

Päivi Palomäki

**KUNTAORGANISAATION ESIMIESTEN OSAAMINEN
JA KEHITYSTARPEET**

Pro gradu –tutkielma

Syksy 2001

Kasvatustieteen laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Palomäki, Päivi. KUNTAORGANISAATION ESIMIESTEN OSAAMINEN JA KEHITYSTARPEET. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2001. 134 sivua. Julkaisematon.

Julkisen sektorin organisaatiot ovat läpikäyneet viime vuosikymmenen aikana monia muutoksia. Palvelujen laatua ja tuloksellisuutta sekä organisaatioiden joustavuutta ja tehokkuutta on parannettu. Julkisella sektorilla työskentelevien esimiesten työ on tullut aikaisempaa yhä monipuolisemmaksi ja vaativammaksi. Johtaminen ei ole enää käskyjen jakamista ja sääntöjen noudattamista, vaan vastuuta oman tiimin tuloksesta ja toimivuudesta, sekä työntekijöiden kannustamista jatkuvaan kehittymiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Jyväskylän kaupunkiorganisaation esimiesten osaamista ja kehitystarpeita aikana, jolloin esimiehet ovat työssään uusien haasteiden edessä. Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten tämän hetkisen osaamisen heikkouksia ja vahvuuksia sekä tulevaisuuden asettamia osaamisvaatimuksia. Lisäksi tarkasteltiin työn järjestelyyn ja organisaatioon liittyviä muutostarpeita. Tutkimuksen tulokset toimivat pohjana esimiestyön kehittämistoimille, erityisesti laaja-alaisen esimiesvalmennuksen suunnittelulle.

Tutkimuksessa käytettiin kehitystarveanalyysiä, jossa yhdistyivät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella 152 esimiehellä, minkä lisäksi haastateltiin seitsemää suurimman hallintokunnan johtajaa. Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja kvalitatiivinen aineisto laadullisella sisällön analyysillä, joka tapahtui teemoittamalla. Tulokset osoittivat, että esimiesten ajattelutavassa ja osaamisessa oli suuria muutoksia verrattuna perinteisen byrokraatin johtajuuskuvaan. Esimiehillä havaittiin kehitystarpeita ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen alueella erityisesti palautteenannossa ja ihmissuhdeongelmien ratkaisemisessa, muutosjohtamisessa sekä kielitaidossa ja tietoteknisessä osaamisessa. Tulevaisuuden suuri haaste liittyy henkilöstön ikääntymiseen, minkä lisäksi esimiesten työlle asettavat vaatimuksia yhä vahvistuva ihmisten johtaminen, toimintojen yritysmäistyminen ja pysyvät muutokset. Esimiestyön ongelmaksi nousivat liian suuri rutinitöiden määrä ja kiireinen työtahti, mitkä edellyttävät pohdintaa esimiestyön kehittämistoimia suunniteltaessa. Lisäksi organisaatioissa tarvitaan ratkaisuja hiljaiseen tietoon perustuvan osaamisen säilyttämiseen työyhteisöissä. Esimiestyöhön tarvitaan lisää välineitä myös yhteistyöhön perustuvan vuorovaikutteisen johtajuuden kehittämisessä käytännön toiminnan tasolla, sekä esimiehen aseman selkiyttämisessä.

Avainsanat: esimiesosaaminen, esimiestyö, kehitystarveanalyysi, julkinen sektori, taustatutkimus.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 JULKINEN SEKTORI ESIMIESTYÖN YMPÄRISTÖNÄ	7
2.1 Julkisen sektorin erityispiirteitä	7
2.2 Muutosten kautta uudelle vuosituhanalle	8
2.3 Esimiestyön uudet haasteet	10
3 ESIMIESOSAAMINEN ORGANISAATIOSSA	14
3.1 Näkökulmia osaamiseen	14
3.2 Esimiestyössä tarvittava osaaminen	18
3.3 Esimiesten osaamisen vahvuuksia ja heikkouksia	22
3.4 Organisaatio ja työympäristö osaamisen taustalla	26
4 ESIMIESTYÖN MUUTTUVAT VAATIMUKSET	28
4.1 Käskyjen jakajasta neuvonantajaksi ja innovaattoriksi	28
4.2. Johtamista ryhmän sisältä	30
4.3 Tulevaisuuden esimiesosaaminen viestintää ja ihmissuhdetaitoja	31
4.4 Pysyvä muutos esimiehen haasteena	33
5 KEHITYSTARVEANALYYSI - ORGANISAATION KEHITTÄMISEN PERUSTA	35
5.1 Mikä on kehitystarve?	35
5.2 Kehitystarpeen tarkastelutasoja	37
5.3 Kehitystarveanalyysi tämänhetkisen ja tulevan osaamisen kartoittajana	38
6 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA TAUSTASTA	41
7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	43
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	44
8.1 Kohdeorganisaation ja -joukon kuvaus	44
8.1.1 Jyväskylän kaupunki organisaationa	44
8.1.2 Esimiehet ja hallintokuntien johtajat tutkimuksen kohdejoukkoina	50

8.2 Tutkimusmenetelmien kuvaus ja tutkimuksen kulku.....	52
8.2.1 Avainhenkilöhaastattelut	53
8.2.2 Haastatteluaineiston analyysi	56
8.2.3 Kysely.....	58
8.2.4 Kyselyaineiston analyysi	62
9 TULOKSET	65
9.1 Organisaatio esimiesten kehitystarpeiden taustalla	65
9.1.1 "Suurten myllerrysten aika".....	65
9.1.2 Organisaation voimavarat ja heikkoudet	67
9.2 Esimiesten osaaminen johdon arvioimana.....	70
9.3 Esimiesten arviot osaamisestaan.....	73
9.3.1 Heikon osaamisen alueet	73
9.3.2 Vahvan osaamisen alueet	77
9.3.3 Taustamuuttujien yhteydet esimiesten osaamiseen	79
9.3.4 Esimiesosaamisen osa-alueiden koettu tärkeys	80
9.3.5 Esimiesten hyödyntämätön osaaminen.....	82
9.4 Esimiestyön tulevaisuudennäkymät.....	83
9.4.1 Johdon näkemyksiä esimiestyön tulevaisuudesta.....	83
9.4.2 Esimiesten näkemyksiä tulevaisuuden osaamisvaatimuksista.....	87
9.5 Kehitystarpeet esimiesten työssä ja työorganisaatiossa.....	93
9.6 Pätevä esimies.....	98
10 POHDINTA	101
10.1 Tulosten yhteenveto.....	101
10.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	107
10.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	112
LÄHTEET.....	120
LIITTEET	125

1 JOHDANTO

”Laaja sydän, herkät tuntosarvet, aimo annos hullun rohkeutta ja innostunut mieli.” Siinäkö onnistumisen eväitä nykypäivän esimiehelle, kuten eräs tutkimukseen osallistunut luonnehti esimiehen pätevyyttä. Hyvän johtajan määrittely muuttuu ajan vaatimusten mukana. Käskyjen jakajasta on tullut valmentaja, ylimmästä asiantuntijasta tiimin jäsen. Tänä päivänä esimiestyö vaatii monenlaista osaamista, jossa oman alan hallinta on vain yksi osa kokonaisuutta. Ihmissuhdeosaaminen, motivointitaidot tai kyky katsoa pitkälle tulevaisuuteen kuvaavat nyt pätevää johtajaa ja esimiestä. Esimiesten varaan lasketaan paljon tiimeistä koostuvissa, matalissa organisaatioissa. Tutkimukset ovat osoittaneet selkeästi johtamisen yhteydet työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta saavutettuihin tuloksiin (Pirnes 2000). Johtaminen on siten keskeisessä asemassa organisaatiossa, mistä ovat osoituksena jo lukuisat organisaatioille tarjotut johtamiskoulutukset sekä organisaatioiden halukkuus panostaa huomattavia summia johtamisen kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu tapaustutkimuksena erään keskisuuren kuntaorganisaation esimiehiin. Sen lisäksi, että johtajuus elää jälleen yhtä murroskauttaan asettaen esimiehille uusia haasteita, tuo kuntasektori esimiestyöhön omat erityispiirteensä. Viime vuosikymmenen aikana kunnissa on käynyt melkoinen myllerrys. Toimintoja ja rakenteita on uudistettu nopeassa tahdissa tavoitteena tehokkaammat ja joustavammat julkiset palvelut. Johtaminen on otettu kunnissa suurennuslasin alle (Rassi 1997). Byrokratian, hierarkkisyyden ja sääntöjen valvomisen tilalle ovat tulleet joustavuus, matala organisaatio ja tiimityö. Asetetut tavoitteet ovat korkealla. Uudistukset ovat olleet nopeita, ja esimiesten rooli niiden toteutumisessa käytännön tasolla on erittäin ratkaiseva.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation esimiehet tarvitsevat nyt työssään monenlaista uutta osaamista. Aikaisempaan verrattuna tämä osaaminen on kuitenkin varsin erilaista, joten tärkeäksi kysymykseksi nousee esimiesten kykyjen riittävyys muutuneessa tilanteessa. Julkisella sektorilla esimiesasemaan on noustu perinteisesti vahvan asiantuntijauran perusteella, jolloin ihmisten johtamisen taidot ovat jääneet vähälle huomiolle. Edelleen julkisen sektorin mittavat uudistukset, kuten toimintojen

yritysmäistyminen, ovat laajentaneet esimiesten työtä täysin uusille alueille. Näiden muutosten keskellä tarvitaan tietoa esimiesten osaamisen tämän hetken tilanteesta. Missä asioissa ollaan vahvoilla, ja mitä taitoja taas tarvitaan lisää. Toisaalta myös organisaatio ja sen rakenteet vaativat tarkastelua. Esimerkiksi kiire ja rutiinitöiden paljous näyttävät toistuvasti leimaavan esimiehen työtä, mikä aiheuttaa työlle omat rajoituksensa. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko organisaatioissa vielä herätty esimiestyön tärkeyteen ja sen luonteen muuttumiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehitystarveanalyysin avulla luoda kuvaa esimiesten osaamiseen ja työhön liittyvistä kehitystarpeista. Kehitystarpeita rakennetaan esimiesten tämän hetkisen osaamisen kartoittamisen sekä esimiestyön tulevaisuushahmottamisen kautta. Lisäksi huomiota kiinnitetään esimiesten työhön ja työympäristöön, ja pyritään selvittämään niihin liittyviä muutostarpeita. Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat esimiesten osaaminen, johtaminen ja johtajuus. Näitä termejä käytetään rinnakkain, sillä esimiesten työssä on aina kyse johtamisesta ja johtajuudesta. Suomalaisen esimiehen osaamista ja johtamistapaa on jonkin verran tutkittu aikaisemmin, mutta varsinkaan tuoretta tutkimustietoa ei Unto Pirneksen (2000) laajojen johtamiskäyttämistä koskevien tutkimusten lisäksi näytä löytyvän. Niin ikään aiheita ei ole tutkittu koko organisaation ja esimiestyön tulevaisuuden huomioivasta näkökulmasta.

Tutkimuksen menetelmissä yhdistyvät sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus. Alussa suoritettu laadullinen haastatteluosuus kohdentuu hallintokuntien johtoon luoden pohjaa laajemmalle lomaketutkimukselle. Esimiehet arvioivat omaa osaamistaan kyselylomakkeessa ja miettivät esimiestyön tulevaisuutta ja organisaation muutostarpeita. Näin ollen kehitystarpeita lähestytään sekä esimiesten omasta että hallintokuntien johdon näkökulmasta.

2 JULKINEN SEKTORI ESIMIESTYÖN YMPÄRISTÖNÄ

2.1 Julkisen sektorin erityispiirteitä

Johtajiin ja esimiehiin kohdistuvat tutkimukset ovat perinteisesti keskittyneet yritys- sektorille ja teollisuuslaitosten johtamiseen. Siirryttäessä tarkastelemaan julkista sektoria on pidettävä mielessä sen erityislaatu suhteessa yksityiseen sektoriin, sillä etenkin aiemmin julkisen sektorin työt ja työsuuhdejärjestelmät ovat eronneet selvästi yksityisen sektorin tilanteesta (Kasvio 1994, 72). Sektorien välillä on kuitenkin viime aikoina tapahtunut selvää lähentymistä ja jotkut puhuvat jopa yksityisen ja julkisen välisen eron vähittäisestä katoamisesta (Hoikka 1998, 223). Tietyt perustavanlaatuiset eroavaisuudet ovat kuitenkin vielä olemassa. Niillä on vaikutuksia myös johtajuuteen ja esimiestoimintaan, ja sen vuoksi esimerkiksi johtamisjärjestelmät eivät ole suoraan siirrettävissä julkiselle sektorille (Vasu, Stewart & Garson 1998, 289).

Vasu ym. (1998, 6, 7, 17) määrittelevät julkisen sektorin organisaatiot ei-kaupallisiksi (nonmarket) organisaatioiksi, joiden olemassaolo perustuu lakiin ja joiden menot ketaan pääasiassa julkisten varojen avulla. Näin ne eroavat yksityisestä sektorista, jonka toiminta on riippuvainen kysynnän ja tarjonnan laeista. Päällimmäisenä tavoitteena yksityisellä sektorilla on aina viime kädessä voiton maksimointi, ja sen kautta markkinatalouden kilpailussa selviytyminen. Julkinen sektori on sitä vastoin osa hallitusta ja poliittista järjestelmää, ja sen olemassaolon tarkoitus on julkisten palvelujen tuottaminen ja kansalaisten tarpeiden tyydyttäminen. Siten julkisen ja yksityisen sektorin perimmäiset tavoitteet poikkeavat toisistaan selvästi.

Julkinen sektori on luonteeltaan alun perin poliittinen, ja sen toiminnan pohjalla vaikuttavat lait ja asetukset. Tämä näkyy myös julkisten organisaatioiden hallinnossa organisaatioiden joustavuuden ja johtajien autonomian kautta. Julkisen sektorin muodollisemmat menettelytavat ja useat säännöt ja määräykset kontrolloivat sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia toiminta- ja rajoituksia. Ne asettavat tiettyjä rajoituksia julkisten organisaatioiden johtajien ja esimiesten toiminnalle siten, että heidän päätäntävaltansa ja jouston ja innovaatioiden mahdollisuudet ovat jonkin verran suppeammat kuin yri-

tyssektorilla. (Vasu ym. 1998, 18-19.) Myös Alam (1997, 105) tarkastelee julkisen ja yksityisen sektorin eroja julkisen sektorin johtajan kannalta, ja nostaa tärkeimmäksi eroavaisuudeksi sen seikan, että julkisella puolella johtajan ja esimiehen täytyy toiminnassaan ottaa huomioon sekä taloudelliset seikat että myös kansalaisten etu. Toisaalta keinot näiden päämäärien saavuttamiseksi eivät poikkea toisistaan kovinkaan paljon, jolloin johdon tehtävät ovat käytännössä pitkälti samanlaisia.

Koska julkisilla organisaatioilla markkinaohjaus ei toimi samassa määrin kuin yrityssektorilla, toiminnan laadun arviointi on vaikeaa. Kuten Maunula (1999, 45) asian ilmaisee, julkishallinnossa asiakkaat eivät voi äänestää jaloillaan. Asiakasohjautuneisuutta ja laadun arviointia on kuitenkin viime aikoina kehitetty voimakkaasti julkisella sektorilla, ja osaksi kuntien ja valtion palvelut ovat myös markkinaehtoisia, jolloin kuluttajalla on mahdollisuus aitoihin valintoihin palveluiden välillä (Määttä & Ojala 1999, 17).

Julkinen ja yksityinen sektori ovat siis viime aikoina lähentyneet toisiaan. Julkinen sektori on omaksunut monia yksityisen sektorin piirteitä mm. verkostoitumalla voimakkaasti, liikelaitoistamalla toimintojaan ja korostamalla sisäistä yrittäjyyttä. Niinpä joidenkin tutkijoiden mielestä julkisen ja yksityisen sektorin vastakkainasettelu ei enää ole edes aiheellista. (Rajala 1998, 114, 223, 225.)

2.2 Muutosten kautta uudelle vuosituhannelle

Julkiselle sektorille on kohdistunut jo pidemmän aikaa monenlaisia kehittämisvaatimuksia, on jopa puhuttu julkisen sektorin kriisiytymisestä. Vahvoja muutosten alkuunpanijoita olivat 1990-luvun alkupuolella ollut taloudellinen lama yhdistettynä laajaan työttömyyteen sekä hälyttävään julkisten menojen kasvuun, mitkä suorastaan pakottivat uudistuksiin (Alam 1997, 45). Julkisen sektorin organisaatioita on arvosteltu tehottomuudesta, palvelujen heikosta laadusta ja alhaisesta tuottavuudesta (Kasvio 1994, 74). Valtiovarainministeriön julkaisussa ”Public Sector Management Reform” (1992, 13) 1990-luvun taitteen keskeisimmiksi julkisen sektorin uudistumisen tavoitteiksi nähtiin julkisten palveluiden laadun sekä taloudellisen tehokkuuden pa-

rantaminen, joiden rinnalle nostettiin myöhemmin tuottavuuden ja toiminnan tehostaminen. OECD-maiden yksikön Public Management Comitteen (1994) raportissa ”Governance in transition” taas kritisoidaan julkista hallintoa sopimattomaksi tämän päivän ympäristöön, jota leimaa jatkuva muutos. Nopea kehitys vaatii sopeutumiskykyä sekä uudenlaista luovuutta ja innovatiivisuutta myös julkiselta sektorilta, jolloin ongelmaksi muodostuvat jäykät ja byrokraattiset organisaatiot sekä laaja julkinen sääntely. Entistä tehokkaampi julkisten varojen käyttö nostetaan keskeiseksi uudistusten kohteeksi. (Huttunen 1994, 14-15, 17.)

Yleiset linjaukset, joilla julkinen sektori on vastannut ympäristöstä nousseisiin vaatimuksiin ovat hallinnon hajauttaminen sekä budjetti- ja tulohajautus. Julkisen sektorin yksiköiden itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa on lisätty madaltamalla jäykkiä hierarkioita, ja on luotu uudenlaisia yhteistyömuotoja yhdistelemällä eri yksiköitä. Tällöin vastuu on siirtynyt alemmas ja organisaatioiden joustavuus ja muutosherkkyys on lisääntynyt. (Temmes & Kiviniemi 1995, 18, 27-29.) Taustalla on jo pitkään tiedostettu ajatus siitä, että laadukkaiden palveluiden tuottamiseksi päätöksenteon ja toteutuksen tulisi tapahtua mahdollisimman lähellä toisiaan (Alam 1997, 49).

Hallinnon hajauttamiseen liittyen merkittävä uudistus on ollut laajasti toteutettu tulosjohtamiseen siirtyminen 1990-luvulla, jonka periaatteet näkyvät edelleenkin julkisessa hallinnossa. Taustalla tulohajautukseen siirtymisessä voitiin nähdä mm. vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen kohdistuvat vaatimukset. Aikaisemmin julkisessa johtamisessa oli jo sovellettu tavoitejohtamisen periaatteita, mikä voitiin nähdä ensimmäisenä pyrkimyksenä kohti liikkeenjohdollista ajattelua julkisella sektorilla. Tulosjohtamisessa huomio kiinnitetään panosten sijasta tuotoksiin ja niiden mittaamiseen, ja tavoitteet pyritään konkretisoimaan tulosyksiköittäin siten, että yksiköille annetaan sisäisesti vapaus määritellä keinot tuloksiin pääsemiseksi. Selkeiden tulostavoitteiden asettamisen myötä katseet ovat kääntyneet taloudellisiin seikkoihin, ja toiminnan tavoitteet ovat selkiytyneet. Myönteisenä piirteenä on myös arviointinäkökulman mukaan tulo toimintaan, kun tulostavoitteiden saavuttamisen mittaaminen vaatii jatkuvaa evaluoivaa otetta. (Kasvio 1994, 76; Määttä & Ojala 1999, 17; Rajala 1998, 222; Temmes & Kiviniemi 1995, 18.)

Julkisen sektorin uudistamispyrkimyksissä malli on usein otettu yksityisen sektorin toiminnasta. Verrattaessa näiden sektoreiden toimintaa yksityinen puoli nousee tehokkuudessa ja toimintakyvyssä selvästi julkisen sektorin yläpuolelle, ja yritysmaailman käytäntöjä onkin nyt alettu siirtää myös julkiselle sektorille. Varsin merkittävä julkisen sektorin muutos on ollut etsiä toiminnalle markkinaperusteisia muotoja yksityistämällä ja kilpailuttamalla toimintoja. Julkinen on niin sanotusti mennyt markkinoille. Hallituksen julkisen sektorin uudistamista käsittelevässä julkaisussa korostetaan julkisten toimintojen organisoimista liiketaloudellisin perustein kaikissa niissä toiminnoissa, missä se vain on mahdollista (Public Sector Management Reform 1992, 18). Tällä pyritään julkisen sektorin taloudellisen tehokkuuden lisäämiseen sekä myös asiakaspalvelun tason parantamiseen aloilla, joilla on todelliset markkinat sekä kilpailua. (Rajala 1998, 223, 227.)

Julkisella sektorilla on alettu enenemässä määrin kiinnittää huomiota myös asiakasnäkökulmaan sekä toiminnan laatuun palvelujen tuottamisessa. Toiminnan suuntaamisen pohjaksi on nostettu aiempaa selvemmin asiakkaiden todelliset palvelutarpeet, ja yksiköiden toiminta-ajatus on pyritty rakentamaan asiakkaiden tarpeista käsin. Kuntalaiset ovat nyt aikaisempaa selvemmin todellisia asiakkaita ja palvelujen rahoittajia, joilla on oikeus laadukkaaseen palveluun (Rassi 1997, 116). Asiakslähtöisyys on näkynyt myös yritysmaailmasta lähtöisin olevan laatuajattelun ja laatujohtamisen ajatusten soveltamisena julkiselle sektorille. Niiden myötä laatumittareita on alettu kehittää julkiselle sektorille soveltuviksi siten, että palveluiden laatua pystyttäisiin arvioimaan samoilla mittareilla kuin mitä tahansa muitakin tuotteita. (Kasvio 1994, 83, 84; Temmes & Kiviniemi 1995, 19.) Kuten Huttunen (1994, 34) kiteyttää, suuntaus julkisella sektorilla on vahvasti byrokratiahallinnosta kohti kustannustietoista palveluhallintoa.

2.3 Esimiestyön uudet haasteet

Julkisella sektorilla tapahtuneet muutokset määrittävät sitä toimintakenttää, jossa johtajat ja esimiehet julkisella sektorilla työskentelevät. Toiminnan periaatteiden kyseenalaistuminen on vaatinut myös johtamisen uudelleenarvioimista: millä tavoin palvelujen tuottamista johdetaan tai ohjataan tässä muuttuneessa tilanteessa? Perinteinen

kuva julkisesta hallinnostahan on varsin jäykkä ja formaali byrokratiamalli, jossa organisaatorakenne on vahvasti hierarkkinen ja henkilöstö pysyvää. Johtaminen on ennen kaikkea asioiden sujumisen varmistamista, ja sääntöjen noudattaminen on ensisijalla. Tämä malli sopikin hyvin aikaisempaan staattiseen ympäristöön, jossa muutokset olivat vähäisiä ja tapahtumat ennakoitavissa. Nyt tilanne on kuitenkin toinen jatkuvien muutosten ja uusien vaatimusten koskettaessa myös julkista sektoria. Muutos on aikaisempaan verrattuna niin voimakas, että vanhan perustan kehittäminen ei riitä, vaan on luotava jotain uutta. Tänä päivänä uusi ja vanha näkyvät molemmat julkishallinnon toiminnassa, ja niiden yhteensovittamisessa on haastetta erityisesti julkisen sektorin johtajille ja esimiehille. (Rajala 1998, 222, 225, 227-228, 241-242, Rassi 1997, 115.)

Johtamisosaamisen rooliin julkisen sektorin muutoksessa on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Valtiovarainministeriön johtamista ja esimiestyötä koskevan hankkeen loppuraportissa merkittävin julkisen sektorin kehittämishaaste kohdistetaan henkilöstö- ja henkilöjohtamisen alueelle. Tämä puoli on aikaisemmin julkisella sektorilla hukkunut hallinnolliseen johtamisrutiiniin ja asiakysymysten alle, mutta viime aikoina henkilöstön merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisena on huomattu (Rassi 97, 116). Johtamistehtävät ovat muuttuneet vaativammiksi kuin aikaisemmin ja johtajilta ja esimiehiltä edellytetään aivan uudenlaista osaamista nyt, kun toiminta pohjaa asiakaslähtöisyyteen, tuloksellisuuteen ja henkilöstön arvostukseen. (Johtamisen kehittämishanke 1999, 1.)

Johtajien ja esimiesten toiminnassa julkisella sektorilla kautta linjan korostuva seikka on taloudellisten resurssien tiukentuminen. Vaatimukset säästöistä sekä toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisesta koskettavat jokaista johtoasemassa olevaa henkilöä. Rahalle vaaditaan enemmän vastinetta, eli täytyisi tuottaa enemmän ja parempia palveluita entisillä resursseilla. Huomio on nyt tulosten saavuttamisessa, ja hallinnon hajauttamisen ja tulosohjaukseen siirtymisen myötä vastuu tuloksista on siirtynyt alemmalle johdolle. Henkilökohtaisen taloudellisen vastuun kantaminen tarkoittaa myös sitä, että johtajilla ja esimiehillä täytyy olla riittävästi vapautta tehdä valintoja tulosten parantamiseksi (Public Sector Management Reform 1992, 19). (Alam 1997, 41, 102; Rajala 1998, 222-223, 231.)

Johdon tehtävät ovat myös monipuolistuneet, kun aikaisemmin keskitetyt tehtävät päätökset ovat siirtyneet alemmille päätöstasoisille. Yksikön johtajilla ja esimiehillä on enemmän päätäntävaltaa koskien oman yksikkönsä toiminnan keinoja ja välineitä, ja he huolehtivat sellaisista asioista, kuten tulosityksikkönsä toimintaedellytysten luomisesta, tulosten arvioinnista ja palkitsemisesta. Toisaalta koska tulosjohtamisessa huomio kiinnittyy vahvasti omaan yksikköön, on johdon tärkeää omata myös näkemystä koko organisaatiosta ja oman yksikkönsä sijoittumisesta sen kokonaisuuteen. (emt.)

Yksi tärkeimmistä esimiehille asetetuista vaatimuksista liittyy jatkuvaan muutokseen ja muutosprosessien johtamiseen. Rajala (1998, 232, 245-246) näkee yhtenä keskeisimpänä muutosjohtamisen piirteenä juuri pyrkimyksen hallinnoinnista kohti tulosohjattua johtamista. Siinä joustavuus lisääntyy, kun tavoitteita priorisoidaan sekä toimintaa kehitetään jatkuvan toimintaprosesseihin kohdistuvan arvioinnin avulla. Toiminnassa huomio kiinnittyy työprosessien tuloksiin sekä prosessien jatkuvaan kehittämiseen, ja johtamisessa pääpaino on resurssien turvaamisessa sekä niiden tehokkaassa ohjauksessa. Työyksiköissä toimii valmentaja-johtaja, jonka työ on inhimillisten resurssien johtamista siten, että henkilöstön jatkuva oppiminen ja sitä kautta myös muutos mahdollistuu.

Myös asiakasnäkökulman vahvistuminen ja vaatimukset laadukkaammista palveluista antavat oman lisänsä esimiesten ja johtajien työhön. Toiminnan tavoitteiden ja päämäärien muovaaminen on jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa nyt, kun asiakkaiden tarpeet astuvat organisaation tarpeiden edelle. Kaiken työn arvottamisen ja esimerkiksi työntekijöiden palkitsemisen pohjana tulisi olla se, kuinka hyvin asiakkaiden tarpeet on pystytty tyydyttämään. (Alam 1997, 27-28.) Tämä lähtökohta täytyy olla kirkkaana esimiesten ja johtajien mielessä, sillä heidän kauttaan koko toiminta on mahdollista organisoida asiakaslähtöiseksi.

Kaiken kaikkiaan julkisen sektorin johtajien ja esimiesten työ on lähentynyt yksityisen sektorin johtajan työtä. Alanin 1997 (32, 103, 112) mukaan julkisen sektorin johtaja toimiikin tänä päivänä enemmän yksityisen sektorin johtajan kuin perinteisen byrokraatin tapaan oman business-suuntautuneen ja tuloskeskeisen ajattelutavan. Tähän

on vaikuttanut voimakkaasti toiminnan vieminen markkinoille, sillä nyt johtajien vastualueet ovat painottuneet taloudellisen tehokkuuden, asiakaspalvelun ja paremman suorituskyvyn turvaamiseen. Johtajilla on aikaisempaa enemmän vapauksia ja valtaa toiminnan ohjaamisessa ja suuntaamisessa, ja he ovat suoraan tai epäsuorasti vastuullisia työstään itse asiakkaalle. Tulosten saavuttaminen ja tuottavuuden varmistaminen on ensi sijalla, ja johtajan vastuulla on aina tietyn kokonaisen ohjelman tai jonkin palvelun tuottaminen, jolloin hänen täytyy omata myös riittävä oman alansa ammatillinen pätevyys. Ihmiset nähdään organisaation tärkeimpänä voimavarana, ja johtamisen kohteena ovat yhä enemmän inhimilliset voimavarat. Suuntaus on managementista leadershipiin (Rajala 1998, 245). Esimiehen ensisijainen tehtävä ei ole toiminnan valvominen vaan enemmänkin voimavarojen turvaaminen.

Tällä hetkellä voidaankin puhua uudenlaisen, niin sanotun ammattijohtamisen kehitymisestä julkisella sektorilla. Johtamisympäristön muutokset, esimerkiksi tulos- ja markkinaohjaus, ovat synnyttäneet johtajuuden, jossa vaaditaan todellista kykyä ja halua johtaa organisaatiota. Huomattava kuitenkin on, että johtajuuden muutos on tapahtunut vahvasti olosuhteiden pakosta eikä esimerkiksi koulutuksen myötä, jolloin voidaan miettiä johtajien ja esimiesten valmiuksien riittävyttä uudenlaisten haasteiden edessä. (Temmes & Kiviniemi 1995, 19.) Lisäksi esimiestehtäviin valikoituminen julkisella sektorilla on usein tapahtunut organisaation sisältä vahvan asiantuntijauran jälkeen, ja johtajatehtäviin eteneminen on nähty menestyksen mittana. Vahva asiantuntijuus ei kuitenkaan välttämättä anna riittäviä valmiuksia toimia esimiestehtävässä, jossa taas korostuu täysin toisenlainen osaaminen. (Tulevaisuuden johtajat ja asiantuntijat 1999, 4.) Tässä tilanteessa esimiesten kehittämistarpeiden tunnistaminen ja heidän osaamisensa kehittäminen nousevat keskeiseen asemaan (Johtamisen kehittämishanke 1999, 1).

3 ESIMIESOSAAMINEN ORGANISAATIOSSA

3.1 Näkökulmia osaamiseen

Kaikessa työssä tarjoilijasta arkkitehtiin on kyse osaamisesta. Kokemustemme, tietojemme, taitojemme, arvojemme ja asenteidemme summasta, jotka olemme elämämme aikana hankkineet ja joita käytämme suoriutuaksemme erilaisista töistä (Pickett 1998, 103). Vaikka osaaminen on vähintäänkin keskeinen tekijä kaikessa työssä ja toiminnassa, ei sen olemuksesta ole tieteen parissa päästy yksimielisyyteen. Tälläkin hetkellä osaamisesta on olemassa useita eri näkemyksiä siitä huolimatta, että sen määrittely on usein hyvin ratkaiseva seikka esimerkiksi osaamisen arvioinnissa sekä koulutuksessa. Tänä päivänä nopea kehitys monilla aloilla on vielä nostanut osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen merkitystä (Sandberg 2000, 9). Myös kehitystarpeiden kartoittamisessa on tärkeää ennen varsinaisen kartoitustyön aloittamista miettiä, mitä osaamisella oikeastaan tarkoitetaan (Aalto, Hätönen & Vaherva 1998, 38).

Yhtä oikeaa osaamisen määritelmää ei siis ole olemassa, ja myös osaamisen käsitteellä on suomen kielessä monia rinnakkaiskäsitteitä. Esimerkiksi pätevyys, kompetenssi ja ammattitaito viittaavat kaikki englannin kielen competence -termiin, ja omaavat samansuuntaisen merkitysisällön. Tässä tutkimuksessa käytän yksilön kompetenssista suomen kielen termiä osaaminen, joka on yleisesti käytetty käsite ja mielestäni selkein ja yksinkertaisin valinta puhuttaessa esimiesten osaamisesta ja johtamisosaamisesta.

Osaamisen määrittelyssä on tavallista jakaa osaaminen spesifiin ja yleiseen osaamiseen, joista edellisellä tarkoitetaan tiettyyn organisaatioon sidottua ja jälkimmäisellä organisaatiosta toiseen siirrettävissä olevaa osaamista (Kautto-Koivula 1993, 15; Nordhaug 1998, 10). Edelleen tähän jakoon liittyen yleinen erottelu tehdään siinä, pidetäänkö osaamisen määrittelyn lähtökohtana työtehtäviä, vaiko työntekijää ja hänen ominaisuuksiaan. Työlähtöinen näkökulma viittaa usein spesifeihin, tiiviisti tiettyyn organisaatioon ja siellä tehtävään työhön liittyviin kompetensseihin, kun taas työntekijän ominaisuudet ovat luonteeltaan yleisempää, enemmän persoonaan sidottua osaamista (Eraut 1994, 172; Sandberg 2000, 9-10).

Osaamisen määritelmistä tavallinen esimerkki on alussa ollut Pickettin (1998) näkemys osaamisesta, jossa osaamisen nähdään koostuvan yksilön ominaisuuksista. Enemmänkin organisaation näkökulmasta osaamista tarkastelevat Wills ja Dubin (1990), joiden määritelmässä ammatillinen osaaminen tarkoittaa kykyä toimia tehokkaasti kyseessä olevan ammatin keskeisissä tehtävissä. (Kautto-Koivula 1993, 15.) Perinteisiä osaamisen määritelmiä ja jaotteluita on sittemmin lähdetty täydentämään ja laajentamaan usean tutkijan toimesta. Esimerkiksi Nordhaug (1998, 8, 10-11) kehittämässä mallissa yleisen ja organisaatiospesifin osaamisen jaotteluun lisätään tehtävä- ja alakohtainen osaaminen. Työlähtöisissä lähestymistavoissa painotus on tavallisesti ollut organisaatioon sidotussa osaamisessa, joka liittyy organisaatiossa oleviin tekniisiin laitteisiin ja rutiineihin. Nordhaug (1998) kuitenkin näkee, että organisaatioon sidottu osaaminen voi olla myös yksittäiset työtehtävät ylittävää kompetenssia, jota voi käyttää ratkaisemaan useita erilaisia tehtäviä. Edelleen yleinen osaaminen joka ei ole sidottu yksittäiseen organisaatioon voi hänen mukaansa olla enemmän tai vähemmän alaan sidottua.

Vaikka osaamisen määritelmät ovat tulleet aikaisempaa kattavammiksi ja monimutkaisemmiksi, voidaan niiden taustalla edelleen tunnistaa kolme perinteistä pääsuuntausta. Näitä ovat jo edellä mainitut työntekijälähtöinen, työlähtöinen ja näitä yhdistelevä lähestymistapa osaamiseen, joita Sandberg (2000, 9) kutsuu rationalistisiksi lähestymistavoiksi. Työlähtöisessä osaamisen kuvauksessa osaamisen määrittelyn pohjana on työ ja sen sisältämät työtehtävät, joiden perusteella määritellään työntekijältä vaadittavat ominaisuudet ja piirteet. Tavoitteena on mahdollisimman hyvä vastaavuus työntekijän osaamisen ja työtehtävien välillä. Ongelmana kuitenkin tässä lähestymistavassa on se, että pelkkä lista työtehtävistä ei välttämättä kerro niitä työntekijän piirteitä, jotka mahdollistavat työtehtävien tehokkaan suorittamisen. Keskittyminen yksittäisten työtehtävien suorittamiseen jättää ylemmän tason osaamisen huomiotta. Edelleen tämän päivän organisaatioiden kilpailukyvyssä sellaiset asiat kuten joustavuus ja muutosvalmius ovat nousseet tärkeään asemaan, jolloin keskeiseksi osaamiseksi tulee ominaisuudet, jotka eivät ole sidottu mihinkään yksittäiseen työtehtävään. Tällöin esimerkiksi muutos- tai oppimiskyky nousevat yksittäisen tehtävän vaatimia taitoja tärkeämmiksi mahdollistaen organisaation sopeutumisen ulkoisen ympäristön

muutoksiin. (Eraut 1994, 169-170; Hager & Gonczi 1996, 15; Nordhaug 1998, 8; Sandberg 2000, 10.)

Työntekijälähtöisessä osaamisen määrittelyssä lähtökohtana on työntekijä ja hänen omaamansa ominaisuudet, kuten tiedot, taidot, kyvyt ja persoonallisuuden piirteet, joita tarvitaan tehokkaassa työsuorituksessa. Kun työlähtöisessä mallissa tavoitteena on varmistua työntekijöiden kompetenssin vastaavuudesta työtehtävien vaatimuksiin, keskitytään työntekijälähtöisessä näkemyksessä siihen, mikä mahdollistaa työntekijöiden suoriutumisen (Eraut 1994, 172). Tällöin osaaminen rakentuu onnistuneessa työsuorituksessa tarvittavista kyvyistä, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisu, kommunikaatio tai analysointitaidoista. Keskeistä on tarvittavien ominaisuuksien tunnistaminen, sekä niiden oikeanlainen painottaminen keskimääräistä paremman työsuorituksen perusteella. Esimerkiksi Spencer ja Spencer (1993) tulivat kahden sadan eri työn edustajaa tutkittuaan siihen tulokseen, että ensiluokkainen työsuoritus koostuu tietyistä yksilön ominaisuuksista yhdistyneenä tietyllä tavalla. Tällöin myös työntekijöiden koulutus ja arviointi perustuu juuri näiden erillisten ominaisuuksien mittaamiseen ja kehittämiseen. (Hager & Gonczi 1996, 15; Sandberg 2000, 10.)

Työntekijälähtöinen lähestymistapa liikkuu työlähtöistä osaamista yleisemmällä tasolla, sillä se ei ole sidottu tiukasti mihinkään tiettyyn kontekstiin. Havaittuja ominaisuuksia voidaan hyödyntää monissa eri työtehtävissä, mutta yleisyys on myös nostettu lähestymistavassa keskeiseksi kritiikin kohteeksi. Osaamisen määritelmien on nähty olevan liian abstraktilla tasolla. Erillään työstä mitatut ominaisuudet ennustavat huonosti tulevaa työmenestystä, ja analysointi- ja ongelmanratkaisutaitojen tyyppisten kykyjen on nähty olevan vahvasti kulloisestakin työkontekstista riippuvaisia. Ratkaisevaksi tekijäksi tässä näkemyksessä nouseekin kysymys transferista, eli kuinka työntekijät pystyvät hyödyntämään havaittuja ominaisuuksia itse käytännön työtilanteissa. (Hager & Gonczi 1996, 15-16; Sandberg 2000, 10.)

Sandberg (2000, 10) käyttää termiä monimetodinen lähestymistapa näkemyksistä, jotka yhdistävät sekä työlähtöisen että työntekijälähtöisen lähestymistavan osaamisen kuvaamisessa. Pyrkimyksenä on välttää molempiin edellä esiteltyihin näkemyksiin liitetty kritiikki lähestymällä osaamista kokonaisvaltaisemmalla, enemmän ymmärtä-

mään pyrkivällä otteella. Tästä sekä työntekijän että työkontekstin huomioivasta lähestymistavasta hyvänä esimerkkinä on Hagerin ja Gonczin (1998, 16-17) kuvaama integroitu lähestymistapa, jossa osaaminen käsitetään tiettyihin, tarkkaan valittuihin ammatin tehtäviin kytkeytyviksi tiedoiksi, taidoiksi, kyvyiksi ja asenteiksi. Ideana siinä on tunnistaa ammatille keskeiset, sopivalla yleisyystasolla olevat tehtävät, joiden perusteella määritellään ominaisuudet, joita vaaditaan onnistuneessa työstä suoriutumisessa. Täten työntekijältä vaadittavat ominaisuudet liitetään siihen kontekstiin, jossa työ käytännössä tehdään. Osaaminen yhdistää siis toisiinsa kaksi asiaa, ihmisten ominaisuudet tai kyvyt sekä keskeiset työtehtävät, ja Hagerin ja Gonczin (1998) mukaan vain ymmärtämällä näiden kahden tekijän välinen suhde päästään käsiksi kompetenssin olemukseen.

Perinteisten työlähtöisen, työntekijälähtöisen ja näitä yhdistelevän näkemyksen lisäksi Sandberg (2000, 11) tuo osaamiskeskusteluun uuden ja varsin mielenkiintoisen näkökulman. Hän kritisoi rationalististen näkemysten perustaa, joka rakentuu jollain lailla kaikissa edellä esitetyissä malleissa yksilön ominaisuuksien ympärille. Osaaminen kuvataan tiettyjen ominaisuuksien yhdistelmänä joita ihminen käyttää työssään siten, että erityisen hyvän työsuorituksen takana on erityisen toimiva yhdistelmä tarvittavia ominaisuuksia. Tällä lähestymistavalla ei Sandbergin (2000) mukaan kuitenkaan pystytä kuvaamaan työsuorituksessa tarvittavan osaamisen moninaisuutta, vaan jäädytään liian abstraktille ja yksinkertaistavalle tasolle. Edelleen rationalistiset näkemykset eivät Sandbergin (2000) mukaan pääse käsiksi osaamisen ytimeen, vaan kuvaavat sitä epäsuorasti. Havaitut ominaisuudet ovat vain tärkeitä välineitä työn tekemisessä, eivätkä kerro käyttävätkö työntekijät lainkaan, tai kuinka he käyttävät näitä ominaisuuksia. Syy siihen, miksi rationalistiset teoriat eivät ole saavuttaneet osaamisen täydellistä olemusta liittyy ontologisiin kysymyksiin. Rationalistisessa näkemyksessä taustalla on ensinnäkin ajatus siitä, että ihminen ja maailma ovat erillisiä kokonaisuuksia ja toiseksi, että objektiivinen todellisuus on olemassa ihmismielen ulkopuolella. Täten se erottelee myös toisistaan työn ja työntekijän, jolloin työtehtävien oletetaan näyttäytyvän samanlaisina kaikille ihmisille. Tämä taas johtaa epätäydelliseen osaamisen kuvaukseen.

Sandbergin (2000, 11-12) tulkinnallinen, fenomenologiaan pohjaava lähestymistapa tarjoaa vaihtoehdon perinteisille rationalistisille osaamisen määritelmille. Lähtöoletus eroaa ratkaisevasti aikaisemmista näkemyksistä, sillä nyt yksilön ja maailman nähdään olevan yhteydessä yksilön kokemuksen kautta. Siten myöskään työntekijä ja työ eivät ole erillisiä ulottuvuuksia vaan muodostavat yhden kokonaisuuden yksilön kokemusmaailmassa. Tämä antaa täysin uuden ulottuvuuden myös osaamisen määrittelylle, jonka voidaan tämän perusteella nähdä muodostuvan niistä merkityksistä, joita yksilö antaa työlle. Osaaminen olisi tällöin luultua enemmän yksilöön sidottu ominaisuus. Kaiken kaikkiaan tulkinnallisessa näkökulmassa päädytään tilanteeseen, jossa osaamisen rakentumisessa suurempi painoarvo on sillä, miten yksilö hahmottaa työtään ja siinä eteen tulevia tilanteita, kun sillä, millaisia ominaisuuksia yksilöllä on työhön liittyen. Itse asiassa tapa ymmärtää ja hahmottaa työtä muokkaa työntekijän tietoja ja taitoja erilaisiksi työkompetensseiksi.

Tulkinnallinen lähestymistapa tuo myös koulutukseen uusia ulottuvuuksia. Nyt kun työntekijän tapa ymmärtää työtään määrää mitä ominaisuuksia hän käyttää ja millaisen merkityksen ne saavat työtilanteessa, ensisijaiseksi koulutuksen kohteeksi tuleekin taustalla oleva käsitys työstä. Myös perinteinen vaihe vaiheelta noviisista ekspertiksi etenevä kehitys kyseenalaistuu, kun työsuoritusten erilaisuuden taustalla nähdäänkin vaihtelut tavoissa ymmärtää työtä. (Sandberg 2000, 21.)

3.2 Esimiestyössä tarvittava osaaminen

Esimiesten rooli organisaation toiminnassa ja menestymisessä on keskeinen. Kaikkien tasojen esimiehet vaikuttavat työnsä kautta merkittävästi oman työyhteisönsä toimintaan ja sitä kautta koko organisaatioon. Pirneksen (2000, 131) mukaan johtamistutkimuksen sanoman voi kiteyttää siten, että mitä parempi johtamiskäyttäytymisen taso on, sitä parempi on työpaikan ilmapiiri sekä aikaansaadut tulokset. Niinpä johtamiseen liittyvän osaamisen tunnistaminen on erityisen tärkeää vaikuttavan johtamisen lisäämiseksi ja oikeiden henkilövalintojen takaamiseksi. Johtamisessa lienee myös tavallista enemmän ongelmia vastuullisen ja vaativan asemansa vuoksi. Esimerkiksi Pickett (1998, 104) esittelee tuloksia, jossa mittavaan, globaaleille organisaatioille tehtyyn

kyselyyn perustuen havaittiin 61%:n johtoasemassa olevista tarvitsevan jonkinlaista johtamisosaamisen kehittämistä.

Johtamiseen liittyvä tutkimus on keskittynyt varsin pitkälle tarkastelemaan johtamiseen liittyvää osaamista yleisenä, organisaatiosta riippumattomana ilmiönä. Johtamisen ajatellaan siis koostuvan samoista elementeistä alasta ja organisaatiosta riippumatta, kun taas yleisesti työntekijöiden osaamiseen liittyvä kirjallisuus painottaa vahvasti organisaatio- ja tehtäväspesifiä osaamista. Aikaisempaan osaamisjaotteluun pohjaten johtamisessa kiinnostuksen kohteena on ollut työntekijälähtöinen osaaminen eli johtajan ominaisuudet. Johtajuuden on ajateltu perustuvan pitkälti johtajan persoonallisuuteen, kykyihin ja ominaisuuksiin, jotka ovat keskeisiä kaikissa johtajuutta vaativissa asemissa. Erityisesti ns. meta-aidot, kuten epävarmuuden sieto tai neuvoteltutaidot, ovat saaneet paljon huomiota osakseen (Nordhaug 1998, 9-10). Tämän lähestymistavan pohjalta useat tutkijat ovat listanneet ominaisuuksia, joita vaaditaan hyvältä johtajalta.

Yksi laajimmin hyväksyntää saanut luokitus on Yuklin (1989, 191-192) kolmen taidon taksonomia, jossa johtajuuden nähdään rakentuvan teknisten, ihmissuhde- ja käsitteellisten taitojen ympärille. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan alaan tehtäviin liittyvää spesifiä tietoutta, jota johtajalla tai esimiehellä täytyy olla pystyäkseen esimerkiksi ohjaamaan alaisiaan sekä arvioimaan heidän työskentelyään. Ihmissuhdetaidot taas viittaavat kaikkiin niihin taitoihin, joilla luodaan ja ylläpidetään suhteita alaisiin, ylempiin johtajiin sekä muihin tärkeisiin tahoihin. Edelleen johtajille ovat tärkeitä sellaiset taidot kuten looginen ajattelu, analyttiset kyvyt tai muutosten ennakointi, jotka ovat esimerkkejä käsitteellisistä taidoista. Ne mahdollistavat johtajan työlle ominaisista tehtävistä suoriutumisen suunnittelusta ongelman ratkaisuun. Näiden kolmen taidon suhteellinen tärkeys riippuu Yuklin (1989) mukaan johtamistilanteesta. Erityisesti alemman tason esimiehillä hän näkee teknisten taitojen korostuvan muita enemmän, ja tämän vuoksi myös lähiesimiesten siirrettävyys tehtävästä toiseen on ongelmallisempaa kuin ylemmän tason esimiesten.

Vaikka esimerkiksi Yuklin (1989) kolmen taidon taksonomia on paljon käytetty ja laajalti tunnettu johtajuusosaamisen määritelmä, tällä hetkellä pelkkiin johtajan omi-

naisuuksiin ja piirteisiin keskittynyttä tutkimusta pidetään liian yksinkertaistavana lähestymistapana. Nordhaug (1998, 9, 11) kritisoi erityisesti sitä, kuinka näissä näkemyksissä organisaatioon ja alaan sidottu osaaminen jätetään kokonaan huomiotta. Kuitenkin hän muistuttaa, että huolimatta johtajan ominaisuuksien yleisestä luonteesta, ne ovat tärkeitä myös konkreettisten tehtävien suorittamisessa. Ne luovat perustan yleiselle työstä suoriutumiselle, ja mahdollistavat selviytymisen erilaisista, myös tulevaisuuden työtehtävistä edistäen näin organisaation kehitystä ja muutosta. Strömmerin (1999, 76) mukaan tietyt menestyvään johtajaan liitetyt ominaisuudet varmasti edesauttavat johtajana toimimista, mutta nykykäsityksen mukaan myös monet muut tekijät vaikuttavat hyvän johtajuuden synnyssä. Esimerkiksi työkokemus, motivaatio ja halu itsensä kehittämiseen ovat asioita, joita ei tule unohtaa johtajuuden tarkastelussa.

Alakohtaisten tietojen ja taitojen asema johtajuudessa on jo kauan ollut kiistelystä alla. Eri aloilla on kuitenkin omat markkinat, talous ja teknologia, ja esimerkiksi tietyn alan tuotteiden ja perinteiden tunteminen vaatii pitkän työkokemuksen. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleishman (2000, 35) nostavat laaja-alaisten tutkimustensa perusteella organisaatio- ja alaspesifin tiedon keskeiseen asemaan johtajuusosaamisen kehittymisessä, sillä taitojen soveltaminen käytännön työssä ei heidän mukaansa onnistu, ennen kun johtajalle on karttunut runsaasti tietoa organisaatioon, liiketoimintaan ja ihmisiin liittyen. Erityisesti alemman tason esimiehillä alan tekninen osaaminen lienee varsin merkittävä osaamisen alue. Lisäksi sellaiset asiat kuten kontaktiverkon sekä hyvien ammattisuhteiden luominen vievät syntyäkseen oman aikansa. (Yukl 1998, 193-194.) Nordhaug (1998, 11-12) taas sijoittaa yleisluonteisen alan tietouden erityisesti ylempien johtajien ominaisuudeksi. Kuitenkin hän näkee suositeltavana, että alemman tason esimiehet ja myös työntekijät pystyisivät hahmottamaan koko alaa ja esimerkiksi kilpailijoiden strategioita. Erityisesti palvelualoilla Nordhaug (1998) näkee alan osaamisen korostuvan myös alemmilla tasoilla, sillä siellä vaihtuvat asiakaspalvelutilanteet vaativat työntekijöiltä erityisen laaja-alaista tietoutta.

Alan tietouden hallitseminen lienee eduksi joka tason johtajuudessa. Alemman tason esimiesten osaamisessa, erityisesti työhön osallistuvien esimiesten kohdalla, korostuu enemmän työn tekniseen suorittamiseen liittyvä tietous, kun taas ylemmän tason

johtajilta vaaditaan laajempaa alan tuntemusta. Esimiestyön laajuudesta ja vastuullisuudesta riippumatta esimerkiksi alan avainhenkilöiden, muiden saman alan organisaatioiden ja alan tämän hetkisen kehityksen tunteminen lienee välttämätöntä työjohtotehtävissä. Koko alan tietoutta, kuten alan rakenteen ja pitkän tähtäimen kehityksen tai kilpailijoiden strategioiden tuntemusta vaaditaan organisaation kehittämistyössä ja tulevaisuuden visioinnissa, jota tekevät erityisesti ylemmän tason, mutta yhä enenevässä määrin myös alemman tason esimiehet. Joka tapauksessa laaja oman alan ymmärtämys antaa perspektiiviä omalle työlle ja oman organisaation toiminnalle, sekä auttaa hahmottamaan tulevaisuuden linjauksia, mitkä ovat tärkeitä asioita kaikissa asemissa oleville esimiehille.

Nordhaug (1998) käsittelee edelleen organisaation sisäistä osaamista, joka on myös saanut osansa johtamiskeskustelussa. Sillä tarkoitetaan läheisesti organisaatiokulttuuriin liittyvää kompetenssia, kuten organisaatiospesifien symbolien, epävirallisten valtasuhteiden tai organisaation työntekijöiden sekä heidän välisten suhteiden tuntemusta. Esimerkiksi esimiesten työn kierrolla tähdätään organisaatiospesifin osaamisen kasvattamiseen. Carnevale (1991) on esittänyt mielenkiintoisen väitteen johtajien meta-taitojen ja organisaatiospesifien taitojen suhteesta. Hänen mukaansa tietyt meta-taidot ovat hyödyttömiä, ellei niitä ole liitetty asianmukaisesti organisaatiospesifeihin kompetensseihin. Erityisesti tietyt yleiset johtajuustaidot on hyvä olla kiinnittyneinä tietouteen organisaation olosuhteista, tarkemmin näkyvästä ja näkymättömästä valtarakenteesta, sillä ilman tätä tietoutta ei voi saavuttaa vaikuttavaa asemaa organisaatiossa. (Nordhaug 1998, 4, 13-14.) Organisaation sisäinen kompetenssi on vahvasti organisaatiosidonnaista osaamista, jonka sisällöstä on vaikeaa saada otetta. Organisaation sisäisen osaamisen kartoittamisessa ja kehittämisessä kunkin organisaation täytyy keksiä omat keinonsa, koulutuksen tai ulkoisten konsulttien keinot tämän osaamisen suhteen lienevät vähäiset. Organisaation toimivuuden ja asioiden sujumuuden kannalta organisaation sisäinen tietous on kuitenkin tärkeä esimiehen osaamisalue.

Johtamisosaamista tarkasteltaessa voidaan huomata, että aihepiiri on varsin kirjava sisältäen monta eri näkökulmaa. Toisaalta kaikki näkemykset varmastikin avaavat lisää ovia tämän monimutkaisen ilmiön ymmärtämiseen. Johtajuuden ja esimiestyön osaamisen tutkimuksessa suuntaus näyttäisi olevan yksinkertaisista malleista kohti

monimutkaisempia, laajempaan ymmärrykseen pyrkiviä teorioita. Eri alat ja organisaatiot sekä johtamistaso luovat johtamiselle vaihtelevia ympäristöjä ja vaativat kukin johtajalta omanlaistaan osaamista, ja toisaalta johtajuus vaatii myös tietynlaista persoonallisuutta. Johtajuus on kuitenkin asia, jonka voi pitkälle oppia. Kokemus yhdistettynä vahvaan motivaatioon ja kehittymishaluun lienevät avaintekijöitä johtajaksi kehittämisessä, kuten monessa muussakin asiassa.

Suomalaisen johtajuustutkimuksen keulahahmon, U. Pirneksen (2000) näkemys johtajuudesta kokoaa yhteen monta esimiesosaamisen eri näkökulmaa:

Johtajan tuloksellisuuteen johtajana vaikuttaa se, kuinka hyvin hänen käyttäytymisensä vastaa toimintaympäristön (tehtävien, tilanteiden, ajankohdan, jne.) asettamia muuttuvia vaatimuksia.

Johtajan tuloksellisuuteen johtajana vaikuttaa hänen käyttäytymisensä, persoonallisuutensa, tavoitteensa, kykynsä oppia kokemuksista jne.

"Johtamisen tuloksellisuus on johtajan persoonan sekä hänen käyttäytymisensä ja ympäristön vaatimusten yhteensopivuuden synteesi." (Pirnes 2000, 13-14)

3.3 Esimiesten osaamisen vahvuuksia ja heikkouksia

Suomalaisten esimiesten osaaminen erityisesti johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta on jonkin verran ollut tutkimuksen kohteena myös aikaisemmin. Koska kulttuuriset erot ovat johtamisessa tuntuvia, keskitytään tässä kuvailemaan ainoastaan suomalaisen johtamistutkimuksen antia. Tunnetuin nimi suomalaisessa johtamiskäyttäytymisen tutkimuksessa lienee Unto Pirnes, joka on johtamistaidon opistolla kerättyjen laajamittaisten aineistojen perusteella rakentanut omaa malliaan johtamisesta.

Kohtasen (1993) tekemän tutkimuksen kohteena oli työvoimatoimiston esimiesten ja heidän alaistensa arviot esimiestyöstä ja työyksikön toimivuudesta, sekä esimiesten kehitystarpeista. Kyselylomakkeella suoritettussa tutkimuksessa oli mukana 51 esimestä, jotka arvioivat omaa esimiestoimintaansa, sekä 455 henkilöstön edustajaa.

Kohtasen (1993) saamat tulokset kertovat johtamisen vahvuusalueiksi *esimiehen luottavuuden, itseluottamuksen ja lähestyttävyyden*. Myös alaisten tukemisen ja ihmisten ymmärtämisen taito havaittiin olevan esimiehillä hallussa. Sitä vastoin kaikkein ongelmallisimmaksi henkilöstöjohtamisen alueeksi esimiehet kokivat palautteen antamisen, ja myös henkilöstön näkemykset tukivat tätä käsitystä. Tämän lisäksi esimiehet tunsivat henkilöstön kuulemisen jäävän liian vähiin ajan puutteen vuoksi, ja myös ihmissuhdeongelmien ratkaiseminen tuottaa osalle esimiehistä vaikeuksia. Yksi merkittävä tulos oli myös se, että työvoimahallinnossa naisesimiehet arvioivat omaa toimintaansa selvästi miesesimiehiä myönteisemmin erityisesti ihmissuhde- ja vuorovaiikutustaitojen osalta. Ikä erotteli esimiehiä jonkin verran, sillä nuorten esimiesten sitoutuneisuus havaittiin korkeammaksi kuin vanhemmilla esimiehillä, ja lisäksi nuorilla työn tavoitteet olivat selkeämmin hahmottuneet. Arviointierot esimiesten ja henkilöstön välillä olivat melko suuria siten, että henkilöstö arvioi esimiesten osaamista huomattavasti kriittisemmin kuin esimiehet itse. Erityisesti esimiehen henkinen joustokyky sekä kyky ottaa vastaan palautetta olivat alueita, joilla esimiesten ja henkilöstön mielipiteet poikkesivat toisistaan. (Kohtanen 1993, 1, 4-6, 20.)

Kehitystarpeita Kohtasen (1993, 15-17) tutkimuksessa nousi esiin runsaasti. Tässä kohdassa esimiehet arvioivat avovastauksessa tärkeitä kehittämistoimien alueita, jolloin vahvimmin painottui jollain lailla työn organisointiin liittyvät tarpeet. Työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä suhteessa ylempään johtoon, sekä tavoitteiden asettamisessa nähtiin olevan parantamisen varaa. Edelleen esimiehet peräänkuuluttivat organisaation suunnittelu- ja seurantajärjestelmien tarkistamista, jolloin tavoitteiden toteutumisen seuranta helpottuisi. Kiire oli myös monen työssä haittapuolena. Kehittämistarpeita kohdistettiin myös itse johtamiseen siten, että esimiehet toivoivat asiantuntemuksen lisäämiseen tähtäävää koulutusta sekä tulosjohtamisen periaatteiden selkiyttämistä. Myös henkilöstön kokemukset kehitystarpeista nostivat esiin mielenkiintoisia näkökulmia. Esimiesten painottamista kehitystarpeista poikkeavat näkemykset korostivat päätöksenteon siirtämistä alaspäin sekä esimies-alaiskeskustelujen ja delegoinnin kehittämistä. Delegoinnin suhteen esimiehet jakautuivat henkilöstön mukaan kahtia siten, että osa esimiehistä toimii täysin itsevaltaisesti, kun taas osa delegoi alaisilleen liiankin vastuullisia tehtäviä. Myös tiedonkulku koettiin ongelmallisena; kirjallinen

tieto ja viestintä toimii, mutta aito vuorovaikutus henkilöstön ja esimiesten väliltä puuttuu. Myös osallistumis- ja vaikuttamiskanavat nähtiin puutteellisina.

Suomalaisen esimiehen toiminta ja johtamistapa on ollut kiinnostuksen kohteena myös Kivistön 1989, 68; Pirneksen (2000) ja Tiuraniemen (1994) tutkimuksissa. Tiuraniemen (1994) tutkimus kohdistuu julkiselle sektorille, kahteen keskikokoiseen sosiaali-toimen organisaatioon. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa arvioidaan työtä, työyhteisöä ja esimiestoimintaa, joista esimiestoiminnan mittaamisessa arvioitsijana oli esimies itse. Näistä tutkimuksista erityisen laajalti huomiota on herättänyt Pirneksen (2000) johtamistaidon opistolla tekemät tutkimukset. Esimiehen johtamiskäyttäytymistä on ollut arvioimassa esimies itse, hänen esimiehensä, 1-2 työtoveria sekä 2-3 alaista. Pirnes (2000) on kehittänyt tekemiensä johtamisarviointien pohjalta Suomessa varsin tunnetun johtamiskäyttäytymisen mallin, jossa erotellaan neljä toisistaan riippumatonta johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta. Johtamisen etiikka tarkoittaa arvoperusteisia persoonallisuus- ja käyttäytymispiirteitä, joiden hallinnalle koko esimiestoiminta perustuu. Tehtävien hoidolla taas viitataan tavoitteiden suuntaiseen toimintaan ja tulosten saavuttamiseen. Ihmisten mukaan saamiseen ja sitoutumiseen tähtäävä toiminta muodostaa ihmissuhteiden hoito –faktorin, ja henkinen jousto koostuu esimiehen muuttumiskykyä ja henkistä joustavuutta sekä toisaalta kehitystä ja muutoksia edistävästä toiminnasta. (Pirnes 2000, 19-22.)

Sekä Pirneksen (2000, 31-32) että myös Kivistön (1989, 68) ja Tiuraniemen (1994, 78, 90-91) saamista tuloksissa suomalaisen esimiehen osaamisessa korostuvaksi piirteeksi on noussut johtamisen eettiset piirteet, erityisesti luotettavuus ja oikeudenmukaisuus. Myös tehtävien hoidossa, kuten esimerkiksi asiantuntemuksessa, suunnitelmallisuudessa ja tavoitteellisuudessa esimiehet ovat vahvoilla. Sitä vastoin ihmissuhteiden hoito ja henkinen jousto eivät näiden tutkimusten perusteella ole esimiesten parhaita puolia.

Pirneksen (2000, 31-32) tutkimuksissa esimiehillä vähiten korostuviksi käyttäytymispiirteiksi on havaittu seuraavat ominaisuudet: *epävarmuuden sieto, alaisten tukeminen, ihmissuhdeongelmien ratkaisutaito, luovat ajatukset, arvostelun sieto, henkinen*

palkitseminen, innostavuus, alaisten valmentaminen ja muutostarpeiden havaitseminen.

Pirnes (2000, 31-32) erottelee myös tutkimuksessaan ne esimiehen puutteet, jotka muut näkevät, mutta joita esimies ei itse tiedosta. Näitä ovat *yhteisymmärryshallitus, muuttumiskyky, yhteistoiminnan esteiden havaitseminen, ihmissuhdeongelmien ratkaiseminen sekä alaisten tukeminen ja palkitseminen.*

Tiuraniemen (1994, 90-91) tutkimuksessa esimiehen toimintaa hyvin kuvaavia muuttujia olivat: *pysyy asioiden takana, pyrkii tavoitteisiin, omaa tahdonvoimaa, on luotettava, edistää itsenäisyyttä ja on oikeudenmukainen.*

Huonosti esimiehen toimintaa kuvasivat: *joustava toiminta, jakaa palkkioita, sopivat ratkaisut ihmissuhdeongelmissa, tukee henkilökohtaisissa ongelmissa.*

Esimiestäso jakoi Pirneksen (2000, 27) tutkimuksessa esimiesten osaamista siten, että ylin johto arvioitiin kaikkein osaavimmaksi. Erityisesti keskijohdon ongelmaksi osoittautui ajan hallinta. Heidät myös arvioitiin harvemmin hyviksi johtajiksi. Pirnes (2000) arvelee keskijohdon kohtaavan työssään ristiriitaisia odotuksia, kun heiltä vaaditaan toisaalta asiantuntijuutta, toisaalta esimiehen roolia. Myös tulospaineet ovat keskijohdolla kovat. Edelleen lähiesimiehet saivat kritiikkiä osakseen. Heidän ongelmakseen nähtiin toimintojen kehittämisaktiivisuuden ja kokonaisnäkemysten puute.

Naisten ja miesten väliset erot kääntyivät naisten hyväksi kaikilla muilla johtajuuden osa-alueilla paitsi henkisessä joustossa. Erityisesti alaisista huolehtimisessa sekä monessa muussa kohdin ihmissuhteiden hoidon alueella naiset olivat ylivertaisia miehiin nähden. (Pirnes 2000, 27.) Tiuraniemen (1994, 90) tutkimuksessa taustamuuttujista oli mukana ikä ja työssäoloaika, jotka eivät erotelleet arvioita esimiestoiminnasta.

Esimiesten oman arvioinnin realistisuuden suhteen tulokset olivat ristiriitaisia, sillä Tiuraniemen (1993, 83, 88) tutkimuksessa esimiehet yleisesti yliarvioivat ja Pirneksen (1997, 33, 35) ja Kiviniemen (1989, 69) tutkimuksessa aliarvioivat omaa osaamistaan. Yhtenäinen havainto oli kuitenkin se, että esimiehen realistinen omakuva oli yhteydes-

sä hyviin kokonaisarviointeihin esimiehen käyttäytymisen tasosta ja työyhteisön toiminnasta.

Yhdelle alalle keskittynyt havainnointitutkimus (Hyttinen 1994) tarkentaa vielä kuvaa onnistuneesta esimiestyöstä. Kompetentin esimiehen toiminnassa painottuu selkeä palautteen anto, oman suorituksen puntarointi muiden kanssa ja muidenkin kuin työasioiden käsittely työpaikalla. Onnistuneimmat esimiehet jakavat käskyjä vain tilanteen niin vaatiessa, ja he karttavat yksintyöskentelyä. Edelleen pätevän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu työntekijöiden osallistaminen ja huomioon ottaminen tavoitteiden pohdinnassa ja työn tekemiseen liittyvissä asioissa, sekä tiedottaminen työntekijöille yhteisistä asioista. Tavoitteiden asettamisessa näkyy myös tulevaisuuden tehtävät. Kaikenlainen vuorovaikutus ja sosiaalinen osaaminen korostuu. (Hyttinen 1994, 56-57, 73.)

3.4 Organisaatio ja työympäristö osaamisen taustalla

Esimiehen suoriutuminen työssä riippuu esimiehen osaamisen lisäksi aina myös johtamistilanteesta ja johtamisympäristöstä. Jos esimiehen työ on liian kiireistä tai työntekijöiden taidot puutteellisia, paraskaan esimies ei saa aikaan huipputuloksia. Fielder (1998, 335) kuvaa johtamistilanteen vaikutusta sillä, kuinka paljon johtajalla on kontrollia, valtaa ja vaikutusta työryhmän toimintaan ja tulokseen. Tilannetekijöitä on lukuisia, joista Fielder (1998, 336) mainitset työntekijöiden huonon motivaation ja ammattitaidon, esimiehen stressin ja esimiehen oman esimiehen kyvyttömyyden. Esimiehen työympäristö voi siis joissain tapauksissa jopa estää esimiestä onnistumasta työssään.

Seuraavassa tarkastelen neljän suomalaisen esimiehiin kohdistuneen tutkimuksen (Tiuraniemi 1994; Valtee 1987; Rasku, Feldt & Ruoppila 1997; Juuti 1998) tuloksia siitä, millaiset tekijät ympäristössä asettavat reunaehdoja esimiehen työlle ja mitä ongelma-alueita esimiesten työssä on havaittu. Kaksi ensimmäistä tutkimusta kohdistuvat julkiselle sektorille, jälkimmäiset yrityssektorille. Molemmilla sektoreilla tilanne on kuitenkin samanlainen, sillä muutosvaatimukset kustannustehokkuuden, laatu- ja

tulosvaatimusten sekä joustavuuden osalta koskettavat niin julkista kuin yksityistäkin sektoria.

Esimiestyön ongelmista yksi yleisesti esiin nouseva tekijä on esimiestyön rasittavuus. Raskun ym. (1997, 53, 61) seurantatutkimus vuosilta 1987-1996 osoittaa esimiestyön henkisen rasittavuuden ja työmäärän kasvaneen näiden vuosien aikana. Muuttuvissa organisaatioissa työskentelevien esimiesten työnkuva on laajentunut ja työhön kohdistuu monenlaisia vaatimuksia. Tuloksellisuus- ja tehokkuusvaateet ovat siirtyneet matalissa organisaatioissa alemmille esimiestasolle, ja esimiehet ovat saaneet enemmän itsenäisyyttä ja vastuuta työssään. Kiire on valitettavan usein haittaamassa esimiesten työtä, ja sen myötä stressituntemukset ovat yleisiä. Esimerkiksi Juutin (1998, 61) tutkimuksessa joka neljäs esimies arvioi työmääränsä olevan niin suuri, että he eivät ehdi suorittaa työtään kunnolla.

Vastakkaisena suuntauksena esimiesten työn henkisen rasittavuuden kasvulle voidaan esimiesten työssä nähdä muutoksia, jotka ovat lisänneet työn mielekkyyttä ja työtyytyväisyyttä. Esimiesten työ on sisällöllisesti vaativampaa kuin aikaisemmin ja tarjoaa runsaasti haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Parhaillaan esimiesten työ onkin innostavaa, itsenäistä ja haasteellista. (Juuti 1998, 173-174; Rasku 1997, 53.)

Resurssien puute nousi tutkimuksissa myös yhdeksi ongelmien lähteeksi. Tilanne voi muotoutua melko ristiriitaiseksi silloin, jos käynnissä on vahva organisaation kehittämisen suuntaus kuitenkin vähäisten resurssien voimin. (Juuti 1998, 173; Valtee 1987, 46.) Edelleen yhdeksi ongelmaksi osoittautui esimiehille asetettujen vaatimusten ja rooli-odotusten yhteensopimattomuus. Esimiehen tehtävänä on sovittaa yhteen eri puolilta tulevat odotukset, missä suurimmaksi esteeksi vaadittujen tulosten saavuttamisessa nähtiin henkilöstön ammattitaidon vajeet. (Juuti 1998, 174-175.)

Toisaalta rooliristiriitoja voi syntyä myös silloin, jos esimiehen ja ympäristön näkemykset esimiesroolista ovat erilaiset. Esimiehillä on usein taipumus korostaa asiantuntijarooliaan esimiesroolin kustannuksella, jolloin hän myös käyttää enemmistön ajastaan ja energiastaan asiantuntijatyöhön. Ympäristön odotukset taas saattavat painottaa enemmänkin esimiesroolin suuntaan. (Pirnes 2000, 115-116.)

4 ESIMIESTYÖN MUUTTUVAT VAATIMUKSET

4.1 Käskyjen jakajasta neuvonantajaksi ja innovaattoriksi

"Johtaminen on yhteistyötä, ei vastakkainasettelua."

(Mäkipeska & Niemelä 1999)

Johtajuuden luonteessa on viime aikoina tapahtunut suuria muutoksia. Organisaatioiden toimintaympäristön monimutkaistuminen, kuten kilpailun kiristyminen, asiakkaiden vaatimustason nousu, tekninen kehitys ja kiihtyvä sosiaalisen ja liiketaloudellisen ympäristön muutostahti vaativat organisaatioilta uusia ratkaisuja. (Spangenberg, Schroder & Duvenage 1999, 117.) Meneillään olevaa murrosvaihetta kuvataan siirtymisenä perinteisestä byrokratiamallista kohti tiimityöskentelyyn perustuvaa joustavaa organisaatiota. Byrokratian ihannemallissa keskeisiä ovat säännöt ja hierarkkinen työnjako, jolloin johto on organisaation "aivot" ja työntekijät sen "kädet". Erityisesti julkisen sektorin organisaatioita on perinteisesti pidetty byrokratiamallin klassisina esimerkkeinä. Mutta kuten jo aikaisemmin on käynyt ilmi, jatkuvien muutosten ja lisääntyvän kilpailun aikana tämä stabiliteettia ylläpitävä malli ei enää pysty vastaamaan toimintaympäristön organisaatiolle asettamiin vaatimuksiin. Perinteinen "virastomalli" ei myöskään toimi riittävän hyvin tulosvastuullisen ja joustavan työtavan kanssa. Vaikka byrokratiamallin toimivuutta onkin arvosteltu jo vuosikymmenten ajan jatkaa se yhä vaikuttamistaan monissa organisaatioissa. (Juuti 1996, 244-125; Mc-Hugh & Bennett 1999, 1.)

Davenport (1999, 38) tarkastelee asiaa työntekijöiden näkökulmasta, ja näkee muutoksen työntekijöiden suhtautumisessa työhönsä. Yksilöt ovat nyt ottaneet vastuun omasta urastaan ja osaamisestaan eivätkä enää suostu konemaiseen työskentelytapaan, vaan vaativat organisaatiolta "vastalahjan" oman osaamisensa investoimisesta. Niinpä erityisesti linjajohdon vastuulla on taata se, että työ tarjoaa työntekijöille riittävästi tyydytystä, sillä esimerkiksi työilmapiiri, työstä saatu palaute ja tarjotut oppimismahdollisuudet ovat pitkälti riippuvaisia alemman johdon toiminnasta.

Tänä päivänä byrokratimallin tilalla on ideaalikuva oppivasta organisaatiosta (Juuti 1996, 245). Vaikka vain osalla organisaatioista tavoite on näin korkealla, on monissa organisaatioissa suunnattu toimintaa ja rakenteita kohti uusia suuntia. Keskeistä on madaltunut organisaatorakenne, jossa työskentely tapahtuu itsenäisissä, monitaitoisissa tiimeissä. Tällöin työyhteisöt ovat aikaisempaa demokraattisempia, ja valtaa on siirretty alemmas työntekijä- ja tiimitasolle. Tämä on tuntuva muutos erityisesti alemman tason esimiehillä, sillä esimies ei enää ole työyhteisön "hallitsija", vaan valmentaja ja mahdollistaja. Esimiehen toiminnassa merkittäväksi tekijäksi nousee valtuuttaminen, jolla tarkoitetaan siirtymistä perinteisen kontrollin ja valvonnan sijaan sallivuuteen, vapauteen ja vallan delegointiin. Monet aikaisemmin esimiehen vastuulla olleet suunnittelu- ja valvontatehtävät siirtyvät nyt tiimeille, jolloin esimiehen puolelta tärkeää on luottamus työntekijöiden osaamiseen. Vastuun jakamisen myötä myös esimiehen oma taakka kevenee, kun työntekijät työskentelevät oma-aloitteisemmin, eivätkä aina odota käskyjä työn suorittamiseksi (Pinchot 1996, 27). Esimiehen työssä korostuu nyt erilainen osaaminen kuin aikaisemmin, ja johtamisosaaminen vaikuttaa vahvasti työyhteisön toimivuuteen. Esimerkiksi esimiehen tapa ratkaista työyhteisön ongelmia, antaa palautetta sekä tiedottaa asioista ovat merkittäviä tekijöitä työyhteisön onnistumisessa. Tärkeää on oman tiimin kannustaminen ja kehittäminen entistä parempiin suorituksiin sekä tiimin työedellytysten takaaminen. (Gratton & Pearson 1994, 89; Juuti 1996, 245-147; Kasvio 1996, 253-255; McHugh & Bennett 1999, 1, 9; Pirnes 2000, 59-60.)

Kyky luoda, soveltaa ja tuottaa tietoa on noussut organisaatioiden tärkeäksi kilpailutekijäksi. Tämä asettaa oppimisen keskeiseen rooliin organisaatioiden menestymisessä, ja tuo esimiehelle haasteen osaamisen johtamisesta. (Ojala 2001, 1, 4). Väärälä (1998, 25-27) tarkastelee johtajuuden kvalifikaatioiden muutosta työn kontekstin ja sisällön muuttumisen kautta. Hän näkee tiedon ja oppimisen roolin korostuvan organisaatioissa aikaisempaa enemmän, ja yleisestikin työn henkisten vaatimusten lisääntyneen työnteon kaikilla tasoilla. Tänä päivänä suuri osa työstä on jonkinlaista suunnittelutyötä, ja laatunäkökulma on noussut tulostavoitteiden rinnalle. Tämä vaatii johdolta uudenlaista pätevyyttä, sillä perinteinen kontrolloiva ja saneleva johtaminen saattaa ainoastaan jarruttaa ja jopa ehkäistä tämän tyyppistä työprosessia. Nyt esimiesten tehtävänä onkin luovuutta ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen. Esimiesten työn

kohde muuttuu välittömästi valvonnasta organisaation sosiaalisten suhteiden, työn laadun ja osaamisen kehittämiseen.

Tarkasteltaessa lähemmin mitä ominaisuuksia vaaditaan alaisiaan valtuuttavalta esimieheltä, saadaan kuva kaikin puolin hyvät vuorovaikutustaidot omaavasta ja visionäärisestä johtajasta. Esimiehen johtamistyyli täytyy olla avoin ja yhteistyötä painottava, hänen tulee delegoida valtaa alaisilleen sekä antaa heille motivoivaa palautetta ja tunnustusta. Edelleen viestintätaidot sekä kyky aitoon vuorovaikutukseen ja empatiaan erilaisten ihmisten kanssa ovat tärkeitä taitoja. Johtajan täytyy omata myös kyky johtaa visioiden avulla siten, että hän osaa luoda tavoiteltavia päämääriä ja inspiroida alaisensa työskentelemään niitä kohti. (Gratton ja Pearson 1994, 88-90, 102; McHugh & Bennett 1999, 6; Strömmer 1999, 99)

4.2. Johtamista ryhmän sisältä

Alemman tason esimiesten suhtautuminen organisaation madaltumis- ja tiimiytymiskehitykseen on usein havaittu kielteiseksi. Heidän kohdallaan tiimiytymisen johtaa tuntuvaan vallan vähenemiseen, ja mitä itseohjautuvimmiksi tiimit yltävät, sitä kyseenalaisemmaksi esimiehen rooli tulee. Pirnes (2000, 119-120) havaitsi tiimejä koskevassa tutkimuksessaan, että esimiehet ovat monesti halukkaita pitämään kiinni tietyistä valtuuksistaan, kun taas tiimien jäsenet olisivat valmiita suurempaan vastuunkantoon. Julkiselle sektorille kohdistuneessa Johtamisen kehityshankkeessa (1997, 13) saatiin selville, että tiiminvetäjillä on harteillaan paljon vastuuta, eivätkä he tunne saavansa riittävästi tukea yksiköiden johdolta. Grattonin ja Pearsonin (1994, 102) tekemä tutkimus esimiesten valtuuttamiseen liittyvistä kyvyistä kertoi esimiesten pahimpien heikkouksien löytyvän ihmissuhteiden hoitamisen puolelta, kuten palautteen ja tunnustuksen annossa sekä sosiaalisessa herkkyydessä ja empatiakyvyssä.

Myös McHugh & Bennett (1999, 9, 10) käsittelevät organisaatioiden madaltumiseen ja tiimityöhön siirtymiseen liittyviä ongelmia ja haasteita keskittyen julkiselle sektorille. Heidän tutkimuksessaan monet vaikeudet kohdistuivat juuri esimiestoimintaan, jossa erityisesti perinteinen johtamistapa nousi yhdeksi selkeimmistä tiimityöskentelyyn

siirtymisen esteistä. Tilanne saattaa monesti olla sellainen, että ryhmää kutsutaan tiimiksi mutta johdetaan yksilötasolla. Edelleen sitoutuminen tiimityöskentelyn kehittämiseen on usein liian löyhää, jolloin teoriassa kyllä kannatetaan tiimityöskentelyn mallia, mutta alaisten kokemukset käytännön toiminnasta kertovat vallan muuta. Toisaalta joissain tapauksissa esimiehillä voidaan havaita täydellistä johtajuuden kieltämistä vastauksena autoritaarisuuden vähentämiselle. Näennäisen tasa-arvon nimissä esimies ei kenties enää uskalla antaa palautetta alaisilleen, mikä taas on haitallista koko organisaation toiminnalle. Uudessa tilanteessa esimiehen täytyy löytää vastaus siihen, kuinka hän pystyy johtamaan ryhmäänsä, kun esimiehen paikka onkin ryhmän sisällä eikä sen yläpuolella.

Mäkipeskan ja Niemelän (1999, 37-38) mukaan uusien johtamismallien omaksuminen on tällä hetkellä vasta asennetasolla. Tutkimukset osoittavat, että edelleen n. 40% esimiehistä käyttää autoritaarista johtamistapaa. Myös Kevätsalon (1999) palkansaajaväestöön kohdistuneessa tutkimuksessa näkyy perinteinen vastakkainasettelu esimiehen ja alaisen välillä, sillä suurimpien ristiriitojen havaittiin siinä ilmenevän juuri esimies-alaisuudessa (60%). Käytännön ja ihanteiden välillä on selvä ristiriita. Vaikka esimiehet haluavatkin päästä kohti johtamisen ihannemallia, ei muutos tapahdu niin helposti. Syvälle kulttuuriin juurtunut autoritaarinen johtamismalli vaatii poisopettelun, johon voidaan päästä vasta täydellisellä asennemuutoksella ja käytännön harjaantumisella. (Faren & Kaye 1996, 178; McHugh & Bennett 1999, 2, 6.) Ongelmat koskettavat koko organisaatiota. Uudistusten esteeksi osoittautuu usein se, että kehitystä pyritään saamaan aikaan ilman, että se ulottuu tarpeeksi syvälle organisaation kulttuuriin ja toimintaperiaatteisiin. Tiimityöhön siirtyminen vaatii koko johtamiskulttuurin muutosta edellyttäen sitä, että myös koko systeemi palkitsemisen, arvojen, organisaatorakenteiden ja asenteiden suhteen rakennetaan tukemaan muutosta. Koulutus nousee keskeiseen asemaan. (McHugh & Bennett 1999, 7; Pirnes 2000, 104.)

4.3 Tulevaisuuden esimiesosaaminen viestintää ja ihmissuhdetaitoja

Monet johtajuudessa meneillään olevat muutokset vaativat esimiehiltä entistä vahvempaa ihmissuhdeosaamista. Hierarkioiden purkamisen ja yhdessä työskentelyn

myötä erityisesti vuorovaikutustaidot korostuvat. Organisaatioissa pyritään jakamaan tieto kaikille ja käymään avointa keskustelua eri vaihtoehdoista, jolloin työntekijöiden sitoutuneisuus ja päätöksenteon asiantuntemus kasvaa. Avoin vuorovaikutus ja mielipiteiden vaihto työyhteisöissä nousee keskeiseksi tekijäksi myönteisen työilmapiirin, sekä viime kädessä työn tulosten saavuttamisessa (Tjosvola & Wond 2000, 352). Esimies on yksi tiimin jäsenistä, jonka tehtävänä on ohjata ja säädellä ryhmän sosiaalista vuorovaikutusta. Tiimin vetäjän on aikaisempaa selvemmin ansaittava johtajuutensa, ja hänellä on oltava vahvat yksilöiden johtamisen ja vuorovaikutustaidot (Johtamisen kehittämishanke 1999, 13). Myös muut tekijät vaikuttavat esimiesten sosiaalisten taitojen merkityksen kasvuun. Tulevaisuuden johtajalta vaaditaan esimerkiksi innostavuutta sekä kykyä tuen antamiseen, minkä lisäksi verkottumisen myötä organisaation sisäiset sekä myös siitä ulospäin suuntautuvat suhteet edellyttävät vahvaa viestintäkykyä. (Juuti 1996, 245-246; Kasvio 1996, 255; Strömmer 1999, 99-100.)

Huolimatta ihmissuhteiden hoidon tärkeästä merkityksestä johtamisessa, monet esimiehet jättävät tämän puolen vähälle huomiolle. Etenkin niissä tapauksissa, joissa esimiesasemaan nousu on perustunut ammatilliseen pätevyYTEEN, esimies tuntee olonsa varmemmaksi keskittyessään johtamaan työtä työntekijöiden sijaan. Nykyään lähes aina hyvän ammattitaidon omaava henkilöstö saattaa kuitenkin kokea vahvan asiajohtamisen epäluottamuksen osoituksena heidän osaamistaan kohtaan. (Tjosvola & Wong 2000, 353-354.)

Kasvio (1996, 255) nostaa esiin erityisesti keskijohdon tärkeän aseman nykypäivän organisaatioiden tiedonkulussa. Organisaatioiden jatkuvan uudistumisen ja innovatiivisuuden vaade on siirtynyt ylimmältä johdolta koskemaan kaikkia toiminnan tasoja, ja yhdeksi organisaatioiden tärkeimmäksi ominaisuudeksi on noussut kyky käsitellä tietoa. Tehokkaan tietojenkäsittelyn ja toimintojen uusiutumisen takana täytyy olla toimiva tiedonkulku, jossa keskijohto on avainasemassa. Sen tehtävänä on sovittaa toiminnan erilaiset osat toisiinsa siten, että itse toiminnan tasolta saadut kokemukset siirtyvät tulevaisuuden strategioiden rakennusaineiksi, ja että myös laajemmat tavoitteet ja strategiat näkyvät käytännön työssä. Kasvio (1996) puhuu tässä yhteydessä jopa keskijohdon merkityksen uudelleenkeksimisestä, kun mahdollisimman ohuiksi sanee-

ratuista organisaatioista onkin voitu huomata puuttuvan tulevaisuuden kannalta varsin tärkeitä resursseja.

4.4 Pysyvä muutos esimiehen haasteena

Työelämässä jatkuva muutos on todellisuutta siitäkin huolimatta, että se terminä alkaa jo kuulostaa kliseeltä. Vuonna 1998 tehdyssä amerikkalaisessa tutkimuksessa julkisen hallinnon esimiehistä 72% oli kokenut viimeisen vuoden aikana muutoksia organisaatiossaan. Käytännössä kuitenkin työn organisoinnissa tai sisällössä tapahtuvat muutokset koetaan usein työntekijöiden taholta edelleen poikkeustiloina, joista tulee nopeasti selviytyä ja palata taas normaaliin arkirutiiniin. Muutoksen hyväksyminen osaksi työtä olisi hyödyllistä sekä työntekijän että organisaation kannalta, ja avaisi tien myös uusin muutosmahdollisuuksien etsintään. Esimiestyön ja johtamisen kohdalla keskeisiksi puheenaiheiksi ovat nousseet muutosjohtaminen tai transformatiivinen johtaminen, sekä kysymys siitä, miten kehittämistoimenpiteet ja uudistukset saadaan vietyä itse toiminnan tasolle. Lähiesimiesten rooli muutosten aikaansaamisessa on merkittävä, sillä ilman heidän panostustaan ja sitoutumistaan muutoksia ei pystytä saamaan aikaan (Senge 1996, 49). (Strömmer 1999, 88-89.)

Organisaatioiden muutospainessa esimiesten kyvyt ovat kovalla koetuksella. Muutokset on perusteltava mielekkäiksi siten, että työntekijät sitoutuisivat niihin ja alkaisivat työskentelemään niiden saavuttamiseksi. Muutosvastarinnan murtaminen on välttämätöntä uudistusten aikaansaamiseksi, sillä usein suurimpana muutosten toteutumisen esteenä on vanhat kulttuurit ja asenteet. Lisäksi haasteena ei useinkaan ole pelkästään uuden oppiminen, vaan sitä ennen tarvitaan vanhojen tietojen ja taitojen poisoppimista, mihin juuri liittyy vahvimmin muutospelkoa (Ruohotie 1998, 167, Schein 1996, 63-64). Yksilölliset erot suhtautumisessa muutoksiin ovat suuria, näin on tilanne myös esimiesten kohdalla. Heidän tehtävänään kuitenkin olisi toimia yksikkönsä muutosagenttina, joka visioidensa avulla rohkaisee ja antaa työkaluja muutoksen toteuttamiseen. (Strömmer 1999, 89.)

Esimiehen toiminnassa tärkeää on asenne, jolla hän suhtautuu alaistensa esittämiin ehdotuksiin. Työyhteisössä täytyy löytyä tilaa innovatiivisuudelle ja uusille ideoille, ja esimiehen tehtävänä on mahdollistaa näiden ideoiden toteuttaminen käytännössä. Tämä vaatii usein paljon aikaa ja voimavaroja, mutta ilman käytännön kokeiluja uudistuksia ei saada aikaan. Lisäksi kehittämistoimien käynnistyttyä esimiehet toimivat monesti opettajina ja roolimalleina muille työyhteisön jäsenille. Vankan alan tietoutensa ja kokemuksensa kautta esimiehet ovat hankkineet työyhteisössä luottamusta, jonka pohjalta uudistuksia on hyvä lähteä viemään eteenpäin. Usein vaikuttavimmat kehittämistoimenpiteiden toteuttajat ovatkin esimiehiä, ei ulkopuolisia kouluttajia. Esimiesten ongelmaksi saattaa kuitenkin koitua liiallinen keskittyminen omaan tuloksikköön, jolloin koko organisaation näkökulma jää helposti vähäiseksi. (Senge 1996, 47-49.)

Schein (1996, 64, 67-68) tarkastelee ominaisuuksia, joita esimieheltä täytyy löytyä pystyäkseen johtamaan ryhmäänsä muutosten keskellä kohti jatkuvaa kehittymistä. Ehdoton edellytys tälle on ensinnäkin vahva motivaatio, jonka avulla esimies pääsee yli niistä karioista, joita muutos aina tuo tullessaan. Jos esimies ei itse ole innostunut uudistamaan toimintaa, hän tuskin saa alaisiaankaan vakuuttumaan muutosten tarpeellisuudesta. Muutostilanteessa ihmiset tarvitsevat henkilöä, johon he pystyvät tukeutumaan ja luottamaan epävarmoina aikoina. Niinpä esimieheltä vaaditaan emotionaalista vahvuutta, jonka avulla he luovat psykologista turvallisuuden tunnetta koko työyhteisöön. Myös esimiehen kyky ja halu jakaa valtaa ja osallistaa työntekijöitä edistävät oppimista ja kehittymistä. Mäkipeska ja Niemelä (1999, 65-66) muistuttavat esimiehiä edelleen siitä, kuinka kaiken muutoksen ja kiireen keskellä työyhteisössä on tärkeää pitää mielessä organisaation ja oman yksikön perustehtävä. Mihin omalla toiminnalla pyritään ja miten se nivoutuu koko organisaation tavoitteisiin ovat asioita, joiden pitäminen toiminnan johtoajatuksena tuo työhön mielekkyyttä ja antaa myös muutoksille merkityksen.

5 KEHITYSTARVEANALYYSI - ORGANISAATION KEHITTÄMISEN PERUSTA

5.1 Mikä on kehitystarve?

Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiossa on tie laadukkaisiin ja kehittyviin toimintoihin. Henkilöstön kehitystarpeiden kartoittaminen onkin ensimmäinen askel lähdettäessä kehittämään organisaatiota. Sen avulla nostetaan esiin organisaatiossa oleva osaaminen, sen puutteet ja vahvuudet, sekä selvitetään kehittymismahdollisuudet. (Strömmer 1999, 196, 198.) Kehitystarveanalyysin myötä organisaatiossa tehtävät kehittämistoimet pystytään kohdistamaan järkevästi ja myös tarkoituksenmukaisten menetelmien valinta helpottuu. (Dolliver 1993, 12). Taloudelliselta kannalta katsottuna henkilöstön koulutus ja kehittäminen on investointi siinä missä esimerkiksi uuden teknologian hankkiminen. Tarveanalyysin avulla kehittämistoimiin panostettavat investoinnit ohjataan oikeille alueille, minkä lisäksi se myös tarjoaa pohjan koulutuksen hyötyjen ja kulujen arvioinnille (Bartram & Gibson 1998, 3-4). Organisaation osaamisen kartoittaminen luo siis välttämättömän perustan, jonka pohjalle vasta voidaan lähteä rakentamaan oikein suunnattua kehittämis- ja koulutustoimintaa.

Kehitystarvetta ja kehitystarveanalyysiä käsitellään kirjallisuudessa monesta eri näkökulmasta ja käytetty termistö on kirjavaa. Kehitystarpeen lisäksi puhutaan mm. koulutus- ja oppimistarpeesta. Termien käyttö on usein päällekkäistä, mutta myös joitain vivahde-eroja löytyy. Hätönen (1998, 29-30) näkee yrityksen osaamisen yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaamisen summana, jolloin osaamistarpeella tarkoitetaan yrityksessä tarvittavaa ammattitaitoa tai sen puutetta tietyn tehtävän hoitamisessa. Jos osaamistarvetta lähdetään ratkaisemaan koulutuksen avulla, osaamistarpeesta tulee koulutustarve. Siinä koulutus nähdään ainoana keinona tarpeen ratkaisemiseksi toisin kuin osaamistarpeen kohdalla, jossa myös muut kehittämiskeinot ovat mahdollisia. Laajimman määritelmän näistä käsitteistä saa kehitystarve, johon Hätönen (1998) sijoittaa sekä kehittymis- että kehittämistarpeen käsitteet. Kehittymistarve lähtee yksilöstä ja perustuu henkilön omaan käsitykseen osaamisestaan ja tarpeesta parantaa sitä. Kehittämistarve sitä vastoin viittaa jonkin muun tahon, esimerkiksi organisaation, te-

kemään arviointiin yksilön osaamisesta ja sen puutteista. Tässä tutkimuksessa olen Hätösen (1998) jaottelun pohjalta päätenyt käyttämään käsitettä kehitystarve, sillä mukana on sekä yksilön oma, että organisaation näkökulmaa edustava ylemmän johdon näkökulma tarpeeseen. Eri kirjoittajien kohdalla pitäydyn siinä termissä, jota he itse käyttävät.

Kehitystarve on käsitteenä varsin monimerkityksinen, eikä sille voida osoittaa mitään yleispätevää määritelmää. Useissa tapauksissa tarpeen käsitteen tarkastelu on vain korvattu eri lähestymistapojen ja mittausmenetelmien esittelyllä. Kehitystarveanalyysin pohjaksi on ensin välttämätöntä määritellä mitä tarpeella yleensäkin tarkoitetaan kyseessä olevassa tarveanalyysissä (Aalto ym. 1998, 27). Tarpeen käsitteen halluunotolla taas on yhteys siihen, millaisia tuloksia saadaan. Sääntö ”saat sitä, mitä mittaat” pätee siis tässäkin tapauksessa. (Vaherva 1984, 5.)

Perinteinen koulutustarpeen määritelmä perustuu ns. vähennyslaskutekniikkaan, jolloin tarve nähdään halutun ja nykyisen suoritustason välisenä erotuksena (Lindqvist & Manninen 1998, 30; Varila 1989, 14). Tämä määritelmä löytyy hieman eri muodossa usealta eri kirjoittajalta. Myös esimerkiksi Dolliver (1993, 1) ja Rothwell ja Kazanas (1994, 80) kuvaavat samansuuntaisesti tarvekartoitusta prosessina, jonka tarkoituksena on tavoiteltavien ja todellisten tietojen ja taitojen välisen kuilun löytäminen. Määritelmä ei kuitenkaan yksinkertaisuudestaan huolimatta ole ongelmaton, vaan jo halutun pätevyuden määrittäminen tuottaa huomattavia ongelmia (Lindqvist & Manninen 1998, 30).

Vahervan (1984, 5) mukaan Scissons (1982) tunnetussa koulutustarpeen määritelmässä yhdistyy varsin hyvin koulutustarpeen tavallisimmat määritelmät ja lähestymistavat. Myös Varila (1989, 29, 32) pitää Scissons typologiaa onnistuneena yrityksenä koota laaja-alaisemmin yhteen koulutustarpeen moninaiset merkitykset, ja hän arvioi sen soveltuvan erityisesti koetun koulutustarpeen jäsentämiseen. Scissons koulutustarvemalli käsittelee koulutustarpeen käsitettä laajasti ja moniselitteisesti perusajatuksenaan se, että yhtä oikeaa koulutustarpeen määritelmää ei ole olemassa. Siinä koulutustarve jaetaan kolmeen komponenttiin, joista tutkimuksissa käytännössä usein kartoitetaan vain yhtä aluetta muiden jäädessä huomiotta. Ensimmäinen komponentti

on pätevyys, joka tarkoittaa yksilön valmiuksia suoriutua tietyistä tehtävistä. Toinen komponentti eli asiaankuuluvuus taas viittaa näiden tehtävien tarpeellisuuteen yksilön tilanteessa ja motivaatio yksilön tahtoon ja kiinnostuneisuuteen kehittyä kyseessä olevissa tehtävissä. Nämä kolme tekijää muodostavat perustan Scissons (1982) tarve- mallille, ja niiden kaksi- tai kolmiyhteisillä kombinaatioilla pystytään Scissonsin mukaan vastaamaan useimpiin koulutustarvetta koskeviin kysymyksiin. (Vaherva 1984, 5-6; Varila 1989, 29-30.)

5.2 Kehitystarpeen tarkastelutasoja

Koulutustarve jaetaan tavallisesti määrälliseen ja laadulliseen koulutustarpeeseen. Määrällisellä koulutustarpeella käsitetään tietyn koulutuksen tarpeessa olevien ihmisten lukumäärää, kun taas laadullinen koulutustarve liittyy koulutuksen sisällöllisiin seikkoihin. Määrällisen ja laadullisen erottelun lisäksi koulutustarve voidaan jakaa eri tarkastelutasoihin, jotka kertovat kenen näkökulmasta koulutustarvetta kulloinkin arvioidaan. Tässä yleinen jako on yhteiskunnan, organisaation ja yksilön tasolla esiintyvien koulutustarpeisiin. Laajin, eli yhteiskuntatason koulutustarve määritellään varsin yleisellä tasolla, ja siihen liitetään usein arvokeskustelua ja poliittisia päämääriä. Organisaatiotason koulutustarpeet taas liittyvät henkilöstökoulutuksen kenttään, ja ne voivat olla esimerkiksi johdettuja organisaation tavoitteista, tai pyrkimyksestä parantaa työsuorituksia. Yksilötason tarkasteluun siirryttäessä työntekijän omat halut ja toiveet nousevat tärkeimpään asemaan koulutustarpeen määrittelyssä. Tällöin puhutaan usein koetusta tai subjektiivisesta koulutustarpeesta, jossa yksilö itse on pääroolissa arvioiden itse oman koulutustarpeensa. Koulutustarpeen eri tasoja tarkastellessa on hyvä huomata, että myös organisaatio- tai yhteiskuntatason koulutustarpeet kääntyvät viime kädessä yksilön tarpeiksi, sillä koulutusta vastaanottava yksikkö on kuitenkin aina yksilö. (Lindqvist & Manninen 1998, 29-31; Varila 1989, 1, 13-15)

Aalto ym. (1998, 29,30) käyttävät kuvaavia termejä subjektiivinen ja normatiivinen tarve määrittämään sitä, kenen näkökulmasta tarpeita kulloinkin tarkastellaan. Usein ensisijainen tarpeenmäärittäjätaho on itse kohdehenkilö, jolloin keskeisellä sijalla ovat yksilön henkilökohtaisesti kokemat kehitystarpeet. Tarveanalyysin tarkoituksenaan

on kuitenkin aina viime kädessä yksilötason kehittymisen tukeminen. Toisaalta organisaation kokonaisuus on koko ajan vaikuttamassa taustalla myös yksilötason arvioinnissa, ja joissain tapauksessa analysoinnin kohteena on koko organisaatio tai jokin ammattiryhmä. Normatiivisen tarpeen kohdalla jokin ulkopuolinen taho antaa oman näkökulmansa kohderyhmän tarpeista. Kenen tai keiden näkökulma tarpeeseen valitaan analyysin pohjaksi riippuu tarveanalyysille kulloinkin asetetuista tavoitteista. Suositeltavaa kuitenkin olisi ottaa huomioon useampi näkökulma, joita suhteuttamalla vasta muodostetaan kuva tarpeesta (Hätönen 1998, 133).

Etenkin aikaisemmin tarvearvioinnit ovat perustuneet pääasiassa normatiivisten, objektiivisten tarpeiden selvittämiseen. Kehittymisen tarpeet ovat kummunneet selkeästi jostain yksilön ulkopuolelta, esimerkiksi ammattien pätevyysvaatimuksista (Vaherva & Ekola 1986, 63). Tällöin voidaan puhua myös ns. asiantuntijan määrittämästä tarpeesta, jolloin työlle asetetut standardit määrittävät kohdehenkilön tarpeet, joihin tämän on tyydyttävä (Silvennoinen, Naumanen & Hautala 1994, 30). Myös liiketoiminnan tehokkuutta korostava suuntaus kääntää katseet organisaation tarpeisiin, ja saattaa jättää yksilön näkökulman liian vähälle huomiolle. Tämä ei pidemmän päälle ole järkevää organisaationkaan kannalta. Viime vuosina kuitenkin ulkopuolisten tahojen asettamien tarpeiden lisäksi on yhä enenemässä määrin kiinnitetty huomiota subjektiivisiin, ihmisen itsensä kokemiin ja määrittelemiin tarpeisiin (Vaherva 1994, 10). Tärkeä kysymys tarpeiden arvioinnissa onkin se, miten yksilön ja organisaation tarpeet saadaan tasapainoon siten, että molempien näkökannat tulisivat tasapuolisesti huomioiduksi. (Chiu, Lo, Mak & Thompson 1999, 7.)

5.3 Kehitystarveanalyysi tämänhetkisen ja tulevan osaamisen kartoittajana

Kehitystarveanalyysissä tehtäviin valintoihin vaikuttaa ratkaisevasti tilanne, jonka pohjalta kartoitusta lähdetään tekemään. Perinteisesti lähtösykäyksen kehitystarveanalyysin tekemiselle on antanut työsuorituksessa havaitut ongelmat, jotka tarvekartoituksen avulla pyritään tunnistamaan sekä löytämään niiden aiheuttaja. Organisaation tulos tai työntekijöiden toiminta saattaa olla puutteellista, jolloin tarpeen määrittelyssä etsitään ongelmien takana olevat riittämättömät tiedot ja taidot jakamalla työ

pienempiin tehtäviin ja arvioimalla työsuoritusta. Toisaalta myös kannusteiden ja ympäristön tuen puuttuminen, huono työympäristö tai yksinkertaisesti työntekijän vähäinen motivaatio ovat myös tekijöitä, jotka saattavat löytyä ongelmien taustalta. Tämä ongelmakeskeinen lähestymistapa on edelleen tavallinen kehittämistoiminnan malli yrityksissä, mutta heikkoutena siinä on keskittyminen nykyhetkeen ja menneisyyteen. Kun perinteisessä tarvearvioinnissa luotetaan menneisiin tapahtumiin ja havaittuihin ongelmiin pohjaavaan kehittämiseen, siinä samalla myös oletetaan tulevaisuuden olevan samanlainen kuin menneisyyden. Tarveanalyysistä saatujen tulosten perusteella havaittujen ongelmien korjaamiseen käytetään usein lyhytaikaista, tarkasti kohdennettua koulutusta, joka on luonteeltaan sopeuttavaa ja jo tapahtuneisiin muutoksiin reagoivaa toimintaa. (Aalto ym. 1998, 28; Anderson 1994, 1; Rossett 1989, 6-7, 31-37; Rothwell & Kazanas 1994, 80, 106.)

Nykypäivänä nopean kehityksen yhteiskunnassa perinteinen näkemys kehitystarvekartoituksesta on kyseenalaistunut. Ihmisten tekemä työ ei enää välttämättä ole entiseen tapaan pilkottavissa yksinkertaisiin tehtäväänalyysiin, sillä koko työn käsite on tullut epämääräisemmäksi. Moniammatillisuuden, laaja-alaisen osaamisen ja yhteistyön vaatimukset hämärtävät työkompetenssin tarkkarajaista määrittelyä, ja jatkuva muutos asettaa työntekijän osaamiselle uusia haasteita. Pysyäkseen muutosten tahdissa organisaation täytyy siirtää kehittämisnäkökulmaa enemmän tulevaisuuden asettamisen haasteiden ennakointiin, kuin jo havaittujen ongelmien korjaamiseen. Pelkkien teknisten taitojen ylläpitämisen sijaan merkittävämmäksi voikin nousta työntekijöiden muutosvalmiuksien kehittäminen. Lyhyiden koulutusten tilalla tarvekartoituksia hyödynnetään laajojen ja kauaskantoisten kehittämisohjelmien pohjana. (Aalto ym. 1998, 28; Anderson 1994, 1; Strömmer 1999, 198-200.) Koulutus- ja kehittämisnäkökulma on nyt koko ajan läsnä organisaation toiminnassa, ja pelkästään jatkuva muutos toimii kimmokkeena osaamistarveanalyysin tekemiselle.

Uudemmissa kehitystarveanalyysiä käsittelevissä kirjoituksissa erityisesti tulevaisuusnäkökulma on asia, joka nähdään välttämättömänä lisänä tämän päivän kehittämistoimenpiteissä. Nopeasti muuttuva ja epävakaa ympäristö asettaa jatkuvasti uusia haasteita ja uhkia organisaatioiden toiminnalle. Mutta sen sijaan, että ajelhdittaisiin tulevaisuuteen sattumanvaraisesti, voidaan siihen valmistautua ja jopa vaikuttaa ennakoii-

malla ja tekemällä suunnitelmia tulevaisuuden varalle. Yksi tulevaisuuden ennakkoinnin keino on kehitystarveanalyysi, jossa painotus siirtyy ongelmien syiden etsimisestä tulevaisuudensuuntien ennakoimiseen ja niiden tarpeiden tunnistamiseen, jotka auttavat muuttamaan ja kehittämään tämänhetkistä toimintaa. Tärkeäksi kysymykseksi nousee tällöin se, miten tämän hetken tilanne ja tulevaisuus mahdollisesti eroavat toisistaan, ja pystytäänkö koulutuksella vastaamaan tulevaisuuden mukanaan tuomiin haasteisiin. (Aalto ym. 1998, 28; Anderson 1994, 1-2; Lindqvist & Manninen 1998, 37-38; Rothwell & Kazanas 1994, 117, 130; Strömmer 1999, 198-199.)

Kehitystarveanalyysissä heikkouksien tunnistamisen lisäksi organisaation vahvuuksien ja jo olemassa olevan osaamisen esiin nostaminen on hyödyllistä. Strömmerin (1999, 199) mukaan nykypäivän nopean muutostahdin ja informaatiotulvan aiheuttamat jatkuvat kehitymisvaatimukset saattavat aiheuttaa organisaatioissa ahdistuneisuutta, jolloin olemassa olevan osaamisen tunnistaminen selkeyttää tilannetta. Tiedostetun osaamisen pohjalle pystyy paremmin rakentamaan uutta toimintaa, ja myös arvostus omaa osaamista kohtaan kasvaa. Myös Rothwell ja Kazanas (1994, 106) kiinnittävät huomiota sekä heikkouksien että vahvuuksien tunnistamiseen onnistuneen kehittämistoiminnan suuntaamisessa ja kehittämisalueiden valinnoissa. Kehitystarveanalyysi osoittaa tällöin siis sekä henkilöiden vahvat osaamisalueet että ne, joissa olisi parantamisen varaa.

6 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA TAUSTASTA

Julkisen sektorin esimiehet kohtaavat tänä päivänä työssään monia haasteita. Aikaisemmasta stabiilista ympäristöstä on melko lyhyellä aikavälillä siirrytty tilanteeseen, jossa jatkuvan kehittymisen vaatimus koskettaa jokaista esimiestä. Organisaatioissa on läpikäyty monia muutoksia. Julkisten palvelujen joustavuutta, laatua ja tehokkuutta on parannettu muun muassa hallintoa hajauttamalla, toimintojen kilpailuttamisella ja tulosjohtamisella. Organisaatorakenteita on madallettu voimakkaasti ja työskentelyta-voissa on siirrytty tiimimäisiin rakenteisiin. Uudistukset ovat tuoneet monia muutoksia esimiesten työhön, joka on lähentynyt yksityisen yrityksen esimiehen työtä. Johtamisesta on tullut ammatti myös julkisella sektorilla.

Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten johdosta esimiesten tehtävät ovat monipuolistuneet ja vastuu lisääntynyt. Esimiesten osaamisessa korostuu nyt erilaiset asiat kuin aikaisemmin. Tuloskeskeinen ajattelutapa ja yrittäjämäisyys on tullut sääntöjen noudattamisen tilalle, ja asioiden johtamisesta on siirrytty kohti ihmisten johtamista. Organisaatioiden kehittämisvaatimus edellyttää yhteistyöhön perustuvia työskentelytapoja, joissa innovatiivisuus pääsee esiin. Esimiehen tehtävä oman tiiminsä johtajana painottuu nyt tiimin sisäisen toimivuuden sekä toimintaedellytysten varmistamiseen. Esimiehen tulee astua syrjään asiantuntijaroolistaan, ja antaa tilaa työntekijöiden ammattitaidolle. Myös muutokset ovat nyt julkisella sektorilla arkipäivää, ja esimiesten asema niiden toteutumisessa keskeinen. Muutosjohtaminen onkin alue, joka on noussut yhdeksi keskeisimmistä alueista esimiesosaamisessa.

Organisaatioiden muuttuneessa tilanteessa johtamiseen on alettu kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota. Esimiesosaamisen alueella vaaditaan nyt kehittämistoimia. Mille alueille kehittämisen ja koulutuksen tulee kohdistua, tähän voidaan vastata kehitystarveanalyysin avulla. Siinä kartoitetaan organisaatiossa olevan osaamisen puutteita ja vahvuuksia, sekä hahmotetaan kehittämismahdollisuuksia. Tänä päivänä kehitystarveanalyysissä korostuu työntekijän subjektiivisen ja organisaation näkökulman yhdistäminen sekä tulevaisuushahmottaminen. Kartoituksen kohteena olevan osaami-

sen määrittely on monessa ammatissa myös muuttunut monimutkaisemmaksi, ja vaatii siten huolellista perehtymistä.

Tässä Jyväskylän kaupunkiorganisaatioon kohdistuvassa tapaustutkimuksessa esimiesten kehitystarpeita tarkastellaan Aallon ym. (1998) laatiman kehitystarveanalyysin mallin pohjalta. Esimiesosaamisessa keskitytään yliammatillisiin esimiestaitoihin kohdentaen osaaminen kuntaorganisaatioon, ja siellä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tärkeisiin osaamisalueisiin. Osaamista tarkastellaan yhdistäen työ- ja työntekijälähtöisiä lähestymistapoja. Arvioinnin lähtökohtana on esimiesten toiminta, josta vedetään johtopäätöksiä esimiesten ominaisuuksista, tiedoista ja taidoista, motivaatiosta sekä työympäristöstä. Esimiesten subjektiivisen näkemyksen lisäksi mukana on myös normatiivinen näkökulma kohderyhmän tarpeisiin, joita suhteuttamalla muodostetaan kuva tarpeesta. Hallintokuntien johto katsoo asiaa laajemmasta, koko organisaation näkökulmasta, ja heidän oletetaan omaavan kauaskantoisempia näkemyksiä esimiesten kohtaamista tulevaisuuden kehittymishaasteista. Muita mahdollisia ns. tarpeenmäärittäjätahoja, jotka pystyisivät määrittämään esimiesten kehitystarpeita tässä tutkimuksessa ovat esimiesten alaiset, luottamusmiehet, kollegat ja asiakkaat. Resurssien rajallisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa mukaan valitaan tavoitteen kannalta tärkeimmiksi nähdyt tarpeenmäärittäjätahot, eli itse esimiehet sekä hallintokuntien johtajat.

Kehitystarpeen määrittely on tässä tutkimuksessa osaksi verrattavissa Scissonssin (1982) koulutustarpeen määritelmään, josta on mukana pätevyyden ja asiaankuuluvuuden komponentit. Tarkastelukulmaa laajennetaan monelta osin Aallon ym. (1998) näkemysten suuntaisesti. Tutkimukseen otetaan mukaan myös toinen näkökulma tarpeisiin, ja tarkastellaan heikkouksien lisäksi myös vahvuusalueita sekä esimiesten hyödyntämättömiä osaamisalueita. Edelleen tulevaisuusnäkökulma otetaan vahvasti mukaan avainhenkilöiden ja kohderyhmän näkemysten sekä esimiestyön tulevaisuutta koskevan kirjallisuuden kautta. Koska esimiehen työympäristö on tärkeä esimiehen työssään onnistumiseen vaikuttava tekijä, selvitetään tutkimuksessa myös työhön ja organisaatioon liittyvät muutostarpeet. Aalto ym. (1998, 22-39) liittävät kehitystarvekartoituksen osaksi myös perusteellisen kohdeorganisaation paneutumisen, joka tässä tutkimuksessa tehdään Jyväskylän kaupungista kerättävän materiaalin sekä avainhenkilöhaastattelujen avulla.

7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Jyväskylän kaupunkiorganisaation esimiesten työhön ja osaamiseen liittyviä kehitystarpeita. Kehitystarveanalyysin tuloksista esiin nousevat kehitystarpeet toimivat pohjana kehittämistoimenpiteiden, erityisesti pitkäkestoisen esimiesvalmennuksen suunnittelulle sekä esimiesten rekrytoinnin kehittämiseksi. Kehitystarpeita tarkastellaan esimiesten osaamisen tämän hetkisten heikkouksien ja vahvuuksien sekä tulevaisuuden osaamisvaatimusten kautta. Lisäksi pyritään selvittämään esimiesten työn järjestelyyn ja organisaatioon liittyviä kehitystarpeita. Edelleen tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaista osaamista esimiestyö kuntaorganisaatiossa vaatii.

1 Miten kuntaorganisaation esimiesten tämänhetkistä osaamista voidaan luonnehtia?

Tämän hetken tilannetta selvitetään osaamisen vahvuuksien ja heikkouksien kautta: missä asioissa ollaan vahvoilla ja missä taas on kehittämisen varaa. Nykytilanteen hahmottamisessa keskeisellä sijalla on esimiesten omat arviot osaamisestaan, minkä lisäksi hallintokuntien johto tarkastelee esimiesten osaamista esimiestyössä havaitsemiensa ongelmien kautta.

2 Millaista osaamista pätevältä esimieheltä vaaditaan?

Kuntaorganisaation esimieheltä vaadittavan osaamisen luonnetta tarkastellaan pätevän esimiehen kuvausten kautta. Kiinnostuksen kohteena on se, minkä tyyppistä osaamista esimiehet itse pitävät tärkeänä omassa ammatissaan, ja mistä näkökulmasta he osaamista tarkastelevat.

3 Millaista osaamista tulevaisuuden esimiestyössä tarvitaan?

Tämänhetkisen osaamisen kartoittamisen lisäksi tulevaisuuden suuntien pohdinta tuo kehitystarpeisiin ennakoivan näkökulman. Sekä esimiehet että hallintokuntien johto miettivät tutkimuksessa mihin suuntaan esimiestyö ja sen vaatima osaaminen kehittyvät tulevaisuudessa.

4 Miten esimiesten työtä ja työorganisaatiota tulisi kehittää?

Esimiesten osaamisen lisäksi työn organisointiin ja sisältöön liittyvät muutostarpeet ovat keskeisellä sijalla. Esimiestyössä havaittujen ongelmien syyt voivat joissain tapauksissa löytyä myös työympäristöstä. Esimiehet miettivät tutkimuksessa tätä asiaa oman työnsä muutostarpeiden kautta.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

8.1 Kohdeorganisaation ja -joukon kuvaus

8.1.1 Jyväskylän kaupunki organisaationa

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Jyväskylän kaupunki, jonka toiminta-alue leviää varsin laajalle saralle palveluksia. Kaupungin noin 4656 työntekijää (v. 2000) ovat vastuussa monien erilaisten palvelujen järjestämisestä peruskoulutuksesta ympäristön suojeluun. Kaupunki tarjoaa asukkailleen palveluita, jotka vaikuttavat suoraan jokaisen jyvaskyläläisen viihtyvyyteen ja arkipäivän elämän toimivuuteen.

Jyväskylän kaupungin strategiseksi tunnuksiksi on nimetty ”Osaavaan Jyväskylään yhteisen kasvun kautta” –tunnuslause, jossa pääajatuksena on toimintavalmiuden jatkuva ylläpito muuttuvissa tilanteissa. Kaupungin toiminta-ajatus korostaa osallistuvaa ja vuorovaikutteista toimintaa, mikä henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta tarkoittaa avointa yhteistyötä, tiimityöskentelyä ja yhteyksien luomista kaikilla tasoilla. Tiimityöskentely on asia, joka on viety läpi koko kaupunkiorganisaation muutama vuosi sitten laajojen koulutusten myötä. Tällä hetkellä pääosin jonkinasteisissa ryhmissä työskennellään noin puolessa kaupungin yksiköitä (Jyväskylän kaupungin työolobarometri 2000/2001). Kaupungin toiminnan lähtökohtana on nykyään myös pyrkimys kilpailla palveluilla tuloksellisesti toisen ja kolmannen sektorin kanssa, jolloin laatu ja tuloksellisuus korostuvat entistä enemmän. Henkilöstöpolitiikan alueella päätöksenteko on pyritty siirtämään mahdollisimman alas, itse toiminnan tasolle, ja tulosyksiköt ovat pitkälti itsenäisiä. Ongelmia ovat aiheuttaneet työelämän muutokset ja erityisesti heikentynyt taloudellinen tilanne, mutta henkilöstö on jaksanut vastata hyvin muutosten asettamiin haasteisiin, ja koko kaupunki on lähtenyt voimakkaaseen kasvuun. Henkilöstön osaamisen ja jaksamisen kehittäminen on asetettu yhdeksi keskeisimmistä tavoitteista.

Jyväskylän kaupungin henkilöstöstrategian avainkysymyksiä on, kuinka kaupunki kehittää nykyistä henkilöstöään sekä onnistuu rekrytoimaan sellaista uutta työvoimaa, joka kykenee vastaamaan ajan haasteisiin. Tähän päästään henkilöstövoimavarojen oikealla suuntaamisella ja kehittämällä sekä osaamisen ja työssä jaksamisen varmistamisella. Toiminnan uusiutumisen edellytyksenä on jatkuva panostus osaamiseen ja sen kehittämiseen, joka toteutetaan esimerkiksi täydenniskoulutuksen, henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien ja esimiesten ja alaisten välisten kehityskeskustelujen kautta. Toimintojen kehittämisessä keskeisellä sijalla ovat työyhteisöjen toimivuus ja oikeanlainen johtaminen sekä toiminnan ohjaus. Johtamisessa korostetaan avointa johtamisjärjestelmää, jossa esimiesten ja alaisten suhde parhaimmillaan perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja sitoutumiseen. Kaupungin toteuttamat johtamismenetelmät pyrkivät antamaan henkilöstölle mahdollisimman paljon liikkumatilaa sekä tukemaan luovuutta ja uusia kokeiluja kuitenkin siten, että samalla turvataan riittävä ylempien organisaatioiden tuki. Toiminnan ohjauksessa pidetään tärkeänä selkeää työnjakoa sekä avointa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Erityisesti panostetaan henkilöstöjohtamiseen ja lähiesimiesten johtamisvalmiuksien lisäämiseen. Uusien johtajien ja esimiesten rekrytoinnissa ammatillisen osaamisen rinnalla painotetaan aikaisempaa vahvemmin henkilöstöjohtamisen taitoja.

Hallintokunnat lyhyesti

Sosiaali- ja terveystalokeskus

Työntekijämäärältään selvästi suurin hallintokunta on sosiaali- ja terveystalokeskus, jossa työskentelee 2312 työntekijää, eli noin puolet koko kaupungin työntekijöistä. Sosiaali- ja terveystalokeskuksen tehtävänä on ylläpitää ja edistää psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia, tukea asukkaiden omatoimista selviytymistä sekä kehittää elinoloja eri yhteistyötahojen kanssa. Sosiaali- ja terveystalokeskus vastaa lasten päivähoiton, nuorisotyön, lasten ja nuorten muiden palvelujen, vanhustenhuollon, vammaispalvelujen, päihdehuollon, sosiaalityön, hammashuollon, työterveyshuollon ja muun perusterveydenhuollon järjestämisestä. Se huolehtii myös erikoissairaanhoidon palvelujen saatavuudesta. Lisäksi palvelukeskus haluaa vaikuttaa yhdyskuntasuunnitteluun, jotta elinympäristö tukee asukkaiden hyvinvointia ja selviytymistä jokapäiväisessä elämässä.

Sosiaali- ja terveystalvaelukeskuksen organisaatio rakentuu pääosin palveluyksiköistä sekä sopimusyksiköistä, joista edelliset kattavat alueelliset sosiaali- ja terveystalvaelut (läntinen, keskustan ja itäinen alue) sekä lasten päivähoidon, vanhusten palvelukodit ja terveystalvaelusairaalan. Jälkimmäiset taas sisältävät mm. mielenterveystyön, työterveyshuollon ja perheneuvola-toiminnan. Organisaatorakenne on matala, esimiehiä on melko vähän suhteessa koko henkilöstömäärään. Yksiköt ovat pitkälti itsenäisiä tulosyksiköitä, joissa kaikissa on johtajat sekä suurimmassa osassa myös alemman tason esimiehiä. Lähiesimiehistä esimerkkinä voidaan mainita osastojen johtajat, johtavat sosiaalityöntekijät tai päiväkotien johtajat. Suurin osa esimiehistä on työhön osallistuvia esimiehiä, ainoastaan aluejohtajat keskittyvät pelkästään johtamistyöhön.

Sosiaali- ja terveystoimessa tehtävä työ on ihmissuhdetyötä, jonka lisäksi perustehtävää palvelee joukko erilaisia tukipalveluita. Pääosa työstä tehdään ryhmissä ja yhteisöissä, esimerkiksi sairaalassa osastoilla, ja pyrkimyksenä on päästä toimivaan tiimityöskentelyyn. Kuitenkin myös yksilötyöskentelyä löytyy, esimerkiksi lääkäri on yksin ottamassa potilasta vastaan. Moniammatillisuus ja yhteistyön kehittäminen yli ammatillisten rajojen ovat sosiaali- ja terveystoimen työn haasteita, jotka asettavat myös esimiehille suuria vaatimuksia.

Opetustoimi

Opetustoimi on vajaan tuhannen työntekijän hallintokunta, joka vastuualueena on Jyväskylän 35 perus-, lukio- ja erityisopetusta antavaa koulua sekä työväenopisto. Suurin osa henkilöstöstä koostuu opettajista, joita on yhteensä n. 700. Hallinnosta huolehtii opetusvirasto.

Opetustoimen työ on oppimaan saattamista ja oppimisen edellytysten luomista, eli opettamista. Työ on pitkälti akateemisesti koulutettujen opettajien tekemää asiantuntijatyötä, jossa toimitaan ihmisten parissa. Esimiehistä valtaosa koostuu rehtoreista, joiden lisäksi opetusvirastossa toimii muutama esimies. Opettajan ja rehtoreiden työ on puhtaasti yksilötyöskentelyä, ja myös rehtorit osallistuvat jossain määrin opetustyöhön. Koulut ovat varsin itsenäisiä yksiköitä, jolloin myös rehtoreilla on tehtävässään varsin suuri itsenäisyys ja vastuu. Työssä korostuu koulun johtajan rooli, sekä

yhdessä muiden rehtoreiden kanssa visioiden luojan ja toiminnan kehittäjän, sekä niiden käytäntöön viejän rooli.

Tekninen palvelukeskus

Teknisen palvelukeskuksen reilun 700:n työntekijän tehtävänä on mahdollistaa elinvoimainen ja turvallinen ympäristö asumiselle, elinkeinotoiminnalle, vapaa-ajalle ja liikkumiselle. Teknisen palvelukeskuksen organisaatio jakautuu tilaajayksiköihin, jonka osa-alueita ovat esimerkiksi katu- ja puisto-osasto, vesilaitos ja tonttiosasto, sekä tuotantopalveluihin, kuten esimerkiksi aluetekniikka sekä kiinteistöpalvelut. Näiden lisäksi tekniseen palvelukeskukseen kuuluu pelastuslaitos.

Teknisen palvelukeskuksen toiminta on hallintokunnista kaikkein pisimmälle yritysmaistä. Tuotantopuoli on organisoitu tilaaja-tuottaja -periaatteella mahdollisimman pitkälle liike-elämän mallin mukaan, ja taloudelliset resurssit hankitaan täysin itse myymällä palveluita. Teknisen palvelukeskuksen työ on monipuolista, on koneiden kanssa työskentelyä, suunnittelua ja asiakaspalvelutyötä. Työn organisoinnin suhteen eletään muutosvaihetta siten, että tavoitteena olisi tiimimäisten työskentelytapojen omaksuminen kaikilla sektoreilla. Tällä hetkellä kuitenkin vielä löytyy myös aivan perinteistä työkunta-ajattelua, jolloin yksiköllä on selvästi työnjohtaja ja alaiset. Johdantamisrakenne teknisessä palvelukeskuksessa vaihtelee juuri yksiköstä riippuen, mutta suurella osalla on lähdetty siitä, että on yksiköiden vetäjät ja vastuualueiden vetäjät sekä niiden alla itseohjautuvat tiimit.

Kulttuuritoimi

Kulttuuritoimen tehtävänä on huolehtia kaupungin kulttuuritoiminnasta, kirjastotoimesta, museotoimesta, taiteen perusopetuksesta ja taiteen tukemisesta sekä pitää yhteyttä kulttuuri-, nuoriso- ja kansalaisjärjestöihin, taiteilijoihin ja harrastajiin. Kulttuuritoimi tuottaa kulttuuri- ja taidepalveluja, järjestää nuorisotoimintaa ja antaa tietoja kulttuuriin liittyvissä asioissa 322:n työntekijän voimin. Kulttuuritoimen keskus toimii Jyväskylän kulttuurilaitosten katto-organisaationa, koordinoivana ja tukipalveluja tarjoavana hallintoyksikkönä.

Kulttuuritoimeen kuuluvat hallinnollisina, pitkälti itsenäisinä yksikköinä Jyväskylän taidemuseo, Keski-Suomen museo, Suomen käsityön museo, Suomen kansallispuukeskus, Konservointikeskus, Jyväskylän kaupunginkirjasto - Keski-Suomen maakuntakirjasto, Suomalainen konservatorio ja Jyväskylän kuvataidekoulu. Näillä kaikilla on oma johtaja tai vastuussa oleva henkilö siten, että organisaatiohierarkia on pyritty pitämään mahdollisimman matalana. Museoilla varsinaisia esimiehiä ei ole, mutta kirjastolla on omat esimiehensä ja konservatoriolla ja kuvataidekoululla rehtorit ovat lähiesimiehen asemassa. Työ on suunnittelutyötä ja tapahtumien toteutusta, minkä lisäksi on hallinnointipuoli sekä opetustyötä. Yksiköstä riippuen työn organisointi vaihtelee, mutta tausta-ajatuksena on löyhä tiimityöskentelyn malli.

Keskushallinto

Jyväskylän kaupungin keskushallinto poikkeaa jonkin verran muista hallintokunnista. Se muodostuu toisistaan melko erillisistä yksiköistä, joilla ei ole selvää yhteistä päämäärää. Keskushallinnon yksiköt valmistelevat strategioita, kehittävät henkilöstöpolitiikkaa, vastaavat tietohuollosta, kansainvälistymisestä sekä valtuuston ja hallituksen sihteeritehtävistä. Sen vastuulla ovat myös talouden ohjaus ja hallinta, talousarvio-suunnittelu, seuranta ja raportointi sekä kirjanpito ja konsernitilinpäätös. Tehtäväalueisiin kuuluvat lisäksi kaupungin asuntoasiat, lakiasiat, yhteinen tiedotus, vaalit sekä kaavoitus- ja matkailupalvelut. Keskushallinnon yksiköistä moni on kaupunkiorganisaation sisäisiä palveluita, ja toimii enemmän tai vähemmän kaupungin johdon kanssa, mutta myös asiakaskontaktia on esimerkiksi matkailupalvelulla. Työntekijöitä keskushallinnossa on yhteensä 117 henkilöä.

Keskushallinnossa tehtävä työ on hyvin pitkälle luonteeltaan asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan oman alan erityistietoutta. Suunnittelua on paljon ja osassa yksiköitä toimitaan myös asiakaspalvelutehtävissä. Työtä tehdään joissain yksiköissä tiimityöskentelynä, mutta paljon on myös yksilötyöskentelyä vaativia tehtäviä. Mentäessä johtamisrakenteeseen jokaisella yksiköllä on työhön osallistuva johtaja sekä hänen allaan esimiehiä.

Liikuntapalvelukeskus

Reilut sata henkeä työllistävän liikuntapalvelukeskuksen tavoitteena on tarjota kuntalaisille heidän odotuksiaan ja tarpeitaan vastaavia liikuntapalveluita. Kaupunki tarjoaa kuntoliikunnan palveluitaan kuntalaisille, erilaisille yhteisöille, työpaikoille, liikeyrityksille sekä myös kaupungin muille hallintokunnille. Liikuntapalvelukeskus pyrkii vaikuttamaan lisäksi asukkaiden elintottumuksiin ja liikunnanharrastuksen määrään. Liikuntapalvelukeskus käsittää useita liikuntakohteita kuten monitoimitalon, AaltoAlvarin, hipposhallin ja Kuokkalan graniitin.

Liikuntapalvelukeskuksessa tehtävä työ on liikuntaedellytysten luomista ja ylläpitoa sekä erilaista suunnittelutyötä. Työnkuva on jatkuvasti painottamassa asiakaspalveluajattelun suuntaan. Työ on organisoitu siten, että esimerkiksi tietty alue tai rakennus muodostaa oman vastuualueensa, jota johtaa yksi esimiesasemassa oleva vastuuhenkilö. Esimiehiä on siis työnjohtajina sekä aluevastaavina sekä siivoustyönjohtajia. Esimerkiksi AaltoAlvari tai Säynätsalo muodostavat omat vastuualueensa. Kaikki työntekijät liikuntalaitosten hoitajista siivoojiin toimivat liikuntapalvelukeskuksen palveluksessa, jolloin esimiehillä painottuu työssään moniammatillisuuden vaatimus. Toimintaan on myös onnistuneesti haettu tehokkuutta työn kierron avulla, eli työntekijöillä työpisteet vaihtuvat tietyin väliajoin.

Ympäristövirasto

Ympäristövirasto huolehtii ympäristölautakunnan alaisena lautakunnan toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta. Yksinkertaisesti organisaation tehtävänä on hoitaa kaupungin ympäristöasioita siten, että pystytään tarjoamaan kuntalaisille mahdollisimman hyvä asumisympäristö. Viraston organisaatio muodostuu kolmesta vastuuyksiköstä, jotka ovat ympäristönsuojelun, terveydensuojelun ja laboratorion vastuualue. Ympäristönsuojelun tehtävinä on mm. jätehuollon valvonta, ilmansuojelu, luonnonsuojelu ja ympäristöohjelma. Terveydensuojelu taas vastaa mm. elintarvikevalvonnasta, asumisterveydestä sekä kuluttajaneuvonnasta, ja laboratorio erilaisten näytteiden, kuten elintarvike-, vesi-, huoneilma- ja kulutustavaranäytteiden analysoinnista. Lisäksi ympäristövirastossa toimii eläinlääkintä ja eläinsuojelu. Ympäristöviraston henkilöstömäärä on 29 työntekijää.

Ympäristöviraston asiakkaiden perusjoukko on jyväskyläläiset veronmaksajat, joiden lisäksi toiminnan kaupallistuttua asiakasjoukko on laajentunut koskemaan esimerkiksi kuntia, yhtiöitä ja kuntayhtymiä. Työn luonne vaihtelee laidasta laitaan ympäristönvalvontatehtävistä suunnitteluun ja visiointiin, ja työtä tehdään usein viime kädessä yksilötyöskentelynä, mutta myös löyhissä tiimeissä. Organisaatorakenne on matala, esimiehiä ympäristövirastossa on kolmen vastuuyksiköiden johtajat.

8.1.2 Esimiehet ja hallintokuntien johtajat tutkimuksen kohdejoukkoina

Tutkimus oli kaksivaiheinen ja sisälsi siten kaksi tiedonkeruuvaihetta ja kohdejoukkoa. Kehitystarveanalyysin ensimmäisessä vaiheessa haastattelin hallintokuntien johtajia. Aalto ym. (1998, 40) puhuvat kehitystarveanalyysin yhteydessä avainhenkilöhaastatteluista, kun mukaan otetaan varsinaisen kohderyhmän lisäksi myös jonkin muun tahon näkökulma aiheeseen. Hallintokuntien johtajat olivat hallintokunnan koosta riippuen hieman eri asemassa. Pienemmissä hallintokunnissa hallintokuntien johtajat ovat luonnollisestikin lähempänä kohderyhmänä olevia lähiesimiehiä, ja saattavat myös itse jonkin verran osallistua tehtävään työhön. Niinpä pari haastattelluista oli itsekkin lähiesimiehen asemassa. Tämä toi pelkästään hyvän lisäulottuvuuden haastatteluihin. Enemmistö hallintokunnista on kuitenkin niin suuria, että hallintokunnan johtaja keskittyy pelkästään johtotehtäviin. Esimiesten määrä hallintokunnissa vaihtelee alle kymmenestä esimiehestä yli sataan johtavassa asemassa olevaan henkilöön.

Kehitystarveanalyysin toinen ja tärkein vaihe koostui esimiehille tehtävästä kyselytutkimuksesta. Tutkittavien joukko muodostui Jyväskylän kaupunkiorganisaation lähiesimiehistä ja yksiköiden esimiehistä. Lista esimiehistä otettiin suoraan kaupungin henkilöstörekisteristä, ja se käsitti 152 nimeä. Kaikki esimiehistä olivat enemmän tai vähemmän ns. työhön osallistuvia esimiehiä. Esimerkkeinä tutkimukseen osallistuneista esimiehistä voidaan mainita sairaaloissa osastonhoitajat, kouluilla rehtorit ja liikuntapalvelukeskuksessa liikuntalaitosten vastaavat esimiehet. Kyselylomakkeen palautti 110 esimiestä, joista 106 otettiin mukaan jatkokäsittelyyn. Kaksi lomaketta palautui tyhjänä, sillä vastaajat eivät olleet esimiehiä. Yksi vastaaja ei ollut vastannut taustatiedoista johtuvan tunnistettavuuden vuoksi. Yhden vastauslomakkeen jouduin

hylkäämään monivalintakysymysten osalta, sillä näytti siltä, että vastaaja oli täyttänyt lomakkeen vahingossa ”väärin päin”. Vastausprosentti nousi 71 %:iin, mihin voi postikyselyssä olla varsin tyytyväinen. Lisäksi avoimiin kysymyksiin (paitsi nro 60) vastasi kuhunkin noin 90 esimestä.

TAULUKKO 1. Vastanneet hallintokunnittain

Hallintokunta	(f)	(%)
Keskushallinto	6	6%
Kulttuuritoimen keskus	7	7%
Liikuntapalvelukeskus	1	1%
Opetustoimi	24	23%
Tekninen palvelukeskus	7	7%
Sosiaali- ja terveystalvelukeskus	59	56%
Ympäristövirasto	1	1%
Yht.	105	100%

Vastaajista naisia oli 66% ja miehiä 34%. Erityisesti sosiaali- ja terveystalvelukeskussa sekä kulttuuritoimessa valtaosa vastanneista oli naisia. Vastaajien esimiesasema painottui vahvasti ns. keskijohtoon, sillä 85% vastanneista oli yksikön/osaston esimiehiä ja 15% lähiesimiehiä. Esimiesten ikäjakauma noudatti kuntasektorille tyypillistä rakennetta. Nuorin vastaajista oli 27-vuotias ja vanhin 61-vuotias, keski-ään lähennellessä 50 vuotta. Iät olivat vahvasti painottuneet 50 ikävuoden molemmille puolille.

TAULUKKO 2. Vastanneiden ikä

Ikä	(f)	(%)
40 v. tai alle	13	12%
41-50 v.	47	44%
Yli 50v.	44	42%
Yht.	106	100%

Merkille pantavaa on se, että huolimatta ensimmäisen ikäluokan (- 40 v.) suhteellisen korkeasta ylärajasta, tähän luokkaan sijoittui ainoastaan 12% esimiehistä.

TAULUKKO 3. Vastanneiden työssäoloaika

Työssäoloaika	(f)	(%)
5 v. tai alle	33	31%
6-15 v.	46	44%
Yli 15 v.	26	25%
Yht.	105	100%

Esimiesten työssäoloaika nykyisessä tehtävässä oli keskimäärin kymmenen vuotta. Noin kolmasosa vastaajista oli työskennellyt esimiestehtävässään alle 5 vuotta, yli 15 vuoden esimiestyön kokemuksella vastasi noin neljäsosa vastaajista.

8.2 Tutkimusmenetelmien kuvaus ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri menetelmää, teemahaastattelua hallintokuntien johdolle sekä postikyselyä esimiehille. Usean menetelmän yhdistämisestä voidaan käyttää mm. nimitystä triangulaatio tai monimetodinen lähestymistapa. Erityisesti Robsonin (1995) käyttämä menetelmätriangulaatiota kuvaava termi *tulkintojen rikastuttaminen* kuvaa hyvin omaa lähestymistapaani (Hirsjärvi & Hurme 2000, 39).

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen osuus edelsi kvantitatiivista osuutta. Kvalitatiivista haastatteluosuutta käytettiin ensinnäkin kokonaiskuvan saamiseen kustakin hallintokunnasta ja siitä ympäristöstä jossa esimiehet toimivat. Hallintokuntien johtajat pystyivät valottamaan laajemmasta näkökulmasta kunkin hallintokunnan tämänhetkistä tilannetta, millaisia muutoksia organisaatio on kokenut ja mitä tulevaisuudessa on odotettavissa, sekä näiden vaikutuksia esimiesten työhön ja osaamiseen. Toinen tärkeä näkökohta oli saada selville organisaation ylemmän johdon asettamat odotukset esimiesten osaamiselle, sekä heidän näkemyksensä esimiesten tämänhetkisestä osaamisesta ja sen ongelmista. Haastatteluista saatavat tiedot toimivat yhtäältä laajempaan

tulkintakehikkona, johon toisessa vaiheessa esimiehille tehtävän kehitystarvekyselyn tuloksissa voitiin tukeutua (vrt. Brannen 1996, 24). Toisaalta ne antoivat esimiesten kehitystarpeisiin hieman toisenlaista katsantokantaa, kun asiat nähdään ylemmän johdon silmin katsottuna. Tällöin kehitystarpeesta muodostuva kuva tuli rikkaammaksi, kuin jos mukaan olisi otettu pelkästään esimiesten oma näkökulma. Tässä yhteydessä puhutaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän komplementaarisesta käytöstä, jolloin pyritään näkökulmien lisäämiseen samasta aiheesta (Layder 1993 teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2000, 32). Kolmantena haastatteluiden tarkoituksena oli toimia apuna kyselylomakkeen laatimisessa (vrt. Brannen 1996, 24).

8.2.1 Avainhenkilöhaastattelut

Kehitystarveanalyysin ensimmäisen vaiheen tutkimusmenetelmävalintani oli teema-haastattelu. Kvale (1996, 1) kuvailee haastattelua menetelmäksi, jossa pyritään ymmärtämään maailmaa haastateltavan näkökulmasta ja kokemusmaailmasta käsin. Tämä juuri oli haastattelujeni tarkoitus, katsoa asiaa erityisesti hallintokuntien johtajien näkökulmasta. Seitsemän hallintokunnan johtajan ajatusten ja kokemusten selvittäminen vaati menetelmää, jonka avulla oli mahdollisuus saada riittävän laajasti tietoa kyseessä olevasta aiheesta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 201) pitävät ko. seikkaa yhtenä haastattelun eduista. Edelleen haastattelumenetelmä mahdollistaa joustavan tiedonkeruutavan, jossa pystytään selventämään ja täsmentämään usein varsin monitahoisia vastauksia sekä etenemään tilanteen vaatimusten ja haastateltavan vastausten mukaisesti (emt). Osittain haastattelun teemat myös käsittelivät aiheita, joista haastateltava ei tavallisesti keskustele tai joita ei normaalisti tule mietittyä. Niinpä ne vaativat haastateltavalta pohtimista ja arviointeja, ja haastattelijalta mahdollisuutta tarvittaessa selventää ja tarkentaa kysymyksiä (ks. Hirsjärvi & Hurme 1982, 35-36).

Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurungon (Liite 1) ja sen sisältämät aihepiirit rakensin käyttäen pohjana Aallon ym. (1998) avainhenkilöhaastatteluihin laatimia aihealueita. Muokkasin kysymysalueita melko paljon tämän tutkimuksen tavoitteitten mukaisesti pitäen mielessä varsinaisen kohderyhmän, eli esimiehet. Haastattelun ensimmäisen teema-alueen ky-

symysten kautta pyrin hahmottamaan kunkin hallintokunnan ja siellä tehtävän työn perusasioita. Ajattelin tämän aihepiirin olevan sopivan helppo aloitus haastateltavalle, ja sen avulla pyrin myös saamaan tarkempaa tietoa kohdeorganisaatiosta kuin mitä pelkät dokumentit paljastavat. Myös työn luonteen selvittämisen katsoin olevan tarpeellista, koska eri tyyppiset työt eri hallintokunnissa voivat toimia yhtenä esimiesten kehitystarpeita erottelevana tekijänä. Tämän teema-alueen tulokset raportoin kohdeorganisaation kuvauksessa, jossa olen yhdistänyt sekä saamistani dokumenteista että haastatteluista keräämäni tiedot kustakin hallintokunnasta.

Toinen teema-alueeni käsitteli hallintokunnan tämänhetkistä toimintaa, minkä lisäksi siinä pyrittiin luomaan suuntaviivoja myös huomisen kehitykselle. Organisaation viimeaikainen kehitys sekä sen vaikutukset esimiesten työhön ja osaamisvaatimuksiin antavat tärkeää pohjaa tämänhetkiselle tilanteelle, kun taas tulevien muutosten hahmottaminen auttaa ennakoimaan tulevaa tilannetta myös esimiestyön näkökulmasta. Ehkäpä tärkein aihealueeni haastattelussa oli esimiesten työn ja osaamisen hahmottaminen hallintokuntien johtohenkilöiden näkökulmasta. Tässä tarkoitukseni oli saada selville puhtaasti esimiestyöhön ja -taitoihin liittyviä seikkoja, jolloin itse alan tekninen osaaminen jäi tarkastelun ulkopuolelle. Tämän kehitystarveanalyysin tavoitteena on ns. ”yliammatillisten” esimiestaitojen kartoittaminen, jolloin eri aloja edustavien hallintokuntien esimiehiä voidaan tarkastella yhtenä joukkona siten, että eri tyyppiset työt pidetään kuitenkin mielessä yhtenä mahdollisena esimiesten kehitystarpeita erottelevana tekijänä.

Seuraava teema käsitteli hallintokuntien johtamisrakennetta sekä esimiesten osaamista ja sen ongelmia. Hallintokuntien johtamisrakenteen selvittämisessä käytin apuna kustakin hallintokunnasta saamaani organisaatiokaaviota, jonka pohjalta haastateltava selvitti mitä esimiestasoja hallintokunnasta löytyy. Erityisen keskeisiä osa-alueita olivat esimiesten tehtävät ja osaaminen, jotka vastauksissa liittyivät hyvin läheisesti toisiinsa siten, että tuloksissa päädyin käsittelemään niitä yhtenä osa-alueena. Tarkoituksena oli saada selville hallintokuntien ylimmän johdon näkemys siitä, millaista osaamista esimiehillä tulisi olla nyt ja tulevaisuudessa, kun asioita katsotaan koko organisaation toiminta ja tavoitteet huomioon ottavasta näkökulmasta. Tärkeää oli myös sel-

vittää millaisia ongelmia hallintokuntien johto oli jo havainnut esimiesten toiminnassa, jotka luonnollisestikin jo paljastavat aukkoja esimiesten osaamisessa.

Viimeinen teemani käsitteli henkilöstön kehittämistä hallintokunnassa. Muodostuvien tarpeiden pohjaksi on aiheellista tietää, kuinka paljon ja millä lailla organisaatiossa panostetaan henkilöstön osaamiseen. Lisäksi kehittämistoimien suunnittelussa aiempien toimenpiteiden tunteminen on hyväksi.

Haastattelujen kulku

Noin kuukausi ennen haastattelujen suorittamista henkilöstöpäällikkö lähetti haastateltaville sähköpostitse informaatiota tehtävästä kehitystarveanalyysistä, sekä haastattelusta ja sen tärkeästä roolista kartoituksen teossa. Lisäksi viestissä oli yleisellä tasolla haastattelussa käsiteltäviä aihealueita sekä ajankohta, jolloin olin suunnitellut tekeväni haastattelut. Mukana oli myös omat yhteystietoni. Lopuksi pyydettiin ilmoittamaan minulle, jos haastateltava ei halua osallistua haastatteluun. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt haastattelusta.

Noin kolmea viikkoa ennen suunniteltua haastattelujen alkamista otin haastateltaviin yhteyttä puhelimitse ja sovin haastatteluajan sekä varmistin haastateltavien osallistumisen. Hallintokuntien johtajat olivat varsin kiireisiä, mutta sain kuitenkin sovittua ajat suunnilleen ajattelemaani ajankohtaan, eli viikoille 21 ja 22. Yksi haastattelu tuli kuitenkin viikolle 20, jolloin se toimi samalla esihaastatteluna, jonka jälkeen oli vielä aikaa viimeistellä haastattelurunkoa. Noin viikkoa ennen kutakin haastattelua lähetin haastateltaville sähköpostitse haastattelurungon etukäteen tutustuttavaksi. Katsoin tämän olevan miellyttävämpi ratkaisu haastateltavan kannalta, ja myös vastaukset ovat todennäköisesti kattavampia, jos haastateltava on jo hieman pohtinut aihepiiriä etukäteen.

Suoritin haastattelut kunkin haastateltavan työhuoneessa. Ennen haastattelun aloittamista selvitin vielä meneillään olevaa kehitystarveanalyysiä ja haastattelun tarkoitusta. Kerroin myös haastateltaville haastattelujen luottamuksellisuudesta. Tässä vaiheessa kysyin myös luvan nauhurin käyttämiselle, mihin kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti. Työhuone oli haastatteluympäristönä suhteellisen rauhallinen paria pu-

helua ja oveen koputtamista lukuun ottamatta. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin. Kaikki haastateltavat tuntuivat pitävän aihetta tärkeänä ja olivat motivoituneita haastatteluun, sekä vastailivat yleisesti ottaen varsin laajasti kysymyksiini. Ensimmäisen haastattelun jälkeen kysyin haastateltavalta kommentteja kysymysten asettelusta ja teema-alueiden sisällöistä, mutta mitään erityistä korjailtavaa ei noussut esiin. Yhden kysymyksen jätin pois, sillä huomasin siihen tulevan vastauksen jo toisessa kohdassa.

Haastattelujen lomassa litteroin haastattelut sanasta sanaan kirjalliseen muotoon. Oman harkintani mukaan jätin pois joitain merkityksettömiä täytesanoja ja kohtia, joissa haastateltava oli täysin poikennut aiheesta.

8.2.2 Haastatteluaineiston analyysi

Hallintokuntien johdon haastattelut toimivat toisaalta esivaiheena varsinaisen tutkimuksen suorittamiselle, ja toisaalta ne antoivat oman näkökulmansa tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Niiden tarkoitus oli varsin käytännönläheinen, tiettyjen organisaatioon liittyvien asioiden selvittäminen sekä hallintokuntien johtohenkilöiden näkemysten kartoittaminen hallintokuntaan ja esimiesten osaamiseen liittyvissä asioissa. Niinpä aineiston käsittelyssä ei pyritty pääsemään erityisen syvälle etenevään analyysiin, vaan ainoastaan löytämään vastauksia temarungossa oleviin asioihin. Siksi katsoin perustelluksi tukeutua aineiston analyysissä vahvasti teema-alueiden mukaiseen analyysiin.

Haastatteluaineiston analysointitapani perustui teemoitteluun, joka Eskolan ja Suoranan (1998) mukaan sopii hyvin käytännönläheisten ongelmien ratkaisemiseen. He näkevät teemoittelun järkevänä keinona poimia aineistosta käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Tavallisesti aineistosta nostetaan tällöin tutkimusongelmaa valottavia keskeisiä teemoja, mutta myös haastattelurunkoa voi käyttää sellaisenaan analyysin jäsenysperustana. (Eskola & Suoranta 1998, 175, 179-180.) Tässä tapauksessa haastattelurungon valmiit teemat ohjasivat vahvasti aineiston analyysiä. Tässä tutkimuksessa käytetty analysointitapa vertautuu hyvin Hirsjärven ja Hurmeen (1985, 117) esittelemän luokittelun perusajatukseen, jossa tutkija käsittelee aineistoa

teema-alue kerrallaan luokitellen sitä tietyistä, usein tutkijan teoreettisiin lähtökohtiin sekä haastatteluun perustuvista näkökohdista käsin.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kirjoitin haastattelut auki nauhalta, josta aineistoa kertyi n. 60 sivua. Tämän jälkeen luin haastattelut läpi useampaan kertaan, ja lähdin teema-alue kerrallaan etsimään aineistosta kuhunkin teemaan tai alateemaan liittyviä aineistokohtia, jotka alleviivasin haastatteluista eri väreillä. Tässä vaiheessa pyrin pitämään ”mieleni avoimena”, jos haastatteluista nousisi esiin joitain teema-alueiden ulkopuolisia asioita. Noudatin myös tarkkuutta siinä, että en olisi väkisin sisällyttänyt aineistokohtia jonkin teeman alle. Käytyäni aihealueittain läpi koko aineiston, lähdin vertailemaan ja yhdistelemään eri haastateltavien ajatuksia kustakin teemasta. Koska tutkimuksen kyselyosuudessa esimiesten kehitystarpeita kartoittaessani kyse oli yli-ammattillisista esimiestaidoista, en myöskään nähnyt tässä vaiheessa järkeväksi lähteä erottelemaan haastatteluja hallintokunnittain. Yhdistellessäni eri haastateltavien vastauksia pyrin kuitenkin ottamaan laajasti huomioon sen kontekstin, johon tietty aineiston katkelma kuului. Tässä oli selvänä vahvuutena haastattelujen pieni lukumäärä, sillä seitsemän haastattelua painuivat mieleen niin selvästi, että haastatteluista erotettujen katkelmien konteksti palautui helposti mieleen.

Teemojen alla pyrin löytämään samankaltaisuuksia ja yhdistelemään ilmiöitä siten, että tiettyyn teemaan liittyvät ilmiöt supistuivat käsiteltävämpään muotoon. Alasuutari (1995, 30-31) puhuu tässä vaiheessa havaintojen pelkistämisestä, kun aineistoa ensin näkin tarkastellaan tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta olennaisesta näkökulmasta, jolloin tuloksena on hieman hallittavammissa muodossa oleva joukko ”raakahavaintoja”. Toisessa vaiheessa havaintojen määrää supistetaan edelleen yhdistelemällä havaintoja, joilla on jokin yhteinen nimittäjä tai piirre. Tällöin ajatuksena on, että aineistossa on useita esimerkkejä samasta ylemmän tason ilmiöstä. Ilmiöiden yhdistelystä huolimatta pyrin mahdollisimman rikkaaseen kuvaukseen. Alasuutari (1995, 34) korostaa laadullisessa analyysissä juuri erojen ja poikkeusten tärkeää merkitystä laajan ymmärryksen syntymisen kannalta. Tästä ilmiöiden yhdistelystä ja niiden tulokinnasta syntyneet tulokset kirjoitin auki viimeisessä vaiheessa.

8.2.3 Kysely

Kyselylomakkeiden käyttö kehitystarveanalyysissä on keskeinen ja usein välttämätön menetelmä kerätessä tietoa suurelta joukolta ihmisiä. Kyselytutkimuksen valinta kehitystarveanalyysin toisen vaiheen tutkimusmenetelmäksi perustui ensinnäkin juuri pyrkimykseen saada mahdollisimman laaja joukko esimiehiä mukaan tutkimukseen. Tavoitteena oli saada kattava kuva koko kaupunkiorganisaation esimiesten kehitystarpeista. Lisäksi osaamista kartoitettaessa täytyi kysyä monia asioita samalla formaatilla, mikä onnistui luontevimmin kyselylomakkeessa. (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Edelleen koska oman osaamisen arviointi on hieman arkaluontoinen asia, kaikessa rauhassa nimettömänä täytetty lomake oli varmastikin paras tapa saada luotettavaa tietoa. Oman osaamisen ja ammattitaidon arvioinneissa vastaajien on havaittu kaunistelemaan asioita, ja toisen henkilön läsnäolo esimerkiksi haastattelutilanteessa luultavasti vielä pahentaisi asiaa. Postikysely oli myös tässä tapauksessa vaivaton menetelmä, koska lomakkeet lähetettiin ja palautettiin sisäisessä postissa. Strukturoidun osion lisäksi vastaajamäärä mahdollisti kuitenkin myös avoimien kysymysten käytön niitä vaativissa aihepiireissä.

Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomake (Liite 2) koostui 74:stä suljetusta kohdasta ja viidestä avoimesta kysymyksestä, sekä viidestä vastaajien taustatietoja kartoittavasta kysymyksestä. Strukturoidut kysymykset sisälsivät esimiesten työlle ominaisia tehtäviä tai esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia, jotka kuvasivat monelta eri suunnalta esimiehen osaamista julkisella sektorilla. Kunkin tehtävän kohdalla vastaajat arvioivat sitä kahdella 5-portaisella, likert-tyyppisellä asteikolla. Asteikot pohjasivat Scissonssin (1982) malliin koulutustarpeen mittaamisesta, josta oli otettu mukaan pätevyyden ja asiaankuuluvuuden komponentit. Ensimmäisellä asteikolla esimiehen tuli arvioida kyseisen tehtävän tärkeyttä omassa esimiestyössään. Mukana oli myös erikseen kohta ”en näe omaan työhöni kuuluvana”. Tämän asteikon kautta saatiin karsittua kunkin vastaajan kohdalla ne tehtävät, jotka eivät olleet tärkeitä hänen esimiestyössään. Jos vastaaja oli valinnut jonkin tehtävän tärkeydeksi omassa työssään ”en näe omaan työhöni kuuluvana”, ”en pidä lainkaan tärkeänä” tai ”pidän vain vähän tärkeänä” ei myöskään tämän tehtävän osaamista nähty tarpeellisena. Tärkeysasteikon mukaanotto oli tarpeellista erityisesti

tässä tapauksessa, kun vastaajat edustivat eri aloja. Esimiestaitojen yliammattillisesta luonteesta huolimatta joidenkin tehtävien tärkeys saattaa vaihdella eri aloilla eri hallintokunnissa. Toisaalta tärkeysasteikko kuvastaa myös esimiesten arvoja, ja kertoo mitä asioita yleensäkin pidetään tärkeänä esimiestyössä.

Toisella asteikolla vastaajat arvioivat kunkin tehtävän kohdalla omaa osaamistaan. Oman osaamisen tai etenkin osaamattomuuden ”paljastaminen” ei välttämättä ole helppoa, ja aikaisemmissa tutkimuksissa vastaajien on usein havaittu tekevän yliarviointeja omasta osaamisestaan. Tämän vuoksi puhtaan osaamisasteikon sijasta skaala rakennettiin tehtävän hallinnan / ongelmallisuuden pohjalle kyselyn luotettavuuden parantamiseksi. Tähän ajateltiin olevan helpompi vastata erityisesti jos henkilö tuntee hallitsevansa heikosti jonkin asian.

Strukturoidut kysymykset jakautuivat 11 laajempaan osioon, jotka sisälsivät kukin 4-8 väittämää. Osa-alueiden reliabiliteettikerroin vaihteli 0.71-0.85 välillä. Osiot olivat seuraavat:

Vuorovaikutus alaisten kanssa $\alpha=0,76$

Sisältää vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen eri muodoissaan esimiehen ja alaisten välillä palautteenannosta ja motivoinnista yleisen keskusteleavan ilmapiirin luomiseen työyhteisössä. Varsin keskeinen esimiestyön onnistumiseen vaikuttava tekijä, joka heijastuu vahvasti työyhteisön ilmapiiriin. (kysymykset 1-8)

Inhimillinen johtajuus $\alpha=0,74$

Viittaa esimiehen ihmissuhdetaitoihin sekä haluun tukea alaisiaan ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Sisältää mm. luottamuksellisen suhteen rakentamisen alaisiin sekä heidän kehittymismahdollisuuksistaan huolehtimisen. (kysymykset 9-14)

Valmentava ja valtuuttava esimies $\alpha=0,75$

Viittaa esimiehen kykyyn ja haluun osallistaa alaisiaan työtä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä ohjata alaisiaan kohti itsenäisempää työskentelytapaa. (kysymykset 15-18)

Vahva johtajuus $\alpha=0,85$

Kuvastaa esimiehen rohkeutta puuttua tarvittaessa työyhteisössä esiintyviin epäkohtiin sekä kykyä kohdata myös eteen tulevat negatiiviset asiat. Edellyttää esimieheltä jämäkkyyttä ja päättäväisyyttä omassa toiminnassaan työyhteisön johtajana.

Toiminnan perusedellytysten turvaaminen $\alpha=0,72$

Sisältää työyhteisön toiminnan johtamisen perustehtäviä, kuten työn tavoitteiden ja työntekijöiden tehtäväalueiden määrittelyn, arvioinnin ja työn toimintaedellytysten luomisen. (kysymykset 26-31)

Tiedonkulku $\alpha=0,78$

Kuvastaa esimiehen kykyä hoitaa työyhteisön viestintää. Sisältää työyhteisön sisäisen tiedonkulun sekä ylhäältä alas ja alhaalta ylös toimivan vuorovaikutuksen työntekijöiden ja organisaation johdon välillä. (kysymykset 32-36)

Uudistumisen ja muutoksen johtaminen $\alpha=0,83$

Viittaa esimiehen kykyyn edistää muutosta ja kehittymistä omassa työyhteisössään. Edellyttää esimerkiksi kokeiluja tukevan ilmapiirin luomista työyhteisöön sekä taitoa sitouttaa alaiset kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. (kysymykset 39-45)

Tekninen osaaminen $\alpha=0,71$

Sisältää tehtävien hoitamisessa tarvittavia spesifiä taitoja. Näitä ovat oman alan ammatillinen osaaminen, lainsäädännön tuntemus, tietotekninen osaaminen ja vieraiden kielten tuntemus. (kysymykset 47-50)

Talouden sekä yritysmäisten toimintatapojen hallinta $\alpha=0,78$

Sisältää tehtävien hoitamisessa tarvittavaa yleisluonteista osaamista, joka liittyy talouden sekä nykyään myös julkisella sektorilla korostuvien yritysmäisten toimintatapojen hallintaan. Esimerkiksi palveluiden tuloksellisuuden ja laadun valvonta kuuluvat tähän kokonaisuuteen. (kysymykset 52-58)

Itsetuntemus ja kehittymishalu $\alpha=0,78$

Pyrkii mittaamaan esimiehen motivaatiota oman esimiestoimintansa heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. (kysymykset 61-64)

Esimestyön ulkoiset raamit $\alpha=0,78$

Sisältää esimiehen työn sisältöä ja ulkoisia edellytyksiä kuvaavia tekijöitä, jotka osaltaan edistävät tai ehkäisevät esimiehen työn onnistumista. Nämä tekijät eivät niinkään selvästi kytkeydy esimiehen omaan osaamiseen, vaan kertovat heidän työnsä ulkoisista ehdoista kuten esimiehille asetettujen tavoitteiden selkeydestä tai työmäärästä. (kysymykset 66-73)

Kyselylomakkeen laadinnassa tukeuduin hallintokuntien johdolle tehtyihin haastatteluihin, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen (esim. Aalto ym. 1998) sekä aikaisempiin saman suuntaisiin tutkimuksiin (esim. Juuti 1998, Pirnes1997, Pirnes 2000, Kohtanen 1994, Tulevaisuuden johtajat ja asiantuntijat 1999). Lisäksi lomaketta muokattiin yhdessä Jyväskylän kaupungin henkilöstötiimin kanssa, sekä viimeisteltiin lomakkeen esitestauksissa. Esimiesosaamista hahmoteltaessa ensin luotiin lomakkeeseen tulevat ylemmän tason osaamisalueet, joita lähdettiin purkamaan käytännön työn tasolle yksittäisiksi muuttujiksi.

Painotus esimiesosaamisen kartoittamisessa oli henkilöstöjohtamisen taidoissa. Tämä oli alue, jossa oli jo havaittu monia ongelmia, ja jonka merkitys tulevaisuudessa vielä kasvaa. Edelleen tärkeitä osaamisalueita sekä nyt että tulevaisuudessa ovat talous- ja yritysosaaminen sekä muutosjohtaminen. Lisäksi mukaan päädyttiin ottamaan teknisen osaamisen alueelta sellaisia asioita, jotka nähtiin tärkeiksi taidoiksi kaikissa hallintokunnissa. Tällainen on esimerkiksi lainsäädännön osaaminen. Lopuksi lomakkeeseen liitettiin vielä muutama esimiehen omaa motivaatiota ja kehittämishalua mittaava kysymys, jotka antavat tärkeää informaatiota mm. tulevia kehittämistoimia varten. Hie- man erillään varsinaisesta esimiesosaamisesta lomakkeeseen liitettiin esimiestyön ul- koihin edellytyksiin keskittyvä mittaristo. Sen avulla selvitettiin keskeisiä esimiesten työhön vaikuttavia tekijöitä, kuten resurssien riittävyyttä tai työmäärää.

Lomakkeen laadinnassa tavoitteena oli osaamisalueiden mahdollisimman hyvä vastaa- vuus esimiesten käytännön työhön tässä organisaatiossa. Käytännössä osaamisalueet ovat varmastikin yleistettävissä myös muihin kuntaorganisaatioihin. Vaikka esi- miesosaaminen on monilta osin varsin yleisluonteista, pyrittiin kysymykset muotoile- maan konkreettisiksi ja siten mahdollisimman yksiselitteisiksi ja helposti arvioitaviksi. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus lisätä haluamiaan tehtäviä kunkin osaamis- alueen loppuun. Neljä vastaajaa myös käytti tämän mahdollisuuden.

Lomake sisälsi myös viisi avointa kysymystä. Nämä kysymykset olivat luonteeltaan sellaisia, joissa vastauksia ei ollut järkevää eikä mahdollistakaan rajoittaa valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Kysymysten laadinnassa tukeuduttiin osittain Aallon ym. (1998) malliin. Koska kehitystarveanalyysin yksi tärkeä funktio on tänä päivänä enna- kointi, käsitteli kaksi avointa kysymystä esimiestyön tulevaisuutta (kysymykset 76 ja 77). Kehitystarveanalyysin tulosten pohjalta suunniteltavien kehittämistoimien täytyy kohdentua osaamisalueille, joilla on merkitystä myös tulevaisuudessa, ja joiden kehit- täminen vie organisaatiota järkevään suuntaan. Tärkeä avoin kysymys organisaation kehittämistoimien kannalta oli myös kysymys 75: Millä tavalla haluaisit itse muuttaa työtäsi / työtapojasi? Tällä kysymyksellä annettiin esimiehelle mahdollisuus tuoda julki omin sanoin keskeisimmät kehittämiskohteet työssään tai osaamisessaan. Vas- taaja sai tässä vapaat kädet rajoittavan strukturoidun osuuden jälkeen.

Edelleen yhdellä avoimella kysymyksellä (60) kartoitettiin esimiesten osaamista, jota he eivät tällä hetkellä pysty hyödyntämään työssään. Tällä kysymyksellä annettiin esimiehille mahdollisuus tuoda esiin hallitsemansa asiat, joita he eivät tähän asti ole päässeet käyttämään, ja jotka organisaatio voisi kenties jotenkin huomioida. Viimeisessä avoimessa kysymyksessä (78) vastaajat kuvailivat omin sanoin ”täydellistä” esimiestä omalla paikallaan. Tässä kysymyksessä oltiin kiinnostuneita siitä, millaisen osaamisen esimiehet itse nostavat tärkeäksi omassa työssään ja millä lailla he kuvaavat tarvittavaa osaamista.

Kyselyn toteuttaminen

Ennen kyselylomakkeiden lähettämistä lomakkeen toimivuutta testattiin kolmen kohdejoukkoa edustavan pilottihenkilön kanssa. Valmiit kyselylomakkeet lähetettiin esimiehille sisäisessä postissa 25.10.2000 ja palautusaikaa annettiin yhdeksän päivää. Palautus osoitettiin kaupungin henkilöstöasioihin. Tämä oli vastaajille kaikkein vaivattomin tapa palauttaa lomakkeet, samassa kurossa kun se heille tulikin. Lomakkeen lisäksi mukana oli minun oma sekä henkilöstöpäällikön saatekirje. Saatteessa korostettiin palautuksen lomakkeiden palautuvan minulle. Kyselyssä suoritettiin myös yksi karhunkierros.

8.2.4 Kyselyaineiston analyysi

Kyselyn kvantitatiivisella aineistolla pyrittiin hakemaan laajempaa rakennetta esimiesten osaamisen heikkouksiin ja vahvuuksiin. Heikkouksiksi tulkittiin ne muuttujat, joiden kohdalla esimiehet kokivat keskimääräistä enemmän ongelmia, ja keskiarvo oli siten alhaisin. Heikkouksien lisäksi esiin nostettiin myös ne alueet, joilla osaaminen on vahvaa. Vahvan osaamisen alueiksi tulkittiin muuttujat, jotka esimiehet arvioivat hallitsevansa keskimääräistä paremmin, eli joiden keskiarvo oli keskimääräistä korkeampi. Tarkastelun kohteena oli sekä edellä esitetyt laajemmat esimiestyön osa-alueet, että yksittäiset muuttujat, joissa osaaminen koettiin erityisen puutteelliseksi tai jotka hallittiin erityisen hyvin. Muuttujien rakennetta tarkasteltiin aluksi suorittamalla faktorianalyysi, josta muodostuvia yhdistettyjä muuttujia olisi myös voitu käyttää jatkoanalyysien pohjana. Faktorianalyysi ei kuitenkaan tuottanut selkeästi tulkittavaa ra-

kennetta ensimmäisen kärkimuuttujan osalta (Liite 3). Täten muuttujista päädyttiin muodostamaan summamuuttujia kyselylomakkeessa valmiina olleen rakenteen mukaan. Tässä tapauksessa tutkijan korostuvaa vaikutusta pyrittiin häivyttämään tuloksissa avaamalla summamuuttujat myös yksittäisten muuttujiensa kautta. Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin tässä vaiheessa osio ulkoisten raamien hallinta, joka ei suoranaisesti käsittele esimiehen osaamista. Lopuksi selvitettiin, onko taustamuuttujilla yhteyttä koettuihin osaamisen heikkouksiin ja vahvuuksiin.

Niiden muuttujien osalta, jotka olivat tilastollisesti käsiteltävissä, aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Osaamisen vahvuuksien ja heikkouksien paikantamiseksi sekä yksittäisten muuttujille että laajemmista osa-alueista muodostetuille summamuuttujille tulostettiin frekvenssit, keskiarvot, hajonnat ja prosenttiosuudet. Keskiarvojen laskeminen ja siten muuttujien pitäminen välimatka-asteikollisena katsottiin olevan tässä tapauksessa mahdollista, sillä asteikko rakennettiin mahdollisimman tasaväliseksi (ks. esim. Heikkilä 1999, 79). Lisäksi osaamisen heikkouksien ja vahvuuksien paikantamisessa suuntaa antoi yhden otoksen t-testi, joka tulostettiin sekä summamuuttujille että yksittäisille muuttujille.

Esimiesten osaamista tarkasteltiin myös suhteessa taustamuuttujiin. Sukupuolen ja esimiestason kohdalla keskiarvojen erojen tilastollisen merkitsevyyden mittaamiseen käytettiin Mann-Withney U-testiä sekä t-testiä. Yksittäisten muuttujien kohdalla monien muuttujien jakauma poikkesi t-testin pohjalla olevasta normaalisuusoletuksesta, joten niiden kohdalla Mann-Withney U-testi antoi luotettavamman tuloksen. Summamuuttujien kohdalla myös t-testin käyttö mahdollistui. Iän, työssäoloajan ja hallintokunnan suhteen summamuuttujien jakaumille tehtiin varianssianalyysi. Eroja tulkitsemaan käytettiin Scheffén testiä, jossa $p > 0.5$. Varianssianalyysin kohdalla muuttujan pilkkomisen myötä näiden varianssien yhtä suuruus toteutui, ja testin käyttäminen mahdollistui. Myös tärkeys-asteikon kohdalla tehtiin samat tarkastelut taustamuuttujien kohdalla sillä erolla, että jakaumien vinouden vuoksi myöskin summamuuttujilla käytettiin Mann-Withney U-testiä.

Osaamisen tarkastelussa (kyselylomakkeen B-sarake) ehtona oli, että vastaaja on pitänyt kutakin muuttujaa vähintään jossain määrin tärkeänä omassa työssään. Tärkeys-

asteikon ensisijaisena tehtävänä oli siis karsia lomakkeesta kunkin vastaajan kohdalla ne tehtävät, jotka eivät ole tärkeitä hänen työssään ja joiden hallinnalla ei siten ole merkitystä. Tämän lisäksi tärkeysasteikkoa tarkasteltiin itsessään kunkin laajemman osa-alueen tai yksittäisten tehtävien kohdalla siitä näkökulmasta, kuinka tärkeänä esimiehet pitävät tiettyä tehtäväaluetta työssään sekä kuinka suuri ristiriita esiintyy tehtävän tärkeyden ja osaamisen välillä. Yleisesti ottaen esimiehet pitivät lomakkeeseen valittuja tehtäviä varsin tärkeinä omassa esimiestyössään, ja tärkeys-asteikon vastaukset vaihtelivat toisistaan melko vähän. Tämä on hyvä huomioida tulosten tarkastelussa. Vaikka jatkossa puhutaan ”vähemmän tärkeänä” pidetystä tehtävästä tai osaamisalueesta, on keskiarvo näidenkin tehtävien kohdalla kuitenkin varsin korkea, ”jossain määrin tärkeän” ja ”melko tärkeän” välillä.

Avoimilla kysymyksillä haettiin osaksi vastauksia tutkimusongelmiin, ja osaksi ne myös tukivat kvantitatiivista osuutta parantaen reliabiliteettia. Avoimista kysymyksistä kysymyksen ”Millä tavalla haluaisit muuttaa työtäsi / työtapojasi?” tulosten esittäminen yhdistettiin strukturoidun osion *ulkoisten raamien hallinta* -osa-alueen tulosten esittämiseen. Näistä molemmat käsitelivät esimiesten työn ongelmakohtia, ja niistä saadut tulokset tukivat vahvasti toisiaan. Muut avoimet kysymykset käsiteltiin erillisinä kokonaisuuksinaan.

Avoimet kysymykset analysoitiin laadullisesti teemoittelua käyttäen (ks. ed. haastatteluaineiston analyysi). Koska tutkimusongelmat vaativat konkreettisia tuloksia, joista pystyy helposti vetämään johtopäätöksiä toiminnan kehittämiseen, osoittautui teemoittelu tarkoituksenmukaiseksi analysointitavaksi. Aineistosta nostettiin laajempia teemoja kuitenkin siten, että pyrkimyksenä oli mahdollisimman tiheä ja kokonaisvaltainen kerronta. Tuloksissa edettiin laajemmista teemoista suppeampiin, ja tuotiin jossain määrin esiin myös teemojen kattavuutta. Tämä katsottiin tarpeelliseksi kehittämistoimien suunnittelua silmällä pitäen. Teemojen muodostamisessa analysointia ohjasi taustan teoria ja hallintokuntien johdon haastattelut.

9 TULOKSET

9.1 Organisaatio esimiesten kehitystarpeiden taustalla

9.1.1 "Suurten myllerrysten aika"

Organisaatio, jossa esimiehet työskentelevät luo pohjan esiin nouseville kehitystarpeille. Erityisesti lähivuosina tapahtuneet muutokset sekä tämänhetkiset tavoitteet suuntaavat kehitystarpeita sekä auttavat ymmärtämään niiden taustoja. Hallintokuntien johto mietti Jyväskylän kaupunkiorganisaation läpikäymiä muutoksia tänä aikana, jolloin julkiselle sektorille on kohdistettu suuria paineita. Lisäksi johto tarkasteli tämän hetken tilannetta, missä asioissa nyt ollaan vahvoilla, missä on ongelmia ja mihin pyritään tästä eteenpäin.

Kaupunkiorganisaatiolla on takanaan 90-luvun isojen muutosten ajanjakso. Taloudellisen laman myötä kunnassa vietiin läpi monia säästöihin tähtääviä uudistuksia, ja erään haastateltavan sanoin tätä vaihetta voidaankin kuvata ”suurten myllerrysten ajaksi”. Kunnilta vaadittiin lisää tehokkuutta ja taloudellisuutta, oli tuotettava enemmän pienentyvillä resursseilla. Uudistusten myötä henkilökuntaa supistettiin ja organisaatiota madallettiin vähentämällä voimakkaasti erityisesti väliportaan johtotason henkilöstöä. Vastuuta vietiin alaspäin, itse toiminnan tasolle, ja muodostettiin itsenäisiä, tulostavasti yksiköitä. Tämä tarkoitti huomattavaa vastuun, mutta toisaalta myös toimintavapauden kasvua alemmilla johtotasoilla, kun aiemmin ylhäällä tehdyt päätökset siirtyivät nyt yksiköiden johdolle. Tähän liittyen myös valtion keskusohjausta kevennettiin huomattavasti ja siirrettiin vastuuta kunnille. Toiminnan tasolla tehokkuutta haettiin esimerkiksi työn kierrolla sekä perustamalla tiimejä.

Haastateltavat näkivät yleisesti tämän kehityksen myötä esimiesten vastuun ja työmäärän sekä esimiestyön haastavuuden lisääntyneen. Kun aikaisemmin esimiehen tehtävänä oli hieman yksinkertaistettuna valvoa annettujen sääntöjen ja määräysten noudattamista työyhteisössä, keskusohjauksen purkamisen ja organisaatioiden madaltumisen jälkeen vastuualue laajenee huomattavasti. Nyt valmiita vastauksia ja ratkaisuja toi-

minnan suuntaamiseksi ei enää ole. Päättävalta on siirtynyt toiminnan perustasolle ja työkäytännöt täytyy luoda itse, mikä edellyttää yhteistyötä ja koordinoitukykyä alemmilla esimiestasoilla. Erityisesti taloudellisen vastuun siirtyminen itsenäisille työyksiköille on ollut suuri muutos aikaisempaan verrattuna. Itsenäisyys on lisääntynyt, mutta muutokset ovat tuoneet mukanaan myös paineita. Taloudellinen vastuu velvoittaa esimiehiä, ja myös kuntalaisten taholta tulevat paineet kohdistuvat nyt suoraan työyksiköille ja sille henkilöstölle, joka toimii asiakkaiden kanssa.

Hallintokuntien johto nosti myös yritysmäisten toimintatapojen soveltamisen kunnissa yhdeksi 90-luvun merkittävimmistä muutossuunnista. Valtion rahoituksen väheneminen ja tuloksellisuusvaatimukset ovat ajaneet kunnat markkinoimaan toimintaansa ja etsimään uusia rahoituskanavia, joista yhtenä esimerkkinä on EU-rahoitus. Palveluita on tuotteistettu ja maksullistettu, ja osa kaupungin palveluista on muutettu liikelaitokseksi, minkä nähtiin tulevaisuudessakin jonkin verran lisääntyvän. Näin on saatu toimintoihin lisää tehokkuutta ja uudenlaista tulosajattelua myös julkiselle sektorille. Kaupunkiorganisaatio on yhä enenemässä määrin avautunut ulospäin ja tehostanut yhteistyötä ja verkostoitumista eri toimijoiden kanssa, erityisesti yhteistyö yritysmailman kanssa on tiivistynyt. Yritysmäisten toimintatapojen yleistymisen myötä haastateltavat näkivät esimiesten kaupallisen osaamisen ja talouden hallinnan nousseen tärkeään asemaan. Markkinointitaitojen opetteleminen ja ”myyntihenkisyyden” luominen nähtiin joissain tapauksissa merkittävänä taitona, ja lisäksi palveluiden tultua maksullisiksi palvelualltius painottuu aikaisempaa enemmän. Verkostoituminen taas vaatii kykyä hoitaa suhteita omasta yksiköstä ulospäin.

Tultaessa tämän hetken tilanteeseen, valtaosa haastateltavista näki suuntauksen olevan kohti stabiliteettia. Suurten organisatoristen muutosten jälkeen nähtiin parhaaksi vaikiinnuttaa tilannetta ja kehittää olemassa olevaa järjestelmää. Vallitseva muutosten jälkeinen tilanne vaatii suurelta osin totuttelua ja kehittämistä. Uudistukset ovat kuitenkin olleet koko julkisella sektorilla varsin laajoja ja toimintaa on pyritty kehittämään melko nopeassa tahdissa. *”On ollut tulosjohtamista, tavoitejohtamista, laatujohtamista, tiimikoulutusta, mitä kaikkee... Nyt olisi halu hiljentää tahtia.*

Monet uudistukset koettiin kuitenkin varsin toimiviksi ratkaisuksiksi, esimerkiksi vastuun vieminen alaspäin ja yksiköiden itsenäisyyden lisääminen nähtiin positiivisena suuntauksena. Vastakkaisena organisatorisen stabiliteetin painottamiselle haastateltavat toivat toisaalta esiin toimintaympäristön jatkuvan muutoksen ja sen mukanaan tuoman kehittyminenvaatimuksen. Siten tämänhetkinen tilanne ei suinkaan ole pysähtynyt paikoilleen, vaan ympäristö asettaa jatkuvasti uusia haasteita ja vaatimuksia toiminnan uudistamiselle. Painotus on nyt enemmänkin toiminnan sisäisessä kehittämisessä; toimintojen uusiutumisessa ja toimintaprosessien laadun parantamisessa.

Ympäristön muutoksiin liittyen eri yhteyksissä nousi esiin myös kuntalaisten aikaisempaa aktiivisempi rooli kaupungin toiminnassa. Kynnys ottaa yhteyttä on madaltunut, ja kuntalaiset haluavat entistä enemmän vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Myös kuntalaisten vaatimustason nähtiin kasvaneen, ja näihin vaatimuksiin kaupungin täytyy myös pystyä vastaamaan. Ihmisten aktivoituminen tuo myös muita vaatimuksia. Sosiaaliset taidot korostuvat, ja kunnan työntekijöillä, erityisesti esimiehillä, täytyy löytyä taitoa neuvotella ja kommunikoida ihmisten kanssa. Myös erilaisuuden sietokyky nousee merkittäväksi ominaisuudeksi.

Vielä yksi muutosten aikaansaaja kuntasektorilla on lait ja asetukset. Haastateltavat korostivat lainsäädännön merkitystä toiminnan taustalla ja toivat lainsäädännön muutokset monesti esiin yhtenä muutostekijänä. Lainsäädännön tunteminen nähtiinkin erityisesti esimiestasolla erittäin tärkeänä osaamisalueena.

9.1.2 Organisaation voimavarat ja heikkoudet

Asiantuntijuus voimavarana

Hallintokuntien johto mietti myös niitä seikkoja, jotka he näkevät tällä hetkellä hallintokuntansa vahvuuksiksi ja heikkouksiksi. Lähes kaikki haastateltavat korostivat ammattitaitoa, osaamista ja asiantuntijuutta yhtenä tärkeimpänä vahvuusalueena. Työntekijöillä on osasta hyvinkin pitkä työura takanaan kaupungin palveluksessa, jolloin heiltä löytyy pitkän kokemuksen mukanaan tuomaa ammattitaitoa. Useassa hallintokunnassa korostuu juuri Jyväskylään kohdentunut osaaminen, jota on hallussaan

pitkään kaupungilla työskennelleillä. Myös koulutustason ja halukkuuden edelleen kouluttaa itseään nähtiin olevan melko hyvät, vaikka toisaalta esiin tuotiin myös yhteiskunnan muutokseen liittyvä jatkuva lisäkoulutuksen tarve.

Muutama haastateltava nosti hallintokuntansa vahvuudeksi onnistuneen sopeutumisen tehtyihin muutoksiin. Rohkea tarttuminen muutosten tuomiin uusiin mahdollisuuksiin on tuottanut tulosta, ja toiminta on saatu pyörimään aikaisempaa paremmin. Esimerkiksi työnkierrossa tai uusien rahoituskanavien hakemisessa on onnistuttu hyvin, ja työhön on saatu sitä kautta tehokkuutta ja toimivuutta sekä hallintokunnalle uusia varoja. Edelleen joissain hallintokunnissa vahvuutena nähtiin alan sekä myös hallintokunnan arvostuksen nousu.

Kehityksen jarruja

Hallintokuntien heikkouksia haastatteluista nousi esiin vahvuuksiin verrattuna määrällisesti enemmän. Tämä saattaa tosin yksinkertaisesti johtua siitä, että heikkoudet tiedostaa paremmin, ja että hallintokuntien johto varmastikin painiskelee työssään enemmän heikkouksien kuin vahvuuksien parissa. Heikkouksista lähes jokaisessa hallintokunnassa läpi kaupunkiorganisaation painotettiin henkilöstön ikärakenteen vintoutumista. Kaupungin henkilökunta ikääntyy, ja vajaan 10 vuoden päästä huomattava osa työntekijöistä jää eläkkeelle. Supistusten aikana uusia työntekijöitä ei juurikaan palkattu, mutta nyt lähtevien tilalle pystytään jo palkkaamaan nuorempaa henkilöstöä, joilla on hallussaan alan uusien osaaminen. Tulevaisuudessa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ongelmana tulee olemaan se, kuinka kaupunkiorganisaatiossa pystytään pitämään se osaamisen taso, jonka eläkkeelle jäävät työntekijät ovat pitkän työuransa aikana hankkineet. Iäkkäämmät työntekijät omaavat kuitenkin paljon sellaista tietoa, jota ei kirjoista löydy.

Vaikka haastateltavat toivat toisaalta esiin kaupungin palveluksessa pitkään työskennelleiden työntekijöiden vahvan ammattitaidon ja osaamisen, ikääntymiseen liitettiin myös negatiivisia asioita. Vanhempien työntekijöiden suhtautumisen uudistuksia ja kehittymistä kohtaan nähtiin useammin olevan kielteistä, ja asenteet jäykkiä. Sopeutuminen uuteen järjestelmään menee usein ”käsi nyrkissä jupisten”, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Kauan talossa työskennelleet henkilöt ovat jo pitkään tottuneet

tekemään työtään tietyllä lailla, ja nyt rutiinit täytyisi muuttaa täysin. Lisäksi ikääntymisen myötä esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä kasvaa. Esiin tuli myös ongelmat tietoteknisessä osaamisessa, joka on vanhemmilla työntekijöillä usein huomattavasti huonommin hallussa kuin ikänsä tietokoneiden kanssa eläneellä nuoremmalla sukupolvella.

Yleisemminkin haastateltavat näkivät muutamassa hallintokunnassa ongelmana sen, että osa työntekijöistä ei ole riittävästi sitoutunut työhönsä. Kaikkia uudistuksia vastustetaan, eivätkä motivointikeinot ole riittäneet näiden työntekijöiden saamiseksi kehitykseen mukaan. Esimerkiksi erään hallintokunnan johtaja arvioi työntekijöistä n. 30% olevan uudistus- ja kehittymishaluisia, 50%:lle on sama kun vaan tulee töihin, ja 20% työntekijöistä vastustaa kaikkia uudistuksia. Tällaista muutosvastarintaa ja voimavarojen ”vajaakäyttöä” esiintyy väistämättä enemmän tai vähemmän muutosten alla olevissa työyhteisöissä. Heikkoutena nousi esiin myös se, että kunnissa ei vielä ole kaikkialla saatu aikaan täydellistä palveluhenkisyttä. Virkamieshistoria vaikuttaa edelleen vahvana. Toiminnan yritysmäistymisessä nähtiin vielä kehittämishaasteita, erään haastateltavan sanoin ”kunnissa ei ole vielä opittu tekemään bisnestä”.

Myös henkilöstön jaksamiseen liittyvät asiat huolestuttivat hallintokuntien johtoa, vaikka mitenkään hälyttävä tilanteen ei tällä alueella koettukaan olevan. Mennyt historia nähtiin henkilöstön kannalta tavallista epävarmempana aikana, ja monet muutokset ovat koetelleet työntekijöiden jaksamista. Myös tämänhetkinen työ nähtiin siinä mielessä kuluttavana, että työtä ja haasteita riittäisi usein isommallekin työntekijämäärälle. Osassa kunnan palveluista tilanne on edelleen se, että huolimatta kaupungin voimakkaasta kasvusta ja kuntalaisten tarpeiden muuttumisesta joudutaan silti pärjäämään samoilla resursseilla. Toisaalta kuitenkin työntekijöiden työ on monessa tapauksessa muuttunut haastavammaksi ja mielenkiintoisemmaksi kuin mitä se on ollut aikaisemmin.

Resurssikysymys nousi yleisemminkin esiin haastatteluissa yhtenä ongelma-alueena, mutta ei kuitenkaan millään lailla kohonnut muiden asioiden yläpuolelle. Lähiaikoina resursseja ei enää ole vähennetty, mutta lisäyksiäkään ei juuri ole päästy tekemään. Lisätarpeita tuli esiin henkilöstömäärän lisäyksessä esimerkiksi uusien osa-alueiden, kuten markkinoinnin painottuessa aikaisempaa enemmän ja vaatiessa uutta osaamista,

lisäkoulutustarpeena sekä toteutusta odottavien hankkeiden kohdalla. Erityisesti tietotekninen osaaminen nähtiin liian heikkona, ja yleisemminkin painotettiin teknisen kehityksen vauhdissa pysymistä.

Ratkaisuja etsittäessä hallintokuntien johto korosti laajojen kehittämishankkeiden merkitystä. Resurssiaukkoja kyllä havaittiin, mutta kehittämisessä nähtiin ensisijaisena järjestelmien kehittäminen. Ilman toimivia rakenteita resurssien lisäystä pidettiin turhana. Koulutus nähtiin usein tärkeänä kehittämiskeinona siten, että koulutustason noston ohella painottui myös laajempi koulutuksen ja kehittämisen prosessien käynnistämisen ja uudenlaisen työtavan opettelemisen tarve.

9.2 Esimiesten osaaminen johdon arvioimana

Hallintokuntien johto näki tämän hetken esimiestyössä melko paljon kehitettäviä alueita. Isommissa hallintokunnissa johto oli päässyt näkemään esimiestyön suhteen sekä toimivia että toimimattomia yksiköitä, ja pystyivät siten hyvin tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiestyön onnistumiseen. Pienimpien hallintokuntien johto taas katsoi esimiesten työskentelyä lähempää, ja toi vastauksiin myös enemmän omakoh-
taisia kokemuksia.

Ensimmäinen selkeä johtamisen ongelma-alue muodostui esimiesten henkilökohtaisen johtamistavan ympärille. Johdon näkemyksen mukaan osalla esimiehiä on varsin perinteiset ajatukset johtajan työstä, jolloin he toimivat itsevaltaisella periaatteella pitäen kaiken päätäntävällän itselleen. Alaisten näkemykset eivät tällöin pääse esille ja työmotivaatio on alhainen. Toisaalta koska monissa työyksiköissä on totuttu asetelmaan, jossa esimies sanelee alaisille mitä tehdään ja missä järjestyksessä, myöskään työntekijät eivät ole tottuneet tekemään itsenäisesti ratkaisuja työssään ja odottavat selkeitä sääntöjä. Tästä asetelmasta on vaikea päästä pois, mutta suunnan nähtiin olevan kohti työntekijöiden suurempaa itsenäisyyttä ja vastuuta, jolloin esimiehelle jäisi myös enemmän aikaa työn suunnitteluun ja visiointiin.

Toinen haastatteluissa esiin noussut laajempi teema liittyi vuorovaikutuksen puutteellisuuteen. Alaisten mielipiteiden ja ehdotusten kuuntelu, asioista tiedottaminen sekä yleensäkin kaikenlainen kanssakäyminen ja kommunikointi esimiesten ja alaisten välillä jää johdon mukaan monesti aivan liian vähäiseksi. Tämä vaikuttaa laajasti koko työyhteisön toimintaan huonontaan mm. ilmapiiriä. Erityisesti palkitsemisen ja kiittämisen vähyys nousi useammassa haastattelussa esiin yhtenä spesifinä kommunikoinnin ongelmana.

”On työyhteisöjä, joissa on selvästi johtamisen ongelmia. Johtajaa moititaan, että se ei ota tarpeeksi huomioon alaisten näkemyksiä, ei keskustele, ei tiedota, ei kerro. Ne pyörii aina näitten samojen asioiden ympärillä”

Mentäessä johtamisen kysymyksissä toiselle laidalle, varsin moni haastateltavista näki esimiestyön ongelmaksi johtamisen vähyden. Työyhteisössä johtamisen osuus on joissain tapauksissa jäänyt liian pieneksi, kun esimiehet ovat liiaksi kiinni jokapäiväisessä työssä pystyäkseen hoitamaan myös johtajuuden mukanaan tuomat velvoitteet. Arveluita johtajuuden vähyden syiksi oli lisäksi se, että aikanaan organisaation maldaltamisessa ja väliportaan johdon karsimisessa on kenties menty liiankin pitkälle. Nyt johtajuus on jäänyt kokonaan taka-alalle ja sitä on taas lähdetty tukemaan eri keinoin. Esimiehet tuntevat nyt yleisesti johtajuuden suhteen epävarmuutta, ja pakenevat esimerkiksi asiakastyön taakse. Toisaalta on myös tehty se havainto, että esimiesten kiinnostus näyttäisi olevan esimerkiksi lisäkoulutuksen suhteen enemmän ammatillisella puolella kuin johtajuuden kysymyksissä.

Johtamisen vähyteen voidaan liittää myös se, kuinka haastateltavien mukaan esimiehet eivät aina riittävän hanakasti tartu kiinni työyhteisöjen ongelmakohtiin. Esimiehet eivät näe velvollisuudekseen tai tehtäväkseen puuttua asioihin, tai heillä ei vain riitä uskallusta ottaa vaikeita asioita esille. Pidempään jatkuneissa ongelmatilanteissa tarvitaan esimieheltä rohkeutta ottaa ohjat käsiinsä, sekä tarvittaessa tehdä toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi.

Muutosjohtaminen oli myös alue, joka muutamassa haastattelussa nousi yhdeksi esimiesosaamisen kompastuskivistä. Joissain yksiköissä uudistusten on havaittu etenevän

nopeasti, kun taas toisissa kaikenlaisten muutosten aikaansaaminen on varsin nihkeää. Tällöin yhdeksi ratkaisevaksi tekijäksi nostettiin esimiehen suhtautuminen muutoksiin sekä hänen kykynsä saada työntekijät sitoutettua ja motivoitua mukaan kehittämiseen.

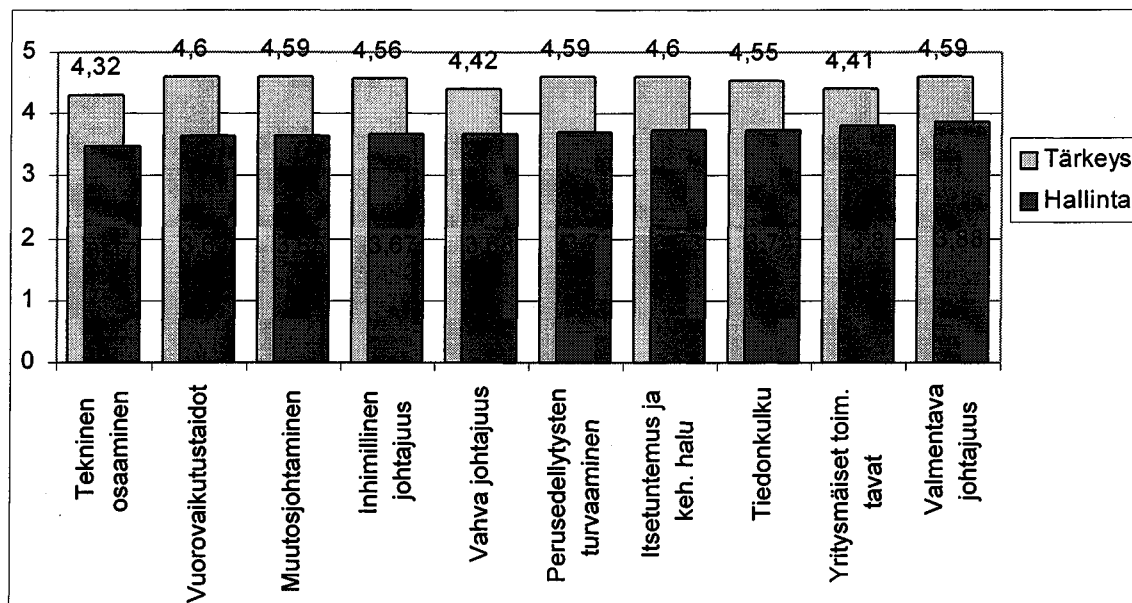
Erityisesti omiin kokemuksiin pohjaten johdon haastatteluissa nousi esiin esimiestyön inhimillinen vaikeus. Työhönsä sitoutuneen ja tunnollisen esimiehen jaksaminen saattaa usein olla koetuksella, sillä esimiehen asema organisaatiossa ei ole aina helppo. Hänellä on toisaalta oma yksikkö ja sen työntekijät harteillaan, ja toisaalta myös vastuunsa organisaation ylemmälle johdolle. Tänä päivänä myös vaatimukset osaamisesta ovat korkealla ja tavoitteena on täydellisyys joka suhteessa. Uutta tietoa pursuaa joka suunnalta, ja erään haastateltavan sanoin ”*täytyisi tietää älyttömän monesta asiasta älyttömän paljon*”. Oman jaksamisen rajojen tunteminen on tärkeää, sekä myös riittävän realististen vaatimusten asettaminen omalle osaamiselle.

Yksittäisistä ongelmia aiheuttavista alueista päätöksenteon osaaminen valmisteluineen, perusteluineen ja tiedotuksineen sekä päätöksenteon pohjalla olevan lain tunteminen nähtiin aiheuttavan joskus hankaluuksia. Toinen alue oli tietotekninen osaaminen, jonka riittämättömyys tunnustettiin lähes jokaisessa hallintokunnassa.

Ongelmien syitä

Hallintokuntien johto mietti myös mahdollisia syitä esimiestyössä havaittaviin ongelmiin. Yhtenä merkittävänä esimiesten osaamisen puutteisiin vaikuttavana tekijänä nähtiin se, että suuri osa esimiehistä ei ole saanut aikanaan minkäänlaista esimieskoulutusta. He ovat kouluttautuneet kuka mihinkin käytännön ammattiin ja edenneet vähitellen esimiesasemaan ilman pohjalla olevaa johtamiskoulutusta. Vielä nykypäivänkin ammatillista koulutusta kritisoitiin siitä, että siinä kiinnitetään liian vähän huomiota johtamisen ja esimiestaitojen kehittämiseen. Edelleen koska johtoasemiin on noustu organisaation sisältä, esimiehet ovat keskimäärin melko ikääntyneitä. Tällä epäiltiin olevan olla yhteyttä joihinkin ongelmiin. Asiaa on pyritty korjaamaan palkkaamalla tietoisesti nuorempia esimiehiä organisaation ulkopuolelta. Myös kiireisellä työtahdilla ja työpaineiden kasvulla nähtiin olevan yhteyttä esimiesten ongelmiin, kun johtamiseen ei välttämättä ole aikaa muiden töiden ohessa. Edelleen jo aikaisemmin esille tullut ammattiorientoitunut asenne arvioitiin yhdeksi ongelmien lähteeksi.

9.3 Esimiesten arviot osaamisestaan



KUVIO 1. Esimiesten arviot osaamisestaan sekä eri osa-alueiden tärkeydestä laajemmissa esimiesosaamisen alueissa

9.3.1 Heikon osaamisen alueet

Esimiehet arvioivat laajemmissa esimiestyön osa-alueissa oman osaamisensa heikoimmaksi *teknisen osaamisen* alueella. Eniten hankaluuksia koettiin vieraiden kielten hallinnassa, jonka neljäsosa esimiehistä arvioi erittäin tai melko ongelmalliseksi alueeksi omassa esimiestyössään. Edelleen korkeintaan joten kuten vieraat kielet hallitsi kolme viidestä vastaajasta. Tietoteknisen osaamisen koki melko tai erittäin ongelmalliseksi viidesosa vastaajista, lainsäädännön ja työmarkkinoiden pelisääntöjen tuntemisen kohdalla vastaava luku oli 15%. Korkeintaan joten kuten molemmat asiat hallitsi noin puolet vastaajista. Oman alan tietouden ja ammattitaidon kohdalla esimiehet arvioivat osaamisensa vahvemmaksi.

Arviot osaamisesta tekniseen osaamiseen kuuluvien muuttujien kohdalla jakoivat esimiehet kahtia siten, että monen muuttujan kohdalla esimiehet joko hallitsivat kyseisen asian hyvin tai huonosti, välimuotoja oli keskimääräistä vähemmän. Myös esimiesten arviot teknisen osaamisen tärkeydestä vaativat tarkastelua. Teknisen osaamisen alue arvioitiin laajemmista osioista vähiten tärkeäksi, vaikka keskiarvo oli edelleen varsin korkea ($\bar{x} = 4,32$). Erityisesti vieraiden kielten tärkeys jakoi arvioita siten, että vajaa puolet vastaajista koki vieraiden kielten käytön omassa työssään korkeintaan jossain määrin tärkeäksi, kun taas osalla esimiehistä se oli työn kannalta erittäin tärkeää. Myöskään lainsäädännön ja työmarkkinoiden tuntemus sekä tietotekniikan hallinta eivät kuuluneet aivan kaikilla esimiehillä työn tärkeimpiin osaamisalueisiin.

Laajemmista osa-alueista myös *vuorovaikutus alaisten kanssa* nousi esimiesten heikoimpien osaamisalueiden joukkoon. Yksittäisistä tehtävistä esimiehet kokivat ongelmalliseksi ”Negatiivisen palautteen antamisen rakentavasti ja kannustavasti” sekä ”Toistuvan alaisten kannustamisen ja myönteisen palautteen antamisen alaisille heidän työstään”. Negatiivisen palautteenannon koki erittäin tai melko ongelmalliseksi vajaa viidesosa vastaajista, joten kuten sen tunsivat hallitsevansa puolet vastaajista. Kannustamisen ja palautteenannon kohdalla esimiehet eivät varsinaisesti kokeneet ongelmia, mutta suuri osa ei myöskään arvioinut sen kohdalla osaamistaan kovin vahvaksi. Kolme viidestä vastaajasta valitsi tässä kohdassa vaihtoehdon ”hallitsen joten kuten”. Edelleen myöskään alaisten innostaminen ja motivointi ei ollut esimiesten vahvimpia osaamisalueita.

Vaikka vuorovaikutuksen osa-alue oli kokonaisuudessaan heikosti hallittu alue, työhön liittyvä, ”asiakeskeinen” vuorovaikutus näyttäisi olevan kunnossa esimiesten ja alaisten välillä. ”Yhteinen keskustelu ja ideointi alaisten kanssa työn tekemiseen liittyvissä asioissa” sekä ”Säännöllisten esimies-alaiskeskustelujen käyminen alaisten kanssa” olivat muuttujia, joiden kohdalla esimiehet arvioivat osaamisensa vahvaksi. Neljä viidestä esimiehestä arvioi hallitsevansa melko hyvin tai hyvin keskustelun ja ideoinnin alaisten kanssa, esimies-alaiskeskustelujen kohdalla vastaava luku oli reilu 70%. Tärkeyden suhteen vuorovaikutuksen osa-alue arvioitiin erityisen korkealle. Lähes kaikki sen sisältämät muuttujat arvioitiin tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi esimiesosaamisen alueiksi.

Edelleen laajemmista osa-alueista myös *uudistumisen ja muutoksen johtamisessa* koettiin hieman epävarmuutta. Yksittäisistä muuttujista ”Alaisten innostaminen ja sitouttaminen kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen” nähtiin ongelmallisimpana alueena, jonka reilu puolet esimiehistä hallitsi korkeintaan joten kuten. Myös kehitystoimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuden ja hyödyllisyyden perustelu koettiin hieman hankalaksi. Yleisesti ottaen tässä osiossa vastaukset painottuivat tavallista enemmän luokkaan ”hallitsen joten kuten”, sillä reilu 40% esimiehistä näki hallitsevansa erilaiset muutosjohtamisen taidot korkeintaan joten kuten. Uudistusten ja muutosten johtamisen alueella ”Toiminnan kehittämistä koskevien keskustelujen käyminen alaisten kanssa” oli ainut muuttuja, jossa esimiehet arvioivat osaamisensa vahvemmaksi.

Kuviota 1 voidaan myös tarkastella siitä näkökulmasta, kuinka suuri erotus muodostuu, jos vähennetään esimiesosaamisen osa-alueen tärkeydestä sen hallinta. Suuri luku, eli kuviossa suuri pylväiden väliin jäävä alue kertoo vahvasta kehittämistarpeesta, sillä silloin kyseessä olevaa esimiesosaamisen aluetta pidetään tärkeänä, mutta osaaminen siinä on heikkoa. Katsottaessa asiaa tästä näkökulmasta vahvimman kehittämistarpeen alueeksi nouseekin teknisen osaamisen sijaan *vuorovaikutus alaisten kanssa*. Toiseksi nousee *uudistumisen ja muutoksen johtaminen*. Vuorovaikutuksen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamisen tehtäväalueet on siis arvioitu tärkeämmiksi esimiesosaamisen alueiksi kuin tekninen osaaminen, jolloin tarve niiden alueiden kehittämiseen on suurempi.

Taulukossa 6 tarkastellaan esimiesten osaamisen heikkouksia yksittäisten muuttujien kautta. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi saman tyyppiset muuttujat on koottu lähikäin ilman, että otetaan huomioon valmiiksi määritellyjä laajempia esimiesosaamisen alueita. Kaikki muuttujat poikkeavat keskiarvosta tilastollisesti merkitsevästi.

TAULUKKO 4. Esimiesten 12 heikoimman osaamisen muuttujaa

Muuttuja	\bar{x}
Negatiivisen palautteen antaminen alaisille	3,00
Toistuva alaisten kannustaminen ja myönteisen palautteen antaminen heille heidän työstään	3,27
Negatiivisen palautteen antaminen rakentavasti ja kannustavasti	3,14
Työryhmän ihmissuhdeongelmiin puuttuminen	3,33
Työyhteisössä ilmenevien ihmissuhdeongelmien syiden tunnistaminen	3,42
Työyhteisössä / -ryhmässä ilmeneviin, työyhteisön toimintaan vaikuttaviin epäkohtiin puuttuminen	3,48
Alaisten sitouttaminen kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen	3,42
Alaisten jaksamisesta huolehtiminen	3,47
Koko kaupunkiorganisaation strategioiden ja tavoitteiden vieminen alaisten tietoisuuteen ja osaksi työtä	3,37
Vieraiden kielten käyttö omassa työssäni	3,22
Tietotekniikan hyväksi käyttö omassa työssäni	3,48
Kunnallista toimintaa koskevan lainsäädännön ja työmarkkinoiden pelisääntöjen tunteminen työyksikön toiminnan johtamisen ja päätöksenteon pohjana	3,45

Esimiesten osaamisen heikkoudet painottuivat ihmissuhteiden hoidon ja vuorovaikutuksen sekä jossain määrin myös teknisen osaamisen alueille. Palautteenanto, työryhmän ongelmat ja niiden ratkaiseminen, tietyt muutosjohtamiseen liittyvät taidot sekä tekninen osaaminen olivat alueita, jotka arvioitiin esimiestyössä kaikkein ongelmallisimmiksi.

9.3.2 Vahvan osaamisen alueet

Taulukosta 4 käy ilmi, että laajemmista esimiestyön osa-alueista *valmentavan ja valtuuttavan esimiehen taidot* nousevat selvästi esimiesten osaamisen vahvuusalueeksi. Esimiehet arvioivat oman johtamistyyylinsä osallistavaksi ja avoimeksi siten, että myös työntekijät saavat mielipiteensä ja näkemyksensä kuuluviin. Esimiehet kokivat kaikkien tämän alueen neljän muuttujan kohdalla osaamisensa varsin hyväksi. ”Alaisten itseenäisen ja oma-aloitteisten työskentelytavan vahvistamisen” kohdalla lähes neljä viidestä esimiehestä koki hallitsevansa kyseisen asian melko hyvin tai hyvin. Myös ”Tavoitteiden asettaminen yhdessä alaisten kanssa”, ”Alaisten mukaan ottaminen muutosten suunnitteluun ja heidän työtään koskevaan päätöksentekoon” ja ”Vapauden antaminen työntekijöille määritellä keinot tavoitteisiin pääsemiseksi” olivat tehtäväalueita, joissa kussakin n. 70% vastaajista arvioi hallitsevansa asian melko hyvin tai hyvin.

Toiseksi vahvan osaamisen alueeksi esimiehet arvioivat *talouden ja yritysmäisten toimintatapojen hallinnan*, joka liittyy toiminnan johtamiseen Tämän osa-alueen keskiarvoa nosti erityisesti kaksi kohtaa, ”Asiakaspalvelun tärkeyden painottaminen ja palveluhenkisyyden luominen omaan yksikköön” sekä ”Omasta yksiköstä ulospäin suuntautuvien yhteistyöverkostojen rakentaminen ja ylläpito”. Ensimmäisen kohdalla neljä viidestä, jälkimmäisen vajaa kolme neljästä vastaajasta koki hallitsevansa kyseisen asian melko hyvin tai hyvin. Myös kaupunkiorganisaation kokonaisuus ja laajemat tavoitteet olivat esimiehillä hyvin mielessä, vaikka edellä tuli toisaalta esiin vaikeus viedä laajemmat tavoitteet alaisten työhön. Jonkin verran heikompaa osaaminen oli tässä osiossa kohdassa ”Oman yksikköni/ryhmäni toiminnan ja henkilöstön liittäminen talouden suunnitteluun”, jonka vajaa puolet vastaajista hallitsi korkeintaan jotten kuten.

Esimiesten vahvan osaamisen alueita tarkastellaan jälleen myös yksittäisten muuttujien kautta. Taulukossa 5 on 12 yksittäistä muuttujaa, joiden kohdalla esimiehet arvioivat osaamisensa kaikkein vahvimaksi. Muuttujat poikkeavat keskiarvosta tilastollisesti merkitsevästi.

TAULUKKO 5. Esimiesten 12 vahvimman osaamisen muuttujaa

Muuttuja	\bar{x}
Asiakaspalvelun tärkeyden painottaminen ja ”palveluhenkisyden” luominen omaan yksikköön	4.20
Omasta yksiköstä ulospäin suuntautuvien yhteistyöverkostojen rakentaminen	4.00
Johdonmukaisten ja oikeudenmukaisten päätösten teko	4.08
Luottamuksellisen suhteen rakentaminen alaisiin	4.05
Hyväksi toteamieni asioiden takana pysyminen	4.19
Työntekijöille tiedottaminen työyhteisöä koskevista asioista	4.01
Toiminnan kehittämistä koskevien keskustelujen käyminen alaisten kanssa	3.98
Säännöllisten esimies-alaiskeskustelujen käyminen alaisten kanssa	3.96
Alaisten itsenäisen ja omatoimisen työskentelytavan vahvistaminen	3.92
Yhteinen keskustelu ja ideointi alaisten kanssa työn tekemiseen liittyvissä asioissa	3.96
Onnistuneiden henkilövalintojen tekeminen	3,89
Oman johtamistapani heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen sekä hyväksyminen	3,90

Esimiesten osaamisessa kaikkein vahvimmin korostuu työhön liittyvä viestintä ja valmentava johtamistapa, pyrkimys oikeudenmukaisuuteen ja luottamuksellisuuteen, sekä tietyt yritysjohtamisen taidot.

9.3.3 Taustamuuttujien yhteydet esimiesten osaamiseen

Sukupuolen kohdalla esimiestyön laajemmista alueista sekä *teknisen osaamisen* ($t=2.48$, $df=104$, $p=.015$) että *esimiestyön ulkoisten raamien hallinnan* ($t=2.19$, $df=104$, $p=.031$) kohdalla miehet arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin naiset. Teknisellä puolella erityisesti tietotekniikka ($M-W=955$, $p=.044$) sekä lainsäädännön ja työmarkkinoiden toiminnan tunteminen päätöksenteon pohjana ($M-W=838$, $p=.007$) olivat miesten vahvuusalueita. Työn ulkoisten raamien kohdalla erityisesti ylemmän johdon sekä alaisten tavoitteiden yhteensovittaminen onnistui miehillä naisia paremmin ($M-W=884$, $p=.050$). Naisten osaaminen sitä vastoin korostui miehiin verrattuna vuorovaikutuksen puolella esimies-alaiskeskustelujen käymisessä alaisten kanssa ($M-W=834$, $p=.005$), jossa naiset arvioivat osaamisensa selvästi paremmaksi kuin miehet.

Myös esimiestason mukainen jaottelu erotteli esimiesten osaamista. Kaikki merkittävät erot kallistuivat yksikön/osaston esimiesten eli keskijohdon hyväksi. Heidän osaamisensa korostui *inhimillisen johtajuuden* ($t=3.22$, $df=103$, $p=.002$) *uudistusten ja muutosten johtamisen* ($t=2.58$, $df=103$, $p=.011$) ja *ulkoisten raamien hallinnan* ($t=2.34$, $df=103$, $p=.021$) kohdalla. Yksikön / osaston esimiesten kyky tukea alaisia ($M-W=417$, $p=.017$) sekä huolehtia alaisten jaksamisesta ja kehittymisestä ($M-W=474$, $p=.048$) on lähiesimiehiä parempi. Keskijohdon esimiehet olivat myös johtamisotteissaan lähiesimiehiä jämäkempiä, ja kokivat hallitsevansa paremmin työyhteisön epäkohtiin puuttumisen ja niiden korjaamisen ($M-W=432$, $p=.017$). Edelleen työympäristön esimiestyölle asettamat ehdot ja vaatimukset olivat keskijohdolla paremmin hallinnassa. Etenkin ylemmän johdon ja alaisten tavoitteiden yhteensovittaminen oli keskijohdolle helpompaa ($M-W=435$, $p=.027$), ja myös omat valtuudet ja työn vaatimukset olivat heillä tasapainossa ($M-W=424$, $p=.024$). Myös ”kovien ja pehmeiden” arvojen, eli tuloksellisuus- ja tehokkuusvaatimusten ja johtajuuden inhimillisen puolen yhdistämisessä keskijohto onnistui lähiesimiehiä paremmin ($M-W=440$, $p=.028$). Esimiesten osaaminen näyttäisi siis lisääntyvän siirryttäessä ylöspäin johtamishierarkiassa (ks. Pirnes 2000). Toisaalta joissain asioissa keskijohdolla saattaa olla asemansa puolesta paremmat onnistumisedellytykset.

Ikä tai työssäoloaika ei erotellut esimiesten osaamista esimiestyön laajemmissa osa-alueissa. Eivätkö ikä ja kokemus sitten kartuta osaamista esimiestehtävässä? Vai ovatko nuorten ja kokemattomien esimiesten arviot osaamisestaan kenties liiankin optimistisia kun taas kokeneemmilla realistisia, se ei selviä tästä tutkimuksesta. Hallintokuntien välillä keskiarvot poikkesivat merkitsevästi toisistaan. Hallintokunnista mukana oli keskushallinto, kulttuuritoimen keskus, opetustoimi, tekninen palvelukeskus ja sosiaali- ja terveystalokeskus. Liikuntapalvelukeskusta ja ympäristövirastoa ei otettu vertailuihin mukaan esimiesten vähäisen lukumäärän vuoksi. Tulosten tulkinnaissa täytyy edelleen noudattaa varovaisuutta, sillä vastaajamäärä oli osassa hallintokuntia melko pieni. Viiden hallintokunnan kesken tehdyssä esimiesosaamisen vertailussa vuorovaikutus näyttäisi olevan erityisen hyvin hallussa sosiaali- ja terveystalokeskuksen ($F=5.015$, $df=4$, 98 , $p=.007$) sekä opetustoimen esimiehillä ($F=5.015$, $df=4$, 98 , $p=.027$), joiden arvioissa oli merkittävä ero vuorovaikutuksen suhteen heikommaksi arvioitua tekniseen palvelukeskukseen. Sosiaali- ja terveys-, sekä opetus-alalla työn luonne vaatiikin työntekijöiltään vahvoja sosiaalisia taitoja. Kulttuuritoimen keskuksessa ($F=3.211$, $df=4$, 98 , $p=.027$) tiedonkulku toimi paremmin suhteessa tekniseen palvelukeskukseen. Opetustoimessa taas uudistumisen ja muutosten johtamisessa ($F=3.211$, $df=4$, 98 , $p=.039$) osaaminen oli tekniseen palvelukeskukseen verrattuna vahvempaa. Opetusalalla jatkuva uudistuminen ja ajan hermolla pysyminen kuuluu varmasti arkipäivään.

9.3.4 Esimiesosaamisen osa-alueiden koettu tärkeys

Taulukosta 6 ja 7 näkyvät yksittäiset muuttujat, jotka esimiehet ovat arvioineet joko erityisen tärkeiksi tai vähemmän tärkeiksi esimiesosaamisen tehtäväalueiksi. Tässä vähemmän tärkeänä pidetyt asiat kertovat joko siitä, että esimiehet eivät näe kyseistä asiaa niin kiinteästi omaan esimiestyöhönsä kuuluvana, tai että he eivät yleisesti vain pidä tärkeänä kyseistä asiaa esimiestyössä. Tarkastelussa on ainoastaan kahdeksan tärkeintä ja vähiten tärkeintä muuttujaa, sillä tärkeysasteikolla erot muuttujien välillä olivat loppujen lopuksi melko pienet. Erot olivat kuitenkin tilastollisesti merkitseviä.

TAULUKKO 6. Esimiesten kahdeksan tärkeimpänä pitämää muuttujaa

Muuttuja	\bar{x}
Johdonmukaisten ja oikeudenmukaisten päätösten teko	4,88
Luottamuksellisen suhteen rakentaminen alaisiin	4,86
Työntekijöille tiedottaminen työyhteisöä koskevista asioista	4,85
Työyksikön / -ryhmän sisäisestä tiedonkulusta huolehtiminen	4,76
Yhteinen keskustelu ja ideointi alaisten kanssa työn tekemiseen liittyvissä asioissa	4,85
Alaisten mielipiteiden, myös omistani poikkeavien, kuuntelu ja huomioon ottaminen	4,75
Onnistuneiden henkilövalintojen tekeminen	4,82
Alaisten innostaminen ja motivointi	4,84

TAULUKKO 7. Esimiesten kahdeksan vähiten tärkeänä pitämää muuttujaa

Muuttuja	\bar{x}
Vieraiden kielten käyttö omassa työssäni	3,70
Negatiivisen palautteen antaminen alaisille	3,61
Työryhmän ihmissuhdeongelmiin puuttuminen	3,99
Oman yksikköni toiminnan ja henkilöstön liittäminen talouden suunnitteluun	4,09
Koko kaupunkiorganisaation strategioiden ja tavoitteiden vieminen alaisten tietoisuuteen ja osaksi työtä	4,18
Erilaisten asiantuntijoiden huomioiminen ryhmän johtamisessa	4,16
Vapauden antaminen työntekijöille määritellä keinot tavoitteisiin pääsemiseksi	4,25
Alaisten huolten kuuntelu ja heidän tukeminen	4,30

Esimiesosaamisen laajemmista osa-alueista vähiten tärkeäksi arvioitu esimiesosaamisen alue oli *tekninen osaaminen*. Kuten taulukosta 6 näkyy, yksittäisistä tehtävistä

erityisesti vieraiden kielten hallintaa ei arvioitu välttämättömäksi kaikkien esimiesten työssä. Vajaa puolet esimiehistä näki sen korkeintaan jossain määrin tärkeänä oman työnsä hoitamisen kannalta. Myöskään *vahvan johtajuuden* taitoja ei nostettu tärkeimpien osa-alueiden joukkoon. Kaikki esimiehet eivät nähneet varsinkaan negatiivista palautteenantoa eivätkä ihmissuhdeongelmiin puuttumista kovinkaan tärkeinä asioina. Vajaa puolet esimiehistä piti negatiivista palautteenantoa korkeintaan jossain määrin tärkeänä. Erittäin tärkeäksi sen näki viidesosa, mikä on huomattavasti keskimääräistä vähemmän. Ihmissuhdeongelmiin puuttumisen arvioi korkeintaan jossain määrin tärkeäksi neljäsosa esimiehistä.

Esimiesten tärkeimpänä pitämä esimiesosaamisen alue oli laajempien osa-alueiden kohdalla *vuorovaikutus alaisten kanssa*. Siinä erityisesti yhteinen keskustelu alaisten kanssa sekä alaisten innostaminen ja motivointi nähtiin merkittävimpinä esimiehen taitoina.

Esimiesosaamisen eri osa-alueiden tärkeyden kohdalla naiset näkivät johdonmukaisesti kaikki laajemmat esimiesosaamisen osa-alueet tärkeämmiksi kuin miehet. Kaikissa yhdessätoista esimiesosaamisen laajemmassa osa-alueessa erot olivat varsin selviä. Erittäin merkittävät erot löytyivät osioista *vuorovaikutus alaisten kanssa* (M-W=543, $p=.000$) *perusedellytysten turvaaminen* (M-W=728, $p=.000$) ja *tiedonkulku* (M-W=738, $p=.000$), jotka naiset arvioivat huomattavasti miehiä tärkeämmiksi. Voisiko tämä kertoa siitä aikaisemmin havaitusta ilmiöstä, että naiset asettavat itselleen suurempia vaatimuksia johtoasemassa kuin miehet? Myös esimiestaso erotteli tärkeinä pidettyjä alueita siten, että lähiesimiehet *näkevät uudistusten ja muutosten johtamisen* (M-W=466, $p=.052$) ja *ulkoisten raamien hallinnan* (M-W=430, $p=.024$) osa-alueita tärkeämpinä kuin yksikön esimiehet.

9.3.5 Esimiesten hyödyntämätön osaaminen

Kaksikymmentä esimiestä toi avoimessa kysymyksessä (60) esiin omaa osaamistaan, jota he eivät tällä hetkellä pysty hyödyntämään työssään. Ensimmäinen hyödyntämätön osaamisalue liittyi toiminnan kehittämiseen. Moni vastaaja näki omaavansa esi-

merkiksi tutkijakoulutuksen kautta eväitä suunnittelu- ja kehitystyöhön enemmän, kuin mitä he tällä hetkellä pystyvät käytännössä hyödyntämään. Ideoita kyllä löytyisi jos niitä pääsisi toteuttamaan. Toiseksi esiin nousi muutaman esimiehen kohdalla kouluttajan taidot, jotka ovat jääneet tähän asti huomiotta.

”Kouluttajan ja tutkijan tietotaito, ja laaja-alainen kehittäminen ja luovuus.”

Opetustoimen esimiehiltä löytyi hyödyntämätöntä osaamista taloustietämyksen puolelta, ja talouden suhteen toivottiinkin muutamassa vastauksessa lisää valtuuksia. Myös kiinteistön sekä siivoustyön hallinnointi olivat alueita, jotka olisivat hallussa osalla opetustoimen esimiehiä. Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksessa esimiehet taas toivat esiin tietoteknisen osaamisen, joka ei pääse esille ajanmukaisen tekniikan puuttumisen vuoksi.

Yksittäisissä vastauksissa hyödyntämättömiä osaamisalueita tuotiin esiin vielä kansainvälisen osaamisen ja markkinoinnin taidot, sekä yksinkertaisesti kokemus, joka yhdessä vastauksessa nostettiin hyödyntämättömien osaamisalueiden joukkoon liian vähäisen arvostuksen vuoksi.

9.4 Esimiestyön tulevaisuudennäkymät

9.4.1 Johdon näkemyksiä esimiestyön tulevaisuudesta

Hallintokuntien johdon luoma kuva esimiesten osaamisesta ja sen muutoksista heijasteli sekä organisaatiossa että yleisesti johtajuudessa tapahtuneita muutoksia. Tapahtuneet suuret organisaatiotason muutokset ovat siinä mielessä vielä kesken, että tarvittava uusi osaaminen ei varmastikaan ole vielä täydellisesti hankittu. Painotus näyttäisi olevan pitkälti tämän hetkisen tilanteen ja sen vaatiman osaamisen vahvistamisessa.

Esimiestyön keskeisin muutossuunta oli johdon näkemyksen mukaan siirtyminen kohti valmentavaa johtajuutta. Perinteiseen käskyjä jakavaan työnjohtoon ei nähty

olevan enää paluuta. Suunta on vahvasti kohti alaisten kanssa neuvottelevaa ja tavoitteilla johtavaa työnjohtoa työntekijöiden hoitaessa työnsä pitkälle itsenäisesti. Osassa hallintokuntia tämä muutos korostuu työn luonteen vuoksi toisia selvemmin. Esimiehen roolin muuttumisessa haastateltavat näkivät yhtenä merkittävänä tekijänä työntekijöiden koulutustason nousun. Työyhteisössä tilanne saattaa nykyään usein olla sellainen, että alaiset tietävät työstä enemmän kuin esimies. Kysymys on silloin siitä, miten alaisten osaaminen pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Esimiesasema ei enää voi perustua tiedolliseen ylivoimaisuuteen ja auktoriteettiin suhteessa alaisiin, vaan sen täytyy rakentua uudelle perustalle.

”Ei siellä enää tarvita sellasta...kun on kädestä pitäen ennen ohjattu mitä tehdään missäkin järjestyksessä ja vahtia niitä. Kyllä se selvästi perinteinen työnjohto häviää, ja kaikkien asteitten esimiehistä tulee työn tekemisen mahdollistajia. Kyllä ne ihmiset sitten sen homman hoitaa, kun niille vaan kerrotaan, että tämmönen pitäis saada aikaan.”

Miltei jokaisessa haastattelussa viitattiin myös *henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön käsittelyyn* liittyvien taitojen korostumiseen. Ei riitä, että työyhteisön tai ryhmän työ on tuloksellista ja toimivaa, vaan sen täytyy olla myös henkilöstön kannalta palkitsevaa. Haastateltavat peräänkuuluttivat perustavanlaatuisia henkilöstöjohtamisen taitoja, kuten kehityskeskustelujen käymistä sekä yleensäkin toimivaa vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. Erityisesti painotettiin motivoinnin ja palkitsemisen taitoa ja sen vaikeutta; millä keinoin esimies pystyy motivoimaan ja sitouttamaan oman henkilöstönsä ponnistelemaan yhteisesti hyväksytyyn tavoitteeseen eteen. Työntekijöiden motivoituneisuudella nähtiin olevan yhteys myös yleiseen viihtyvyyteen sekä työyhteisön ilmapiiriin, sillä yleensä henkilöstön motivaation ollessa korkea myös muut asiat ovat kunnossa. Vahvaan asiantuntijuuteen perustuvissa yksiköissä taas tärkeänä ihmisten johtamisen taitona nähtiin se, kuinka esimies myös asiantuntijayhteisössä pystyy rakentamaan organisaatioon itsenäisten ja osaavien työntekijöiden keskuuteen yhteisöllisyyttä.

Kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä tärkeäksi, tulevaisuudessa edelleen korostuvaksi taidoksi nostettiin viestintä- *sekä vuorovaikutustaidot*, joissa esimiehillä nähtiin olevan vielä paljon parantamisen varaa. Toimivan yhteistyön perustana on

toimiva vuorovaikutus työyhteisön sisällä sekä erityisesti esimiehen ja työntekijöiden välillä. Yhdessä tekeminen ja toiminnan kehittäminen on kiinni keskustelusta. Kuuntelun taito sekä kiinnostuksen osoittaminen alaisten mielipiteitä ja näkemyksiä kohtaan nähtiin tärkeäksi, sekä sen huomaaminen, että joskus myös toinen voi olla oikeassa. Esimiehen tiivis kommunikointi oman yksikkönsä kanssa sekä tiedotuksen sujuvuus edesauttavat kaikella lailla positiivisen ilmapiirin syntymistä työyhteisössä. Vuorovaikutustaitojen kehittymisen perustan taas nähtiin rakentuvan esimiehen itsetuntemukselle ja reflektointitaidolle. Kun esimies tunnistaa heikkoutensa ja vahvuutensa ja hänellä on halu kehittyä, luo se hyvän pohjan esimiehen ja työntekijöiden väliselle avoimelle kanssakäymiselle.

Työyhteisön sisäisen kanssakäymisen lisäksi muutama haastateltavista painotti myös vuorovaikutustaitojen tärkeyttä organisaatiosta ulospäin. Asiakaspalvelupainotteisuuden ja verkostoitumisen vahvistumisen myötä esimiesten tehtäviin kuuluu yhä enemmän ulospäin suuntautuvaa sosiaalista kanssakäymistä, kuten esimerkiksi suhteiden luomista kumppaneihin sekä asiakaspalvelua, jolloin vuorovaikutustaidot korostuvat aikaisempaa enemmän.

Vaikka yhtäältä suuntaus näyttäisi olevan kohti ”matalampaa” johtajuutta, jossa esimies ei ole niin selkeästi auktoriteettiasemassa alaisiinsa nähden, haastateltavat peräsivät toisaalta tietyissä asioissa esimiehiltä myös vahvaa johtajuutta. Johto näki ensiarvoisen tärkeänä sen, että esimies uskaltaa tarpeen vaatiessa ottaa ohjat käsiinsä, ja olla selvästi yksikön johtaja. Varsinkin työyhteisöjen ongelmatilanteissa johtajalta pitää löytyä jämäkkyyttä tarttua havaitsemiinsa epäkohtiin.

Esimiehen keskeinen asema koko organisaation ja sen johdon sekä yksittäisen työntekijän välissä nousi myös esiin useammassa haastattelussa. Esimiehellä korostuu kyky hahmottaa oman yksikkönsä toiminnan merkitys laajemmasta näkökulmasta, ja hänen pitäisi pystyä viemään tämä konteksti myös alaisten työhön. Tärkeää olisi, että jokainen työntekijä mieltäisi olevansa koko kaupungin työntekijä ja hahmottaisi oman paikkansa kokonaisuuden muodostumisessa. Tähän liittyen esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että toiminnan perusajatus, eli koko organisaation tavoitteet ja strategiat ovat kaikkien tiedossa ohjaamassa viime kädessä kaikkea työskentelyä. Yleisem-

minkin yhdeksi tulevaisuuden haasteeksi nostettiin kehittymisen haaste, se, että pitää ajatukset ennemminkin huomiossa kuin tässä päivässä tai eilisessä. Esimiesten tulisi myös nähdä paljon enemmän kuin vain oma työ tai oma työyksikkö, yhteydet organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä koko yhteiskuntaan korostuvat.

"Sitten näitten ihan oikeitten asioiden, henkilöstöstrategian ja semmosten... Niittenkin maastouttaminen. Siitähän sen pitäis lähtee tän homman, että mitä varten me ollaan täällä."

Edelleen esimiehen "välittäjän" rooliin liittyen esimiehen asema uudistusten ja muutosten viemisessä työyhteisöön nähtiin keskeisenä. Uudistusten päätyminen käytännön toimintaan on pitkälti kiinni esimiehestä, hänen asenteistaan ja toiminnastaan sekä siitä, kuinka hän saa innostettua ihmisiä mukaan uudistuksiin. Tärkeää on, että esimies tukee ja luo uudistumisen ilmapiiriä työyhteisössä kannustamalla ja palkitsemalla siihen tähtäävää toimintaa. Yleisemminkin toiminnan kehittäminen on ensi kädessä johtajan harteilla, jolloin hänen tulisi olla aloitteellinen ja huolehtia siitä, että toiminta on dynaamista. Visiointi- ja kehittämistyön avulla toiminnan olemassaolon suunnittelu vuosiksin eteenpäin on tärkeä ja tulevaisuudessa yhä merkittävämmäksi nouseva esimiehen osaamisalue.

Julkisen sektorin yritysmäistyneiden toimintatapojen, kuten kaupallistumisen ja asiakaspalvelupainotteisuuden nähtiin tulevaisuudessa vahvistuvan entisestään. Tämän myötä esimiesten osaamista täytyy laajentaa täysin uusille alueille. Esimerkiksi talouden hallinta tai verkostosuhteiden hoitaminen ovat yritysmäistymisen myötä tulleet osaksi julkisen sektorin esimiehen työtä. Nämä muutokset ovat niin hiljattain tapahtuneita ja monilta osin myös edelleen käynnissä, että tietotaitoa tarvitaan varmaankin näiltä osin vielä lisää.

Mentäessä spesifimpiin osaamisvaatimuksiin, hallintokuntien johdosta moni korosti virkamiehen lain tuntemisen tärkeyttä. Julkisella puolella lait ja asetukset raamittavat kuitenkin vahvasti toimintaa, ja esimiehen tulee tuntea ne riittävän hyvin päätöstensä pohjaksi. Myös EU on tuonut mukanaan uusia säännöksiä, joiden tunteminen on tiettyillä alueilla välttämätöntä. Vielä yksi useammassa haastattelussa esiin noussut rajatumpi osaamisalue on tietotekninen osaaminen, jonka merkityksen katsottiin yhä tule-

vaisuudessa kasvavan. Varsinainen ammatin tekninen osaaminen tuli esiin vain parissa haastattelussa esimiesten tärkeänä osaamisalueena, jolloin se liitettiin mm. statuksen ylläpitoon. Ammatillista osaamista ei välttämättä mielletä varsinaisiksi esimiestaidoiksi, joten vähäinen esiintulo voi selittyä sillä. Tavallisesti itsekkin työhön osallistuvilla esimiehillä alan tekninen osaaminen on varmastikin itsestään selvyys.

Eräässä haastattelussa tuli esiin vielä yksi näkemys tulevaisuuden suunnasta. Kun tällä hetkellä käytännön esimiestyössä ensi sijalla on usein varsin kovat arvot, kuten tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus, täytyisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota myös ns. pehmeisiin arvoihin. Kiihtyvän muutostahdin, informaatiotulvan ja tehokkuusvaatimusten lomassa pitäisi pystyä säilyttämään jonkinlainen ihmisyyden osaaminen, eikä päästää sitä hukkumaan kaikkien nykypäivän ”kovien” vaatimusten alle. Inhimilliset esimiestaidot, työntekijöiden ihmisyyden kunnioittaminen ja yksilöllisyyden arvostaminen pitäisi nostaa työssä ensi sijalle.

9.4.2 Esimiesten näkemyksiä tulevaisuuden osaamisvaatimuksista

Esimiesten ja johdon ajatukset esimiesten tulevaisuuden osaamisvaatimuksista olivat monelta kohdilta yhtenäisiä, mutta eri näkökulmat tuovat myös oman lisänsä vastauksiin. Kun johdon silmin esimiesten osaamista tarkasteltiin työyksikön ja koko organisaation toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta, toivat esimiehet vastauksiin enemmän henkilökohtaisia kokemuksia, odotuksia ja pelkoja. Vastaukset käsittelivät monenlaisia asioita, eivätkä niiden pohjalta syntyneet teemat olleet kovin kattavia. Tämä on hyvä pitää mielessä tuloksia tarkastellessa.

Esimiesten näkemyksissä ensimmäinen laajempi teema esimiesten työn tulevaisuudensuuntiin liittyen kosketti henkilöstön ikääntymistä. Ikääntyvän henkilöstön nähtiin asettavan esimiestyölle uusia vaatimuksia, puhuttiin ”ikäjohtamisesta”. Alaisten jaksamisesta huolehtiminen ja heidän tukemisensa korostuu, kun on kyse iäkkäämmistä työntekijöistä. Riittävän tukiverkosto rakentaminen nähtiin tärkeänä asiana. Toisaalta ikääntymistä tarkasteltiin myös omalta kohdalta: Miten oma jaksaminen ja ”työteho” riittää vuosien karttuessa?

”Henkilöstö ikääntyy, ja jaksakseen tehdä edelleen laadukasta työtä innolla, se tarvitsee esimiestä tukemaan, ideoimaan yhdessä...!”

”Oma ikä alkaa tuoda omat rajoitteensa, jonka joudun huomioimaan omassa ja muiden jaksamisessa.”

Ikääntyvän henkilökunnan kohdalla myös eläkkeelle jäänti ja sen myötä uusien työntekijöiden rekrytointi tulee olemaan keskeinen asia esimiesten työssä. Suuri osa työntekijöistä vaihtuu pienen ajan sisällä, jolloin esimiesten linjaukset uuden henkilöstön valinnassa vaikuttavat suuresti koko työyhteisön henkilöstön muotoutumiseen. Myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen sekä työyhteisön saaminen toimivaksi henkilövaihdosten jälkeen nousevat esimiesten työssä merkittäväksi alueeksi. Esimiehillä oli myös huoli tulevaisuudessa odotettavissa olevasta henkilöstöpulasta, mikä vuoksi henkilöstösuunnittelu nähtiin välttämättömäksi asiaksi.

Toinen esimiesten useasti sivuama aihe oli yleinen muutostahti työssä, jonka nähtiin pysyvän jatkossakin vähintäänkin yhtä kiivaana kuin mitä se on tällä hetkellä. Muutosten aiheuttajia nähtiin ympäröivässä yhteiskunnassa, jossa esimerkiksi vaatimukset yhä yksilöllisimmistä ja räätälöidyistä palveluista sekä yleisestikin asiakkaiden kasvava vaatimustaso asettavat uusia haasteita esimiesten työlle. Muutama esimies toi esiin myös organisaatiotasolla odotettavissa olevat muutokset. Työyhteisöissä muutosten läpivienti ja työntekijöiden sitouttaminen muutosten toteuttamiseen nähtiin esimiestyössä jatkossakin tärkeäksi asiaksi. Yhtenä kysymyksenä muutoksiin liittyen nousi esiin se, mitä keinoja esimiehillä on ikääntyvien työntekijöiden sitouttamiseksi ja innostamiseksi jatkuviin uudistuksiin. Toinen, myös varsin tärkeä puoli asiasta on se, kuinka ikääntyvät esimiehet itse pystyvät työryhmänsä esikuvina pitämään yllä omaa kehitysintoaan.

Työmäärän ja vastuun odotettiin tulevaisuudessa vielä kasvavan esimiehen työssä. Tätä ei kuitenkaan nähty erityisen positiivisena suuntauksena, sillä esimiehet kokivat jo tämän hetkisen työmääränsä liian suurena. Vastuun lisääntyminen liitettiin esimerkiksi yksikön ja toiminta-alueen laajenemiseen sekä päätöksenteon itsenäistymiseen.

Resurssien suhteen toivottiin parannusta, sillä ilman resurssien lisäystä toiminnan nähtiin tulevaisuudessa vaikeutuvan oleellisesti.

”Jos sama tahti jatkuu, työtä tulee edelleen lisää. Jos kiire ja tehokkuus lisääntyy, se voi viedä työstä ilon ja innovaation.”

”Vastuu ratkaisusta lisääntyy, resurssit vähenevät --> Laadusta vastaaminen vaikeutuu.”

”Resurssit ovat yleensä niukat. Aina joutuu miettimään, onko varaa. Aina nainen taistelu resursseista toivottavasti vähenisi.”

Myös toimintatapojen yhä vahvemman yritysmäistymisen odotettiin tuovan muutaman vuoden sisällä muutoksia esimiesten työhön. Yritysmäisten toimintatapojen ennakoitiin juurtuvan syvemmin organisaatioiden toimintaan sekä ajattelutapoihin, ja samalla viitattiin myös byrokraattisuuden vähenemiseen. Ulkoisten sidosryhmäsuhteiden hoitaminen ja yhteistyöverkostojen rakentaminen tulee yhä tärkeämmäksi, josta yhtenä esimerkkinä on ulkopuolisen rahoituksen hakeminen toiminnalle. Myös tulosvastuullisuuden nähtiin tulevaisuudessa lisääntyvän.

”Toiminta muuttuu yrittäjälähtöisemmäksi ihan organisatorisesti. Verkostoitumisen tarve kasvaa.”

Henkilöstöjohtamisen alueella esimiehet ennustivat suuntauksen olevan kohti yhä vahvempaa ihmisten johtamista. Asiajohtajuuden sijaan esimies on enemmänkin henkinen johtaja, jonka tehtävänä on tukea ja kannustaa alaisiaan. Yksi tärkeä taustatekijä tässä siirtymässä on työyhteisöjen asiantuntijaistuminen. Kun työyksikkö yhä useammin koostuu asiantuntijoista, ei esimiesaseman perustana voi olla puhdas substanssiosaaminen. Työntekijät ovat itsenäisiä oman alansa ekspertejä, joiden tekninen osaaminen saattaa usein olla vahvempaa kuin esimiehellä. Ihmisten johtamisen korostumisen lisäksi esimiehet näkivät esimiestyön painopisteen siirtyvän myös enemmän kehittämis- ja hallinnointityön suuntaan.

”Varsinainen substanssiosuus vähenee, ihmishuoneasiat lisääntyvät. Pitäisi osata olla kannustaja, motivoija, sovittelija, psykologi.”

”Työyksikössäni on yhä enemmän erityisasiantuntijoita / osaajia, joiden työtehtäviä en sisällöllisesti osaa, ainoastaan linjaukset.”

”Henkilöstön kehittäminen lisääntyy, koska henkilöstölle asetetut vaatimukset muuttuvat ja kasvavat, jolloin esimiestyön painopiste siirtyy kehittämisprojektien puolelle. (vetovastuu, ohjaus)”

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen nähtiin yleisemminkin lisääntyvän esimiehen työssä eri suuntiin. Työyksikköjen sisällä työtä tehdään yhä enemmän ryhmissä ja tiimeissä, jolloin vuorovaikutteisuus työyhteisön jäsenten kesken kasvaa. Myös esimiehen rooli muuttuu yhdessä tekemisen myötä. Vuorovaikutus korostuu myös yksiköstä ulospäin suuntautuviissa suhteissa. Verkostoituminen ja tiiviimpi yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa johtavat siihen, että ulkoisten suhteiden hoito ja esimerkiksi neuvottelutaito nousevat entistä keskeisempään asemaan.

”Esimiehisyys katoaa ja tehdään enemmän tiimityötä.”

”Julkisen sektorin rinnalle tulee paljon muita toimijoita, joten johtajan on oltava yhteistyökykyinen.”

Vaatimukset osaamiselle

Esimiehet pohtivat odotettavissa olevia muutoksia myös siitä näkökulmasta, millaisia vaatimuksia ne asettavat omalle osaamiselle. Ensimmäinen varsin monessa vastauksessa esiin tullut asia oli ihmissuhdetaitojen korostuminen. Erilaisten ryhmätyömuotojen yleistyessä esimiesten osaamisessa korostuu sellaiset asiat, kuten sosiaaliset taidot, kyky vuorovaikutukseen ja ryhmätyöskentelyn tuntemus. Yhdessä tekemisen myötä *”ihmissuhdetaidot joutuvat koville”*, kuten eräs esimies asian ilmaisi. Edelleen henkilöstön sitouttaminen ja motivointi perustyyön tekemiseen, sekä henkilöstön näkemysten ja ideoiden esiin saaminen nähtiin esimiehen keskeisinä osaamisalueina.

”Tulee olemaan enemmän ryhmänä asioiden pohdintaa, jolloin ryhmädynamiikan hallinta korostuu.”

”Ihmistuntemusta pitää laajentaa. ”Temppuja”, joilla henkilöstöstä saadaan hyvät ideat irti pitää omaksua enemmän.”

Ihmissuhdetaitojen merkityksen nähtiin korostuvan myös muutosjohtamisen kautta. Jatkuvien muutosten ja muutospaineiden keskellä ilmapiirin pitäminen myönteisenä vaatii esimieheltä hyvää ihmistuntemusta. Myös edessä oleva laaja työntekijöiden vaihtuminen katsottiin tilanteeksi, jossa esimiehen ihmissuhdetaidot joutuvat koetukselle. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työyhteisön jäseneksi ja kokonaisuuden saaminen toimivaksi monien henkilövaihdosten jälkeen on esimiehille vaativa tehtävä.

Myös ikääntyvän henkilöstön työkyvyn ylläpito, ja yleensäkin henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen nähtiin tulevaisuudessa nostavan merkitystään. Jaksamisesta huolehtiminen nähtiin välttämättömänä myös omalla kohdalla. Omien voimavarojen arviointi ja realismi oman jaksamisen suhteen nousee tärkeäksi taidoksi monien vaatimusten keskellä.

Mentäessä enemmänkin teknisten taitojen puolelle erityisesti tietotekniikan hallinta oli asia, jonka merkityksen nähtiin tulevaisuudessa vielä kasvavan. Tietotekniikan suhteen tunnettiin jo tällä hetkellä jossain määrin tarvetta lisäkoulutukseen. Edelleen kielitaidon parantaminen oli muutamalla esimiehellä tulevaisuuden osaamisvaatimuksena. Erityisesti opetustoimen puolella nousi esiin tarve lainsäädännön yhä parempaan tuntemiseen.

Toimintatapojen yritysmäistyminen tuo myös esimiehille uusia osaamisvaatimuksia. Taloushallintoon liittyvä osaaminen sekä pr-työtä ja rahoituksen järjestämistä koskevat taidot nostettiin keskeisiksi osaamisalueiksi.

”Yrittäjyyskoulutusta. Valmiuksia enemmän taloushallinnon suhteen.”

Työnkuvan ja vastuiden laajenemisen sekä suuren työmäärän vuoksi esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa kykyä laajempien kokonaisuuksien hallintaan. Arkirutiineista täytyisi kyetä irrottautumaan siten, että pystyy näkemään kokonaisuuksia ja erottamaan oleelliset asiat vähemmän oleellisista. Tämä taito mahdollistaa tavoitteiden asettamisen ja visiointityön myös pidemmällä tähtäimellä.

”Kokonaisuuksien hahmottaminen olennaisempaa. Huomistyötä tarvitaan.”

Muutoksen johtamisen ja hallinnan taidot tulivat myös monelta eri suunnalta esiin esimiesten näkemyksissä tulevaisuuden osaamistarpeista. Ensimmäkin korostettiin ”ajan hermolla” pysymistä ja kykyä ennakoida tulevia muutoksia, jolloin pelkän reagoinnin sijaan pystyttäisiin myös valmistautumaan tuleviin muutoksiin. Suhteessa alaisiin tärkeinä asioina nähtiin aina muutoksissa esiin pyrkivän muutosvastarinnan murtaminen sekä taito innostaa ja motivoida alaiset mukaan muutosten toteuttamiseen. Myös omassa muutosvalmiudessa ja joustavuudessa nähtiin parantamisen varaa.

”Tälläkin hetkellä ja aina muutosten haistelu ja mitä tehdään -tilanteet jokapäiväisiä, arviointia ja suunnitelmallisuutta, mutta nopeutta, tiedonhankintaa...”

”Nykyäänä muutokset ovat nopeita, uusia työtehtäviä tulee jatkuvasti. Mistä motivaatiota pysyä kehityksen mukana, ja mistä aikaa?”

Lopuksi suuri joukko esimiehiä viittasi vain yleisesti jatkuvaan itsensä kehittämisen ja kouluttamisen tarpeeseen. Tulevaisuus vaatii esimiehiltä aktiivisuutta oman osaamisensa ajan tasalla pitämisessä, sekä motivaatiota kehittää ja päivittää omia tietojaan ja taitojaan jatkuvan muutoksen keskellä. Toisaalta huomisen ja tämänkin päivän osaaminen nähtiin myös tiedonhallintana, jonka oppiminen saa tulevaisuudessa yhä merkittävämmän aseman. Omien vahvuuksien tunnistaminen nostettiin merkittäväksi tehtäväksi. Tärkeänä työkaluna kaikessa toiminnassa nähtiin myönteinen asenne, jonka kautta mahdollistuu uutta etsivä, kehittämään pyrkivä esimiestoiminta.

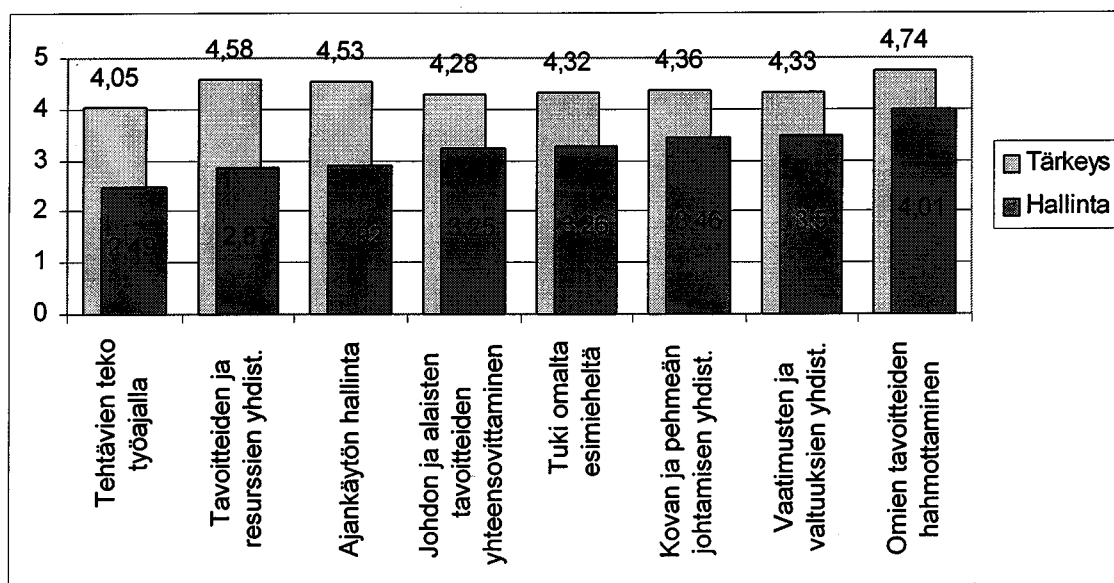
”Täytyy kouluttautua, perehtyä ja asennoitua myönteisesti.”

”Ajan mukana pysymistä, innostusta ottaa edelleen selvää ja toteuttaa käytännössä.”

”Pitäisi olla askelen pidemmällä kuin muut, tiedon harjalla hallinnon asioissa, mutta myös terveydenhoidossa.”

9.5 Kehitystarpeet esimiesten työssä ja työorganisaatiossa

Kyselylomakkeen strukturoidussa osiossa ”Esimiestyön ulkoiset raamit” (66-73) sekä avoimessa kysymyksessä ”Millä tavalla haluaisit itse muuttaa työtäsi / työtapojasi?” (75) esimiehet saivat arvioida omaa työtään ja miettiä sen ongelmakohtia. Avoimessa kysymyksessä vastaukset käsittelivät oman työn muutostarpeita. Tulokset esitetään yhdistäen nämä osa-alueet. Kyseessä oli siis näiden kysymysten kohdalla enemmänkin esimiestyön ulkoisten puitteiden ja työnkuvan tarkastelu. Strukturoitujen kysymysten muodostamista esimiesosaamisen laajemmista osa-alueista *esimiestyön ulkoisia raameja* kuvaava osio sai selvästi heikoimmat arviot hallinnan suhteen koko aineistossa.



KUVIO 2. Esimiesten arviot osaamisestaan osiossa ”Esimiestyön ulkoiset raamit”

Avoin kysymys oman työn muuttamisesta oli jälleen saanut noin 90 esimiestä pohtimaan työnsä sisältöä, mutta tästä huolimatta esimiesten näkemykset työnsä muutostarpeista keskittyivät ainoastaan muutaman teeman ympärille. Erityisen vahvasti esimiesten näkemyksiä oman työnsä kehittämistarpeista raamitti yksi käsite, ajanpuute. Reilusti yli puolet vastauksista sivusi jollain lailla ajan käyttöä, työmäärää, kiirettä. Moni vastaus alkoi sanoin: ”Täytyisi olla enemmän aikaa...”. Esimiesten vastauksista

nousi esiin tähän teemaan liittyen kaksi laajempaa ongelma-alueita, työn sisältöön (40 viittausta) ja työmäärään kytkeytyvät teemat (30 viittausta).

Työn sisällön tai työnkuvan suhteen esimiehet tunsivat ristiriitaa varsinaisen esimiestyön (itse johtaminen), perustyön (työhön osallistuvilla esimiehillä), rutiiniluonteisten töiden ja kehittämis- ja suunnittelutyypin työn jakautumisen suhteen. Vahvimmin nousi esiin se, että rutiiniluonteisten, hallinnollisten paperitöiden nähtiin lohkaisevan liian suuren osan esimiehen työajasta, ja vievän tilaa muilta ”tärkeämmiltä” esimiestehtäviltä. Tämä tuli esiin erityisesti yksikön / osaston esimiehillä. Toiseksi käytännön työhön toivottiin jäävän nykyistä enemmän aikaa, missä yhtenä ratkaisuna nähtiin juuri rutiinitehtävien siirtäminen muille henkilöille. Kolmanneksi enemmän aikaa toivottiin myös henkilöstön kanssa olemiseen ja heidän tukemiseen, mikä tiukan ajankäytön vuoksi tuntui jäävän liian vähiin.

”Lisää aikaa ”johtamiseen”, hallinnollisia tehtäviä ei voi hoitaa perustyön kustannuksella.”

” Haluaisin siirtää rutiinitehtävät keskitetysti hoidetuksi, että jäisi aikaa perustehtävän johtamiseen ja hoitamiseen.”

”Lisää ihmisten kuuntelua ja arjen haistelua, papereiden pyöritykset talon monitoimi-ihmiselle.”

”Aikaa alaisten kanssa olemiseen, työpaikalla olemiseen! Esimiehellä tulisi olla aikaa edes joskus kuunnella alaisten mielipiteitä face to face.”

Edelleen esimiesten työn sisällön suhteen tuotiin useampaan otteeseen esiin laajempien työkokonaisuuksien ja kehittämistyön vähäisyys ajanpuutteen vuoksi. Pitkän tähtäimen suunnittelu ja toiminnan kehittäminen hukkuu rutiinien alle, jos käytännön työn lomassa ei ole aikaa varta vasten pysähtyä tutkiskelemaan työyksikkönsä toimintaa. Kehittämisen ja suunnittelun vähäisyys liitettiin usein juuri rutiinitehtävien paljouteen. Osa esimiehistä toivoikin työnkuvansa muuttamista haasteellisempaan, enemmänkin kehittämistyön suuntaan.

”Enemmän aikaa koulutukseen, työn suunnitteluun sekä yhteydenpitoon yhteistyöorganisaatioiden kanssa - ei ainaista elämistä ”kädestä suuhun” varsinaisen käytännön toiminnan viedessä lähes koko ajan.”

”Aikaa suunnitteluun, kehittämiseen ja ideoiden toteuttamiseen.”

Työhön osallistuvilla lähiesimiehillä työn sisällössä taas korostui asiakastyön suuri määrä. Asiakastyö koettiin liian sitovaksi, jolloin hallinnollisille asioille ja esimies-tehtävän hoitamiseksi jäi liian vähän aikaa. Tämä seikka korostui erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen lähiesimiehillä.

”Liian laaja alue / esimiehenä oleminen on vaikeaa, koska asiakastyö vie kauheasti aikaa.”

”Toimin puolet työajastani tiiviisti asiakastyössä, joten koko organisaatiota koskevat asiat ja kehittämistyö jää vähemmälle. Johtajuus koetaan tärkeäksi, mutta sen tölle ei ole aikaa.”

Positiivisena asiana esimiehet näkivät työn sisällön kohdalla työnkuvan selkeyden. Strukturoiduissa kysymyksissä kohta ”Oman tehtäväalueeni sekä minulle asetettujen tavoitteiden hahmottaminen” (69) oli hyvin tai melko hyvin hallussa neljällä viidestä esimiehestä.

Työn sisällön lisäksi työmäärä oli asia, jonka suhteen esimiehet kaipasivat muutosta. Moni vastaaja koki yksinkertaisesti työmääränsä liian suureksi. Tämän seurauksena töitä jouduttiin tekemään toistuvasti työajan ulkopuolella, ja kiire oli haittaamassa töiden laatua. Tehtäviin ei ajanpuutteen vuoksi pysty keskittymään riittävästi, kun samanaikaisesti on menossa monta eri projektia. Työtahdin rauhoittaminen ja kiireettömyys nousivat keskeisiksi tavoitteiksi. Työmäärän vähentämisen tarve tuli vahvasti esiin myös strukturoidussa osiossa, jossa kohta ”Töittäni suorittaminen työajan puitteissa” sai kaikkein heikoimmat arviot hallinnan suhteen koko aineistosta. Yli puolet vastaajista arvioi sen toteuttamisen joko erittäin tai melko ongelmalliseksi.

”Tehdä työni pääosin työaikana, ei jatkuvia ilta / viikonlopputöitä.”

”Asenteet ovat jo muuttuneet: työ tehdään valmiiksi laskematta tunteja.”

Työmäärään liittyen vastaajat tuottivat kolmenlaisia vastauksia: työtehtävien delegointi, oman ajankäytön hallinta sekä hallitsemattomuuden ja ahdistuneisuuden kokemukset. Yhtenä ratkaisuna esimiesten viime vuosina kasvaneen työmäärään tasoittamiseen nähtiin tehtävien delegointi muiden vastuulle. Viittauksia töiden jakamisen tarpeeseen oli aineistossa melko paljon. Delegointia ei ilmeisestikään koettu aivan helpoksi asiaksi, sillä delegointi tuotiin esiin monessa vastauksessa ja ”pitäisi” -sanamuoto oli tavallinen. Esiin tuotiinkin esimerkiksi se ilmeinen ongelma, että myös muilla työntekijöillä saattaa olla töitä tarpeeksi ilman ylimääräisiä tehtäviä.

”Työtä pitäisi jakaa useammalle, jotta työaika ja työmäärä olisivat tasapainossa.”

”Pitäisi ottaa itseään niskasta kiinni ja delegoida tehtäviä enemmän, huolimatta siitä, että työntekijöilläkin on töitä liian kanssa.”

Varsin suuri osa esimiehistä, noin joka neljäs, toi myös esiin tarpeen parantaa ajankäyttönsä hallintaa. Kyky organisoida ja priorisoida töitä sekä toimia suunnitelmallisesti monien tehtävien keskellä nähtiin tärkeäksi taidoksi, jossa oli vielä parantamisen varaa. Tämän osaamisalueen heikkous tuli selvästi esiin myös kyselylomakkeen strukturoidun osan ”Oman ajankäyttöni hallinta” -muuttujan (73) vastauksissa, sillä se arvioitiin koko lomakkeen kolmanneksi heikoimmaksi osaamisalueeksi. Kaksi viidestä vastaajasta koki ajankäyttönsä hallinnan erittäin tai melko ongelmallisena, 70% hallitsi sen korkeintaan ”joten kuten”.

”Oppia hallitsemaan paremmin ajan käyttöä.”

”Turha kiire pois, suunnitelmallisuutta lisää.”

Muutamien esimiehen vastauksista kuvastui jo jonkinasteista kyvyttömyyden tunnetta ja ahdistuneisuutta suuren työmäärään ja nopean työtahdin johdosta. Monet ”pitäisi...” vastaukset kuvastanevat sitä, että esimiehet eivät välttämättä aina ole pysyneet vastaamaan kaikkiin heille asetettuihin haasteisiin ja vaatimuksiin.

”Pitäisi ehtiä yhä enemmän yhä nopeammin, yhä tehokkaammin, ja olla vielä innostava ja kannustava.”

”Täytyisi osata jäsentää ja rytmittää työtä, jolla pääsisi riittämättömyyden ja tehottomuuden tunteesta.”

Näiden kahden selvästi laajimman teeman, työn sisältöön ja työmäärään liittyvien kehittämistarpeiden lisäksi muutamassa vastauksessa kiinnitettiin huomiota esimiehen hankalaan asemaan työntekijöiden ja johdon vaatimusten välissä. Tämä näytti olevan laajemminkin ongelmalliseksi koettu asia, sillä strukturoidun osion muuttujan ”Ylemmän johdon ja alaisten tavoitteiden yhteensovittaminen omassa esimiestyössäni” kohdalla kolme viidestä esimiehestä arvioi hallitsevansa kyseisen asian korkeintaan joten kuten. Myös ”Tuen ja avun hankkiminen omalta esimieheltäni” sai hallinnan suhteen keskimääräistä huonommat arvioinnit, sillä viidesosa esimiehistä koki sen erittäin tai melko ongelmallisena ja reilu puolet hallitsi sen korkeintaan joten kuten. Tämän muuttujan kohdalla vastaukset vaihtelivat kuitenkin melko paljon siten, että osa esimiehistä kuitenkin tunsu saavansa esimieheltään tukea varsin hyvin. Edelleen resurssien ja tavoitteiden yhteensovittaminen osoittautui hankalaksi tehtäväksi, sillä kaksi viidestä esimiehestä koki sen erittäin tai melko ongelmallisena, ja vajaa 70% esimiehistä hallitsi kyseisen asian korkeintaan joten kuten. Resurssipula nousi myös aikaisemmin esiin tulevaisuudensuuntia pohdittaessa, jolloin resurssien lisäys nähtiin tulevaisuudessa välttämättömänä asiana.

Muutama vastaus työn muuttamistarpeiden kohdalla käsitteli työn fyysisiä puitteita. Ajanmukaisten tietoteknisten laitteiden saaminen työntekoa helpottamaan oli yksi toive työympäristön suhteen (sotepa). Myös oma työhuone oli parin esimiehen vastauksessa muutostoiveena.

Tarkasteltaessa ulkoisten raamien hallinnan kohdalla esimiesten arvioita osa-alueen sisältämien asioiden tärkeydestä, voidaan sanoa, että esimiehet olivat arvioineet ulkoisten raamien hallinnan hieman vähemmän tärkeäksi muihin osa-alueisiin verrattuna. Tässä kohdin on kuitenkin muistettava, että yleisesti ottaen tärkeys oli arvioitu edelleen varsin korkeaksi, sillä osa-alueen tärkeyden keskiarvo oli 4,40. Huomattavaa

oli, että kohdan ”Töitteni suorittaminen työajan puitteissa”, joka koettiin kaikkein ongelmallisimpana, esimiehet olivat arvioineet vähiten tärkeäksi. Vajaa 15% arvioi sen vain jossain määrin tärkeäksi. Joka tapauksessa edelleen kolme neljästä vastaajasta piti tätä asiaa melko tai erittäin tärkeänä. Erityisen tärkeänä ulkoisten raamien osa-alueesta nähtiin kohta ”Oman tehtäväalueeni ja minulle asetettujen tavoitteiden hahmottaminen”, joka edellä havaittiin myös olevan esimiehillä hyvin hallussa. Kolme neljästä esimiehistä piti tätä asiaa erittäin tärkeänä.

9.6 Pätevä esimies

Millainen sitten on pätevä ja osaava esimies kuntaorganisaatiossa? Esimiehet miettivät tätä asiaa kohdentaen osaamisen omaan tehtäväänsä. Esimiesten tuottamista moninaisista ominaisuusluetteloista kuvastui esimiestyön vaativuus. Osaaminen on varsin laaja-alaista levittäytyen mm. ihmisten johtamisen, hallinnollisen johtamisen, substanssin osaamisen alueille. Johtamistehtävässä vaadittava osaaminen näyttäytyi vastauksissa samanlaisena eri aloilla ja eri hallintokunnissa. Ensin muutama esimerkki vastauksista miten pätevää esimiestä luonnehdittiin. Ensimmäinen lainaus kuvastaa hyvin esimiestyön moninaisia vaatimuksia.

”Sellainen, jolla on hyvä tietämys oikeustieteestä, psykologiasta, taloustieteistä, historiasta, futurologiasta, ATK:sta, sosiologiasta ym. tieteenaloista ja joka osaa soveltaa näitä arkipäivän aherruksessa.”

”Tiedollisesti alansa osaava, erilaisia vaihtoehtoja kuunteleva, muille valtaa ja vastuuta antava, mutta viime kädessä vastuun kantava. Johtaa taustalta niin, että henkilökunta kokee itse päättäneensä asioista ja työn kehityksestä.”

- *”innostunut ja avoin uusiin työkäytäntöihin*
- *kuunteleva, keskusteleva, muille tilaa antava*
- *kykyä ottaa johtajuus eri tilanteissa ja luottamus tehtyihin ratkaisuihin”*

”Hallitsee tehtäväalueen hyvin, tuntee perustyön ja siihen vaikuttavat tekijät, avoin, vastuuntuntoinen, iloinen, kuunteleva, tarvittaessa ”jämy”, demokraattinen, tuntee omat heikkoudet, ei pelkää myöntää virheitä.”

”Tarkkaan tietää työtään koskevat tavoitteet. On sisäistänyt työnsä arvot ja priorisoinut tehtävänsä. Pitää hyvää huolta henkilöstöstään, on innostava ja kannustava. Taitava asiakaspalvelija.”

”Sellainen, joka hallitsee / tietää alan tekniikat, on ehjä ja kokonainen itsessään, hyväksyvä ja erilaisuutta ymmärtävä, suhtautuu myönteisesti elämään, ihmisiin ja maailmaan, on huumorintajuinen. Ei mikään pikkuasioihin takertuja, jolla on leijonan rohkeus, muulin sitkeys ja härän voimat.”

Esimiehet näkivät esimiesosaamisen rakentuvan hyvin pitkälle tietyistä yksilön ominaisuuksista (ks. Nordhaugh 1998). Kuvattu osaaminen oli luonteeltaan organisaatiosta toiseen siirrettävissä olevaa, yliammattillista osaamista, joka liikkuu abstraktilla tasolla. Monet esimieheen liitetyt ominaisuudet olivat myös sellaisia, joiden kohdalla persoonallisuus näyttelee melko suurta osaa.

”Innovatiivinen, tulevaisuudesta kiinnostunut, innostava ihmissuhdeihminen.”

Erityisen vahvasti pätevään esimieheen liitettiin ihmissuhdetaitoihin ja kehityshakuisuuteen kytkeytyviä ominaisuuksia. Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky nostettiin esimiesosaamisessa tärkeiksi taidoiksi, kun yhteistyötahoina ovat sekä henkilöstö että myös ylempi johto ja monet ulkoiset toimijat. Oman ryhmän johtamisessa painotettiin esimiehen taitoa innostaa ja motivoida työntekijöitä heidän jokapäiväisessä työssään sekä palautteenannon tärkeyttä. Esimies nähtiin selkeästi enemmän ihmisläheisenä valmentaja-johtajana perinteisen auktoriteetin sijaan. Hyvän esimiehen ajateltiin olevan helposti lähestyttävä ja hänen tulee jakaa johtajuutta työryhmän jäsenille.

Myös visionäärisyys ja muutosjohtamisen taidot nostettiin tämän päivän esimiesosaamisessa ehdottomasti tärkeimpien osaamisalueiden joukkoon. Esimiehen täytyy pysyä ”ajan hermolla”, olla kehityshakuinen ja innovatiivinen. Lisäksi pätevän esimiehen tulee tarvittaessa käyttää johtajuuttaan. Vastuksissa esimieheltä haettiin ”jämäkkyyttä”, kykyä päättää asioista ja puuttua ongelmiin tarpeen niin vaatiessa. Myös perustellun päätöksenteon osaaminen ja tehdyissä päätöksissä pysyminen, sekä määrätietoisuus kaikessa toiminnassa nostettiin pätevän esimiehen tuntomerkeiksi.

Edelleen työyksikön toiminnan johtaminen nousi yhdeksi pätevän esimiehen osaamisalueeksi. Tämä puoli jäi kuitenkin selkeästi henkilöstön johtamisen varjoon. Toiminnan johtamisessa esimiehen tärkeäksi osaamisalueeksi nostettiin ensinnäkin talouden hallinnan taidot. Tällä alueella esimiehellä täytyy olla jalat tiukasti maassa, ja kykyä realistiseen arviointiin resurssien suhteen. Edelleen selkeiden tavoitteiden ja päämäärien asettaminen nähtiin kaikessa toiminnassa keskeiseksi asiaksi oikean suunnan määrittämiseksi toiminnalle. Monien tehtävien keskellä myös kyky organisoida toimintaa sekä priorisoida ja delegoida töitä osoittautuivat hyödyllisiksi taidoiksi.

Pätevän esimiehen ominaisuuksiin liitettiin myös oman alan ammattitaito. Koska esimiehet toimivat lähellä työntekijöitä ja osallistuvat tavallisesti itsekin perustyön tekemiseen, liitettiin heidän rooliinsa myös ammatin substanssiosaaminen puhtaan johtamistyön lisäksi. Tekninen osaaminen ja oman alan ammattitaito nousi pätevän esimiehen kuvauksissa esiin melko yleisellä tasolla. Tässä osaamisessa ei korostunut esimiehen eksperttisyys tai kaikkitietävyys, vaan ammattitaidoksi riitti esimerkiksi ”alaisten työtehtävien tunteminen”. Monessa vastauksessa jätettiin myös tämä alue kokonaan ilman mainintaa. Toisaalta oman alan ammattitaito saattaa olla esimiehille itsestään selvä asia, joka kuvausten perusteella jää esimiesosaamisessa toissijaiseksi alueeksi. Organisaation sisäinen osaaminen tai laajempi alan tietous taas eivät noussut vastauksissa tärkeimpien esimiestaitojen joukkoon (ks. Mumford 2000).

Lopuksi pätevään esimieheen liitettiin monia asioita, jotka kuvastivat esimiehen persoonallisuutta sekä suhtautumista työhön. Esimiehen oma innostuneisuus ja positiivinen elämänsäsenne nähtiin varsin tärkeiksi asioiksi, joiden kautta myös työntekijät saadaan motivoitua työhön. Edelleen esimiehen luotettavuus ja oikeudenmukaisuus sekä erilaisuuden sietokyky nostettiin hyvän esimiestyön peruspilareiksi. Oman toiminnan kehittämisen ehtona korostettiin esimiehen vahvaa itsetuntoa. Hyvä itsetunto mahdollistaa omien heikkouksien ja vahvuuksien kriittisen tarkastelun, sekä myös negatiivisen palautteen hyödyntämisen. Esimies toimii aina työryhmänsä tai yksikkönsä esikuvana, jolloin ennakkoluuloiton asennoituminen ja avoin mieli nostettiin valttikorteiksi toimivan esimies-alaisuuden ja innovatiivisen työilmapiirin rakentamisessa.

10 POHDINTA

10.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Jyväskylän kaupunkiorganisaation esimiesten työssään ja osaamisessaan kokemia kehitystarpeita. Kehitystarpeita tarkasteltiin monen eri tekijän kautta. Perustan tarpeiden hahmottumiselle muodosti esimiesosaamisen tämän hetken heikkouksien ja vahvuuksien selvittäminen. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin hahmottamaan esimiestyön tulevaisuudennäkymiä, ja tarkastelemaan siitä näkökulmasta esiin nousevia osaamisvaatimuksia. Osaamistarpeita arvioimassa olivat itse esimiehet sekä hallintokuntien johto. Edelleen tutkimuksen keskeinen näkökulma oli löytää esimiesten työhön tai työorganisaatioon liittyvät muutostarpeet, ne asiat, jotka esimiehet kokevat työympäristössään ongelmallisina ja jotka osaltaan vaikuttavat esimiesten onnistumiseen työssään. Lisäksi tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita esimiestyössä tarvittavan osaamisen luonteesta. Näiden eri osa-alueiden ja arviointitahojen yhdistelmänä muodostuvat esimiesten kehitystarpeet.

Tässä vaiheessa esimiesten kehitystarpeiden kuvaamisessa luodaan synteesiä eri arviointitahojen sekä tämänhetkisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen välillä. Keskeisimmät tulokset nostetaan esiin yhdistellen ja vertaillen hallintokuntien johdon sekä esimiesten näkemyksiä. Aluksi tarkastellaan esimiesten osaamista, sen vahvuuksia sekä kehitystarpeita pitäen mielessä myös tulevaisuuden asettamat vaatimukset. Osaamisen tarkastelusta siirrytään esimiestyön fyysiseen ympäristöön, eli pohditaan esimiesten näkemyksiä työnsä ja työorganisaationsa kehitystarpeista.

Esimiestyössä tarvittava osaaminen näyttäytyi tuloksissa hyvin moninaisena ja laajana ilmiönä. Esimieheltä vaadittava osaaminen ei ole tiukasti sidottavissa yksittäisiin työtehtäviin, vaan johtamistyössä tarvitaan paljon ylemmän tason osaamista (ks. esim. Eraut 1994). Esimerkiksi tärkeiksi havaitut innostavuus tai visiointikyky ovat asioita, jotka ylittävät yksittäiset tehtävät. Esimiesosaaminen liittyy vahvasti oikeanlaisen ilmapiirin luomiseen työyhteisöön. Hyvä esimies on motivoiva ja kannustava, mutta pitää tarvittaessa myös ohjaket käsisään. Vaikka esimiestyössä tarvitaan myös oman

alan substanssin osaamista, näyttäisi se menettäneen merkitystään tämän päivän johtajuudessa. Nyt tarvitaan aitoon yhteistyöhön ja vuoropuheluun pyrkiviä esimiehiä, jotka taustalta ohjailevat toimintaa haluttuun suuntaan ja tartuttavat innostustaan työntekijöihin.

Esimiesten itsearviointien perusteella näyttäisi siltä, että autoritaarinen johtamistapa on suurella osalla esimiehiä väistymässä. Esimiehet olivat sisäistäneet hyvin ajatuksen alaisista itsenäisinä ja ammattitaitoisina työntekijöinä, jotka ottavat itse vastuuta työstään, ja jotka myös pystyvät tekemään työtään koskevia ratkaisuja. Toisaalta kuitenkin hallintokuntien johdon näkemys tämän hetkisestä tilanteesta ei ollut yhtä myönteinen kuin esimiehillä. Johdon mukaan edelleen yksi suurimmista johtamisen ongelmista liittyy juuri esimiesten liian perinteiseen johtamistyyliin. Tässä kohdin oli havaittavissa selkeä ristiriita esimiesten omien ja hallintokuntien johdon näkemysten välillä. Myöskään aikaisemmissa tutkimuksissa kuva valmentavasta johtajuudesta ei ole muodostunut näin positiiviseksi (ks. Kohtanen 1993, Pirnes 2000).

Valmentavan johtamistyylin omaksumisessa lienee organisaatiossa tällä hetkellä meillä siirtymävaihe. Esimiehistä löytyy tänä päivänä jo monia osallistavan johtamistavan omaksuneita, mutta varmastikin osaksi myös perinteisen auktoriteetin säilyttäneitä esimiehiä, joista jälkimmäiset nousevat selvemmin esiin työyhteisön oireilun kautta. Kuten esimiehet toivat esiin, alaisten ammattitaito saattaa esimerkiksi tänä päivänä olla parempi kuin esimiehellä, jolloin perinteinen johtamistyyli varmastikin aiheuttaa näkyviä ongelmia (ks. Tjosvola & Wong 2000). Johdon ja esimiesten näkemuseroihin voi etsiä selitystä myös siitä, että esimiehistä vain osa vastasi kyselyyn. Tällöin on tietenkin mahdollista, että vastanneiden joukko eroaa jollain lailla vastamatta jättäneistä. Kenties vastanneista on keskimääräistä suurempi joukko aktiivisia ja oman osaamisensa kehittämistä kiinnostuneita esimiehiä, jotka ovat myös kiinnittäneet huomiota omaan johtamistyyliinsä. Myös vastaaminen sosiaalisesti suotavammalla tavalla saattaa näkyä erityisesti tässä osiossa, mutta se vaikutus ei kuitenkaan liene kovin suuri. Tulevaisuudessa yhteistyöhön perustuvan johtajuuden ennustettiin edelleen vahvistuvan. Kiristyvän kilpailun ja jatkuvien kehittämisvaatimusten ympäristössä kaikkien ammattitaitoisten työntekijöiden osaamisen käyttöönotto on tärkeää.

Nykyaikaisen johtamistavan omaksumista tuki tuloksissa myös toinen esimiesten osaamisen vahvuusalue, työhön liittyvä virallinen viestintä. Keskusteluyhteys työn tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen liittyvissä asioissa näyttää toimivan esimiesten ja alaisten välillä hyvin. Johto kuitenkin näki osassa yksiköitä viestinnän ja vuorovaikutuksen olevan liian vähäistä, ja myös esimiehet itse toivat esiin kiireettömän vuorovaikutuksen niukkuuden. Tilanne saattaa olla saman tyyppinen kuin Kohtasen (1993) tutkimuksessa, jossa työyhteisöjen virallisen viestinnän havaittiin olevan kunnossa, mutta aito vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten väliltä puuttui. Joka tapauksessa esimiesten ja työntekijöiden väliset viestintäkanavat ovat monessa työyhteisössä luotuna, mikä muodostaa hyvän perustan yhteistyön ja vuorovaikutuksen laajentamiselle.

Vähintään yhtä tärkeän perustan esimiestyölle rakentavat esimiehen oikeudenmukaisuus ja luotettavuus, jotka osoittautuivat kolmanneksi tutkittavien esimiesten vahvuusalueeksi. Nämä myönteiset piirteet on liitetty useassa tutkimuksessa suomalaisiin esimiehiin (ks. Kohtanen 1993, Kivistö 1989, Pirnes 2000, Tiuraniemi 1994). Johtamisen oikeudenmukaisuuden onkin havaittu olevan yksi keskeisimpiä tekijöitä työntekijöiden työtyytyväisyyden muodostumisessa (Elovainio & Kivimäki 2001, 10-11).

Vaikka yritysmäinen ajattelutapa on kunnissa suhteellisen uusi esimiesosaamisen alue, kokivat esimiehet myös tällä alueella osaamisensa melko hyväksi. Toiminta on alettu mieltää asiakaspalveluna, ja katseita on käännetty myös omasta yksiköstä ulospäin. Tulevaisuudessa sekä johto että esimiehet ennustivat julkisen sektorin yritysmäistymisen konkretisoituvan vielä kiinteämmäksi osaksi toimintaa. Hallintokuntien johto peräsikin edelleen lisää asiakaspalvelupainotteisuutta sekä ”bisnesajattelua” työyhteisöjen sisälle. Muutos kohti yritysmäisiä käytäntöjä on ollut aikaisemman byrokratian pohjalta tuntuva, mutta varmasti tarvitaan vielä monilta osin myös kehittämistä.

Siirryttäessä esimiesten osaamisen vahvuuksista heikkouksiin, ensimmäiseksi ongelmakohtaksi osoittautui palautteen anto. Kielteinen mutta myös myönteinen palautteen anto koettiin esimiesten keskuudessa varsin pulmallisena, mihin myös johto oli kiinnittänyt huomiota. Tämä tulos oli samassa linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa (ks. Gratton & Pearson 1994, Kohtanen 1993, Kivistö 1989, Pirnes 2000 ja Tiuraniemi

1994). Palautteenannon ongelmat tuntuvat olevan johtamisessa ikuisuuskysymyksiä, vaikka toimiva palautteenanto on yksi keskeisimpiä tekijöitä työssä viihtymisessä. Palautteenannon vaikeus liittyy kenties myös kulttuurisiin seikkoihin. Erilaisten yhteistyön muotojen yleistyessä palautteenanto nousee kuitenkin entistä keskeisempää asemaan ei vain ylhäältä alaspäin vaan myös alhaalta ylöspäin suuntautuneena. Koko työskentelykulttuurin muuttamisessa avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi olisi varmasti suomalaisessa työkuulttuurissa tilausta yleisemminkin.

Vuorovaikutukseen liittyen myöskään alaisten motivointi ja sitouttaminen työhön eivät kuuluneet esimiesten vahvimpiin alueisiin. Myös palautteenannon ongelmat saattavat kytkeytyä tähän ilmiöön. Sekä esimiehet että hallintokuntien johto näkivät työntekijöiden sitouttamisen työhön ongelmallisena, mikä korostuu varsinkin muutosten aikana. Saman asiaan viittaavia tuloksia on saatu myös Pirneksen (2000) tutkimuksesta, jossa esimiehen innostavuus oli yksi heikoimmista alueista esimiesten osaamisessa.

Kolmanneksi esimiehen rooli työyhteisön ihmissuhdeongelmien ratkaisemisessa osoittautui ongelmalliseksi. Esimiehet eivät mielellään astu ratkaisijan asemaan ihmissuhdeongelmien selvittelyssä, ja yleisestikin työryhmän toimintaa haittaaviin epäkohtiin puuttuminen koettiin hankalana, tosin hieman keskimääräistä vähemmän tärkeänä esimiesosaamisen alueena. Myös ihmissuhdeongelmien syyt pysyttelevät jossain määrin esimiesten ulottumattomissa. Tämä tulos vahvistaa jälleen aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia (ks. Kohtanen 1993, Pirnes 2000 ja Tiuraniemi 1994).

Myös johto kaipasi esimiehiltä jämäkämpää otetta työyhteisöjen ongelmatilanteiden hoitamiseen. Kaiken kaikkiaan johdon näkökulmasta itse johtaminen on osassa työyhteisöjä hävinnyt liian pieneksi. Voiko olla niin, että osalla esimiehistä johtajan rooli on tällaisissa tilanteissa hieman epäselvä. Vahva pyrkimys esimiehen ja alaisten tasa-vertaisuuteen saattaa tehdä esimiehistä arkoja tarttumaan johtajuutta vaativiin tilanteisiin. McHugh & Bennett (1999) viittaavat juuri tähän tilanteeseen, jossa esimiehen autoritaarisuuden vähentäminen menee liian pitkälle. Joidenkin esimiesten kohdalla, erityisesti lähijohdossa, esimiehen roolin selkiyttäminen saattaisi siis olla tarpeen.

Vuorovaikutukseen ja ihmissuhdetaitoihin liittyviin ongelmiin voi yhtäältä etsiä selitystä julkisen sektorin asiantuntijapainotteisuudesta. Aikaisemmin ihmissuhdeosaamiseen ei ole suuremmassa määrin kiinnitetty huomiota sen enempää koulutuksessa kun esimiesten valinnoissakaan. Pitkän linjan asiantuntijoilla ei yksinkertaisesti ole riittävästi valmiuksia tällä alueella. Tuloksissa johto toi esiin esimiesten kiinnostuksen olevan joskus liiaksi ammatillisella puolella, ja myös työolobarometrin (2001) tulokset osoittivat ammatillisen osaamisen olevan esimiesten vahvin puoli. Jos esimies kokee osaamisensa epävarmaksi ihmissuhdetaitojen puolella, voi asiantuntijaroolin painottaminen olla tässä tilanteessa luonnollinen ratkaisu (ks. Tjosvold & Wong 2000).

Neljänneksi kehittämisalueeksi esimiesten osaamisessa nousi muutosten johtaminen työyhteisöissä. Vaikka tämä alue ei näyttäytynyt aivan yhtä ongelmallisena kuin aikaisemmat, muutosjohtamisen edelleen tulevaisuudessa kasvava merkitys nostaa sen kehittämistarpeiden joukkoon. Jo tällä hetkellä esimiehille tuotti ongelmia muutosten toteuttamisessa varmastikin se keskeisin ja myöskin hankalin asia, eli alaisten mukaan saaminen kehitystoimenpiteisiin. Myöskään kaikkien esimiesten oma motivaatio ei näyttäisi riittävän jatkuviin muutoksiin. Lisää keinoja kaivattiin erityisesti ikääntyvien työntekijöiden innostamiseksi mukaan kehitykseen. Myöskään muutostoimenpiteiden hyödyllisyyttä ei aina pystytä perustelemaan työntekijöille, mikä lienee ehdoton edellytys työntekijöiden sitoutumiselle. Voisiko tämä viitata siihen, että esimiehet eivät aina itsekään ole aivan perillä uudistusten tarkoituksesta? Organisaation muutosten läpiviennissä esimiesten osallistaminen ja heidän äänensä kuuleminen uudistusten suunnitteluvaiheessa on varmastikin yksi erittäin keskeinen asia muutosten siirtymisessä käytännön tasolle.

Tulevaisuuden muutoksista yksi suurimmista ja laajavaikutteisimmista tulee olemaan organisaation henkilöstön ikääntyminen. Siihen liittyen seuraavan viiden vuoden sisällä noin kolmasosa henkilöstöstä tulee vaihtumaan. Ennen suurten ikäluokkien eläkkeelle lähtöä esimiestyön haasteena tulee olemaan ikääntyvien työntekijöiden työkykyisyyden sekä kehitymis- ja kehittämismotivaation ylläpitäminen, mutta jo tällä hetkellä erityisesti lähiesimiehet kokivat ongelmia henkilöstön jaksamisesta huolehtimisessa. Ikääntyminen koskettaa työntekijöiden lisäksi vahvasti myös esimiehiä itseään, jolloin myös esimiesten oman jaksamisen säilyttäminen vaatii toimenpiteitä. Ikääntyvä

henkilöstö ja tulevat henkilövaihdokset asettavat esimiehet ja koko organisaation monien kysymysten eteen. Henkilöstösuunnittelu- ja rekrytointitaidot saavat tärkeän aseman esimiesosaamisessa, ja osaamisen siirtyminen uusille työntekijöille vaatii keinojen etsintää monessa työyhteisössä.

Lopuksi spesifimpiä kehitystarpeita nousi esiin kielitaidon, tietoteknisen osaamisen sekä lainsäädännön ja työmarkkinatietouden alueella. Erityisesti kielitaito osoittautui asiaksi, joka kaipaisi kohennusta monella esimiehellä. Tulevaisuudessa kielitaidon merkitystä vielä nostavat kansainvälistymisen ja EU:n yhä vahvempi näkyminen työssä. Edelleen tietotekninen osaaminen oli alue, jossa esimiesten taidot olivat vielä hieinan huteralla pohjalla ottaen huomioon yhteiskunnan jatkuvan teknistymisen. Myös lakien tuntemus ja työmarkkinatietous voisi esimiehillä olla tämänhetkistä vankemmalla pohjalla. Tietoteknisen osaamisen ja työmarkkinatietouden kohdalla erityisesti naisten kehitystarve korostui.

Tulevaisuuden suuri haaste kohdistui vielä oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Niin oma ammatillinen pätevyys, atk-taidot kun esimiesosaaminenkin ovat asioita, joiden kohdalla uusi tietotaito ja uudet haasteet syrjäyttävät vanhan yhä kiihtyvässä tahdissa. Tulevaisuuden osaajien syntyemisessä oman muutosvastarinnan murtaminen ja kehittymishalun virittäminen ovat asioita, jotka luovat hyvän perustan tulevaisuuden haasteiden varalle.

Työn ja työympäristön tarkastelussa esimiehet nostivat varsin yksimielisesti esiin tiettyjä kehitystarpeita. Aikaisempien tutkimusten mukaisesti (ks. Rasku ym. 1997, Juuti 1998) ajanpuute ja kiire nousivat asioiksi, jotka ovat vahvasti läsnä esimiesten työssä. Suuri osa esimiesten työajasta menee hallinnollisten rutiinien hoitamiseen, jolloin on vaarana, että itse johtaminen jää marginaaliseen asemaan. Henkilöstön johtaminen vaatii fyysistä läsnäoloa ja jatkuvaa vuorovaikutusta alaisten kanssa, mikä ei onnistu pikaisesti muiden töiden lomassa. Kohtasen (1993) tutkimuksessa esimiehet ja alaiset toivat esiin juuri saman ongelman. Myös runsaasti aikaa ja rutiineista irrottautumista vaativan suunnittelu- ja kehittämistyön koettiin jäävän esimiestyössä liian vähiin, minkä vuoksi tämän alueen osaaminen ei välttämättä pääse esiin.

Esimiehet kokivat työn määrän liian suureksi. Työaika ei tahdo riittää kaikkien tehtävien hoitamiseen, jolloin kiire astuu vääjäämättä kuvioihin. Työolobarometrin (2001) tulokset antavat myös yksiselitteisen tukensa näille tuloksille; kiire, ylityöt ja suoritusvaatimukset ovat edelleen kasvaneet. Raskun (1997) laajassa seurantatutkimuksessa työmäärän ja kiireen havaittiin viime vuosina lisääntyneen esimiesten työssä, ja myös Kohtasen (1993) tutkimuksen esimiehet kokivat kiireen ongelmana. Työtaakan vähentämisessä tehtävien runsaampi delegointi nähtiin tarpeellisena, mutta sekään ei välttämättä onnistu ilman henkilöstön lisäystä. Monet esimiehet toivoivatkin välineitä ajankäytön parempaan hallintaan. Tarve järjeistää ajankäyttöä tuli vahvasti esiin myös Pirneksen (2000) tutkimuksessa, jossa ajan hallinta osoittautui erityisesti keskijohdon ongelmaksi.

Lopuksi vielä kunnissa viime vuosikymmenellä korostunut asia, resurssien riittämättömyys, koettiin esimiestyötä hankaloittavana tekijänä. Henkilöstöresurssien mitoittaminen lienee yksi keskeinen tekijä myös liian työmäärän sekä kiireen taustalla. Tavoitteet saattavat joissain tapauksissa olla liian korkealla käytössä oleviin resursseihin nähden. Tällainen tilanne aiheuttaa esimiehen työssä suuren ristiriidan (Juuti 1998, Valtee 1987). Resurssien lisäys nähtiinkin tulevaisuudessa välttämättömänä kehityksen ehtona.

10.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen tulosten kautta on luotu kuvaa kuntaorganisaation esimiesten osaamisesta ja kehitystarpeista tilanteessa, jossa esimiesten työssä ja työympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia. Monessa asiassa on organisaatiossa otettu aimo harppaus eteenpäin ja toimintatapoja on uudistettu huimaa vauhtia, mutta on myös asioita, jotka edelleen jarruttavat kehitystä. Johtamisosaaminen ja erityisesti henkilöstöjohtaminen on otettu suurennuslasin alle, ja esimiehet kokivatkin työssään monenlaisia haasteita ja vaatimuksia. Myös johtajuus yleisestikin elää jälleen yhtä murroskauttaan, jossa vanhat menettelytavat ja näkemykset ”oikeanlaisesta johtajuudesta” korvautuvat uusilla.

(1) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esimiesten kehitystarpeiden tarkastelussa ensimmäinen kysymys kuuluu: Onko esimiehillä aikaa johtamiseen? Esimiesten tehtävien lisääntyminen sekä tiukasti mitoitettut henkilöstöresurssit ovat johtaneet siihen, että varsinaiselle henkilöstön johtamiselle jäävä aika on liian pieni. Ajanpuute ja kiire nousivat tuloksista esiin niin selvästi, että asiaan tulisi kiinnittää ensimmäisenä huomiota suunniteltaessa esimiestyön kehittämistoimia. Koulutus ja kehittäminen on vaarassa valua hukkaan, jos työmäärä estää uudistusten toteuttamisen käytännössä. Kiire ja työpaineet ovat ristiriitainen yhdistelmä myös toiminnan kehittämisen ja visioinnin kanssa. Esimiehille asetetaan monia vaatimuksia, mutta jäävätkö kehittämistoimet ilman toteuttajia? Jyväskylän kaupungin tavoitteena on oppivan organisaation suuntainen kehitys, jonka yhtenä tärkeänä edellytyksenä on luova ja kokeileva esimiestoiminta. Tämä mahdollistuu ainoastaan siinä tapauksessa, että esimiehillä on mahdollisuudet kontrolloida omaa työtään (Senge 1996). Ajankäytön hallinta nousi esimiesten taholta keskeiseksi kehittämiskohteeksi, mutta se ei varmastikaan ratkaise koko ongelmaa. Sitä vastoin rutiinityyppisten töiden delegoiminen esimiehiltä muille henkilöille vapauttaisi resursseja itse johtamiseen. Toisaalta on muistettava, että kyse on aina myös asioiden priorisoinnista. Siitä, mitkä asiat esimies asettaa etusijalle omassa työssään. Myös esimiesten asiantuntijasuuntautuneisuus saattaa näkyä tehtävien arvottamisessa. Tässä asiassa myös organisaation ja ylemmän johdon viesti siitä, mitä asioita pidetään tärkeinä esimiestyössä, on keskeinen. Joka tapauksessa liian iso työmäärä näyttäisi olevan yksi selvä ongelma-alue esimiesten työssä.

(2) Tutkimuksen tulokset antoivat vahvistusta siitä, kuinka asiantuntijuus siirtyy vähitellen johtajilta ja esimiehiltä työntekijöille ja työryhmille. Tämä asia on sinänsä ollut tiedossa jo kauan, vaikka käytännön johtamisessa se ei aina olisi näkynytkään. Organisaatioissa painopistettä on siirretty alemmas, ja hierarkioita on purettu joustavuuden lisäämiseksi ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseksi. Julkisella sektorilla, jota on perinteisesti leimannut byrokraattisuus ja hierarkkisuus, muutos on ollut yrityssektoriin verrattuna hitaampaa, ja perinteiset mallit ovat pysyneet sitkeämmin hengissä. Yritysten kilpailuympäristö on vaatinut nopeita ratkaisuja, mutta nyt paineet kasvavat myös julkisella sektorilla. Tulokset antavat jo olettaa, että esimiesten johtamistavassa on kohdeorganisaatioissa selvää nykyaikaistumista. Tehdyt organisatoriset muutokset näyttäisivät osaltaan edistäneen myönteistä muutosta. Osallistava ja alaisten osaamista

kunnioittava johtamistapa näyttäisi jo olevan lähes kaikilla esimiehillä sisäistettynä vähintäänkin ajattelun tasolla, monen kohdalla varmastikin myös käytännön työssä.

Paineet valmentavan ja matalan johtajuuden suuntaan näyttäisivät jatkossa vain voimistuvan (ks. myös McHugh & Pearson 1999, Pirnes 2000). Tämä on siis asia, johon työyhteisöissä kannattaa edelleen kiinnittää huomiota. Tiukkaan auktoriteettiin ja yksinvaltaan perustuva johtaminen ei enää kuulu nykypäivän organisaatioihin, vaan ehkäisee työyhteisöissä kehityksen ja työntekijöiden motivaation sekä luovuuden. Tulevaisuuden edelleen kiristyvässä kilpailussa tarvitaan jokaisen työntekijän panosta toiminnan kehittämisessä, yhden ihmisen ideoilla ei kauaksi päästä. Johtamistapa tulee lähivuosien aikana korostumaan myös sitä kautta, kun kaupungin palvelukseen tulee runsaasti uusia, nuoremman sukupolven työntekijöitä. Heille itsenäinen ja osallistuva työskentelytapa on varmastikin itsestään selvyys, ja esimiesten johtamistyyli nousee yhdeksi keskeiseksi tekijäksi osaavien työntekijöiden saamisessa kaupungin palvelukseen. Toimivat osallistumis- ja yhteistoimintajärjestelmät ovat avainasemassa työntekijöiden motivaation ja sitä kautta koko toiminnan tuloksellisuuden kannalta.

Esimiesten asiantuntija- ja auktoriteetti-roolin hävitessä tilalle tulee vuorovaikutukseen perustuva johtajuus. Kun asioiden johtaminen hoituu yhä pidemmälle tasavertaisissa, asiantuntijoista koostuvissa työryhmissä, esimiehen tehtävissä painottuu ihmisten johtaminen ja ryhmän ”kemiasta” huolehtiminen. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot nousevat substanssiosaamisen rinnalle, ja kenties tärkeämmäksi osaamisalueeksi kuin oman alan asiantuntijuus. Oman työryhmän osaamisen johtaminen, työntekijöiden innostaminen parempiin suorituksiin ja viestinnän toimivuudesta huolehtiminen ovat esimiesosaamisessa korostuvia asioita. Tämä muutos on erityisen suuri julkisen sektorin organisaatioissa, joissa esimiesasemaan kohoaminen on perinteisesti aina tapahtunut asiantuntijauran perusteella (ks. Tulevaisuuden johtajat ja asiantuntijat 1999). Tulokset viittasivatkin siihen, että ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen alueella esimiehillä löytyy vielä monilta osin parantamisen varaa.

Esimiehet tarvitsevat uusia työkaluja johtajuuden rakentamiseen sen jälkeen, kun asiantuntijuusperusta on murentunut. Heidän tukemisensa ja kehittämisensä tässä muutoksessa on erittäin tärkeää. Pitkäkestoisella koulutuksella myös vuorovaikutus- ja

ihmissuhdetaitoihin pystytään vaikuttamaan, jolloin menetelmien tulee painottua monimuotoiseen, vuorovaikutteiseen toimintaan. Esimiehen oman kehittymismotivaation herättäminen on keskeisessä asemassa. Johtamistaidot ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, joissa kaiken kehityksen perustana on halu tutkiskella omaa toimintaa. Pelkällä tiedollisella annilla lienee vain harvalle esimiehelle käytännön hyötyä. Tulokset osoittivat myös ylemmän johdon tuen välttämättömyyden esimiestyön kehittämisessä. Käytännön kokeilut vaativat esimiesten työnkuvan tarkastelua ja sen varmistamista, että organisaation rakenteet mahdollistavat konkreettiset kehittämistoimet myös itse toiminnassa. Toinen aspekti ylemmän johdon rooliin liittyy esimiesten johtajuuden tukemiseen. Ongelmat johtajuuden haltuunottoa vaativissa tilanteissa näyttäisivät vaativan joidenkin esimiesten kohdalla esimiehen roolin selkiyttämistä. Omasta asemastaan epävarmat esimiehet tarvitsisivat tukea ylemmältä johdolta oman asemansa hahmottamisessa. Matala organisaatio ja tiimiytyminen ei näin ollen saisi johtaa täyteen puuttumattomuuteen, kun johtajaa tarvitaan.

(3) Kolmas monia uhkia, mutta myös mahdollisuuksia sisältävä alue Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa on henkilöstön ikääntyminen ja monet siihen kytkeytyvät tekijät. Henkilöstön runsas vaihtuminen muutaman vuoden kuluttua asettaa esimiehet monien haasteiden eteen. Se miten tämä muutos pystytään johtamaan työyhteisöissä vaikuttaa laajalti tulevaisuuden toimintaedellytyksiin. Kaupungin vahvuutena nousi esiin vahva ammattitaito, joka on hallussa juuri pitkään kaupungin palveluksessa työskennelleillä henkilöillä. Tämä vahvaan kokemukseen perustuva ammattitaito on paljolti hiljaista tietoa, johon liittyy paljon myös organisaation sisäistä osaamista (ks. Nordhaugh 1998). Tätä osaamista ei ole taloon tulevilla uusilla työntekijöillä, joten työyhteisöjen tehtävänä on esimiesten johdolla miettiä keinot osaamisen säilyttämiseksi omassa yksikössään. Huolellinen ja riittävän pitkäkestoinen perehdyttäminen luo perustan aloitettavan työntekijän organisaatiokohtaiselle osaamiselle, mutta edes viikkoja kestävä perehdytys ei riitä kaiken osaamisen siirtämiseen. Yhtenä mahdollisuutena osaamistason säilyttämisessä voisi olla tutorverkoston rakentaminen jo eläköityneistä työntekijöistä. Etenkin asiantuntijatehtävistä eläkkeelle siirtyneet työntekijät olisivat halutesaan uusien työntekijöiden tutoreina ja heidän käytettävissään silloin, kun eteen tulee vaikeita, kokemuksen tuomalla viisaudella ratkaistavia tilanteita. Tutorverkosto voisi koitua monin tavoin hyödyksi sekä työyhteisölle että jo työnsä jättäneelle työntekijälle,

ja sen myötä kokemustieto nousisi ansaitsemaansa arvoon. Tämän tyyppisellä järjestyllä organisaatiossa voitaisiin välttää osaamistason lasku ja sen myötä tapahtuva toiminnan laadun heikkeneminen niissä työtehtävissä, joissa kokemuksen myötä hankitulla hiljaisella tiedolla on merkittävä asema.

Tilanne, jolloin työyhteisössä on sekä pitkään kokemukseen, että alan uusimpaan tietoon perustuvaa osaamista, sisältää myös suuren mahdollisuuden. Jos esimies löytää keinot näiden erilaisten osaamisten yhdistämiseen, tarjoaa se parhaan mahdollisen perustan toiminnan kehittämiseksi. Rungas uusien työntekijöiden rekrytointi voi edelleen myös muodostua mahdollisuudeksi kehittää organisaation osaamista haluttuun suuntaan. Tämä edellyttää sitä, että asiaa on pohdittu ja haluttu suunta on selvillä rekrytointeja tekevällä esimiesportaalla. Sama asia pätee myös uusien esimiehiä rekrytoitaessa. Ihmissuhdeosaaminen näyttäisi olevan yksi alue, jolle tulisi antaa painoarvoa aikaisempaa enemmän.

(4) Esimiesten osaamisessa ja ajattelutavoissa oli havaittavissa selvä muutos verrattuna perinteisen byrokraatin johtajuuskuvaan (ks. esim. Rajala 1998; McHugh & Bennett 1999). Kunnan esimiesten työ lähenee vähitellen yksityisen sektorin esimiehen työtä. Lähes kaikilla esimiehillä tuloksellisuuden ja palvelujen laadun seuranta ja kehittäminen tai verkostojen luominen kuuluivat tärkeänä osana tehtäväkuvaan. Myös kunnassa voidaan jo puhua johtamisesta ammattina (Temmes & Kiviniemi 1995), kun esimiehillä on todellista valtaa ja vastuuta yksiköissään. Muutos on ollut aikaisempaan verrattuna suuri, ja usein pitkään talossa olleiden esimiesten on täytynyt omaksua täysin uusi ajattelutapa. Tulosten perusteella liiketoiminnallinen ajattelu on kuitenkin otettu melko hyvin vastaan, ja uusia toimintatapoja on viety onnistuneesti käytäntöön. Toimintatapojen yritysmäistyminen tuo varmasti toimintaan uutta dynaamisuutta ja edistää kehittymistä monella saralla. Tulevaisuudessa yritysmäistyminen näyttää edelleen jatkuvan, joten esimiesten koulutuksessa ja rekrytoinnissa yrittäjämäinen ajattelutapa tarvitsee entistä vahvemman aseman.

(5) Esimiehet ovat viime vuosien aikana kohdanneet paljon muutoksia. Niistä suurimpia ovat olleet organisaatiossa tapahtuneet uudistukset, mutta myös yhteiskunnan ja työelämän taholta on tullut uusia haasteita mm. teknistymisen tai kansainvälistymisen

kautta. Tämän hetken tilanteessa näyttäisi tärkeältä keskittyä olemassa olevien sekä tärkeäksi havaittujen toimintojen ja kehityssuuntien vahvistamiseen. Tavoitejohtamisen, tulosjohtamisen ja prosessijohtamisen keskellä tarvitaan selkeää visiota tavoiteltavasta tulevaisuudesta (Syvänen 1998, 9). Jatkuva kehittyminen on nykypäivän organisaatioille välttämätöntä, mutta kehitys vaatii vankan perustan, josta ponnistaa eteenpäin. Uudistusten lomassa täytyy olla aikaa myös soveltaa opittuja asioita käytännön toimintaan. Esimiestyössä tämänhetkisen tilanteen sisäistäminen ja sen vaatiman osaamisen hankkiminen tuo motivaatiota kohdata tulevaisuuden muutoshasteet. Tämän päivän ymmärtäminen luo siten pohjan tulevaisuudelle myös johtajuudessa.

10.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arviointi koostuu validiteetista ja reliabiliteetista. Validiudella viitataan mittarin kykyyn mitata juuri sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. Reliaabelius taas tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, sitä, kuinka hyvin mittari pystyy antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Seuraavassa tarkastelen luotettavuutta ensin perusteellisemmin tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden ja sen mittarin luotettavuuden kannalta, minkä jälkeen siirryn kvalitatiivisen osuuden tiiviiseen luotettavuuden arviointiin. Lopuksi tarkastelen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen metodin yhdistämistä tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen validiuden tarkastelussa keskeiseksi kysymykseksi nousee käsite sisällöllinen validius (ks. esim. Alkula ym. 1994, 92). Vastaako käyttämälläni kyselylomakkeella saadut tulokset todella kysymykseen ”Mitä kehitystarpeita esimiehillä on?”. Voidaanko tulosten perusteella sanoa, että esimiehillä on juuri nämä kehitystarpeet. Kysymystä voidaan tarkastella ensinnäkin menetelmävalinnan näkökulmasta. Olisiko jokin muu menetelmä ollut tässä tapauksessa luotettavampi tapa kartoittaa esimiesten kehitystarpeet?

Kyselylomake soveltui mielestäni hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen, kunhan pidetään mielessä, että lomaketutkimus antaa aina tietystä mielessä karkean ja yleisluonteisen kuvan tutkittavasta asiasta. Tutkimuksella pyrittiin saamaan yleiskuvaa laajan ja jossain määrin heterogeenisen esimiesjoukon kehitystarpeista koulutuksen ja

muiden kehittämistoimien pohjaksi, ja tässä myös mielestäni onnistuttiin. Yksittäisen esimiehen kehitystarpeita ei tulosten perusteella voi luonnollisestikaan päätellä. Avoimet kysymykset sekä hallintokuntien johdon haastattelut toivat myös tukea kvantitatiiviselle aineistolle sekä paransivat tulosten luotettavuutta. Varmistusta tulosten luotettavuudelle antoi myös niiden yhtäläisyys monelta osin aiempien tutkimustulosten kanssa. Kvalitatiivisella ja enemmän tutkittavalähtöisellä menetelmällä, esimerkiksi teemahaastattelulla olisi toki voitu saada monipuolisempi ja tarkempi kuva kehitystarpeista. Tämä oli kuitenkin jo kohdejoukon koon puolesta poissuljettu vaihtoehto. Toisaalta haastattelijan läsnäoloa vaativa menetelmä olisi voinut myös heikentää tutkimuksen validiteettia.

Sisällöllistä validiutta voidaan edelleen tarkastella tutkittavan ilmiön, esimiesten kehitystarpeiden operationalisoinnin näkökulmasta. Abstraktin käsitteen saaminen mitattavaan muotoon on yksi keskeisimmistä kysymyksistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Operationalisointi koskee tässä esimiesosaamisen käsitettä, jonka eri puolia lomakkeen kvantitatiiviset muuttujat pyrkivät mittaamaan. Operationalisoinnin onnistumista ei varsinaisesti voi mitata, mutta kyselylomakkeen rakenteen yhteydessä olen kuvannut tavan, miten olen kyselylomakkeen rakentanut. Keskeisenä periaatteena on ollut muuttujien konkreettisuus ja soveltuvuus kohdeorganisaatioon. Räättälöinnistä johtuen en ole tukeutunut suoraan mihinkään aikaisempaan formaattiin. Esimiesosaamisen operationalisoinnissa apuna oli erityisesti hallintokuntien johdon haastattelut, joita käytin kyselylomakkeen laatimisen pohjana aihetta käsittelevän tutkimuskirjallisuuden lisäksi. Kaikki esimiesosaamisen eri puolet eivät suinkaan tule kartoitetuksi tällä kyselylomakkeella. Painotus on henkilöstöjohtamisen taidoissa, ja julkiselle sektorille tällä hetkellä ja tulevaisuudessa keskeisissä osaamisalueissa.

Tutkimuksen validiteettia ovat saattaneet heikentää tutkittavien tunnistettavuus, vastaaminen sosiaalisesti suotavammalla tavalla sekä vastaamatta jättäneiden eroavaisuudet suhteessa vastanneisiin. Ensimmäkin lopussa olleet, vastaajien taustatietoja kartoittaneet kysymykset saattoivat pienempien hallintokuntien esimiesten kohdalla ensimmäkin verottaa vastausmäärää sekä myös vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin, sillä niiden kautta mahdollistui vastausten tunnistettavuus. Mainittakoon, että yksi lomake palautui tyhjänä tunnistettavuuden vuoksi, ja kahdessa lomakkeessa taustatietoja ei oltu

täytetty. Tämä siitä huolimatta, että lomakkeen alussa painotettiin vastausten luottamuksellisuutta. Taustatietojen tarkoituksen olisi kuitenkin voinut tuoda esiin vielä selvemmin. Taustatietojen sijoittaminen lomakkeen loppuun taas oli varmastikin tässä tapauksessa oikea ratkaisu, sillä niiden vaikutus vastauksiin olisi voinut olla suurempi alussa täytettynä.

Yksi itseen kohdistuvien arviointien ongelma on vastaaminen sosiaalisesti suotavalla tavalla. Aiemmissa esimiesosaamiseen kohdistuneissa tutkimuksissa (ks. esim. Pirnes 2000) vastaajien on havaittu jossain määrin yliarvioivan osaamistaan erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella. Tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa ottamalla useampi arvioitsijataho mukaan arviointeihin, kuten tässäkin tutkimuksessa tehtiin. Parempi tulos olisi vielä saatu, jos esimiehiä olisi arvioinut heidän lähin esimiehensä ja alaiset samalla formaatilla esimiesten itsearviointien kanssa. Mutta myös tällä toteutustavalla saatiin suuntaa arvioiden yhteneväisyydestä. Toisaalta täytyy myös muistaa, että eri tahot todella katsovat asiaa hieman eri näkökulmista.

Vastaamatta jättäneiden joukko saattaa myös poiketa jollain lailla vastanneista heikentäen tutkimuksen validiteettia ja tulosten yleistettävyyttä koko organisaation esimiehiin. On ehkä jopa todennäköistä, että vastaamatta jättäneet erottuvat jollain tavalla vastanneista. Ratkaisevaa on kuitenkin se, liittyykö vastaamattomuus millään lailla esimiesosaamiseen. Vastaamatta jättämiseen lienee monia syitä: kiire, kiinnostuksen puute, mutta ehkäpä yhtenä syynä voisi olla myös omien esimiestaitojen heikkous. Vastausta tähän pohdintaan ei löydy, mutta asia on hyvä pitää mielessä tuloksia tarkasteltaessa.

Siirryttäessä tutkimuksen reliabiliteetin arviointiin kyselylomakkeen kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys nousee ensisijaisen tärkeäksi tekijäksi. Tässä tutkimuksessa kyselylomaketta laadittaessa tavoitteena oli kysymysten mahdollisimman konkreettinen ja yksinkertainen rakenne. Lomakkeen muotoa ja kieltä testattiin kolmella pilotilla, jotka kuuluivat kohderyhmään. Pilottitutkimus osoittautui hyödylliseksi, ja sen jälkeen lomakkeessa tehtiin pieniä muutoksia. Kaksi samaa asiaa mittaavaa kysymystä yhdistettiin, yksi kysymys poistettiin kokonaan ja muutamassa kohdassa sanamuotoa

tarkistettiin täsmällisemmäksi. Lisäksi lomaketta hiottiin yhdessä kaupungin henkilöstötiimin kanssa.

Vastausprosentti on myös yksi lähde, josta voi tehdä päätelmiä tutkimuksen reliabiliteetista. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli postikyselyksi melko korkea, 71 %. Aihe oli esimiehille läheinen, jolloin motivoituneisuus vastata, sekä sitä kautta myös tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Myös avoimiin kysymyksiin, joihin työläytensä vuoksi jätetään helpommin vastaamatta, oli vastattu ahkerasti. Kolme neljästä vastaajasta oli vastannut kaikkiin avoimiin kysymyksiin (paitsi nro 60). Myös summamuuttujien reliabiliteettikertoimen laskeminen on yksi keino mittarin reliabiliteetin tutkimiseksi. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettikertoimet summamuuttujilla vaihtelivat 0.71 - 0.85 välillä, eli kohtalaisesta hyvään. (ks. kyselylomakkeen rakenne)

Lomakkeen pituus ja täyttämistapa on tässä tutkimuksessa saattanut taas heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Ensinnäkin lomake oli hieman raskas, koska arvioitavana oli jokaisen 67 muuttujan kohdalla kaksi asteikkoa. Tämä on voinut lisätä vastaajien huolimattomuutta. Edelleen lomaketta täyttäessä on täytynyt olla tarkkana asteikkojen kanssa, jotka olivat näkyvissä ainoastaan ensimmäisellä sivulla. Yhden lomakkeen hylkäsin sen vuoksi, että epäilin vastaajan täyttäneen sen väärin päin.

Tutkimuksen kvalitatiivisen osuuden luotettavuutta on myös syytä pohtia erikseen, koska se tulkinnallisena menetelmänä poikkeaa huomattavasti kvantitatiivisesta. Teemahaastattelut toimivat tutkimusprosessissa toisaalta pohjana jatkotyöskentelylle, mutta toisaalta niistä saatavalla tiedolla oli myös tärkeä asema tutkimusongelmien ratkaisemisessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerit eivät perustu ensisijaisesti tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin, kuten kvantitatiivisessä tutkimuksessa. Tämän vuoksi myöskään validiteetti ja reliabiliteetti eivät välttämättä sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Perttula 1995, 39.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus kietoutuu koko tutkimusprosessiin, ja liittyy vahvasti myös tutkimuksen eettisiin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa eettisyys todentui uskollisuutena tutkimusaineistolle, sekä kiinnittämällä huomiota tutkittavien tunnistettavuuden häivyttämiseen.

Tutkimusprosessin johdonmukaisuus tutkimuksen tarkoituksen, käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen suhteen kertoo tutkimuksen luotettavuudesta (Perttula 1995, 43). Kvalitatiivisessa osuudessa tarkoituksena oli hahmottaa organisaation tilaa ja esimiesten osaamista hallintokuntien johdon silmin. Tämä tavoite vaati joustavaa lähestymistapaa, sillä kyse oli tutkittavien kokemuksista sekä kohdeorganisaation sisäisestä tiedosta, jonka selvittämisessä yksinkertaisin tapa oli kysyä asiaa tutkittavilta. Vastauksia ei ollut syytä rajoittaa strukturoidummalla menetelmällä, vaan tarkoituksena oli mahdollisimman laajan vastauskirjon esiin saaminen. Tämä oli tärkeää erityisesti kyselylomakkeen laatimista silmällä pitäen. Haastateltavien pohtiessa muiden kuin itsensä osaamista sekä organisaatioon liittyviä seikkoja, myöskään tutkijan läsnäolo ei liene tulosten luotettavuutta heikentävä tekijä.

Keskeiseksi kysymykseksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa nousee se, onko tutkija tehnyt oikeat johtopäätökset tutkittavien vastauksista (Lincoln & Guba 1985 Perttulan 1995, 42 mukaan). Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollisti tarkennusten ja selvennysten tekemisen haastattelun aikana, mikä edisti oikean ymmärryksen muodostumista. Aihepiiri oli monilta osin käytännönläheinen ja siten tulkinnallisesti melko selkeä, mutta sisälsi paljon organisaation sisäistä tietoutta sekä haastateltavien omia tulkintoja ilmiöistä. Niinpä mahdollisuus tarkennuksiin nousi keskeiseksi haastattelumenetelmän eduksi.

Tutkimuksen tarkoitusta leimasi käytännönläheisyys. Tämä näkyi sekä teemahaastattelun menetelmävalinnassa että aineiston analysoinnissa. Haastatteluiden avulla saatu tieto oli osin fakta-luonteista organisaatiota koskevaa tietoa, osin haastateltavien näkemyksiä tietyistä organisaatiossa vallitsevista asiantiloista. Vaikka aina ihmisiä tutkittaessa on kyse tutkittavan kokemuksista ja henkilökohtaisista tulkinnoista, tässä tutkimuksessa pysyttiin melko konkreettisella tasolla. Konkreettisuus oli myös edellytys tutkimusongelmien ratkaisemiselle ja tulosten hyödyntämiselle. Siten kvalitatiivisen aineiston analyysissä tukeuduttiin vahvasti teemarungon mukaiseen analyysiin, ja pitäydettiin ainoastaan monipuolisessa ja rikkaassa, ei niinkään syvässä analyysissä. Konkreettisuus sinänsä nosti tulosten luotettavuutta, kun abstrahoinnissa pysyttiin teemoittelun tasolla, ja tutkijan omien tulkintojen vaikutus tuloksiin oli siten vähäisempi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli korostuu saatavan tiedon tulkitsejana ja valintojen tekijänä tutkimuksen aikana. Tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon läpi tutkimusprosessin huomattavasti vahvemmin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189; Perttula 1995, 43.) Tämä asia silmällä pitäen olen tuonut esiin tutkimuksen valinnat ja tulkintaperustan tutkimuksen vaiheita kuvattaessa. Myös kohderyhmä ja tutkimustilanne on kuvailtu. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus ei raportoinninkaan myötä täysin toteudu (Perttula 1995, 42), pystyy lukija kuitenkin tämän perusteella hahmottamaan tehtyjen tulkintojen taustan.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän yhdistäminen tässä tutkimuksessa tulee ymmärrettäväksi tutkimuksen tarkoituksen kautta. Menetelmien tieteenfilosofia pohjaa erilaisiin lähtökohtiin, mitä on perinteisesti pidetty metodien yhdistämisen kohtalon kysymyksenä (Brannen 1996, 3-5). Jos kuitenkin katsotaan metodien yhdistämisen perustuvan erilaisiin tietojenkeruumenetelmiin, eikä niinkään epistemologisiin lähtökohtiin ja näkemyksiin validista tiedosta, menetelmien yhdistäminen mahdollistuu (Bryman 1992 teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2000, 27). Tämän tutkimuksen tarkoituksesta voidaan johtaa molemmat menetelmät siten, että sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen menetelmän käyttämisen kautta tutkimuksen näkökulma ja tulkintaperusta laajenee, ja tutkimuksen luotettavuus paranee.

Aineistot nähdään toisiaan täydentävinä, ja tulosten tulkinnassa pyritään ottamaan huomioon niiden erilainen luonne. Brannen (1996, 16) korostaa metodien yhdistämisessä eri metodien tarkoituksen, niillä saatavan tiedon luonteen ja sen teoriayhteyden tarkkaa selvittämistä. Toisaalta tässä tutkimuksessa kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella menetelmällä kerätyn aineiston kovin voimakas vastakkainasettelu ei ole mielestäni tarpeellista. Eri tutkimusmenetelmillä kerätty tieto ei eroa voimakkaasti toisistaan käytännönläheisen aiheen ja kvalitatiivisen aineiston analyysivalinnan vuoksi. Ensimmäisenä tarkoituksena tutkimuksessa on tulosten mahdollisimman suuri totuudenmukaisuus kohdeorganisaatiossa. Tulosten yleistettävyyden laajempaan joukkoon ei siis ole tutkimuksen päällimmäinen tarkoitus. Laadullisella menetelmällä kerätty aineisto, hallintokuntien johdon haastattelut, ovat kyselyaineiston tavoin kattava kohdejoukko.

Tulosten validius on hyvä juuri kyseessä olevassa organisaatiossa ja kyseisessä kohdejoukossa.

Useamman metodin käyttäminen parantaa tutkimuksen validiutta. Samaa asiaa tutkitaan kahdella eri menetelmällä, jolloin tulokset ”varmentavat” toisiaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 31). Tähän liittyen yhtenä etuna monimetodisessa lähestymistavassa on ns. perusteettoman varmuuden vähentäminen. Yhtä menetelmää ja siten yhtä lähestymistapaa käytettäessä tutkija voi uskoa löytäneensä ”totuuden” tutkittavasta asiasta. Toisen metodin käyttäminen saattaa usein karistaa tämän ajatuksen, kun vastaukset saattavatkin olla eri metodilla erilaisia. Tämä todentui myös omassa tutkimuksessani. Tässä tutkimuksessa metodien yhdistämisessä ei kuitenkaan ollut ensisijaisena tarkoituksena luotettavuuden lisäämiseen, vaan erilaisten näkökulmien saaminen tutkittavaan asiaan. Metodit siis täydensivät toisiaan, mutta toki paransivat myös tutkimuksen luotettavuutta niiltä osin, kun eri metodeilla saadut tulokset olivat yhtenäisiä. Toisistaan poikkeavien tulosten kohdalla tässä tutkimuksessa myös vastaajajoukko ja siten näkökulma asiaan oli erilainen. Lisäksi vaikka eri metodeilla pyritään etsimään vastausta osin samoihin tutkimusongelmiin, kyseessä on kuitenkin eri kohdejoukon näkemykset samasta asiasta.

Viimeisenä tekijänä tutkimukseni luotettavuuden pohdinnassa tarkastelen toimeksiantotutkimuksen vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Joissain tapauksissa toimeksiantotutkimus saattaa kahlita tutkimusta liiaksi siten, että tutkimuksellinen osuus jää toimeksiantajan tavoitteiden jalkoihin. Toimeksianto tälle tutkimukselle tuli Jyväskylän kaupungilta melko yleisessä muodossa. Toimeksiantaja saneli tutkimuksen pää tavoitteen, mitä tietoa kaupunki tarvitsee tämän tutkimuksen kautta, mihin sitä käytetään ja mikä on tutkimuksen aikataulu. Koska tutkimuksesta haluttiin koko organisaatioon yleistettävää tietoa, kohdejoukon koko oli myös ennalta määrätty. Tämä on ehkäpä ainut tekijä, joka määräsi itse tutkimuksellisia ratkaisuja. Kokonaan toinen kysymys on se, olisiko tutkimuksessa kannattanut keskittyä esimerkiksi tietyn hallintokunnan esimiesten kehitystarpeiden syvällisempään tarkasteluun, jossa jo itse kehitystarpeiden kartoituksen luonne olisi voinut olla kehittämisprosessin kaltainen, ja näkökulma olisi voinut laajentua koko työyhteisöön. Mutta siinä tapauksessa tutkimuksen tarkoitus ja asetetut ongelmat olisivat olleet toisenlaiset. En kuitenkaan näe

tehtyä ratkaisua tätä huonompana, vaan kuten jo aikaisemmin toin esille, ainoastaan eri tavoitteisiin tähtäävänä ratkaisuna. Ison joukon kehittämistarpeiden kartoittamisella luotiin perusta kehittämistyölle, jossa vasta pureudutaan syvemmin kunkin esimiehen työhön.

Kaikki muu osuus tutkimuksessa jäi itseni päätettäväksi. Nähdäkseni toimeksiantotutkimus ei heikentänyt miltään osin tutkimuksen luotettavuutta. Toimeksiantajan tavoite oli muotoiltavissa selkeiksi tutkimusongelmiksi, ja menetelmään ym. liittyvät tutkimukselliset ratkaisut olivat tutkijan ratkaistavissa.

Tämä tutkimus herätti ensinnäkin mielenkiinnon siitä, olisivatko tulokset olleet samanlaiset, jos mukana olisi ollut myös työntekijöiden näkemykset esimiesten osaamisesta. Jatkossa tätä tutkimusta voisi laajentaa työntekijöihin, ja ottaa esimerkiksi mukaan pienempi esimiesjoukko ja enemmän arvioitsijoita. Toiseksi esimiestyön kehittäminen esimiehen jaksamisen ja työnkuvan näkökulmasta olisi alue, jolla tarvittaisiin uusia ratkaisuja. Kolmas kiinnostava näkökulma olisi soveltaa Sandbergin (2000) näkemystä osaamisesta esimiestyöhön. Tämä lienee aikaisemmin tutkimatonta aluetta. Tutkimus vaatisi esimiesten syvähaastatteluita, sillä esimerkiksi tämän tutkimuksen kyselylomakkeen avoimella kysymyksellä "Kuvaile pätevää esimiestä" jäädään liian pinnalliselle tasolle Sandbergin (2000) analyysin soveltamista ajatellen.

LÄHTEET

- Aalto, L., Hätönen, H. & Vaherva, T. 1998. 1.-3. painos. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen. Vantaa: Julkaisupu Oy Delta.
- Alam, M. 1997. The New Public Manager in Finland. Context, Competencies and Development. Helsinki: Edita.
- Alasuutari, P. 1995. (3. painos) Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Anderson, G. 1994. A Proactive Model for Training Needs Analysis. *Journal of European Industrial Training*. 18 (3)
- Bartram, S. & Gibson, B. 1998. Training needs analysis. Aldershot: Gower.
- Brannen, J. 1994. (3. Ed.) Combining qualitative and quantitative approaches. Teoksessa J. Brannen. *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Bristol: Cedric Chivers Ltd.
- Chiu, W., Lo, K.L, Thompson, D. & Wai-ming, M. 1999. *Personnel Review* 28 (1, 2), 77-90.
- Darmon, I., Hadjivassiliou, K., Sommerland, E., Stern, E., Turbin, J. & Danau, D. 1998. Continuing vocational education: key issues. Teoksessa F. Coffield (toim.). *Learning at work*. The Learning Society. Bristol: The Policy Press.
- Davenport, T. 1999. Human Capital. *Management Review* 88 (11), 37-43.
- Dolliver, S.K. 1993. To train or not to train?...an essential question. *Supervision*, 54, 12-16.
- Elovainio, M & Kivimäki, M. 2001. Johtamisessa on tärkeää oikeudenmukaisuus. *Työterveyslaitoksen tiedotuslehti* 2, 10-11.
- Eraut, M. 1994. *Developing Professional Knowledge and Competence*. London: The Falmer Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Farren, C. & Kaye, B. L. 1996. New Skills for New Leadership Roles. Teoksessa F. Hasselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) *The Leader of the Future*. New

- Visions, Strategies and Practices for the Next Era. San Francisco: Jossey Bass, 175-189.
- Fiedler, F. 1998. The Leadership Situation: A Missing Factor in Selecting and Training Managers. *Human Research Management Review* 8 (4) 335-351.
- Gratton, L. & Pearson, J. 1994. Empowering Leaders: are they being developed? Teoksessa C. Mabey & P. Iles (toim.) *Managing Learning*. London and New York: The Open University. 87-105.
- Hager, P. & Gonczi, A. 1996. What is competence? *Medical Teacher* 18 (1), 15-19.
- Heikkilä, T. 1999. (2. Painos) Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Eedita Ab.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1985. (3. Painos). Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. 6. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Huttunen, P. 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa – yhtymäjohtaminen. Juva: Weilin & Göös.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden keskusliitto, MET. Metalliteollisuuden kustannus Oy. MET-julkaisuja nro 4/98. Vantaa.
- Hyttinen, M. 1994. Talonrakennustyömaan työnjohtajan onnistunut esimiestoiminta. Oulu: Oulun yliopisto.
- Jarvis, W. 1996. From competence to excellence. *Management* 43 (4) 76-79.
- Johtamisen kehittämishanke. Johtoryhmän loppuraportti. 1999. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 24/99. Helsinki: valtiovarainministeriö.
- Juuti, P. 1996. Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus* (4) 244-253.
- Juuti, P. 1998. Ylemmät toimihenkilöt esimiehenä. *JTO tutkimuksia - sarja 11*. Helsinki: Hakapaino.
- Jyväskylän kaupungin työolobarometri 2000 & 2001. Tilastokeskus. Julkaisematon.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kasvio, A. 1996. Johtajuus muuttuvassa työelämässä. *Aikuiskasvatus* 4, 251-258.
- Kautto-Koivula, K. 1993. Degree-Oriented Professional Adult Education in the Workenvironment. University of Tampere. Vammalan kirjapaino oy. Vammala.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Kivistö, M. 1989. Johtajuustutkimus. Raportit 1-9- johtamistaidon opisto.
- Kohtanen, J. 1993. Esimiehen työ, johtaminen, työyksikön toimivuus ja kehittämistarpeet. Työhallinnon julkaisuja nro 28. Helsinki.
- Koch, R. 1999. New Public Management and Management Education: Foundations of Successful Management Reform. *Australian Journal of Public Administration*. 58 (3) 97-101.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Lindqvist, J. & Manninen, J. 1998. Asiantuntijat tulevaisuuden tekijöinä. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Maunula, R. 1999. *Byrokraatista kansalaisten palvelijaksi*. Helsinki: Edita.
- McHugh, M. & Bennett, H. 1999. Introducing teamworking withing bureaucratic maze. *Leadership and Organization Development Journal*. 20 (2), 81-93.
- Mumford, M., Zaccaro, S, Connelly, M & Marks, M. 2000. Leadership skills: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly* 11 (1), 155-171.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. *Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrasa*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. *Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla*. Hallinnon kehittämiskeskus, Valtiovarainministeriö: Oy Edita Ab.
- Nordhaug, O. 1998. Competence specificities in organization. *International Studies of Management & Organization*. 28 (1), 22-31.
- Otala, L-M. 2001. *Oppiva organisaatio, taustaa ja teoriaa*. Learning Organizations - konferenssi. Jyväskylän paviljonki 8. - 9.11.2001.
- Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 26 (1), 39-47.
- Pickett, L. 1998. Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*. 27 (1), 103-117.
- Pinchot, G. 1996. *Creating Organizations with Many Leaders*. Teoksessa F. Hasselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) *The Leader of the Future. New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass, 25-41.
- Pirnes, U. 2000. 4. painos. *Kehittyvä johtajuus*. Helsinki: Otava.

- Pirnes, U. 2000. Kehittyvät tiimit. Organisaation rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. JTO tutkimuksia sarja 8. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Public Sector Management Reform. Government Decision on Public Sector Management Reform. 1992. Helsinki: Ministry of Finances.
- Rajala, T. 1998. Henkilöstö kunnan voimavarana. Teoksessa P. Hoikka (toim.). Kunnat 2000-luvun kynnyksellä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rasku, A., Feldt, T. & Ruoppila, I. 1997. Esimiesten työ, työympäristö ja hyvinvointi vuosina 1987 ja 1996. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 335. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Rossett, A. 1989 (2. ed). Training needs assessment. New Jersey: Eaglewood Cliffs.
- Rassi, A-L. 1997. Julkishallinnon johtamisesta – näkökulma kunnallishallinnosta. Teoksessa J. Kettunen (toim.) Suomalaisen johtamisen malli. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Johtamiskoulutuksen julkaisuja 4.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, C. H. 1994. Human resource development: A strategic approach. Amhers (MA): Human resource management.
- Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita ab.
- Sandberg, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*. 43 (1) 9-25.
- Schein, C. H. 1996. Leadership and Organisational Culture. Teoksessa F. Hasselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) *The Leader of the Future. New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass. 59-71.
- Senge, P. M. 1996. Leading Learning Organisations. *The Bold, the Powerful and the Invisible*. Teoksessa F. Hasselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) *The Leader of the Future. New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass, 41-57.
- Silvennoinen, H. Naumanen & Hautala, J. 1994. Työ ja taidot ajan tasalla? Näkökulmia työelämän muutokseen koulutustarpeisiin. Turku: Turun yliopisto.
- Spangenberg, H., Schroder, H. & Duvenange, A. 1999. A leadership competence questionnaire for South African managers. *South African Journal of Psychology* 29 (3), 117-124.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Syvänen, S. 1998. tuloksellisuuden arviointi osana kunnallisen palvelutoiminnan kehittämistä. Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus. Helsinki: Edita oy.
- Temmes, M. & Kiviniemi, M. 1995. Muutoksen mahdollisuudet. Arviointeja ja näemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämisestä 1990-luvulla. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Tiuraniemi, J. 1994. Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi. Arviointien keskinäiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C 104. Turku: Painosalama Oy.
- Tjosvold, D. & Wong, A. 2000. The leader relationship: building teamwork with and among employees. *Leadership & Organization*. 21 (7), 350-354.
- Tulevaisuuden johtajat ja asiantuntijat: kehittämishankkeen loppuraportti. 1999. Helsinki: valtiovarainministeriö: Henkilöstöosasto.
- Vaherva, T. 1984. Rehtorin ammattikuva ja koulutustarve. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A5.
- Vaherva, T. & Ekola, J. 1986. Aikuisten opettamisen taito. Radion aikuiskasvatussarjan kolmannen osan oppikirja.
- Varila, J. 1989. Koetusta koulutustarpeesta ja sitä selittävistä tekijöistä. Tutkimuksia 121. Helsinki: Yliopistopaino.
- Vasu, M. L., Stewart, D. W. & Garson, G. D. 1998. (3:th ed.) *Organizational Behavior and Public Management*. Marcel Dekker, inc. New York.
- Valtee, P. 1987. Kunnallisen työyhteisön johtaminen. Esimiesten käsityksiä. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Väärälä, R. 1998. Pätevyys ja ammatillinen muutos. Teoksessa A. Räisänen. Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Arviointi 2/1998. Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Yukl, G. 1989. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliff, N. J. Practice Hall.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

➤ **Kokonaiskuva hallintokunnasta ja siellä tehtävästä työstä**

- toimintaidea
- minkä tyyppistä hallintokunnassa tehtävä työ on
- työn organisointi

➤ **Hallintokunta tänään ja tulevaisuudessa**

- hallintokunnan heikkoudet ja vahvuudet
 - vahvuuksien hyödyntäminen, heikkouksien parantaminen
- viimeaikaiset muutokset, jotka ovat vaikuttaneet hallintokunnan toimintaan
 - muutosten vaikutukset esimiesten työhön / osaamiseen
- odotettavissa olevat muutokset, jotka vaikuttavat hallintokunnan toimintaan
 - lähitulevaisuudessa
 - pitkällä aikavälillä
 - muutosten vaikutukset esimiesten työhön / osaamiseen

➤ **Esimiestyö hallintokunnassa**

- hallintokunnan johtamisrakenne
- esimiesten keskeiset esimiestyöhön liittyvät tehtävät ja vastuut
- millaista esimiestaitoihin liittyvää osaamista esimiehillä tulisi olla
 - tällä hetkellä
 - tulevaisuudessa
- miten uusi osaaminen kannattaisi hankkia
- esimiehen työhön / osaamiseen liittyvät mahdolliset ongelmat tällä hetkellä
 - syyt
 - ratkaisumallit
- esimiesten kohtaamat ongelmat / haasteet tulevaisuudessa

➤ **Henkilöstön kehittäminen hallintokunnassa**

- miten hallintokunnassa taataan henkilöstön ja erityisesti esimiesten osaaminen

Liite 2: Kyselylomake

Hyvä esimies!

9.10.2000

Yhteiskunnassa ja työelämässä on meneillään monenlaisia muutoksia, joiden vaikutukset ulottuvat myös esimiesten työhön asettaen uusia haasteita esimiesten osaamiselle. Myös kaupunkiorganisaatio on läpikäynyt monia esimiehiä koskettavia uudistuksia, ja tulevaisuus vaatii siltä edelleen jatkuvaa toimintojensa kehittämistä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää esimiestyön ongelmakohtia ja esimiesten osaa-
mistarpeita omassa työssään yksikön tai ryhmän johtajana. Kyselylomakkeen avulla saadut
tulokset antavat hyvän lähtökohdan oikein kohdentuvan ja todellisiin työssä koettuihin tar-
peisiin perustuvan koulutuksen ja kehittämistoiminnan suunnitteluun. Kyselylomake lähe-
tetään n. 150:lle kaupunkiorganisaation esimiehelle. Pyydän Sinua vastaamaan huolelli-
sesti lomakkeen kysymyksiin ja palauttamaan sen nimettömänä oheisessa kirjekuoressa
viimeistään keskiviikkoon 4.10. mennessä strategiseen suunnitteluyksikköön, josta ne me-
nevät suoraan allekirjoittaneelle. Tutkimus tehdään Jyväskylän kaupungin toimeksiantona,
ja teen siitä myös kasvatustieteen pro gradu –työni.

Päivi Palomäki
Kasvatustieteen yo
Puh. 040-7434289

Kyselylomakkeeseen on koottu esimiehen työlle ominaisia tehtäviä tai niiden vaatimia tietoja ja taitoja, jotka on valittu lomakkeeseen jo tehtyjen haastattelujen ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella. Arvioi kunkin tehtävän kohdalla vasemmassa sarakkeessa (A) **kuinka tärkeänä** pidät kyseistä asiaa omassa esimiestyössäsi. Tämän lisäksi arvioi oikeassa sarakkeessa (B) **kuinka hallitset** omassa esimiestyössäsi kyseisen asian toteuttamisen. (Mitä tärkeämpi tai mitä paremmin hallitset, sitä suurempi luku!) Sarakkeessa A on mukana myös vaihtoehto "**En näe omaan työhöni kuuluvana**" (0), joten jos valitset tämän vaihtoehdon, jätä silloin **oikea puoli (B) sen tehtävän kohdalta täyttämättä**. Jokaisen osa-alueen lopussa on myös tyhjiä rivejä, jonne voit lisätä mielestäsi kyseisestä osa-alueesta puuttuvia tehtäviä. Suuri osa alla olevista kohdista kuvaa jossain määrin ideaalista esimiehen toimintaa. Tästä huolimatta pyri vastaamaan kaikkiin kohtiin **mahdollisimman totuudenmukaisesti**, jolloin saadaan selville todelliset ongelmakohdat ja kehittämistarpeet esimiesten työssä! Vastaukset ovat luottamuksellisia ja lomakkeet palautetaan **nimettöminä**.

MALLIVASTAUS

0	1	2	3	4	5	18.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten mukaan ottaminen muutosten suunnitteluun ja heidän työtään koskevaan päätöksentekoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Huom! Mieti jokaisessa kohdassa vain **omaa esimiestyötäsi ja omaa työyhteisöäsi!** Arvioi esimerkiksi tässä kuinka tärkeää alaisten mukanaolo on tai olisi juuri Sinun yksikössäsi tai ryhmässäsi, ja kuinka todellisuudessa pystyt toteuttamaan asian.

A.

5. Pidän erittäin tärkeänä
4. Pidän melko tärkeänä
3. Pidän jossain määrin tärkeänä
2. Pidän vain vähän tärkeänä
1. En pidä lainkaan tärkeänä

0. En näe omaan työhöni kuuluvana

B.

5. Hallitsen hyvin
4. Hallitsen melko hyvin
3. Hallitsen joten kuten
2. Koen melko ongelmallisena
1. Koen erittäin ongelmallisena

A.

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

B.

Vuorovaikutus alaisten kanssa

0	1	2	3	4	5	1.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yhteinen keskustelu ja ideointi alaisten kanssa työn tekemiseen liittyvissä asioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5	2.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten mielipiteiden, myös omistani poikkeavien, kuuntelu ja huomioon ottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5	3.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten innostaminen ja motivointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5	4.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Toistuva alaisten kannustaminen ja myönteisen palautteen antaminen alaisille heidän työstään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0	1	2	3	4	5		5.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Negatiivisen palautteen antaminen rakentavasti ja kannustavasti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		6.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Säännöllisten esimies-alaiskeskustelujen käyminen alaisten kanssa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		7.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Erilaisten asiantuntijoiden huomioiminen ryhmän johtamisessa (moniammatilliset ryhmät)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		8.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yhteisöllisyyden ja "me-hengen" luominen työyhteisöön		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inhimillinen johtajuus

0	1	2	3	4	5		9.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Luottamuksellisen suhteen rakentaminen alaisiin		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		10.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten huoltien kuuntelu ja heidän tukeminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		11.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ihmisten erilaisuuden huomioon ottaminen alaisten ohjauksessa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		12.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten jaksamisesta huolehtiminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		13.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työyhteisössä ilmenevien ihmisuuhdeongelmien syiden tunnistaminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		14.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten kehittymismahdollisuuksista huolehtiminen esimerkiksi koulutuksen sekä työn järjestelyn avulla		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valmentava ja valtuuttava esimies

0	1	2	3	4	5		15.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten itsenäisen ja oma-aloitteisen työskentelytavan vahvistaminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		16.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tavoitteiden asettaminen yhteistyössä alaisten kanssa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		17.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten mukaan ottaminen muutosten suunnitteluun ja heidän työtään koskevaan päätöksentekoon		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		18.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vapauden antaminen työntekijöille määrätillä keinot tavoitteisiin pääsemiseksi		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vahva johtajuus

0	1	2	3	4	5		19.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työyhteisössä / -ryhmässä ilmeneviin, työyhteisön toimintaan vaikuttaviin epäkohtiin puuttuminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		20.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Päätösten tekeminen ja toimenpiteisiin ryhtyminen epäkohtien korjaamiseksi		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		21.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Johdonmukaisten ja oikeudenmukaisten päätösten teko		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0	1	2	3	4	5		22.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Työryhmän ihmissuhdeongelmiin puuttuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		23.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Negatiivisen palautteen antaminen alaisille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		24.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Hyväksi toteamani asioiden takana pysyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		25.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Tarvittaessa lujien ja päämäärätietoisten otteiden käyttäminen asioiden sujumisen varmistamiseksi työyhteisössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toiminnan perusedellytysten turvaaminen

0	1	2	3	4	5		26.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Oman yksikköni / ryhmäni tavoitteiden asettaminen ja niiden painottaminen toiminnan johtamisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		27.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Työntekijöiden sitouttaminen tavoitteiden saavuttamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		28.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Työryhmien tai työntekijöiden tehtäväalueiden määrittely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		29.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Työyksikön / -ryhmän toimintaedellytysten takaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		30.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Työntekijöiden / -ryhmien työskentelyn ja tulosten arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		31.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Onnistuneiden henkilövalintojen tekeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiedonkulku

0	1	2	3	4	5		32.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Työntekijöille tiedottaminen työyhteisöä koskevista asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		33.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Työyksikön / -ryhmän sisäisestä tiedonkulusta huolehtiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		34.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Ylempänä tehdyistä päätöksistä tiedottaminen alaisille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		35.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Koko kaupunkiorganisaation strategioiden ja tavoitteiden vieminen alaisten tietoisuuteen ja osaksi työtä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		36.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Työstä saatujen kokemusten ja alaisten ehdotusten hyödyntäminen ja vieminen tarvittaessa ylemmille päätäntätahoille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		37.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		38.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UUDISTUMISEN JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

0	1	2	3	4	5		39.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Tulevaisuuden kehityssuuntien ennakointi ja toiminnan suunnittelu pidemmällä tähtäimellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		40.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Kehitystoimenpiteiden ja uudistusten alkuun paneminen ja vieminen käytännön toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0	1	2	3	4	5		41.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten innostaminen ja sitouttaminen kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		42.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kehitystoimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuden ja hyödyllisyyden perustelu alaisille		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		43.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovatiivisuutta ja kokeiluja tukevan ilmapiirin luominen työyhteisöön		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		44.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alaisten tuottamien kehittämisideoiden toteuttaminen ja eteenpäin vieminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		45.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Toiminnan kehittämistä koskevien keskustelujen käyminen alaisten kanssa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		46.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEKNINEN OSAAMINEN

0	1	2	3	4	5		47.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oman erikois- ja toimialan uusimman tiedon hankkiminen ja oman ammattitaidon päivittäminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		48.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kunnallista toimintaa koskevan lainsäädännön ja työmarkkinoiden pelisääntöjen tunteminen työyksikön toiminnan johtamisen ja päätöksenteon pohjana		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		49.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tietotekniikan hyväksi käyttö omassa työssäni		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		50.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vieraiden kielten käyttö omassa työssäni		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		51.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TALOUDEN SEKÄ YRITYSMÄISTEN TOIMINTATAPOJEN HALLINTA

0	1	2	3	4	5		52.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oman yksikköni aseman mieltäminen osana kaupunkiorganisaatiota, ja päätösten tekeminen koko organisaation tavoitteet huomioon ottaen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		53.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oman yksikköni / ryhmäni toiminnan ja henkilöstön liittämisen talouden suunnitteluun		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		54.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oman yksikköni / ryhmäni tuloksellisuuden parantaminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		55.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oman yksikköni / ryhmäni tulostavoitteiden toteutumisen valvominen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		56.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oman yksikköni / ryhmäni palvelujen laadun valvonta ja kehittäminen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		57.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asiakaspalvelun tärkeyden painottaminen ja ”palveluhenkisyys” luominen omaan yksikköni		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5		58.	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Omasta yksiköstä ulospäin suuntautuvien yhteistyöverkoston rakentaminen ja ylläpito		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 1 2 3 4 5

59.

1 2 3 4 5

60. Mitä sellaista osaamista näkisit itselläsi olevan, mitä et pysty nykyisessä työtehtävässäsäsi hyödyntämään maksimaalisesti tai lainkaan?

ITSETUNTEMUS JA KEHITTYMISHALU

0 1 2 3 4 5

61.

Oman johtamistapani heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen sekä hyväksyminen

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

62.

Omien johtamistaitojeni kehittäminen

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

63.

Koulutukseen hakeutuminen omien johtamistaitojen kehittämiseksi

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

64.

Omaan esimiestoimintaan liittyvän palautteen hankkiminen alaisilta sekä työtovereilta

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

65.

1 2 3 4 5

ESIMIESTYÖN ULKOISET RAAMIT

0 1 2 3 4 5

66.

Tuen ja avun hankkiminen omalta esimieheltäni

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

67.

Ylemmän johdon ja alaisten tavoitteiden yhteensovittaminen omassa esimiestyössäni

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

68.

Tuloksellisuus- ja tehokkuusvaatimusten sekä johtamisen inhimillisen puolen yhteensovittaminen omassa esimiestyössäni

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

69.

Oman tehtäväalueeni sekä minulle asetettujen tavoitteiden hahmottaminen

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

70.

Töittäni suorittaminen työajan puitteissa

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

71.

Minulle asetettujen vaatimusten sekä omien valtuuksieni yhteensovittaminen

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

72.

Tavoitteiden ja resurssien yhteensovittaminen

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

73.

Oman ajankäyttöni hallinta

1 2 3 4 5

0 1 2 3 4 5

74.

1 2 3 4 5

75. Millä tavalla haluaisit itse muuttaa työtäsi / työtapojasi?

76. Miten arvelet oman esimiestyösi muuttuvan seuraavan 5 vuoden aikana?

77. Mitä vaatimuksia muutokset asettavat omalle osaamisellesi?

78. Lopuksi kuvaile omin sanoin millainen on mielestäsi pätevä esimies sellaisessa työyhteisössä, jossa itse työskentelet.

Taustatiedot:

Ympyröi oikea vaihtoehto tai täytä tyhjälle viivalle

79. Sukupuoli 1 mies
2 nainen

80. Ikä _____ vuotta

81. Olen 1 yksikön / osaston esimies
2 lähiesimies

82. Olen työskennellyt nykyisessä tehtävässäni _____ vuotta

83. Hallintokunta

- 1 Keskushallinto
- 2 Kulttuuritoimen keskus
- 3 Liikuntapalvelukeskus
- 4 Opetustoimi
- 5 Rakennusvalvontavirasto
- 6 Sosiaali- ja terveystieteiden keskus
- 7 Ympäristövirasto

Kiitos vaivannäöstäsi ja aurinkoisia syyspäiviä!

Liite 3: Faktorianalyysi

Structure Matrix

	Factor				
	1	2	3	4	5
B17	,753	,225	-,235	,223	-,171
B44	,697	,423	-,436	,145	-,212
B10	,670	,230	-,413	,162	3,201E-02
B26	,632	,562	-,244	,381	-,282
B01	,617	,417	-,363	,191	-,173
B09	,612	,351	-,365	,204	6,153E-02
B36	,605	,367	-,385	,392	-,210
B45	,591	,271	-,346	,183	-,185
B08	,578	,385	-,393	,312	-,139
B34	,565	1,271E-02	-,293	,306	-1,867E-02
B32	,562	-8,248E-02	-4,292E-02	,199	,230
B24	,553	,326	-,165	7,882E-02	-,265
B28	,536	,202	-,112	8,171E-02	-,354
B31	,530	,298	-8,353E-02	,275	-2,398E-02
B16	,500	,209	-,343	,160	-,215
B55	,487	,330	-,382	,397	-5,753E-02
B06	,486	6,220E-02	-,224	,123	3,936E-02
B15	,458	,329	-,238	,344	-9,577E-03
B14	,435	,234	-,314	-,108	,149
B52	,384	,356	-,343	,324	7,546E-02
B35	,377	,106	-,365	,126	-,132
B29	,375	,247	-,333	-3,598E-02	1,438E-02
B18	,354	9,649E-02	-,234	6,607E-02	5,970E-02
B62	,261	,764	-,228	,189	-,219
B63	,164	,715	-,186	,225	-,231
B39	,342	,659	-,386	-4,848E-02	-,103
B40	,185	,647	-,409	-,158	-,438
B50	8,909E-02	,557	7,339E-02	4,450E-02	-,140
B64	4,372E-02	,521	-,180	,417	-,123
B47	,154	,490	-,114	3,769E-02	-,128
B49	,127	,446	1,487E-02	-,318	-,364
B48	,332	,434	-,322	,249	-,114
B58	,232	,387	-,117	,213	,120
B19	,286	,169	-,875	,167	-,217
B05	,168	,124	-,800	,144	-,147
B20	,482	,290	-,747	-2,817E-02	-,175
B13	,403	1,924E-02	-,706	,224	,257
B23	,215	,150	-,646	,211	-9,764E-02
B22	,236	,214	-,642	,225	-,131
B12	,402	,124	-,609	,206	,233

B04	,186	,224	-,563	,435	-,135
B43	,488	,442	-,548	,155	-,158
B11	,422	,260	-,545	,308	,230
B02	,514	,411	-,519	,199	-,111
B21	,414	,322	-,488	,232	,137
B07	,458	,310	-,485	,190	-1,628E-02
B25	,394	,338	-,441	,199	-,332
B56	,245	,378	-,418	,625	-,288
B53	,305	,247	-,230	,579	3,326E-02
B30	,469	,275	-,367	,543	-8,109E-03
B03	,221	,200	-,446	,507	-,252
B57	,281	,214	-,157	,506	-,272
B61	,219	,434	-,278	,505	-,101
B33	,231	-5,944E-02	-,110	,491	2,257E-02
B54	,266	,317	-,305	,480	-,427
B41	,233	,433	-,379	,375	-,740
B42	,272	,193	-,212	,109	-,703
B27	,362	,354	-,290	,336	-,473

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.