisia lehtiä seurataan ja kuinka aktiivista tai satunnaista lukeminen on. On vaikea sanoa, minkälaisin kriteerein väitteisiin on vastattu, mikä kertoo myös kysymysten huonosta rajauksesta.

Johtamiskoulutuksen määrä ja positiivinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen on hieman ristiriitainen sen tuloksen kanssa, että vain vajaat 2 % esimiehistä oli täysin varma siitä, että tuntee johtamisteoriat ja osaa soveltaa niitä. Myös motivaatioteorioiden huono tuntemus oli yllättävän suurta. Kuitenkin nämä molemmat ovat olennainen osa johtamisopintoja, mistä voi päätellä, että hankittu johtamiskoulutus ei ehkä ole ollut kovin laaja-alaista tai jatkuvaa.

### **9.1.3 Tuloksia ja huomioita oppivan organisaation toimintakäytäntöjen näkymisestä**

Sengen (1990) määritelmän mukaan oppivaksi organisaatioksi kutsutuissa työyhteisöissä noudatetaan viittä toimintaperiaatetta, joita ovat: henkilökohtaisen kyvykkyyden arvostaminen, tiimioppiminen, jaettu visio, mentaalisten mallien rikkominen ja kokonaisuuden huomioiva systeemiajattelu. Organisaatio ei opi näitä periaatteita sattumalta, vaan niiden omaksuminen vaatii tietoista johtamista, ns. osaamisen johtamista. Viitala (2004) määrittelee osaamisen johtamisen koostuvan neljästä ulottuvuudesta, joita ovat: oppimisen suuntaaminen, oppimista tukevan ilmapiirin luominen, oppimista tukevat prosessit ja esimiesten oman toimintansa kautta antama esimerkki.

Vastausten perusteella voi päätellä, että oppivaan organisaatioon tai osaamisen johtamiseen liittyviä periaatteita ei vielä kovin hyvin ole omaksuttu osaksi yliopistokirjastojen yleistä toimintaa. Vain noin 15 % esimiehistä sanoi keskustelleensa alaistensa kanssa siitä, mitä visio ja strategia arkityön tasolla merkitsevät. Lisäksi noin 57 % oli ilmeisesti keskustellut jonkin verran. Samassa suhteessa oli vastattu siihen, uskovatko esimiehet, että työntekijät tuntevat talon vision ja strategian ja ovat sitoutuneet niiden mukaiseen toimintaan. Mielenkiintoista olisi tietää, miten hyvin työntekijät todella tuntevat nämä asiat ja miten ottavat ne huomioon osana päivittäistä toimintaansa.

Kehittämishankkeiden tulosten seurannan systemaattisuudesta oli täysin samaa mieltä vain 17 % vastaajista. Sama määrä vastaajista sanoi, että heillä hankkeet tuottavat konkreettisia tuloksia. Suhde on looginen, koska yleensä se, mitä seurataan, myös tuottaa tuloksia. Ja päinvastoin se, mitä ei seurata, muuttuu helposti näennäiskehittämiseksi, joka ei lopulta kehitä mitään.

Huomiota ja kiinnostusta herätti se, että peräti noin 64 % vastaajista sanoo, että heidän kirjastonsa tekee esimieskoulutusyhteistyötä yliopiston johtamisen laitoksen tai muun oppilaitoksen kanssa. Luku on suuri ja mielenkiintoista olisi tietää, missä ja minkälaista yhteistyötä tehdään ja miten tämä näkyy organisaatioiden käytännöissä. Opittujen asioiden eteenpäin siirtämistä, kun ei kuitenkaan kirjastoissa yleisesti vastausten perusteella harjoiteta. Oppivassa organisaatiossa korostuu nimenomaan osaamisen siirtovaikutus ja esimiesten korostuva pedagoginen rooli, mutta se toiminta ei näytä vielä olevan kirjastoissa vakiintunut tapa.

Sengen mallissa mainittu systeemiajattelu eli tehtävä- ja osastorajat ylittävä toiminta teettää niin ikään töitä ainakin osassa kirjastoja. Joustavaa toimintaa yli tehtävä- ja osastorajojen on, mutta toisaalta vahvoja osasto- ja hierarkiarajojakin on. Tähän vaikuttaa suuresti organisaation koko. Pienissä yksiköissä joustava toiminta ja monipuolinen osaaminen on myötäsyntyistä, mutta suurissa yksiköissä funktionaalisuutta ja rajoja on vaikea välttää. Varsinkin, jos kulttuuri on voimakkaasti tukenut eri ammattiryhmien eriytymistä. Nimenomaan näiden kulttuurirajojen ylittäminen ja arvojen uudelleen muotoilu on uudenlaisen oppimisen edellytys – mutta myös sen toteuttamisen suurin vaikeus.

## 9.2 Tutkimuksen arviointia

Mielenkiintoa herättäviä huomioita ja esiin nousevia kysymyksiä on paljon. Niiden tekeminen jätetään kuitenkin lukijoille niin, että kukin voi aiheeseen liittyvään teorian tiedon ja vastausten perustelle miettiä aihetta niistä lähtökohdista, joissa oma esimiestyö, oma organisaatio tai kirjastoalan yleinen johtamiskulttuuri mielestään on.

Tämäntyyppiseen johtamistutkimukseen liittyy aina ontologisia ja epistemologisia kysymyksiä. Ontologialla tarkoitetaan kysymyksiä todellisuuden luonteesta. Mikä on todellista? Minkälaisia asioita voidaan pitää todellisuuden todisteina? Epistemologia puolestaan käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista, esimerkiksi sitä, mikä asema arvoilla ilmiöiden ymmärtämisessä on (Hirsjärvi 2003, 118).

Ontologinen kysymys on, miten johtamisen hyvyttä mitataan ja miten sen olemassaolo koetaan. Ahosen (2001, 350) mukaan jokainen määrittelee ”hyvän” johtajan idealisoiduksi omaksi kuvakseen. Siihen, millaiseksi johtaminen lopulta muodostuu ja millaiseksi se koetaan, vaikuttavat organisationaaliset tekijät, henkilöiden välinen vuorovaikutus ja toimijoiden henkilökohtaiset tekijät, rooliodotukset ja niistä johdetut roolitulkinnat (Tsui, ks. Viitala 2004, 41). Oma arvio itsestä voi hyvin poiketa siitä, mitä oma esimies, alaiset tai muut työkaverit toiminnan ”hyvyydestä” arvioivat.

Vaikka esimerkiksi oman osaamisen ja esimiestyön kehittämistä olisi tehty ja esimiesten minäkuva heidän itsensä kokemana olisi hyvä, niin entä jos työntekijät eivät koe toiminnan todentuvan samalla positiivisella tavalla, jonkalaisena esimies itse uskoo sen todentuvan. Tällöin kuva itsestä on vain esimiesten oma kokemus, mutta ei toteudu käytännössä. Tilanteessa konkretisoituu itsearviointia käsitelleessä kappaleessa (ks. luku 3.4) mainittu yli-, ali- ja osuvan arvioinnin problematiikka ja se, että itsearviointi saa lopullisen arvonsa vasta, kun tiedetään mitä mieltä työyhteisö esimiehen itsearviointin tuloksesta on ja mihin toimenpiteisiin arvioinnin tulokset johtavat (Räisänen 1995, 16,20; Vainio 1995, 49-50). Viitteitä erilaisten tulkintojen mahdollisuudesta tuli esille muutamasta ’vapaa sana’ -kenttään jätetystä vastauksesta, joissa tuotiin esiin kuvauksia kovin alistavasta ja sallimattomasta johtamiskulttuurista. Vain todistettavissa olevalla toiminnalla on merkitystä. Ontologinen ongelma tämän tyyppisessä tutkimuksessa onkin, onko ollenkaan mielekästä tutkia esimiesten omaa käsitystä itsestään tällä tavalla johtamisen kohteista eli työntekijöiden mielipiteistä irrotettuna erillisenä ilmiönä (ks. Viitala 2004, 40).

Niin ikään miettiä voi sitä, mistä kirjastoalan imagot tulevat. Ihmisten mielikuvat asioista tai organisaatioista eivät synny tyhjästä. Myös puhe uudenlaisen johtamiskulttuurin tarpeesta on tuotu esille (mm. Korpisaari & Saarti 2007, 26, 39, 94) ja tulevaisuuden haasteet alalla suuret. Syytä on entistä kriittisemmin yhdessä oman työyhteisön kanssa miettiä, onko oma kehittämistoiminta ja esimiehet sen vetäjinä tasolla, joka takaa alalle turvallisen tulevaisuuden. Kirjastojen johtajilla on aitiopaikka tietoon, kyky etsiä tietoa ja tietoisuus oppimisen tärkeydestä. Haaste on siinä, kuinka hyvin omia palveluita ja omaa osaamista osataan omaan toimintaan soveltaa. Tunnistetaanko tiedon tarve, haetaanko tähän tarpeeseen tietoa ja osataanko opittua soveltaa – vai puhutaanko oppimisen tärkeydestä vain muille.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli olla suuntaa-antava ja kartoittava. Tavoitteena ei ollut etsiä syy-seuraussuhteita yliopistokirjastojen johtamisen, mitä ei edellä mainittujen ontologisten kysymysten vuoksi myöskään tehdä. Tutkimus toivottavasti palvelee siinä, mihin se on tarkoitettukin eli tuo asiaa esiin ja herättää kiinnostusta aiheeseen. Tutkimuksen voi sanoa tehneen tehtävänsä, jos se, sen sijaan, että tarjoaa valmiita vastauksia, herättää ajatuksia ja aikaan saa kiinnostusta käsiteltyyn aiheeseen. Se myös toivottavasti innostaa jonkun tai jotkut muut opiskelijan saman aiheen tutkimiseen. Kiinnostavia jatkotutkimuskohteita on paljon.

## 10. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata sitä, miten esimiehen minäkuva ja halukkuus kehittää itseään vaikuttaa koko organisaation kehittymiseen. Lähtökohtana on ajatus, että johtajien kyvykkyydellä on suora yhteys siihen, kuinka kehittyvä organisaatio on. Johtajan tuloksellisuuteen vaikuttaa esimiehen omakuvan realismi, persoonallisuus ja se, miten esimies on ymmärtänyt oman roolinsa esimiehenä ja miten kehittää omaa johtamisosaamistaan. Johtajat luovat käyttäytymisellään aina tietyn kulttuurin ja tästä kulttuurista riippuu, minkälaiseksi muu organisaatio kehittyy (Pirnes 2003, 74).

Tutkimus yhdistää itseohjautuvan oppimisen mallin ja oppimisen siirtovaikutusmallin eli se esittää syy-seuraus -prosessin siitä, miten esimiehen kyky johtaa itseään ja siirtyä tietoisesta toiminnan kautta yksilötasolta organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Teoria nivoo yhteen käsitteet itsensä johtaminen, elinikäinen oppiminen, uudistava oppiminen, oppiva organisaatio ja osaamisen johtaminen. Lähtökohtana on esimiehen suhde omaan itseensä ja omaan rooliinsa johtajana eli esimiesidentiteetti, ja tavoitteena itseohjautuvuuden lisääntyminen organisaatioissa.

Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan elämänsä historiaan perustuvaa käsitystä itsestä ammatillisena toimijana (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26). Se kuvaa henkilön omaa käsitystä siitä, minkälaiseksi ymmärtää itsensä suhteessa työhön, minkälaiseksi haluaa ammatissaan tulla ja miksi on hakeutunut siihen tehtävään, missä on. Etenkin esimiestehtävissä toimiminen edellyttää tietoista identiteetin määrittelyä. Oleellista on tulla tietoiseksi omasta subjektiivisuudesta eli siitä, kokeeko voivansa vaikuttaa vai onko olosuhteiden uhri, sillä nimenomaan vaikuttaminen on esimiesten työtä.

Itsensä johtamisella tarkoitetaan itseen kohdistuvaa vaikuttamisprosessia, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio (Manz, ks. Åhman 2003, 117). Sen avulla pyritään tiedostamaan ne vahvuudet, jotka omassa ajattelussa voivat auttaa menestykseen ja ne heikkoudet, jotka puolestaan sitovat energiaa väärin asioihin. Ellei näitä asioita itsessään ymmärrä, voi itse toimia oman menestymisensä esteenä – ja samalla koko organisaation menestymisen esteenä. Väärällä tavalla toimiva esimies voi köyhdyttää kokonaisen organisaation.

Itsensä johtamisen keskeisin termi on reflektio. Reflektio on syvällistä itsearviointia, jonka avulla yksilö tiedostaa, tunnistaa ja tarvittaessa muuttaa ajattelumallejaan, uskomuksiaan ja asenteitaan (Åhman 2003, 47). Reflektointien tekotaito liitetään etenkin asiantuntijoille ominaisiin piirteisiin. Sen vaikeus on siinä, että se edellyttää oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä, jolloin voi törmätä itsessään asioihin, jotka haluaa kieltää. Ihmisellä on luontainen pyrkimys antaa itsestään todellisuutta parempi kuva, mutta reflektoinnissa virheet joutuu tunnustamaan. Johtamistavan kehittyminen työntekijöiden itseohjautuvuutta tukeväksi edellyttää kuitenkin esimieheltä nimenomaan tätä. Ei voi osata johtaa muita, ellei osaa ensin johtaa itseään.

Åhman (2003) käyttää itsensä johtamisesta termiä oman mielen johtaminen ja sanoo, että yksilön menestymisen edellytyksenä on kyky kriittiseen itsereflektioon, tiedostamiseen ja oppimiseen etenkin seuraavilla alueilla: minäjoustavuus, sinäjoustavuus, muutosjoustavuus ja tulosjoustavuus (Åhman 2003, 220-221). Minäjoustavuus tarkoittaa, että yksilö tuntee hyvät ja huonot puolensa sekä niiden vaikutuksen sekä itseensä että muihin. Yksilö tiedostaa omat rajansa, mutta osaa arvostaa itseään. Hän uskoo omiin kehittymismahdollisuuksiinsa eikä taannu, vaan jaksaa mahdollisista ongelmistakin huolimatta yrittää (Åhman 2003, 220).

Sinäjoustavuudella Åhman tarkoittaa ominaisuutta, joka auttaa ihmistä tiedostamaan oman tapansa suhtautua muihin ihmisiin ja sen merkityksen vuorovaikutussuhteisiin. Sinäjoustava ihminen kykenee tehokkaaseen vuorovaikutukseen sekä innostuneen ilmapiirin luomiseen (Åhman 2003, 220). Muutosjoustavuus on kykyä tiedostaa omat ajattelumallit ja muuttaa niitä. Muutosjoustava ihminen kykenee tiedostamaan prosessiin ja ymmärtää ajatustensa toimintaa ohjaavan vaikutuksen. Hän myös kykenee muuttamaan näitä ohjaustekijöitä. Tulosjoustavuus on kykyä toimia valitsemiensa tavoitteiden suuntaisesti. Tulosjoustava henkilö tiedostaa omat ja organisaationsa arvot ja toimii niiden mukaisesti. Tulosjoustavuus on myös kykyä viestiä tavoitteet niin, että koko organisaatio ymmärtää, mistä on kysymys. (Åhman 2003, 220.)

Itsensä johtamisen apuna voi käyttää itsetuntemusta parantavaa itsearviointia. Itsearvioinnilla tarkoitetaan yksilön itse suorittamaa ja tietoiseen toiminnan kehittämiseen pyrkivää systemaattista ja jatkuvaa analysointia. Se kohdistuu oman toiminnan ja sen seurausten, mutta yhtä tärkeänä myös tekemättä jättämisten ja niiden seurausten, analysointiin (Räisänen 1995, 16, 18). Esimiesten itsearviointi ja siltä pohjalta tapahtuva kehittäminen ja konkreettiset kehittämistoimet ovat erinomainen väline koko organisaation kulttuurin kehittämiseen. Toisin sanoen pelkkä itsearvioinnin tekeminen ei riitä, vaan arviointi saa todellisen arvonsa vasta sen perusteella, minkälaisiin kehittämistoimiin itsearviointi johtaa.

Elinikäinen oppiminen on koko elämän ajan jatkuva prosessi, jossa yksilö yksin tai yhdessä yhteisöjensä kanssa hankkii uutta tietoa, prosessoi sitä ja tuottaa sen avulla uutta osaamista (Pantzar, ks. Ojala 2004, 103). Esimiehen kyky elinikäiseen oppimiseen on organisaation kokonaisoppimisen kannalta keskeisin (mm. Beer & Eisenstat 2000; Moilanen 2001, 168-169 Ojala 2004, 54, 67-68, 259-260). Jos esimiehet eivät osaa muuttaa ajattelumallejaan eivätkä toimi roolimallina, ei oppimista ja uusien toimintatapojen omaksumista tapahdu todennäköisesti muuallakaan organisaatiossa. Esimiesten on omalla esimerkillään osoitettava oppimisen tärkeys ja sitouduttava siihen ensin.

Muodollinen johtamiskoulutus ei ole kaikille välttämätöntä. Sen sijaan kyky oppia uusia toimintamalleja on. Pelkkä tieto hyvästä johtamisesta ei vielä tee hyvää esimiestä eikä koulutusten määrän lisääminen automaattisesti tuo oppimista. Olennaista on tiedostaa opitun merkitys ja se, miten osaa oppimaansa soveltaa (Engeström 1995, 87; Moilanen 2001, 47; Ojala 2004, 29).

Todellinen oppiminen ei jää yksilötasolle, vaan esimies pyrkii oman esimerkkinsä kautta saamaan sen koko työyhteisön ominaisuudeksi, tavoitteenaan oppiva organisaatio (Tynjälä 2005, 160-161). Vasta opitun siirtäminen pakottaa esimiehen refleктоimaan oppimaansa ja testaamaan oppimiaan asioita käytännössä. Schön (1983) korostaa opitun siirtämisen eli transferin merkitystä ja sanoo, että oppiminen on syvällisempää silloin, kun tilannetta ja omaa ymmärrystä määritellään vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Jos opittua ei eksplikoi jollekulle muulle, jää se helposti eksplikoitumatta myös oppijalle itselleen (Mezirow 1996, 394).

Oppimisen tuloksena organisaatioissa pitäisi pystyä muuttamaan organisaatiokulttuuria, toimintatapoja tai organisaatorakennetta. Uudistava eli ns. transformatiivinen oppiminen on prosessi, jossa yksilö tutkii, kyseenalaistaa ja tarkistaa niitä havaintoja, joiden avulla hän luo merkityksiä eri asioista (Mezirow 1991, 8). Tietoa ei vain omaksuta ja sovelleta, vaan sillä on sekä oppijan persoonaa että toimintaympäristöä muuntava merkitys (Ruohotie & Honka 2003, 9, 32). Uutta luova oppiminen edellyttää vallitsevan toimintatavan kyseenalaistamista, toiminnan reunaehtojen uudelleen määrittelyä ja toimintakulttuurin muuttamista. Uudistava oppiminen näkyy siis käytännössä uudenlaisina tapoina toimia (Kauppi 1993, 83-88). Argyris korostaa oppivan organisaation keskeisenä toimintana nimenomaan ajattelumallien ja käsitteiden muuttamisen kautta tapahtuvaa uudistumista. Ellei ole valmis kyseenalaistamaan vallitsevia tapoja toimia, ei ole mahdollista oppia tekemään toisin.

Uudistava oppiminen, tai sen puute, näkyy etenkin siinä, mikä organisaatiossa määritellään ongelmaksi (Mezirow 1996, 49). Ongelmiksi määritellyt asiat kanavoivat energiaa ollen siksi olennaisen tärkeä osa oppimista. Jos ongelmiksi toistuvasti määritellään oman vaikutusalueen ulkopuolella olevat syyt, ei vaihtoehtoja edes yritetä etsiä. Tällöin luova ongelmanratkaisuprosessi ei saa edes mahdollisuutta lähteä liikkeelle. Tai luovilla ihmisillä prosessi kyllä käynnistyy, mutta jos kulttuuri ei salli määritelyjen asioiden kyseenalaistamista, niin ideoita ei uskalleta esittää, jolloin myös halu niiden tekemiseen tukahtuu tai toimija turhautuu. Tapa, millä esimies suhtautuu ongelmiin paljastaa hänen todelliset esimestaitonsa.

Sengen mukaan oppiva organisaatio on paikka, joka etenee johdonmukaisesti kohti visiotaan, kyseenalaistaa vanhat tapansa toimia, etsii uusia tapoja toimia, toteuttaa tiimioppimista ja kannustaa työntekijöitä entistä innovatiivisempaan ja aktiivisempaan toimintaan. Kaiken taustalla ja ohjaavana tekijänä on yhteinen hyöty ja organisaation kokonaisuosaamisen kasvattaminen. Ei osastojen hyöty, ei yksittäisten yksilöiden hyöty, vaan yhteinen hyöty niin,

että ymmärretään, että kilpailijat ovat oman organisaation ulkopuolella eivätkä oman organisaation sisällä muilla osastoilla. Oppimiskykyisistä organisaatioista on tullut paitsi kilpailukykyisiä organisaatioita myös mielenkiintoisia työpaikkoja. Ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja toteuttaa tietoisia tarpeitaan (Ojala 2004, 217).

Organisaation toiminnassa voi olla useita tekijöitä, jotka estävät sitä oppimasta. Mm. jäykät rutiinit, usko oman organisaation pysyvyyteen, tiukat reviirirajat, viestinnän puutteet, erilaisuuden karsiminen ja toimimaton johtotiimi ovat tällaisia tekijöitä (Ojala 2004, 259-261). Beer & Eisenstatin (2000) mielestä varma tapa estää oppiminen on autoritäärinen tai antaa mennä -tyyppin ylin johto, ristiriitaiset päämäärät, vain omaa etuaan ajavat osastot, aidon keskustelun puute, heikko toiminnan koordinointi ja keskijohdon puutteelliset taidot.

Osaamiskeskusteluissa on alettu yhä enemmän korostaa sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden merkitystä. Ei riitä, että mietitään miten työntekijät kykenevät vastaamaan työelämän uusiin vaatimuksiin, vaan tärkeä on tiedostaa myös se, miten työyhteisö vastaa yksilön tarpeisiin. Mikäli käytännöt eivät pyri saamaan esiin ihmisten piileviä resursseja, vaan tyypistävät ne, minimoituu organisaation kokonaisosaaminen. Jos kulttuuri ei salli tai houkuta itsensä kehittämiseen, muodostuu yhteisöstä passiivinen ”käyn täällä vain töissä” -organisaatio, jonka työntekijät toteuttavat tarvehierarkian alimpia tasoja ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin tarve ja taipumus itsensä toteuttamiseen jää pimentoon tai pääsee esille vain vapaa-ajan luovien harrastusten myötä.

Oppimisen esteiden poistaminen edellyttää, että ihmiset tehdään tietoisiksi siitä kulttuurista, jossa he elävät. Johtajilla on suurin vastuu siitä, että esteet tunnistetaan ja pyritään mahdollisuuksien mukaan poistamaan. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on kyseenalaistaa vallitsevat ajattelu- ja toimintamallit ja saada muutkin tekemään niin. Tämä edellyttää, että hän osaa tiedostaa ne ensin itse. Esimiehen tulee synnyttää luovaa ristiriitaa, ei tukahduttaa sitä. Nimenomaan luova jännite virittää henkilökohtaisesti pätevät yksilöt toimimaan tavoitetilan suuntaisesti (Senge 1990, 142-173). Esimiehet vaikuttavat kulttuuriin sillä, mihin he kiinnittävät huomiota ja mitä kontrolloivat, miten reagoivat kriittisiin tapauksiin, omalla esimerkillään, opettamalla ja ohjaamalla, palkitsemismenetelmien avulla ja rekrytointien, ylennysten ja erottamisten kautta (Schein 1987, 234). Esimies luo esimerkkiä ja vaikuttaa kaikella sillä, mitä tekee ja miten käyttäytyy ja minkä jättää tekemättä tai mitä ei ilmaise.



Oppimista tukevien prosessien luomisessa on siten kysymys on yhtä aikaa siitä, miten oppimista kyetään tukemaan ja siihen rohkaisemaan sekä siitä, että todella annetaan mahdollisuudet oikeasti toteuttaa uudenlaisen ajattelun mukaista toimintaa. Ajatus itseään johtavista työntekijöistä ja ns. hyvistä alaistaistoista asettaa toisin sanoen suuria vaatimuksia esimiestyölle. Esimiesten on syytä tiedostaa oman toimintansa vaikutus työntekijöiden oppimiseen, sillä esimies voi oman toimintansa kautta olla joko oppimisen edistäjä tai estäjä. Itseohjautuva organisaatio voi todentua vain, jos esimiehet kykenevät luomaan ja antamaan todelliselle itseohjautuvuudelle mahdollisuudet. Tästä syystä esimiestyö ei itseohjautuvuutta korostavissa organisaatioissa helpotu, vaan päinvastoin muuttuu entistä vaativammaksi. Etenkin keskijohdon merkitys nousee korostuneen tärkeään asemaan. Keskijohdon roolin korostuminen ei silti vähennä ylimmän johdon vastuuta, vaan päinvastoin sekin korostuu.

Oppiva organisaatio syntyy tietoisien johtamisen, ns. osaamisen johtamisen tuloksena. Osaamisen johtamisen osa-alueita Viitalan (2002; 2004) mukaan ovat: osaamisen suuntaaminen, oppimista tukevan ilmapiirin luominen, oppimista tukevien prosessien luominen ja esimiesten oman toimintansa kautta antama esimerkki. Mikäli ihmisten edellytetään jatkuvasti kehittävän itseään, tarvitsevat he siihen malleja. Roolimallin halutaan tulevan ylhäältä (Ojala 2004, 68).

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli otos yliopistokirjastojen esimiehiä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tiedon keskellä elävät esimiehet mieltävät oman roolinsa esimiehinä, oppijoina ja osaamisen johtajina. Niin ikään tavoitteena oli saada tuntumaa siihen, minkälaisia oppivan organisaation piirteitä esimiesten johtamisissa kirjastoissa on nähtävissä.

Vastausten perusteella voi sanoa, että tutkimukseen osallistuneiden esimiesten minäkuva ja käsitys itsestään esimiehinä oli pääsääntöisesti hyvä. Omien sanojensa mukaan he myös hyödyntävät elinikäisen oppimisen ajatuksia eli panostavat oman esimiestoimintansa kehittämiseen. Oppivan organisaation toimintamalleja on nähtävissä, mutta kovin vahvassa määrin niitä ei vielä ole kirjastoihin omaksuttu. Tilanne ei ole poikkeava sikäli, että Vahervan mukaan (2005, 96-97) oppivan organisaation mukainen ajattelutapa ovat vielä varsin vieras linjajohdolle ja muulle henkilöstölle. On Vahervan mukaan vielä pitkä matka siihen, että työpaikkoja kehitettäisi oppivan organisaation ajattelutavan mukaisesti todella toimiviksi oppimisympäristöiksi ja että esimiehet omaksuisivat työnjohdollisten tehtävien rinnalle myös oppimisen ohjaajan tehtävät sanan vaativassa merkityksessä.

## LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. (1992). Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina : tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia. Helsinki : Helsingin kauppakorkeakoulu

Ahonen, A. (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt : liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turku : Turun kauppakorkeakoulu

Ahonen, J. & E. Pohjanheimo (2000). Asian ytimessä : työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki : Palmenia

Ahteenmäki-Pelkonen, L. (1997). Kriittinen näkemys itseohjautuvuudesta : systemaattinen analyysi Jack Mezirowin itseohjautuvuuskäsityksistä. Helsinki : Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos

Alkula, T., S. Pöntinen & P. Ylöstalo (1995). Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.-2. p. Porvoo : WSOY

Alvesson, M. & P. O. Berg (1992). Corporate culture and organizational symbolism : an overview. Berlin : Walter de Gruyter

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55 (5), 115-125

Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses : facilitating organizational learning. Boston : Allyn and Bacon

Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72 (4), 77-85

Argyris, C. (1995). On organizational learning. Repr. Oxford : Blackwell

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). On organizational learning II. Reading, MA : Addison-Wesley

Aro, A. (2001). On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään : burnoutin aktiivinen ehkäisy ja hoito Helsinki : Edita

Aro, A. (2002). Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni : työelämän muutokset ja hyvinvointi Helsinki : Edita

Aro, M. (2006): Työsuhteiden epävakaistuminen ja työssäoppimisen edellytykset. *Teoksessa: Jarkko Mäkinen, Erkki Olkinuora, Risto Rinne & Asko Suikkanen, toim. (2006). Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä : PS-kustannus, s. 203-220*

Atwater, L. & Yammarino, F. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel psychology*, 45, 141-154

- Atwater, L. & Yammarino, F. (1993). Understanding self-perception accuracy : implications for human resource management. *Human Resource Management*, vol. 32, 231-247
- Aula, P. (2000). Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Porvoo : WSOY
- Bass, B.M. & Yammarino, F.J. (1991) Congruence of self and other's leadership ratings of nava officers for understanding successful performance. *Applied psychology*, vol. 40, 437-454
- Beer, M. & R. A. Eisenstat (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, Summer 2000, p. 29-40
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993). Surpassing ourselves : an inquiry into the nature and implications of expertise. Chicago, Ill. : Open Court
- Bion, W. R. (1979). Kokemuksia ryhmistä : ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo : Weilin+Göös
- Boyatzis, R. E. & E. Van Oosten (2003). A leadership imperative : building the emotionally intelligent organization. *Ivey Business Journal : improving the practice management*, vol. 67, 3 Jan-Feb, p. 1-5
- Bryman, A. & E. Bell (2003). Business research methods. Oxford : Oxford University Press
- Diltschman, A. & Bergin (1996). Lärande : har vi tid att lära? Har vi tid att har vi tid att låta bli. Solna : Arbetslivsinstitutet
- Drucker, P. F. (2002). Druckerin parhaat : Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa. Helsinki : WSOY
- Ekvall, G & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership : an extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management* vol. 7, 1, 17-26
- Ersgård, S. (2004). Från ord till handling : om ledarskap, generationsväxling och kunskapsöverföring. [S.l.] : Svensk biblioteksförening
- Erämetsä, Timo (2003). Myönteinen muutos. – Helsinki : Tammi
- Eräsaari, R. (1997). Mistä asiantuntijuus on kotoisin? *Teoksessa*: Kirjonen, J., P. Remes & A. Eteläpelto, toim. (1997). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 62-72
- Eteläpelto, A. & K. Vähäsantanen (2006). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. *Teoksessa*: Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu : Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. 1.-2. p., Toim. A. Eteläpelto & J. Onnismaa. [S.l.] : Kansainvalistusseura, s. 26-49
- Fenwick, T. (1996). Limits of the learning organization : a critical look. ED 401 395 (Eric-tietokanta)

- Filander, K. (1997). Kehittäjät tulevaisuuden verkostoasiantuntijoina. *Teoksessa*: Kirjonen, J., P. Remes & A. Eteläpelto, toim. (1997). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 136-148
- Filander, K. (2006): Työ, koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit. *Teoksessa*: Jarkko Mäkinen, Erkki Olkinuora, Risto Rinne & Asko Suikkanen, toim. (2006). Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä : PS-kustannus, s. 43-60
- Goleman, D., Boyatzis, R. & A. McKee (2002). Primal leadership : realizing the power of emotional intelligence. Boston, Mass : Harvard Business School Press
- Grönroos, C. (2001). Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki : WSOY
- Gummesson, E. (1998). Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki : Kauppakaari
- Habermas, J. (1976). Tieto ja intressi. *Teoksessa*: R. Tuomela & I. Patoluoto, toim. Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet, osa I. Helsinki : Gaudeamus, s. 118-140
- Hailikari, M., Immonen, Kokko, Herrala, Salminen & Ahola (2000) Osaamiskeskusmallin kehittäminen : kuinka osaaminen saadaan leviämään. Helsinki : Työministeriö.
- Hankamäki, J. (2003). Dialoginen filosofia : teoria, metodi ja politiikka. Helsinki : Yliopistopaino
- Hatch, M. J. (1997). Organization theory : modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford : Oxford University Press
- Heiskanen, T. (2005). Informaatioyhteiskunnasta oppimisyhteiskunnaksi? : työelämän näkökulma keskusteluun. *Teoksessa*: Eteläpelto, Anneli & Päivi Tynjälä, toim. Oppiminen ja asiantuntijuus : työelämän ja koulutuksen näkökulma. 1.-3. p. Helsinki : WSOY, s. 25-47
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2003). Tutki ja kirjoita. 6.-9. p. Helsinki : Tammi
- Hirvikorpi, H. (2005). Valta jakkupuvussa : naiset ja johtaminen. Helsinki : WSOY
- Hokka-Ahti, R. (2005). Johtajuutta ei hoideta toisella kädellä. *Kirjastolehti* 4/2005, s. 14-15
- Huotari, M.-L. (2003). Ammatti-identiteetti ja muutos. *Kirjastolehti* 5/2003, 11-13
- Huttunen, R. (1997). Professionalisoituminen ja indoktrinaation ongelma asiantuntijakoulutuksessa. *Teoksessa*: Kirjonen, J., P. Remes & A. Eteläpelto, toim. (1997). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 204-217
- Isaach, W. (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki : Kauppakaari
- Jabe, M. (2006). Johtamistakin on johdettava. *Fakta* 8/2006, s. 47-49
- Jalava, U. (2001). Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki : Tammi
- Jokilaakso, A. (2005). Johdon kehittäminen ratkaisee yrityksen menestymisen. *Yritystalous* 6/2005, s. 38-40)

- Jokinen, E. & N. Luoma-Keturi (2006): Elinikäisestä oppimisesta välineitä itsensä toteuttamiseen työelämässä. *Teoksessa*: J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen, toim. (2006). Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä : PS-kustannus, s. 61-73
- Juholin, E. (2001). *Communicare!* : viestintä strategiasta käytäntöön. 2. p. Helsinki : Inforviestintä
- Juuti, P. (1998). Ylemmät toimihenkilöt esimiehenä. [S.l.] : Johtamistaidon opisto, JTO
- Juuti, P. (2001). Johtamispuhe. Jyväskylä : PS-kustannus
- Juuti, P. & A. Vuorela (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi Jyväskylä : PS-kustannus
- Juuti, P. (2003). Johtaminen ja organisaation alitajunta. 3. p. Helsinki : Otava
- Jyrinki, E. (1976). Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. 2. uud. p. Helsinki : Gaudeamus
- Järvinen, A. (1990). Reflektiivisen ajattelun kehittyminen opettajankoulutuksen aikana. Jyväskylä : Kasvatustieteiden tutkimuslaitos
- Järvinen, A., T. Koivisto & E. Poikela (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä
- Järvinen, P. (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa : konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki : WSOY
- Järvinen, P. (2001a). Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. p. Porvoo : WSOY
- Järvinen, P. (2001b). Onnistu esimiehenä. 6. p. Helsinki : WSOYpro
- Järvinen, P. (2005). Ammattina esimies. Helsinki : WSOYpro
- Kalliopuska, M. (1984). Itsetunto. 5. p. Helsinki : Kirjayhtymä
- Kant, I. (1995). Vastaus kysymykseen : Mitä on valistus? *Teoksessa*: Mitä on valistus, toim. Koivisto, J., M. Mäki & T. Uusitupa. Jyväskylä : Vastapaino
- Kauppi, A. (1993). Mistä nousee oppimisen mieli? – Kontekstuaalisen oppimiskäsityksen perusteita. *Teoksessa*. A. Kajanto (toim.), Aikuisten oppimisen uudet muodot. Vapaa sivistystyön 34. vuosikirja., s. 51-109
- Kauppinen, T. J. (2002). Arvojohtaminen. Helsinki : Otava
- Kauppinen, T. J. (2006). Johtamisen johtaminen : kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki : Talentum
- Keltikangas-Järvinen, L. (2000). Hyvä itsetunto. 10. p. Helsinki : WSOY
- Keskinen, A. (2004). Osaava henkilöstö tärkein vain juhlapuheissa ja organisaatiomuutokset vain kosmetiikka? *Futura* 2/2004

- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Pätemättömyyden piilevä pelko ja vaarat. *Yritystalous*, 5/2005, s. 33-41
- Kevätsalo, K. (1999). Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. 2. p. Tampere : Osuuskunta Vastapaino
- Kilpinen, B., K. Salmio, L. Vainio & A. Vanne, toim. (1995). Itsearviointin teoriaa ja käytäntöä. Helsinki : Opetushallitus
- Kinnunen, U., T. Feldt & S. Mauno, toim. (2005). Työ leipälajina : työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä : PS-kustannus
- Kirjonen, J., P. Remes & A. Eteläpelto, toim. (1997). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos
- Kirjonen, J. (2005). Asiantuntijan itseohjautuvuuden rajat : kokemuksia Lääninhallinnon organisaatiomuutoksesta. *Teoksessa*: Eteläpelto, Anneli & Päivi Tynjälä, toim. Oppiminen ja asiantuntijuus : työelämän ja koulutuksen näkökulma. 1.-3. p. Helsinki : WSOY, s. 48-63
- Koivisto, T. (1999). Kehittämissyhteistyön koulutus muutoksen käynnistäjänä työpaikoilla. *Teoksessa*: Sallila, P. & J. Tuomisto, toim. Työn muutos ja oppiminen. 4. muuttam. p. Helsinki : BTJ Kirjastopalvelu. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja, s. 131-150
- Konttinen, E. (1997). Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. *Teoksessa*: Kirjonen, J., P. Remes & A. Eteläpelto, toim. (1997). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 48-61
- Korpelainen, K. (2007). Innovatiivisen organisaation johtaminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 9 (2007) 1, s. 4-16
- Korpisaari, J. & J. Saarti, toim. (2007). Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa : millaista osaamista kirjastot tarvitsevat? [S.I.] : Kirjastonhoitajien säätiö
- Kuittinen, M. (1998). Miksi sanat eivät muutu teoiksi? : Argyrisin oppivan organisaation teoria. *Psykologia* 3/1998, s. 205-209
- Kukkola, H. (1997). Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Helsinki : Helsingin kauppakorkeakoulu
- Launis, K. (1997). Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. *Teoksessa*: Kirjonen, J., P. Remes & A. Eteläpelto, toim. (1997). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 122-135
- Launis, K., T. Kantola, A-L. Niemelä & Y. Engeström (1998). Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki : Työterveyslaitos
- Launis, K. & Y. Engeström (2005). Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. *Teoksessa*: Eteläpelto, Anneli & Päivi Tynjälä, toim. Oppiminen ja asiantuntijuus : työelämän ja koulutuksen näkökulma. 1.-3. p. Helsinki : WSOY, s. 64-81

- Lehtinen, E. & T. Palonen (2005). Kognitio, käytäntö ja kulttuuri. *Teoksessa*: Eteläpelto, Anneli & Päivi Tynjälä, toim. Oppiminen ja asiantuntijuus : työelämän ja koulutuksen näkökulma. 1.-3. p. Helsinki : WSOY, s. 146-159
- Lehtonen, J. (2000) Toimiva viestintä : yrityksen aineetonta pääomaa. *Teoksessa*: P. Aula & S. Hakala, toimi. Kolmet kasvot. Helsinki : Loki-kirjat, 2000
- Leppänen, A., A-L. Elo, Juhani Ilmarinen & O. Alanko (2001). Parempaa työkykyä tavoittelemassa : kolmivuotisen työkykyohjelman evaluointi. Helsinki : Työterveyslaitos
- Lämsä, A-M. & T.Hautala (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki : Edita
- Manka, M-L. (1999). Toptiimi : kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Väitöskirja. Tampere : Tampereen yliopisto
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (1991). Inner leadership : creating productive thought patterns. *Academy of Management Executive*, vol. 5, no 3, p. 87-94
- Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality. 3rd. ed. New York : HarperCollins
- Metsämuuronen, J. (2002). Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. 2. uud. p. Helsinki : International Methelp
- Metsämuuronen, J. (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uud. p. Helsinki : International Methelp
- Mezirow, J. [et al.] (1996). Uudistava oppiminen : kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. 2. p. [Lahti] : Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus
- Moilanen, R. (1990). Koulutuksesta kehitykseen : johtamiskoulutuksen kehittäminen Action Learning -prosessina. Jyväskylä : Jyväskylän yliopisto
- Moilanen, R. (1996). Oppiva organisaatio : tausta ja käsitteistö. 2. p. Jyväskylä : Jyväskylän yliopisto
- Moilanen, R. (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki : Tammi
- Murto, K.(1998). Prosessin johtaminen. 3. p. [Jyväskylä] : Jyväskylän koulutuskeskus
- Mäki, Annastiina. (2007). Organisaatio johdon ammatillisen kehittymisen ohjaajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. vol. 9 nro 1, 48-58
- Mäkinen, J., E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen, toim. (2006). Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä : PS-kustannus
- Nikkilä, J.(1986). Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta : työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa. Helsinki : Valtion painatuskeskus
- Normann, R. (1983). Luova yritysjohto. 3. p. Espoo : Weilin + Göös

- Nurmi, R. (2000a). Johtaminen ja esimiestyö. [S. I.] : Mermerus
- Nurmi, R. (2000b). Johtavatko johtajat? [S.I.] : Mermerus
- Ojanen, M. (1996). Mikä minä on? Minän rakenne, kehitys, häiriöt ja eheytyminen. 2. p. Tampere : Kirjatoimi
- Otala, L. (2004). Oppimisen etu : kilpailukykyä muutoksessa. 5. p. Helsinki : WSOY
- Parker, M. (2000). Culture, language and representation. *In: Organizational culture and identity : unity and division at work.* London : Sage Publishing, p. 89-96
- Pasanen, T., J. Ruuskanen, T. Vaherva (1989). Itseohjautuva oppiminen : itseohjautuvasta oppimisesta ja sen arvioimisesta aikuiskoulutuksessa. Jyväskylä : Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos
- Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet : ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki : Tietosanoma
- Pirnes, U. (2003). Kehittyvä johtajuus : johtamisen dynamiikka. 7., uus. p. Helsinki : Otava
- Pirttilä-Backman, A-M. (1997). Miksi asiantuntijan tulee kyetä reflektiivisiin arviointeihin? *Teoksessa:* Kirjonen, J., P. Remes & A. Eteläpelto, toim. Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 218-224
- Poikela, E. (1999). Kontekstuaalinen oppiminen : oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Tampere : Tampereen yliopisto
- Puutio, R. (2002). Merkitysmysteeri : organisaatiot ja kehittämisen kieli. Jyväskylä : Odeco
- Raatikainen, A-M. (2003). Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus ammatilliseen kehittymiseen ja työkäyttäytymiseen. Pro gradu –työ. Oulu : Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta
- Rabe, Annina (2004). Ledarskapsfrågor ligger i tiden. *Biblioteksbladet* 2004:9, 23-24
- Rabe, Annina (2005). Bibliotekarieyrkets tunga kvinnoarv. *Biblioteksbladet* 2005:3, 8-10
- Ramstad, E. (2001). Kehittämiprojektien itsearviointi : Kansallisen työelämän kehittämisohjelman ensimmäisen ohjelmakauden (1996-99) kehittämisprojektien itsearviointitulokset. Helsinki : Työelämän kehittämisohjelma
- Ranki, A. (1999). Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki : Kauppakaari
- Ranki, A. (2000). Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Tampere : Tampereen yliopisto. Väitöskirja
- Rauste-von Wright & J. von Wright (1991). Elämänkaari ja oppimisen ehdot. *Kasvatus*, vol. 22, 4, 273-278
- Rauste-von Wright & J. von Wright (1994). Oppiminen ja koulutus. Porvoo : WSOY



- Rautiainen, A. (2006). Johdatus taloustieteelliseen tutkimukseen. Luentomoniste TTKA810, kevät 2006. Jyväskylä : Taloustieteiden laitos (Julkaisematon)
- Ropo, A. & Eriksson, M. (1997). Osaamisen rajat organisaation johtamisessa. *Teoksessa:* Kirjonen, J., P. Remes & A. Eteläpelto, toim. (1997). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 170-178
- Ruohotie, P. (1995). Ammatillinen kasvu työelämässä. 2. uud. p. Hämeenlinna : Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinnan toimipaikka
- Ruohotie, P. (1998). Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. p. Helsinki : Edita
- Ruohotie, P. & J. Honka (2003). Ammatillinen huippuosaaminen : kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna : Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu
- Räisänen, A. & L.Vainio (1996). Etsi laatu itsestäsi : itsearviointikäytäntöjä. Helsinki : Opetushallitus
- Sallila, P. & J. Tuomisto, toim. (1999). Työn muutos ja oppiminen. 4. muuttamaton p. [S.l.] : Kansanvalistusseura. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja
- Salmela, S. (2007). Koulutus vs. työelämä, entäs opiskelija? : opiskelijan näkökulma alan osaamisvaatimukseen. *Teoksessa:* Korpisaari, J. & J. Saarti, toim. Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa : millaista osaamista kirjastot tarvitsevat? [S.l.] : Kirjastonhoitajien säätiö, s. 112-118
- Sarala, U. & A. Sarala (2001). Oppiva organisaatio : oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 7. p. [S.l.] : Palmenia-kustannus
- Sarala, U. (2003). Toiveista totta : työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. 3. p. Helsinki : Palmenia
- Schein, E. H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo : Weilin+Göös
- Schön, D. A. (1983). The reflective practioner : how professionals think in action. London : Temple Smith
- Schön, D. A. (1987). Educating the reflective practioner : toward a new design for teaching and learning the professions. San Francisco : Jossey-Bass Publishers
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline : the art & practice of the learning organization. London : Century Business
- Sheldon, B. E. (1991). Leaders in libraries : styles and strategies for success. Chicago : American Library Association
- Signum 4/1996, s. 83-87. Keskustelua johtamisesta ja professionalismista : Osaako kirjastoammattilainen johtaa ihmisiä?
- Strömmer, R. (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki : Edita

- Sydänmaalakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen : näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki : Talentum
- Tiuraniemi, J. (1994). Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi : arviointien keskeiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa. Turku : Turun yliopisto
- Toskala, Antero (1989). Itsetuntemus ja johtajuus. [Jyväskylä] : Odeco
- Toskala, Antero (2000). Itsetuntemus ja johtajuus II : järjen ja tunteen vuoropuhelu. [Jyväskylä] : Odeco
- Tuomisto, J. (1999). Työelämän uudet oppimisvaatimukset : lähtökohdat, haasteet, ongelmat. Teoksessa: Sallila, P. & J. Tuomisto, toim. Työn muutos ja oppiminen. 4. muuttam. p. Helsinki : BTJ Kirjastopalvelu. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja, s. 11-55
- Tynjälä, P. (2005). Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa: Eteläpelto, Anneli & Päivi Tynjälä, toim. Oppiminen ja asiantuntijuus : työelämän ja koulutuksen näkökulma. 1.-3. p. Helsinki : WSOY
- Vaherva, T. & T. Valkeavaara (1999). Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa: Sallila, P. & J. Tuomisto, toim. Työn muutos ja oppiminen. 4. muuttam. p. Helsinki : BTJ Kirjastopalvelu. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja, s. 197-221
- Vaherva, T. (2005). Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa: Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä, toim. Oppiminen ja asiantuntijuus : työelämän ja koulutuksen näkökulma. 1.-3. p. Toim. Helsinki : WSOY, s. 83-101
- Valkeavaara, T. (2005). Ongelmien kauttako asiantuntijaksi? : henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa: Oppiminen ja asiantuntijuus : työelämän ja koulutuksen näkökulma. 1.-3. p. Toim. Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä. Helsinki : WSOY, s. 102-124
- Valli, R. (2001). Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I : metodin valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. J. Aaltola, R. Valli. Jyväskylä : PS-Kustannus, s. 100-112
- Valtee, Pasi (2002). Uhkista mahdollisuuksiksi : organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki : Työturvallisuuskeskus. (Raporttisarja ; 2002, 1)
- Vanhala S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002). Liiketoiminta ja johtaminen. 3. p. Keuruu : KY-palvelu
- Vanttaja, Markku & Tero Järvinen (2006). Oppiminen ja identiteetti muuttuvassa yhteiskunnassa. Teoksessa: Jarkko Mäkinen, Erkki Olkinuora, Risto Rinne & Asko
- Suikkanen, toim. (2006). Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä : PS-kustannus, s. 27-42
- Varila, J. & T. Viholainen (2000). Työnilo tutkimuksen kohteeksi : mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen? Joensuu : Joensuun yliopisto

- Varila, J. & H. Rekola (2003). Mitä on työssä oppiminen? teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuu : Joensuun yliopisto
- Vartiainen, M., S. Pirskanen, A. Palva & T. Simula (2000). Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Helsinki : Kansallisen työelämän kehittämisohjelma
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasa : Vaasan yliopisto, johtamisen laitos
- Viitala, R. (2004). Esimiehet osaamisen johtajina : tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. Vaasa : Vaasan yliopisto
- Viitala, R. (2006). Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. p. [Helsinki] : Inforviestintä
- Winston, Mark D. (2001). Leadership in the library and information science professions : theory and practice. New York : Haworth Information Press
- Yammarino, F. J. & Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as others see them? : implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational dynamics*, vol. 25, 4, p. 35-44
- Ylöstalo, P. (2005). Työn uudet organisointitavat : käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Helsinki : Työelämän kehittämiskeskus
- Yukl, G.A. (1989). Leadership in organizations. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall
- Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations. 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall
- Zuboff, S. (1990). Viisaan koneen aikakausi : uusi tietotekniikka ja yritystoiminta. Helsinki : Otava
- Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen : näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Espoo : Teknillinen korkeakoulu
- Åhman, H. (2004). Menestyvä johtaminen : haasta itsesi. Helsinki : WSOY

## **HYVÄ ESIMIES**

Olen Marja-Leena Harjuniemi ja opiskelen Jyväskylän yliopistossa taloustieteiden tiedekunnassa pääaineenani johtaminen. Teen lopputyöni aiheesta ”Esimiesidentiteetti, oman toiminnan kehittäminen ja oppivan organisaation toimintatapojen toteutuminen yliopistokirjastojen esimiesten kokemana”. Tutkimuksen kohdehenkilöinä ovat yliopistokirjastojen esimiehet, kaikki esimiestasot. Mukana tutkimuksessa on yksiköitä kymmenestä kirjastosta.

Tärkeä osa tutkimustani on oheinen kyselylomake. Toivon, että voit käyttää siihen hetken aikaasi ja olla siten mukana tutkimuksessa, josta toivottavasti on alalle hyötyä. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä käytetä tämän tutkimuksen lisäksi muuhun tarkoitukseen. Gradua ohjaa professori Iris Aaltio (puh. 014-260 4390)

Vastauslomakkeen palauttaminen tapahtuu oheisella kirjekuorella, jonka postimaksu on valmiiksi maksettu. Toivon saavani vastauksenne viimeistään **20.11.2007 mennessä**.

Tutkimus on valmistuttuaan luettavissa myös elektronisena eli liitetään osaksi Jyväskylän yliopiston Tutkielmapankkia.

Vastauksista kiittäen

Marja-Leena Harjuniemi  
Kauppatieteiden yo.  
Jyväskylän yliopisto/Taloustieteiden tiedekunta  
Puh. 040-82 70 696  
E-mail: [mharjuni@cc.jyu.fi](mailto:mharjuni@cc.jyu.fi)

## TAUSTAMUUTTUJAT

Rastita oikea vaihtoehto:

① Sukupuoli

1.  nainen
2.  mies

② Ikä

1.  18-25
2.  26-35
3.  36-45
4.  46-55
5.  56-65

③ Työssäoloaika esimiesasemassa nykyisessä tehtävässäsi

1.  alle 1 vuotta
2.  1-5 vuotta
3.  6-10 vuotta
4.  11 tai enemmän

Olitko esimiesasemassa ennen nykyistä tehtävääsi?

- Kyllä  
 En

④ Minut on valittu esimiesasemaan

1.  talon sisältä
2.  talon ulkopuolelta

⑤ Hankittu esimieskoulutus ennen esimieheksi ryhtymistä

1.  Pää- tai sivuaineopintoja johtamisesta
2.  Muita johtamisopintoja, esim. Avoimen kurssija, tms.
3.  Ei johtamisopintoja

⑥ Ensisijainen motiivi, miksi hait esimieheksi

1.  Halu päästä vaikuttamaan, kehittää, kantaa vastuuta, palvella muita
2.  Työtehtävien muu kiinnostavuus; en ajatellut hakevani esimieheksi
3.  Parempi palkka ja/tai asema
4.  Ajautuminen ("Oma vuoro" osaston vanhimpana; Sijaisuus: "Jonkun piti tehtävä ottaa", tms.)
5.  Tarve saada uusi työpaikka: hain vapaata virkaa
6.  Muu syy

Seuraavassa on joukko väittämiä, jotka luonnehtivat **Sinua itseäsi** tai **Sinun mielipiteitäsi** hyvin tai huonosti. Arvioi kunkin väittämän osalta, missä määrin ne soveltuvat omaan käsitykseeni itsestäsi tai tavastasi toimia. Merkitse vastauksesi ympyröimällä se vastausvaihtoehdon numero, joka parhaiten vastaa käsitystäsi.

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tunnen omat heikot ja vahvat puoleni.....	1	2	3	4	5
2. Osaan analysoida omaa käyttäytymistäni ja tunnistan siihen liittyvät tunteet (esim. mitä tilanteita haluan välttää ja miksi; miten reagoin hankaliin tilanteisiin ja miksi)	1	2	3	4	5
3. Tunnistan kotikasvatukseni ja aiempien kokemusteni vaikutuksen omiin ajattelumalleihini	1	2	3	4	5
4. Tunnen esimiehenä olevani oikea ihminen oikealla paikalla	1	2	3	4	5
5. Asioihin tarttuminen, aktiivinen ongelmanratkaisu ja konkreettisten parannusten aikaansaaminen ovat minulle ominaisia asioita	1	2	3	4	5
6. En ajattele itseäni esimiehenä, olen vain yksi muista	1	2	3	4	5
7. Voin mielestäni vaikuttaa hyvin vähän siihen, mitä talossa tapahtuu	1	2	3	4	5
8. Haluan toimia johtotehtävissä työn vaativuudesta huolimatta	1	2	3	4	5
9. Alaisillani on oikeus luoda minua kohtaan odotuksia, edellyttää minulta toimintaa ja antaa kriittistä palautetta, jos eivät ole toimintaani tyytyväisiä	1	2	3	4	5
10. Olen omasta aloitteestani hankkinut esimieskoulutusta (esim. Avoimen yo:n kurssit, tms. luennot)	1	2	3	4	5
11. Yritän jatkuvasti tunnistaa omia uskomuksiani ja kyseenalaistaa niitä	1	2	3	4	5
12. Koen, että minulla on hyvät valmiudet kehittämishankkeiden vetämiseen	1	2	3	4	5
13. Palkkaisin itseni tavalla toimivan johtajan myös yritykseen, johon olisin sijoittanut kaiken omaisuuteni	1	2	3	4	5
14. Analysoin jatkuvasti kriittisesti omaa toimintaani esimiehenä	1	2	3	4	5
15. Minulta löytyy rohkeutta esittää poikkeaviakin mielipiteitä	1	2	3	4	5
16. Itseni kehittäminen esimiehenä on minulle jatkuva haaste	1	2	3	4	5
17. Uskon, että alaiseni pitävät minua hyvänä esimiehenä	1	2	3	4	5
18. Vastaan ihannekuvaani esimiehenä; hoidan asiat tavalla, miten toivoisin oman esimiehenikin asiat hoitavan	1	2	3	4	5
19. Siedän hyvin epävarmuutta	1	2	3	4	5
20. Olen valmis laittamaan itseni ”likoon” vaikeankin tehtävän edessä	1	2	3	4	5
21. Olen onnistunut työssäni keskitasoa paremmin	1	2	3	4	5
22. En torju kielteistäkään palautetta, vaan pohdin sen avulla toimintaani	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
23. Alaisten kunnioitusta ei voi aseman perusteella automaattisesti odottaa, alaisten kunnioitus pitää omalla toiminnalla ansaita	1	2	3	4	5
24. Yritän olla puuttumatta ongelmiin ja toivon, että muut tekevät samoin	1	2	3	4	5
25. Esimieskoulutus voisi olla hyväksi, mutta minulla ei ole siihen aikaa	1	2	3	4	5
26. Esimiesten osallistuminen kehittämishankkeisiin ei ole tarpeellista, riittää, että esimiestaso saattaa hankkeet alkuun, toteutuksen voi delegoida työntekijöille	1	2	3	4	5
27. Olisin kiinnostunut hakemaan vieläkin vaativampiin tehtäviin	1	2	3	4	5
28. Tunnen eri johtamistyyliä ja osaan analysoida oman ja talon muiden esimiesten johtamistyyliä suhteessa niihin	1	2	3	4	5
29. Tunnen eri motivaatioteorioita ja osaan soveltaa niitä	1	2	3	4	5
30. Tunnen oppimisen lainalaisuudet ja ymmärrän, minkälaiset asiat estävät tai edistävät oppimista organisaatioissa	1	2	3	4	5
31. Yritän usein ajatella asioita uudella tavalla, toisesta näkökulmasta	1	2	3	4	5
32. Osallistun mielelläni kehittämishankkeisiin omassa työyhteisössäni (koulutukseen, työryhmiin, projekteihin, yms.)	1	2	3	4	5
33. Luen aktiivisesti esimies-/johtamistoimintaa käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita	1	2	3	4	5
34. Koen olevani esimerkillinen tiedottaja	1	2	3	4	5
35. Haluan kantaa vastuuta	1	2	3	4	5
36. Pidän työstä, jossa joku muu tekee päätökset, ja sanoo, mitä minun on tehtävä	1	2	3	4	5
37. Voisin osallistua koulutukseen, jossa jokainen esimies lukee yhden johtamistaidon kirjan, referoi sen muille ja alustaa yhteisen keskustelun kirjan teemojen pohjalta	1	2	3	4	5
38. En ole kiinnostunut osallistumaan esimieskoulutukseen	1	2	3	4	5
39. Kehittämishankkeita on liikaa ja ne ovat usein aiheeltaan niin etäisiä, etten aina jaksa kiinnostua niistä	1	2	3	4	5
40. En haluaisi olla esimies	1	2	3	4	5
41. Minulla on taipumus siirtää ikävien asioiden hoitamista tai delegoida ne muille	1	2	3	4	5
42. Ajattelen, että ellei esimies kehitä itseään, ei hän voi vaatia sitä toisiltakaan	1	2	3	4	5
43. Käytän itsearviointimenetelmiä oman esimiestoimintani kehittämiseen	1	2	3	4	5
44. En tietoisesti ole kehittänyt tai kehittänyt omaa esimiestoimintaani mitenkään	1	2	3	4	5
45. Olen itse innostunut kehittäjä, joten minun on helppo saada muut mukaan	1	2	3	4	5

Seuraavassa on joukko käytäntöjä/väittämiä, jotka luonnehtivat **organisaation tapaa toimia**.  
Arvioi kunkin väittämän osalta, missä määrin ne sopivat teidän organisaatioonne. Merkitse  
vastauksesi ympyröimällä se vastausvaihtoehdon numero, joka parhaiten vastaa käsitystäsi.

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
46. Resurssien ajatellaan olevan yhteisiä, joten joustava toiminta yli tehtävä- ja osastorajojen on normaalia	1	2	3	4	5
47. Työntekijä tuntevat talon strategian, vision ja kehittämishankkeiden tavoitteet ja ovat sitoutuneet toimimaan niiden mukaisesti	1	2	3	4	5
48. Kehittämishankkeiden tulosten seuranta on oleellinen osa toimintaa: pohdimme alaisteni ja esimieskollegoideni kanssa säännöllisesti sitä, mitä konkreettisia parannuksia on saatu, mitä ei ja miksi	1	2	3	4	5
49. Kirjastomme tekee esimieskoulutusyhteistyötä yliopiston johtamisen laitoksen tai muun oppilaitoksen kanssa (= tilattu luentosarja, mentori-apua, tms. esimiehiä tukevaa toimintaa)	1	2	3	4	5
50. Olen keskustellut alaisteni siitä, mitä visio ja strategia kunkin arkityön tasolla konkreettisesti merkitsee	1	2	3	4	5
51. Organisaatiomme henki on aloitteellinen, ratkaisukeskeinen ja ideoiva	1	2	3	4	5
52. Organisaatiossamme on vahva taipumus tehdä asiat niin kuin aina ennenkin	1	2	3	4	5
53. Organisaatiossamme on vahvat osasto- ja hierarkiarajat	1	2	3	4	5
54. Kehittämishankkeet vievät paljon aikaa, mutta johtavat harvoin konkreettisiin parannuksiin	1	2	3	4	5
55. Me esimiehet rohkaisemme jatkuvasti alaisiamme yli osastorajojen antamaan kritiikkiä ja kehitysehdotuksia asioista, jotka heidän mielestään voisi tehdä toisin ja paremmin	1	2	3	4	5
56. Henkilökuntaa on vaikea saada mukaan kehittämishankkeisiin	1	2	3	4	5
57. Kehittämishankkeet vievät paljon aikaa, mutta johtavat harvoin konkreettisiin parannuksiin	1	2	3	4	5
58. Osastojen tai ammattiryhmien välillä ei ole statuseroja, esim. lainausta pidetään yhtä tärkeänä kuin tietopalvelun toimintaa	1	2	3	4	5
59. Tuntuu, että työntekijöistä moni ”käy vain töissä”	1	2	3	4	5
60. On parempi, että kukin hoitaa vain omat asiansa eikä puutu muiden tapaan toimia	1	2	3	4	5



	Täysin eri mieltä mieltä	Jonkin verran eri mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran samaa	Täysin samaa mieltä
61. Kannustan alaisiani ajattelemaan uudella tavalla.....1	2	3	4	5	
62. Normaali käytäntö on, että jokainen koulutuksessa ollut esimies referoi oppimansa muille esimiehille ja alaisilleen ja yhdessä pohditaan, mitä uutta on opittu, miten asiat toteutuvat meillä ja jos eivät niin miksi	2	3	4	5	
63. Esimiesten oma sitoutuminen sovittuihin muutoksiin on .....1 esimerkillistä	2	3	4	5	
64. Organisaatiossamme puhutaan paljon kiireestä ja resurssipulasta.....1	2	3	4	5	
65. Esimieskunnan puheet ja teot tukevat toisiaan: puhe ei jää puheeksi .....1 jokainen todella tekee sen minkä lupaa	2	3	4	5	
66. Esimieheni/kollegoideni tapa tiedottaa on esimerkillinen ja .....1 tukee avointa viestintäkulttuuria	2	3	4	5	
67. Parannuksia saisi aikaan vanhoja toimintatapoja muuttamalla, .....1 mutta vanhat valta- ja hierarkiarajat estävät muutoksen	2	3	4	5	
68. Paras tapa lisätä yhteishenkeä on viedä huomio pois ongelmista ja .....1 korostaa positiivista keskustelua	2	3	4	5	
69. Aloite kehittämishankkeisiin tulee yleensä kirjaston ulkopuolelta .....1 esim. yliopiston hallinnosta, niitä ei aloiteta kirjaston omasta halusta	2	3	4	5	
70. Resurssipula on suurin toiminnan kehittämistä estävä tekijä .....1	2	3	4	5	

Vapaa sana:

---



---



---



---



---

*Kiitos osallistumisestasi!*

**Kaikkien kysymysten keskiarvot**

K1 - Tunnen omat heikot ja vahvat puoleni	4,49
K2 - Osaan analysoida omaa käyttäytymistäni ja tunnistan siihen liittyvät tunteet	4,32
K3 - Tunnistan kotikasvatukseni ja aiempien kokemusteni vaikutuksen omiin ajattelutapoihini	4,21
K4 - Tunnen esimiehenä olevani oikea ihminen oikealla paikalla	3,70
K5 - Asioihin tarttuminen, aktiivinen ongelmanratkaisu ja konkreettisten parannusten aikaansaaminen ovat minulle ominaisia asioita	4,09
K6 - En ajattele itseäni esimiehenä, olen vain yksi muista	2,53
K7 - Voin mielestäni vaikuttaa hyvin vähän siihen, mitä talossa tapahtuu	2,19
K8 - Haluan toimia johtotehtävissä työn vaativuudesta huolimatta	4,00
K9 - Alaisillani on oikeus luoda minua kohtaan odotuksia, edellyttää minulta toimintaa ja antaa kriittistä palautetta, jos eivät ole toimintaani tyytyväisiä	4,77
K10 - Olen omasta aloitteestani hankkinut esimieskoulutusta	4,28
K11 - Yritän jatkuvasti tunnistaa omia uskomuksiani ja kyseenalaistaa niitä	3,92
K12 - Koen, että minulla on hyvät valmiudet kehittämishankkeiden vetämiseen	3,73
K13 - Palkkaisin itseni tavalla toimivan johtajan myös yritykseen, johon olisin sijoittanut kaiken omaisuuteni	3,60
K14 - Analysoin jatkuvasti kriittisesti omaa toimintaani esimiehenä	3,91
K15 - Minulta löytyy rohkeutta esittää poikkeaviakin mielipiteitä	4,49
K16 - Itseni kehittäminen esimiehenä on minulle jatkuva haaste	4,32
K17 - Uskon, että alaiseni pitävät minua hyvänä esimiehenä	3,60
K18 - Vastaan ihannekuvaani esimiehenä; hoidan asiat tavalla, miten toivoisin oman esimiehenikin asiat hoitavan	3,51
K19 - Siedän hyvin epävarmuutta	3,85
K20 - Olen valmis laittamaan itseni "likoon" vaikeankin tehtävän edessä	4,21
K21 - Olen onnistunut työssäni keskitasoa paremmin	3,53
K22 - En torju kielteistäkään palautetta, vaan pohdin sen avulla toimintaani	4,30
K23 - Alaisten kunnioitusta ei voi aseman perusteella automaattisesti odottaa, alaisten kunnioitus pitää ansaita	4,77
K24 - Yritän olla puuttumatta ongelmiin ja toivon, että muut tekevät samoin	1,43
K25 - Esimieskoulutus voisi olla hyväksi, mutta minulla ei ole siihen aikaa	1,88
K26 - Esimiesten osallistuminen kehittämishankkeisiin ei ole tarpeellista, riittää että esimiestaso saattaa hankkeet alkuun	1,79
K27 - Olisin kiinnostunut hakemaan vieläkin vaativampiin tehtäviin	2,62
K28 - Tunnen eri johtamistyyliä ja osaan analysoida oman ja talon muiden esimiesten johtamistyyliä suhteessa niihin	3,28
K29 - Tunnen eri motivaatioteoriat ja osaan soveltaa niitä	2,94
K30 - Tunnen oppimisen lainalaisuudet ja ymmärrän, minkälaiset asiat estävät tai edistävät oppimista organisaatiossa	3,62
K31 - Yritän usein ajatella asioita uudella tavalla, toisesta näkökulmasta	4,08
K32 - Osallistun mielelläni kehittämishankkeisiin omassa työyhteisössäni	4,26
K33 - Luen aktiivisesti esimies-/johtamistoimintaa käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita	3,38
K34 - Koen olevani esimerkillinen tiedottaja	3,19
K35 - Haluan kantaa vastuuta	4,44
K36 - Pidän työstä, jossa joku muu tekee päätökset ja sanoo mitä minun on tehtävä	1,49
K37 - Voisin osallistua koulutukseen, jossa jokainen esimies lukee yhden johtamistaidon kirjan, referoi sen muille ja alustaa keskustelun	3,87
K38 - En ole kiinnostunut osallistumaan esimieskoulutukseen	1,49

K39 - Kehittämishankkeita on liikaa ja ne ovat usein aiheeltaan niin etäisiä, etten jaksa kiinnostua niistä	2,57
K40 - En haluaisi olla esimies	1,75
K41- Minulla on taipumus siirtää ikävien asioiden hoitamista tai delegoida ne muille	1,96
K42 - Ajattelen, että ellei esimies kehitä itseään, ei hän voi vaatia sitä muiltakaan	4,57
K43 - Käytän itsearviointimenetelmiä oman esimiestoimintani kehittämiseen	3,17
K44 - En tietoisesti ole kehittänyt tai kehittä omaa esimiestoimintaani mitenkään	1,43
K45 - Olen itse innostunut kehittäjä, joten minun on helppo saada muut mukaan	3,49
K46 - Resurssien ajattelun olevan yhteisiä, joten joustava toiminta yli tehtävä- ja osastorajojen on normaalia	3,28
K47 - Työntekijät tuntevat talon strategian, vision ja kehittämishankkeiden tavoitteet ja ovat sitoutuneet toimimaan niiden mukaisesti	3,33
K48 - Kehittämishankkeiden tulosten seuranta on oleellinen osa toimintaa	3,58
K49 - Kirjastomme tekee esimieskoulutusyhteistyötä yliopiston johtamisen laitoksen tai muun oppilaitoksen kanssa	3,51
K50 - Olen keskustellut alaisteni kanssa siitä, mitä visio ja strategia kunkin arkityön tasolla konkreettisesti merkitsee	3,63
K51 - Organisaatiomme henki on aloitteellinen, ratkaisukeskeinen ja ideoiva	3,49
K52 - Organisaatiossamme on vahva taipumus tehdä asiat niin kuin aina ennenkin	2,66
K53 - Organisaatiossamme on vahvat osasto- ja hierarkiarajat	3,23
K54 - Kehittämishankkeet vievät paljon aikaa, mutta johtavat harvoin konkreettisiin parannuksiin	2,40
K55 - Me esimiehet rohkaisemme jatkuvasti alaisiamme yli osastorajojen antamaan kritiikkiä ja kehitysehdotuksia	3,60
K56 - Henkilökuntaa on vaikea saada mukaan kehittämishankkeisiin	2,83
K57 - Kehittämishankkeet vievät paljon aikaa, mutta johtavat harvoin konkreettisiin parannuksiin	2,40
K58 - Osastojen ja ammattiryhmien välillä ei ole statuseroja, esim. lainausta pidetään yhtä tärkeänä kuin tietopalvelun toimintaa	2,36
K59 - Tuntuu, että työntekijöistä moni "käy vain töissä"	2,94
K60 - On parempi, että kukin hoitaa vain omat asiansa eikä puutu muiden tapaan toimia	1,87
K61 - Kannustan alaisiani ajattelemaan uudella tavalla	4,11
K62 - Normaali käytäntö on, että jokainen koulutuksessa ollut esimies referoi oppimansa muille esimiehille ja alaisilleen	2,88
K63 - Esimiesten oma sitoutuminen sovittuihin muutoksiin on esimerkillistä	3,47
K64 - Organisaatiossamme puhutaan paljon kiireestä ja resurssipulasta	4,04
K65 - Esimieskunnan puheet ja teot tukevat toisiaan: puhe ei jää puheeksi, jokainen tekee minkä lupaa	3,40
K66 - Esimieheni/kollegoideni tapa tiedottaa on esimerkillinen ja tukee avointa viestintäkulttuuria	3,23
K67 - Parannuksia saisi aikaan vanhoja toimintatapoja muuttamalla, mutta vanhat valta- ja hierarkiarajat estävät muutoksen	3,21
K68 - Paras tapa lisätä yhteishenkeä on viedä huomio pois ongelmista ja korostaa positiivista keskustelua	2,26
K69 - Aloite kehittämishankkeisiin tulee yleensä kirjaston ulkopuolelta, esim. hallinnosta, niitä ei aloiteta kirjaston omasta halusta	2,25
K70 - Resurssipula on suurin toiminnan kehittämistä estävä tekijä	2,57

**Keskiarvot teema-alueittain****Itsetuntemus**

	Keskiarvo
K1	4,49
K2	4,32
K3	4,21
K11	3,92
K14	3,91
K22	4,30
K31	4,08

**Esimiesvalmiudet**

	Keskiarvo
K12	3,73
K28	3,28
K29	2,94
K30	3,62
K34	3,19

**Itseluottamus**

	Keskiarvo
K7	2,19
K15	4,49
K17	3,60
K18	3,51
K19	3,85
K20	4,21
K21	3,53
K27	2,62

**Kehittymismotivaatio**

	Keskiarvo
K16	4,32
K25	1,88
K37	3,87
K38	1,49
K42	4,57

**Johtamisidentiteetti**

	Keskiarvo
K4	3,70
K6	2,53
K8	4,00
K9	4,77
K13	3,60
K23	4,77
K35	4,44
K36	1,49
K40	1,75
K41	1,96

**Toteutunut itsensä kehittäminen**

	Keskiarvo
K10	4,28
K33	3,38
K43	3,17
K44	1,43

**Roolimallina oleminen**

	Keskiarvo
K5	4,09
K24	1,43
K26	1,79
K32	4,26
K39	2,57
K45	3,49

### Kehittämishankkeiden tuloksellisuus

	Keskiarvo
K47	3,33
K48	3,58
K54	2,40
K69	2,25

### Esimiesten esimerkki

	Keskiarvo
K63	3,47
K65	3,40
K66	3,23

### Oppimista tukevat prosessit

	Keskiarvo
K49	3,51
K50	3,63
K62	2,88

### Mentaaliset mallit

	Keskiarvo
K52	2,66
K55	3,60
K61	4,11
K67	3,21
K70	2,57

### Ilmapiiri

	Keskiarvo
K51	3,49
K56	2,83
K59	2,94
K64	4,04
K68	2,26

### Systemiajattelu

	Keskiarvo
K46	3,28
K53	3,23
K58	2,36
K60	1,87