

Timo Kultanen

TUNNEÄLYTAIDOT
Esimiesvalmennus ICT-alalla.
Sosiaalisen innovaation suunnittelu,
toteuttaminen ja arviointi

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston informaatiotieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston
luentosalissa Pinni B1097, Kanslerinrinne 1, Tampere,
20. päivänä helmikuuta 2009 klo 12

TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
TAMPEREEN YLIOPISTO

A-2009-1

TAMPERE 2009

Timo Kultanen

TUNNEÄLYTAIDOT
Esimiesvalmennus ICT-alalla.
Sosiaalisen innovaation
suunnittelu, toteuttaminen ja
arviointi



TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
TAMPEREEN YLIOPISTO

A-2009-1

TAMPERE 2009

Ohjaaja: Prof. emer. Pertti Järvinen
Tampereen yliopisto

Vastaväittäjä: Rehtori, prof. Tapio Reponen
Turun kauppakorkeakoulu

Esitarkastajat: Prof. Matti Koiranen
Jyväskylän yliopisto

Prof. Timo Saarinen
Helsingin kauppakorkeakoulu

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 811

ISBN 978-951-44-7613-6 (pdf)

ISSN 1456-954X

<http://acta.uta.fi>

Tietojenkäsittelytieteiden laitos

33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

ISBN 978-951-44-7577-1

ISSN 1459-6903

Tampereen yliopistopaino Oy

Tampere 2009

ABSTRACT

There has been a growing interest in the meaning of emotions in working life and as a part of leadership in recent years. On the whole, a human being has been a research subject since the late 1920s (Hawthorne studies) and especially since the Second World War. An essential theoretical concept of this study is emotional intelligence and its meaning in superior work. Another central concept is a word pair temperament and characteristics. This study examines the meaning and development of emotional intelligence competences and their relation to temperament and characteristics.

The quality of superior work has a significant impact on the organisation's productivity. It influences, e.g., the atmosphere, creativity, organisation's internal confidence, motivation and amount of stress. The importance of superior work is also significant from viewpoints of national economy and health. Superior work has an undisputable effect on the occurrence and amount of sick leaves. Sick leaves in turn cause enormous costs. The correlation between human well-being and work productivity has been known for long. Superior work plays an important role in building of productivity and well-being in work communities.

Emotional intelligence competences can be divided into two categories: personal competences (self-awareness, self-management and motivation) and social competences (empathy and social skills). Self-awareness is important for a superior so that he or she can understand the consequences of his or her own emotions and thoughts. Self-management refers, among other things, to the question whether the superior uses his or her time to the things most important from the point of view of his or her success at work. Motivation is a two-way process: is the superior able to motivate him or herself and can he or she create the prerequisites for motivation among the subordinates? The superior's own motivation seems to be reflected in the subordinates. Empathy refers to understanding and perception of other people's emotions, needs and concerns. In addition, empathy has a great significance in the area of influencing subordinates. Social skills are important in superior work since influencing other people is at its best when a superior genuinely gets the subordinates motivated in their work. A part of social competences is also the superior's understanding that he or she should have the subordinates feel appreciated and that it is his or her task to maintain and boost their self-esteem.

This study is a design research, applied by nature, and tries to create new or at least better solutions than earlier ones. Design research is thus building something new, i.e. it aims to create innovations. The focus of interest in this study is on the ways that psychologically oriented manager training could change a person to become a better leader. The target groups of the research were ICT companies and the superiors of these companies. The purpose was to build a new kind of superior training programme with which, mainly by developing emotional intelligence competences, better leadership could be achieved.

The main result of the study is a new meta superior training programme (meta PIT superior training programme) focusing on developing of emotional intelligence competences and the leading principles of the programme. Meta means that some of the principles are found in all programme applications and some of them are applied. Despite the leading principles, the programme will be tailored for each application. The leading principles of the

programme form an ensemble of 11 items. The report shows and motivates the essential principles to be as follows: the programme should take at least seven days and the time between training days shall be 3-6 weeks, participants should be interviewed personally before the starting of the programme, the programme should be based on profound interactivity and learning through experience, the programme should be built as a model with one coach, the superior training should proceed from mental processes based on emotional intelligence competences towards business processes and personal work optimization, self-awareness should be emphasized since it is a prerequisite for goal-oriented self-improvement, participants' strengths and potential limitations should be found using various self-assessment methods, at the beginning of each training day the previous day's objectives and contents as well as the issues that participants learnt and took into use should be run through, the use of participants' personal experience and history should be regarded an essential part of learning environment.

The meta programme now created is the best of the ones known so far and its rules are grounded and tested (van Aken, 2004).

Keywords: emotional intelligence competences, temperament and characteristics, psychological competences, development of superior work, management in the ICT field, design research

TIIVISTELMÄ

Tunteiden merkitys työelämässä ja johtamisen osana on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena viime vuosien aikana. Kaiken kaikkiaan ihmisen huomioiminen työelämässä on ollut tutkimuskohteena jo 1920-luvun lopulta alkaen (Hawthorne-tutkimukset) ja erityisesti toisesta maailmansodasta lähtien. Tämän tutkimuksen keskeinen teoreettinen käsite on tunneäly. Tutkimuksen ”punaisena lankana” ovat tunneälytaidot ja niiden merkitys esimiestyössä. Tunneälyä lähellä olevia käsitteitä on sivuttu jo 1920-luvulta, vaikka käsite itsessään lanseerattiin vasta 1990-luvulla. Tutkimuksessa toinen keskeinen teoreettinen käsitepari on temperamentti ja luonteenpiirteet. Temperamentin käsite on vanha ja sitä on käytetty jo varsin varhain aina Hippokrateen kirjoituksissa. Temperamentti on kiehtova, ihmisten erilaisuuteen viittaava käsite, joka selittää, että ihmisen käyttäytymiseen ja reaktioihin vaikuttavat niin geneettiset tekijät kuin ympäristökin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ja pohditaan tunneälytaitojen merki-tystä ja kehittämistä esimiestyössä sekä niiden yhteyttä temperamenttiin ja luonteenpiirteisiin.

Esimiestyön laadulla on suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen. Esimiestyö vaikuttaa mm. ilmapiiriin, luovuuteen, organisaation sisäiseen luottamukseen, motivaatioon ja stressin määrään. Esimiestyön merkitys on suuri myös kansantaloudellisesta ja kansanterveydellisestä näkökulmasta. Sairauspoissaolosten syntyyn ja niiden määrään on esimiestyöllä kiistaton vaikutus. Sairauspoissaolot taas aiheuttavat valtavan määrän kustannuksia. Ihmisen hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välinen yhteys on tunnettu pitkään. Esimiestyö on keskeisessä roolissa työyhteisöjen tuottavuuden ja hyvinvoinnin rakentamisessa.

Tunneälytaidot voidaan jakaa kahteen luokkaan: henkilökohtaisiin taitoihin (itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen) ja sosiaalisiin taitoihin (empatia ja sosiaaliset kyvyt). Itsetuntemuksen merkitys on siinä, että esimies ymmärtää omien tunteidensa ja ajattelun seuraukset. Itsehallinta taas viittaa mm. siihen, käyttääkö esimies aikaansa sellaisiin asioihin, jotka ovat tärkeimpiä hänen menestymisensä näkökulmasta työssään. Motivaatio on kahdensuuntainen: osaako esimies motivoida itsensä ja osaako esimies luoda motivoitumisen edellytykset alaisiinsa? Esimiehen oma motivaatio näyttää heijastuvan hänen alaisiinsa. Empatialla viitataan muiden ihmisten tunteiden, tarpeiden ja huolenaiheiden ymmärtämiseen ja havaitsemiseen. Lisäksi empatialla on suuri merkitys alaisiin vaikuttamisen alueella. Sosiaaliset kyvyt ovat esimiestyössä tärkeitä, koska vaikuttaminen ihmisiin on parhaimmillaan, kun esimies saa alaisensa aidosti motivoitumaan työhönsä. Sosiaalisiin taitoihin kuuluu myös esimiehen ymmärrys siitä, että hänen tulisi saada alaisensa tuntemaan itsensä arvostetuiksi sekä siitä, että esimiehen tehtävänä on ylläpitää ja nostaa alaisten itsetuntoa.

Tämä tutkimus on menetelmältään suunnittelututkimus, joka on luonteeltaan soveltavaa ja pyrkii luomaan uutta tai ainakin aiempaa parempia ratkaisuja. Suunnittelututkimus rakentaa siis uutta eli pyrkii luomaan innovaatioita. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on se, miten psykologis-painotteisen esimiesvalmennuksen keinoin voitaisiin muuttaa ihmistä johtajana paremmaksi. Tutkimuksen kohderyhminä olivat ICT-alan yritykset ja niiden esimiehet. Tarkoituksena oli rakentaa uudenlainen esimiesvalmennusohjelma, jossa pääosin tunneälytaitoja kehittämällä voitaisiin saavuttaa parempaa johtajuutta.

Tutkimuksen päätulos on uudenlainen tunneälytaitojen kehittämiseen painottuva meta-esimies-valmennusohjelma (meta-PIT-esimiesvalmennusohjelma) ja sen kantavat periaatteet. Meta viittaa siihen, että osa periaatteista on mukana kaikissa ohjelman sovelluksissa ja osa niistä sovelletusti. Kantavista periaatteista huolimatta ohjelma räätälöidään jokaista sovellusta varten.

Ohjelman kantavat periaatteet muodostavat 11 kohdan kokonaisuuden. Raportissa osoitetaan ja perustellaan, että keskeisiä periaatteita ovat: ohjelman tulisi olla kestoaltaan vähintään seitsemän päivän mittainen ja valmennuspäivien välin tulee olla 3-6 viikkoa, osallistujat tulisi haastatella henkilökohtaisesti ennen ohjelman alkua, ohjelman tulisi pohjautua syvälliseen interaktiivisuuteen ja kokemuksista oppimiseen, ohjelma tulisi rakentaa yhden valmentajan mallin pohjalle, esimiesvalmennuksen tulisi edetä tunneälytaitoihin pohjautuvista mentaalisisistä prosesseista kohti business-prosesseja ja henkilökohtaista työn optimointia, itsensä tuntemiseen tulisi panostaa, sillä se on itsensä tavoitteellisen kehittämisen välttämätön ehto, erilaisia itsearviointimenetelmiä käyttäen tulisi pyrkiä löytämään osallistujien vahvuudet ja potentiaaliset rajoitukset, valmennuspäivien alussa tulisi kerrata edellisen päivän tavoitteet, sisältö ja se, mitä osallistujat olivat päivästä oppineet ja ottaneet käyttöön, osallistujien henkilökohtaisen kokemusmaailman ja historian hyödyntäminen tulisi ottaa keskeiseksi osaksi oppimisympäristöä.

Nyt luotu meta-ohjelma on tähän asti tunnetuista paras ja sen säännöt ovat perustellut (grounded) ja testatut (tested) (van Aken, 2004).

Avainsanat: tunneälytaidot, temperamentti ja luonteenpiirteet, psykologiset taidot, esimiestyön kehittäminen, johtaminen ICT-alalla, suunnittelututkimus.

ESIPUHE

Kiinnostukseni esimiestyön tutkimiseen sai alkunsa jo 1990-luvun alussa, jolloin konsulttitöiden yhteydessä aloin tehdä havaintoja siitä, miten erilaisilla tavoilla yrityksiä ja niiden henkilökuntia johdettiin. Muistan pohtineeni yhdessäkin yrityksessä, mahtaako tuo esimies itse ymmärtää oman käyttäytymisensä vaikutuksia. Ajattelin, että tuskin ymmärtää. Jos hän ymmärtäisi, hän kyllä muuttaisi käyttäytymistään. Vaikka aihealueen tutkiminen kiinnosti, työ vei energian pitkäksi aikaa.

Päätös väitöskirjan tekemiseen syntyi vuonna 2000, jolloin kyselin professori Mikko Ruohoselta, olisiko hänellä tiedossa sellaista tutkimushanketta, johon voisin päästä mukaan lopullisena tarkoitukseni väitöskirjan kirjoittaminen. Pitkään ei kulunut, kun hän kertoi, että yliopistossa alkaa tehdyn esitutkimuksen pohjalta Tietoyritysten muuttuvat työkuultuurit -hanke. Pääsin siihen mukaan ja näin alkoi tutkijan polkuni, joka on saavuttanut tämänhetkisen maalinsa tämän väitöskirjan muodossa.

Tämän väitöskirjan syntyminen tuskin olisi ollut mahdollista ilman sitä aina hämmästelemääni suurta tiedon ja viisauden ympäristöä, jossa olen ilokseni saanut olla. Suurimman kiitoksen lausun professori Pertti Järviselle, jonka erinomaisessa ohjauksessa väitöskirja syntyi. Pertin valtava tiedon määrä ja käsittämätön muisti eivät lakkaa ihmetyttämättä. Hänen systemaattinen, kärsivällinen ja ystävällinen otteensa loi jatkuvasti tunnetta, että kyllä se siitä syntyy. Kiitos Pertti.

Professori Mikko Ruohonen oli ohjaajani työn käynnistymisen vaiheessa ja sen alkupuolella. Mikon ohjauksessa sain työn käyntiin ja ilman hänen myötätuntoista ja asiantuntevaa tukeaan olisin ehkä edelleen pohtimassa tutkimussuunnitelman rakenteen saloja. Mikko ohjasi minut Järvisen kuuluun seminaariin. Kiitos Mikolle suurenmoisesta avusta, joka on jatkunut läpi tämän väitöskirjan alusta loppuun saakka. Professori Liisa Keltikangas-Järvistä kiitän hänen asiantuntevista neuvoista erityisesti temperamentin alueelta.

Suuret kiitokset haluan lausua myös työni esitarkastajille professori Matti Koiraselle ja professori Timo Saariselle. Heidän arvokkaat huomionsa ja korjausehdotuksensa johtivat väitöskirjan viimeistelyvaiheessa useiden parannusten tekemiseen tekstiin.

Suuret kiitokset annan myös Tietotyö-hankkeen tutkimusryhmälle, joka tutkimusjohtaja Antti Kasvion ja Mikko Ruohosen vetämänä vuosina 2001-2004 oli täynnä intoa ja uuden etsimistä. Kiitokset lausun myös ryhmän jäsenille Tarja Vanteelle ja Maarit Lahtoselle, joiden kanssa käydyt hyödylliset ja hyvähenkiset istunnot osaltaan virittivät minua kirjoitustyön alkuvaiheessa.

Työsuojelurahastoa kiitän saamastani tuesta, joka helpotti suuresti hankkeen toteuttamista.

Lopuksi haluan kiittää vaimoani Ullaa aina niin myönteisestä suhtautumisesta ja hämmästyttävän pitkästä pinnasta paperipinojen ja kirjojen keskellä. Ja siitä, että hän on jaksanut kannustaa ja joustaa niin monissa asioissa tämän vaativan tutkimusmatkan aikana.

Naantalissa 5.1.2009.

Timo Kultanen

TAULUKKOLUETTELO

- Taulukko 1 Tutkimustyön suoritteiden ja tutkimuksen toimintojen kehikko (March ja Smith)
- Taulukko 2 Innovaatioiden toteuttamisprosessin tulosten arviointikriteerejä
- Taulukko 3 Esimiestyyli, tunneäly ja organisaation tehokkuus (Goleman)
- Taulukko 4 Hippokrateen neljä temperamenttityyppiä (Eskola)
- Taulukko 5 Moulton-Marstonin luonteenpiirremalli
- Taulukko 6 Thomasin järjestelmän mukaiset eri luonteenpiirretyyppien kuvaukset
- Taulukko 7 Thomasin järjestelmän mukaiset eri luonteenpiirretyyppien motivaatiotekijät
- Taulukko 8 Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirrekuvaajat
- Taulukko 9 Kahden persoonallisuusulottuvuuden vuorovaikutus: Uutuuden etsiminen ja vaikeuksien välttäminen
- Taulukko 10 Kahden persoonallisuusulottuvuuden vuorovaikutus: Palkinnoista riippuvuus ja vaikeuksien välttäminen
- Taulukko 11 Moulton-Marstonin nelikenttä
- Taulukko 12 Kaikkien osallistujien jakautuminen nelikentässä luonteenpiirreanalyysin pohjalta
- Taulukko 13 Osallistujien jakautuminen nelikentässä: Internet-yritys
- Taulukko 14 Osallistujien jakautuminen nelikentässä: ICT-jatkuvat palvelut-yritys
- Taulukko 15 Johtajuusominaisuuksien arviointi nelikentän pohjalta
- Taulukko 16 Erilaiset esimiehet: vahvuudet ja heikkoudet
- Taulukko 17 Erilaiset esimiehet: motivaatio- ja työtyytyväisyystekijät
- Taulukko 18 Osallistujien ja vertailuryhmän sijoittuminen Cloningerin luonteenpiirre- ja temperamenttimallin alueille

KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1 Reaalimaailmaa koskeva tutkimusotteiden valikoima Järvisen P. ja Järvisen A. mukaan
- Kuvio 2 Hevnerin ja muiden tietojärjestelmätieteen viitekehys
- Kuvio 3 Tavoitetilan kuvaus (Järvinen P. ja Järvinen A.)
- Kuvio 4 Vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa innovaatio (Järvinen P. ja Järvinen A.)
- Kuvio 5 Rinnakkaiset spesifointi- ja implementointiprosessit versioiden konstruomiseksi (Järvinen P. ja Järvinen A.)
- Kuvio 6 Toimintatutkimuksen viisi vaihetta (Susman ja Evered)
- Kuvio 7 Työstävän minäkäsityksen mallintaminen (Lord ja Brown)
- Kuvio 8 Esimiestyön roolit kilpailevien arvojen viitekehyksessä (Quinn)
- Kuvio 9 Kokemusperäisen oppimisen malli (Kolb)
- Kuvio 10 Oppimisen jännitekenttä (Illeris 2002)
- Kuvio 11 Informaatiosysteemin (IS) tutkimuksen viitekehys (Hevner ja muut)
- Kuvio 12 Tutkimuksen menetelmä Hevnerin viitekehyksessä

SISÄLLYSLUETTELO

ABSTRACT	1
TIIVISTELMÄ	3
ESIPUHE	5
TAULUKKOLUETTELO	6
KUVIOLUETTELO	7
1. Johdanto	11
1.1. Tutkimuksen taustasta	11
1.2. Tutkimusalueen merkitys kansantalouden ja kansanterveyden näkökulmasta	13
1.3. Johtamisinnovaatiot ja niiden merkitys yritysten menestymisen osana	13
1.4. Tutkimusaihe tieteen näkökulmasta – psykologisen esimiesvalmennuksen rooli yliopistoissa ja korkeakouluissa	16
1.5. Tutkimuksen suunnitteluongelmat	19
1.6. Suunnittelutieteellinen tutkimus – sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteutus ja arviointi tämän tutkimuksen menetelmänä	19
1.7. PIT-ohjelman suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista	20
1.8. Tutkimuksen tuloksia	22
1.9. Tutkimusraportin muu sisältö	28
2. Tutkimuksen menetelmät	30
2.1. Suunnittelutieteellinen tutkimus tämän tutkimuksen menetelmänä	30
2.2. Toimintatutkimus ja sen rooli tässä tutkimuksessa	38
2.3. Kyselyt ja haastattelut tässä tutkimuksessa	41
2.4. Työkonferenssit osana tiedonkeruuta tutkimushankkeessa	41
2.5. Työnohjaus osana valmennusohjelmaa	44
2.6. Psykologiset analyysit ja testit tässä tutkimuksessa	45
2.6.1. Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretesti	45
2.6.2. Thomas International henkilökohtaisen käyttäytymistyylin analyysi	46
2.6.3. Kolb'n oppimistyylianalyysi	47
2.6.4. Tunneäly- ja johtamistaitoanalyysi	49
2.7. Yhteenveto luvusta	50
3. Prosessi-intensiivisen esimiesvalmennusohjelman suunnittelu ja taustateoriat	52
3.1. Ajatuksia esimiesvalmennuksesta PIT-ohjelman suunnittelun taustalla	52
3.2. Organisaatio- ja esimiestutkimuksen tarkastelua	53

3.2.1. Esimiestyö, suoritustaso ja motivaatio	53
3.2.2. Työryhmien toimivuus ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen	61
3.2.3. Esimiestyön moninaisuus	64
3.2.4. Ihmiset johtamisen painopisteenä	66
3.2.5. Esimiehen rooleista	68
3.3. Oppimisesta ja oppimisen teorioista tämän tutkimuksen taustalla	69
3.3.1. Oppimisen teorioita osana PIT-ohjelman suunnittelua	70
3.3.2. Erilaisista oppimisympäristöistä ja oppimisen koulukunnista	74
3.3.2.1. Oppiva organisaatio – yksilön oppimisesta yhteisön oppimiseen	74
3.3.2.2. Itseohjautuva oppiminen	77
3.4. Yhteenveto luvusta	78
4. Tunneäly – kohti teoriaa	81
4.1. Tunneälyn käsitteestä	81
4.2. Tunneäly – tieteellisesti vaikea mutta mielenkiintoinen käsite esimiestutkimuksessa	83
4.2.1. Tunne käsitteenä	83
4.2.2. Älykkyys – suppeasta kohti laajentuvaa määrittelyä	85
4.2.3. Tunneälyn taustaa ja käsitelmäärittelyä	85
4.2.4. Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli sekä Bar-Onin tunneälymalli	88
4.2.5. Golemanin tunneälykäsite	90
4.2.5.1. Golemanin tunneälyalueet ja PIT-ohjelma	90
4.2.5.2. Golemanin tunneälyalueiden sisältöaiheet	92
4.2.6. Tunneäly ja esimiestyylit	95
4.2.7. Kritiikkiä tunneälyä kohtaan	99
4.3. Yhteenveto luvusta	101
5. Ihmisten erilaisuus osana esimiestyötä ja työyhteisöä	104
5.1. Temperamentti, luonteenpiirteet ja käyttäytyminen – pysyvää vai ei?	104
5.2. Moulton-Marstonin bio-sosiaalinen teoria	108
5.3. Ihmisten erilaisuus ja vuorovaikutustilanteet	113
5.4. Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirremalli	114
5.4.1. Cloningerin mallin ulottuvuuksien arviointia esimiestyössä	122
5.4.2. Cloningerin mallin arviointia kirjallisuudessa	123
5.5. Rooken ja Torbertin johtajuustyypit – vaihtoehtoista ajattelua vai onko sittenkään?	124
5.6. Yhteenveto luvusta	127
6. Prosessi-intensiivinen esimiestyön kehittämisohjelma	130
6.1. Suunnittelututkimus ja suunnitteluongelmat	130
6.1.1. Tutkimuksen suunnitteluongelmat	133

6.1.2. PIT-ohjelman syntyminen ratkaisemaan suurinta suunnittelu- ongelmaa	137
6.2. Osallistujien odotuksia ohjelman alussa	138
6.3. Ohjelman rakenne	142
6.4. Ohjelman rakentaminen, sisältö ja aihealueet	145
6.4.1. Valmennuspäivien teemat, sisällöt, aiheiden käsittely ja päivien arviointi	145
6.4.2. Valmennuspäivien sisältökuvaukset	149
6.4.2.1. Valmennuspäivä 1: Esimiehenä olemisen psykologista taustaa	151
6.4.2.2. Valmennuspäivä 2: Stressin ja muiden negatiivisten tilojen synty, vaikutukset ja välttäminen	159
6.4.2.3. Valmennuspäivä 3: Tunneäly ja esimiestyö	173
6.4.2.4. Valmennuspäivä 4: Erilaiset ihmiset, erilaiset esimiehet ja johtaminen	195
6.4.2.5. Osallistujien väliarvioita ohjelman valmennuspäivistä	215
6.4.2.6. Valmennuspäivä 5: 1) Muutos ja johtaminen 2) Ajankäyttö ja suunnitelmallisuus ja 3) Esimiestyön yksinäisyys ja pinnallisuus	218
6.4.2.7. Valmennuspäivä 6: Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä tiedonkulku	225
6.4.2.8. Osallistujien ajatuksia ohjelman alussa ja kokemuksia ohjelman lopussa	230
6.5. Osallistujien arviot ohjelmasta sen päätyttyä	240
7. Keskustelua	244
7.1. Tutkimuksen tulokset lyhyesti	244
7.1.1. Tutkimuksen tuottamat uudet tulokset	244
7.1.2. Aiempia tutkimustuloksia tukevat tulokset	249
7.1.3. Aiempien tulosten kanssa ristiriitaiset tulokset	251
7.2. Ohjeita käytännön ihmisille - mitä tämä tutkimus antaa johtajille, esimiehille ja konsulteille	252
7.3. Tämä tutkimuksen onnistuminen suunnittelututkimuksena	253
7.4. Tutkimuksen rajoituksista - ajatuksia jatkotutkimukselle	255
7.5. Tutkimuksen eettisyydestä	256
7.6. Entä jos PIT-ohjelma olisi ollut erilainen?	257
Lähteet	260
Liitteet	279

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustasta

Teollisuusmaissa tapahtui 1990 -luvulla suuri muutosaalto työkuultuurien kehittymisessä. Keskeisenä liikevoimana oli tietotekninen kumous ja tämän tietoteknisen murroksen aikaansaama uuden talouden yritystoiminnan kasvaminen (Kasvio, 2004, 5). Tämän muutoksen keskellä syntyi monia menestyneitä tietotekniikkayrityksiä, joiden henkilökunnan ydin koostui nuorista tai nuorehkoista innostuneista ihmisistä, jotka saattoivat tehdä työtä tilanteen vaatiessa vaikka miltei ympäri vuorokauden. Näiden nuorien osajien palkkataso nousi heidän ikäänsä ja kokemukseensa nähden korkeaksi. Huippuosaajien lojaalisuus työnantajalle alkoi hävitä ja työpaikan vaihtamisesta tuli varsin ”arkinen” toimenpide. Jos toinen työnantaja koettiin mielenkiintoisemmaksi tai mukavammaksi, siirryttiin sinne. Ja pian saattoi olla edessä samanlainen tilanne uudelleen.

Työnantajien työvoiman tarve tietoteknisillä aloilla oli suuri ja näin etenkin parhaat osaajat saattoivat esittää korkeita palkkavaatimuksia ja ehtoja. Kasvion mukaan ”meneillään oleva teknis-taloudellinen murros oli johtamassa uuden työkuulttuurin, ehkä jopa kokonaan uudenlaisen työntekijätyypin kehittymiseen”. Uuden talouden voimakas kasvu veti myös Suomen irti 1990 -luvun lamasta ja näin sen merkitys kasvun eteenpäin vievänä voimana oli merkittävä. Keskustelussa nostettiin esiin myös uusien työtapojen mahdolliset vaikutukset nuorten työntekijöiden terveyteen ja huoli stressistä ja jopa työkyvyn menettämisestä uudennlaisissa työtavoissa (Kasvio, 2004, 5-7).

Kun talouskasvu alkoi hiipua vuosituhaten vaihteessa, oli seurauksena se, että työllisyys alkoi heikentyä ja talouden vaikeudet heijastuivat erityisesti sellaisiin paikkakuntiin, joissa uuden talouden yrityksiä oli perustettu erityisen runsaasti kuten Ouluun ja Tampereelle. Viimeisten vuosien aikana tietotyön yritysten suurimmat vaikeudet ovat hellittäneet. Toisaalta kova kansainvälinen kilpailu on vienyt edelleen paljon yrityksiä tai tuotantoa ulkomaille, ja tämä on heijastunut runsaina työpaikkojen menetyksinä Suomessa. Lisäksi monia merkittäviä (mm. Eimo, Perlos) suomalaisia yrityksiä on siirtynyt joko kokonaan tai osin ulkomaiseen omistukseen.

Voidaan sanoa, että 1990 -luvun suuri muutos on edelleenkin käynnissä. Muutos on ollut luonteeltaan nopea ja sisältänyt suuria käännteitä suuresta ”hypestä” syvän laman kautta osaksi kansainvälistä yrityspeliä. Viljasen mukaan tietotekniikka-alan monimutkaiset, arvaamattomat ja jatkuvasti muuttuvat työympäristöt yhdessä projektimuotoisen työskentelyn kanssa asettavat omat haasteensa perinteisille henkilöstön valvonnan ja johtamisen käytännöille (Viljanen, 2006, 27). Vuoden 2008 loppupuolella alkavan taloudellisen taantumajan ajaminen haasteet tuskin ovat vähenemässä.

Ihminen, ihmisten hyvinvointi ja motivaatio osana työn tuottavuuden kasvattamista ovat olleet kiinnostuksen kohteena työn tutkimuksessa pitkään. Sosiotekninen suunnittelu syntyi toisen maailmansodan jälkeen ja sen yhtenä keskeisenä ideana oli teknisen suunnittelun ja ihmisen huomiointi rinnakkain suunnitteluprosesseissa. Mumford (2006) kuvaa sosio-

teknisen suunnittelun historiaa ja merkitystä ja toteaa, että sosioteknistä suunnittelua on vaikea viedä eteenpäin vihamielisessä organisaatioilmastossa. Sosioteknisessä suunnittelussa pannaan painoa sekä teknologian tehokkaaseen käyttöön että teknologian kanssa tekemiseen joutuvien työntekijöiden työelämän laatuun.

Mumford itse halusi etsiä parhaita käyttäytymistieteellisiä teorioita ja testata teorioiden validiutta käytännössä. Sosiotekninen suunnittelu uskoo joustavuuteen ja älylliseen kasvuun. Yksilöt ja ryhmät voivat organisoida uudelleen ja kehittää työtään kohdatessaan haasteita muuttuvassa ympäristössä. Sosiotekninen suunnittelu katsoi, että on selkeä tarve humanisoida työ sekä suunnitella toimet ja työn demokratia uudelleen. Työn inhimillisten tarpeiden määrittely lähtee työntekijöistä, joihin teknologia ja uusi työn organisaatio vaikuttavat. Siksi suunnittelun tulee olla demokraattista ja osallistuvaa, ja ihmisten äänen tulee kuulua. Teknistä ja sosiaalista systeemiä on suunniteltava rinnakkain yhtäaikaaisesti.

Sosioteknisessä suunnittelussa ollaan lähellä mallia, jota voisi kutsua esimerkiksi täsmävastuun tavoitteeksi. Täsmävastuun ideassa pyritään siihen, että ihmisen subjektiivisesti kokema kykypotentiaali ja hänen kokemansa vastuutahto olisivat mahdollisimman hyvin tasapainossa. Oletettavaa on, että jos henkilö kokee pidemmällä aikajänteellä kykynsä ja taitonsa riittämättömiksi suhteessa saamaansa vastuuseen, on seurauksena jonkinlainen stressi- tai paniikkutila. Vastaavasti mikäli henkilö kokee saamansa vastuun liian pieneksi suhteessa omiin kykyihinsä ja taitoihinsa, ajan myötä lienee odotettavissa turhautumista ja ehkä myös stressiä.

Johtamisen avaintoiminnot, kuten koordinointi ja kontrolli, jätettiin sosioteknisessä suunnittelussa ylimmän johdon etuoikeudeksi. Haluttiin välttää vieraantumista ja työtytymättömyyttä, ja siksi annettiin yksilöille ja ryhmille valtaa päättää omista asioistaan. Mumfordin mukaan Emery toi suunnitteluperiaatteisiin toimintojen ylimäärän, jolloin työntekijät osasivat tehdä useampia työryhmän tehtäviä kuin oli aivan välttämätöntä. Tällöin puhuttiin moniosajista, joita tarvittiin odottamattomien tapahtumien sattuessa. Herbst toi käsitteen vähimmäisspesifikaatiot, jonka mukaan työstä tuli spesifioida vain aivan välttämätön, jotta haluttu lopputulos saatiin aikaan, mutta ei yhtään enempää. Muut ratkaisut jätettiin työntekijän ja ryhmän itsensä suunniteltavaksi ja päätettäväksi (Mumford, 2006). Mumford kysyykin: Voivatko teollisuusyritykset hallita muutoksia ilman motivoitunutta ja innostunutta työntekijä- ja työnjohtajajoukkoa?

Kaiken kaikkiaan ihmisen huomioiminen on ollut tutkimuksen kohteena toisesta maailmansodasta lähtien. Tampereen yliopiston Tietotyön muuttuvat työkuultuurit ja yritysten strategiat -tutkimushankkeessa (myöhemmin Tietotyöhanke) tavoitteena oli löytää tietualan yritysten ja tutkijoiden yhteistyönä uusia toimintatapoja, joiden avulla yritykset kykenevät palvelemaan asiakkaitaan aiempaa paremmin ja tehokkaammin (Ruohonen ja Lahtonen, 2004, 13). Tämän tutkimushankkeen yhtenä osana ja tuloksena syntyi tämä tutkimus eli tarve tutkia ja kehittää tietoyritysten esimiestyötä.

Ajatus relaatiosta ihmisen hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välillä on ymmärretty siis pitkään ja sen merkitys on edelleen korostunut, mutta sen toteuttaminen ei aina ole helppoa. Tässä tutkimuksessa yhtenä alkuoletuksena on se, että työn tuottavuuden kasvu kytkeytyy

henkilökunnan hyvinvointiin ja siihen, että esimiesten rooli hyvinvoinnin edistämässä tai estämisessä on suuri.

1.2. Tutkimusalueen merkitys kansantalouden ja kansanterveyden näkökulmasta

Esimiestyön merkitys kansantaloudellisesti ja kansanterveydellisesti on suuri, sillä esimiesten rooli moniin tuottavuuteen ja työntekijöiden terveyteen vaikuttaviin tekijöihin kuten stressiin ja työväsymiseen on merkittävä. Stressin ja työssä väsymisen tiedetään olevan sairauspoissaolojen määrään voimakkaasti vaikuttava tekijä. On arvioitu, että jopa 60-80% lyhyistä sairauspoissaoloista voisi liittyä jollakin lailla esimiestyöhön (Toponen, 2004). Esimies saattaa olla kyvytön tarttumaan johonkin työyhteisön ongelmaan, esimies saattaa itse olla ongelman aiheuttaja, esimies ei hahmota työyhteisön ongelmatilannetta tai esimies ei ole kiinnostunut alustensa hyvinvoinnista. Esimiestyötä kehittämällä psykologisesti taitavampaan suuntaan voitaisiin sairauspoissaolojen määrää ehkä tuntuvastikin vähentää. Voitaneen lopulta myös todeta, että pääosa työyhteisöjen ongelmista on tavalla tai toisella esimies- tai johtamisongelmia.

Kansantaloudellisesti esimiestyön merkitys viitaten edelliseen on merkittävä. Sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset ovat valtavat. Mikäli niitä pystyttäisiin esimerkiksi esimiestyötä kehittämällä vähentämään vaikka 20 %, olisi kansantaloudellinen säästö erittäin merkittävä.

Esimiestyön vaikutus työyhteisön ja yksilöiden motivaatioon lienee kiistanon. Vaikka kaikkia organisaation ongelmia ei tietystikään voida laskea esimiehen syyksi, hänellä on tai pitäisi olla asemansa perusteella mahdollisuus tai itse asiassa jopa velvollisuus puuttua häiriöihin, jotka aiheuttavat työyhteisön toiminnalle ja usein myös tuottavuudelle ongelmia. Yrityksessä esiintyvät käyttäytymisongelmat liittyvät usein tyytymättömyyteen. Tyytymättömyys aiheuttaa turhautumista ja turhautuminen eristäytymistä, tunnereaktioita ja aggressioita. Eristäytyminen aiheuttaa poissaoloja, vaihtuvuutta ja keskeytyksiä. Kielteiset tunnereaktiot aiheuttavat välinpitämättömyyttä, vieraantumista, haluttomuutta, heikkoa työmoraalia, vitkastelua ja huolimattomuutta. Aggressio taas aiheuttaa Chungin mukaan lakkoilua, vahingontekoja, vastustamista ja jopa varkauksia (Chung, 1977). Tämän suunnittelututkimuksen käytännön ongelma on esimiestaidoissa olevat puutteet, jotka heijastuvat edellä esitettyinä haittoina yrityksissä.

1.3. Johtamisinnovaatiot ja niiden merkitys yritysten menestymisen osana

Luftman ja Kempaiah (2008) tutkivat vuonna 2007 SIM:in (Society for Information Management) jäsenorganisaatioiden keskeisiä näkemyksiä IT-yritysten johtamisen huolenaiheista. Tutkijat saivat 112 organisaatiolta vastaukset. TOP 5 muodostui seuraavaksi: 1) IT-ammattilaisten pitäminen yrityksessä, yrityksen vetovoiman lisääminen ammattilaisten silmissä ja IT-ammattilaisten kehittäminen 2) IT:n ja liiketoiminnan yhteen-sovittaminen 3) liiketoimintataitojen kehittäminen IT:ssa 4) kustannusten vähentäminen liiketoiminnassa ja 5) IT:n laadun parantaminen. Kärkeen nousi siis se, miten varmistetaan IT-ammattilaisten viihtyvyys ja sitä kautta pysyvyys yrityksessä.

Esimiesten psykologisten taitojen merkitys tulee kasvamaan yritysten menestymis- ja kilpailutekijänä. Reposen (2000) mukaan henkilökunnan tunteiden hallinta on tärkeää ja ihmiset on saatava moraalisesti kestäville tavoille työskentelemään oikeansuuntaisesti ts. moraalien ja tunteiden merkitys korostuu johtamisen välineinä. Juutin mukaan (2006, 238)

esimiestyössä ihmisiä arvostava suhtautuminen ja näkemys, jossa jokaista työtä arvostetaan ja taito olla arvostavassa vuorovaikutus-suhteessa muiden kanssa ovat johtamisen myönteisen tulevaisuuden osia. Psykologisten taitojen merkitystä voidaan perustella lisäksi ainakin kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin esimiestyön merkitys organisaatioiden ja yksilöiden motivaation nostajana ja ylläpitäjänä on suuri. Motivaation taas tiedetään olevan keskeinen asia työn tuottavuuden näkökulmasta. Huono motivaatio laskee työn tuottavuutta ja hyvä motivaatio nostaa sitä. Toiseksi keskeiseksi organisaatioiden menestystekijöiksi nousevat tulkintani mukaan organisaation ja yksilöiden välinen sisäinen luottamus sekä siitä syntyvä hyvä ilmapiiri ja ihmissuhteet. Sisäisen luottamuksen taso vaikuttaa organisaation luovuuteen, motivaatioon, ihmissuhteisiin, stressin määrään, vuorovaikutussuhteisiin, sisäiseen viestintään jne. Kolmanneksi tulkintani mukaan esimiesvastuun alue laajenee aiempaa voimakkaammin organisaation hyvinvoinnin parantamiseen ja ylläpitoon. Laadukas esimiestyö on siis organisaation tuottavuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Johtaminen ja esimiestyö vaativat yhä laajempaa osaamista. Huomio näyttää kiinnittyvän yhä enemmän erilaisiin ihmissuhdetaitoihin liittyviin alueisiin. Varsinkin johtamiseen erikoistuneet konsultit tuovat jatkuvasti uusia johtamiskonsepteja, joiden sisällä on pieniä ”innovaatioita” ja jotka usein ovat esimiesten ja johtajien työhön liittyviä hieman uudenlaisia toimintamalleja. Pääosin kyse on hyvistä uusista tavoista, jotka tehostavat esimiehen työtä. Toisaalta markkinoille tulee myös jatkuvasti miltei ”ihmeitä tuottavia konsepteja”, joiden vaikutus on vähintäänkin kyseenalainen. Johtamistyötä tekevien on arjen keskellä varmasti vaikea kyetä erottamaan laadukkaita ja vähemmän laadukkaita uusia ”innovaatioita” taitavien myyntimiesten kaupatessa kymmenien prosenttien työn tuottavuuden kasvua. Tämä ilmiö oli yksi syy tämän tutkimuksen syntymiselle.

Voitaisiinko suunnitella ja rakentaa uudenlainen pitkäkestoinen esimiesvalmennusohjelma, jossa punainen lanka olisi esimiesten ajattelun prosessinomaisessa kehittämisessä? Ajattelun muuttaminen voisi olla se tapa, jolla myönteiset muutokset esimiestyössä voisivat olla pysyvämpiä, koska uudet toimintamallit syntyisivät osallistuvien esimiesten omassa maailmassa, ei kouluttajan heille valmiiksi syöttäminä. Saarinen (2007, 177) toteaa, että esimiestyötä voidaan pitää mitä suurimmassa määrin emotionaalisenä työnä, vaikka sitä ei sellaisena Suomessa juuri ole tutkittu. Collins (2004, 39-70) tutkimusryhmineen kehitti mallin, joka kuvaa prosessin, jossa yritys kehittyy hyvästä parhaaksi, kuten tutkijat asian ilmaisevat. Tässä prosessissa kolme tärkeintä osa-alueita ovat kurinalaiset ihmiset, kurinalainen ajattelu ja kurinalainen toiminta. Tutkijat ovat varsin lähellä tämänkin tutkimuksen ajatusta: on hyvä, että johtajalla on moniin erilaisiin johtamistilanteisiin toimintamallinsa ja että niitä on hyvä pääsääntöisesti noudattaa. Kurinalaisuus kytkeytyy monilla tavoin johtamistyöhön ja on myös yksi tunneällyn osa-alueista. Kurinalaisuus johtamistyössä sisältää muun muassa ajankäytön suunnittelun, suunnitelmallisuuden, ongelmiin tarttumisen, tärkeisiin asioihin keskittymisen, organisaation seurannan sekä palautteen antamisen ja ottamisen.

Hamelin (2006) mielestä johtamisinnovaatiot voivat tuoda yritykselle valtavan edun ja aiheuttaa ”maanjäristyksen kaltaisen” muutoksen johtamisen kentässä. Hänen mielestään johtamisinnovaatiot ovat merkityksellisempiä kuin teknologia- ja tuoteinnovaatiot. Hän pitää outona sitä, että monet yritykset panostavat kyllä paljon liiketoimintaprosessien parantamiseen, mutta vain harvat yritykset ovat panostaneet yhtä paljon merkityksellisimpään innovaatioon – johtamisen innovaatioon.

Hamel katsoo, että johtamisinnovaatio voi tuottaa pitkäkestoista etua, mikäli sen taustalla on yksi tai useampia seuraavista kolmesta ehdosta: 1) Innovaatio perustuu uuteen periaatteeseen, joka haastaa vanhat johtamisperiaatteet. 2) Se on systemaattinen käsittäen joukon prosesseja ja metodeja. 3) Se on osa meneillään olevaa keksimisohjelmaa, jossa edistyminen kasvaa ajan kuluessa. Tämän tutkimuksen taustalla ovat kaikki kolme Hamelin johtamisinnovaation ehtoa.

Mikä sitten on johtamisen innovaatio? Se voidaan määritellä muutokseksi perinteisiin johtamisen periaatteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin tai muutokseksi tavanomaisiin organisaatioiden muotoihin. Yksinkertaistettuna johtamisen innovaatio muuttaa johtajien tapaa tehdä työtä. Tyypillisesti johtaminen sisältää Hamelin (2006) mukaan tavoitteiden asettamista, motivointia ja linjauksia, toimintojen koordinoitua, resurssien hallintaa, tiedon hankkimista ja hyödyntämistä, suhteiden rakentamista ja kehittämistä, kykyjen tunnistamista ja kehittämistä sekä ulkopuolisten vaatimusten ymmärtämistä ja tasapainottamista. Hamelin listaan voisi lisätä ainakin kaksi esimiestyön haastavaa aluetta: muutoksen johtamisen ja vaikeiden ihmisiä koskevien päätösten tekemisen. Näihin kumpaankin lähes jokainen esimies törmää ennemmin tai myöhemmin.

Isoissa organisaatioissa ainoa tie muuttaa johtajien työtä on hallitsevien prosessien muuttaminen. Whirpool muutti itsensä johtamisen innovaattoriksi kyllästyttyään jatkuvaan heikkoon asiakasuskollisuuteen. Tavoite vaati suuria muutoksia yhtiön johtamisprosesseihin, jotka olivat suunnattu toiminnan tehokkuuteen. Whirpool alkoi tehdä aste asteelta monia merkittäviä muutoksia johtamistyön toimintamalleihin. Whirpoolissa myönnettiin, että myös virheitä ohjelman aikana tehtiin, mutta innovaatio-ohjelman arvioidaan lisänneen yhtiön liikevaihtoa merkittävästi (Hamel, 2006). Tämän tutkimuksen tuloksena syntyneen esimiesvalmennusohjelman yhtenä ajatuksena oli esimiestyön alueiden toimintamallien syvälinen tarkastelu ja monien uusien ajatus- ja toimintamallien rakentaminen. Tällaisen monia uusia ideoita tuottavan ohjelman oletettiin antavan jokaiselle osallistujalle ainakin joitakin uusia heille sopivia toimintamalleja. Näin myös tapahtui.

Hamelin (2006) mukaan johtamisen innovaattoriksi tullaan ensinnäkin valitsemalla tarkasteluun iso ja haastava ongelma (koska pienet ongelmat eivät tuota isoja innovaatioita), toiseksi etsimällä uusia johtamisperiaatteita (asettamalla kyseenalaisiksi vanhat johtamiseen liittyvät uskomukset). Kolmantena tulee tunnistaa omat johtamisen pintymät ja poistaa ne sekä lopuksi neljäntenä kohtana esimerkkien ja analogioiden hyödyntäminen osoittamaan, mikä on mahdollista (tarkastele epätavallisten organisaatioiden johtamismalleja ja ota hyvistä esimerkkiä).

Kaplan ja Norton (2008) tarkastelevat johtamista kiireen ja lyhytnäköisyyden näkökulmasta kuvaamalla sellaista Suomessakin varsin tyypillistä tilannetta, jossa arjen kiireet vievät johtajien kaiken ajan. Näin ajaudutaan tilanteeseen, että johtajilla ei ole aikaa pohtia eteenpäin suuntautuvia strategisia laajempia linjauksia. Kaplan ja Norton esittävät viisivaiheisen johtamisjärjestelmän, jonka avulla pyrittiin pitkäjänteisempään johtamiseen. Heidän järjestelmänsä koostuu seuraavista elementeistä: 1) laadi strategia 2) käännä strategia toteuttajien kielelle 3) suunnittele operatiivinen toiminta strategian mukaiseksi 4) seuraa operatiivista toimintaa ja strategian toteutumista ja opi sekä 5) testaa ja mukauta strategiaa. Johtamisjärjestelmällä Kaplan ja Norton viittaavat sellaisten prosessien ja välineiden integroituun joukkoon, joita yritys käyttää laatiessaan strategiaansa, kääntäessään sen operatiivisiksi toiminnoissa ja valvoessaan sekä parantaessaan näiden vaikuttavuutta. Kaplanin ja Nortonin johtamisjärjestelmässä korostuvat ajattelun pitkäjänteisyys ja toisaalta

strategiasta johdettujen operatiivisten suunnitelmien toteuttaminen ja valvonta. Artikkelissa nousee esiin operatiivisen toiminnan (siis myös esimiestoiminnan) ja strategian vahvat kytkennät. Merkittävät operatiiviset päätökset ovat tai niiden tulisi olla pääosin (ei tietenkään aina pienissä asioissa) seurausta strategisista linjauksista.

Esimiestyössä näyttää kokemuspohjaisesti olevan varsin yleistä, että heikko suunnitelmallisuus ja lyhytjänteinen ajattelu johtavat kiireeseen ja painetilanteisiin, koska kaikki aika tahtoo mennä arkisten asioiden huonosti suunniteltuun ja organisoituun hoitamiseen. Liian tavallista on, että johtajalla ei ole aikaa johtaa. Toisaalta johtajalla saattaa olla taipumuksena halutakin johtaa sellaisia asioita, joista pitää tai jotka ovat tuttuja tai vain mukavia. Näyttää kuitenkin siltä, että parhaat johtajat johtavat huomista. On parempi olla metrin edellä kuin metrin jäljessä. Olen usein havainnut, että kaikkein stressaantuneimmat johtajat ovat niitä, jotka käyttävät kaiken aikansa eilisen tehtäviin ja joiden keskeneräisten asioiden määrä on valtava.

Eräs tämän tutkimuksen tuloksen eli uudenlaisen esimiesvalmennusohjelman keskeisiä ajatuksia oli pyrkimys etsiä uusia tapoja ajatella esimiestyöhön liittyvistä asioista ja tehtävistä. Lisäksi etsittiin esimiestyöhön uusia toimintatapoja kyseenalaistamalla vanhoja ja etsimällä parhaita tapoja niin osallistujien kokemuksista kuin aivan uudenlaisesta ajattelusta.

Hyvin tyypillisiä esimiesten kokemia työn tuottavuutta heikentäviä asioita ovat oman kokemukseni mukaan mm. jatkuva kiire, riittämättömyyden tunne, heikko ajankäytön suunnittelu, stressi, yksinäisyys vaikeissa päätöksentekotilanteissa, hankalien alaisten johtaminen ja muutosten läpivienti. Esimiestyöhön liittyy siis monia työn tuottavuutta sääteleviä ja riskeeraavia asioita. Käytännössä edellä esitetyt asiat tarkoittavat niin esimiehen oman työvihiytyyden ja motivaation vaarantumista kuin myös ongelmia yrityksen taloudelliselle menestykselle.

On selvää, että esimiestyön laadukkuus heijastuu niin esimiehen omaan motivaatioon, alaisten työn tuottavuuteen ja hyvinvointiin sekä lopulta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tästä syystä on erittäin perusteltua väittää, että esimiestyötä kannattaa tutkia myös tieteellisesti.

1.4. Tutkimusaihe tieteen näkökulmasta – psykologisen esimiesvalmennuksen rooli yliopistoissa ja korkeakouluissa

On ehkä yllättävää, mutta Suomen kauppatieteellisissä maisteritutkinnoissa tai diplomi-insinööritutkinnoissa on varsin niukasti, jos lainkaan, psykologista johtamiskoulutusta. Ohjelmat näyttävät olevan pääosin hyvinkin laadukkaita, mutta tämän esimiestyön menestymisen näkökulmasta aivan oleellisen alueen ne kiertävät lähes aukottomasti. Haastattelin Turun kauppakorkeakoulun henkilökunnan edustajaa, yhtä opiskelijaa ja yhtä organisoimista ja johtamista puolelta kaksi vuotta sitten valmistunutta. Turun kauppakorkeakoulu, joka on sijoittunut erinomaisesti viimeaikaisissa korkeakouluja arvioineissa rankingeissa, on kiistatta yksi Suomen kauppatieteellisen koulutuksen kärkiyksiköitä. Haastatellut kertoivat, että varsinaista esimiestyön psykologiaa ei maisteriohjelmissa ole. Joissakin kursseissa sitä tosin käsitellään, mutta ainakaan pidempää johtamisen psykologian kurssia ei maisteriohjelmissa ole. Turun kauppakorkeakoulun opinto-opas vahvistaa haastattelujen tuloksen. Kaikki muut keskeiset johtamisen alueet ovat edustettuina, mutta esimiestyön psykologia puuttuu. Helsingin kauppakorkeakoulun maisteriohjelmista löytyy kurssi ”Johtajuus ja organisaatio”, jossa pohditaan organisaatiota ja johtamista ihmisten

välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tällä kurssilla (4 ov) keskeisiä alueita ovat yksilön ja organisaation välinen suhde, johtamisen psykologia, ammatti-identiteettien muotoutuminen sekä ryhmät ja ryhmien väliset suhteet. Tämä kurssi on ainoa selvästi esimiestyön psykologiaan painottunut kurssi. Teknillisen korkeakoulun perustutkinnoissa on ”Johtajuus organisaatiossa -kurssi”, jossa pääpaino on leadership-alueella. Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laboratoriossa tehdään merkittävää tutkimusta esimiestyön alueella. Johtamisen psykologiaa TKK:ssa käsitellään myös vuorovaikutustaitoja käsittelevällä kurssilla.

Yliopistoissa ja korkeakouluissa maisteriohjelmissa on siis varsin vähän esimiestyön psykologian koulutusta. Näin ollen katseet kääntyivät näiden ulkopuolelle. Etsin sitten sellaisia keskeisiä alan toimijoita, jotka tarjoavat johtamiskoulutusta työssä oleville pääsääntöisesti aikuisille. Näin päädyin neljään korkeatasoiseen toimijaan: yhteen ulkomaalaiseen eli Columbia Universityyn, joka toimii New Yorkissa USA:ssa sekä kolmeen Suomessa toimivaan eli Turun kauppakorkeakoulun johtamiskoulutusinstituuttiin, Tieturiin ja Mercuri Internationaliin.

Kokemukseni markkinoilla olevista esimiesvalmennusohjelmista olivat sellaiset, että niiden looginen jatkumo ei toiminut ohjelmissa. Pääsääntöisesti niissä oli paljon opettajia, vähemmän aikaa ja näistä johtuen hieman vähemmän punaista lankaa. Ohjelman vetäjän vastuulle jää eri esitysten linkittyminen toisiinsa. Linkittyminen jää näin väistämättä vajaaksi. Tämä oli yksi keskeisimmistä syistä alkaa suunnitella täysin uudenlaista ohjelmaa, jossa ensimmäisestä suunnittelupalaverista viimeiseen ohjelman osioon huomioidaan ohjelman osat linkittyneinä toisiinsa.

Tämän tutkimuksen keskeisin tulos oli meta-PIT-ohjelma (Prosessi-intensiivinen esimiesvalmennusohjelma), jota verrattiin parhaisiin markkinoilla oleviin alueen ohjelmiin (tutkijan tulkinta parhaisiin kuuluvista ohjelmista). Parhaiksi ohjelmiksi löydettiin

1) Columbia Universityn High Impact Leadership – ohjelma, joka painottuu syvällisen ymmärryksen antamiseen siitä, miten esimies voi kehittyä omassa organisaatiokontekstissaan ja kehittää toimintasuunnitelman itsensä ja muiden johtamiseen. Ohjelma on erittäin laadukkaan oloinen, mutta PIT-ohjelmaan verrattuna sen puutteita ovat 1) yhtäjaksoinen kuuden päivän mittainen, jolloin omien toimintamallien tarkkailuun ja muutostarpeiden pohdintaan jää varsin vähän aikaa ja 2) ohjelma perustuu useiden luennoitsijoiden malliin, jolloin ”tiukka punainen lanka” teemojen välillä jää väistämättä vajaaksi.

2) Turun kauppakorkeakoulun TSE-ohjelmiin kuulunut Business Coaching-ohjelma, jonka keskeinen tavoite oli vahvistaa tietoista työtettä niin ryhmien kuin yksilöidenkin kanssa, kuten ohjelman esitteessä kuvataan. PIT-ohjelmassa painotettiin Business Coaching-ohjelmaa voimakkaammin psykologisten taitojen oppimiseen. Toiseksi PIT-ohjelmassa oli vain yksi kouluttaja, jolloin ohjelman osien toisiinsa kytkeytyminen voidaan paremmin varmistaa. Tkk:n ohjelma ei sisältänyt myöskään työnohjausprosessia. Business Coaching-ohjelmaa ei enää järjestetä.

3) Tieturin Taitavan projektipäällikön leadership-taidot -ohjelma painottuu samoihin aihealueisiin kuin PIT-ohjelma, mutta se on vain kahden päivän mittainen.

4) Mercuri Internationalin MBSL MBS on noin vuoden kestävä leadership -valmennus-ohjelma, jonka aikana keskitytään oman johtajuuden arviointiin ja henkilökohtaisen johtamistavan kehittämiseen eli hyvin samankaltaisiin elementteihin kuin PIT-ohjelmassakin. Mercurin ohjel-masta puuttuvat 1) yhden valmentajan malli, jolla päästään ohjelman sisäisen jatkuvuuden maailmaan, 2) työnohjaus osana ohjelmaa, 3) oman ajattelun painotus keskeisenä osana ohjelmaa ja 4) vahva psykologinen painotus.

Näitä ja monia muita ohjelmia tutkittuani tulin siihen lopputulokseen, että esimiesten valmen-nukseen tulee rakentaa sellainen ohjelma, jossa yhdistyvät 1) psykologisen esimiesvalmennuksen uusimmat opit, 2) läpi ohjelman kulkeva ”punainen lanka”, jonka varmistaminen edellyttää yhden luennoitsijan mallia ja 3) ohjelmassa yhdistyy psykologinen alue johtamisen toimiviin elementteihin ts. osallistujien omien ajatusten arviointi sekä uusien konkreettisten toimintamallien rakentaminen.

Tutkimusalueen merkitys niin yksittäisille yrityksille kuin ylipäätään erilaisille organi-saatiolle on suuri. Hyvin toimiva esimiestyö pohjautuu siihen, että esimies on tasapainossa ja hänen minäkuvansa on terve. Lisäksi hänellä on oltava mahdollisimman hyvät tiedot ja taidot ihmisten johtamisesta.

Laadukas ihmisten johtaminen sisältää ainakin seuraavia psykologisia taitoja, joiden toteutuminen oli yhtenä johtoajatuksena PIT-ohjelman suunnittelussa: a) hyvän ilmapiirin rakentamiseen panostaminen, b) stressittömyys tai hyvin alhainen stressitaso, c) johdon-mukainen toiminta, d) nopea tarttuminen ongelmiin, e) taito kohdata ja hoitaa vaikeita johtamistilanteita, f) myönteisesti painottuva ajatus- ja asennemaailma, g) motivaation rakentamistaito ja h) kyky nostaa alaisten itsetuntoa (vrt. Vesterinen, 2006, 146-156).

Columbia Universityn (CU) ohjelma on varsin ”saman henkinen” kahdella merkittävällä erolla: 1) PIT-ohjelmassa valmennus jaettiin siten, että jokaisen valmennuspäivän välillä oli noin kuukauden tauko. Valmennuspäivän sisältö kerrattiin seuraavassa valmennuspäivässä siten, että parityönä jokainen osallistuja joutui palaamaan edelliseen valmennuspäivään ja kertomaan, mitkä olivat kyseisen päivän tärkeimmät asiat ja viestit sekä yleisesti että osallistujalle henkilökohtaisesti. CU:n ohjelma toteutetaan kuutena perättäisenä päivänä. Näkemykseni mukaan kuukauden välein ja jokaisen päivän kertauksin oppiminen on voimakkaampaa, koska ihmisen kyky oppia on rajallinen ja näin suuren asiamäärän omaksuminen on helpompaa, kun sitä on aikaa ”sulatella” pienemmissä erissä pidemmällä aikajänteellä. 2) PIT-ohjelman yhden valmentajan mallissa ohjelman ”punainen lanka” on mahdollista säilyttää koko keston ajan. Valmentaja tietää tarkalleen, mitä edellisenä valmennuspäivänä on käyty läpi, millaista keskustelua on käyty ja millainen henki ryhmässä on ollut. Vaihtuvien valmentajien ohjelmassa on käytännössä jopa mahdotonta, että seuraava valmentaja tietäisi täsmälleen, mitä edellinen valmentaja on osuudessaan puhunut tai harjoittanut.

Edellä esitetty lista pitää sisällään perustan, joka voi olla pohjana tuottavalle ja hyvinvoivalle organisaatiolle, jolle on ominaista työyhteisön jäsenten viihtyvyys, korkea tuottavuus ja alhaiset sairauspoissaololuvut.

1.5. Tutkimuksen suunnitteluongelmat

Tämä tutkimus on menetelmältään suunnittelututkimus. Kyseessä on suunnittelututkimuksen ongelma, jossa kiinnostuksen kohteena on ihmisen - johtajan - muuttaminen. Artefaktin rakentamisen sijaan siinä rakennetaan ihmistä.

Tutkimuksen suurin suunnitteluongelma on: Voidaanko suunnitella ja toteuttaa sellainen esimiesvalmennusohjelma, jonka käytyään johtajalla on seuraavat tiedot ja taidot:

Esimies

1. Ymmärtää oman ajattelun, tunnemaailman ja uskomusten merkityksen ja vaikutukset esimiehenä menestymisessä
2. Osaa hyödyntää tunneälytaitoja omassa johtamisessaan
3. Ymmärtää työn ja vapaa-ajan erottamisen merkityksen
4. Ymmärtää oman temperamenttinsa ja luonteenpiirteensä sekä osaa hyödyntää niiden vaikutuksia esimiestyössä
5. Osaa toimia muutostilanteissa tuloksellisesti
6. Tuntee hallitsevansa paremmin stressitilanteita, ajankäyttöä, yksinäisyyden kokemuksia ja riittämättömyyden kokemuksia esimiestyössään
7. Osaa antaa sekä kriittistä että myönteistä palautetta siten, että kohdehenkilö kokee palautteen rakentavana ja pystyy hyödyntämään sen myönteisesti
8. Kokee olevansa psyykkisesti vahvempi ja tasapainoisempi esimies kuin ennen ohjelmaa

Ohjelman arviointikriteerejä ovat 1) osallistuja kokee olevansa parempi esimies kuin ennen ohjelmaa ja 2) osallistuja saa ohjelman käytyään paremmat arviot johtamistyöstään niin alaisiltaan, kollegoiltaan kuin esimieheltäänkin.

PIT-ohjelma perustuu seuraaville lähtökohdille: 1) ohjelman osien välillä on selkeä jatkuvuus ja kytkentä toisiinsa, 2) osallistujien ajatus- ja asennemaailmojen tarkoituksenmukaisuus on punnittavana läpi ohjelman koskien erilaisia johtamistilanteita 3) osanottajat reflektoivat läpi ohjelman aiheita omiin kokemuksiinsa ja prosessoivat uusia toimintamalleja osanottajien esimiestyökäytäntöihin 4) psykologinen esimiesvalmennus ja työhönuhjaus yhdistetään ja 5) tunneälytaitoja ja oman temperamentin sekä luonteenpiirteiden vaikutuksia esimiestyöhön peilataan läpi ohjelman.

1.6. Suunnittelutieteellinen tutkimus – sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteutus ja arviointi tämän tutkimuksen menetelmänä

Tämän tutkimuksen menetelmänä on siis sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteutus ja arviointi. Järvinen, P. ja Järvinen, A. (2004, 103) määrittävät suunnittelutieteellistä tutkimusta sen tutkimuskysymyksen näkökulmasta seuraavasti: ”Jos tutkimuskysymys sisältää seuraavia verbejä: rakentaa, muuttaa, parantaa, vahvistaa, huoltaa, laajentaa, korjata, sovittaa, laatia jne., tutkimuksemme todennäköisesti kuuluu suunnittelutieteen piiriin”.

Van Aken kuvaa, että suunnittelutieteen tarkoitus on joko luoda tietämystä suunnittelua ja toteutusta varten, siis konstruktio-ongelmien ratkaisemista varten tai parantaa nykyisten

systemien suorituskykyä eli ratkaista parantamisongelmia. Uuden innovaation hyödyllisyys tulee sitten ennemmin tai myöhemmin arvioida (Järvinen, P. & Järvinen, A., 2004, 103, van Aken, 2004).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on olla parantamisongelmia ratkova eli tavoitteena on rakentaa uudentyypinen esimiesvalmennusohjelma, joka on uudenlainen ja parempi kuin aikaisemmat esimiesvalmennusohjelmat. Tällaisen esimiesvalmennusohjelman rakentaminen vaatii 1) huolellista suunnittelua, jotta sen tavoitteet, sisältö, innovatiivinen rakenne ja uudet innovatiiviset osat täyttävät sellaiset vaatimukset, että sen innovatiivisuusodotukset ja tulokset täyttyvät 2) täsmällisesti suunnitelman mukaisesti rakennetun toteuttamisen ja 3) laadukkaan arvioinnin, jotta sitä tai sen osia voitaisiin hyödyntää käytännön esimiestyön kehittämisessä organisaatioissa. Näistä syistä päädyttiin sosiaalisen innovaation toteuttamisen menetelmän valintaan tähän tutkimukseen, sillä tässä menetelmässä toteutuvat parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteet ja toteuttaminen.

Mahdollisuuden tällaisen uuden ohjelman kokeiluun antoi ”Tietotyön muuttuvat työkuultuurit ja yritysten strategiat” -tutkimushanke. Tämä tutkimus toteutettiin osana tutkimushanketta vuosina 2001-2005. Tutkimushankkeen käytännön näkökulma on raportoitu kirjana, joka ilmestyi vuonna 2004 (Ruuhonen ja muut, 2004). Tutkimushankkeen tavoitteena oli löytää tietualan yritysten ja tutkijoiden yhteistyönä uusia toimintatapoja niin tehokkaampaan asiakkaiden palveluun kuin henkilöstön työn kehittämiseen ja hyvinvoinnin lisäämiseen. Yhtenä tuloksena tutkimushankkeesta syntyi tämä tutkimus, jonka keskeisin tulos on prosessi-intensiivinen esimiestyön kehittämisohjelma, joka perustuu henkilökohtaisten voimavarojen tunnistamiseen ja niiden käyttöön erilaisissa johtamistilanteissa.

1.7. PIT-ohjelman suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista

Tässä kohdassa kuvataan ajatuksia ja syitä, jotka ovat PIT-ohjelman rakentamisen taustalla. Ohjelmaan päädyttiin pitkälti tutkijan omien kokemusten, markkinoilla olevien esimiestyön valmennusohjelmien puutteiden ja Tietotyöhankkeen tulosten vaikutuksesta. Tietotyöhankkeessa nousi esiin monia esimiestyöhön liittyviä haasteita, vaikeuksia ja henkisesti kuormittavia epävarmuustekijöitä, joihin ratkaisujen etsiminen oli keskeinen tekijä PIT-ohjelman ja siihen liittyvien toimintaperiaatteiden rakentamisen taustalla. PIT-ohjelman tavoitteena oli pyrkiä löytämään sellaisia periaatteita tai vaatimuksia, joita hyvän esimiesvalmennusohjelman tulisi sisältää. Tämän jälkeen esitetään näitä toimintaperiaatteita, joita noudatettiin läpi koko ohjelman. Sitten käydään läpi ohjelman rakenne ja lopuksi tarkastellaan lyhyesti ohjelman arviointiin liittyviä seikkoja.

Yhtenä syynä monien esimiesvalmennus- ja johtamiskoulutusohjelmien puutteisiin ja tietynlaiseen hajanaisuuteen on se, että ohjelmissa käsitellään runsaasti erilaisia liiketoiminnan alueita, kun taas varsinainen johtamisen valmennus jää vähemmälle. Edellä esitetty ei koske kaikkia esimiesvalmennusohjelmia, mutta varsin tavallisia esitetyt piirteet ovat useimmissa ohjelmissa. Kuten edellä todettiin, sellaisia ohjelmia, joissa painopiste on voimakkaasti ja systemaattisesti johtamisen henkisellä puolella, ei juuri löytynyt tai niissä oli puutteita.

Näin syntyi ajatus uudesta esimiestyön henkistä puolta painottavasta yhden valmentajan vetämästä ohjelmasta, jossa keskeisiä lähtökohtia ovat koko ohjelman kestävä 1) systeemisyys, 2) prosessuaalisuus ja 3) intensiivisyys. Systeemisyys tarkoittaa tässä sitä, että jokaisella aiheella on selkeä rajapinta seuraavan ja jopa kaikkien aiheiden kanssa. Näin varmistetaan ”punaisen langan” jatkuvuus läpi koko ohjelman. Prosessuaalisuus ja intensiivisyys tarkoittavat sitä, että valmennuspäivien aiheita käsiteltäessä jokainen osallistuja joutuu prosessoimaan aihetta omaan ajatteluunsa ja toimintaansa sekä miettimään, miten oma toiminta aihealueella voisi olla parempaa. Teemojen mahdollisimman syvällinen käsittely oli yksi ohjelman peruslähtökohdista.

Ohjelmaa suunniteltaessa hyödynnettiin siis Tietotyö-hankkeessa esiin tulleita esimiestyön ongelmia, tutkijan omaan kokemukseen pohjautuvia esimiestyöhön ja -valmennukseen liittyviä havaintoja sekä markkinoilla olevia ohjelmia. Näin syntyi kahdenlaisia suunnitteluongelmia: 1) itse esimiestyöhön liittyviä ongelmia, jotka huomioitiin ohjelman teemojen suunnittelussa ja 2) esimiesvalmennukseen liittyviä ongelmia ja puutteita, joiden tutkija kokemuksensa pohjalta katsoi heikentävän esimiesvalmennuksen vaikuttavuutta. Jälkimmäisen suunnitteluongelman osalta päädyttiin kolmenlaisiin ongelmiin: esimiesvalmennusohjelman rakenteellisiin ongelmiin, valmennuksen syvällisyysongelmiin ja aihealueongelmiin. PIT-ohjelman suunnittelun toimintaperiaatteina päädyttiin näin seuraaviin preskriptioihin sekä rakentamis- ja arviointivaatimuksiin, jotka seuraisivat mukana koko ohjelman keston ajan:

Jos esimiesvalmennuksessa halutaan varmistaa osanottajien ajattelun uudistuminen, käytännön toimintamallien kehittyminen, korkea motivaatio ja mahdollisimman suuri vaikuttavuus, 1) tulee ohjelman rakentua syvälliselle ja jatkuvalla interaktiivisuudelle, sillä interaktiivinen ote ”pakottaa” osallistujat ajattelemaan käsiteltävää aihetta omiin kokemuksiinsa peilaten 2) ohjelmassa tulee olla vähemmän perinteisiä luentoja ja painopisteen kokemuksesta oppimisesta ja kollegoilta oppimisesta 3) koko ohjelman peruslähtökohdan ja painotuksen tulee olla tunneälytaitojen kehittämisessä ja niihin liittyvissä mentaalisisissä prosesseissa siihen ajatukseen perustuen, että esimiehen mentaalinen tasapaino ja hyvinvointi vaikuttavat voimakkaasti esimiehen kykyyn johtaa ja tehdä omaa työtään korkealla tuottavuustasolla, 4) työskentelyn tulee edetä mentaalisisistä prosesseista kohti business-prosesseja ja henkilökohtaista työn tuottavuuden optimointia ja 5) erilaisia itsearviointimenetelmiä käyttäen tulee pyrkiä löytämään osallistujien vahvuudet ja myös potentiaalisia kehittämisalueita.

PIT-ohjelman rakenne muodostui seuraavanlaiseksi:

- 1) Alkuhaastattelut (osallistujat)
- 2) Alkukyselyt (osallistujat, osallistujan esimies ja yksi kollega sekä 1-4 alaista)
- 3) Henkilökohtaiset analyysit (vahvuusanalyysit, temperamenttitestit, johtamis-taitotestit, oppimistyylytestit, stressi- ja työtyytyväisyystestit, joista jokainen osallistuja sai oman henkilö-kohtaisen raportin)
- 4) Seitsemän valmennuspäivää, jotka jakaantuivat noin kymmenen kuukauden ajalle (neljännen päivän jälkeen väliarviointi)
- 5) Loppukyselyt (kuten alkukyselyt)

- 6) Loppuhaastattelut ja jälkihaastattelut (loppuhaastattelut heti ohjelman päättymisen jälkeen, jälkihaastattelut noin kaksi kuukautta ohjelman päättymisen jälkeen)

Osallistujat olivat kahdesta yrityksestä: ICT-Jatkuvat palvelut (kansainvälisen yrityksen outsourcing-palveluita tuottava yksikkö) ja internet-operaattoriyritys. Tavoitteena oli, että kummastakin yrityksestä olisi 12 osallistujaa, mutta lopulta ohjelmassa aloitti ICT-Jatkuvat palvelut-yrityksestä 12 osallistujaa (joista yksi keskeytti vedoten työkiireisiin) ja Internet-operaattori-yrityksestä 14 osallistujaa (joista yksi keskeytti vedoten työkiireisiin ja jatkuvaan työn vaatimaan läsnäolon tarpeeseen). Osallistujat saivat osittain itse vaikuttaa siihen, mitä teemoja ohjelman valmennuspäiviin otetaan mukaan. Lopulta osallistujien valitsemat teemat olivat hyvin yhdenmukaisia kummassakin yrityksessä. Teemat jakautuivat seuraaviin alueisiin: tunneäly esimiestyössä (teema, joka oli koko ohjelman kantava yläteema), esimiehenä olemisen psykologiset haasteet (minäkuvan vahvistaminen, oman ajattelun laatu, hyvän esimiehen ominaisuudet jne.), stressin ja muiden negatiivisten tilojen käsittely, ihmisten erilaisuuden huomioiminen johtamisessa, muutoksen johtaminen, ajankäytön hallinta, suunnitelmallisuus, palautteen antaminen. Mitään suuria uusia teemoja ei siis syntynyt, mutta teemojen uudenlainen käsittelytapa teki ohjelmasta aiemmista esimiesvalmennusohjelmista poikkeavan ja paremman.

Ohjelman hyvyyttä ja onnistumista arvioitiin pääosin sen päätyttyä, mutta myös jokaisen valmennuspäivän alussa osallistujat keskustelivat pareittain, miten he olivat kokeneet edellisen valmennuspäivän, mikä oli heille sen paras anti ja millaisia kysymyksiä se heissä herätti. Keskustelun jälkeen kukin pari kertoi vastauksensa.

1.8. Tutkimuksen tuloksia

Tutkimuksen päätulos on meta-PIT-ohjelma ja sen kantavat periaatteet. Ohjelma suunniteltiin teknologisia sääntöjä (van Aken, 2004) noudattaen. Suunnittelututkimuksessa käytetään usein eksaktien suunnitelmien sijasta suunnitteluperiaatteita, jotka ovat voimassa useammalle samankaltaiselle caselle. Henfridsson ja Lindgren (2005) laativat kolme suunnitteluperiaatetta, joita he käyttivät rakentaessaan uutta IT-sovellutusta kännykän ja auton tietosysteemin saumatonta yhteen sovittamista. Metaohjelmassa osa siinä noudatettavista kantavista periaatteista on sellaisia, jotka ovat pysyviä ja osa sellaisia, jotka tulee sovittaa kuhunkin tapaukseen. Näin meta-PIT-ohjelma tulee räätälöidä jokaista toteutusta varten.

Tulen tässä tutkimusraportissa osoittamaan, että PIT-ohjelma on erilainen ja lähestymistavaltaan uudenlainen kuin markkinoiden muut ohjelmat. PIT-ohjelman lähtöoletuksena on, että ymmärtämällä itseään, ajatteluaan ja toimintamallejaan mahdollisimman hyvin, esimies kykenee tehokkaasti kehittämään itseään. PIT on siis meta-ohjelma, joka räätälöidään aina tapauskohtaisesti. Se pohjautuu mentaalisten prosessien painotukseen. Yhtenä keskeisenä ajatuksena ohjelman suunnittelussa oli löytää sellainen toimintarakenne ja sisältö, jossa osallistujien aktiivisuus ja uusien ajattelu- ja toimintamallien syntyminen pystyttäisiin varmistamaan. Ohjelmassa keskitytään ensisijaisesti osallistujien itsensä tuntemisen lisäämiseen sekä heidän ajattelu- ja toimintamalliensa kehittämiseen.

Seuraavassa on koottuna PIT-ohjelman kantavat periaatteet. Ne muodostavat meta-PIT-ohjelman kantavan konseptin:

- 1) Ohjelman tulisi olla ainakin seitsemän valmennuspäivän mittainen ja valmennuspäivien välien tulee olla vähintään kolme ja korkeintaan 6 viikkoa, jotta osallistujalla on mahdollisuus kokeilla uusia ajattelu- ja toimintamalleja työssään useissa eri tilanteissa.

PIT-ohjelma oli pituudeltaan noin kymmenen kuukautta. Siinä oli orientoiva avausistunto ja seitsemän valmennuspäivää, jotka toteutettiin noin kolmen - viiden viikon välein. Esimiesajattelu - kuten ajatukset, uskomukset ja tavat yleensäkin - muuttuu hitaasti ja vasta, kun esimies on testannut uutta ajattelua ja uusia toimintamalleja mieluummin useita kertoja, hän kykenee vertaamaan vanhaa ja uutta ajatteluaan sekä vanhoja ja uusia toimintamallejaan ja näin arvioimaan, ovatko uusi ajattelu ja uudet toimintamallit joissakin asioissa olleet hyviä ja tuottaneet parempia tuloksia kuin vanhat ajatukset ja toimintamallit.

Esimiesvalmennusohjelmissa valmennuspäivien riittävän pitkät välit - siis 3-6 viikkoa - ovat tärkeä asia myös siksi, että pääsääntöisesti osallistujat tekevät arkista työtään ja näin oman ajattelun ja toiminnan muuttamiseen on aikaa ja mahdollisuuksia vain rajallisesti. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokaisen valmennusosion päätteeksi tarkistetaan osallistujilta, mitä ovat ne asiat ja toimintamallit, joita hän aikoo muuttaa ennen seuraavaa valmennuspäivää. Näin jokainen osallistuja antaa konkreettisen ”lupauksen”, mihin asioihin hän kiinnittää huomiota. Jokaisen valmennuspäivän alussa on tarpeen kysyä jokaiselta osallistujalta, millaisia kokemuksia hänellä oli valmennuspäivien väliseltä ajalta ja miten hän oli kokenut tekemänsä muutokset.

Columbia Universityn High Impact Leadership -ohjelmassa on kuusi valmennuspäivää, mutta ne ovat peräkkäisinä päivinä eivätkä näin toteuta edellä olevaa vaatimusta valmennuspäivien välien pituudesta. Tieturin Taitavan projektipäällikön leadership-aidot on ainoastaan kahden päivän mittainen. Mercuri Internationalin MBSL MBS-ohjelma kestää noin vuoden eli on lähellä PIT-ohjelman pituutta.

- 2) Osallistujat tulisi haastatella henkilökohtaisesti ennen ohjelman alkua, jotta valmentaja pystyy huomioimaan osallistujien tietotason, odotukset ja muut huomionarvoiset asiat suunnitellessaan valmennusohjelmaa.

PIT-ohjelmassa jokainen osallistuja haastateltiin ennen ohjelman alkua. Haastattelussa selvitettiin mm. osallistujan perustietoja, hänen esimieskokemuksensa laajuus ja hänen odotuksiaan ohjelmaa kohtaan. Henkilökohtainen haastattelu on tärkeä myös siksi, että osallistujat voivat tuoda esiin myös sellaisia seikkoja, jotka saatetaan kokea esimerkiksi heikkouden merkiksi tai jopa häpeällisiksi, vaikka ne todellisuudessa voivatkin olla useille osallistujille yhteisiä ongelmia. Lisäksi henkilökohtaiset haastattelut antavat arvokasta tietoa alkavan osallistujaryhmän motivaatiosta ja lähtötasosta.

PIT-ohjelma on meta-ohjelma, joka räätälöidään tapauskohtaisesti. Tästä seuraa, että ohjelmassa on osia, jotka toteutetaan aina samalla tavalla ja osia, jotka ovat tapauskohtaisesti muuttuvia. Osallistujien odotukset ohjelmalle ovat yksi muuttuvia osia säätelevistä tekijöistä. Ohjelmassa pyritään mahdollisimman pitkälle ja tarkkaan pohtien huomioimaan osallistujien toivomukset ja odotukset. Valmentajan osaamista ja kokemusta vaativa, tärkeä ja haasteellinen tehtävä on kyetä arvioimaan, missä muodossa kukin odotus ja toive kannattaa tai ylipäättään voidaan toteuttaa.

Vertailussa mukana olleissa esimiesvalmennusohjelmissa odotuksia kysyttiin lähinnä sähköpostitse tai lomakkeella ja ohjelmien ensimmäisessä istunnossa. Systemaattista odotuksiin painottuvaa haastattelua ei vertailussa mukana olleissa ohjelmissa ole.

- 3) Ohjelmassa tulisi olla mahdollisuus osallistua säännölliseen työnohjaukseen valmennuspäivien välisenä aikana. Tästä on hyötyä ainakin kokemattomimmille esimiehille.

PIT-ohjelmassa päädyttiin ratkaisuun, jossa valmennuspäivien välisenä aikana oli mahdollisuus osallistua ryhmätyönohjaukseen. Työnohjaus antaa lisävyöryttä ohjelmaan ja erityisesti kokemattomammille osanottajille mahdollisuuden keskustella myös sellaisista kysymyksistä, jotka kokeneemmille esimiehille ovat itsestään selviä. Työnohjauksessa oli mukana kummastakin ryhmästä kuusi osallistujaa.

Tällaista rakennetta, jossa on mahdollisuus ryhmätyönohjaukseen, ei tiettävästi ole ollut käytössä esimiesvalmennusohjelmissa.

- 4) Ohjelman tulisi perustua syvälliseen interaktiivisuuteen ja kokemuksista oppimiseen perustuvaan valmennusmalliin

PIT-ohjelmassa painotus on a) henkilökohtaisissa pohdinnoissa, paripohdinnoissa ja lopulta ryhmäpohdinnoissa sekä b) perinteisten luentojen vähäisyydessä ja lyhydessä. Valmennusten kokemusten pohjalta nämä painotukset näyttävät lisäävän motivaatiota keskittyä valmennukseen ja aktiivisuutta pohtia ja oppia uusia ajattelu- ja toimintamalleja.

Tutkijan kokemuksiin perustuvassa mallissa toimitaan siten, että useissa uusissa teemoissa tutkija ensin alusti pääosin lyhyesti aiheeseen. Tämän jälkeen jokainen yksilö mietti, mitä tämä asia tarkoittaa hänelle henkilökohtaisesti, miten hän kokee asian ja miten hän on asiassa toiminut. Tällä tavalla kaikissa aihealueissa osallistujat joutuivat miettimään omia kokemuksiaan ja toimintamallejaan keskustelujen pohjaksi. Sen jälkeen siirryttiin pareihin keskustelemaan, jolloin parit muodostivat yhteisen näkemyksen siitä, millainen ajattelu- tai toimintamalli olisi tilanteessa paras. Lopuksi parit esittelivät omat näkemyksensä, jonka jälkeen koko ryhmässä pohdittiin, mikä olisi ”paras” ryhmän löytämistä malleista. Tällaisella yksilöpohdinnoista lähtevällä mallilla voidaan ainakin pääosin välttää se, että äänekkäimmät ja aktiivisimmat osallistujat saisivat liian suuren roolin yhteisissä keskusteluissa ja vierittäisivät sitä liiaksi omien ajatustensa suuntaan.

Useita aiheita käsiteltiin myös siten, että osallistujat jaettiin kolmen hengen ryhmiin työstämään aiheita tietyn toimintaohjeen mukaan. Tyypillisiä tällaisia aiheita olivat mm. palautteen antamiseen liittyvän mallin harjoittelu, erilaisten ihmisten johtaminen ja stressin välttäminen. Näin on toimittu aiemminkin valmennusohjelmissa, mutta PIT -ohjelmassa myös tällaista ryhmätyötä edelsi aina jokaisen osallistujan itsenäinen pohdinta asiasta.

Tällaista systemaattista yksilö > pari > koko ryhmä -mallia ei käytetä systemaattisesti muissa esimiesvalmennusohjelmissa, joita tutkija tarkasteli.

- 5) Yhden valmentajan mallissa ”punaisen langan” ylläpitäminen on helpompaa kuin usean valmentajan mallissa

Pidemmissä – enemmän kuin kolme päivää kestävässä - esimiesvalmennusohjelmissa on perinteisesti ollut aina enemmän kuin yksi valmentaja. Näin oli myös kaikissa esimiesvalmennusohjelmissa, joita kävin läpi ohjelmaa suunniteltaessa. PIT-ohjelmassa yksi valmentaja veti kaikki teemapäivät (työnohjauksen hoiti toinen tutkija). Tämä on luonnollisesti varsin haasteellista, sillä valmentajalla tulee olla suuri määrä tietoa esimiestyön eri alueilta, jotta hän ylipäätään voisi yksin vastata kaikista valmennuspäivistä. PIT-ohjelmassa minun yli 20 vuoden kokemukseni esimiesten kouluttamisesta antoi hyvän pohjan kaikkien mukana olleiden teemojen ja aiheiden valmentamiseen.

Tällaisella mallilla voidaan varmistaa, että valmentajalla on kaikki tieto, mitä edellisellä kerralla on käyty läpi ja kerrata aina edellinen valmennuspäivä. Lisäksi näin voitiin rakentaa koko PIT-ohjelma sellaiseksi, että pääteema eli tunneälytaidot seurasi samanlaisena käsitteenä ja tulkintana läpi ohjelman.

- 6) Itsensä tuntemiseen tulisi panostaa, sillä se on itsensä tavoitteellisen kehittämisen välttämätön ehto

Esimies, joka ei tunnista omia temperamenttipiirteitään ja niiden vaikutuksia työhönsä, on varsin rajallisesti kykenevä myös tunnistamaan omia puutteitaan ja heikkouksiaan. Esimies, joka ei tunnista puutteita vuorovaikutustaidoissaan, ei todennäköisesti ole innostunut kehittämään niitä. Esimies, joka ei tiedä puutteita osaamisessaan, ei voi olla motivoitunut puutteiden korjaamiseen. Jos esimies itse kokee olevansa hyvä ja puutteeton, hän tuskin on innostunut kehittämään itseään. 360 asteen analyyseilla esimies saa PIT-ohjelmassa verrata omia näkemyksiään itsestään muiden näkemyksiin ja näin hänellä on mahdollisuus saada arvokasta tietoa, miten hänen omat näkemyksensä itsestään, osaamisestaan ja johtamistaidoistaan poikkeavat esimerkiksi hänen alaiensa näkemyksistä. Itsetuntemuksen lisäämisen tulisi siis perustua ainakin 360 asteen arvioinnin pohjalle eli niin, että osallistujat arvioi itseään samalla, kun hänen alaisensa, kollegansa ja esimiehensä arvioivat häntä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä kuva siitä, miten yhdensuuntaisia osallistujan omat arviot ovat hänen työtään läheltä seuraavien toisten henkilöiden esittämien arvioiden kanssa

Yksi PIT-ohjelman osio, jossa itsetuntemusta lisättiin, oli palauteharjoitus. Osallistujat antoivat kolmen hengen ryhmissä palautetta ja kehittämisideoita toisilleen. Tämä harjoitus sai osallistujat innostumaan, sillä he eivät koskaan aikaisemmin saaneet kollegoilta itseään koskevia kehittämisideoita. Keskusteluissa kävi ilmi, että käytännössä kaikki kehittämisideat koettiin oikeiksi ja osallistujat päättivät ryhtyä niitä toteuttamaan.

Erilaisten itsensä tuntemisen parantamiseen tähtäävien testien ja analyyysien suosio esimiesvalmennusohjelmissa on kasvussa. Mercurin lyhyessä ohjelmassa ei laajempia arviointeja lyhyytensä vuoksi luonnollisesti ole, mutta muissa niitä jonkin verran käytetään, joskin tarkkojen tietojen saaminen esimerkiksi Columbian ohjelmasta ei ollut mahdollista. PIT-ohjelman kaltaista hyvin laajaa itsetuntemuksen pakettia ei muissa ohjelmissa ole. Ongelmaksi muodostuvat kaupallisissa ohjelmissa kustannukset. Laadukkaiden testien ja analyyysien käyttö nostaa kustannuksia. Kuitenkin tarkasti pohdittu ja laadukkaista testeistä ja analyyseista rakentuva itsensä tuntemisen paketti näyttää PIT-ohjelman valossa antavan osallistujille monipuolisuudessaan niin suuren hyödyn, että jokaisen esimiesvalmennusta järjestävän organisaation kannattaisi pohtia asiaa ja rakentaa ohjelmaan sopiva ja tarkoituksenmukainen paketti silläkin uhalla, että kustannukset jonkin verran nousevat.

7) Vertaistukiryhmäajattelun tulisi olla mukana koko ohjelman keston ajan.

Valmennukseen osallistujat tunsivat toisensa. Tällaisessa valmennuksessa ei tarvitse keksiä pulmia, vaan voidaan harjoitella todellisilla ongelmilla. Kollegojen valmennuksen merkittävää pidettiin suurena. Osallistujat kuvasivat, että vasta tällaisessa intensiivisessä työskentelyssä oppi tuntemaan paremmin kollegoitaan. Vertaistukea ovat ryhmäkeskustelut, joissa kollegat keskustelevat ja etsivät ratkaisuja esimiestyöhön liittyviin ongelmiin. Vertaistuki on merkittävä osa ohjelmaa myös siksi, että esimiehet näyttävät uskovan virheellisesti, että heidän omat ongelmansa ovat suurempia ja ainutlaatuisempia kuin muiden esimiestyötä tekevien. Monille yllätyksenä ongelmat ovatkin varsin samankaltaisia ja vertais-tukikeskusteluissa löytyy usein uusia toimintamalleja asioiden hoitamiseksi.

Yrityksen sisäisen valmennuksen vertaistukiryhmäkeskustelujen yksi keskeinen vahvuus on se, että osallistujat tuntevat toisensa ja näin kykenevät keskustelemaan oikeista asioista eli esimerkiksi antamaan palautetta toisilleen. Mikäli valmennus ei ole yrityksen sisäinen, tulee siihen valita useampi henkilö kustakin yrityksestä, jotta vertaistukiajattelua voidaan tässä muodossa toteuttaa.

8) Työskentelyn tulisi edetä tunneälytaitoihin pohjautuvista mentaalisista prosesseista kohti business -prosesseja ja henkilökohtaista työn optimointia

Tunneälytaitojen kehittämiseen tähtäävien prosessien painotus antaa valmiudet uusien ajattelu- ja toimintamallien pohdintaan ja käyttöönottoon. PIT-ohjelmassa yhtenä lähtökohtana on, että esimiehen mentaalinen tasapaino ja hyvinvointi auttavat merkittävästi esimiehen kykyä tehdä omaa työtään korkealla tuottavuustasolla. Toiseksi osallistujien yksittäis- ja ryhmäkohtaisen ajattelun ”avaamiseen” tähtäävien itsetutkiskeluprosessien kautta syntyy valmennusohjelmaan paljon uusia toimintamallivaihtoehtoja erilaisiin johtamistyöhön liittyviin tilanteisiin.

Painopistealueina ovat koko ohjelman ajan a) tunneälytaitojen merkityksen ymmärtämisen lisääminen ja niiden kehittäminen (mm. ajattelumaailman merkitys, tunteiden vaikutus toimintaan, uskomukset, arvot, itsetunto), b) omien toimintatapojen ja -mallien tarkoituksenmukaisuuden arviointi sekä c) uusien toimintamallien pohdinta, arviointi ja muuttaminen.

PIT-ohjelmassa valmentaja alusti aiheesta, jonka jälkeen seurasivat yksilö- ja ryhmäpohdinnat. Sitten siirryttiin keskustelemalla miettimään, millaiset mallit voisivat olla parhaita erilaisissa tilanteissa. Lopuksi valmentaja antoi pohdittavaksi hänen omia valmennuskokemuksensa kautta syntyneitä toimintamalleja.

9) Erilaisia itsearviointimenetelmiä käyttäen tulisi pyrkiä löytämään osallistujien vahvuudet ja myös potentiaalisia kehittämiskohteita.

Itsearviointimenetelmien tarkoituksena tulee olla osallistujan itsetunnon parantaminen. Tästä syystä kirjallisissa palautteissa ei ollut mitään suoranaisesti negatiiviseksi tulkittavaa. Tämä johtuu siitä, että tutkijan pitkäaikaisen kokemuksen perusteella ihmiset lukevat tällaisia raportteja ”kielteinen esiin” -tavalla eli huomio kiinnittyy kielteisiin seikkoihin ja myönteiset asiat (siis vahvuudet) jäävät vähälle huomiolle. Henkilökohtaisen palautteen yhteydessä kerrotaan osallistujan mahdolliset rajoitteet, kehittämiskohteet ja kielteis-

luonteiset asiat. Tutkijan kokemuksen mukaan itsearviointimenetelmien ”kielteiset esiin” -tavalla käyttö johtaa usein lähtötilannetta huonompaan lopputulokseen.

- 10) Valmennuspäivien alussa tulisi kerrata edellisen päivän tavoitteet, sisältö ja se, mitä osallistujat olivat päivästä oppineet ja ottaneet käyttöön

Jokainen valmennuspäivä tulee kerrata alkavan valmennuspäivän alussa. Näin palautetaan mieleen edellisen kerran keskeiset asiat. Parhaiten tämä näyttää toimivan siten, että 1) ensin jokainen osallistuja muistiinpanojensa avulla miettii yksin, mitä hänelle jäi erityisesti mieleen ja mitä asioita hän mahdollisesti on ottanut käyttöönsä, 2) osallistuja miettii vieressä istuvan osallistujan kanssa edellistä valmennuspäivää ja sen tärkeimpiä asioita, 3) parit esittävät tärkeimmiksi kokemansa asiat, 4) koko ryhmä keskustelee, mitkä asiat jäivät erityisesti mieleen ja miten niitä mahdollisesti on jo ehditty käyttää osallistujien omassa työssä ja 5) mitkä asiat ryhmä kokee kaikkein tärkeimmiksi.

- 11) Osallistujien henkilökohtaisen kokemusmaailman ja historian hyödyntäminen tulisi olla osa keskeistä oppimisympäristöä

Jokainen, joka on toiminut esimiehenä, omaa suuren määrän tietoa, osaamista, kokemuksia, onnistumisia, epäonnistumisia, pettymyksiä ja näihin liittyviä tunnekokemuksia, joiden jakamisesta on hyötyä muille esimiehille.

PIT-ohjelmassa nousi esiin mielenkiintoinen työajan ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen liittyvä huomio. Työajan ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan ei uuden talouden yrityksissä ole ollut yhtä selkeää kuin perinteisissä yrityksissä, mutta se ei keskustelujen pohjalta ollut ainakaan erityisemmin häiritsevää tekijä. Työajat venyvät usein varsin pitkiksi. Työn ja vapaa-ajan erottamista heikentää mitä ilmeisimmin mobiilityö; sellaisia apuvälineitä kuin matkapuhelimia, kannettavia tietokoneita ja sähköpostia käytetään nykyään usein työasioiden hoitoon myös vapaa-aikana. Vaikka puhelin ei välttämättä soikaan tai uusia viestejä ei tule, päivystysluonteisessa tilassa oleminen kuormittaa jo sinällään vapaa-aikaa. Jatkuvaa päivystystä edellyttävä työnteko ei voi olla aiheuttamatta negatiivisia seurauksia pidemmällä aikajänteellä.

PIT-ohjelmassa korostui tietotyöyrityksille leimaa-antava piirre (tosin kasvavassa määrin ilmeisesti myös muilla aloilla): kiireen ja varsinkin kiireen tunnun lisääntyminen. Työmäärän jatkuvan lisääntymisen johdosta ei ehditä tehdä enää niin hyvää laatua kuin itse haluttaisiin. Tämä johtaa helposti työpäivän pidentymiseen, ja yhdessä nämä lisäävät alttiutta stressille ja työhön väsymiselle. Myös muutoksen nopeuden kasvu on tyypillistä tietotyölle. On kyettävä jatkuvasti omaksumaan uusinta tietoa ja osaamista. On saatava aikaan tulosta, mutta samalla on kuitenkin löydettävä aikaa myös ammattikirjallisuudelle, kurseille ja muulle itsensä kehittämiseksi. Myös kahvi- ja ruokatautot kuluvat (jos niitä ylipäättään pidetään) helposti työasioiden parissa.

PIT-ohjelmassa tärkeäksi huomion kohteeksi nousi, miten rakentaa sellaiset työympäristöt ja sellainen johtamismaailma, jossa säilyvät niin henkilöstön motivaatio ja hyvinvointi kuin riittävän laadukas ja tuottava työpanos. Yritysten on tärkeää luoda työntekijöilleen sellaiset

olosuhteet ja ympäristö, joissa he aidosti haluavat tehdä työtä ja joka kannustaa heitä myös pysymään yrityksessä. Toisaalta työntekijöiden voisi otaksua haluavan tehdä työtä sellaisessa ympäristössä, jossa he viihtyvät. Tällöin yhtenä keskeisenä elementtinä on yrityksen tai yksikön ilmapiiri.

Lisäksi PIT-ohjelma toi esiin myös sen, että yhdeksi suureksi ICT-yritysten menestystekijäksi muodostuvat yrityksen johdon ja esimiesten kyvyt, tiedot, taidot, uskomukset ja arvot. Pystyvätkö esimiehet luomaan sellaisen ympäristön, jossa täyttyvät erilaisten luonteiden, eri lailla ajattelevien, erilaisia arvoja omaavien ja eri lailla työtä tekevien ihmisten odotukset ja tarpeet? Miten luoda sellainen ilmapiiri ja ihmissuhdeverkko, jossa työntekijä kokee olevansa osa jotakin sellaista, mihin hän aidosti haluaa samastua ja kuulua?

Viime aikojen muutikäsitteistä tulivat tutkimuksen yhteydessä esiin sellaiset käsitteet kuin luottamuspääoma ja sosiaalinen pääoma. Määrittelemättä tässä yhteydessä kyseisiä käsitteitä sen tarkemmin, voidaan todeta, että luottamuksellinen ilmapiiri ja luottamukselliset suhteet niin esimiesten ja alaisten kuin keiden tahansa työyksikön jäsenten kesken ovat avainasemassa rakennettaessa tulevaisuuden toimivia työyhteisöjä (Vesterinen, 2006, 155). Ilman luottamusta ei voi olla avoimuutta, ja ilman luottamusta on vaikea rakentaa tulevaisuutta.

1.9. Tutkimusraportin muu sisältö

Luku 2 jakaantuu siten, että alussa tarkastellaan suunnittelutieteellistä tutkimusta, sitten kuvataan toimintatutkimusta ja sen roolia tämän tutkimuksen esitutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lopuksi luodaan katsaus työnohjaukseen osana tätä tutkimusta.

Luvussa 2 tarkastellaan alussa suunnittelutieteellistä tutkimusta, sen keskeisiä kehittäjiä ja sen valintaa tämän tutkimuksen menetelmäksi. Kohdassa 2.2 kuvataan toimintatutkimusta ja sen roolia tämän tutkimuksen taustalla olevan tutkimushankkeen osana. Kohdassa 2.3 esitetään katsaus tutkimuksessa käytettyihin kyselyihin ja haastatteluihin. Kohdassa 2.4 tarkastellaan työkonferensseja toimintatutkimuksen menetelmänä ja sitä, miten niitä käytettiin tässä tutkimuksessa. Kohdassa 2.5 kuvataan työnohjauksen roolia PIT-valmennusohjelman osana. Kohdassa 2.6 kuvataan tässä tutkimuksessa käytetyt psykologiset analyysit ja testit (Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretesti, Thomas International Henkilökohtaisen käyttäytymistyylin analyysi, Kolb'n oppimistyylianalyysi sekä tähän tutkimukseen kehitetty Golemanin tunneälymalliin pohjautuva tunneäly- ja johtamisanalyysi).

Luvussa 3 kuvataan prosessi-intensiivisen esimiesvalmennusohjelman esivalmistelua, ohjelman konkreettista suunnittelua ja taustateorioita sekä tarkastellaan organisaatio- ja esimiestutkimusta sekä niiden teorioita. Luku sisältää myös oppimisen teorioiden tarkastelua. Aluksi tarkastellaan johtamistyötä ja sen tutkimusta. Tämän jälkeen käsitellään organisaation sisäisen luottamuksen ja hyvän ilmapiirin merkitystä. Sitten siirrytään käsittelemään lyhyesti minäkuvaa ja uskomuksia sekä sitä, millainen merkitys yksilön minäkuvalla on työyhteisössä. PIT-ohjelmassa korostettiin luottamuksen ja yksilöiden minäkuvien merkitystä osana toimivaa työyhteisöä. Tämän jälkeen tarkastellaan hyvän esimiehen ominaisuuksia ja sitä, millaisia odotuksia voidaan asettaa hyvälle ja toimivalle työpaikalle. PIT-ohjelmassa käytiin taustakeskustelu siitä, millainen on hyvä esimies ja millainen on hyvä työyhteisö. Tämän jälkeen tarkastellaan työryhmien toimivuutta ja parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä. Työryhmien toimivuus oli osa PIT-ohjelmaa siten,

että yhtenä käsittelyaiheena oli ryhmien toiminta, sisäinen luottamus ja motivaatio. Parhaiden käytäntöjen merkitys PIT-ohjelmassa korostui erityisesti silloin, kun osallistujat kertoivat omista kokemuksistaan erilaisissa johtamistilanteissa. Lopuksi tehdään lyhyt katsaus esimiehen roolien moninaisuuteen. Esimiesten roolien moninaisuus tekee esimiehen ajankäytön suunnittelusta haastavan. Kaikkeen ei riitä aikaa ja kaikkea ei ehdi tehdä riittävän hyvin. Jatkuva riittämättömyys taas altistaa stressille. PIT-ohjelmassa käytiin läpi stressiä ja sitä, millaiset tekijät sille altistavat.

Luku 4 käsittelee tunneällyn käsitettä ja sen historiaa. Luvussa on myös katsaus tunneällyn ja esimiestyöliien tutkimukseen. Tunneälytaidot ovat yksi keskeisimmistä tämän tutkimuksen alueista. PIT-ohjelmassa hyvin keskeisenä ”punaisina lankoina” ovat tunneällyn eri osa-alueet. Oman ajattelun tarkastelu ja kyseenalaistaminen, tunteiden säätely, stressin välttäminen, motivaatio ja sosiaaliset taidot kulkevat läpi ohjelman apuna usein toimintamallien suunnittelussa. Tunneälytaidojen merkitys on korostunut viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Tunneälytaidojen merkitys hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen on merkittävä. Hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri on merkittävä tekijä mm. organisaation luovuuden esille tuloon, stressiin, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

Luvun 4 alussa kohdissa 4.1 ja 4.2 käydään läpi tunneällyn käsitettä ja historiaa sekä Daniel Golemanin (1998) tunneällyn osa-alueita. Lisäksi kohdissa kuvataan lyhyesti älykkyyttä, sen käsitteen laajentumista ja suhdetta tunneällyn. Kohdassa 4.3 kuvataan keskeisimpien tunneälytutkijoiden tunneälymalleja. Kohdassa 4.4 tarkastellaan tunneälyä ja esimiestyylejä. Lopuksi kohdassa 4.5 esitetään, millaista kritiikkiä tunneälyä kohtaan on esitetty.

Luku 5 käsittelee ihmisten erilaisuutta osana esimiestyötä ja työyhteisöä. Luvussa kuvataan, miten ihmisten erilaisuutta on kuvattu eri aikoina ja miksi erilaisuuden ymmärtäminen on tärkeä osa esimiestyötä. Luvussa luodaan katsaus Myers-Briggs-malliin, Moulton-Marstonin (1928) bio-sosiaaliseen teoriaan, Thomas International-analyysin tuloksiin tässä tutkimuksessa sekä Cloningerin (1993 ja 1994) temperamentti- ja luonteenpiirremalliin sekä niiden tuloksiin tässä tutkimuksessa. Lopuksi tarkastellaan Rookin ja Torbertin (2005) johtajuustyyppisiä ja tehdään vertailua tähän tutkimukseen.

Luku 6 käsittelee prosessi-intensiivisen esimiesvalmennusohjelman suunnittelua ja toteuttamista. Tässä luvussa on kuvattu tämän tutkimuksen varsinainen tulos eli PIT-ohjelma. Kohdassa 6.1 tarkastellaan suunnittelututkimusta. Suunnittelutiede on olemukseltaan ongelmanratkaisuparadigma. Sen tavoitteena on luoda innovaatioita, joiden avulla voidaan kehittää organisaatioiden tuotteita ja palveluja tehostamaan toimintaa ja rakentamaan uusia toimintamalleja.

Luku 7 on keskusteluluku, jossa kerrataan lyhyesti tutkimuksen tulokset ja arvioidaan niiden suhdetta aikaisempiin tutkimustuloksiin. Mitkä tulokset ovat uusia, mitkä aikaisempia tuloksia tukevia ja mitkä ristiriitaisia aikaisempiin tuloksiin nähden. Luvussa puntaroidaan myös tutkimuksen rajoituksia. Lisäksi luvussa käsitellään sitä, millaisia käytännön suosituksia tämän tutkimuksen perusteella voidaan antaa käytännön toimijoille, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan valmennusohjelmaa eettisestä näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan osallistujien oppimistavoitteita ohjelman alussa sekä oppimiskokemuksia ohjelman lopussa. Luku sisältää myös osallistujien arviot ohjelmasta sen päätyttyä. Lopuksi pohditaan, millaisia jatkotutkimushankkeita tämän tutkimuksen perusteella kannattaisi tutkijan mukaan käynnistää

2. Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan alussa suunnittelutieteellistä tutkimusta, sen keskeisiä kehittäjiä ja sen valintaa tämän tutkimuksen menetelmäksi. Sen jälkeen kohdassa 2.2 kuvataan toimintatutkimusta ja sen roolia tämän tutkimuksen taustalla olevan tutkimushankkeen osana. Sitten kohdassa 2.3 esitetään lyhyt kuvaus tässä tutkimuksessa käytetyistä kyselyistä ja haastatteluista. Kohdassa 2.4 tarkastellaan työkonferensseja toimintatutkimuksen menetelmänä ja sitä, miten niitä käytettiin tässä tutkimuksessa. Kohdassa 2.5 esitetään työnohjauksen osuutta PIT-valmennusohjelman osana. Luvun lopussa kohdassa 2.6 kuvataan psykologiset analyysit ja testit, joita tässä tutkimuksessa käytettiin. Näitä analyyseja ja testejä olivat Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretesti, Thomas International Henkilökohtaisen käyttäytymistyylin analyysi, Kolb'n oppimistyylianalyysi sekä tähän tutkimukseen kehitetty Golemanin tunneälymalliin pohjautuva tunneäly- ja johtamis-analyysi.

2.1. Suunnittelutieteellinen tutkimus tämän tutkimuksen menetelmänä

Tässä kohdassa tarkastellaan suunnittelutiedettä ja sen valintaa tämän tutkimuksen menetelmäksi. Kohdassa luodaan katsaus suunnittelutieteen historiaan ja taustaan sekä perustellaan, miksi tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin suunnittelututkimus.

Tutkimustyö on tavallisesti jaettu perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen. Perustutkimuksessa kysymys voidaan asettaa seuraavasti: Millainen maailma on? Pyrkimyksenä on tällöin kuvata ja selittää todellisuutta. Soveltava tutkimus hyödyntää perustutkimuksen tuloksia, ilmiöiden säännönmukaisuuksia ja piirteitä. Soveltava tutkimus siis ”seuraa” perustutkimusta ja sen tuloksia. Ilman perustutkimusta soveltavaa tutkimusta olisi hankalaa tehdä, sillä ilman perustutkimuksessa luotuja yläkäsitteitä, teorioita jne. soveltavan tutkimuksen perusta olisi heiveröinen.

Suunnittelututkimus on soveltavaa tutkimusta. Järvisen P. ja Järvisen A. mukaan kyse on suunnittelututkimuksesta, jos tutkimuskysymys sisältää seuraavia verbejä: rakentaa, muuttaa, parantaa, vahvistaa, huoltaa, laajentaa, korjata, sovittaa, laatia jne. (Järvinen, P. ja Järvinen, A., 2004, 103). Kyse on siis jonkin uuden luomisesta. Jos perustutkimus kohdistuu nykyhetkeen tai menneisyyteen kuvatessaan todellisuutta ja selittäessään ilmiöitä, suunnittelututkimus kohdistuu tulevaisuuteen: miten voimme tehdä uudella tai paremmalla tavalla.

March ja Smith (1995) painottivat luonnontieteiden (käyttäytymistieteiden) ja suunnittelutieteen eroa. Luonnontiede käsittää heidän mukaansa fyysisen, biologisen, sosiaalisten ja käyttäytymisilmiöiden perinteisen tutkimuksen, jolla siis pyritään ymmärtämään todellisuutta. Luonnontieteen tutkimuksessa käytetään heidän mukaansa korkean tason käsitteitä, lakeja, malleja ja teorioita selittämään todellisuuden ilmiöitä. Tutkimustuloksia arvioidaan niiden totuusarvon ja selitysvoin perusteella. Luonnontiede koostuu teorioiden luomisesta ja teorioiden testaamisesta.

Suunnittelutiede taas pyrkii Marchin ja Smithin mukaan (1995) luomaan asioita, jotka palvelevat inhimillisiä tarkoituksia ja tavoitteita. Se pyrkii kehittämään keinoja, joiden avulla voidaan saavuttaa inhimillisesti merkittäviä tavoitteita. Heidän mukaansa suunnittelutieteen tuotteita ja tutkimustuloksia arvioidaan niiden hyötyarvon perusteella. He

esittävät, että suunnittelutieteessä tärkeitä kysymyksiä ovat: 1) toimiiko tuote? 2) onko se parannus entiseen verrattuna? Yleisen tiedon sijaan suunnittelutieteilijät tuottavat ja soveltavat tietoa tehtävistä ja tilanteista luodakseen tehokkaita artefakteja. Suunnittelutieteen tulokset ovat yläkäsitteitä, malleja, metodeja ja toteutuksia. Järvinen P. ja Järvinen A. (2004, 103) lähestyvät suunnittelutiedettä kysymys-ten muodossa seuraavin kysymyksin: 1) voimmeko rakentaa tietyn innovaation ja kuinka hyödyllinen joku innovaatio on? tai 2) millainen tietyn innovaation pitäisi olla ja kuinka meidän tulisi se rakentaa?

March ja Smith (1995) katsovat, että suunnittelutiede koostuu kahdesta toiminnosta: rakentamisesta (building) ja arvioinnista (evaluation). Rakentamisella he tarkoittavat tiettyä tarkoitusta varten luotavan artefaktin konstruointiprosessia ja arvioinnilla he tarkoittavat artefaktin toimivuuden arviointia eli sitä prosessia, joka kuvaa, miten hyvin artefakti palvelee tehtäväänsä siinä ympäristössä, johon se on luotu.

March ja Smith (1995) ovat luoneet tutkimuskehikon, joka sisältää tutkimuksen suoritteita ja tutkimuksen toimintoja:

Tutkimustoiminnot
Suunnittelutiede Luonnontiede

	Rakentaminen	Arviointi	Teorian luonti	Teorian testaaminen
Tutkimuksen suoritteet				
Yläkäsitteet				
Malli				
Metodi				
Toteutus				

Taulukko 1 Tutkimustyön suoritteiden ja tutkimuksen toimintojen kehikko (March ja Smith, 1995)

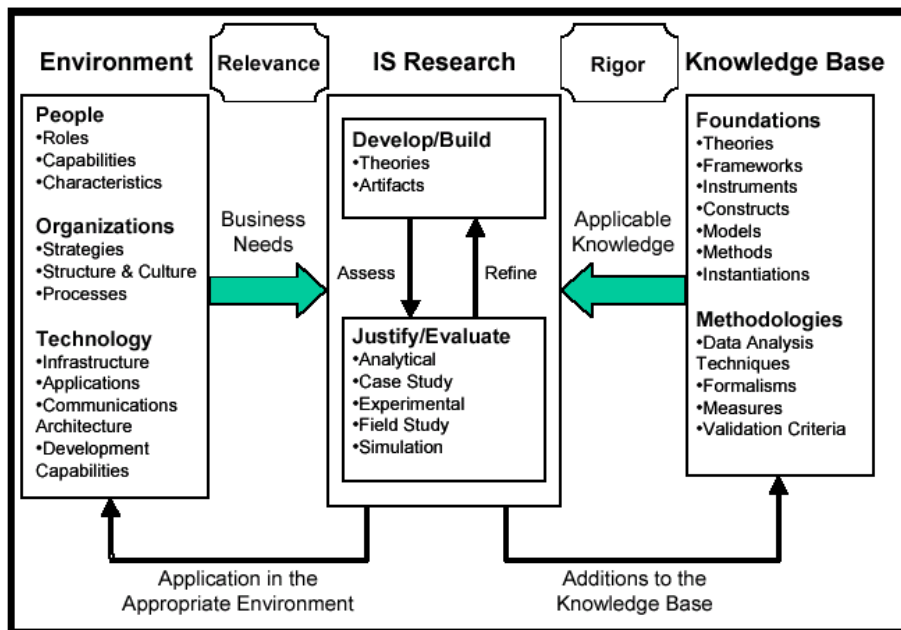
Tutkimustoiminnoissa teorian luonti ja testaaminen viittaavat mm. luonnontieteisiin, rakentaminen ja arviointi viittaavat suunnittelutieteeseen. Kehikossa yläkäsitteet muodostavat tutkimuksen aihealueen sanaston, joka toimii käsitteellistämisen apuna. Tässä tutkimuksessa yläkäsitteitä ovat mm. tunneäly, temperamentti, valmennus, esimiestyö ja valmennuspäivien teemat. Malli viittaa joukkoon lauseita, jotka ilmaisevat yläkäsitteiden välisiä suhteita. Metodi on joukko ohjeita, joita käytetään tehtävän suorittamiseen. Toteutus on artefaktin realisointi ympäristössään.

Rakentamisella March ja Smith (1995) viittaavat artefaktin konstruointiin eli siihen, että voidaanko kyseinen artefakti rakentaa toisin sanoen: onko se mahdollista rakentaa? Toisaalta artefaktia arvioidaan vastaamalla kysymykseen: kuinka hyvin se toimii: kykeneekö se ratkaisemaan ongelman tai kykeneekö se parantamaan kohteena olevaa asiaa? March ja

Smith pitivät teorian ja mallin käsitteitä vain luonnontieteisiin kuuluvina. Hevner ja muut (2004) painottivat artefaktin käsitettä.

Van Aken (2004) erottelee tieteet kolmeen ryhmään: 1) formaalit tieteet, joihin luetaan mm. filosofia ja matematiikka, 2) selittävät tieteet, joihin luetaan mm. luonnontieteet, ja suurin osa yhteiskuntatieteistä ja 3) suunnittelutieteet kuten insinööritieteet, lääketiede ja moderni psykoterapia. Suunnittelutieteiden tarkoituksena on joko luoda tietämystä, suunnittelua ja toteutusta siis konstruktio-ongelmien ratkaisemista varten tai parantaa nykyisten systeemien suorituskykyä eli ratkaista parantamisongelmia.

Hevner ja muut (2004) laativat tietojärjestelmätieteen tutkimuksen viitekehysten, jossa tutkimustehtävät jaennetaan kahteen joukkoon: 1) käyttäytymistieteellinen tutkimus on joko teoriaa testaavaa tai uutta teoriaa luovaa, kun taas 2) suunnittelutieteellinen tutkimus on joko artefaktia rakentavaa tai artefaktia evaluoivaa. Kummankin tutkimussuuntauksen tulokset täydentävät tietokantaa ja niiden tuloksia voidaan soveltaa liiketoiminnan tarpeisiin. Tutkijat kiinnittivät huomiota siihen, että tutkimuskohteena ovat sekä suunnitteluprosessi että lopputulos.



Picture. Informations Systems Research Framework

(Hevner, A., March, S.T., Park, J. Ram, S. (2004)

Design Science in Information Systems Research. MIS Quarterly. Volume 28, Number 1.

Kuvio 2 Tietojärjestelmätieteen viitekehys (Hevner ja muut, 2004)

Kuvan vasen puoli – ympäristö – määrittelee ongelma-alueen. Hevnerin ja muiden mukaan se koostuu ihmisistä, liiketoimintaorganisaatioista ja niihin kytkeytyvistä teknologioista. Ympäristöön kuuluvat myös tavoitteet, tehtävät, ongelmat ja mahdollisuudet, jotka määrittävät liiketoimintatarpeet sellaisina kuin organisaatiossa työskentelevät ihmiset ne näkevät. Ihmisten roolit, kyvykkyydet ja piirteet vaikuttavat siihen, miten ja millaisia tarpeita he näkevät. Tarpeiden näkemiseen vaikuttaa varmasti myös organisaatiossa

toimivien ihmisten historia kyseisessä organisaatiossa. Kokeeko ihminen tullessaan kohteluksi epäoikeudenmukaisesti? Tällöin hänen fokuksensa saattaa olla oikeudenmukaisuuden parantamisessa, johtamisessa tai organisaation luottamuksen kasvattamisessa. Toisaalta esimerkiksi joku vasta lyhyen aikaa organisaatiossa oleva henkilö saattaa olla erityisen kiinnostunut vaikkapa uusien luovien ideoiden kehittämisestä, vaikka työyhteisön sisäinen kulttuuri ei erityisen innovatiivisesti suuntautunut olisikaan. Kolmantena esimerkkinä voisi olla henkilö, joka on kokenut vaikkapa yrityksen taloudellisesti vaikeita aikoja. Tällainen henkilö saattaa haluta painottaa organisaation liiketoimintatarpeita taloutta turvaavaan, ”puolustustaktiseen”, suuntaan.

Hevnerin ja muiden kuvan keskiosassa on kaksi mahdollista tutkimussuuntaa. 1) se voi olla liiketoiminnan tarpeisiin kohdistuva käyttäytymistieteellinen teoriaa luova tai teoriaa testaava selittävä tai ennustava tutkimus tai 2) se voi olla suunnittelutieteellinen tutkimus, jossa rakennetaan ja arvioidaan artefakti liiketoiminnan tunnistettuihin tarpeisiin. Eroksi näiden välillä Hevner ja muut näkevät sen, että käyttäytymistieteellinen tutkimus tavoittelee totuuden löytämistä kun taas suunnittelutieteellinen tutkimus korostaa hyötynäkökulmaa.

Kuvan oikea puoli eli tietämuskanta koostuu peruselementeistä ja metodologioista. Peruselementteihin Hevner ja muut lukevat teorian, viitekehukset, instrumentit, yläkäsitteet, mallit, metodit ja toteutukset, joita käytetään teorian luomisvaiheessa ja artefaktin rakentamisvaiheessa.

Van Aken (2004) tarkastelee artikkelissaan johtamista ja muutosten aikaansaamista. Suunnittelututkimusta voisi kuvata muutosmahdollisuuksien tutkimukseksi. Hän päätyy painottamaan tutkimuksen relevanttisuutta ja – kuten Hevner ja muut - hyödyllisyyttä. Keskeistä on siis tulosten ja teorioiden hyväksikäytön mahdollisuus. Van Akenia voisi tulkita siten, että tutkimus, jonka tuloksilla ei ole hyötyarvoa, ei ole hyvää suunnittelututkimusta. Hän erottaa yhtäältä konstruointiongelmat (aidosti uuden artefaktin tai innovaation rakentaminen) ja toisaalta parantamisongelmat (olemassa olevan artefaktin tai innovaation parantaminen).

Luonnontieteillä ja yhteiskuntatieteillä on van Akenin mukaan (2004) oma tietämyksensä ja suunnittelutieteellä on omansa. Van Akenin mukaan suunnittelutieteessä keskeinen tietämyksen osa ovat preskriptiot, jotka voidaan kuvata seuraavasti: jos haluat saavuttaa Y:n tilanteessa Z, niin suorita X. Van Aken suosittaa, että preskriptio eli teknologinen sääntö perustuisi luonnon- ja yhteiskuntatieteiden tuloksille ja olisi testattu monessa peräkkäisessä tapaustutkimuksessa. Hän kuvaa suunnittelutiedettä siten, että sen tarkoitus on joko luoda tietämystä suunnittelua tai toteutusta varten, siis konstruktio-ongelmien ratkaisemista varten, tai parantaa nykyisten systeemien suorituskykyä, siis ratkaista parantamisongelmia. Uuden innovaation hyödyllisyys tulee myöhemmin arvioida.

Van Aken korostaa, että johtamisongelman ymmärtäminen on vasta puolivälissä sen ratkaisemista. Tarvitaan tietämystä, miten ja millä toimenpiteillä ongelma voidaan ratkaista. Van Akenin mukaan organisaatiotieteen tulee tuottaa kuvauksia eli deskriptioita ja johtamistieteen preskriptioita. Uusi systeemi ei ole suunnittelutieteen tulos, vaan suunnittelutieteen tavoitteena on tuottaa uutta suunnittelutietämystä, jota ammattilaiset voivat käyttää suunnittelu- ja konstruointiongelmiensa ratkaisussa. Van Aken hyväksyy suunnittelututkimuksen tuloksiksi tietämyksen, mutta ei artefaktia (van Aken, 2004), kun taas March ja Smith (1995) hyväksyvät tuloksiksi tietämyksen lisäksi artefaktin.

Suunnittelutiedettä voisi kutsua myös innovaatiotieteeksi, koska sen keskeisiä tavoitteita on luoda uutta tai parantaa vanhaa. Järvinen, A. & Järvinen, P. (2000, 102) määrittelevät innovaation seuraavasti: ”innovaatio on ihmisen tai ihmiskollektiivin tavoittelema uudistus, jonka toivotaan tuottavan käyttäjälleen hyötyä. Innovaation toteuttaminen, tuottaminen ja laatiminen poikkeavat ns. perustutkimuksesta, jossa pyritään selvittämään ilmiötä sinänsä. Innovaatioiden toteuttamisessa käytetään hyväksi ja sovelletaan perustutkimuksen tuloksia, ilmiöiden säännönmukaisuuksia ja piirteitä”. Heidän mukaansa innovaation arvoa pohdittaessa on myös arvioitava, oliko innovaatiosta hyötyä.

Innovaatiot pohjautuvat Järvisen mukaan (Järvinen 2000, 102) tiettyjen resurssien uudelleenlaiseen käyttöön. Hän jakaa innovaatiot kolmeen luokkaan sen mukaan, mihin ne perustuvat: tekniikkaan perustuvat innovaatiot ovat teknisiä, ihmisiin perustuvat innovaatiot ovat sosiaalisia ja dataan tai tietoon perustuvat innovaatiot ovat tiedollisia innovaatioita.

Suunnittelutietämys koskee van Akenin mukaan kolmea toisistaan erotettavissa olevaa suunnittelua, jotka yhdessä muodostavat tietämyksen kokonaisuuden: 1) kohteen (intervention tai artefaktin) suunnittelu, 2) toteutuksen suunnittelu (suunnitelman laatimista intervention tai artefaktin toteuttamiseksi) 3) tai prosessin suunnittelu (ammattilaisen oman suunnitelman laatimista ongelman ratkaisemiseksi tai toista ilmaisu käyttäen metodin kehittelyä suunnitteluongelman ratkaisemiseksi). Suunnittelutietämys on yleistä. Sitä siis voidaan käyttää joukkoon tapauksia, vaikka alan ammattilaisten ongelma onkin ainutlaatuinen ja määrätty. Siksi yleistietämystä on aina sovellettava käsillä olevaan tapaukseen (van Aken, 2004).

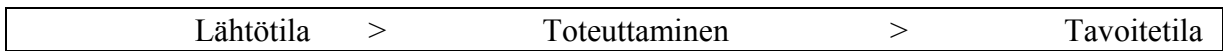
Järvinen, P ja Järvinen, A. (2004, 104) tarkentavat van Akenin kolmijakoa. Heidän mukaansa: 1) kohteen suunnittelulla tarkoitetaan lopputuloksen suunnittelua ja määrittelyä (spesifiointia), 2) prosessin suunnittelu viittaa sen suunnitteluun, miten periaatteessa eri resursseja käyttäen lopputulos saataisiin aikaan ja 3) toteutuksen suunnittelu on käytännön toimenpiteiden suunnittelua eli sitä, miten alkutilasta päästään haluttuun lopputulokseen. Kaikissa kolmessa suunnittelutietämyksen kategoriassa teknologiset säännöt eli preskriptiot ovat van Akenin (2004) mukaan tärkeä osajoukko. On olemassa reseptin tapaan toimivia algoritmisia preskriptioita, mutta monet suunnittelutieteen preskriptiot ovat luonteeltaan heuristisia. (Järvinen & Järvinen, 2004, 104, van Aken, 2004).

Suunnittelutieteissä tutkimuskohde on ”mutandum” (Bunge, 1967, 132); kiinnostus ei niinkään kohdistu siihen, mikä on vaan mikä voi olla. Tyypillinen tutkimustulos on preskriptio tai teknologinen sääntö. Tärkein seikka teknologisten sääntöjen kohdalla on niiden systemaattinen testaaminen. Teknologinen sääntö katsotaan testatuksi, kun se on systemaattisesti osoitettu toimivaksi kontekstissa, jossa sääntöä on luvallista käyttää (Järvinen & Järvinen, 2004, 104).

Van Aken on tunnistanut johtamistieteen käytännöistä samanlaisena toistuvan sekvenssin: ennakkonäkemyks (prevision) – interventio – lopputulokset. Millainen on interventio, joka pelaajan (johtajan) tulee tehdä annetussa kontekstissa saadakseen aikaan halutun lopputuloksen. Monen tapauksen kokeiluissa teknologisia sääntöjä kehitellään ja testataan tutkijoiden toimesta hyvässä yhteistyössä kentän käyttäjien kesken ja usein todellisessa sovellusympäristössä. Tutkija, joka on kiinnostunut laatimaan teknologisia sääntöjä tiettyyn pulmaan, käynnistää sellaisten tapaustutkimusten sarjan. Jokaisen tapauksen jälkeen reflektoidaan eli pohditaan, mitä kokemuksia kyseisestä tapauksesta voidaan siirtää seuraaviin samanlaisiin tapauksiin ottaen huomioon tapausten yhtäläisyydet ja erot (van

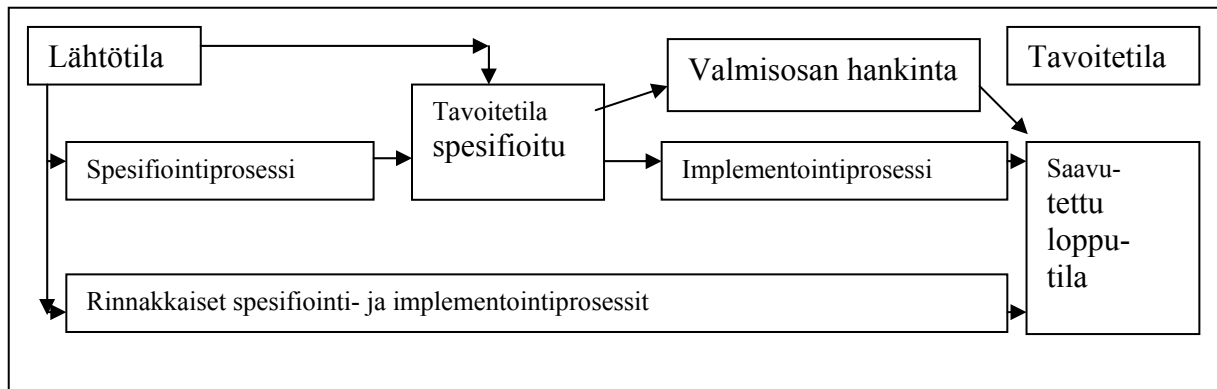
Aken, 2004). Tässä tutkimuksessa oli kaksi tapaustutkimusta, jotka antavat hyvän pohjan uusien tapaustutkimusten suorittamiselle vastaavalla menetelmällä.

Järvinen, P ja Järvinen, A (2004, 107) esittävät, että melkein aina on mahdollista tunnistaa konstruoinnin lähtökohta ja myös sen hetkinen ajatus toivotusta lopputuloksesta eli toimivasta innovaatiosta. Tavoitetilan kuvaus on kuva siitä, millainen toivomme tilanteen olevan, kun idea on toteutettu



Kuvio 3 Tavoitetilan kuvaus (Järvinen, P. ja Järvinen, A., 2004, 107)

Järvinen, P. ja Järvinen, A. (2004) kuvaavat innovaation toteuttamisen vaihtoehtoisia polkuja, miten lähtötilasta voidaan pyrkiä tavoitetilaan:



Kuvio 4 Vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa innovaatio (Järvinen, P. & Järvinen, A., 2004, 107)

Aina ei tavoitetilaa saavuteta. Voidaan puhua, että ”jäätin hiukan” tavoitetilasta, tai että ”mentiin hiukan yli”, eli saavutettiin parempi tulos, kuin osattiin alussa toivoa. Joskus jäädyään jopa suunnitelma-asteelle. Tavoitetila heijastaa innovaation suunnittelijoiden ja päättäjien arvoja. Tavoitetilaa kuvaava malli on normatiivinen, ja se esittää, miten asioiden pitäisi olla (Järvinen, P. & Järvinen, A., 2004, 107).

Spesifiointiprosessi

Järvinen, P. ja Järvinen, A. kuvaavat spesifiointiprosessia seuraavasti: ”spesifiointiprosessin tarkoituksena on tuottaa tavoitetilan kuvaus. Kun tiedemies tai -nainen on yksin määrittämässä uutta innovaatiota, hän voi tehdä sen siinä mielessä helposti, ettei hänen tarvitse sovittaa yhteen useamman intresenttiryhmän erilaisia tavoitteita. Hän voi painottaa tieteen näkökulmaa ja pyrkiä aivan uuden ja ainutlaatuisen innovaation määrittelyyn. Sitä varten tutkijan tulee perusteellisen kirjallisuustutkimuksen avulla varmistua, että hän on ensimmäisenä toteuttamassa kyseistä innovaatiota” (Järvinen, P. & Järvinen, A., 2004, 107).

Implementointiprosessi

Implementointiprosessissa voidaan muotoilla tutkimuskysymys Järvisen, P ja Järvisen, A mukaan seuraavasti: ”Voimmeko toteuttaa tietyn innovaation, jota kuvaa muutos lähtötilasta tavoitetilaan, kun meillä on käytettävissä tietyt resurssit? Miten siis voimme saada aikaan halutun tilanmuutoksen? Olemme painottaneet, että innovaation taustalla on aina joku idea tai konsepti. Spesifiointiprosessin yhteydessä korostimme lopputulosta, eli mitä pitää toteuttaa” (Järvinen, P. & Järvinen, A., 2004, 107 – 108).

Implementointiprosessissa voidaan käyttää erilaisia ongelmanratkaisun heuristiikkoja. Niistä tunnetuin lienee *ongelmanreduktion heuristiikka*, jossa pääongelma jaetaan osaongelmiin ja pyritään ratkaisemaan pienemmät osaongelmat ja sillä tavoin myös itse pääongelma. Ongelmanreduktion heuristiikkaa voidaan soveltaa edelleen johonkin osaongelmaan ja saada ratkaistavaksi entistä pienempi osaongelma. Jos tutkija hallitsee aihealueen niin hyvin, että hän voi arvioida, mikä osaongelma on selvästi vaikein, hän voi edetä ensin kriittisten osaongelman, osaosaongelman jne. ketjua ja samalla toteuttaa ns. *syvyys ensin* -periaatetta (depth first) sekä saada selville, onko kaikkein vaikein osaongelma ratkeava. Jos taas mitään poikkeuksellisen vaikeaa osaongelmaa ei löydy, voidaan edetä ns. *leveys ensin* –periaatetta (breadth first) noudattaen ja ehkä ratkaista implementointiongelma yhdellä osaongelmiin jakamisella (Järvinen, P. & Järvinen, A., 2004, 107 -108).

Valmisosan hankinta

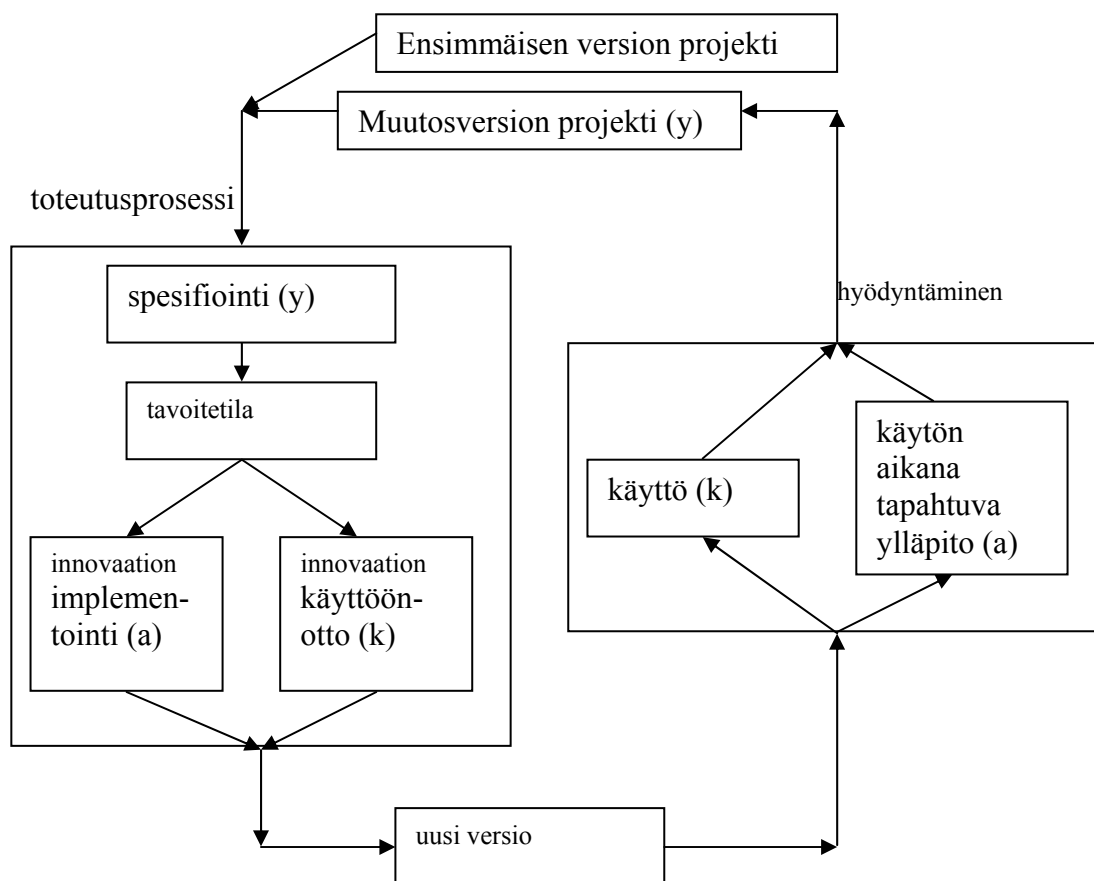
Konkreettinen tuote valmisosana voidaan ostaa, sillä ei useinkaan kannata keksiä pyörää uudelleen. Hankintaprosessi muodostuu kandidaattien selvittämisestä, niiden vertailusta, hankintapäätöksestä sekä toimituksesta ja hyväksymisestä. Joskus tuotteiden sijasta hankitaan palveluita tai muita aineettomia hyödykkeitä, esim. sosiaalisia innovaatioita. Esim. parhaan käytännön tuonti yksikön ulkopuolelta ei kuitenkaan ole niin suoraviivaista, sillä paras käytäntö tulee ensin sovittaa paikallisiin olosuhteisiin ja opetella (Wareham ja Gerrits, 1999). Joskus palvelu voidaan hankkia ulkoistamalla (Loh ja Venkatraman, 1992). – Tieteellisessä mielessä valmisosan hankintaprosessista tuskin voi saada kovin suurta meriittiä (Järvinen, P. & Järvinen, A., 2004, 108).

Rinnakkaiset spesifiointi- ja implementointiprosessit

Floyd ja muut (1989) katsovat, että hyödyntämistarkoituksiin tehdyt innovaatiot vanhenevat ajan myötä. Tekninen ja taloudellinen kehitys tarjoavat uusia mahdollisia. Lainsäädännön muutokset voivat edellyttää välttämättömiä muutoksia. Käyttäjät oppivat työssä ja synnyttävät uusia ideoita. Siksi tarvitaan uusia versioita.

Järvinen, P. ja Järvinen A. (2004, 109) ovat laatineet seuraavan kehikon kuvaamaan innovaatioiden versioiden konstruointiseksi.

Kuviossa on käytetty seuraavia merkintöjä: k = innovaation käyttäjä suorittaa kyseisen tehtävän, a = asiantuntija suorittaa kyseisen tehtävän, y = käyttäjä ja asiantuntija suorittavat kyseisen tehtävän yhdessä.



Kuvio 5 Rinnakkaiset spesifiointi- ja implementointiprosessit versioiden konstruointiseksi (Järvinen & Järvinen, 2004, 109).

PIT-ohjelmassa jokainen valmennuspäivä on yksi potentiaalinen kierros, koska ohjelman aikana saattaa tulla uusia toiveita. Lopputulos saattaa siis muuttua ohjelman aikana. Lopputulos siis selkenee vasta ohjelman kuluessa, vaikka se luonnollisesti on suunniteltu ennen ohjelman alkua.

Innovaation arviointikriteereistä

March ja Smith (1995) mainitsivat suunnittelutieteen rakentamisen tuloksina käsitteistön, mallin, metodin ja realisoinnin. Gregor ja Jones (2007) esittävät, että mallia käytetään joskus myös teorian synonyyminä. Tarkastelen lyhyesti Marchin ja Smithin tuloksia kutakin erikseen. Käsitteistö voidaan luoda jollekin uudelle aihealueelle, mutta sitä tuskin tapahtuu kovin usein, sillä käsitteistö, malli ja metodi ovat alisteisia realisoinnille, siis innovaation

konstruoinnille. Käsitteistö, malli ja metodi palvelevat viimeainittua. Jos konstruointitutkimuksen tuloksena on uusi käsite tai käsitteistö, tutkijan tulee osoittaa uuden käsitteen tai käsitteistön hyödyt mahdollisimman konkreettisesti sekä ennakoida mahdollisia sivuvaikutuksia. Innovaation uusi malli kuvaa tavallisesti mahdollista innovaation realisaatiota. Malli voi esittää tavoitetilaa konstruoinnin alussa tai implementoinnin puolivälissä. Malli sisältää jonkin hyötynäkökohdan innovaatiosta ja samalla normatiivisen väittämän: tällainen innovaation pitäisi olla.

Tutkija voi kehittää metodin konstruktiivisen tutkimuksen ainoana loppusuoritteena tai hän voi joutua kehittämään uuden metodin ikään kuin sivutuotteena, kun uuden innovaation toteuttaminen ei muuten onnistu. Metodien ohjeiden seuraamisen pitäisi saada aikaan siirtymisen lähtötilasta tavoitetilaan tai lähelle sitä. Noiden askelten aikana hyödynnetään teknisiä, sosiaalisia ja tiedollisia resursseja uudella tavalla. Metodien askeleet yleensä sisältävät joko sellaisenaan tai sovellettuina yleisen ongelmanratkaisun vaiheita.

Gregor ja Jones (2007) katsovat tuoneensa kaksi uutta asiaa: toteutetun lopputuloksen ja artefaktin kehitysluonteen. Simon (1969) esitti ensimmäisenä, että suunnittelutietämys tulisi esittää teoriana. Hänen mukaansa laaja artefakti saattaa koostua useista puoliriippumattomista osista. Tästä syystä Simonin mukaan kutakin osaa koskien voisi olla oma teoriansa.

Seuraavassa taulukossa esitetään March ja Smithin (1995) ja van Akenin (2004) toteuttamisprosessin arviointikriteerejä:

	March ja Smith (1995)	Van Aken (2004)
Aikaisempi innovaatio on olemassa	Vanhan ja uuden käsitteistön, mallin (ja uuden tavoitetilan), metodin tai realisaation eron suuruus hyödyntämisessä	Kuten March ja Smith ja lisäksi erityispainotus testatuille ja perustelluille teknologisille säännöille sekä opettavaisista että kokeilutapauksista monen tapauksen metodilla.
Aidosti uusi innovaatio	Uuden innovaation (lähinnä realisaation) aikaansaaminen on saavutus sinänsä	Teknologinen sääntö, joka on löydetty monen tapaustutkimuksen avulla; sekä positiiviset että negatiiviset tulokset

Taulukko 4 Innovaatioiden toteuttamisprosessin tulosten arviointikriteerejä

Käytännön toteuttaja voi luoda hienon innovaation. Saadakseen tieteellistä meriittiä hänen täytyy kuvata rakentamisprosessi yksityiskohtaisesti ja perustella valintansa ja päätöksensä. Ratkaisun alkuperäisyys ja paremmuus muihin tunnettuihin nähden tulee myös osoittaa.

2.2. Toimintatutkimus ja sen rooli tässä tutkimuksessa

Tampereen yliopiston Tutkimushanke ”Tietoyritysten muuttuvat työkuultuurit” ja sen jatkona tämä tutkimus käyttivät tiedonkeruumenetelmänä toimintatutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä eli kyselyjä ja haastatteluja (jotka litteroitiin) sekä kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmää työkonferenssi. Toimintatutkimuksessa työorganisaatioiden kehittäminen ja tutkimus tukevat toisiaan ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Termi toimintatutkimus lienee ensimmäisen kerran ollut käytössä 1940-luvulla, jolloin Kurt Lewin käytti sitä tutkiessaan ryhmien dynamiikkaa ja muutoksen läpiviemistä ryhmässä. Hänen mukaansa tutkija toimi ryhmässä niin kutsuttuna muutosagenttina. Lewin kuvasi muutosprosessin vaiheita seuraavin portain: jäykistyneen tilanteen sulattaminen, muutoksen tekeminen ja uuden tilanteen vakiinnuttaminen (Järvinen & Järvinen, 2000, 129).

Toimintatutkimus ja sosiotekninen suunnittelu kohtaavat historiassa, sillä Tavistock Instituutissa on käytetty toisen maailmansodan jälkeen toimintatutkimusta ryhmädynamiikan tutkimukseen. Samoihin aikoihin Tavistock-instituutti aloitti myös sosioteknisen suunnittelun käyttämistä organisaatioissa (ks. Järvinen & Järvinen, 2000, 129).

Carr ja Kemmis (1986, 162) määrittelevät toimintatutkimuksen seuraavasti: toimintatutkimus on itsereflektiivisen tutkimuksen muoto, jota siihen osallistuvat käyttävät sosiaalisissa tilanteissa parantaakseen omien käytäntöjensä rationaliteettia ja oikeutusta. Toimintatutkimuksen piirteitä he kuvaavat seuraavasti: 1) tutkimuksen kohteena on sosiaalinen käytäntö, joka on altis muutoksille, 2) toiminta etenee suunnittelun, toiminnan havainnoinnin ja reflektoinnin spiraalisena kehänä, jossa jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteistetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti ja 3) osallistujat ovat jokaisessa vaiheessa vastuullisia toiminnastaan ja sen intensiteetistä sekä muille osallistujille että itselleen.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja kyseisen intervention vaikutusten lähempää tutkimista (Cohen & Manion, 1995, 186). Toimintatutkimus on lähellä tapaustutkimuksen käsitettä, joka antaa tulkitsijalleen vapauden määritellä sitä. Aaltola ja Syrjälä näkevät toimintatutkimuksen pikeminkin tutkimusstrategiana kuin tutkimusmenetelmänä (Aaltola & Syrjälä, 1999, 17). Toimintatutkimukselle ei ole mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymään määritelmää eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikkojen perusteella, koska ne vaihtelevat (Kuula, 1999, 218). Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan tutkijan tai konsultin roolissa muutosagenttina (Järvinen & Järvinen, 2000, 129).

Eikeland (2006) pohtii tietämyksen muodostamista ja tutkijan etiikkaa toimintatutkimuksen yhteydessä. Hän katsoo tietämyksen olevan tietäjän ja tiedon kohteen välinen relaatio. Hän luokittelee eri tietämyksiä lähtien tähtitieteestä, jossa tietäjä tai tutkija ei voi olla kosketuksissa tiedon kohteeseen, tähteen, ja päätyen tietäjän tai tutkijan itsetutkiskeluun, jolloin tiedon kohde on tietäjä tai tutkija itse. Eikeland kelpuuttaa eettisesti hyväksi sellaiset tietämyksen lajit, joissa tutkija ja tutkimuksessa mukana olevat asiakkaan toimihenkilöt ja työntekijät ovat tutkijan kanssa samanarvoisia eli vertaisia. Toimintatutkimukseen liittyen hän nostaa esiin kysymyksiä: kuka saa osallistua, miten ja miksi, kuinka kirjoitamme osallistuvista henkilöistä, kuka omistaa kehitetyt ideat jne.

Ovatko kaikki osallistujat tasavertaisina mukana vai vaikuttavatko tutkijan mieltymykset tms. siihen, miten hän tulkitsee esimerkiksi eri henkilöiden esiin tuomia asioita, käyttäytymistä, rooleja ym.? Kun objektina on ihminen, tutkija saattaa myös tietoisesti tai alitajuisesti ohjata kohteen ajattelua, uskomuksia, käyttäytymistä ja toimintaa. Tässä syntyy ainakin kaksi mahdollista ongelmaa: tutkija vaikuttaa tarkoituksellisesti tutkimuskohteeseen tai tutkija vaikuttaa tiedostamattaan tutkimuskohteeseen. Voidaan jopa kysyä, onko mahdollista, että toimintatutkimuksessa, jossa tutkija on yleensä aktiivisena mukana tutkimuskohteen sisällä, tutkija voisi olla täydellisesti vaikuttamatta tutkimuksessa mukana

oleviin ihmisiin. Vastaus lienee, että se ei ole mahdollista. Vaikutuksen suuruutta on varmasti vaikea arvioida.

Eikeland (2006) katsoo, että nykyiset hierarkkiset organisaatiot eivät ole omiaan edistämään korkeasti koulutettujen työntekijöiden yhteistyötä eivätkä toisiltaan oppimista. Hänen mukaansa tarvitaan toisenlaisia organisaatiomuotoja, joissa yhteistyö, oppiminen ja tutkiminen ovat mahdollisia. Eikelandin kritiikki hierarkkisia organisaatioita kohtaan voidaan myös kyseenalaistaa, sillä hierarkkisuus tuskin yksin estää yhteistyötä, oppimista ja tutkimista vaan siihen vaikuttavat varmasti monet seikat, joista yksi on organisaation sisäinen luottamus, jonka keskeisenä tuottajana tai rikkojana voi toimia yhtä lailla esimies- tai alaisasemassa toimiva ihminen. Pidän Eikelandin ajatuksia toimintatutkimuksesta toimivimpina.

Raportti (1970, 499-513) mainitsee kolme toimintatutkimuksen ongelmaa:

1) Hyväksyykö tutkija asiakkaan ongelman? Tämä on ns. eettinen ongelma, jos tutkija ja asiakas arvostavat eri asioita. Tätä ongelmaa ei tässä tutkimuksessa ollut, sillä tutkija ja asiakas olivat molemmat aidosti kiinnostuneita esimiestyön kehittämistä, sillä molemmat pitivät esimiestyön kehittämistä yhtenä keskeisenä yrityksen menestymisen kulmakivistä.

2) Onko asiakkaan ongelma myös tieteellisesti mielenkiintoinen? Tämä on ns. tavoiteongelma, jossa tutkijaa ei todellisuudessa kiinnosta asiakkaan käytännöllinen ongelma. Tässä tutkimuksessa asiakkaan ongelma (esimiestyön kehittämisen tarve) ja huolellisesti suunnitellun ja toteutetun valmennusohjelman uskottiin luovan uusia ratkaisumalleja esimiestyön tehostamiseen ja sitä kautta yrityksen tuottavuuden kasvuun.

3) Tuleeko aloite asiakkaalta vai tutkijalta? Tämä on ns. käynnistysongelma, jossa tutkija ei joko pysty tai halua ottaa tutkimustehtävää vastaan. Järvisen mukaan tähän ongelmaan liittyen voidaan usean toimintatutkimushankkeen perusteella sanoa, että jos aloite tulee tutkijalta, mutta asiakas ei ole kiinnostunut hankkeesta, niin hanke epäonnistuu ainakin osittain. Ehdottomana ennakkoehtona tutkimushankkeen onnistumiselle voidaan pitää sitä, että asiakkaan on oltava kiinnostunut ongelman ratkaisemisesta (Järvinen & Järvinen, 2000, 136). Tässä tutkimuksessa asiakkaat olivat hyvin kiinnostuneita ongelmien ratkaisemisesta.

Susman ja Evered (1978) kuvasivat toimintatutkimuksen syklisenä prosessina, joka sisältää viisi toistettavaa vaihetta: 1) diagnosointi (ongelman tunnistaminen ja määrittäminen), 2) suunnittelu (vaihtoehtojen tarkastelu ongelman ratkaisemiseksi), 3) toteutus (yhden vaihtoehdon valinta ja toimeenpano), 4) arviointi (em. toimenpiteiden seurausten tutkiminen) ja 5) oppiminen (yleisten löydösten tunnistaminen). Susman ja Evered katsovat, että toimintatutkimus korjaa positivistisen tieteen puutteita seuraavasti: Se a) on suuntautunut tulevaisuuteen, b) korostaa tutkijan ja tutkittavan yhteistyötä, c) vaikuttaa kohdesysteemin kehittämiseen, d) tuottaa teorioita, jotka perustuvat toimintaan, e) tutkimuksen tavoitteet, ongelma ja menetelmät kehitetään yhteiseen prosessiin perustuen ja lopuksi f) toimintatutkimus on tilannekohtaista (Susman ja Evered, 1978, 582-603, Järvinen & Järvinen, 2000, 131).

Syrjälän mukaan toimintatutkimus on tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia ja parantamaan sosiaalisia käytäntöjä työyhteisössä (Syrjälä, 1994, 30, 33). Kuula (1999, 218) on kuvannut toimintatutkimuksen tutkimusprosessia seuraavasti: 1) tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosessissa, 2) tutkijan

ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen, 3) toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä ja 4) tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan ensiaskelia ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan niitä jne. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi.

2.3. Kyselyt ja haastattelut tässä tutkimuksessa

Tässä kohdassa kuvataan lyhyesti tutkimuksen tiedonkeruuta kyselyjen ja haastattelujen osalta sekä prosessin ohjausta että valmennettavien omaa muutosta varten. Kyselyjen ja haastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa osallistujien lähtötasoista sekä tutkijalle että osallistujille itselleen. Koska prosessin tavoitetilä ei ollut vielä alussa täsmällinen, kerättiin myös ohjelman puolesta välissä osallistujilta arvioita ja toivomuksia ohjelman jälkimmäiselle puoliskolle.

Tietotyö-tutkimushanke alkoi 1999 neuvotteluilla osallistujayritysten johdon ja tutkijoiden kesken yhteisten intressien löytämiseksi. Haastattelujen muodossa suoritetussa perusanalyysissä selvitettiin näiden yritysten kehittämistarpeita, joista yksi keskeisistä oli esimiestyön kehittäminen. Perusanalyysissä haastateltiin lähinnä johdon ja eri tehtävissä toimivia henkilöstön edustajia. Tämän haastattelututkimuksen avulla tutkijat oppivat tuntemaan osallistujayritykset ja niiden avainhenkilöt ja avainhenkilöt oppivat tuntemaan tutkijat. Perusanalyysi antoi yrityksille myös palautetta niiden nykytilasta ja kehittämistarpeista.

PIT-ohjelmassa tehtiin jokaiselle 24 osallistujalle 360-asteen johtamis- ja tunneälykysely, jossa pyrittiin selvittämään sitä, miten osallistujat itse näkivät omat johtamis- ja tunneälytaitonsa. Johtamis- ja tunneälykyselyn täyttivät kohdehenkilöstä myös hänen esimiehensä, yksi kollegansa ja hänen 1-3 alaistaan. Kysely testattiin siten, että osallistujaryhmissä käytiin kyselylomakkeen sisällöstä kahden tunnin keskustelu, jossa tarkasteltiin sitä, ovatko kysymykset relevantteja ja osallistujien mielestä hyödyllisiä. Osallistujat molemmissa ryhmissä pitivät kysymyslomakkeita hyvinä ja hyödyllisinä. Kyselyssä selvitettiin, miten osallistujan oma arvio omista johtamis- ja tunneälytaidoistaan poikkeaa muiden hänestä antamistaan arvioista. Ohjelman osallistujat haastateltiin ohjelman alussa ja lopussa. Ohjelman keskivaiheilla tehtiin väliarviointi, jossa tavoitteena oli selvittää osallistujien tyytyväisyyttä ohjelmaan.

2.4. Työkonferenssit osana tiedonkeruuta tutkimushankkeessa

Tietotyö -tutkimushankkeen - jonka päämetodina oli toimintatutkimus ja jonka yksi tulos oli tämän tutkimuksen käynnistäminen - tavoitteena oli vahvistaa toimintaansa jatkuvasti kehittävän oppivan organisaation toimintamallia yrityksissä ja löytää yhteistyössä sellaisia toimintatapoja, joiden avulla yritykset kykenevät palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin ja tehokkaammin. Tämän lisäksi mukana oli henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen ja työn mielekkyyden parantaminen sekä lopulta yrityksen kilpailukykyyn parantaminen (Lahtonen, 2004, 39). Työkonferenssien tuloksia hyödynnettiin myös tämän tutkimuksen aineistona. Työkonferenssi on kommunikatiivisen toiminta-tutkimuksen menetelmä, joka perustuu demokraattisen dialogin periaatteisiin. Sen tavoitteena on mm. kommunikaatiotaitojen kehittäminen, yhteisymmärryksen ja luottamuksen lisääminen osapuolten välillä, ideoiden tuottaminen ja sopimusten aikaansaannin helpottaminen.

Työkonferenssiin osallistuu suuri joukko ihmisiä mahdollisimman monilta ammattialoilta ja hierarkiatasoilta.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus (Gustavsen, 1992), joksi Tietotyöhankettakin voidaan kutsua, perustuu laajaan osallistumiseen, ihmisten kokemustiedon hyödyntämiseen sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia rajoja ylittävään dialogiin. Olettamuksena on se, että ihmiset ovat ajattelevia ja viisaita, mutta organisaatioiden toiminta ja liian vähäinen yhteistyö eivät anna riittävästi mahdollisuuksia käyttää kokemuksen mukanaan tuomaa tietämystä (Kuula, 1999, 90-93).

Työkonferenssit ja moniammatillisina pienryhminä toimineet kehitysryhmät olivat kaksi laajinta osallistumisfoorumia, joihin osallistui ihmisiä yritysorganisaatioiden eri tasoilta ja eri ammattiryhmistä. Työkonferenssin keskeinen tehtävä on dialogin harjoittelu organisaatiossa. Tutkijat erottavat keskustelun ja dialogin seuraavasti: Keskustelu keskittyy pääosin vain oman näkökulman puolesta puhumiseen, väittelyyn ja muiden kannanotot jäävät usein huomiotta. Dialogissa taas oleellista on yhteisen merkityksen etsiminen ja innovatiivinen uusien ajatusten ja ideoiden kehittäminen. Dialogin ajatuksena on, että mihin tahansa tilanteeseen on useita eri ratkaisuja ja näkökulmia. Dialogin ajatuksena on, että jokainen osallistuu yhteisen tiedon tuottamiseen ja voi reflektoida, tulkita ja vertailla omia käsityksiään muiden ehkä erilaisiin käsityksiin. Dialogin hyödyntäminen saattaa olla haastavaa ja vaatii oman harjoittelunsa, jotta opitaan sietämään avoimuutta, oppimaan kuuntelemista ja harjoittamaan ilmaisutaitoja (Heikkilä & Heikkilä, 2001, Isaacs 2001, Senge, 1990).

Gustavsen (Gustavsen, 1992, Lahtonen, 2004, 40) on luonut nk. demokraattisen dialogin periaatteet, jossa täyttyvät seuraavat asiat:

1. Dialogi on ajatusten ja väitteiden vaihtoa
2. Kaikkien, jota asia koskee, on saatava osallistua dialogiin
3. Mahdollisuus osallistua ei vielä riitä, vaan kaikkien on oltava aktiivisia
4. Kaikki osallistujat ovat tasavertaisia
5. Osallistumisen perustana on työkokemus
6. Jokaisen osallistujan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina
7. Kaikilla tulee olla mahdollista oppia ymmärtämään käsiteltyjä asioita
8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja
9. Osanottajien tulee esittää suullisesti näkemyksensä ja väitteensä
10. Jokaisen on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on
11. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi
12. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen
13. Dialogin tulee tuottaa sopimuksia, jotka ovat lähtökohtana käytännön toimenpiteille

Demokraattinen dialogi toimii ilmeisesti tilanteissa, joissa ollaan kehittämässä uudenlaisia ideoita ja ajattelutapoja. Sen sijaan varsinaiseen yrityspäätöksentekoon se tuskin soveltuu, sillä näiden periaatteiden tasolle viety tasa-arvo ei liene mahdollista yritysten liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa. Sen sijaan joissakin esimerkiksi henkilöstöpolitiikan alueelle sijoittuvissa asioissa se toimii. Riskinä työkonferenssimenetelmässä samoin kuin demokraattisen dialogin periaatteissa on käytännön kannalta se, miten tulokset huomioidaan, kun palataan arkeen. Vetäjien tai yrityksen johdon haastavana tehtävänä on pohtia, miten työkonferenssissa luodut ideat huomioidaan ja/tai toteutetaan. Yrityksen johto ei voi luvata,

että ideat toteutetaan. Toisaalta toteutumisen voimakas kyseenalaistaminen taas laskee osallistujien motivaatiota. Tämän asian pohdintaa (siis millaiset pelisäännöt toteutumisen suhteen luodaan) pidän erittäin tärkeänä, jotta hieno idea ei kääntyisi itseään vastaan ja aiheuttaisi enemmän harmia kuin hyötyä. Yrityksessä päätöksistä ja niiden seurauksista lopulta vastaa aina ylin johto.

Gustavsenin periaatteet eivät kaikilta osiltaan ole aina ehkä toimivia, vaikka periaatteiden suunta onkin hyvä ja oikea. Esimerkkinä kohta 4 eli kaikkien osallistujien tulee olla tasavertaisia. Tämä kohta on vaikea toteuttaa todellisuudessa, sillä esimies ja alainen eivät oikeastaan voi todellisuudessa olla tasavertaisia, sillä käskyvaltasuhde asettaa aina ihmiset eriarvoiseen asemaan. Vaikka työkonferenssin ajan onkin voimassa ”uusi tasa-arvoinen organisaatio”, eivät käsky-valtasuhteet voi olla näkymättä työskentelyssä. Arvot, joita edustavien harteilla on ”painavampia natsoja”, helposti lopulta jyräävät ”kevyemmät natsat” omaavat osallistajat tilanteissa, joissa nämä kaksi näkemystä mahdollisesti joutuvat vastakkain.

Toiseksi kohdassa 5, jossa sanotaan, että ”osallistumisen perustana on oltava työkokemus”, on myös hieman kyseenalainen, sillä työkokemus ei välttämättä ole etu uusia ajatuksia luotaessa. Pitkä kokemus saattaa monesti olla myös kaiken uuden luomisen este. On aika tavallista, että uusilla työntekijöillä on alkuvaiheessa loistavia kehittämissideoita, mutta melko nopeasti organisaatio opettaa hänet vanhoihin ajattelu- ja toimintamalleihin.

Gustavsenin periaatteissa on myös osin ajatuksia, kuten kohta 10, jossa todetaan, että osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään. Koska mielipiteet ja kannanotot perustuvat ainakin osin uskomuksiin, tunnekokemuksiin, mieltymyksiin jne., ihminen ei mielellään vaihda mielipidettään kovin helposti. Gustavsen näyttäisi pohjaavan periaatteensa ainakin osittain sellaiseen ajatukseen, että ihminen olisi lähes pelkästään järkeen nojaava ja objektiivinen toimija. Oma tulkintani on, että tunteilla on suuri merkitys ihmisen mielipiteiden muodostamisessa (Goleman, 1995).

Tutkimuksessa dialogit osana työkonferensseja toimivat hyvin ja osallistajat olivat tyytyväisiä ja kokivat voineensa olla mukana vaikuttamassa kehittämishankkeeseen. Gustavsenin periaatteet eivät suoraan sovi erityisen hyvin yritysten kehittämishankkeisiin, mutta niiden soveltava hyödyntäminen on varmasti hyödyllistä myös yritysmaailmassa. Tutkimusta niiden soveltamisesta johtamistehtävässä ei ilmeisesti ole tehty.

Työkonferenssien tuloksena voidaan saada paljon hyödyllistä tietoa yrityksen tai organisaation kehittämisen tueksi. Toisaalta työkonferenssien riskinä on se, että osallistajat saattavat ajatella, että kaikki heidän ideansa ja kehittämistoiveensa toteutetaan, mikä pääsääntöisesti ei ole realistista. Jos työkonferenssin osallistujien ideoista ja kehittämistoiveista juuri mitään ei toteuteta, saattaa lopputuloksena olla turhautunut ja epämotivoitunut työyhteisö. Työkonferenssien alussa tulisi osallistujille kertoa, että ideoista ja toiveista jotkut otetaan työn alle ja jotkut jäävät toteutumatta, vaikka ne eivät olisikaan huonoja, mutta kuitenkin ko. tilanteessa eivät toteuttamiskelpoisia. Työkonferensseissa tulisi siis muistaa, että lopulta päätökset tekee yrityksen johto eikä työkonferenssiväki. Ja lopulta yrityksen taloudelliset intressit säätelevät toteutettavien ideoiden valintaa enemmän kuin muut toiveet.

2.5. Työnohjaus osana valmennusohjelmaa

Yksi PIT -ohjelman innovaatioista oli esimiesvalmennuksen ja työnohjauksen yhdistäminen. Työnohjaukseen otettiin mukaan kuusi kummastakin osallistujaryhmästä. Nämä osallistujat siis osallistuivat sekä esimiesvalmennusohjelmaan että työnohjaukseen ja muut ainoastaan esimiesvalmennusohjelmaan. Työnohjauksen suoritti toinen tutkija. Perusteena työnohjaukseen osallistuneiden määrään oli työnohjauksen suorittaneen tutkijan näkemys maksimaalisesta ryhmäkoosta, joksi hän arvioi kuusi henkilöä. Työnohjauksen osuudesta tutkimuksessa on laadittu oma tutkimusraportti (Vanne, 2004).

Tutkijat työskentelivät tiiviisti kokemuksia vaihdellen läpi ohjelman ajan. Ohjelmassa valmennuspäivät ja työnohjaus vuorottelivat siten, että valmennuspäivän jälkeen oli kaksi yhden – kahden viikon välein toteutettua työnohjausistuntoa. Alkuperäisenä ajatuksena ja tavoitteena oli, että valmennuspäivän jälkeisissä työnohjausistunnoissa käsiteltäisiin syvällisemmin valmennuspäivän aiheita ja siitä syntyneitä ajatuksia ja tunteita. Käytännössä työnohjausistuntojen aihealueet menivät osin osallistujien uusien kiinnostuksen aiheiden mukaan myös sivuun valmennuspäivien aiheista. Tutkijat päättivät jo etukäteen, että näin annetaan tarvittaessa tapahtua.

Työnohjauksen täsmällinen määrittelemine vaihtelee ja siitä on useita määritelmiä. Joskus sitä on kutsuttu sanaksi, jolla on ”häipyvät reunat”. Määritelmät vaihtelevat tutkijoiden teoreettisten viitekehysten mukaan (Paunonen, 1989, 6-7). Eräs määritelmä työnohjauksesta on seuraavanlainen: ”työnohjaus on oman alan kokeneemman työntekijän tai ihmishuhtalan asiantuntijan antamaa säännöllistä ja prosessiluonteista ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työn ongelmien erittelyssä sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Sitä tarvitaan erityisesti tehtävissä, joissa asiakas- ja potilassuhteiden käsittely on keskeisellä sijalla.” (Sosiaali- ja terveysministeriön työnohjaustyöryhmän muistio, 1993, 5). Määritelmä osoittaa, millä alueilla työnohjausta on perinteisesti käytetty.

PIT-ohjelmassa työnohjausprosessia vetänyt tutkija määritteli työnohjauksen siten, että se perustuu aikaisempien määritelmien ja työnohjauksen taustateorian eli kokemuksellisen oppimisen pohjalle: ”Esimiestyön työnohjaus on säännöllinen ja kokemukselliseen oppimiseen pohjaava vuorovaikutusprosessi, jossa ohjattavana olevat esimiehet, ihmishuhtalan asiantuntijan avulla, arvioivat ja jakavat omia työkokemuksiaan, reflektivat ja analysoivat työstään nousevia haastetilanteita sekä suunnittelevat ja arvioivat tarvittavia käytännön toimenpiteitä kehittyäkseen esimiehinä. Pyrkimyksenä on täten toimia esimiesten ammatillisen kehittymisen ja työssä jaksamisen tukijana” (Vanne, 2004, 78).

Laajasti ottaen työnohjaus on kehittämistoimenpide, jolloin sen tarkoituksena voidaan nähdä työn tuottavuuden parantaminen. Työnohjauksen tavoitteita määriteltäessä nousevat keskeisesti esiin ohjattavien itse asettamat tavoitteet (Vanne, 2004, 79). Organisaatiotason työnohjauksen tavoitteena on vaikuttaa yksikön perustehtävässä onnistumiseen (Huhtala, 1993, 25). Yksilötason työnohjauksessa on tavoitteena auttaa työntekijää oppimaan työhönsä liittyen jotakin uutta ja merkittävää hänelle itselleen (Vanne, 2004, 79).

Työnohjauksessa on kolme tehtäväaluetta, joiden pohjalle tavoitteet asetetaan. Ensimmäinen on tukea antava työnohjaus, jossa tavoitteena on lisätä työntekijän henkistä kasvua, parantaa työn hallintaa ja kasvattaa hänen itsetuntemustaan sekä näiden avulla vähentää työn kuormittavuutta. Opetuksellisessa työnohjauksessa painotus on ohjattavan tiedon

kasvattamisessa ja hänen ammatti-identiteettinsä ja ammattitaitonsa kehittämisessä. Hallinnollisessa työnohjauksessa pyritään ohjattavan työolosuhteiden parantamiseen ja henkilön omien mahdollisuuksien tiedostamiseen edistämiseen tukemalla organisaation kiinteyttä ja tähtäämällä muutokseen (Moilanen, 1994, 139-140).

Työnohjauksella on monia käyttökelpoisia taustateorioita, joiden selkeä rajoittaminen erilleen toisistaan ei ole mahdollista. PIT-ohjelmassa esimiesten ryhmätyönohjauksen teoriapolku painottui pääosin kokemuksellisen oppimisen teoriaan. Oppiminen nousi keskeiseen asemaan, sillä ottamalla organisaatioiden työntekijöiden oppimisresurssit käyttöön, voidaan edistää henkilöstön hyvinvointia (Vanne, 2004, 80).

Työnohjauksessa käytettävien menetelmien valinta ja niiden käyttö riippuu paljolti työnohjaajan teoreettisesta viitekehyksestä. Tunnetuin ja yleisimmin käytetty menetelmä on ohjaajan ja ohjattavien välinen keskustelu. Tällöin puhutaan välillisestä työnohjauksesta. Suorasta työnohjauksesta puhutaan silloin, kun työnohjaaja on paikalla käytännön työtilanteessa joko samassa tilanteessa tai esimerkiksi peililasin takana seuraamassa työsuoritusta. Myös toiminnalliset menetelmät ovat saaneet jalansijaa työnohjauksen menetelmäkentässä. Toiminnallisia menetelmiä ovat mm. roolidemonstraatiot, luovuusharjoitukset sekä psyko- ja sosiadraama (Vanne, 2004, 83-84, Huhtala, 1993, 27). Työnohjauksen perustan luovat työnohjauskertomukset, joita nimitetään myös materiaaleiksi, tapauskertomuksiksi tai raporteiksi. Työnohjattavat esittelevät kukin yhdellä istuntovuorollaan työstään nousevia työnohjauskertomuksia, joissa käsitellään esimiestyön ihmisten johtamista. Usein tapaukset käsittelevät jotakin ongelmaa tai vaikeaa tilannetta. Osallistuja saattaa huomata, että muilla osanottajilla on ollut samankaltaisia ongelmia tai tilanteita. Tällöin vertaistuki saattaa muotoutua merkittäväksi oppimisen lähteeksi ja tukimuodoksi kokemusten vaihdolle, reflektoinnille ja toisiinsa tutustumiselle (Kuusniemi, 1984, 106 -107, Vanne, 2004, 84).

Esimiesten työnohjauksesta ICT-alalla tai esimiestyössä on varsin niukasti tutkimusta, vaikka useissa artikkeleissa sitä sivutaan ja työnohjaus mainitaan yhtenä esimiestyön kehittämisen menetelmänä (mm. Alsi, 1995, Moilanen, 1994, Perkkä-Jortikka, 1998, Pirnes, 2001).

2.6. Psykologiset analyysit ja testit tässä tutkimuksessa

Tässä kohdassa kuvataan tutkimuksessa käytettyjen psykologisten analyysien ja testien sisältöjä sekä niiden tavoitteita tässä tutkimuksessa. Kohdassa kerrotaan, mitä analyyseja ja testejä tutkimuksessa käytettiin, vaikka kaikkia analyyseja ja testejä ei tässä tutkimusraportissa tarkemmin analysoitaisikaan. Kohdassa kuvataan Cloningerin temperamenttianalyysi, Thomasin Henkilökohtaisen tyylin analyysi, Kolb'n oppimistyylianalyysi sekä tunneäly- ja johtamistaitoanalyysi.

2.6.1. Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretesti

Tässä kohdassa kuvataan Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretestiä osana tutkimuksen testi- ja analyysipatteria. Cloningerin mallissa (1994) ihmisellä on sekä geneettisiä että ympäristön muokkaamia piirteitä. Geneettiset eli varsinaiset temperamenttipiirteet ovat siis synnynnäisiä, mutta se, miten ne realisoituvat ihmisen elämässä, riippuu paljolti ympäristötekijöistä. Luonteenpiirretekiäjä taas ovat paljolti seurausta ihmisen historiasta ja ympäristön vaikutuksista. Cloningerin teoria on merkittävä, mutta osallistujat

(joita oli varsinaisen PIT- ohjelman osallistujien lisäksi myös muita) eivät olleet täysin vakuuttuneita testin hyvydestä. Cloningerin mallin vahvuus on sen vahva tutkimuksellinen tausta, mutta itse testi ei ehkä vielä ole riittävän kehittynyt.

Temperamentti tieteellisenä käsitteenä eroaa paljon kansanomaisesta määritelmästä, jossa temperamentilla usein viitataan ihmisen luonteen taipumusta nopeisiin reaktioihin tai äkkipikaisuuteen. Tieteellisenä käsitteenä temperamentilla tarkoitetaan ihmisen tyypillisiä tapoja reagoida uusissa tai yllättävissä tilanteissa. Ihmiset joko lähestyvät tai välttävät esimerkiksi sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden asettamia haasteita yksilöllisin tavoin. Temperamenttipiirteet ovat havaittavissa jo varhain yksilöiden välisissä käyttäytymis- taipumuksissa. Temperamenttierot ovat melko pysyviä ja muodostavat biologisen perustan persoonallisuuden piirteiden kehitykselle kiinteässä vuorovaikutussuhteessa ympäristötekijöiden kanssa. (Puttonen, 2004, 67-68).

Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretesti (The Temperament and Character Inventory eli TCI) mittaa yksilöllisyyttä ja yksilöiden välisiä eroja. Ei ole olemassa ”normiarvoja” eli pistemääriä, jotka osoittaisivat, millainen on tavallinen tai normaali temperamentti (Cloninger, Przybeck, Svrakic ja Wetzel, 1994). Vertaamalla henkilöiden välisiä profiileja, saadaan selville, mitä ominaisuutta tai ominaisuuksia osallistujalla on enemmän tai vähemmän kuin muilla saman-ikäisillä suomalaisilla. Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretestit toteutettiin yhteistyössä Helsingin yliopiston psykologian laitoksen kanssa ja vertailuaineistona oli laitoksen aineisto, joka oli noin 4.000 henkilöä.

Testissä mitattiin seuraavia ominaisuuksia: harmin välttäminen, mietiskelevyys, uutuu- denetsintä, peräänantamattomuus, sosiaalinen herkkyyys, tahdonlujuus ja yhteistyökykyisyys. Testillä pyrittiin löytämään viitteitä siitä, löytyykö ominaisuuksista ja niiden painotuksista selittäviä tekijöitä joihinkin esimiestyöhön liittyviin menestystekijöihin kuten esimerkiksi siihen, miten alaiset kokivat esimiehen tai siihen, miten esimies itse koki itsensä esimiehenä toisin sanoen millainen esimiesidentiteetti esimiehellä on. Ominaisuuksista on tarkempi kuvaus tämän tutkimuksen temperamenttia käsittelevässä luvussa viisi.

2.6.2. Thomas International henkilökohtaisen käyttäytymistyylin analyysi

Tässä kohdassa kuvataan Thomasin henkilökohtainen analyysi ja sen käyttö tutkimuksessa. Osallistujat kokivat analyysin tuloksen erittäin hyödyllisenä. Kun lisäksi PIT-ohjelmassa käsiteltiin kokonaisen valmennuspäivän ajan temperamenttia ja ihmisten erilaisuutta, osallistujat kokivat asian erittäin tärkeäksi.

Thomasin henkilökohtaisen käyttäytymisanalyysin (Henkilökohtaisen Profiilin Analyysi eli HPA) tavoitteena on löytää ihmisestä pysyväisluonteisia käyttäytymis- ja reaktiopiirteitä (pysyväisluonteinen viittaa siihen, että piirteiden ollessa voimakaskin, se voi vahvistua tai heikentyä ajan kuluessa tai tietynlaisten ympäristömuutosten seurauksena, mutta mitattavien ulottuvuuksien suhteet toisiinsa pysyvät pääosin samoina). HPA:n mukaan ottoa tutkimukseen tuki tutkijan pitkä kokemus analyysin käytöstä ja hänen saamansa hyvät tulokset analyysin luotettavuudesta ja hyödyllisyydestä työyhteisöjen kehittämisessä.

Helsingin yliopiston psykologian laitos ja Oy Thomas International Ab tekivät vuonna 2002 selvityksen (Sjölund-Oikarinen ja Keskivaara, 2003) Henkilökohtaisen Profiilin Analyysin

(HPA) reliabiliteetista. Tutkimukseen osallistui 127 henkilöä koevuoden 2003 aikana. Mukana olleet henkilöt edustivat koulutukseltaan ja asemaltaan sellaisia henkilöitä, jotka todennäköisimmin olisivat käytännön työelämässä kaikkein potentiaalisimpia tällaisen analyysin kohteita. Myös ikäjakautuma oli melko tasainen.

Mitattavat ulottuvuudet/psykologiset konstruktiot ovat Hallitsevuus, Vaikuttavuus, Pysyvyys ja Myöntyväisyys (näitä on käsitelty tarkemmin toisaalla tässä tutkimuksessa). HPA pakottaa analysoitavan henkilön valitsemaan itseään parhaiten ja vähiten kuvaava adjektiivi neljästä vaihto-ehdosta jokaiselta riviltä (24). Mittari on siis ipsatiivinen eli tutkittavan yksi vastaus on riippuvainen muista vastauksista. Tutkimuksessa arvioitiin HPA:n reliabiliteettia toistokorrelaatioiden ja Cronbachin alfan avulla. Tutkittavat arvioitiin kaksi kertaa. Arviointien väli oli kuukausi. Erityisenä vertailukohtana oli ruotsalainen tutkimus vuodelta 2001, joka oli hyvä vertailukohde, sillä sekä kulttuuriset että työympäristöön liittyvät erot ovat pienimmät löydettävissä olevat.

Tutkijat (Sjölund-Oikarinen ja Keskivaara, 2003) totesivat, että neljän ulottuvuuden (konstruktion) toistokorrelaatiot, jotka samalla ovat test-retest-reliabiliteetit, ovat huomattavan korkeita (Hallitsevuus .874, Vaikuttavuus .819, Pysyvyys .876, Myöntyvyyys .744). Kaikki korrelaatiot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Myös eromuuttujien toistokorrelaatiot ovat erittäin korkeita. Vertailussa ruotsalaiseen tutkimukseen tulee esiin, että suomalaiset arvot ovat useammin suurempia kuin ruotsalaiset. Myöntyvyyssarvon kohdalla suomalaiset arvot ovat huomattavasti parempia. Cronbachin alfat antavat selvästi matalammat reliabiliteetit kuin toistokorrelaatiot, mikä on odotusten mukaista. Yhteenvedon voidaan todeta, että HPA:n reliabiliteetit ovat hyväksyttävät ja kansainvälisten tulosten mukaiset. Lisäksi voidaan todeta, että analyysimenetelmä on reilu (fair) sukupuolen ja iän suhteen (Thomas, 2003).

HPA-analyysia tutkinut STP (Stiftelsen för Tillämpad Psykologi) - organisaatio, joka Ruotsissa vastaa Suomen Psykologiliittoa - on hyväksynyt analyysin yhdeksi käyttäytymispiirteiden tutkimus-muodoksi. Vuonna 2005 STP antoi yhteenvedon Thomasin analyysistä ja totesi siinä, että, analyysin reliabiliteetti, validiteetti, normit, hallinto ja käyttödokumentaatio ovat läpäisseet STP:n testeille asettamat rajat (STP, 2005).

HPA eli henkilökohtaisen käyttäytymisen analyysi antaa kolme kuvaa tutkittavasta: Kuva 1 kertoo tutkittavan suhteesta nykyiseen työhön tai elämän tilanteeseen. Kuva 2 kertoo henkilön käyttäytymisen muutoksista jatkuvan paineen alla ja kuva 3 kertoo koehenkilön luonteen-piirrerakenteen. Tutkijalla on pitkä kokemus analyysin käytöstä ja kokemukset palautekokemuksen kautta ovat olleet erittäin hyviä kuten myös osallistujien kokemukset analyysien tuloksista.

2.6.3. Kolbin oppimistyylianalyysi

Tässä kohdassa kuvataan vain lyhyesti Kolbin oppimistyylianalyysia. Osallistujat tekivät Kolbin oppimistyylianalyysin erityisesti työnohjausprosessia varten ja tunnistivat pääosin tulokset, mutta kyseenalaistivat niiden hyödyn. Tutkimuksessa käytetyn Kolbin analyysin heikkoudeksi koettiin sen suppeus ja siksi sitä pidettiin vain kevyesti suuntaa antavana.

Kolbin oppimistyylianalyysi perustuu kokemuksellisen oppimisen kehään (Kolb, 1984, 33). Oppimista hallinneet käsitykset voidaan jakaa neljään suuntaukseen. Behaviorismissa oppiminen nähdään käyttäytymisen säätelynä, kognitiivinen psykologia ajattelee oppimisen

aiempien tietorakenteiden pohjalta muodostuvana informaationa. Eksperientialismissa oppiminen nähdään toiminnan psykologiaan perustuvana, oppijan ajattelun ja toiminnan sekä kokemusten ja tiedon välisenä suhteiden muunteluna. Keskeistä eksperientialismissa on reflektiivinen oppiminen. Neljäs oppimisen suunta on humanismi, jossa oppiminen nähdään sosiaalipsykologiaan pohjautuvana ilmiönä, jossa oppiminen on yksilöiden välisen dialogin ja vuorovaikutuksen tulosta (Vanne, 2004, 80, Järvinen, 2000, 81).

Kokemusta pidetään varsin yleisesti yhtenä keskeisenä oppimisen välineenä. Esille se alkoi nousta viime vuosisadan alkupuolella, jolloin muotoutuivat kokemuksellisen oppimisen kolme tieteenalaa yhdistelevät juuret. Filosofian alueella Deweyn kehittämä tekemällä oppiminen (*learning by doing*) nousi yhdeksi huomion kohteeksi. Sosiaalipsykologian puolella puolestaan erityisesti Lewin oli yksi keskeisemmistä kokemuksellisten oppimisprosessien tutkijoista. Kolmas tärkeä alueen vaikuttaja oli kehityspsykologi Jean Piaget (Kolb 1984, 1–19, Vanne 2004, 80–82).

Kokemusperäisen oppimisen pohja on yksilössä, joka tarkastelee tapahtunutta ja reflektoi kokemuksiaan. Yksilön tavoitteena on omien kokemusien ymmärtäminen ja käsitteellistäminen, jolloin niiden jakaminen myös muiden kanssa mahdollistuu. Yksilö soveltaa saamaansa tietoa käytäntöön ja kokeilee käsitteellistettyä kokemustaan. Tällaista prosessia voidaan täten kutsua induktiiviseksi, sillä tieto saavutetaan käytännön kokemusten avulla. (Hyypä 1983, 41–42, Vanne, 2004, 80–82)

Kokemuksellisen oppimisen keskeinen osa muodostuu oppimisprosessien tuottamasta kokemuksesta. Konkreettinen kokemus ei ole ainoastaan oppimisprosessin alkukohtana vaan myös aiempien oppimisprosessien tuloksena. Konkreettisesta kokemuksesta oppiminen etenee reflektiivisten havainnointien kautta abstraktiksi käsitteellistämiseksi ja aktiiviseksi kokeiluksi. Oppimisprosessin tai projektin tärkein vaihe on reflektiivinen havainnointi, jonka aikana pohditaan ja tarkastellaan konkreettisia kokemuksia. Näin pyritään löytämään kokemukselle selityksiä tai vastauksia kysymyksiin: mitä, miten tai miksi jotakin tapahtui. Reflektoinnissa on keskeistä oppijan ajattelun ja tekemisen välinen vaihtelu tai muutos. Reflektiivinen havainnointi on pohtivaa toimintaa, jota yksilö muokkaa suhteessa ulkoiseen toimintaan eli aktiiviseen kokeiluun ja soveltamiseen käytännössä. Tässä kohdin kokemuksellinen oppiminen ja tunneäljajattelu ovat varsin lähellä toisiaan. Kummassakin ajatuksena on saada palautetta joko itsen kautta tai muuta tietä ja palautteen kautta muuttaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa tarkoituksenmukaisempaan suuntaan.

Kolb (1984, 25–38, Järvinen, 1990, 5–8) kokosi kokemuksellisen oppimisen ja kehityksen keskeiset teesit, yhdistäen Deweyn, Piagetin ja Lewinin lähestymistapoja, seuraavasti: 1) Oppiminen on parhaiten ilmaistavissa prosessina, ei niinkään tuotoksena. Tämä erottaa kokemuksellisen oppimisen traditionaalisista lähestymistavoista (behavioristinen ja kognitiivinen). 2) Oppiminen on jatkuva prosessi, joka perustuu kokemukseen. Tietoa saadaan ja sitä testataan jatkuvasti oppijan kokemusten kautta. Oppimisprosessi jatkuu läpi elämän. 3) Oppimisprosessi edellyttää konfliktien ratkaisemisessa dialektisesti vastakkaisten sopeutumistapojen erittelyä. Kokemuksellisen oppimisen prosessissa on kaksi dimensiota, joiden jatkumolla oppimistoiminta vaihtelee: a) tapahtumien konkreettinen kokeminen – abstrakti käsitteellistäminen ja b) aktiivinen kokeilu – reflektiivinen havainnointi. 4) Oppiminen on kokonaisvaltainen maailmaan sopeutumisen prosessi. Kolb esittää, että oppiminen on inhimillisen sopeutumisen pääprosessi. 5) Oppiminen sisältää kanssakäymistä yksilön ja ympäristön välillä. Ympäristö muodostuu kokemusten luomisesta niistä ehdoista-/olosuhteista, jotka ovat vuorovaikutuksessa henkilökohtaisten tarpeiden, tavoitteiden,

kykyjen ym. kanssa. 6) Oppiminen on tiedon luomisen prosessi. Oppiminen on prosessi, jossa tietoa luodaan kokemuksen muutoksen kautta.

2.6.4. Tunneäly- ja johtamistaitoanalyysi

Tässä kohdassa kuvataan tunneäly- ja johtamisanalyysi, joka rakennettiin tätä tutkimusta varten. Tunneäly- ja johtamistaitoanalyysi on 360 asteen malli, joka kuvaa henkilön itsensä näkemyksiä omista tunneäly- ja johtamistaidoistaan sekä hänen esimiehensä, 1-3 kollegansa ja 1-5 alaisen näkemyksiä hänen tunneäly- ja johtamistaidoistaan. Analyysin perusteella esimies voi arvioida, miten hyvin hänen omat näkemyksensä vastaavat muiden näkemyksiä. Ei ole lainkaan selvää, että esimiehen kuva itsestään esimiehenä vastaa sitä, mitä muut ajattelevat. Ja tämä on merkittävä asia esimiestyön näkökulmasta. Voidaan ajatella, että ihminen muuttaa käyttäytymistään vain, jos saa sellaista tietoa, että muuttuminen on hänelle hyödyllistä. Mikäli ristiriita on suuri, esimies ei mitään ilmeisimmin tunnista kaikkia omia käyttäytymis- ja toimintamallejaan. Jos ristiriitaisuutta ei juuri ole, esimiehen kuva tunneäly- ja johtamistaidoistaan on hyvä. Lisäksi kohdassa perustellaan, miksi lomake laadittiin Golemanin tunneälymallin pohjalta.

PIT-ohjelman yhtenä osana luotiin tunneäly- ja johtamistaitoanalyysi, joka toteutettiin 360 -mallilla eli siten, että 1) osallistujat vastasivat kyselylomakkeeseen 2) osallistujien 1-5 alaista vastasivat oman esimiehensä osalta kysymyslomakkeisiin 3) osallistujan oma esimies ja 4) 1-3 kollegaa (tässä jouduttiin tyytymään yhteen kollega-arviointiin). Näin saatiin mahdollisimman laaja arvio osallistujan esimiestyöstä niin esimiehen oman arvion pohjalta kuin myös hänen työtään läheltä seuraavilta ihmisiltä.

Tunneäly- ja johtamisanalyysin tarkoituksena oli se, että osallistujat saisivat ympäristössään toimivilta alaisilta, esimiehiltä ja kollegoilta sellaisia vinkkejä, ideoita, korjausehdotuksia ja muita ajatuksia, jotka parantaisivat heidän esimiestyötään ja näin tekisi heistä yhä parempia esimiehiä.

Testilomake rakennettiin Golemanin tunneälymallin pohjalta (Goleman, 1999, 42-43 ja 68-269) siten, että kaikki Golemanin keskeiset osa-alueet olivat mukana kysymyspatterissa (analyysipatteri ohjeineen on raportin liitteenä). Golemanin malli päätettiin valita sen vuoksi, että se arvioitiin käyttökelpoisemmaksi ja yksiselitteisemmäksi kuin muut esillä olleet tunneälyn mallit (vaihtoehdoksi katsottiin lähinnä Bar-onin malli, sillä muita puhtaasti tunneälykäsitteen alla olevia malleja ei juuri ole). Jotkut ”kilpailevat” mallit ovat sellaisia, joiden peruskäsite ei ole tunneäly, vaan esimerkiksi sosiaalinen älykkyys tms.

Testilomake (lomake ohjeineen on raportin liitteenä) suunniteltiin osana tätä tutkimusta ja se koekäytettiin osallistujilla eli molemmissa ryhmissä lomake annettiin käsiteltäväksi ja ryhmät kertoivat, miten lomakkeen kysymykset heidän mielestään olivat relevantteja, mielekkäitä ja oleellisia. Molemmat ryhmät kokivat kysymyspatterin mielekkääksi, kiinnostavaksi ja hyödylliseksi. Analyysin käyttö on erittäin suositeltavaa PIT-mallia käyttävissä valmennusohjelmissa, sillä jokainen osallistuja koki tulokset mielenkiintoisina, hyödyllisinä ja osin myös yllättävinä. Kysymyksiin tehtiin osallistujien arvioiden pohjalta pieniä muutoksia, mutta lähinnä ne olivat kosmeettisia eli koskivat sanamuotoja tai sanavalintoja. Muutosehdotukset olivat poikkeuksetta hyviä ja kysymyspatterin laatua parantavia. Tätä kuvaa myös se, että ehdotetut muutokset toteutettiin käytännössä ehdotetun kaltaisina.

2.7. Yhteenveto luvusta

Tässä luvussa on käsitelty tämän tutkimuksen menetelmiä. Luvun alussa käsiteltiin suunnittelutieteellistä tutkimusta ja sen valintaa tämän tutkimuksen menetelmäksi. Perustutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta ja selittämään ilmiöitä. Suunnittelututkimus on soveltavaa tutkimusta ja kohdistuu tulevaisuuteen. Sen tavoitteena on luoda uutta tai parantaa olevaa. Järvinen, P. ja Järvinen, A. (2004, 103) mukaan kyse on suunnittelututkimuksesta, jos tutkimuskysymys sisältää seuraavia verbejä: rakentaa, muuttaa, parantaa, vahvistaa, huoltaa, laajentaa, korjata, sovittaa, laatia jne. Suunnittelutiede pyrkii luoman asioita, jotka palvelevat inhimillisiä tarkoituksia ja tavoitteita. Suunnittelutiedettä voidaan kutsua innovaatiotieteeksi. Suunnittelutieteen tuloksia arvioidaan niiden hyötyarvon perusteella. Luvun alkupuolella kuvataan myös suunnittelutieteellisen tutkimuksen kulkua ja rakennetta sekä vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa innovaatio.

Tämän jälkeen tarkasteltiin toimintatutkimusta, sen historiaa ja sen roolia tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa käytettiin toimintatutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä, kuten kyselyjä, haastatteluja ja työkonferensseja. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan (Cohenin & Mannion, 1995, 186) todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja kyseisen intervention vaikutusten lähempää tutkimusta. Lisäksi pohditaan lyhyesti toimintatutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä, kuten: onko mahdollista, että tutkija ei mitenkään tietoisesti tai tiedostamattaan ohjaa kohteen ajattelua. Sitten kuvataan toimintatutkimuksen kulkua.

Luvussa kuvattiin myös tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä omina kohtinaan. Kyselyin ja haastatteluin pyrittiin saamaan tietoa mm. osallistujien lähtötasoista. Haastattelujen muodossa suoritettussa perusanalyysissä selvitettiin osallistujayritysten kehittämistarpeita, joista yhdeksi tärkeäksi nousi esimiestyön kehittäminen. Johtamistaito- ja tunneälykyselyn ja sen analyysin tarkoituksena oli selvittää, a) miten osallistujat itse näkivät omat johtamis- ja tunneälytaitonsa ja b) miten osallistujan oma esimies, hänen kollegansa ja alaisensa näkivät osallistujan johtamis- ja tunneälytaidot. Kyselyt ja haastattelut tehtiin sekä ohjelman alussa että lopussa. Työkonferensseja käytettiin myös osana tiedonkeruuta. Työkonferenssi on kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmä, jonka tavoitteena on mm. kommunikaatiotaitojen kehittäminen sekä yhteisymmärryksen ja luottamuksen lisääminen, ideoiden tuottaminen ja sopimusten aikaansaamisen helpottaminen. Osana PIT-ohjelmaa toteutettiin myös työnohjausta, johon osallistui puolet ohjelmassa mukana olleista esimiehistä. Työnohjauksen toteutti toinen tutkija ja se on raportoitu omana raporttinaan (Vanne, 2004).

Luvun lopussa kuvattiin tutkimuksessa käytettyjä psykologisia testejä ja analyyseja. Cloningerin (1994) temperamentti- ja luonteenpiirretesti (TCI) mittaa yksilöllisyyttä ja yksilöiden välisiä eroja. Henkilöiden välisiä profiileja vertaamalla saadaan selville, mitä ominaisuuksia osallistujalla on enemmän tai vähemmän kuin muilla samanikäisillä suomalaisilla. Testissä mitattiin seuraavia ominaisuuksia: harmin välttäminen, mietiskelevyys, uutuuden etsintä, peräänantamattomuus, sosiaalinen herkkyys, tahdonlujuus ja yhteistyökykyisyys. Thomasin henkilökohtaisen profiilin analyysi (HTA) tavoitteena on löytää ihmisestä pysyväisluonteisia käyttäytymis- ja reaktiopiirteitä. Mitattavat ulottuvuudet ovat hallitsevuus, vaikuttavuus, pysyvyys ja myöntövyys. Kolbin oppimistyylianalyysi perustuu kokemuksellisen oppimisen kehään (Kolb, 1984, 33). Kokemuseräisen oppimisen pohja on yksilössä, joka tarkastelee tapahtunutta ja reflektoi kokemuksiaan. Yksilön tavoitteena on omien kokemustensa ymmärtäminen ja käsitteellistäminen. Edellä kuvattu

tunneäly- ja johtamistaitoanalyysi rakennettiin siis osana tutkimusta ja sen perusteella esimies voi arvioida, miten hyvin hänen omat näkemyksensä omista tunneäly- ja johtamistaidoistaan vastaavat muiden (oma esimies, kollega, alaiset) näkemyksiä. Tunneäly- ja johtamisanalyysin tarkoituksena oli, että osallistujat saisivat ympäristössään toimivilta ihmisiltä vinkkejä, ideoita, korjausehdotuksia ja muita ajatuksia oman johtamistyönsä kehittämiseen.

Seuraavassa luvussa 3 siirrytään käsittelemään prosessi-intensiivisen esimiesvalmennusohjelman (PIT) suunnittelua ja taustateorioita. Luvussa tarkastellaan ohjelman suunnittelua ja sen taustalla olleita ajatuksia. Luvussa käsitellään esimiestyön moninaisuutta, työryhmiä ja niiden toimivuutta, ihmistä johtamisen painopisteenä, esimiehen rooleja ja lopuksi oppimisteorioita. PIT-ohjelman suunnittelussa tärkeässä roolissa olivat luvussa 2 käsitellyt menetelmäpohdinnat. Suunnittelutieteellinen tutkimuksen menetelmänä ohjasi niin PIT-ohjelman suunnittelua, toteutusta kuin arviointiakin.

3. Prosessi-intensiivisen esimiesvalmennusohjelman suunnittelu ja taustateoriat

Luvussa tarkastellaan PIT-ohjelman suunnittelua ja sen taustalla olleita ajatuksia. Yksi keskeinen asia on PIT-ohjelman valmennuspäivien sisältöjen, määrän ja kokonaiskeston määrittäminen. Luvussa kuvataan, miten PIT-ohjelmassa päädyttiin sen sisältöihin, valittuun valmennuspäivien määrään ja ohjelman kokonaiskeston. Lisäksi luvussa kuvataan organisaatio- ja esimiestutkimusta ja millaisia asioita kirjallisuus nostaa aiheesta esiin. Luvussa tehdään katsaus myös siihen, millaiset asiat ja osaamisalueet ovat ihmisten johtamisessa tärkeitä.

3.1. Ajatuksia esimiesvalmennuksesta PIT-ohjelman suunnittelun taustalla

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen lähtökohta oli se, että johtamiskoulutus ja esimiesvalmennus olivat Suomessa pääosin nojautuneet nk. kovien alueiden koulutukseen. Tätä tutkimusta aloitettaessa tutkija oli yhteydessä keskeisiin esimiesvalmennuksen tuottajiin Suomessa ja PIT:n kaltaista ohjelmaa ei Suomessa ollut toteutettu tai toteutumassa. Myöskään kirjallisuudessa ei vastaavaa esimiesten valmennusohjelmaa esiin-tynyt Suomen ulkopuolelta.

Tietotyön muuttuvat työkuultuurit ja yritysten strategiat -hankkeen yhteydessä tuli esiin tarvetta esimiestyön kehittämiseen. Tarve nousi esille useissa kohdin niin työkonferenssissa kuin hankkeen sisällä tehdyissä haastatteluissa. Kyse ei ollut niinkään siitä, että osallistuvissa yrityksissä esimiestyö olisi ollut huonoa, vaan niin työntekijätasolla kuin esimiestasoilla koettiin tarpeelliseksi kehittää esimiestyötä edelleen. Tarkemmin työkonferensseissa tai haastatteluissa ei yksilöity, millaista muutosta tai kehittymistä esimiehet olisivat tarvinneet. Näin päädyttiin ajatukseen, että valmennusohjelmista kiinnostuneet voisivat itse nostaa esiin aihealueita, jotka he kokivat tärkeiksi kehittämisen alueiksi.

Hankkeeseen osallistuvilta yrityksiltä tiedusteltiin, olisiko yritysten esimieskunnassa kiinnostusta lähteä mukaan pitkäkestoiseen esimiesvalmennukseen. Kiinnostus oli heti suurta. Tutkijat rakensivat valmennusohjelman rungon ja päättivät ehdottaa osallistujakandidaateille, että ohjelmaan otettaisiin niin esimiestyön psykologiapainotteista valmennusta kuin työnohjaustakin.

Tutkijat keskustelivat niin osallistuvien yritysten kuin osallistujienkin kanssa siitä, miten pitkä ohjelma voisi olla ja miten se aikataulullisesti tulisi rakentaa. Yhteistyössä päädyttiin seuraavassa esitettäviin ratkaisuihin. Niin yritysten johto kuin osallistajat olivat sitä mieltä, että ohjelma saisi kestää enimmillään vuoden. Toiseksi yksimielisyys vallitsi siitä, että valmennuspäivien välissä tulee olla riittävä aika, jotta osallistajat ehtisivät hoitaa oman työnsä ja myös kokeilla hyviksi havaitsemiaan ajatuksia ja toimintamalleja työssään. Näin karsiutui pois sellainen vaihtoehto, että valmennus olisi toteutettu perättäisinä päivinä. Toisaalta väli ei saisi olla liian pitkä, koska silloin aiheen läheisyys ja ”lämpö” saattaisi kadota. Niin tutkijat, yritysten johto kuin tutkijatkin päätyivät ratkaisuun, että valmennuspäivien väli olisi keskimäärin kuukauden mittainen. Perustelu oli siis lopulta melko kevyin argumentein syntynyt, mutta lopulta se osoittautui onnistuneeksi valinnaksi. Näin syntyi kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu niin ohjelman valmennuspäivien lukumäärästä kuin

ohjelman kokonaiskehostakin. Ohjelmarunkoehdotukseksi muodostui sellainen rakenne, että valmennuspäiviä tulisi olemaan yhteensä kuusi (ohjelman aikana sovittiin, että mukaan otetaan myös kertaus-/"mistä vielä halutaan keskustella"-päivä, jolloin valmennuspäivien lukumääräksi muodostui seitsemän) ja niiden välissä puolet osallistujista olisi mukana työnohjauksessa. Valmennuspäivien väliksi sovittiin 3-5 viikkoa. Valmennuspäivien välisenä aikana toteutettiin kaksi kahden tunnin työnohjaussessiota siihen osallistuvien osalta.

Tutkijat päättivät, että valmennusohjelman osallistajat saisivat osallistua valmennusohjelman aiheiden valintaan. Tämä katsottiin tärkeäksi, sillä näin saatiin kyselemällä tärkeää tietoa siitä, millaiset aiheet kiinnostivat osallistujia, millaisissa aihealueissa he kokivat eniten osaamisessaan puutteita ja mistä aihealueista olisi heille eniten hyötyä. Tutkija antoi osallistujille laajahkon listan erilaisista valmennusalueista. Pääosin aiheet liittyivät esimiestyöhön ja johtamisen psykologiaan, mutta mukana oli myös joitakin talouteen ja hallintoon liittyviä aiheita. Yllättävää oli, että molemmissa ryhmissä osallistajat olivat käytännössä yksimielisiä valittavista aihealueista, jotka painottuivat johtamisen psykologian alueelle.

3.2. Organisaatio- ja esimiestutkimuksen tarkastelua

Tässä kohdassa tarkastellaan aluksi alakohdassa 3.2.1 johtamistyötä ja sen tutkimusta yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käsitellään organisaation sisäisen luottamuksen ja hyvän ilmapiirin merkitystä. Sen jälkeen käsitellään lyhyesti minäkuvaa sekä sitä, millainen merkitys yksilön minäkuvalla on työyhteisössä. PIT-ohjelmassa korostettiin uskomusten, luottamuksen ja yksilöiden minäkuvan merkitystä osana toimivaa työyhteisöä. Sitten tarkastellaan hyvän esimiehen ominaisuuksia ja sitä, millaisia odotuksia voidaan asettaa hyvälle ja toimivalle työpaikalle. PIT-ohjelmassa käytiin taustakeskustelu ohjelmalle siitä, millainen on hyvä esimies ja millainen on hyvä työyhteisö. Alakohdassa 3.2.2 tarkastellaan työryhmien toimivuutta ja parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä. Työryhmien toimivuus oli osa PIT-ohjelmaa siten, että yhtenä käsitelleyaiheena oli ryhmien toiminta, sisäinen luottamus ja motivaatio. Parhaiden käytäntöjen merkitys PIT-ohjelmassa korostui erityisesti silloin, kun osallistajat kertoivat omista kokemuksistaan erilaisissa johtamistilanteissa. Alakohdassa 3.2.3 tehdään lyhyt katsaus esimiehen roolien moninaisuuteen. Esimiesten roolien moninaisuus tekee esimiehen ajankäytön suunnittelusta haastavan. Kaikkeen ei riitä aikaa ja kaikkea ei ehdi tehdä riittävän hyvin. Jatkuva riittämättömyys taas altistaa stressille. PIT-ohjelmassa käytiin läpi stressiä ja millaiset tekijät sille altistavat.

3.2.1. Esimiestyö, suoritustaso ja motivaatio

Johtamistyö vaatii yhä laajempaa osaamista. Niin kutsutun management-osaamisen ohella erityinen huomio näyttää kiinnittyvän nk. leadership-osaamiseen eli mm. vuorovaikutustaitoihin ja esimiesten kykyyn toimia erilaisilla ihmissuhdetaitoihin liittyvillä alueilla (Ruohotie, 2006, 114-128, Vesterinen, 2006, 141). Tämä painottune tietotyössä sen edellä esitettyjen erityispiirteiden vuoksi. Ruohotien mukaan johtamista on tutkittu monista näkökulmista. Ymmärrys johtajista on kasvanut. Tunnetaan kyllä heidän johtajaominaisuuksiaan ja johtamistyylejään, mutta itse johtamisesta tutkimukset kertovat melko vähän.

Ruohotie kutsuu johtamista sosiaaliseksi prosessiksi, jossa johtajan lisäksi on mukana yksi tai useampia alaisia.

Moderni johtamistutkimus tarkastelee johtamista johtajien ja alaisten sosiaalisena vuorovaikutuksena. Johtajakeskeinen lähestymistapa ulottaa juurensa hänen mukaansa talonpoikaisjärkeen, johtamisprosessien implisiittiseen ymmärrykseen. Sen mukaan johtajien tehtävänä on sysätä liikkeelle tuottava toiminta ja vaikuttaa tärkeisiin tuloksiin. Ruohotie korostaa artikkelissaan alaiskeskeistä lähestymistapaa, jossa pyritään auttamaan ymmärtämään alaisten motivaatiota, tunteita ja kehitystä (Ruohotie 2006, 114 – 115).

PIT-ohjelmassa painopiste oli voimakkaasti juuri alaisten johtamisessa ja esimiehen oman käyttäytymisen ja käyttäytymisen vaikutusten ymmärryksessä. Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutustaidot olivat keskeisessä osassa ohjelmassa. Alaisten eli johdettavien reaktioita, ajatuksia ja mielipiteitä kartoitettiin 360-kyselyn muodossa. Tutkimuksessa pyritään PIT-ohjelman arvioinnissa myös selvittämään, millaisia taitoja, toimintamalleja ja käyttäytymistä alaiset arvostavat esimiehissään.

Johtajan tulisi ymmärtää, miten hänen toimintansa muokkaa alaisen psykologisia, sosiaalisia tai kognitiivisia tuotoksia kuten asenteita, motivaatiota, tunteita, havaintoja ja ryhmää kohtaan tunnettua kiintymystä (Ruohotie, 2006, 117). George (2000) on yhdistellyt eri tutkimuksissa esitettyjä tehokkaan johtamisen alkioita ja on sitten yhdistänyt ne viiden kohdan listaksi, jossa korostuu tunneälytaitojen alue. Georgen lista on seuraava 1) yhteisten tavoitteiden kehittäminen, 2) työn arvostuksen ja merkityksen korostaminen, 3) innostuksen, uskon, luottamuksen, optimismin ja yhteistyön rakentaminen ja ylläpitäminen, 4) joustavuuteen kannustaminen ongelmanratkaisutilanteissa ja muutoksessa ja 5) työn ja yrityksen yleisen merkityksellisyyden korostaminen. Yhtenä PIT-ohjelman tärkeänä lähtökohtana ja aihealueena oli, että esimiehen tulee ymmärtää oma vaikutuksensa alaisiinsa. Esimiehen reaktioiden, käyttäytymisen ja toimintamallien merkitystä pidettiin PIT-valmennuksessa myös osallistujien mielestä suurena. Johtaja luo omalla käyttäytymisellään esimerkin organisaatioonsa. Tämä vaikuttaa alaisten ajatteluun, asenteisiin, mielipiteisiin, arvostukseen ja käyttäytymiseen.

Yrityksessä, jossa vallitsee sisäinen luottamus, hyvä ilmapiiri ja kitkattomat ihmissuhteet, työt sujuvat mutkattomammin. Vesterinen (2006, 141-157) artikkeli kuvaa 12 johtajan kirjoittamia kuvauksia omasta johtamisestaan. Hyvään johtamiseen sisältyi alaisten arvostus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ja helppo lähestyttävyys. Mitä alaisten arvostus lopulta on? Alaisen ja esimiehen näkemykset saattavat olla hyvinkin erilaisia. Tai mitä on helppo lähestyttävyys? Juuti käyttää käsitettä ”osaamisen jakaminen”, jolla hän tarkoittaa sellaista työyhteisön tilaa, jossa yhteistyötahot voivat luottaa toisiinsa ja jakaa tietonsa ajattelematta, että se on joltain pois (Juuti, 2001, 205).

Sisäisen luottamuksen, hyvän ilmapiirin ja kitkattomien ihmissuhteiden vallitessa ongelmat ratkeavat usein helpommin ja ihmiset keskittyvät varsinaiseen työhönsä. Tietoyritysten tuottavuus lienee myös yhä enemmän riippuvainen työntekijöiden sitoutumisesta ja motivoitumisesta. Tässäkin suhteessa ilmapiiri- ja ihmissuhdetekijöillä on suuri merkitys. Epäluottamuksen tilassa olevassa organisaatiossa, jossa on huono ilmapiiri ja ihmis-

suhdevaikeuksia, ongelmat usein hidastavat työntekoa ja jopa koko yksikön henkilöstö saattaa keskittyä tilanteen hyödyttömään kehäpohdintaan. Näin varsinainen työ saa vain osan työajasta. Tällaista tilaa voisi kutsua ”raiteiltaan suistuneeksi organisaatioksi”.

Ilmapiirin ja ihmisten henkisen hyvinvoinnin välillä on yhteys. Hyvä ilmapiiri tukee yksilöiden hyvinvointia. Kiireen ilmapiiri luo levottomuutta ja stressiä. Ihmissuhdeongelmat luovat klikkiytymistä ja vuorovaikutusongelmia. Vuorovaikutusongelmat tuovat mukanaan tiedonkulun heikkenemistä, kun taas tiedonkulun heikkeneminen vaikuttaa työpaikan yleiseen ilmapiiriin. Yrityksen ilmapiirillä on merkitystä työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta (Ruohotie ja Honka, 1999, 120).

PIT-ohjelman näkökulmasta mielenkiintoinen on Lordin ja Brownin (2004) minäkäsityksiä ja minärakenteita kuvaava näkemys. Minäkäsitykset ovat minäidentiteetteihin liittyviä kognitiivisia rakenteita. Lord ja Brown erottavat toisistaan perifeeriset ja ydinskeemat. Perifeeriset aktivoituvat vain hyvin spesifeissä konteksteissa - kuten Ruohotie kuvaa esimerkkinä nappulaliigan valmentajan rooliin liittyvät skeemat – ja ydinskeemat aktivoituvat monenlaisissa konteksteissa kuten vanhemman rooliin liittyvät skeemat. Lord, Brown ja Freiberg (1999) kutsuvat identiteettiä aktivoivaa mekanismia työstäväksi minäkäsitykseksi. Se määrittelee jonkinlaisen standardin, johon henkilö vertaa itseään. Työstävän minäkäsityksen spesifisen sisällön aktivoituminen riippuu kontekstin tai äskettäin saatujen kokemusten herättämistä vihjeistä. Esimerkkinä näistä standardeista Ruohotie tuo esiin aviopuolison, vanhemman, työntekijän, kirkon jäsenen ja nappulaliigan valmentajan roolit. Toimiminen näissä rooleissa riippuu sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstä ja näiden roolien aktivoituminen perustuu ympäristön antamiin vihjeisiin (Ruohotie, 2006, 119).

Lord ja Brown (2004) ovat mallintaneet kolmen minäkäsityskomponentin mallin, jossa on seuraavat elementit: 1. vallitseva minäkäsitys, 2. potentiaalinen minäkäsitys sekä 3. tavoitteet ja vaatimukset. Ruohotien mukaan vallitseva minäkäsitys kuvaa sitä, miten yksilö määrittelee itsensä suhteessa tietyn kontekstin virittämiin vaatimuksiin tai odotuksiin, esimerkiksi miten älykkäänä tai urheilullisena hän pitää itseään, miten hyväksi hän kokee sosiaaliset taitonsa tai miten tyytyväinen hän on ulkoiseen olemukseensa. Potentiaalinen minäkuva määrittää sen, mitä yksilö voisi olla tai mitä hänestä voisi tulla. Markuksen ja Wurfin mukaan (1987) tulevaisuuden toiveet ja pelot ovat yhteydessä potentiaaliseen minäkuvaan. Vaikka kysymyksessä on tulevaisuuteen orientoitunut, hypoteettinen minäkuva, sen vaikutukset ulottuvat myös tämän hetken motivaatioon, aktiviteetteihin ja affektisiin tuotoksiin (Ruohotie, 2006, 119-120). Tavoitteena PIT-ohjelmassa oli saada aktivoitua osallistujat murtamaan omia rajoittavia käsityksiään esimiehenä toimimisessa

Esimiestyö on haastavaa ja monesti psyykkisesti varsin kuormittavaa. Esimiehen tulisi ymmärtää yrityksen tavoitteiden ja tarpeiden lisäksi myös työntekijöiden tarpeita, tavoitteita, arvoja, vahvuuksia ja puutteita. Kun tähän vielä lisätään se, että ihmisiä tulisi kyetä johtamaan yksilöinä eikä ryhmänä, on ymmärrettävää, että haaste on suuri. Ja kun kuormaa vielä lisätään, esimiehen tulisi oivaltaa ja hahmottaa oman minäkäsityksensä, niin vallitsevat uskomukset tai käsitykset kuin myös arvioida ainakin jossain määrin realistisesti oma potentiaalinen minäkuvansa.

Esimiehen tulee ymmärtää itsensä lisäksi myös alaistensa temperamenttipiirteitä ja luontaisia käyttäytymispiirteitä. Lisäksi esimiehen on hyvä ymmärtää ja olla selvillä heidän minäkäsityksistään ja maailmankuviinsa liittyvistä asioista. Tämä on erityisen merkityksellistä siksi, että ihmiset motivoituvat maailmankuvansa, minäkuvansa ja arvojensa kautta. Jos esimies yrittää vaikuttaa alaisiinsa vain ”omasta näkökulmastaan”, on esimiestyön onnistuminen epätodennäköistä. Esimiehenä onnistumista tulisi kaikeksi mitata erityisesti alaisten motivaatiolla, sitoutumisella ja heidän työtyytyväisyydellään (mm. Toivonen & Kiviaho 1998).

Esimestaitoihin eli leadership-alueen taitoihin liittyvien odotusten ohella myös vaatimukset yhä paremmista niin kutsutuista management-taidoista ovat ilmeisesti kasvamaan päin. Pitää ymmärtää yhä enemmän liiketalouden realiteetteja, osattava lukea tunnuslukuja sekä osattava ennakoida tulevaisuutta. Tällaisten taitojen vaatimukset ovat tulkintani mukaan kasvamassa yhä alemmilla esimestasoilla. Työnjohtotaso, joka on perinteisesti sijainnut eräänlaisella rajavyöhykkeellä, näyttää siirtyvän tai sitä pyritään siirtämään selkeämmin kohti ”omaa ruutuaan” eli työnantajan edustajan roolia. Tämä kehityssuunta saattaa olla suuri haaste monille yrityksille.

Hyvän esimiehen malleja on yritetty rakentaa kirjallisuudessa lukuisia. Pääosin mallit ovat järkeviä ja hyviä. Ruohotie ja Honka ovat lähteneet ajatuksesta, että jokaisella aikakaudella on omanlaisensa johtajat. Johtajuudessa on ajankohtaisia ilmiöitä ja trendejä, joista useimmat hioutuvat ajan myötä pois uusien trendien vallatessa alaa. Toisaalta johtajuuteen liittyy paljon lujaa ydintä, joka näyttää säilyvän vuosikymmenestä toiseen ja kestää muutosten paineet. Vahvat johtajat, joilla on näkemystä ja kykyä muuttaa se tavoitteelliseksi toiminnaksi, eivät tule koskaan menettämään asemaansa. Alaiset eivät voi luottaa pelkkiin visioihin ja tunnelmiin. Esimestaito on saavutus, ei syntymälahja. Toisaalta perimä vaikuttaa tiettyihin esimestaitojen valmiuksiin, mutta lopulta nämä taidot ovat ainakin johonkin tasoon asti saavutettavissa opiskelemalla ja harjoittelemalla. Kehitystä ohjaavat aiemmat kokemukset ja mahdollisuudet, mutta myös koulutus ja persoonallisuus (Ruohotie & Honka, 1999, 184).

Sosiotekninen suunnittelu - ihmisen ja tekniikan maailmat kummatkin yhdistävä - oli varsin suosittua 1970-luvulla. Mumfordin mukaan tämä johtui yleisestä tilanteesta 1970-luvulla useissa länsimaissa: Niissä oli pitkään ollut noususuhdanne. Teollisuutta oli laajennettu ja kaikkialla koettiin työvoimapulaa. Syntyi quality of working life-liike, joka pyrki järjestämään työolot mahdollisimman hyväksi, jotta olisi vähän vaihtuvuutta ja poissaoloja. Aikaisemmasta johdon ja työntekijöiden vastakkainasettelusta oli liikahdettava yhteistyön suuntaan (Mumford, 2006).

Liiketoimintaan tuli 1980-luvulla uusia tuulia, joita Mumford kutsuu uustaylorismiksi. Autotehtaissa menttiin ns. ohut-tuotantoon, jossa työntekijöiden vapauksia rajoitettiin ja valvova johto oli hierarkkinen mutta ohut. Toimintoja virtaviivaistettiin, ja prosessi-innovaatiot poistivat työnjaon aiheuttamia pullonkauloja. Rönsyjä ja kustannuksia karsittiin, jotta osakkeenomistajat saisivat kohtuullisen korvauksen sijoittamalleen pääomalle. 1990-luku toi liiketoimintojen uudelleenorganisoinnin (Business Process Re-engineering, BPR), joita tehtiin kriisiytyneissä yrityksissä keskittymällä ydinosaamiseen ja ulkoistamalla muut toiminnot yrittäjille, jotka osasivat ne itseä paremmin ja halvemmalla. Viimemainittua toimenpidejoukkoa kutsuttiin myös pienentämiseksi (downsizing). Organisaatiokokeiluissa tavoiteltiin korkeasti suoriutuvia tiimejä.

Mumford (2006) kirjoittaa edelleen, että eri toimialoilla tapahtuu jatkossa suuria muutoksia. Castells ennakoii, että hierarkiat muuttuvat verkostoiksi, keskitetyt rakenteet puretaan puoliautonomisiksi yksiköiksi. Johtaminen on vaikeaa, kun yhtäältä monimutkaisuus vaatii joustavuutta ja valvonnan hajautusta ja toisaalta voiton tuottaminen vaatii tehokkuutta ja kontrollia. Tietämystyöläisistä näyttää tulevan yksinyrittäjiä, jotka myyvät etäpalveluksiaan monelle firmalle.

Muutoksia on ollut menossa jo pitkään. Kaksi organisaatiomuotoa on nousemassa esille: wired world ja built to last. Edellinen tarkoittaa kahden osapuolen, työntekijän ja työnantajan, keskinäistä sopimusta kustakin hankkeesta. Jälkimmäinen tarkoittaa pitkäaikaista pysyvää työsuhdetta nykyiseen tapaan, mutta työntekijältä vaaditaan moniosaamista, jotta yritys voi hänen avullaan palvella hyvin erilaisia asiakkaiden tarpeita. Aikaisemmin työpaikoilla työ salli samalla sosiaalisen kanssakäymisen, mutta tietokoneiden tulo vaatii nyt huomattavaa tarkkaavaisuutta ja keskittymistä, jolloin sosiaalinen kanssakäyminen ei ole enää mahdollista. Kun tietosysteemit siirsivät tietyt rutiinitehtävät tietokoneelle, niin etäpalvelukeskukset ovat synnyttäneet uudenlaisia rutiinitehtäviä

Mumford vastaa kysymykseen ”millainen tulevaisuus meitä odottaa?”, ettei hän tiedä mikä meitä odottaa. Sosioteknisen suunnittelun tärkeä seikka oli arvot, joita se pyrki edistämään. Sosiaaliselle osasysteemille annettiin sama arvo kuin tekniselle osasysteemille, ja tämä tapahtui demokraattisesti. Vieläkin korkeasti palkattujen huipputiimien kohdalla noudatetaan sosioteknisen suunnittelun periaatteita, mutta ne pitäisi siirtää myös laajemmalle. Mumford kysyykin: Voivatko teollisuusyritykset hallita muutoksia ilman motivoitunutta ja innostunutta työntekijä- ja työnjohtajajoukkoa? Hän kiinnittää huomiota erääseen espanjalaiseen yritykseen, jossa kaikki työntekijät ovat yrityksen osakkeenomistajia ja jotka jakavat voiton ja päättävät investoinneista. Nykyisten kovien arvojen muutos sosioteknisen suunnittelun arvojen suuntaan näyttää vaativan jonkinlaisen vakavan shokin (Mumford, 2006).

Millaisia ovat sitten hyvän esimiehen ominaisuudet? Ruohotie ja Honka (1999, 184-185) kuvaavat amerikkalaista tutkimusta, jossa selvitettiin 2000 menestyvän johtajan ominaisuuksia. Hyvän esimiehen ominaisuuksiksi saatiin joukko menestystekijöitä, jotka voidaan ryhmittää viiteen eri pätevyysalueeseen:

1. Päämääräsuuntautuneisuus, jolla he viittaavat kykyyn johtaa ja vaikuttaa, tehokkuussuuntautuneisuuteen, diagnostisiin kykyihin, joilla taas viitataan siihen, että esimiehen tulisi kyetä hahmottamaan syyt erilaisille tilanteille ja häiriöille sekä toiminnallisuuteen
2. Johtamistaidoilla tarkoitetaan itseluottamusta, suullista esitystaitoa, loogisuutta ja kokonaisvaltaisuutta
3. Inhimillisten voimavarojen kehittäminen viittaa taitoon käyttää sosiaalista valtaa, myönteiseen ihmiskäsitykseen ja ryhmäprosessin johtamiseen ja realistiseen minäkuvaan
4. Muiden huomioon ottaminen pitää sisällään muiden kehittämisen, kyvyn käyttää valtaa spontaanisti ja samantyyppisesti sekä spontaanisuuden
5. Ryhmätoimintojen johtamisella he tarkoittavat itsehillintää, arviointien objektiivisuutta, kestävyyttä ja sopeutuvuutta

Amerikkalaistutkimusta verrattaessa suomalaiseen toiminta- ja työkuulttuuriin, voidaan todeta, että samat ohjeet hyvän esimiehen toiminnalle soveltuvat varsin hyvin myös suomalaiseen työkenttään. Toisaalta se jättää kokonaan vaille huomiota ihmisten erilaisuuden, joka temperamentin ja luonteenpiirteiden osalta säätelee ihmisen reaktioita, motivaatiota,

päätöksentekoa ja käyttäytymistä muutoin merkittävästi. Toinen tärkeä asia, joka amerikkalaistutkimuksesta uupuu, on työyhteisön sisäisen luottamuksen merkitys. Sisäisen luottamuksen vaikutus organisaation luovuuteen, stressiin, ilmapiiriin, asennemaailmaan ja ongelmienkäsittelyyn on suuri.

Esimiestyön vaikutus korkeaan suoritustasoon, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon lienee kiistaton. Toisaalta lienee pakko hyväksyä, että jokin osuus työntekijöistä on jatkuvasti – syystä tai toisesta – alisuorittajia, joihin esimiehen käyttäytyminen ja osaaminen eivät vaikuta juuri mitenkään. Vai onko hyväksyttävä? Oletettavasti heidän osuutensa keskimäärin koko työntekijäkunnasta lienee pieni (yhden arvion mukaan eräässä Suomen yliopistollisessa keskussairaalassa selviä alisuorittajia, jotka lisäksi ovat asenteeltaan kielteisiä, olisi noin 1,5-3 %). Tuskin kukaan nyky maailmassa enää kiistää sitä, että esimiehet ja heidän työnsä laatu ovat keskeisiä menestystekijöitä niin kansantaloudellisesti kuin mikrotaloudessa eli yksittäisissä yrityksissä ja työyhteisöissä. Huono esimiestyö johtaa työn tuottavuuden laskuun ja lyhyiden ja ehkä pitkienkin sairauslomien kasvuun. Esimiesten sinnikkäällä ja laadukkaalla kouluttamisella olisi saavutettavissa työn tuottavuuden merkittävää kasvua, sairauspoissaolojen vähentymistä, yrityskohtaista taloudellista hyötyä ja lopulta myös kansantaloudellista hyötyä.

Viime vuosina on noussut esiin myös uusi käsite ”alaistaidot”. S. Keskinen (2005) toteaa: ”Esimiestaitojen ohessa on tarkasteltava myös alaisten toiminnan laatua. Esimiestyön onnistuminen edellyttää, että henkilöstö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti. Ratkaisevaa on, haluavatko alaiset pysytellä esimiehen ulottumattomissa vai edellyttävätkö he aktiivista yhteistyösuhdetta. Esimiestaidon ohella tarvitaan alaistaitoa”. Keskinen sanoma viittaa vahvasti siihen, että myös ”rivityöntekijöiltä” voidaan odottaa, että he noudattavat erikseen sovittuja käyttäytymis- ja toimintasääntöjä. Yksityisellä puolella näyttäisi olevan helpompi tarttua työntekijöiden ongelmakäyttäytymiseen kuin julkisella puolella. Toisaalta esimiesten kyvyt vaikeiden tilanteiden johtamisessa ovat myös tämän tutkimuksen valossa usein riittämättömiä. Suurin osa esimiehistä kokee kiusallisena nuhdella alaista tai antaa hänelle esimerkiksi huomautus tai varoitus. Tämä siitä huolimatta, että esimies kokisi nuhtelun tms. omasta mielestään täysin oikeutettuna ja oikeana.

Esimiestyötä, sen luonnetta ja siinä menestymistä on tutkittu paljon, vaikka varsinaista johtamisprosessia melko vähän. Monissa tutkimuksissa on etsitty tekijöitä, jotka identifioivat keskeisiä työpaikan korkean suoritustason, hyvän työmotivaation ja korkean työtyytyväisyyden osatekijöitä. Wendt ja Frey ovat tutkineet työyhteisöjä näistä näkökulmista. Seuraavassa on esitetty lyhyt yhteenveto heidän kirjaamistaan periaatteista, joiden varaan motivoitunut, tyytyväinen ja korkean suoritustason omaava työpaikka voi rakentua (Wendt 1998; Frey 1998, 151–154; Wendt & Frey 2002):

1. *Merkityksen ja vision tärkeys.* Henkilöstöllä tulisi olla tunne, että heidän työnsä on tärkeää ja että sillä on aitoa merkitystä. Näiden tekijöiden täytyminen tukee henkilöstön identiteettiä osana työyhteisöä.
2. *Läpinäkyvyys.* Henkilöstön tulisi olla informoituja kaikesta, mikä vaikuttaa heidän työhönsä ja työkontekstiinsa. Informaatiota tulisi saada niin yrityksen tavoitteista kuin tulevista muutoksista. Sellaiset työntekijät tai esimiehet, jotka kokevat saamansa tiedon

- riittämättömänä ja tuntevat, etteivät saa olennaista heitä tai heidän yritystään koskevaa tietoa, ovat heikommin motivoituneita. Johdon tulisi välttää liian abstraktia tiedottamista. Väärinkäsitysten riskin ja epävarmuuden vähentämiseksi tiedonkulun tulisi olla konkreettista ja mahdollisimman suoraan johdolta eri organisaatioitasoille. Hyvä ja luotettava tiedonkulku lisää myös luottamusta ja henkilöstön työpaikkauskollisuutta.
3. *Itsenäisyys ja osallistuminen.* Mitä enemmän henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa yrityksen tai yhteisön päätöksentekoon mahdollisimman varhain, sitä työtyytyväisempiä ihmiset ovat ja sitä suurempi heidän vastuun ottamisen halunsa on.
 4. *Työn vaatimusten, henkilöiden taitojen ja henkilökohtaisten intressien yhteneväisyys.* Sisäisen motivaation ja työn hauskaksi kokemisen varmistamiseksi työ ei saisi sisältää sellaisia odotuksia ja vaatimuksia, jotka ovat ristiriidassa henkilön taitojen tai hänen henkilökohtaisten intressiensä kanssa.
 5. *Tavoitteiden asettaminen ja tavoitteenkeskustelut.* Suoritusasteeseen vaikuttavat selkeät, riittävän yksityiskohtaiset, riittävän korkealle ulottuvat mutta samalla realistiset tavoitteet. Oikein asetetuilla ja informoiduilla tavoitteilla on merkitystä myös henkilön motivoitumisen kannalta. Tiedottaminen edistymisestä tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää työntekijöille.
 6. *Rakentava palaute ja arviointi.* Myönteinen arviointi ja rakentava kritiikki vaikuttavat työsuoritusasteeseen ja motivaatioon myönteisesti, mikäli ne on annettu uskottavasti ja korrektisti. Palautekeskustelussa alainen tulisi kohdata ”samalla tasolla” ja välttää ylempi-alempi-asetelmaa
 7. *Ammatillinen ja sosiaalinen integraatio.* Työn riittävä haasteellisuus ja työyhteisön hyvät sosiaaliset suhteet luovat tunnetta emotionaalista ja sosiaalisesta integraatiosta, jolla on merkitystä myös työpaikkaan sitoutumisessa. Hyvin toimiva sosiaalinen työyhteisö on tutkimusten mukaan myös myönteinen tekijä loppuun palamisen riskien vähentämisessä
 8. *Henkilökohtainen kasvu.* Henkilöille tulisi antaa riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia kehittymiselle. Esimerkiksi saavutus- tai uraorientoituneen työntekijän motivaatio heikkenee, mikäli hän ei tiedä yrityksen tulevaisuuden visioita ja suunnitelmia.
 9. *Tilannejohtaminen.* Johtamistyylin tulee sopia tilanteeseen ja henkilöön yksilönä.
 10. *Oikeudenmukaisen materiaalsen palkitsemisen periaate.* Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen tulisi tehdä huolella, jotta se koetaan oikeudenmukaiseksi ja tilanteisiin sopivaksi, sillä riittämättömäksi tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkiojärjestelmä aiheuttaa ongelmia ja saattaa laskea motivaatiota. Myös ylimitoitettun palkitsemisjärjestelmän lopputulos saattaa olla motivaation kannalta jopa laskeva.

Frey ja Wendtin tutkimukset on tehty palvelu- ja teollisuusyrityksissä. Tutkimusten mukaan onnistuminen edellä olevien periaatteiden toteuttamisessa lisäsi työtyytyväisyyttä, vähensi sairauksia, pienensi työvoiman vaihtuvuutta ja lisäsi työntekijöiden innostusta tehdä parannusehdotuksia (Frey 1998; Wendt & Frey 2002).

Mielenkiintoista Freyn ja Wendtin tutkimustuloksissa on se, että ne osoittavat tietynlaisen systeemisen mallin toimivan myös organisaatioissa. Systeemisellä mallilla tarkoitetaan sellaista ajattelua, jossa ”kaikki vaikuttaa kaikkeen” eli yksi muutos yhdessäkin tärkeässä kohdassa monimutkaista kokonaisuutta ja kontekstia vaikuttaa samansuuntaisesti myös muihin systeemin elementteihin. Tutkimuksissa havaittiin muun muassa, että mitä enemmän

ihmiset kokivat saavansa työskennellä itsenäisesti, sitä enemmän he kokivat myös saavansa riittävästi informaatiota ja olevansa osallisena organisaation päätöksenteossa. Lisäksi itsenäisyyden kokeminen lisäsi tyytyväisyyttä ja loi luottamusta ainakin siten, että erilaisten kehittämisehdotusten määrä kasvoi.

Frankin ja muiden tutkimuksissa tuli esiin myös mielenkiintoisia korrelaatioita laadukkaasti rakennetun viestinnän ja organisaation sisäisen luottamuksen välillä. Tutkimukset vahvistavat oletusta, että toimiva viestintä ja organisaation sisäinen luottamuspääoma vähentävät sairauslomia, parantavat suoritustasoa, nostavat tavoitteiden saavuttamisastetta ja parantavat asiakkaiden arvioita yrityksen toiminnasta. Näin ollen kommunikaation onnistumista ja luottamusta voidaan pitää myös merkittävinä taloudellisina tekijöinä (Frank ja muut 2002).

Edellinen listaus motivoituneesta, tyytyväisestä ja korkean suoritustason saavuttaneesta työpaikasta kytkeytyy tämän tutkimuksen kokonaisuuteen siten, että esimiesten tunneälytaitojen paranemisen oletetaan lisäävän motivaatiota, kohottavan henkilöstön tyytyväisyyttä ja parantavan organisaation tuottavuutta. Esimiehellä näyttäisi olevan suuri mahdollisuus vaikuttaa miltei jokaiseen esitetyistä asioista. Laadukkaan esimiestyön yhtenä keskeisenä tavoitteena tulee olla alaisten motivaation ylläpitäminen ja parantaminen. Ilman motivaatiota työn tuottavuus tuskin voi olla hyvällä tasolla.

Motiivi on määritelty yksilön henkiseksi tilaksi, joka suuntaa hänen toimintaansa asetetun tavoitteen saavuttamiseksi (Alderman, 1974, Jansson, 1990, 81). Motivaatiotekijät ovat sekä yksilöllisiä että yhteisiä. Yksilölliset motivaatiotekijät ovat enemmän motivaation nostamiseen vaikuttavia. Kaikkiin vaikuttavia, yhteisiä motivaatiotekijöitä on vain vähän. Toisaalta niistäkin voidaan kysyä, ovatko ne motivoivia vai motivaatiota ylläpitäviä ja motivaation laskua ehkäiseviä. Herzberg luokittelee positiivisiin motivaatiotekijöihin työn tulokset, tunnustuksen saavutuksista, työ itsessään, vastuu, etenemismahdollisuudet ja kasvun mahdollisuus. Hygieniatekijöiksi eli potentiaalisesti negatiivisiksi tekijöiksi Herzberg luokittelee työnjohdon, yrityksen toimintatavat, työolot, henkilösuhteet (työtovereihin, alaisiin, esimiehiin), aseman, statuksen ja palkan (Herzberg, 1971, 95-96). Hygieniatekijät hyvässäkin kunnossa ollessaan eivät tietyn tason jälkeen enää lisää tyytyväisyyttä.

Toisaalta turvallisuuden kytkeytyvät tekijät voidaan liittää hygieniatekijöihin, sillä näiden tekijöiden puuttuminen aiheuttaa motivaation laskua, jolloin niitä voidaan kutsua dismotivaatiotekijöiksi. Herzberg on oikeassa siinä, että tällaiset tekijät kuten turvallisuus ja työpaikan säilyvyys eivät sinällään motivoi vaan tuottavat tyytyväisyyttä. Motivaation ja tyytyväisyyden keskeinen ero lienee siinä, mihin aikajänteeseen ne sijoittuvat. Motivaatio sijoittuu aina tulevaisuuteen (ei voi olla motivoitunut menneisyyteen tai edes tähän hetkeen). Tyytyväisyys taas sijoittuu historiaan tai tähän hetkeen.

Motivaatiotekijät saattavat olla usein vaikeasti hahmotettavia (piilomotiivit jne.). Motiivi, jolla yksilö selittää käyttäytymistään itselleen tai myös muille, saattaa olla jokin muu kuin todellinen motiivi, jota ei ehkä kehdeta tai uskalleta tuoda julki. Motiivi saattaa olla myös toisen henkilön miellyttäminen, jonka tarkoituksena voi olla suosion haku tai pelottavaksi koetun voimakkaan persoonan ”vihan” välttäminen.

Motivaatiotekijät saattavat olla toisiinsa nähden ristiriitaisia. Motiivi voi olla esimerkiksi se, että henkilö haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja päättää jäädä ylitöihin. Toisaalta hän saattaa ajatella, että hänen pitäisi mennä kotiin perheen luokse, koska se olisi ”kaikkein tärkeintä”. Näin motiivit voivat olla ristiriitaisia. Ylitöihin jäämisen taustamotiivina saattaisi olla lisäksi se ajatus, että hänet koettaisiin työnantajan puolelta hyväksi työntekijäksi, joka on valmis sitoutumaan työhönsä jäämällä ylitöihin.

Esimiehen tulisi ihannetapauksessa kyetä tunnistamaan alaistensa yksilölliset motivaatiotekijät. Esimiehen saattaisi olla helpompi johtaa alaisiaan yksilöllisesti sitä paremmin, mitä syvällisemmin hän tuntisi alaistensa yksilölliset motivaatiotekijät. Esimerkkinä tästä voisi olla temperamenttipiirre ”uutuuden etsintä”. Mikäli henkilöllä on korkea uutuuden etsinnän arvo, hänen kohdallaan tulisi välttää toistuvaa rutiinityötä. Toisaalta taas henkilö, jonka uutuuden etsinnän arvo on matala, tuskin viihtyisi tehtävässä, jossa joutuu kohtaamaan jatkuvasti uusia asioita tai muutoksia.

Motivaatioperustan luominen on keskeisimpiä esimiestyön elementtejä. Tunneällyn käsite pitää sisällään niin sisäisen motivaation syntyminen ja synnyttämisen kuin muiden ihmisten motivoinnin tai heidän motivoitumisensa tukemisen. Haasteet tällä saralla ovat suuret. Miten esimies voisi tunnistaa alaistensa yksilölliset motivaatiotekijät? Keinoina yksilöllisten motivaatiotekijöiden selkiyttämiseen käytettiin PIT-ohjelmassa muun muassa luonne/temperamenttitestejä.

Huy (2001) kuvaa neljää muutosintervention ideaalityyppiä: 1) komentamisinterventio ja muutos formaaleissa rakenteissa viittaavat pakottaviin toimenpiteisiin muutoskohteissa, jotta kohteet saadaan tarkasti noudattamaan muutostavoitteita, 2) järjestämisinterventio ja muutos työprosesseissa viittaa muutosagenttien työprosessien analysointi-, ymmärtämis- ja uudelleensuunnittelutoimenpiteisiin, joilla parannetaan tuotannon nopeutta ja laatua, 3) opetusinterventio ja muutos uskomuksissa viittaavat analyyttiseen ja ohjattuun oppimislähestymistapaan, jossa muutoksen kohteet osallistuvat omaan uudelleenkouluttamiseensa aktiivisten muutosagenttien johdattamana ja 4) sosiaalistamisinterventio ja muutos sosiaalisissa suhteissa viittaavat muutosagenttien toimenpiteisiin parantaa sosiaalisten suhteiden laatua organisaation jäsenten joukossa. PIT-ohjelmassa painopiste oli kaikissa muissa paitsi komentamisinterventiossa. Komentamisinterventio sopii parhaiten tilanteisiin, joissa pyritään nopeisiin taloudellisiin parannuksiin ja joissa kyse on ainakin lievistä kriisistä.

3.2.2. Työryhmien toimivuus ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen

Edellä tarkasteltiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän tyytyväisyyteen, motivaatioon ja tuottavuuteen. Tarkastelun painopiste oli yksilötasolla eli siinä, millaisia vaikutuksia erilaisilla tekijöillä on yksilöön ja hänen käyttäytymiseensä työssä. Organisaation toimivuutta ja laatua voidaan puolestaan tarkastella monista eri näkökulmista. Organisaation, yrityksen tai työyhteisön toimivuutta, menestys- ja kilpailutekijöitä voidaan löytää useilta alueilta.

PIT-ohjelman tärkeitä rakennusosia olivat oman ajattelumaailman pohdinta ja kehittäminen tunneälytaitojen kautta. Lisäksi tavoitteena oli uusien aiempaa parempien toimintamallien rakentaminen esimiestyöhön. Tässä yhteydessä nk. best practice-ajattelua sovellettiin siten, että osallistujien omia kokemuksia onnistumisista ja epäonnistumisista analysoitiin ja sitten

niiden kautta pyrittiin löytämään joko valmiita parhaita käytäntöjä tai sitten rakentamaan kokemusten pohjalta täysin uusia ajatus- ja toimintamalleja erilaisiin esimiestyön tilanteisiin.

Organisaation toimivuus ja tuottavuus ovat tulosta monimutkaisen systeemin erilaisten osien toiminnan onnistumisesta. Organisaatiot ovat rakennelmia, jossa monet erilaiset elementit vaikuttavat toisiinsa ja joissa yksi ongelma vaikuttaa helposti häiritsevästi kaikkien organisaation toimintaan. Tästä voitaneen vetää se johtopäätös, että menestyäkseen useimmiten alati kovenevassa kilpailussa, organisaatioiden on jatkuvasti arvioitava ja kehitettävä toimintaansa. Tämä pitää sisällään sekä toiminnan jatkuvan arvioinnin että varhaisen tarttumisen havaittuihin ongelmiin. Toisaalta organisaatiot sokeutuvat helposti omille toimintatavoilleen. Ilman aktiivista ja säännönmukaista uudelleenarviointia niiden on ehkä vaikea tunnistaa toimimattomia käytäntöjään.

Best practice-ajatteluksi kutsuttu parhaiden käytäntöjen etsiminen ja vieminen käytäntöön säännönmukaisine tarkasteluajankohtineen on eräs tapa varmistaa toimintojen paras mahdollinen sujuvuus. Uusia hyviä käytäntöjä voidaan etsiä organisaatiossa sisäisesti esimerkiksi erilaisissa kehittämistilaisuuksissa, jolloin uusien toimintamallien löytyminen on riippuvainen organisaation ihmisten tietomäärästä, kokemuksesta, rohkeudesta nostaa ideoitaan esille ja oivalluksista. Toisaalta uusia käytäntöjä voidaan etsiä myös muiden (yrityksen sisältä tai yrityksen ulkopuolelta) organisaatioiden tai osajien kokemuksista ja toimintamalleista. Kolmanneksi uusia toimintamalleja ja käytäntöjä voidaan löytää myös kirjallisuudesta. Organisaatioiden kannattaisi käyttää kaikkia kolmea parhaiden käytäntöjen etsimistapaa, jotta käytössä olisi mahdollisimman kattava kirjo erilaisista mahdollisista toimintamalleista.

Wareham ja Gerrits (1999) analysoivat, mihin julkilausumattomiin oletuksiin parhaiden käytäntöjen siirtämisen idea perustuu. He pohtivat, miten voi tunnistaa, että jokin käytäntö on paras ja miten paras käytäntö pitäisi siirtää lähdeyksiköstä vastaanottavaan yksikköön. Kirjoittajat luonnehtivat parhaan käytännön siirtoa ilmaisulla ”imitating excellent performers” eli ”jäljitellä erinomaisia suorittajia”. He esittävät, että parhaan käytännön siirto lähdeyksiköstä vastaanottavaan yksikköön toteutettaisiin viidessä vaiheessa: Ensinnäkin siirtoprojekti tulee suunnitella, toiseksi lähdeyksikön ja vastaanottavan yksikön välinen suorituskuilu tulee tunnistaa, kolmanneksi parhaan käytännön vastaanottaminen on valmisteltava, neljänneksi paras käytäntö toteutetaan ja viidenneksi parhaan käytännön kehittäminen edelleen vastaanottavassa yksikössä.

Wareham ja Gerrits (1999) ovat löytäneet kirjallisuudesta neljä erityyppistä benchmarking-menettelyä:

1. Competitive benchmarking: yksikkö vertaa itseään saman alan parhaaseen yksikköön eli parhaaseen kilpailijaan
2. Internal benchmarking: yksikön sisällä verrataan samoja tai samanlaisia toimintoja yksikön parhaaseen toimintoon
3. Process benchmarking: yksiköiden välisiä vertailuja tehdään painottaen liiketoimintaprosesseja

4. Generic benchmarking: yksiköiden vertailussa painotetaan teknologian optimaalista hyödyntämistä.

Wareham ja Gerrits (1999) osoittavat, että parhaiden käytäntöjen taustalla on joukko hiljaisesti tehtyjä oletuksia: Ensinnäkin organisaatiot ovat homogeenisia. Parasta käytäntöä organisaatiosta toiseen siirrettäessä oletetaan, että organisaatiot ovat tietyssä mielessä samanlaisia. Generistä benchmarkingia sovellettaessa oletetaan, että teknologiat ovat samat. Prosessibenchmarkingissa oletetaan, että prosessit muistuttavat toisiaan. Siirtoa suunniteltaessa tulee siis pohtia, minkä seikkojen suhteen organisaatioiden tulee olla samanlaisia, kuinka samanlaisuus todetaan ja mitataan, ja kuinka suuri samanlaisuus on välttämätön siirron onnistumiselle. Toiseksi heidän mukaansa oletetaan, että on olemassa yhteinen mittatikka. Toisin sanoen oletetaan, että käytäntöjä voidaan yleisesti mitata ja sitten todeta, milloin käytäntö on paras. Kirjoittavat epäilevät asiaa. Kolmanneksi kirjoittajat esittävät oletuksen, että parhaat käytännöt ovat siirrettävissä eli että tietyn organisaation käytäntö voidaan siirtää toiseen organisaatioon ja että se tuottaa uudessa organisaatiossa samat korkeat tulokset. Todellisuudessa näin on käynyt hyvin harvoin. Lähes aina on pitänyt käytäntöä sovittaa vastaanottavaan organisaatioon, viimeksi mainitun toimintoja enemmän tai vähemmän muuttamalla.

Wareham ja Gerrits (1999) jättävät pohdittavaksi monia kysymyksiä: mitkä ovat parhaan käytännön piirteet, miten ne voidaan tunnistaa, miten niitä voidaan mitata? Kuinka voidaan mitata lähdeyksikön ja vastaanottavan yksikön samankaltaisuus? Onko kyse ulkoisesta samankaltaisuudesta eli organisaation ja ympäristön suhteista vai sisäistä samankaltaisuudesta eli organisaation koostumuksesta ja resurssivalikoimasta? Miten hankitaan, siirretään ja koordinoidaan parhaita käytäntöjä?

Wareham ja Gerrits suhtautuvat melko kriittisesti parhaisiin käytäntöihin. Heidän analyysinsä mukaan parhaan käytännön yleistä määrittystä ei voi tehdä. Ympäristöllä on tärkeä merkitys parhaan käytännön kehittämisessä ja myös ympäristötekijät vaikuttavat parhaan käytännön siirrettävyyteen. Lopulta organisaatiot ovat heidän mukaansa resurssiperustaiseen näkemykseen tukeutuen erilaisia.

Wareham ja Gerrits antavat omia suosituksiaan parhaiden käytäntöjen siirtämiseen. Heidän mukaansa paras käytäntö tarkoittaa siirtymistä oppimiskäyrällä ylöspäin eli uusi paras käytäntö käyttää hyväkseen uusia teknologioita ja uusia työtapoja. Paras käytäntö tukee luovuutta eli parhaita käytäntöjä ei pidä sellaisenaan toteuttaa vastaanottavassa organisaatiossa, vaan sitä tulisi käyttää katalysaattorina uusien ideoiden synnyttämisessä

Työyhteisöä ja sen toimivuutta ja tuloksellisuutta voidaan tarkastella myös ryhmätyön näkökulmasta. Ryhmätyö on erityisesti viimeisten viidentoista vuoden aikana ollut varsin paljon tutkimuksenkin kohteena. Erityisen voimakkaasti sitä nosti esille 1980-luvun loppupuolella aktiivisesti lanseerattu tiimityön käsite. Tiimityössä yksi keskeisistä ”uutuuksista” oli itseohjautuvuus, millä tarkoitettiin ryhmän tai tiimin toimintaa varsin itsenäisesti, omalla vastuullaan ja pitkälle vietyä jopa ilman esimiestä tai suoraa kontrollia.

3.2.3. Esimiestyön moninaisuus

Esimiestyön muuttuessa vaativammaksi, tulee yhä merkittävämmäksi esimiestyön menestystekijäksi kyky omaksua erilaisia rooleja muuttuvissa johtamistilanteissa. Esimerkkinä tästä esimiehellä saattaa olla arvona vaikkapa hienotunteinen ilmaisu, jolloin hän pyrkii kohtaamaan ihmiset tällaista ilmaisua noudattaen. Jos taas esimies pitää arvona sitä, että asiat ilmaistaan suoraan ja ”omilla nimillään”, on hänen ilmaisunsa erilainen kuin edellisessä esimerkissä. Tämän kohdan lopussa kuvataan osallistavaa johtamista ja joitakin esimiehen rooleja.

Vesterinen pyysi kahtatoista johtajaa kuvaamaan omaa johtamistaan kirjoittamalla (Vesterinen, 2006, 142-146). Johtajien organisaatioiden henkilöstömäärä oli 18:sta 200:aan. Tutkimuksen pohjalta Vesterinen löysi seuraavia hyvän johtamisen elementtejä: työntekijöiden ymmärtäminen inhimillisinä ja erilaisina ihmisinä, alaisten tarpeiden ja osaamisen tunteminen, joka edellyttää ihmistuntemus- ja ihmissuhdetaitoja, suullinen ilmaisutaito, organisointi- ja motivointitaito, toimeenpanotaito, tahto, sitkeys, paineensieto, yhteistyöhalu, huolenpito, joustavuus, vaikuttamishalu, eläytymiskyky, avoimuus, päämäärätietoisuus, sosiaalisuus ja kyky viedä läpi muutoksia. Lisäksi tuloksena saatiin sellaisia asioita kuin palautteen antaminen ja vastaanottaminen, alaisten arvostaminen ja heihin luottaminen sekä helppo lähestyttävyyys. Lista on pitkä ja kuvaa johtamistyön tai paremminkin esimiestyön vaativuutta ja vaikeutta erityisesti, koska pääosin vaatimukset tai odotukset ovat melko vaikeita mitata. Monia odotuksia leimaa ainakin jonkinasteinen abstraktius. A:lle esimerkiksi suullinen ilmaisutaito voisi merkitä selkeää ja lyhyttä ilmaisua, kun taas B:lle se voisi merkitä miellyttävää, ystävällistä ja kiinnostavaa tapaa ilmaista itseään. Samankaltainen käsiteabstraktius on usein vastassa tarkasteltaessa ihmisten toivottuja tai ei-toivottuja ominaisuuksia jossakin kontekstissa.

Vesterinen tarkasteli myös sitä, millainen tulevaisuuden johtajan tulisi olla (Vesterinen, 2006, 151-152). Hän kuvaa omaa tulevaisuuden johtamisihannettaan hyvin samankaltaisena kuin Ropo ja kumppanit (Ropo ja muut, 2005). Hänen mukaansa epävarmuuden ja moninaisuuden lisääntyessä kasvaa myös todennäköisyys, että yhdellä johtajalla ei ole kaikkea sitä tietoa eikä kaikkia tarvittavia taitoja, kykyjä ja suhdeverkostoja, joita hän tarvitsee johtamistyössään. Hän nostaa esiin käsitteen jaettu johtaminen, jossa korostuvat johtajan tehtävänkuvan ja vastuuden jakautuminen. Johtajan tehtävänkuvan osia ovat mm. tiimien rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, alaisten kannustaminen, talousmittareiden kehittäminen ja työprosessien tehostaminen. Toinen keskeinen osa jaettua johtajuutta on ihmisten kohtaaminen, joka sisältää mm. sen, että ihmisten ihanteet, arvot, sukupuoli, luottamus, vallanhalu ja historia tiedostetaan.

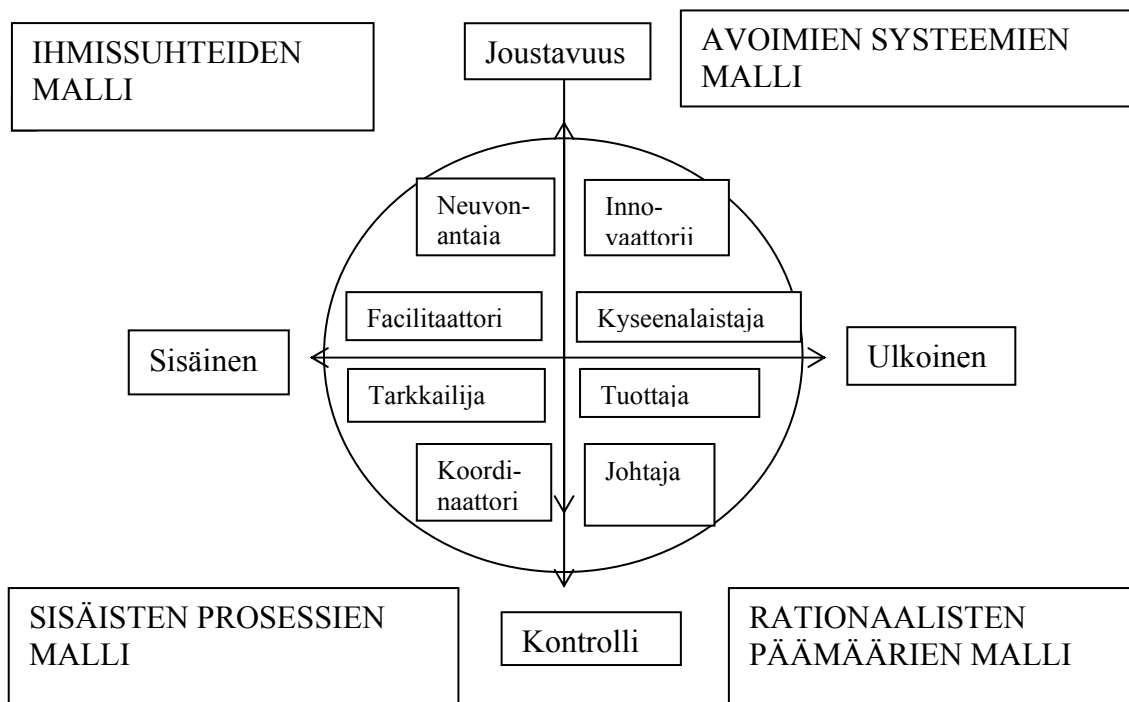
Quinn ja muut (1996) ovat tarkastelleet esimiesrooleja arvokehyksessä, jossa tulevaisuuden johtamismalleja tarkastellaan kahden ulottuvuuden näkökulmasta: kontrolli ja joustavuus sekä sisäinen ja ulkoinen toiminta. Ulottuvuuksilla kuvataan ristiriitaisten arvojen vaikutusta erilaisten päämäärien tavoittelussa johtamistyössä. Samalla, kun johtamisella pyritään järjestykseen ja hallintaan keskittämällä ja suunnittelemalla asioita, muutokset kilpailuympäristössä edellyttävät jatkuvaa joustavuuden kehittämistä sekä toimintojen eriyttämistä ja hajauttamista. Johtamistyön toinen ulottuvuus edellyttää vahvaa sisäistä toimintaa ja systeemin ylläpitoa samalla, kun pitää keskittää huomiota ulkoisiin asioihin ja olla jatkuvasti valppaana kilpailuympäristössä. Ulottuvuuksien väliin muotoutuu neljä johtamisen toimintamallia, joilla kullakin oli oma ”aikakautensa”.

Quinnin ja muiden (1996) mallit ovat:

1. Rationaalisten päämäärien malli ja sisäisten prosessien malli, joiden aikakausi oli 1900-1925
2. Ihmissuhteiden malli vuosina 1926 - 1950
3. Avoimien systeemien malli eli organisaation uudistumista tavoitteleva malli vuosina 1951 -1975
4. Vuodesta 1976 eteenpäin mallien yhdistelyt

Quinnin ja muiden avoimien systeemien mallissa keskeistä on eteenpäin katsominen, uuden etsiminen, tavoitteiden asettaminen, tuottavuuden kehittäminen ja maksimaalisen voiton tavoittelu. Toiminnan uudistumisen varmistaminen on tärkeä osa mallia. Sisäisten prosessien mallissa keskeistä on asioiden dokumentointi, asioiden seurantajärjestelmät, pyrkimys vakauteen ja muutosten välttäminen, rutiinijärjestelmien rakentaminen sekä selkeät vastuut. Ihmissuhteiden mallissa keskeisiä asioita ovat osallistumismahdollisuuksien luominen, avoimuus, sitouttaminen sekä henkilöstön osaamista ja hyvinvointia kehittämällä tapahtuva organisaation menestyminen.

Quinnin ja muiden kilpailevien arvojen viitekehyksessä nousee esiin useita tärkeitä johtamiseen liittyviä asioita. Malli sisältää selviä yhdenmukaisuuksia temperamentti-teoriaan. Keskeisimpänä nousee esiin avoimien systeemien mallissa uuden etsiminen, joka Cloningerin temperamenttiteoriassa on yksi keskeisimmistä temperamenttipiirteistä.



Kuvio 8 Esimiestyön roolit kilpailevien arvojen viitekehyksessä (Quinn, 1996).

Quinnin ja muiden mallissa nousee esiin myös selkeästi ”oikeanlaisen” johtamisen kytkeytymisen aikaan ja paikkaan eli erilaisissa konteksteissa tarvitaan erilaista johtajaa. Temperamenttiteoriaan peilattaessa voidaan vetää se johtopäätös, että esimerkiksi organisaation tilanteiden, kilpailuympäristön tai kilpailutilanteen muuttuessa tarvitaan erilaista johtamista kuin vakaassa tilanteessa. Koska tavallista on, että organisaatiot ovat ajoittain muutosta vaativassa tilanteessa ja ajoittain vakautta tarvitsevassa tilanteessa, saman johtajan erinomainen menestyminen on epätodennäköistä kummassakin tilanteessa.

Quinnin mallissa nousee esiin myös ihmisten henkilökohtaisten historioiden vaikutus johtamiseen ja organisaatioon. Ihmisillä on erilaiset menneisyytensä, jotka taas näkyvät heidän ajatuksissaan, käsityksissä itsestään, käyttäytymistavoissaan ja johtamismalleissaan. Johtamistyössä henkilökohtainen johtamishistoria tuo varmasti paljon tietoa, taitoa ja viisautta, mutta se saattaa yhtä lailla periaatteineen, kuvitelmineen, arvoineen ja johtamismalleineen muodostua myös häirttekijäksi johtajalle.

Johtamistyön rooleja voidaan tarkastella myös sen mukaan, painottuuko se asiakeskeisesti vai ihmiskeskeisesti. Tehokkuuspainotteisen tavoite- ja tulosjohtamisen synty 1970-luvulla liittyi käyttäytymistieteellisen tiedon kerääntymiseen organisaatioista. Johtamistyön kannalta tavoite- ja tulosjohtaminen merkitsi siirtymistä entisestä tehtäväkeskeisestä johtamistavasta aiempaakin tavoitteellisemmaksi. Keskeinen sisältö tavoite- ja tulosjohtamisessa oli pyrkimyksissä sopia tuloksista ja pyrkimyksissä jättää keinojen valinta kunkin yksilön ja ryhmän vastuuntunnon varaan. Sopimalla avaintuloksista ihmisten voimavaroja pyrittiin suuntaamaan yrityksen kannalta keskeisten tulosten saavuttamiseen (Juuti, 2006, 20).

3.2.3.1. Ihmiset johtamisen painopisteenä

Vesterisen mukaan ”ihmisten johtaminen” on tällä hetkellä vallitseva johtamisoppi. Ihmisten johtaminen merkitsee erilaisia asioita eri ihmisille ja jokaisella on siitä oma käsityksensä. Organisaatioiden strategisia ja operatiivisia asioita ei viedä eteenpäin ilman ihmisten apua. Ihmisten johtaminen perustuu työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen. Ihmisten hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen välillä on havaittu yhteys, mutta se koetaan ristiriitaisuudessaan haastavana. Johdon on kuitenkin pidettävä huolta ihmisistä, koska palvelun, tuottavuuden, uudistumisen ja innovatiivisen toiminnan edellytykset ovat ihmisissä sekä heidän välisessä vuorovaikutuksessaan (Vesterinen, 2006, 141)

Koivisto ja Vartiainen (2008) tutkivat virtuaalitiimien johtamista. Virtuaalitiimin käsite määriteltiin hajautetun työn johtamiseksi toisin sanoen, että tiimin jäsenet ovat hajautettu maantieteellisesti. Hajautus voi tarkoittaa fyysisesti eri tiloissa toimimista, eri kaupungeissa toimimista tai eri maissa tai jopa eri mantereilla toimimista. He löysivät henkilöjohtamisen alueelta useita rooleja: valmentajan, suhteiden rakentajan, ongelmien selvittäjän ja fasilitoijan roolit.

Valmentajan roolissa keskeisiä asioita ovat ohjeiden ja reunaehtoien antaminen työlle, tiimin ohjaaminen oikeaan suuntaan, tiimin päämäärien saavuttamisen varmistaminen, motivointi, suoritusarvioinnit, palautteenanto, palkitseminen ja tiimin jäsenten hyvinvoinnista huolehtiminen. Suhteiden rakentajan roolissa keskeisiä asioita ovat henkilökohtaisen suhteen rakentaminen kuhunkin ryhmän jäseneseen, luottavaisten suhteiden luominen tiimiin, tiimin jäsenten rohkaiseminen keskinäiseen vuorovaikutukseen, tiimiin sitoutumisen rakentaminen ja epävirallisten tapaamisten järjestäminen. Ongelmien selvittäjien roolissa keskeistä on väärinkäsitysten ja konfliktien ennaltaehkäisy, väärin-

käsitysten ja konfliktien selvittäminen, kulttuuristen erojen huomioiminen ja niiden kanssa tasapainoilu ja tiimin työkaluihin liittyvien ongelmien selvittäminen ja ennaltaehkäisy. Fasilitoijan rooliin kuuluvat jäsenten sitouttaminen työhön ja päämääriin, tiimin jäsenten osallistumisen rohkaisu ja vastuun jakaminen. Koiviston ja Vartiaisen virtuaalitiimin vetäjän roolit ihmisten johtamisen osalta eivät näytä juurikaan eroavan ei-virtuaalitiimin vetäjän roolista.

Esimiehellä on Nurmen (2000, 13) mukaan kolmenlaisia henkilösuhderooleja. Esimies toimii 1. keulakuvana, 2. alaisten johtajana ja 3. yhdyshenkilönä. Esimiehellä on aina esimies ja näin esimies toimii linkkinä alaistensa ja oman esimiehensä välissä. Usein esimiehen tehtäviin kuuluu erilaisten verkostojen ylläpito ja verkostojen hyödyntäminen eri tavoin yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. Henkilösuhderooleihin kuuluvat myös yksilösuhteet omiin alaisiin. Jokainen alainen on erilainen ja vaatii oman erityisen kohtaamistyylinsä. Jokainen alainen on oma yksilönsä, jota ihannetapauksessa johdetaan yksilöllisesti mm. hänen temperamenttinsa, luonteenpiirteidensä ja tietojensa pohjalta. Yksilöllisen johtamisen periaatteisiin kuuluu myös alaisen arvojen, periaatteiden, uskomusten jne. huomioon ottaminen. Pitkälle viedyn yksilöjohtamisen toteuttaminen on varsin vaativaa.

Esimies toimii keulakuvana eli organisaatiotaan edustavana henkilönä, jollaisena hän joutuu suorittamaan joukon velvollisuusluonteisia henkilökontakteja. Esimies on tällöin organisaatiotaan ulospäin edustava symboli. Tällaisia keulakuvatehtäviä ovat Nurmen mukaan asemaan liittyvät seremoniat, puheiden pitäminen, seurustelu ja erilaiset huomionosoitukset. Esimies saattaa myös ihastua liikaa keulakuvarooliin, jolloin vaarana on, että esimies keskittyy liikaa tähän rooliinsa ja ”unohtaa” varsinaisen tehtävänsä eli tuloksen tekemisen. Edustuksellinen osuus on muuttunut yhä haastavammaksi, sillä esimiehen odotetaan huolehtivan asiakkaistaan systemaattisesti ja huolellisesti kaiken muun esimiestyön ohella (Nurmi, 2000, 14).

Esimies toimii alaisten johtajana. Tähän rooliin kuuluu Nurmen (2000, 14) mukaan mm. tehtävien organisointia, käskemistä, valvontaa, kuuntelemista, delegointia, työnjaon ja vastuiden määrittelyä jne. Tämä alue on kaiketi esimiehen tärkein tehtävä ja myös eniten aikaa ottava tehtävä. Esimies on vastuussa alaisistaan. Esimiehen tehtävänä on saada organisaatio toimimaan optimaalisella tavalla. Alaisten johtaminen on myös varmasti monille esimiehille vaikein esimiestyön alue, sillä siihen liittyy monia tehtäviä, joita ei koeta miellyttävinä. Tällaisia tehtäviä ovat mm. tulosten saavuttamisen valvonta, kurinpidolliset toimet, vaikeiden tilanteiden johtaminen jne.

Osallistavan johtamistavan malleissa on pyritty tunnistamaan määräytyksiä, milloin ja minkä asteisena ihmisen kokemusmaailmojen hyväksikäyttö yhteisten toimintojen ohjauksessa on tarpeellista. Osallistavien johtamistapojen kehittämisen taustalla on ollut ajatus siitä, että ihmisten omia kokemusmaailmoja hyödynnetään ja näin voidaan edetä alhaalta ylöspäin ja näin luoda yhteisiä suunnitelmia. (Juuti, 2006, 20).

Osallistavan johtamistavan taustalla on Housen & Baetzin (1990) mukaan mm. seuraavanlaisia arvoja: a) tiedon jaon tulee olla mahdollisimman avointa kaikkien osallistujien kesken, b) on pyrittävä välttämään liian voimakkaiden ihmisten nousemista esille liian voimakkaassa roolissa, c) osallistujien välisen tiedonkulun avoimuuden mahdollistaminen ja edistäminen, d) erilaisten ajatusten kunnioittaminen, hyväksyminen ja esiin saaminen, e) aktiivisen osallistumisen merkityksen korostaminen ja f) erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen.

Osallistavan johtamisen on todettu ainakin lisäävän ihmisten työtyytyväisyyttä (Locke & Sweiger, 1990) ja sen odotetaan myös lisäävän päätöksiin ja organisaatioon sitoutumista sekä parantavan päätöksenteon laatua (Juuti, 2006, 21). Puhuttaessa osallistavasta johtamisesta, painopiste johtamisessa tai esimiestyössä on ihmisten johtamisessa. Kotter jakoi asiajohtamisen ja ihmisjohtamisen siten, että asiajohtamisessa painopiste on suunnittelussa, budjetoinnissa, organisoinnissa ja valvonnassa. Ihmisjohtamisessa painotetaan visiointia, avointa keskustelua, ihmisten mukaan ottamista, intoa ja kannustamista (Kotter, 1992).

Esimies joutuu myös hoitamaan organisaation ja alaistensa tavoitteiden yhteensovittamisen. Alaisten on usein vaikea ymmärtää esimerkiksi vuosi vuodelta kasvavia tavoite-/tulosodotuksia. Jatkuvan kasvun ja tuloksen parantamisen odotus saattaa useissa tapauksissa aiheuttaa ahdistusta organisaatioissa. Esimies joutuu myös sovittamaan alaistensa riitoja, motivoimaan alaisiaan, vaikuttamaan alaisiinsa, miettimään palkitsemista ja rankaisemista jne. (Nurmi, 2000, 15).

Esimiestyön ehkä haastavimpana alueena voidaan pitää alaisten johtamista. Tämä esimiestyön alue tulee tulkintani mukaan jatkuvasti korkeampien tavoitteiden saavuttamisen ohella luomaan eniten yksinäisyyden ja riittämättömyyden tunteita esimiestyössä toimiville ihmisille. Tässä tutkimuksessa korostuu esimiehen toimiminen alaisten johtajana ja siihen liittyvät haasteet. Kiireen kasvaminen, työmäärien lisääntyminen, tuottavuusodotusten kasvu yms. pitävät sisällään riskejä henkilöstön stressaantumiseen ja väsymiseen, ilmapiirin huonontumiseen, ihmissuhdeongelmiin ja muihin ongelmiin. Esimies on itse yhtä lailla stressaantumisen ja väsymisen potentiaalinen uhri. Tästä syystä esimiestyön yksi suurimmista haasteista on sellaisten kykyjen ja taitojen hankkiminen, joilla rakennetaan organisaatioon sisäistä luottamusta, myönteistä suhtautumista, motivaatiota, hyvää ilmapiiriä ja hyviä ihmissuhteita.

3.2.3.2. Esimiehen rooleista

Esimiestyössä on monia rooleja, joihin myös PIT-ohjelmassa kiinnitettiin huomiota. Nurmen (2000, 16-17) mukaan esimiehellä on kolme informaatioon liittyvää roolia: tiedon hankkijan rooli, sisäisen tietoiimpulssin rooli ja puolestapuhujan rooli. Tässä Nurmen informaatorooliajattelussa on paljon yhteistä tunneäljajatteluun. Ilmeisesti johtamistyössä raporttien ja kirjallisen informaation määrä saattaa olla niin suuri, että sen huolellinen läpikäyminen ja analysointi saattaisivat ainakin joissakin tapauksissa viedä johtajan koko ajan. Toisaalta johtaja, joka tekee päätöksiä pelkän intuition varassa, tuskin menestyy nykyisessä työelämässä. Mutta se, että uskoo itseensä ja omiin ajatuksiinsa, on varmasti tärkeää menestyvässä johtamistyössä. Tällä on myös yhteys PIT-ohjelman temperamentti- ja luonteenpiirreajatteluun. Analyyttinen ja pohdiskeleva esimies saattaa paljon todennäköisemmin syventyä erilaisten raporttien ”täydelliseksi” kirjoittamiseen, jolloin työaika saattaa kulua tällaiseen hallinnolliseen tekemiseen ihmisten johtamisen sijasta. Toisaalta aktiiviset ja nopeat esimiehet saattavat laiminlyödä raportoinnin, joka taas yrityksen toiminnan kannalta on haitallista.

Esimies saa tietoja ja tarvitsee tietoja, joita hän työstää päätöksiksi ja päätösten pohjiksi. Johtamisen näkökulmasta tärkeää on, että esimies saa käyttötietoa erityisesti henkilökontaktien kautta eli kohtaamalla ihmisiä. Toisaalta esimies tarvitsee usein tietoja kilpailijoista, asiakkaista, markkinoitten muutoksista, uudesta teknologiasta jne. Osa

tällaisista tiedoista voi tulla alaisilta, osa yrityksen johdolta, osa tiedotusvälineistä, osa epävirallisilta kanavilta jne. Esimiehen tehtävänä on siirtää saamansa tieto mielekkäisiin kohteisiin, joita voivat olla alaiset, omat esimiehet jne. (Nurmi, 2000, 16 - 17). Esimiehen haastava tehtävä on pohtia, mitkä tiedot jakaa ja kenelle. Esimiehen tiedonjakaminen saattaa olla vaikea tehtävä, sillä osa hänen hallussaan olevasta tiedosta on sellaista, jonka suhteen esimies joutuu pohtimaan, onko tieto sellaista, että se tulisi jakaa alaisille tai osalle alaisista. Osa tiedosta saattaa taas olla sellaista, jota esimies ei voi jakaa. Tällainen tieto saattaa pitää sisällään tärkeää alaisia koskevaa informaatiota. Tällainen tiedon jakamisen estyminen voi olla esimiehelle henkisesti kuluttavaa ja aiheuttaa stressiä ja painetta. Sosioteknisen suunnittelun periaatteissa (Cherns, 1976) kuvaa yhtenä periaatteista tiedon kulun tärkeyden. Hänen mukaansa tiedon tulee kulkea erityisesti paikkaan, jossa sitä tarvitaan toimintaan.

Esimies toimii myös häiriöiden käsittelijänä. Esimies joutuu tekemään päätöksiä odottamattomissa ympäristömuutoksissa, ennustamattomien tai ennakoimattomien toimenpiteiden seurauksista, pinnan alla pitkään kyteneissä kriisipesäkkeissä tai tunnetuista, pitkään laiminlyödyistä ongelmista. Häiriöiden hoitoa ei voi ennakkoon varsinaisesti suunnitella. Kriisien hoitoa ei voida juuri delegoida, vaan esimiehen on yleensä hoidettava ne itse. Häiriötilanteiden hoidossa tarvitaan esimiestaitoa ja usein myös hyvää onnea (Nurmi, 2000, 21 -22).

Esimies resurssien jakajana on tärkeässä roolissa. Esimiehelle annetaan ja alistetaan tietty määrä resursseja, joiden allokoinnista hän vastaa. Resursseja ovat raha, henkilöt, raaka-aineet, koneet, laitteet, välineet ja tilat. Resursseja ovat myös sosiaaliset resurssit, joita ovat esimerkiksi aseman ja vallan käyttömahdollisuudet. Esimiehen vastuulla on työsuunnittelu, tehtävien annot, aikataulutukset ja työn yleinen kulku. Esimies joutuu myös tasapainoilemaan budjetin kanssa. Hän joutuu miettimään, kenen pyynnöt ovat tärkeimpiä, tarkoituksenmukaisimpia, realistisimpia jne. Rahaa on aina rajallisesti ja esimiehellä on usein valta ja vastuu raharesurssin oikeasta ja tuottavasta jakamisesta. Esimiehen oman ajan jakaminen kuvaa hänen arvostuksiaan ja näin hän heijastaa omaa arvomaailmaansa ja työtehtävien merkitystä työyhteisön jäsenille (mm. Nurmi, 2000, 24 – 25).

Tulkintani mukaan roolien monimuotoisuus näkyy myös siten, että esimiehet eivät aina hahmota oman työnsä kokonaisuutta. Tästä juontuvat myös usein esimiestyön priorisointiongelmat. Yksinäisyys ja riittämättömyyden tunteet esimiestyössä kytkeytyy myös roolien monimuotoisuuteen. Kun työn hahmotus ja työhön liittyvät odotukset hämärtyvät ja mahdollisesti työstä saatava palaute on heikkoa, saattaa seurauksena olla tilanne, jossa esimies tekee todellisuudessa työnsä hyvin ja odotusten mukaisesti, mutta hän ei itse tiedä omaa onnistumistaan. Tämän seurauksena saattaa syntyä riittämättömyyden kokemuksia, itsetunnon ongelmia, stressiä jne.

3.3. Oppimisesta ja oppimisen teorioista tämän tutkimuksen taustalla

Tässä kohdassa tarkastellaan aluksi oppimisen teorioita yleisesti ja sen jälkeen on katsaus PIT-ohjelman suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvistä oppimisen teorioista. PIT-ohjelmassa hyödynnettiin monien oppimisteorioiden ajatuksia. Behaviorismin ajattelua edustaa ajatus toistojen merkityksestä oppimisprosessissa.

Tämän jälkeen kohdassa tarkastellaan lyhyesti roolimalleja oppimisessa. Sitten tarkastellaan oppimisympäristöjä mm. konstruktivistisen oppimisteorian pohjalta. Sitten siirrytään

oppivan organisaation tarkasteluun ja käydään läpi oppimisen estäjiä. Lopuksi kuvataan itseohjautuvaa oppimista, jossa korostuvat oppijan oma vastuu ja motivaatio.

3.3.1. Oppimisen teorioita osana PIT-ohjelman suunnittelua

Cheetham ja Chivers esittelevät artikkelissaan (Cheetham & Chivers, 2001) keskeisimpiä oppimisen teorioita sekä aikuisen oppimisen malleja ja käytännön tekniikoita asiantuntijaksi kehittymiseen. He kuvaavat behaviorismia, joka keskittyi oppilaan saamiin syötteisiin ja tuottamiin tulosteisiin sekä kognitiivisia lähestymistapoja, jotka poikkeavat behaviorismista siinä, että ne painottavat, mitä tapahtuu noiden kahden vaiheen – syötteiden ja tulosteiden - välillä. Lewin, Bruner ja muut hahmoteoreetikot markkinoivat holistisia oppimistekniikoita, jotka painottavat mielen kehikkojen ja rakenteiden keskeisyyttä.

Cheetham ja Chivers esittelevät myös kognitiivisten ja behaviorististen koulukuntien ideoiden yhdistelmiä. Banduran (1982) sosiaalisen oppimisen teoria pitää oppimista jatkuvana, dynaamisena ja vuorovaikutteisena prosessina yksilöiden kesken koskien erityisesti heidän piirteitään, arvojaan ja käyttäytymistään sekä ympäristöään. Cheetham ja Chivers viittaavat Gagnéen ja esittävät, että tehtävissä, joissa tarvitaan sekä älyllisiä että motorisia taitoja, älyllisiä taitoja voidaan kehittää kognitiivisia lähestymistapoja käyttäen, kun taas motoristen taitojen kehittämiseen sopii behaviorismi. Myös paljon käytetty neuro-lingvistinen ohjelmointi (NLP) perustuu behaviorististen ja kognitiivisten periaatteiden yhdistelmälle. Cheetham ja Chivers nimittävät kyberneettisiksi analogioiksi sellaisia oppimisen malleja, joissa on syöte, prosessointi ja tuloste sekä jonkinlainen palaute-mekanismi. Argyriksen ja Schönin (1976) single loop learning ja double loop learning ovat kyberneettisen mallin edustajia.

Kun pedagogiikka viittaa lapsen oppimiseen, niin andragogiikka viittaa aikuisen oppimiseen. Knowles (1980) on kuvannut aikuisten oppimisen periaatteina 1) kypsät aikuiset ovat itseohjautuvia ja autonomisia oppimisessaan, 2) he oppivat parhaiten käyttämällä kokemuksellisia metodeja, 3) he tietävät työnsä tai elämänsä perusteella omat erityiset oppimistarpeensa, 4) heillä on tarve heti soveltaa oppimaansa tietämystä ja oppimiaan taitoja lähiympäristöön ja 5) oppiminen tulee nähdä opettajan ja oppijan kumppanuutena, ja oppijoiden kokemuksia tulee käyttää hyväksi. Knowlesin periaatteista voidaan kyseenalaistaa ainakin se, että aikuiset tietävät työnsä tai elämänsä perusteella omat erityiset oppimistarpeensa. Tulkintani mukaan eräs ongelma työyhteisöissä on juuri se, että esimerkiksi esimiestyötä tekevät eivät tiedosta tai tunne omia oppimistarpeitaan työnsä näkökulmasta (vrt. 360 asteen analyysi).

Otan Kolbin (1984, 1-19, 35-37) oppimismallin otan lähemmän esittelyn kohteeksi, sillä sen ajatukset ovat lähimpänä PIT-ohjelman tausta-ajatuksia. Kolbin malli on varsin lähellä temperamenttijaattelua. Kolbin mallissa ajatellaan, että oppiminen tapahtuu kokemuksen kautta. Siinä on kaksi ulottuvuutta, jotka kertovat, millaista tietoa ihminen preferoi ja miten hän tietoa käsittelee. Perusakselit Kolbin mallissa ovat: *Aktiivinen kokeilu – Reflektiivinen havainnointi ja Konkreettinen kokemus – Abstrakti käsitteellistäminen*. Kolbin malli kuvaa mm. sitä, miten opettajan tulisi ihannetapauksessa roolittaa itsensä suhteessa erilaisiin oppijoihin. Mallia voidaan soveltaa myös esimiestyöhön. Mallit ovat seuraavat:

- *Divergent* (peilaaja) on kiinnostunut siitä, miten asiat kytkeytyvät heidän kokemuksiinsa. Opettajan roolina on tällöin motivaattorina toimiminen.

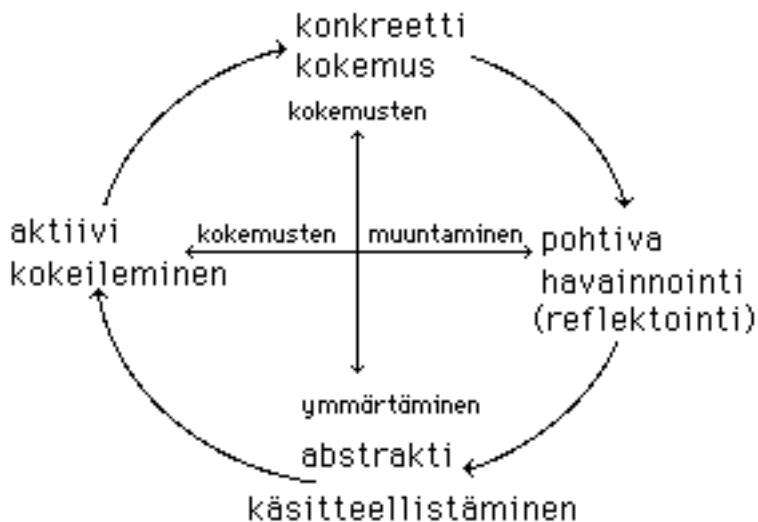
- *Assimilator* (pohdiskelija) pitää järjestelmällisyydestä ja loogisuudesta. Asiat pitää esittää rauhallisessa tahdissa, jotta aikaa jää pohdinnalle. Opettajan rooli on tällöin asiantuntijana toimiminen.
- *Convergent* (etsijä) pitää tehtävistä, joissa oppiminen tapahtuu malleja testaamalla ja havaintoaineistoa keräämällä.
- *Accommodator* (kokeilija) haluaa soveltaa oppimaansa uusissa ongelmanratkaisutilanteissa. Opettajan tulisi osallistua tai ohjata henkilöä mahdollisimman vähän ja antaa hänen pikemminkin itse keksiä asioita. (Felder 1996.)

Kolbin mallia on käytetty pääosin oppimista tutkittaessa. Myös tässä tutkimuksessa Kolbin oppimistyylianalyysi oli aineiston osana, vaikka sitä ei erikseen raportoida sen saaman heikon osumatarkkuuden vuoksi. Osallistujat katsoivat, että Kolbin testi oli pinnallinen ja kuvasi rajallisesti osallistujien oppimistyyliä. Ihmisten erilaisuutta tutkittaessa Kolbin malli on ehkä liian oppimiseen painottunut ja siinä mielessä rajoittunut. Toisaalta niin Kolb kuin Myers-Briggskään eivät ottaneet malliinsa mukaan biologista temperamenttialuetta. Temperamenttitutkimus antaa merkittävää tietoa siitä, mitkä ihmisen ominaisuudet ovat geneettisiä ts. sellaisia, joiden muuttaminen on vaikeaa. Kumpaakin mallia voidaan pitää pikemminkin luonnekuvausteorian. Luonteella tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä geneettisten ominaisuuksien ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutukseen perustuvaa ihmisen ominaisuuskokonaisuutta.

Kokemuksellinen oppiminen on laaja käsite ja tarkoittaa, että muotoilemme ajatuksiamme sen perusteella, mitä koemme vuorovaikutuksessa maailmaan. Kolbin mukaan kokemuksellisen oppimisen teoreetikot ovat yhtä mieltä seuraavista väitteistä:

- oppiminen ymmärretään parhaiten prosessina eikä niinkään tuotoksina,
- oppiminen on jatkuva kokemuksiin perustuva prosessi,
- oppimisprosessi vaatii kahden vastakkaisen maailmaan sopeutumistavan yhteensovittamista,
- oppiminen on holistinen maailmaan sopeutumisprosessi,
- oppiminen käsittää ihmisen ja ympäristön välistä vaihdantaa,
- oppiminen on tietämystä luova prosessi.

Kolbin oppimismallin lisäksi on muitakin kokemuksellisen oppimisen malleja, mm. Revansin toimintaoppimisen malli kuuluu tähän ryhmään.



Kokemusperäisen oppimisen malli (Kolb 1984, 42)

Kuvio 9 Kokemusperäisen oppimisen malli (Kolb 1984, 42)

Cheetham ja Chivers (2001) esittelevät useita tekniikoita, joista ensimmäisenä opetuksen ja valmentamisen tekniikka. He määrittelevät opetuksen tietyn tietämyksen tai taitoihin liittyvien periaatteiden mielenpainamisena, kun opetusta annetaan yhdelle tai useammalle yksilölle samanaikaisesti. Valmentaminen ymmärretään henkilökohtaisena oppimisen tukena, jonka valmentaja sovittaa valmennettavan tarpeiden mukaisesti. Kirjoittajien mukaan viime aikoina on siirrytty aktiivisiin oppimismuotoihin, sillä uskotaan, että ihmiset oppivat tekemällä paremmin kuin katsomalla vierestä.

Kirjoittajat esittelevät seuraavana havainnoinnin ja roolin mallintamisen. Jokapäiväisessä elämässä teemme havaintoja ja opimme siten monia käytännön taitoja ja käyttäytymistä. Roolimalleja voidaan havaita kahdella tasolla, yhtäältä henkilö voi pyrkiä matkimaan ja kopioimaan toisen henkilön käyttäytymisen, ja toisaalta henkilö voi pyrkiä identifioitumaan samanlaisiksi henkilöksi kuin toinen. Roolimalleja voi olla ainakin viittä tyyppiä: osittainen, karismaattinen, tavoitteellinen, mahdollinen ja negatiivinen. Viimemainittu tarkoittaa varoittavaa mallia, jollaiseksi ei pidä missään tapauksessa tulla.

Mentorointi on usein otettu osaksi asiantuntijaksi kehittymistä. Siinä vanhempi ohjaa nuorempaa toimialan salaisuuksiin ja lausumattomiin tapoihin toimia. Tutkimukset osoittavat, että sekä mentori että aktori oppivat mentorointiprosessin aikana. Mentoroinnissa voidaan tunnistaa neljä mallia. Oppipoikamallissa mentori valmentaa, neuvoo ja antaa opetusta aktorille. Kompetenssimallissa mentori avustaa aktoria valmistautumaan pätevyystesteihin. Reflektiivisessä mallissa mentori avustaa aktoria pohtimaan oman kehityksensä kognitiivisia näkökohtia. Epämuodollisessa mallissa mentori tarjoaa aktorille sitä, mitä tarvitaan: rohkaisua, ystävyyttä, valmentamista tai opetusta.

Simulointia käytetään opetustekniikkana, kun todellisella laitteella kokeilu on kallista tai vaarallista. Simulointi nostaa kysymyksen, missä määrin simuloinnin yhteydessä opitut tiedot ja taidot siirtyvät todelliseen työtilanteeseen. Simulointia käytetään asiantuntijaksi kouluttamisessa harjaannuttamiseen ja arviointiin. Siirtovaikutuksen suhteen on erilaisia tuloksia. Toisinaan jos uusi opittava taito on hyvin lähellä vanhaa opittua taitoa, niin vanha

ehkäisee ja hankaloittaa uuden oppimista. Kysymykseen, voivatko tiedot ja taidot siirtyä alalta toiselle, on kaksi kilpailevaa vastausta. Toisen mukaan ihmisen kyvyt riippuvat yleisistä valmiuksista kuten päättely- ja havainnointikyvyistä sekä muistista. Tällöin henkisten kykyjen kehitys jollakin alalla tuottaa kehitystä muilla aloilla. Toisen käsityksen mukaan siirtoa voi tapahtua vain, jos oppimiskonteksti ja siirtokonteksti ovat lähes identtiset keskeisiltä alkioiltaan. Kun simulointia käytetään oppimisen arviointiin, tulee simulointitilanteen mahdollisimman hyvin jäljitellä todellista tilannetta.

On paljon perusteita olettaa, että eri ihmiset oppivat eri tavoin. Heillä on eri oppimistyyli. Kolbin mallin mukaan on neljä oppimismoodia: konkreetti kokemus, refleктоiva havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivi kokeilu. Lisäksi on neljä oppimistyyliä:

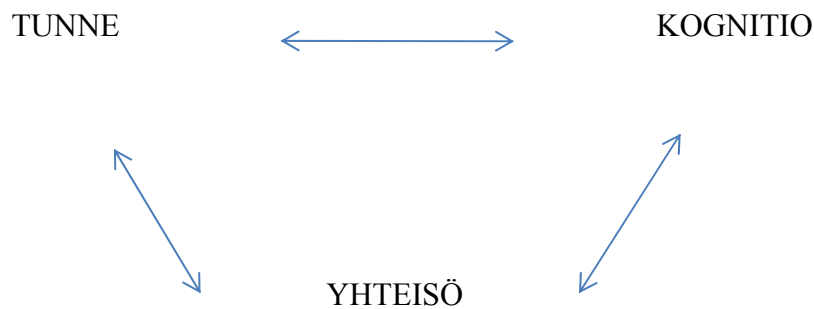
- konvergoija yhdistää abstraktin käsitteellistämisen ja aktiivin kokeilun,
- divergoija yhdistää konkreetin kokemuksen ja refleктоivan havainnoinnin,
- assimiloija yhdistää abstraktin käsitteellistämisen ja refleктоivan havainnoinnin ja
- akkomodoija yhdistää konkreetin kokemuksen ja aktiivin kokeilun

Kullakin näistä on seurauksensa oppimistilanteiden suunnitteluun. Konvergoija oppii parhaiten soveltamalla ideoitaan käytäntöön, divergoija haluaa havainnoida jotakin konkreettia ehkä eri näkökulmista, assimiloija oppii luomalla hypoteeseja siitä, mitä on havainnut, ja akkomodoija haluaa oppia tekemällä. Oppimistyyliomittarit eivät ole tarkkoja vaan antavat suuntaa ja kiinnittävät huomiota sekä lisäävät tietoa itsestä.

Ihminen oppii vuorovaikutussuhteissaan sen mukaan, mikä on hänen maailmankuvansa ja siihen liittyvä kuva itsestä todellisuuden osana. Oppimisen edellytyksenä on omaksi koettujen kysymysten viriäminen ja niiden ratkaisemiseen pyrkivä tavoitteellinen toiminta. Humanistisen oppimiskäsityksen mukaan ihmisellä on voimakas luonnollinen oppimispotentiaali, jonka toteuttamiseen hänelle tulee antaa mahdollisuus. Opettaja on ennen kaikkea ”fasilitaattori” eli oppimisprosessin kättilö (Rauste-von Wright, 1994, 130).

Knowles (1980) antoi suosituksia siitä, minkälaisen asioiden tulisi toteutua aikuisten oppimistapahtumassa. Opiskeluilmapiiriin tulisi olla aikuismainen niin fyysisesti kuin psykologisesti. Opiskelijoiden tulisi voida kokea itsensä hyväksytyiksi ja arvostetuiksi. Heidän tulisi saada tarvittaessa tukea. Opettajien ja oppilaiden välillä tulisi vallita hyvä yhteishenki. Opetuksen tulisi perustua oppijaa huomioivalle yhteissuunnittelulle ja demokraattiselle vuorovaikutukselle (Ruohotie, 1999, 126).

Illeris (2002, 9, 18-19) katsoo, että oppiminen on monimutkainen ilmiö, joka sisältää aina kolme dimensiota: kognitiivinen, emotionaalinen ja yhteisöllinen. Illerisin mukaan kolme dimensiota ilmenevät kahdessa erillisessä, toisiinsa integroituneessa prosessissa: ensinnäkin sisäisessä tiedonhankintaprosessissa ja toiseksi ulkoisessa interaktiivisessa oppijan, aineiston ja sosiaalisen ympäristön välisessä prosessissa. Oppiminen tapahtuu kentässä, jossa kaikki kolme aluetta vetävät puoleensa. Oppiminen sisältää taitoja ja merkityksiä, joiden omaksuminen tapahtuu pääosin kognitiivisessa prosessissa. Toiseksi oppiminen on samaan aikaan emotionaalinen prosessi, joka koostuu psykologisesta energiasta, tunteista, asenteista ja motivaatiosta, jotka taas toimivat käynnistävinä voimina oppimiselle ja jotka ovat ehtoina oppimiselle. Kolmanneksi oppiminen on oppijan ja hänen ympäristönsä välinen sosiaalinen ja interaktiivinen prosessi.



Kuvio 10 Oppimisen jännitekenttä (Illeris 2002, 19)

3.3.2. Erilaisista oppimisympäristöistä ja oppimisen koulukunnista

3.3.2.1. Oppiva organisaatio - yksilön oppimisesta yhteisön oppimiseen

Oppivaa organisaatiota on määritelty monin tavoin. Argyriksen (1977) mukaan oppiva organisaatio on prosessi, jossa havaitaan ja korjataan virheitä, jotka estävät oppimista. Single-loop-oppimiseksi hän tilannetta, jossa organisaatio oppii tekemään paremmin sen, mitä se jo tänään tekee. Cheetham ja Chivers (2001) kuvasivat single-loop-oppimista termostaatilla varustetuksi lämpöpatteriksi. Double-loop-oppiminen on sellaista oppimista, jossa oppiminen tapahtuu kyseenalaistamalla organisaation tavoitteita ja politiikkoja. Cheetham ja Chivers kuvasivat double-loop-oppimista lämpöpatterin termostaatin asettamiseksi. Double-loop-oppimista estää Argyriksen mukaan se, että tietoa ei jaeta riittävästi. Yksilötasolla ihminen voi muuttaa käyttäytymistään oppijana. Hänen tulisi ymmärtää omat rajoittavat uskomuksensa, ymmärtää näiden uskomusten estävän double-loop-oppimisen, kehittää uudenlaisia uskomuksia oppimisen edistämiseksi ja kehittää taitoja, joita uuden opin soveltaminen käytäntöön edellyttää (Argyris, 1977). Aulin rakensi ns. filtterilausekkeeseen, jossa hän vastaa kysymykseen: voiko ihminen omien havaintojensa perusteella itse korjata häneen ulkoapäin syötettyjä vääriä apriorisia käsityksiä? (Aulin, 1982). Järvinen (2004, 138-139) viittaa Aulinin filtterilausekkeeseen ja sanoo, että tieteen tekijä ei voi toimia menestyksellisesti, jos hänellä on paljon em. apriorisia uskomuksia. Toisin sanoen hän ei pääse lähemmäksi totuutta, ellei hän ole valmis tarkistamaan omia apriorisia uskomuksiaan. Tätä ajatusta voidaan noudattaa menestyksellä myös esimiestyössä kehittämisessä.

Argyris (1990 ja 1991) puhuu puolustusikäytymisestä, joka heikentää organisaation oppimista. Tällaisia käyttäytymisen muotoja ovat 1) toimenpiteet, joiden alkuperäinen tarkoitus on lisätä ymmärrystä ja luottamusta, mutta kääntyvätkin lopulta itseään vastaan, 2) huonoista päätöksistä saatetaan syyttää systeemiä, 3) organisaation puhdittomuus 4) kommunikointiongelmat vaikeissa asioissa 5) budjetointiin liittyvät ongelmat, 6) ihmisten epärationaalinen ja joskus oman edun vastainen käyttäytyminen ja 7) johdon heikko toiminta.

Double-loop-oppiminen estyy organisaatioissa Argyriksen mukaan (1994) sosiaalisista syistä ja psykologisista syistä. Sosiaalisia syitä puolustusikäytymiseen ovat mm. toisen

ihmisen myönteisen tai kielteisen esiin nousun välttäminen. Psykologisia syitä puolustuskäyttäytymiseen ovat mm. kasvojen menettämisen pelko, riskien välttäminen, epäonnistumisen välttäminen ja kyvyttömältä näyttämisen välttäminen.

Garrat (1994) käsittelee johtajan roolia kehityksen esteenä. Garrat haluaa johtajia, jotka ajattelevat. Hän kuvaa tärkeitä johtajan ominaisuuksia, jotka ovat myönteisiä kehittyvän organisaation kannalta. Garratin mukaan johtajan tulee 1) omaksua integroitu kokonaisnäkemys yrityksen business-toiminnan menestystekijöistä, 2) osata delegoida ja valmentaa 3) antaa alaisilleen tukea silloin, kun he sitä tarvitsevat 4) politikoida vain ylöspäin, ei organisaationsa sisällä 5) kyetä tasapainottamaan suorittamisen ja henkisen hyvinvoinnin alueet 6) osata tarkastella organisaatiota kuin osakkeenomistaja 7) oppia keskittymään enemmän suunnittelemaan tulevaisuutta kuin reagoimaan tapahtuneisiin asioihin ja 8) näyttäytyä organisaationsa ihmisille sellaisena, että hänellä on aikaa ajatella ja olla läsnä. Garratin ehkä hieman sekava lista pitää sisällään tärkeitä asioita, joiden merkitys saattaa olla merkittävä niin oppimisen kuin organisaation sisäisen luottamuksenkin kannalta. Garratin kohta 7. voidaan kritisoida, koska tulkintani mukaan erilaisiin organisaation kannalta kielteisiin asioihin tulee esimiehen ehdottomasti reagoida, jos ne pitävät riskin uusiutua ja ne ovat merkittäviä. Toisaalta tulevaisuuden suunnittelua on vaikea toteuttaa laadukkaasti tuntematta organisaation tilaa ja siinä piileviä heikkouksia.

Tutkittuaan lukuisia yrityksiä Senge (1990) kiteytti tien oppivaan organisaatioon viiden opin kautta. Hän tiivisti teoriansa seuraavasti:

1. Henkilökohtainen itsehallinta (personal mastery), jolla Senge tarkoittaa kurinalaisuutta henkilökohtaiseen oppimiseen ja kasvuun. Lisäksi henkilöllä tulee olla selkeä oma visio siitä, mitä haluaa. Itsehallintaan kuuluu myös nykytilanteen hahmottaminen, joka on välttämätön luovaan kehittämiseen. Yksilöillä pitää olla jatkuva oppimismoodi eli he luottavat omaan alitajuntaansa ja uskovat pystyvänsä kehittämään sitä. Oppivassa organisaatiossa yksilöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja kasvuunsa. Esimiesten tehtävänä on luoda sellainen ilmapiiri, jossa oppiminen on mahdollista.

2. Toimintaa johtavat henkiset mallit (mental models) viittaavat ihmisen sisäisiin toimintaa ohjaaviin malleihin, jotka ovat kullekin yksilölle vakiintuneita tapoja ajatella ja toimia. Ne ovat ajatusmalleja, joiden pohjalta tulkitsemme maailmaa. Mentaalimalleihin liittyy kyky asettaa kyseenalaiseksi asioita ja kyky keskustella ongelmista. Senge esittää, että ihmiselle on tyypillistä muodostaa yleistyksiä uuden asian tai havainnon sopiessa aikaisempaan ajatusmaailmamme.

3. Jaetun vision rakentaminen (shared vision) viittaa yhteisesti organisaation kaikkien jäsenten kanssa muodostettuun yhteiseen näkemykseen tulevaisuudesta. Se tarkoittaa pitkäjänteistä sitoutumista yrityksen tavoitteisiin yrityksen jokaisella portaalla. Jaetun vision tulee olla kaikkien hyväksymä yhteinen näkemys tulevasta. Sen tarkoituksena on ohjata ihmisiä hyväksymään yhteinen visio. Tavoite on hyvä, mutta voidaanko yrityksen työntekijätasoa todellisuudessa vaatia sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin? Kysymys on vaikea, sillä työntekijöiden voidaan odottaa tekevän työnsä hyvin ja saavuttavan heille asetetut tavoitteet, mutta entä, jos yrityksen tavoitteet tai visio ovat ylimitoitettut tai jopa mahdottomat?

4. Tiimioppiminen (team learning) tarkoittaa kollektiivista kurinalaisuutta, jonka puitteissa ihmiset työskentelevät yhdessä yhteisen asian eteen. Tiimin jäsenten tulee kyetä ymmärtämään, että yhteinen etu on kaikkien etu. Senge jättää huomioimatta, että yhteinen etu ei aina välttämättä ole kaikkien etu ja vaikka se todellisuudessa olisikin, kaikki yksilöt eivät ehkä tulkitse asiaa samalla tavalla. Yksi keskeinen tekijä tiimioppimisessa on kuuntelemisen oppiminen. Tiimioppimisen pohjana on yhteinen kieli, joka muokkautuu ryhmässä sen toiminnan aikana. Jaetusta visiosta tulee toiminnan kautta yhteinen ohje myös omille henkilökohtaisille visioille.

Wenger (1998) on nostanut esiin sosiaaliseen oppimiseen perustuvan käsitteen käytännön yhteisö (community of practice), joka lähtee ajatuksesta, että tieto on aina pääosin kontekstisidonnaista. Wenger ja muut (2002, 4) määrittelevät käytännön yhteisön ryhmäksi ihmisiä, jotka jakavat tietyn huolen, ongelmakentän tai kiinnostuksen johonkin aiheeseen. Tämä ryhmä syventää asiantuntemustaan ko. alueella jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja kollegiaalisuuteen ja ylittää usein organisaation rajat ja rakenteet. Wengerin ja muiden käytännön yhteisön käsite on myönteisempi ja kannustavampi kuin Sengen tiimioppiminen.

5. Systeemiajattelussa (system thinking) synergiatuotos Sengen systeemiajattelussa viittaa siihen, että kokonaisuus on suurempi kuin osien summa. Tähän liittyy myös kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja asioiden välisiä suhteita. Oppivassa organisaatiossa osanottajat näkevät omien päätöstensä tuotokset. Senge sanoo hienosti, että ”tämän päivän ongelmat johtuvat eilisen ratkaisusta”.

Sengen opit voidaan ajatella kolmella tasolla. Käytännön taso kuvaa, mitä teemme. Periaatteiden taso kuvaa idean johtavat ajatukset ja näkemykset. Olennaisuuden taso kuvaa merkityksen. Oppiva organisaatio syntyy vasta näiden kolmen tason läpikäymisen kautta. Kuutti ja Virkkunen kritisoi Sengeä mm. siitä syystä, että hän painottaa vain kognitioita ja unohtaa hallinnon rakenteet ja mahdolliset keinot sekä välineet analyysinsa ulkopuolelle (Kuutti ja Virkkunen, 2000).

Vaikka oppivaa organisaatiota on määritelty monella tavalla, useimmille määritelmille on yhteistä, että niissä painotetaan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Niissä korostuu myös osallistuminen, uudet toimintatavat, delegointi ja johtamistavat, jotka edistävät näiden asetettujen tavoitteiden toteutumista. Oppivan organisaation kirjallisuudessa esiin tulevia piirteitä ovat ensinnäkin matala organisaatio, toiseksi avoimuus ja oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja kolmanneksi osallisten aktiivinen vuorovaikutus (Sarala & Sarala, 1996, 54). Voidaan tosin kyseenalaistaa, onko matala organisaatio todella oppivan organisaation ehto?

Sydänmaanlakka on tuonut esiin oppivaa organisaatiota lähellä olevan käsitteen älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka, 2001). Älykkäällä organisaatiolla on kolme perustavaa laatua olevaa kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen. Se osaa nähdä muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailijansa ja se kykenee viemään uudet asiat käytäntöön kilpailijoita nopeammin. Sydänmaanlakka lisää vielä älykkään organisaation piirteiksi seuraavat ominaisuudet: se oppii nopeasti ja uudistuu jatkuvasti, kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen, sillä on selkeä visio, sillä on selkeät toimintaa ohjaavat arvot, se sallii virheitä ja oppii niistä, se pitää huolta henkilöstönsä osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista, se toimii lähellä

asiakasta ja pitää huolta asiakastyytyväisyydestä, se toimii kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti kaiken suhteen (Sydänmaanlakka, 2001).

Sydänmaanlakan älykäs organisaatio kuvaa täydellistä organisaatiota, joka näyttäisi olevan varautunut kaikkiin tilanteisiin ja toimivan täydellisesti. Kun siihen vielä lisätään organisaation mahdollisimman korkea sisäinen luottamus ja stressittömyys, se alkaisi olla täydellinen organisaatio. Haastavuudestaan huolimatta Sydänlakan älykkään organisaation piirteet ja kyvykkyydet antavat hyvän pohjan huippuorganisaation luonnille. Onko täydellisen älykkään organisaation rakentaminen tai kehittäminen ylipäätään mahdollista, on erillisen pohdinnan aihe.

Oppiva organisaatioon kytkeytyvä ajattelu näyttäisi pääosin olevan ajankohtainen vielä, kun olemme kulkeneet 2000-lukua sen loppupuolelle. Melko yksituumaisesti oppivan organisaation käsitettä koskevat tutkimukset korostavat matalan organisaation hyvyttä oppivan organisaation yhtenä melko keskeisenä elementtinä. Toisaalta sen merkitystä ei tavallisesti erityisemmin perustella. Matalien organisaatioiden hyvyyden suhteen taas voidaan esittää epäilyksiä. Tämä tutkimus viittaa vahvasti siihen, että matalista organisaatioista pitäisi monissa yrityksissä siirtyä tai ainakin pohtia siirtymistä kohti perinteisempiä organisaatioita, joissa alaisten määrä on selkeästi rajattu melko pieneksi. Tätä voidaan perustella sillä, että yksilöllinen ja yksilöiden johtaminen näyttää saavan aiempaa enemmän tukea uusimmassa kirjallisuudessa samoin kuin tässä tutkimuksessa. Järvinen (2004, 134-136) esittää Auliniin (1982) viitaten mielenkiintoisen käsitteen ”riittävän hierarkian laki”, jossa hän suosittaa matalaa organisaatiota ehdottamalla tarpeettoman hierarkian poistamista ja hierarkkisempaa organisaatiota ehdottamalla hierarkian lisäämistä, kun organisaation osat eivät pelaa riittävästi yhteen. Voidaan siis hyväksyä ajatus, että toimivan organisaation hierarkkisyyden taso riippuu siitä, missä tilanteessa organisaatio on.

Matalan organisaation ihannoinnissa näyttää olevan usein perusteena se, että organisaatio olisi helpompi ohjata ja johtaa, yhteistyö johdon ja alaisten välillä olisi luontevampaa ja että ilmapiiri olisi luottavaisempi ja aktiivisempi. Lisäksi matalaa organisaatiota on perusteltu mm. yhteistyön kannalta helpommaksi. Perusteet ovat hyviä, mutta varsin vähän löytyy kirjallisuudessa perusteita sille, että edellä esitetyt hyvät ja kannatettavat asiat oikeasti toteutuisivat yritysten tai yhteisöjen siirtyessä mataliin organisaatioihin. Lopulta suurempi merkitys kuitenkin lienee sillä, miten eri rooleissa olevat ihmiset omaa asemaansa käyttävät ja mitä he viestivät organisaatioon. Hyvässä ilmapiirissä on helpompi oppia, huonossa ilmapiirissä oppiminen hidastuu.

3.3.2.2. Itseohjautuva oppiminen

Itseohjautuvasta oppimisesta tai itseohjautuvasta organisaatiosta puhutaan, kun työssä oppimisessa yhdistyvät kokemuksellinen, itseohjautuva ja toiminnassa oppiminen. Oppimisen oletetaan olevan kokonaisvaltaista, sisällöllisesti laaja-alaista ja paljon hiljaista tietoa sisältävää (Toiskallio 1998, 73, Åhlberg 1998, 4). Itseohjautuva oppiminen nousi käsitteenä esiin 1960-luvulla Knowlesin andragogiikan kehittelyn mukana. Itseohjautuvuuden ajatus pohjautui antiikin filosofien oppeihin. Platonin oppi siitä, että ihmisen pitää oppia itseohjautuvaksi pystyäkseen toimimaan itseohjautuvana aikuisena, oli yhtenä itseohjautuvuuden perustana. Aristoteleella oli oppi piilevästä viisaudesta ja valmiudesta toteuttaa itseään. Sokrateella oli oppi itsensä oppijana, joka käyttää toisia ihmisiä oppimisensa tukena (Brockett & Hiemstra 1993, 7)

Itseohjautuvuuden perusajatuksena on humanistinen ihmiskäsitys, jossa korostetaan vastuuta ja vapautta. Oppimisen katsotaan olevan kytköksissä vastuuseen ja itseohjautuvuuteen (Knowles, 1980, 29, 44-45). Toisaalta itseohjautuvuuden voidaan ajatella olevan kytköksissä motivaatioon. Mitä korkeampi on yksilön motivaation aste, sitä itseohjautuvammin hän työskentelee. Käännettynä tämä tarkoittaa sitä, että yksilön motivaation ollessa alhainen, itseohjautuvuus on heikkoa ja epätodennäköistä. Pidän tätä ajattelua tärkeänä esimiestyön näkökulmasta. Esimiehen tulee ymmärtää, että kannustaminen ja työntekijöiden itsetunnon vahvistaminen parantavat organisaation itseohjautuvuuden tasoa.

Ihmisen sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat tärkeässä asemassa motivaation syntyemisessä. Sisäisiin motivaatiotekijöihin voidaan lukea itsearvostus ja halukkuus uuden oppimiseen (Knowles, 1990, 12), ulkoisiin tekijöihin voidaan vaikkapa työllistyminen koulutuksen jälkeen. Itseohjautuvuuden katsotaan edellyttävän omatoimisuutta, emotionaalista itsenäisyyttä, solidaarisuutta, kykyä dialogiin, reflektiivisyyttä, sitoutumista, sopeutumista ja intentionaalisuutta (Ruohotie 1998, 86-89, Varila, 1990, 21). Niikon (1997, 12) mukaan itseohjautuvuus edistyy opiskelijan metakognitiivisten taitojen kehittymisen, motivaation ja toiminta-aktiivisuuden kautta.

Psykologiset oppimisteoriat tarkastelevat kokemusta osana oppimista monin tavoin. Behaviorismi katsoo, että kokemus on reaktio ympäristön ärsykkeelle. Kognitiivinen psykologia korostaa ärsykkeen symbolista roolia ja sen käsitteellistämistä (Bromme&Tillema, 1995, 264). Reflektio on toiminnan ja ajattelun välinen suhde. Reflektion sukulaiskäsitteinä voidaan käyttää ajattelua ja kielenkäyttöä. Jotkut tutkijat pitävät reflektion ja metakognition käsitteitä lähes synonyymeina. Toiset tutkijat taas pitävät reflektiota metakognitiota laajempaan, jolloin siihen katsotaan sisältyvän tietämisen toimintojen lisäksi tunne- ja ajattelutoiminnot (Ojanen, 1993, 127-129). Kokemukseen vaikuttavat olemassa oleva eli vanha tieto ontologisine ja epistemologisine lähtökohtineen, uuden kokemuksen uskottavuus ja perusteltavuus, prosessoinnin syvyys kommunikaatiovaatimuksineen sekä kokemuksen muuntumiskykyisyys (Kaaresvirta, 2004,45)

3.4. Yhteenveto luvusta

Tässä luvussa on käsitelty PIT-ohjelman suunnittelua ja sen taustalla olleita ajatuksia. Yksi keskeisistä ohjelman syntyyn vaikuttaneista syistä oli se, että Tietotyö-hankkeessa nousi esiin tarve psykologispohjaiseen esimiesvalmennukseen niin esimiesten itsensä kuin heidän alaistensakin haastattelujen ja yhteisten työkonferenssien tuloksina. Toisaalta havaittiin tutkimalla niin suomalaista kuin ulkomaistakin kirjallisuutta, ettei varsinaista esimiesvalmennusta sisältynyt merkittävästi korkeakoulujen opetukseen. Luvussa kuvataan, miten ja millaisia toimia ohjelman suunnittelussa pohdittiin ja huomioitiin. Tässä yhteenvedossa nostetaan esiin sellaisia asioita, jotka on hyvä muistaa, kun lukee tekstiä eteenpäin.

Luvun alkupuolella tarkasteltiin esimiestyötä, sen tutkimusta ja esimiehen roolia. Yksi keskeisistä havainnoista oli, että varsinaista johtamistyötä on kuvattu melko vähän. Sen sijaan johtamistyylejä ja johtajaominaisuuksia on tutkittu paljon. PIT-ohjelmassa painopiste on alaisten johtamisessa ja siinä, millaisia psykologisia taitoja hyvään esimiestyöhön

sisältyy. Johtajan toiminnan suuri vaikutus alaisiinsa ja organisaation sisäisen luottamuksen merkitys olivat tärkeitä PIT-ohjelman suunnittelun ohjenuoria. Johtajan vaikutus ilmapiiriin on suuri ja johtajan taidot ilmapiiriin rakentajana saattavat olla organisaation työn tuottavuuden näkökulmasta keskeisessä roolissa. Monissa kohdissa havaittiin, että hyvän esimiehen useat taidot voitiin kytkeä tunneälyn alueelle.

Esimiehen on tärkeää ymmärtää yrityksen tavoitteiden rinnalla myös työntekijöiden tarpeet, tavoitteet, arvot, vahvuudet ja heikkoudet ym., jotta esimies kykenisi johtamaan alaisiaan yksilöinä ja yksilölliset piirteet huomioiden. Lisäksi esimiehen tulisi tunnistaa sekä omat että alaistensa temperamentti- ja luonteenpiirteet, jotta yhteistyö ja motivointi voidaan saada mahdollisimman hyväksi. Yksilöllisten motivaatiotekijöiden löytäminen ja ymmärtäminen antaa tukea niin esimiehen itsensä johtamiselle kuin hänen alaistensakin johtamiselle.

Luvun alkupuolella käsiteltiin myös parhaiden käytäntöjen (best practice) etsimistä, löytämistä, niiden siirtämistä ja hyödyntämistä. Uusia hyviä käytäntöjä voidaan löytää organisaation sisältä, muista organisaatioista tai kirjallisuudesta. PIT-ohjelman suunnittelussa lähdettiin siitä, että uusia hyviä, aiempaa parempia tai parhaita käytäntöjä voidaan löytää, kun kollegat keskustelevat keskenään omista toimintamalleistaan ja käytännöistään.

Tämän jälkeen tarkasteltiin tutkimuksen taustalla olleita oppimisen teorioita yleisesti ja sen jälkeen teorioita, jotka olivat PIT-ohjelman suunnitteluun ja toteuttamiseen suoraan kytkeytyviä. Kolbin kokemuseräisen oppimisen mallia käsiteltiin yksityiskohtaisemmin, sillä se oli yksi PIT-ohjelman taustateorioista. Kolbin malli on lähellä temperamenttiajattelua, joka oli merkittävä PIT-ohjelman sisällön suunnittelun näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin oppivan organisaation teorioita. Yksi PIT-ohjelman suunnittelussa huomioitu seikka oli Sengen (1990) nk. viidestä opista henkilökohtaisen itsehallinnan (personal mastery) alue, joka korostaa kurinalaisuutta henkilökohtaisessa kasvussa, tietoisuutta omista tarpeistaan ja haluistaan, nykytilanteen hahmottamista ja uskoa omiin kykyihin itsensä kehittämisessä. Sengen henkisistä malleista (mental models) huomiota kiinnitettiin myös siihen, että esimiehellä tulee olla kyky asettaa kyseenalaisiksi asioita ja keskustella niistä.

Luvussa pohdittiin myös matalaa ja hierarkkista organisaatiota. Matalan organisaation etuja asetetaan kyseenalaiseksi ja lopputulema on, että paremmuus riippuu organisaation tilasta. Aulinin (1982) riittävän hierarkian laki suosittaa Järvisen (2004, 134-135) mukaan tarpeettoman hierarkian poistamista ja hierarkkisempaa organisaatiota silloin, kun organisaation yksittäisten tuotantotekijöiden kyvykkyydet ovat alhaisia.

Lopuksi luvussa oli lyhyt kuvaus itseohjautuvasta oppimisesta. Tämä korostui PIT-ohjelman suunnittelussa siinä, että ohjelmaan osallistujilta edellytettiin humanistisen ihmiskäsityksen mukaista osallistumisen vapaaehtoisuutta ja omaa vastuuta oppimisesta.

Luku 3 kytkeytyy seuraavaan tunneälyä käsittelevään lukuun monin tavoin. PIT-ohjelman painopiste on vahvasti alaisten johtamisessa ja esimiehen oman käyttäytymisen ja sen seurausten pohdinnassa. Johtajan toiminta muokkaa alaisten psykologisia, sosiaalisia ja kognitiivisia tuotoksia. Esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa myös alaisten ajatteluun,

asenteisiin, mielipiteisiin, arvostuksiin ja käyttäytymiseen. Ilmapiiirin ja henkisen hyvinvoinnin välillä on vankka yhteys. Ruohotien ja Hongan (1999, 184-185) artikkelissa kuvattiin laajaan amerikkalaiseen tutkimukseen viitaten hyvän esimiehen ominaisuuksia. Listalta voidaan nostaa esimerkiksi seuraavat ominaisuudet: itseluottamus, sosiaalisen vallan käyttö, myönteinen ihmiskäsitys, ryhmäprosessien johtamistaidot, realistinen minäkuva, muiden kehittäminen ja itsehillintä. Kaikilla näillä on kytkentä tunneälytaitoihin. Tunneälytaidot ovat tärkeässä roolissa myös oppimisessa. Merkittäviä tekijöitä johtamisessa ovat myös kyky motivoida itsensä ja toisia, omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja tiedostaminen sekä usko omaan itsensä kehittämisen kykyihin. Myös näissä asioissa tunneälytaidoilla on tärkeä rooli.

4. Tunneäly – kohti teoriaa

Tässä luvussa tarkastellaan tunneälyä ja sen roolia tässä tutkimuksessa. Tunneälytaidot ovat yksi keskeisimmistä tämän tutkimuksen alueista. PIT-ohjelmassa hyvin keskeisenä ”punaisena lankana” ovat tunneälyn eri osa-alueet. Oman ajattelun tarkastelu ja kyseenalaistaminen, tunteiden säätely, stressin välttäminen, motivaatio ja sosiaaliset taidot kulkevat läpi ohjelman apuna uusien toimintamallien suunnittelussa. Tunneälytaitojen merkitys on korostunut viimeisten parin vuosikymmenen aikana esimiestyössä. Esimiesten tunneälytaidot on kytketty organisaation menestymiseen. Tunneälytaitojen merkitys hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen on merkittävä. Hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri taas on merkittävä asia mm. organisaation luovuuden esille tuloon, stressiin, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Nämä taas vaikuttavat tuottavuuteen. Huonossa ilmapiirissä kuluu aikaa spekulatioihin ja epäluulojen aiheuttamiin pohdintoihin. Näin työaikaa kuluu mahdollisesti paljonkin muihin asioihin kuin työn tekemiseen.

Luvun alussa kohdissa 4.1, 4.2 ja 4.3 käydään läpi tunneälyn käsitettä ja historiaa sekä Daniel Golemanin tunneälyn osa-alueita. Lisäksi kohdissa kuvataan lyhyesti älykkyyttä, sen käsitteen laajentumista ja sen suhdetta tunneälyyn. Kohdassa 4.3 kuvataan keskeisimpien tunneälytutkijoiden tunneälymalleja. Kohdassa 4.4 tarkastellaan tunneälyä ja esimiestyylejä. Lopuksi kohdassa 4.5 esitetään, millaista kritiikkiä tunneälyä kohtaan on esitetty.

4.1. Tunneälyn käsitteestä

Tunneälyn käsite (*emotional intelligence*) tuli tunnetuksi Daniel Golemanin kirjan *Emotional Intelligence* myötä vuonna 1995. Termi on kuitenkin vanhempi ja ollut käytössä ainakin 1990 Saloveyn ja Mayerin kirjassa *Emotional intelligence: Imagination, cognition, and personality*. Tunneälyn varsinaisena pioneerinä pidetään kuitenkin israelilaista psykologia Reuven Bar-Onia, joka 1980-luvulla tutki miesten ja naisten välisiä eroja maailman eri kulttuureissa (Bar-On 1997).

Tunneälyn varhaisimmat juuret voidaan löytää vuonna 1920 julkaistusta kirjasta *Intelligence and its uses*, jonka kirjoitti E. L. Thorndyke. Kirjassa käsitellään termiä sosiaalinen älykkyys, joka on nykykäsitteen *tunneäly* taustalla. Itse asiassa sosiaalinen älykkyys on terminä tunneälyä parempi, sillä termi sosiaalinen kuvaa paremmin sitä älykkyyden aluetta, josta tunneälyssä on kysymys: kyse on paljolti sosiaalisista taidoista. Monet asiantuntijat ajattelevat nykyisin (mm. Bandler & Grinder 1979; Toivonen & Kiviahho, 1996; O'Connor & McDermott 1998), että ajatus on ennen tunnetta eli tunteisiin vaikuttaminen on seurausta ajatusten ja ajattelun muutoksista tai muuttumisista. Oikeampi termi voisi siten olla esimerkiksi ajatteluälykkyys, joskin se kuulostaa sangen jäykältä. Toisaalta tunneälyssä tunteiden havaitseminen on keskeisessä asemassa, joten tässä mielessä termi on käyttökelpoinen.

Goleman määrittelee tunneälyn seuraavasti: Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (Goleman 1998, 361). Tunneäly ja perinteinen intel-

lektuaalinen älykkyydosamäärä muodostavat yhdessä ihmisen kokonaisälykkyyden. Golemanin mukaan perinteisen älykkyyden osuus vaativissa tehtävissä ja erityisesti esimiestehtävissä tarvittavasta työelämän älykkyydestä on vain yksi kolmasosa: jäljelle jäävää kahta kolmasosaa hän pitää tunneälyn alueena.

Tunneälyn käsitteen lanseerasi työelämän alueelle Daniel Goleman kirjassaan *Tunneäly työelämässä* (1998). Kirjoittaja tekee älyteorioista sovelluksen, joka sisältää kaikkiaan viisi älykkyyden erityyppistä osa-alueetta. Seuraavassa esitetään lyhyt luonnehdinta kustakin.

Itsetuntemus (self-awareness) tarkoittaa itsehavainnointia ja omien tunteiden tunnistamista reaaliajassa. Työn näkökulmasta merkityksellistä itsetuntemuksessa on ymmärtää, miten tunteet vaikuttavat työsuorituksen laatuun. Mitä minä ajattelen erilaisista työni elementeistä? Miten työsuorituksen tasoon, työmäärään ja työn laatuun vaikuttaa se, mitä ko. tehtäväkokonaisuudesta tai sen osasta ajattelen? Toisaalta tälle alueelle kuuluu taito ymmärtää, miten tunteet liittyvät siihen, mitä ihmiset ajattelevat, sanovat ja tekevät. Kysymys on siis omien tunteiden vaikutuksesta omaan toimintaan. Tähän alueeseen kuuluu myös omien vahvojen ja heikkojen puolien tunnistaminen. Lisäksi tälle alueelle kuuluvat mm. omien tekojen seurauksien arviointi ja ”ottaminen opiksi” eli kyky ottaa palautetta omista tekemisistään.

Itsehallinta (managing emotions) tarkoittaa ensinnäkin itsekuria eli sitä, miten henkilö pystyy hallitsemaan mielihalujaan ja toisaalta ahdistavia tunteitaan. Tälle alueelle liittyvät myös taidot hallita tilanteeseen sopivasti vihan, pelon ja surun tunteita. Lisäksi itsehallinnan alueeseen kuuluu painetilanteissakin kyky keskittyä oleelliseen. Myös moraalisesti korkea toiminta ja luotettavuus sekä vastuun kantaminen omista tekemisistä ovat itsehallinnan alueen piirissä. Golemanin jaottelussa tähän alueeseen on liitetty vielä innovatiivisuus ja joustavuus, jotka sisältävät muun muassa esimiestyössä varsin keskeiseksi osoittautuneen kyvyn uskaltaa vaihtaa näkökulmaa ja etsiä uusia tapoja lähestyä asioita; näin sen piiriin kuuluu myös uskallus ”asettaa vanhat totuudet puntariin”.

Motivaatio (motivating oneself) koostuu kolmesta eri taitoalueesta, joista ensimmäisenä mainitaan aloitekyky ja optimismi, mikä tarkoittaa kykyä tarttua asioihin ja tilaisuuksiin optimistisin ajatuksin. Toinen alue on sitoutuminen eli organisaation päämäärien omaksuminen ja hyväksyminen. Kolmantena motivaatiokyknä Goleman pitää kunnianhimoa eli halua kehittyä. Motivaation alueella keskeistä on myös löytää niitä voimia, jotka antavat mahdollisuuden motivoitumiselle.

Empatia (empathy) koostuu muun muassa muiden ymmärtämisestä eli herkkyydestä aistia toisten ihmisten tunteita ja arvostaa niitä. Toisaalta empatian alueeseen kuuluu myös muiden ihmisten kehitystarpeiden huomaaminen ja ymmärtäminen. Lisäksi Goleman liittyy empatiaan tavoitteisiin pyrkimisen monenlaisten ihmisten yhteistyön keinoin sekä erilaisuuden hyväksymisen ja sen näkemisen voimavarana.

Sosiaaliset kyvyt (handling relationships) koostuvat viidestä osa-alueesta: vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus ja muutosvalmius. Vaikuttamisessa on kysymys siitä, pystyykö käyttämään oikeanlaisia suostuttelutapoja saadakseen ihmiset toimimaan

halutulla tavalla. Viestinnässä kysymys on kyvystä viestiä siten, että viestin aiheuttama reaktio on halutun kaltainen. Ristiriitojen hallinta sisältää kyvyn sovitella ihmisten välisiä ristiriitoja ja osata arvioida niitä puolueettomasti. Johtajuus tarkoittaa tässä ihmisten innostamista ja ohjaamista kohti haluttuja tavoitteita. Muutosvalmiudella puolestaan tarkoitetaan muutosten käynnistämiskykyä ja muutosprosessien hallintaa.

4.2. Tunneäly – tieteellisesti vaikea, mutta mielenkiintoinen käsite esimiestutkimuksessa

4.2.1. Tunne käsitteenä

Tunteiden määrittelyminen täsmällisesti tai yksiselitteisesti ei ole mahdollista, koska tunteet muodostavat liian monitasoisen järjestelmän. Tutkijat kiistelevät edelleen siitä, onko olemassa perustunteita ja millaisia ne mahdollisesti olisivat. Jotkut tutkijat puhuvat perustunteiden ryhmistä, mutta kaikki eivät ole samaa mieltä (Goleman, 1997, 341). Tunne tulee latinankielisestä sanasta *motere*, joka on verbi, josta e-etuliitteen kanssa tulee pois-päin liikuttamista tarkoittava ilmaus.

Tunteiden määrittelyä vaikeuttaa tunteita kuvaavien sanojen abstraktius. Toisaalta tunteiden määrittely on tärkeää, jotta niiden mittaamiseen voitaisiin kehittää mahdollisimman laadukkaita mittareita. Ihmisen sisäisen maailman tutkimuksessa tämä ongelma on varsin tavallinen ja pitää hyväksyä. Joitakin esimerkiksi fysiologisia muutoksia aiheuttavia yksilöityjä tunteita (esimerkiksi pelko) on voitu mitata melko tarkasti (ks. Hyyppä, 1997, 46-47).

Isokorpi on löytänyt tunteille viisi erilaista ulottuvuutta tai perustaa (Isokorpi, 2003, 50-51):

1. Fysiologinen tai biologinen perusta, jolloin tunteet koetaan kehossa tuntemuksina ja kullakin tunteella on sille ominainen neurofysiologinen ja hormonaalinen toimintaperustansa. Pelko voi aiheuttaa esimerkiksi sydämentykytyksiä ja saa aikaan kylmän hien otsalle (vrt. Hyyppä, 1997, 46-47)
2. Psykologinen perusta, jossa tunteet ovat syvällä ihmisessä ja niihin liittyy erikoislaatuinen pakottavuus. Tunteet eivät ole vapaasti valittavissa, vaan ne ovat pakottavia ja yksilöä sitovia. Tunteet ovat tuolloin myös vaikeasti puettavissa sanalliseen muotoon (Pietäinen, 1999, 25; Varila, 1999, 69)
3. Ekspressiivinen ulottuvuus, jolloin ihmisen kokemat tunteet vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä ja päinvastoin. Käyttäytyminen ja tunteminen ovat kuitenkin kaksi erillistä tapahtumaa, jotka voivat olla myös täysin yhteen sopimattomia. Ihmisen saattaakin olla vaikea tulkita oikein tunteita toisen käyttäytymisestä. Tunneilmaisu on helposti harhaanjohtava voimatekijä. Siksi tunteet ja järki on pyritty erottamaan toisistaan ja tunteita on pidetty vähempiarvoisempina kuin järkeä. Tunteita on pidetty viltteinä voimina, joita on kontrolloitava (vrt. Riikonen & Smith, 1998 ja Wager, 1999, 326-327). Omia fysiologisia tilojaan havainnoimalla ihminen voi havaita tunteen itsessään, mutta ei voi havaita toisen ihmisen tunnetta (vrt. Damasio, 2000, 47).
4. Tahdonvoimaulottuvuus, jolloin tunteet ovat tärkeässä osassa toiminnan välittöminä motivoivina tekijöinä. Työelämässä tunteet ovat yksilön ja ympäristön toimivuuden

ilmaisijoita. Tunteet vaikuttavat monella tavalla ihmisen työkäytäntöihin. Tunteet mm. aktivoivat ihmisen muutokseen. Ne vaikuttavat tilanteiden arviointiin, muistettavan aineksen laatuun, onnistumisten ja epäonnistumisten odotuksiin sekä ryhmän kiinteyteen. Tunteet ovat mukana, kun ihminen valitsee ihmisiä eri tehtäviin tai kun ihminen sitoutuu tavoitteen toteuttamiseen (vrt. Rikkinen, 1996, 67; Varila & Lehtosaari, 2001, 40).

5. Sosiaalinen ulottuvuus, joka tarkoittaa roolinottamista tai minätietoisuusemootioita. (vrt. Helkama, Myllyniemi & Liebkind, 1998; Keltikangas-Järvinen, 2000, Puolimatka, 1999).

Tunteista syntyy kokonaisuus johon kuuluvat elämyksellinen kokemusmaailma, neurofysiologiset muutokset, ilmeiden muutokset, erilaiset spesifit käyttäytymisvalmiudet ja prosessia aktivoivat tai siihen vaikuttavat kognitiiviset arvioinnit. Tunteilla on suuri merkitys ihmisten välisissä tunteissa ja toiminnoissa. Tunteet näyttäytyvät tunnekokemuksina, jotka tulevat omaan kehoon ulkoa tai sisältä. Tunteet näyttäytyvät sanattomina tietoina biologisesta olemuksesta ja niillä on tehtävä yksilön identiteetin sideaineina (Isokorpi, 2003, 51; Fridja, 1993; Helkama et al., 1998)

Esimiestyön näkökulmasta tunnetarkastelu on mielenkiintoinen. Damasio puhuu nk. taustaemootioista. Työn rytmitys ja työn kokeminen vaikuttavat ihmisen taustaemootioihin. Taustaemootioita ovat hänen mukaansa mm. hyvänolontunne, pahanolontunne, tyyneys, jännitys, rentous, vakaus, epävakaus, harmonia ja epäsopu, innostuneisuus, apeus, tarmo, innostus, terveys ja sairaus. Taustatunteidensa avulla ihminen aistii olemassaolonsa yleisen fyysisen jäntevyyden (vrt. Damasio, 2000, 55-56, 258-259; Isokorpi, 2003, 52).

Jos oletamme, että esimiehen ajattelun laatu tai luonne ja niiden kautta hänen käyttäytymisensä vaikuttavat merkittävästi organisaation ilmapiiriin ja toimintaan, on taustaemootioiden vaikutus mielenkiintoinen. Esimies, jonka vallitseva taustaemootio on pahanolontunne, jännitys, apeus tai sairauden tunne, on varsin erilaisessa suhteessa organisaatioonsa kuin esimies, jonka vallitsevat taustaemootiot ovat hyvänolontunne, tarmo, innostus, harmonia ja terveys.

Esimiehen taustaemootiota voisi kuvata jonkinlaiseksi perusvireeksi, joka heijastuu monilla organisaation toiminnan tasoilla: esimiehen omassa käyttäytymisessä ja aktiivisuudessa, alaisten ja esimiesten kohtaamisessa, motivaation tilassa, organisaation sisäisessä luottamuksessa, esimiehen asioihin tarttumisessa jne. Tämän perusvireen ollessa voimakkaasti negatiivinen (apeus, pahan-olontunne, sairauden tunne jne.), esimieheltä ei kohtuudella voi odottaa suurta innostusta tai motivoivaa otetta työhönsä ja sitä kautta organisaatioonsa. Toisaalta silloin, kun esimiehen taustaemootio on voimakkaasti positiivinen (innostunut, tarmo, terveyden tunne jne.), on todennäköistä, että esimies kohtaa niin organisaationsa kuin työnsäkin keskittyneemmin, myönteisemmin ja intensiivisemmin. Tässä tutkimuksessa ei näitä taustaemootioita erityisesti käsitellä. Niiden merkitys esimiehen ja organisaation hyvinvointiin ja tuottavuuteen on merkittävä ja tutkimuksen arvoinen.

4.2.2. Älykkyys – suppeasta kohti laajentuvaa määrittelyä

Tunneäly ja nk. perinteinen älykkyys ovat varsin erilaisia käsitteitä. Älykkyysosamääriä on mitattu hyvin pitkään, kun taas varsinaiset tunneälyn mittarit ovat vielä nuoria ja kritiikin alla. Toisaalta perinteisen älykkyuden mittarit ja arvostus ovat myös kritiikin alla. Käsitteenä älykkyyttä on tutkittu ja määritelty paljon aikaisemmin kuin koko tunneälyn käsitettä edes oli tiedossa. Toisaalta jo 1900-luvun alkupuolella esitettiin ensimmäisiä tunneälyn sukuisia käsitteitä, joita tarkastellaan jäljempänä. Toisaalta on ehkä yllättävää, että ensimmäinen suuri kiinnostus niin älykkyYTEEN kuin tunneälyä lähellä olevaan sosiaaliseen älykkyYTEEN syntyivät ajallisesti melko lähellä toisiaan eli 1920-luvulla (ks. jäljempänä tunneälyn käsitteen synnystä ja alkutaipaleesta). Sosiaalinen älykkyys jäi perinteisen älykkyuden varjoon eikä siitä laajalti innostuttu tutkimusmielessä kuin vasta 1980-luvulla ja varsinaisena läpimurtovuosikymmenenä eli 1990-luvulla. Älykkyyttä määriteltiin pitkään matemaattis-loogisen lahjakkuuden kautta ja älykkyystesteissä mitattiin pääosin tämän alueen lahjakkuutta, jolloin testit sivuuttivat useita työelämässä nykyisin tärkeinä pidettyjä lahjakkuuden ja osaamisen alueita.

Nykyajan älykkyuden määrittelyistä ehkä tunnetuin on Sternbergin määritelmä vuodelta 1985, jossa hän jakaa älykkyuden kolmeen eri alueeseen (the triarchic theory): analyttinen älykkyys, luova älykkyys ja käytännöllinen älykkyys. Sternbergin älykkyuden määritelmä oli syntyäkanaan aiemmista älykkyuden määritelmistä poikkeava sikäli, että siihen asti älykkyyttä oli määritelty pitkälti analyttisena tai matemaattisena ilmiönä. Sternberg arvosteli USA:n kouluissa suoritettuja älykkyystestejä siitä, että ne mittasivat kyllä hyvin analyttistä älykkyyttä, mutta käytännön todellisuudessa luovat taidot ja käytännölliset taidot olivat tärkeämpiä (Sternberg, 1985)

Sternbergin älykkyuden määrittely oli selvästi irtaantunut perinteisestä matemaattisesta tai analyttisestä älykkyuden määrittelystä ja piti sisällään elementtejä (hiljainen tieto, käytännölliset taidot, sopeutuminen toimintaympäristöön jne.), jotka selvästi olivat laajentaneet älykkyuden käsitettä. Sternbergin älykkyuden määrittely hämärsi myös rajaa älykkyuden ja tunneälyn käsitteiden välillä.

Älykkyuden käsitteet ovat riippuvaisia myös kulttuurista. Tässä yhteydessä ei eri kulttuurien älykkyyskäsitteisiin mennä. Todettakoon vain, että eri aikoina ja eri kulttuureissa älykkyuden määritelmät ovat vaihdelleet voimakkaasti.

4.2.3. Tunneälyn taustaa ja käsittemäärittelyä

Tunneälyä lähellä ja ehkä käänteentekevä tunneälykäsitteen laajalle tutkimukselle ja suosiolle on Howard Gardnerin vuodelta 1983 oleva moniälykkyysteoria eli ”teoria seitsemästä älykkyuden lajista” (MI-multiple intelligences). Gardnerin teoria rakentui seitsemän erilaisen älykkyuden alueen malliin, johon kuului perinteisten matemaattisten ja verbaalisten vahvuuksien ohella myös sosiaalinen kyvykkyys ja oman sisäisen maailman tuntemus. Gardnerin teoria pitää sisällään samoja elementtejä kuin Golemanin tunneälykäsite. Gardner pohjasi teoriansa symbolisiin systeemeihin. Teorian mukaan

ihmisellä on erilaisia älykkyyksiä, joille löytyy vastine ympäristön symbolijärjestelmistä. Gardner määrittelee älykkyyden ”biopsykologiseksi potentiaaliksi prosessoida informaatiota”, jota voidaan kulttuurin puitteissa aktivoida ongelmien ratkaisuun ja kulttuurin kannalta merkitsevien tuotteiden luomiseen”. Mielenkiintoista Gardnerin ajattelussa oli se, hänen mielestään älykkyyttä ei voi varsinaisesti mitata tai suoraan havainnoida (Gardner 1983, 33-34, 68-70; 1985, 68-70; 1999, 34).

Gardnerin (1983) moniälykkyysteoriassa älykkyyden alueita on seitsemän:

1. Matemaattis-looginen alue

Numeerinen kyky eli matemaattis-looginen älykkyyys tarkoittaa ihmisen kykyä operoida numeroilla. Tällä alueella lahjakkaat ihmiset ovat taitavia vaativissa laskutoimituksissa, lukujen käsittelyssä ja laskutoimitusten tekemisessä päässään. On arveltu, että tällä alueella on merkitystä ihmisen päättelykyvyille. Perinteiset älykkyytestit mittaavat paljolti juuri tätä älykkyyden aluetta, jota pidettiin pitkään älykkyyden ainoana alueena.

2. Kielellinen alue

Kielellinen lahjakkuus voidaan jakaa suulliseen ja kirjalliseen lahjakkuuteen sekä luetun ymmärtämiseen. Tämän alueen lahjakkuuden on todettu olevan tärkeää mm. liike-elämässä ja politiikassa menestymisessä. Esimiestyön osalta mielenkiintoista on, että työterveyshuollon piirissä Toposen (2004) mukaan esimiesten vuorovaikutustaitoja pidetään Suomessa yhtenä tärkeimmistä esimiestyön kehittämisen osa-alueista. Merkittävänä esimiestyön menestystekijänä pidetään sitä, että kykenee ilmaisemaan itseään ymmärretysti ja siten, että alaiset ymmärtävät asiat siten kuin esimies on ne tarkoittanut ymmärrettäväksi. Usein ongelmia aiheutuu siitä, että esimies ei kykene ilmaisemaan itseään tarkoituksenmukaisella tavalla, ja näin syntyy turhia ongelmia. Kielellistä lahjakkuutta pidetään tärkeänä osana älykkyydosamäärän kasvamisessa.

3. Avaruudellinen eli visuaalis-spatiaalinen alue

Ihminen, joka on lahjakas avaruudellisesti, kykenee hahmottamaan ja erottamaan värejä ja muotoja, pystyy hahmottamaan esineitä erilaisissa asennoissa ja geometrisesti. Hänellä on kyky nähdä, miltä paperi avattuna näyttää, kun sitä taitetaan ja siitä leikataan paloja. Tämä alue on merkittävä mm. monissa tietokoneella tehtävissä suunnittelu- ja tehtävissä. Esimiestyössä sinällään avaruudellisesta hahmottamisesta ei erityisen suurta hyötyä ilmeisesti ole.

4. Kinesteettinen alue

Kinesteettinen tai kehollis-kinesteettinen alue tarkoittaa vartalon ja vartalon osien sekä eleiden ja ilmeiden hallintaa. Oman kehon viestintää, hallintaa ja kontrollia sekä omien liikkeiden ja tasapainon hallintaa tarvitaan monissa ammateissa. Tyypillisiä ammatteja, joissa kinesteettinen lahjakkuus on erityisen tärkeää, ovat esimerkiksi kirurgin työ ja jotkut taiteelliset ammatit. Esimiestyössä kinesteettinen lahjakkuus on merkittävää monissa tilanteissa, joissa vartalon liikkeet, eleet ja ilmeet saattavat viestiä muuta kuin sitä, mitä esimiehen oli tarkoitus viestiä Toisaalta vartalon liikkeillä, eleillä ja ilmeillä esimies saattaa taitavasti myös pystyä vahvistamaan haluamaansa tunnetilaa tai viestin sisältöä.

5. Musiikillinen alue

Musiikillinen lahjakkuus ilmenee usein jo lapsena. Jotkut osaavat laulaa ja oppivat soittamaan helposti. Joiltakin muilta soittaminen tai laulaminen kohtalaisella tasolla ei vain onnistu. Musiikillista lahjakkuutta on voitu mitata mm. sävelkorvan tarkkuudella. Ilmeisesti absoluuttinen sävelkorva on synnynnäinen ominaisuus, jota ei voi harjoittamalla saada. Toisaalta sävelkorvaa harjoittamalla on ilmeisesti mahdollista parantaa omaa musiikillista lahjakkuuttaan. Musiikillisella lahjakkuudella ei esimiestyössä menestymisessä ole erityisen suurta vaikutusta.

6. Interpersonaalinen alue

Interpersonaalisella alueella Gardner tarkoitti kykyä ymmärtää muita ihmisiä, heidän motiivejaan, heidän toimintaansa ja käyttäytymistään. Viime aikoina interpersonaalista aluetta on alettu tutkia ihmisen menestyskeinona erilaisissa jokapäiväisissä asioissa selviytymisessä (Hedlund & Sternberg, 2000, 138). Interpersonaalisella alueella lahjakkaan ihmisen ajatellaan olevan nk. intuitiivisella alueella lahjakas. Hän osaa tulkita viestejä oikein ja osaa aistia toisen ihmisen mielessä tapahtuvat muutokset, tavoitteet ja aikomukset. Tällä alueella lahjakkaiden ihmisten ajatellaan myös osaavan tulkita viestejä, joita ihmiset lähettävät sanattomina ts. ilmeinä, liikkeinä ja äänen painotuksina. Taitavat ihmiset tällä alueella osaavat siirtyä vastapuolen ”asemaan” ja sitä kautta myös pystyvät vaikuttamaan heihin heidän ”omassa maailmassaan”. Interpersonaalista aluetta voisi kuvata toisten ihmisten ymmärtämisen alueeksi. Esimiestyössä interpersonaalista aluetta voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä menestymisen tekijöistä, sillä tämän alueen sisällä tapahtuu vaikuttaminen muihin ihmisiin.

7. Intrapersonaalinen alue

Intrapersonaalisella alueella Gardnerin teoriassa ymmärretään ihmisen kykyä ymmärtää itseään. Mikäli ihminen ei ymmärrä itseään, hän ei ole kykenevä suunnittelemaan omaa toimintaansa. Intrapersonaalinen alue on tärkeä itsensä tuntemisen näkökulmasta. Se antaa mahdollisuuden tutkia, millainen minä olen, millaisia tunteita minulla on, kuka minä olen ja vaikkapa millainen minä olen suhteessa muihin. Intrapersonaalinen alue on siis tärkeä yksilön suhteessa ympäristöönsä. Intrapersonaalisesti lahjakkaat ihmiset ovat usein myös lahjakkaita interpersonaalisesti, sillä oman itsensä ymmärtämisen ajatellaan lisäävän itsetuntoa ja luonteen lujuttua, joilla kyvyillä on vaikutusta menestymiseen elämässä. Menestymisellä tarkoitetaan tässä onnellisuutta ja tyytyväisyyttä, mutta ei materiaalista menestymistä.

Intrapersonaalisuutta on vaikea tutkia, koska jokainen yksilö ymmärtää itsensä omalla tavallaan eikä liene mahdollista tutkia, miten hyvin hän itseään ymmärtää.

(Gardner 1983)

Gardnerin interpersonaalinen ja intrapersonaalinen alue ovat Golemanin perusjaon kanssa monin osin yhteneväiset. Voidaankin ajatella, että Gardner oli moniälykkyysteoriallaan tunneilyn keskeinen pioneeri, vaikka viittaa on aseteltu Bar-Onin harteille.

Gardner ajattelee lähtökohtaisesti, että jokaisella ihmisellä on kaikkia seitsemää älykkyyden elementtiä, mutta jokaisella ihmisellä älykkyyksien yhdistelmä on painotuksiltaan erilainen. Gardnerin mukaan älykkyyden seitsemän elementtiä ovat riippumattomia toisistaan. Miten älykkyyksien yksilöllinen rakenne muodostuu, riippuu geneettisen perimän ja kulttuurisen ympäristön elinolosuhteiden yhteisvaikutuksesta. Ihmiset käyttävät erilaisia älykkyyden alueita erilaisten tilanteiden ja ongelmien ratkaisuisissa. Gardner arvelee, että ihmisten tyytyväisyys ja pätevyyden kokeminen riippuu osin siitä, miten erilaisia älykkyyksiä hän tunnistaa ja millaisia erilaisia älykkyyksien yhdistelmiä hän onnistuu elämässään käyttämään. (Gardner 1983, 278; 1993, 26-27; 1999,45, Sternberg, 1985, 327-328).

Edellä esitetystä voidaan tehdä myös se johtopäätös, että Gardnerin moniälykkyysteoria pitää sisällään myös sen ajatuksen, että älykkyyden tai moniälykkyyden alueiden kehittyminen olisi ainakin osittain riippuvainen onnesta tai erilaisista oivalluksista eli osin siitä, millaisiin tilanteisiin ihminen elämässään ajautuu ja millaisia älykkyyden alueita hän niissä osaa tai ymmärtää käyttää. Jokainen ”käyttökerta” jäisi jollakin tavalla muistiin ja näin ainakin teoriassa kasvattaisi kokonaisälykkyyttä. Toisin sanoen Gardnerin teoria pitää sisällään merkittävän oletuksen siitä, että älykkyyden tai älykkyyksien eri alueiden taso ei ainakaan välttämättä ole pysyvän luonteinen ominaisuus vaan erilaiset elämäkokemukset, tiedot, taidot ja oivallukset voivat niitä kehittää. Tämän tutkimuksen ja esimiestyön kehittämisen kuin koko ihmisen elämän näkökulmasta älykkyyden alueiden ainakin jonkinasteinen riippuvuus elämän kokemuksista ja oivalluksista on merkittävä.

Gardnerin moniälykkyysteoriassa on yhteisiä piirteitä niin Golemanin kuin Bar-Oninkin tunneälykäsitteisiin. Niin Gardner, Goleman kuin Bar-Onkin puhuvat intrapersonaalista ja interpersonaalista alueista. Intrapersonaalinen alue viittaa ihmisen sisäisten tekijöiden kehittymiseen. Intrapersonaalisen alueen keskeinen alue on oman tunne-elämän eri alueiden tunnistaminen, omien tunteiden erittelemine ja sen ymmärtäminen, miten tunteet vaikuttavat omaan käyttäytymiseen. Interpersonaalinen älykkyyys kohdistuu yksilöstä ulospäin. Sen keskeinen alue on kyky havainnoida ja ymmärtää muita ihmisiä ja heidän erojaan, mielialojaan, temperamenttiaan, motivaatiotekijöitään ja halujaan. Interpersonaalille alueelle kuuluu myös näiden elementtien hyödyntäminen (Gardner, 1983, 239 ja 1993, 23-25).

Jotta interpersonaalinen älykkyyden alue voi kehittyä, se edellyttää itsehallinnan alueen kehittymistä. Itsehallinnalla tarkoitetaan omien tunteiden hallintaa. Näihin tunteisiin kuuluu mm. kiukun, pelon, innostuksen ja impulssien hallintaa sekä mielenrenteyttä. Mikäli em. tunteiden hallinta ei ole riittävällä tasolla, ihminen heijastaa käyttäytymisessään ylimielisyyttä, tunteettomuutta ja epämiellyttävyyttä. Tämä puolestaan pitää sisällään suuren riskin epäonnistuneisiin ihmissuhteisiin (Goleman, 1996, 112).

4.2.4. Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli sekä Bar-Onin tunneälymalli

Saarinen (2007, 53-55) kuvaa Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymallia todeten sen nojaavan muita tunneälymalleja enemmän älykkyyden tutkimuksen tieteelliseen traditioon. Mayer ja Salovey (1997, 5) ovat määritelleet tunneälyn Saarisensa suomennosta lainaten seuraavasti: ”Tunneäly pitää sisällään kyvyn havainnoida oikein, arvioida ja ilmaista emoo-

tioita; kyvyn ymmärtää emootioita ja emotionaalista tietoa; ja kyvyn säädellä emootioita edistääkseen emotionaalista ja intellektuaalista kasvua”.

Mayer ja Salovey jakoivat tunneällyn neljään osa-alueeseen (Mayer ja Salovey, 1997, Saarinen, 2007, 54-55):

1. Havainnointi, arviointi ja ilmaisu
 - a) kyky tunnistaa emootioita omassa fyysisessä tilassa
 - b) kyky tunnistaa emootioita toisissa ihmisissä
 - c) kyky ilmaista emootioita oikein ja ilmaista tunteisiin liittyviä tarpeita
 - d) kyky erottaa aito ja oikea, tai rehellinen ja epärehellinen tunteiden ilmaisu
2. Ajattelun emotionaalinen falsifiointi
 - a) emootiot priorisoivat ajattelua kohdentamalla tarkkaavaisuuden tärkeään informaatioon
 - b) emootiot ovat riittävän eläviä ja käytettävissä olevia, jotta niitä voidaan tuottaa tunteita koskevan päätöksenteon ja muistamisen tueksi
 - c) mielialavaihtelut muuttavat henkilön näkökantaa optimistisesta pessimistiseen kannustaen moninaisten vaihtoehtojen pohdiskelemista
 - d) emotionaaliset tilat kannustavat erityiseen ongelmanratkaisuun
3. Emootioiden ymmärtäminen ja analysointi; emotionaalisen tiedon käyttäminen
 - a) kyky nimetä emootioita ja tunnistaa sanojen ja emootioiden välisiä yhteyksiä
 - b) kyky tulkita emootioiden merkityksiä vuorovaikutussuhteissa
 - c) kyky ymmärtää monimutkaisia tunteita; samanaikaisia rakkauden ja vihan tunteita tai sekoituksia
 - d) kyky tunnistaa tunteiden todennäköisiä vaihteluita
4. Reflektiivinen emootioiden säätely emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi
 - a) kyky olla avoin tunteille (epämiellyttävälle ja miellyttävälle)
 - b) kyky reflektoiden mennä mukaan tai irrottautua tunteesta sen informatiivisuuden tai käytettävyyden arvioinnin perusteella
 - c) kyky reflektoiden monitoroida emootioita suhteessa itseen ja toisiin
 - d) kyky hallita emootioita itsessä ja toisissa säätelemällä kielteisiä ja voimistamalla miellyttäviä tunteita tukahduttamatta tai liioittelematta niiden mahdollisesti sisältämää informaatioarvoa

Bar-Onin tunneällymallissa on viisi pääaluetta, jotka ovat intrapersonaaliset (yksilön sisäiset) ja interpersonaaliset (vuorovaikutus- ja ihmissuhdetekijät) tekijät, sopeutuminen, paineensieto sekä yleinen hyvinvointi. Nämä puolestaan jakaantuvat 15 osa-alueeseen. Yksilön sisäisiin tekijöihin Bar-On sisällyttää itsetuntemuksen, omien tunteiden tiedostamisen, vakuuttavuuden, itsenäisyyden ja itsensä toteuttamisen. Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetekijöihin hän lukee empatiataidot, sosiaalisen vastuuntunnon ja ihmissuhteet. Sopeutumisen alue koostuu todellisuudentajusta, joustavuudesta ja ongelmanratkaisutaidoista. Paineensietoalue sisältää stressinsietämisen ja mielijohteiden hallitsemisen. Yleinen hyvinvointi sisältää optimismin ja onnellisuuden (Bar-On, 1997). Bar-Onin tunneällymalli eroaa jonkin verran Golemanin mallista, mutta lähtökohdiltaan ja perusrakenteeltaan niissä on erittäin paljon samankaltaisuutta.

4.2.5. Golemanin tunneälykäsite

Golemanin tunneälykäsitettä käsitellään tässä alakohdassa laajasti, koska tutkimuksen kohdeyrityksissä tehdyt tunneäly- ja johtamiskyselyt pohjautuvat Golemanin tunneälykäsitteen jaottelun pohjalta.

Golemanin toimeksiannosta Hau/McBer analysoi 3.781 johtajaa tutkiessaan esimiehen tunneälytaitojen vaikutusta organisaation ilmapiiriin. Tutkimuksen mukaan 50-70% työntekijöiden ilmapiirihavainnoista kytkeytyi esimiehen tunneälyyn kytkeytyviin luonteenpiirteisiin. Tutkimuksen perusteella löydettiin kuusi leadership-tyyliä, joista jäljempänä tarkemmin (Goleman 2005,61).

4.2.5.1. Golemanin tunneälyalueet ja PIT-ohjelma

Goleman jakaa tunneälytaidot kahteen luokkaan: henkilökohtaisiin taitoihin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaiset taidot määräävät Golemanin mukaan sen, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen itsensä kanssa. Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluvat Itsetuntemus, Itsehallinta ja Motivoituminen. Sosiaaliset taidot taas määrittävät sen, kuinka hyvin tulemme toimeen muiden ihmisten kanssa. Sosiaalisiin taitoihin kuuluvat Empatia ja Sosiaaliset kyvyt.

Itsetuntemuksen merkitys työelämässä ja PIT-ohjelmassa on siinä, että esimies ymmärtää omien tunteidensa ja ajattelunsa seuraukset. Ovatko ajatukset ja tunteet tarkoituksenmukaisia tilanteeseen. Miten hän suhtautuu omaan työhönsä: myönteisesti vai kielteisesti? Mitä hän ajattelee alaisistaan: hyviä vai huonoja, pitää tai ei pidä. Kielteisten ajatusten seuraukset ovat vain harvoissa asioissa myönteisiä. Jos esimies ei pidä työstään, hän tuskin voi olla motivoitunut. Jos hän ei pidä alaisistaan, se heijastuu kielteisinä ilmiöinä hänen kohdattessaan näitä alaisia. Vaikka ihmisellä olisikin hyvä olla käytössään koko tunteiden kirjo, näyttävät myönteinen ajattelu ja myönteiset tunteet pääsääntöisesti tuottavan paremman lopputuloksen kuin kielteiset tunteet.

Itsehallinnan alue on esimiestyön kannalta hyvin mielenkiintoinen. Esimiestyön yksi kulmakivistä on kyky tehdä niitä asioita, jotka ratkaisevat menestymisen tehtävässä. Näyttää kokempohjaisesta siltä, että ajankäytön suunnittelu on eräs vaikeimmista asioista esimiestyössä. Työtä näyttää olevan lähes aina enemmän kuin esimies ehtii tekemään normaalina työaikana. Toisaalta esimiehet näyttävät käyttävän ajastaan paljon sellaisiin sinällään ehkä tärkeisiin asioihin, jotka eivät edistä esimiehen onnistumista varsinaisessa työssään. Tähän PIT-ohjelmassa kiinnitettiin huomiota: mitkä asiat ratkaisevat menestyksen osallistujan esimiestehtävässä ja miten näiden asioiden tekemiseen löytyisi aikaa? Toiseksi itsehallinnan alueella PIT-ohjelmassa nousi esiin esimiehen luotettavuuden merkitys.

Motivoituminen on esimiestyössä onnistumisen keskeinen elementti. Esimies vailla hyvää motivaatiota tuskin pystyy saamaan alaisissaan syntymään motivaatiota. Vaikka motivaatio onkin pääsääntöisesti ihmisen sisäisen prosessin tuotos, on ulkoisilla tekijöillä usein merkittävä vaikutus sen syntyyn. PIT-ohjelmassa yksilähtökohta oli se, että huonosti

motivoitunut esimies heijastaa omaa sisäistä maailmaansa organisaatioon ja näin sanattomalla ja sanallisella viestinnällään heikentää organisaation työn tuottavuutta.

Empatia tarkoittaa tajua muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. PIT-ohjelmassa ajateltiin, että esimiehellä tulisi olla kykyä ymmärtää alaistensa tunteita ja tarpeita, jotta hän pystyisi 1) johtamaan taitavasti ja henkilökohtaisella tasolla yksilöitä erilaisissa tilanteissa, 2) ymmärtämään ihmisten erilaisuutta ja 3) rakentamaan luottamusta ryhmän sisälle.

Toisaalta liiallista empatiaa esimiestyössä ei PIT-ohjelmassa pidetty hyvänä, sillä sen katsottiin mahdollisesti johtavan esimestä liialliseen huolehtivaisuuteen ja alaisten asioiden pohtimiseen, jolloin tärkeille esimestehtäville ei jää riittävästi aikaa. Empatia on mitattavana ilmiönä vaikea abstraktiutensa vuoksi. Esimies saattaa kokea olevansa hyvinkin empaattinen, vaikka muut eivät asiaa näkisi lainkaan samalla tavalla.

Sosiaaliset kyvyt näyttävät nousevan yhä tärkeämmiksi esimiestyössä menestymisen näkökulmasta. Tämä oli yhtenä lähtökohdana PIT-ohjelmaa rakennettaessa. Sosiaalisten kykyjen (taidot saada haluttuja reaktioita muissa ihmisissä) merkitystä esimiestyössä voidaan perustella useista näkökulmista:

1) Ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä voidaan karkeajakoisesti vaikuttaa siten, että he itse haluavat toimia odotetulla tavalla tai pakottamalla heidät siihen. On selvää, että tilanteessa, jossa ihminen omasta tahdostaan tekee jotakin, hänen motivaationsa ja myös työn tuottavuus on korkeampi kuin tilanteessa, jossa hän kokee tekevänsä asioita vastoin tahtoaan. Toisaalta PIT-ohjelmassa korostettiin myös sitä, että esimiehen tulee olla tarvittaessa myös lujaa ja jopa kovakin. Sosiaaliset kyvyt korostuivatkin PIT-ohjelman suunnittelussa sen pohjalta, että hyvät sosiaaliset kyvyt omaava esimies joutuu harvemmin käyttämään lujaa tai kovaa johtamista ja näin saa paremman ilmapiirin kautta parempia tuloksia.

2) Ristiriitojen ja muiden vaikeiden johtamistilanteiden hallinta on kokemuspohjaisesti merkittäväksi koettu ongelma useille tai ehkä jopa suurimmalle osalle esimiehiä. Jos vaikeita tilanteita ei pystytä käsittelemään ja ratkaisemaan, on niistä pääsääntöisesti haittaa organisaation ilmapiirille ja tuottavuudelle. Ristiriitojen ja vaikeiden johtamis-tilanteiden hoitamisessa hyvillä sosiaalisilla kyvyillä on usein jopa ratkaiseva merkitys.

3) Muutoksen johtamisessa sosiaalisilla kyvyillä on suuri merkitys. PIT-ohjelman yksi lähtökohdista oli, että muutos tulee olemaan osa arkea ja että esimiehillä tulee olla valmiudet johtaa muutosta. Yksi näistä valmiuksista on ihmisiin vaikuttamisen taidot, sillä ihmisillä näyttää olevan taipumus kokea muutos pelottavana tai epävarmuutta tuovana ja näin muutokseen suhtaudutaan usein epäluuloisesti ja vastustaen. Hyvillä sosiaalisilla taidoilla muutoksen ”myyminen” ja epäluuloisuuden vähentäminen on helpompaa. Muutos-suunnitelmien aiheuttama epäluulon ja pelon määrä vaikuttavat tulkintani mukaan merkittävästi muutoksen läpivientiaikaan ja onnistumiseen.

4.2.5.2. Golemanin tunneälyalueiden sisältöaiheet

Goleman jakoi tunneälyn viisi aluetta seuraaviin sisältöaiheisiin:

1. Itsetuntemus (self-awareness) eli tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistoista. Itsetuntemus sisältää Golemanin luokituksessa seuraavat alueet:

a) Tietoisuus omista tunteista (omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen, kyky tehdä päätöksiä omien elämänarvojen avulla). He tietävät, mitä tuntevat ja miksi tuntevat; ymmärtävät, miten tunteet liittyvät siihen, mitä he ajattelevat, sanovat ja tekevät; tajuavat, miten tunteet vaikuttavat työsuorituksen laatuun; osaavat toimia arvojensa pohjalta kohti päämääriään.

b) Itsearviointi (käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista, käsitys parannusta vaativista alueista ja kyky oppia kokemuksista). He tuntevat omat vahvat ja heikot puolensa; miettivät tekojaan ja pystyvät ottamaan opikseen kokemuksista; ovat avoimia rehelliselle palautteelle, uusille näkökulmille, jatkuvalle oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi; pystyvät näkemään itsensä humoristisesti ja muutenkin uudessa valossa.

c) Itseluottamus (varmuus omista arvoista, pätevyydestä ja päämääristä sekä rohkeus, jonka tämä varmuus antaa). He käyttäytyvät itsevarmasti, viestivät karismaa; uskaltavat esittää epäsuosittuja näkökantoja ja puolustaa myönteisiä arvoja omista eduistaan piittaamatta; ovat päättäväisiä ja pystyvät perusteltuihin ratkaisuihin epävarmuudestaan ja paineista huolimatta.

(Goleman 1999, 71-73, 81, 88-89)

Golemanin itsetuntemuksen alue kuten koko tunneälymallin ongelma on se, että siinä on jonkinlaisena ihannekuvana sellainen ihminen, jota todellisuudessa ei ole olemassa. Tämä on myös koko tunneälyajattelun ongelma. Helposti lähestymme sellaista ajattelua, että hyvä ihminen on sellainen, joka täyttää kaikki tai miltei kaikki tunneälyn osa-alueet. Jokainen kuitenkin tietää, että sellaista ihmistä ei ole olemassa. On vain lähemmäs ihannetta pääseviä ihmisiä. Toisaalta on vaikea kieltää, etteivätkö Golemanin tunneälykäsitteen mukaiset odotukset olisi juuri niitä odotuksia, joita nykyinen työelämä esimiehiltään odottaa.

2. Itsehallinta (managing emotions) eli omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely. Itsehallinta sisältää seuraavat alueet:

a) Itsekuri (haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta). He pystyvät hallitsemaan mielihalujaan ja ahdistavia tunteitaan; pysyvät tyyninä, hyväntuulisina ja järkkymättöminä vaikeinakin aikoina; pitävät päänsä kylmänä ja keskittyvät olennaiseen paineista huolimatta.

b) Luotettavuus (rehellisyys ja ammattietiikan noudattaminen). He toimivat moraalisesti oikein joka tilanteessa; herättävät luottamusta säntillisyydellään ja vilpittömyydellään; myöntävät virheensä ja puuttuvat muiden tekemiin vääryyksiin; pitävät kiinni periaatteistaan, vaikka ne olisivat muiden epäsuosiossa.

c) Tunnollisuus (vastuun kantaminen omasta toiminnasta). He pitävät, minkä lupaavat; katsovat olevansa vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta; tekevät työnsä huolella ja järjestelmällisesti.

d) Joustavuus (muutokseen sopeutuminen). He etsivät uusia ajatuksia monista eri lähteistä; pitävät luovasta ongelmanratkaisusta; keksivät uusia ajatuksia; uskaltavat vaihtaa näkökulmaa.

e) Innovatiivisuus (luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin). He selviävät monenlaisista vaatimuksista; selviävät vaihtuvista arvojärjestyksistä; selviävät nopeista muutoksista; osaavat vaihtaa taktiikkaa ja toimintatapaa tilanteen mukaan; pystyvät näkemään tilanteet uudella tavalla.

(Goleman, 1999, 104-105, 113,118-119)

3. Motivoituminen (motivating oneself) eli tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista. Motivoituminen sisältää neljä aluetta:

a) Aloitekyky (valmius tarttua tilaisuuteen). He ovat valmiita tarttumaan tilaisuuteen; tekevät enemmän kuin mitä heiltä odotetaan tai vaaditaan; uskaltavat irrottautua byrokratiasta ja kiertää sääntöjä, kun tilanne sitä vaatii; innostavat muita epätavallisella ja yritteliäällä toiminnallaan.

b) Optimismi (into pyrkiä kohti päämääriä esteistä tai takaiskuista huolimatta). He pyrkivät tavoitteisiinsa esteistä ja takaiskuista huolimatta; motivoituvat onnistumisen toivosta eivät epäonnistumisen pelosta; katsovat takaiskujen johtuvan olosuhteista, joita voi muuttaa; eivät usko, että takaiskut johtuvat henkilökohtaisista puutteista.

c) Kunnianhimo (halu kehittyä tai pyrkiä yhä parempiin suorituksiin). He arvostavat tuloksia ja pyrkivät ahkerasti tavoitteisiin; asettavat haasteellisia tavoitteita ja ottavat harkittuja riskejä; etsivät tietoa vähentääkseen epävarmuuttaan ja kehittääkseen toimintatapojaan; opettelevat parantamaan suoritustaan.

d) Sitoutuminen (ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen). He ovat valmiita uhrauksiin yhteisen edun vuoksi; löytävät työlleen tarkoituksen useasta näkökulmasta; tekevät päätöksiä ja selvittelevät vaihtoehtoja ryhmän perimmäisten arvojen ohjaamana; etsivät oma-aloitteisesti tilaisuuksia toimia tehtävänsä puolesta.

(Goleman, 1999, 138, 144, 147-148)

4. Empatia (empathy). Empatia koostuu viidestä alueesta:

a) Muiden ymmärtäminen (toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen). He huomaavat tunnevihjeet ja ovat hyviä kuuntelijoita; ovat herkkiä ja ymmärtävät muiden näkökulmia; auttavat muita, koska ymmärtävät heidän tarpeensa ja tunteensa.

b) Muiden kehittäminen (muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykyjensä edistäminen). He tunnustavat ja tunnistavat ihmisen vahvat puolet; tuntevat muiden ihmisten saavutukset ja kehityksen sekä tukevat niitä; valmentavat, opastavat oikeaan aikaan ja tarjoavat tehtäviä, jotka ovat haasteellisia ja kehittäviä.

c) Palvelualltius (asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen). He ymmärtävät asiakkaiden tarpeet ja sovittavat tuotteensa tai palvelunsa niiden mukaisiksi; pyrkivät lisäämään asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta; haluavat tarjota apuaan; omaksuvat asiakkaan näkökulman ja toimivat luotettavina neuvonantajina.

d) Moninaisuuden hyväksikäyttö (tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla). He kunnioittavat taustaltaan erilaisia ihmisiä ja tulevat toimeen heidän kanssaan; ymmärtävät erilaisia maailmankatsomuksia ja ovat hienotunteisia muita kohtaan; pitävät moninaisuutta

rikkautena ja yrittävät saada aikaan kaikille sopivan työympäristön; puuttuvat ennakkoluuloihin ja suvaitsemattomuuteen.

e) Yhteisötuntuma (tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista). He ovat tarkasti perillä merkittävistä valtasuhteista; havaitsevat tärkeimmät sosiaaliset verkostot; ymmärtävät voimia, jotka muokkaavat asiakkaiden, liikekumppanien ja kilpailijoiden käsityksiä ja tekoja; panevat merkitteille organisaation sisäiset ja ulkoiset realiteetit.

(Goleman, 1999, 164, 173, 179, 183, 189)

5. Sosiaaliset kyvyt -alue (handling relationships). Sosiaaliset kyvyt-alueeseen kuuluu kahdeksan aluetta:

a) Vaikuttaminen (tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö). He osaavat voittaa muut puolelleen; säätelevät esityksiään kuulijakuntaan vetoaviksi; luovat konsensusta ja hankkivat tukea epäsuoran vaikuttamisen ja muiden moni-mutkaisten strategioiden avulla; järjestävät tapahtumia väitteidensä tueksi.

b) Viestintä (avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen). He osaavat säädellä viestintäänsä tunneviheiden mukaan; tarttuvat päättäväisesti vaikeisiin kysymyksiin; osaavat kuunnella, etsivät yhteisymmärrystä ja kannustavat rehelliseen tietojen vaihtoon; vaalivat avointa tiedottamista.

c) Ristiriitojen hallinta (erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen). He käsittelevät hankalia ihmisiä ja kireitä tilanteita diplomaattisesti ja tahdikkaasti; huomaavat mahdolliset riidanaiheet, tuovat erimielisyydet esiin ja auttavat kiistojen selvittämisessä; kannustavat väittelyyn ja avoimeen keskusteluun; järjestävät ratkaisumalleja, joissa kaikki kokevat voittavansa.

d) Johtajuus (yksilöiden ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen). He pystyvät ilmaisemaan ja nostattamaan intoa yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohti; nousevat tarpeen mukaan johtajiksi asemasta riippumatta; ohjaavat muiden toimintaa näiden ollessa itse vastuussa toiminnastaan; luottavat johtaessaan esimerkin voimaan.

f) Muutosvalmius (muutosten alullepano ja hallinta). He huomaavat muutostarpeet ja pyrkivät poistamaan muutoksen esteitä; pystyvät asettamaan vallitsevat olot kyseenalaisiksi ja myöntävät muutoksen tarpeellisuuden tarvittaessa; ajavat tarvittaessa uudistuksia ja keräävät ihmisiä niiden tueksi; näyttävät esimerkkiä muutoksista, joita odottavat muilta.

g) Suhteiden solmiminen (hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen). He kokoavat ja pitävät yllä epävirallisia verkostoja; etsivät molemmille osapuolille hyödyllisiä suhteita; rakentavat yhteisymmärrystä ja pyrkivät hyviin väleihin muiden kanssa; ystävystyvät ja pysyvät ystävinä työtovereiden kanssa.

h) Yhteistyö (työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi). He pitävät työskennellessään mielessä myös ihmissuhteet; tekevät yhteistyötä ja kertovat suunnitelmistaan, tiedoistaan ja voimavaroistaan; saavat aikaan ystävällisen, yhteistyöhön kannustavan ilmapiirin.

i) Tiimityötaidot (synergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa). He ovat esimerkillisiä tiimin jäseniä: ystävällisiä, avuliaita ja yhteistyökykyisiä; vetävät kaikki jäsenet mukaan aktiiviseen ja innokkaaseen yhteistoimintaan luovat yhteishenkeä ja toveruutta; puolustavat ryhmää ja sen mainetta; jakavat kiitosta.

(Goleman, 1999, 199, 206, 209, 215, 226, 241, 247, 252)

Tämän tutkimuksen tunneälytestipaketti rakennettiin Golemanin tunneälytaitojen jaottelun pohjalle. Syitä valintaan oli kolme. Ensinnäkin se, että Golemanin ja Bar-Onin jaotteluissa ei katsottu olevan erityisen merkittäviä eroja. Toisaalta se, että Bar-Onin testiä ei saatu kohtuullisin kustannuksin osaksi tutkimusta. Kolmanneksi tutkija katsoi Golemanin jaottelun vastaavan paremmin hänen näkemystään tunneälytaitojen osa-alueista.

4.2.6 Tunneäly ja esimiestyylit

Hayn/McBerin analyysissa oli mukana 3.781 johtajaa. He olettavat tutkimuksensa perusteella, että 50-70% työntekijöiden ilmapiiritekiäjistä kytkeytyy esimiesten tunneälytaitoihin. Tutkimus erottaa kuusi erilaista tyyliä, miten tunneälytaidot vaikuttavat ilmapiiriin. Neljä tyyliä – visionääri, yhdentäjät, demokraattinen ja valmentava – johtavat ilmapiiriä positiiviseen suuntaan. Kaksi tyyliä – pakottava ja tiennäyttävä – näyttävät ajavan ilmapiiriä huonompaan suuntaan erityisesti tilanteissa, joissa esimiehet ylikorostavat tyyliä (Goleman, 2005, 61-62).

Visionääriesimiehet ovat empaattisia, itseensä luottavia ja usein organisaation muutos-agentteja. Yhdentäjät ovat myös empaattisia ja ovat taitavia niin ihmissuhteiden rakentajina kuin konfliktien ratkaisemisessa. Demokraattiset esimiehet rohkaisevat yhteistyöhön ja tiimityöhön sekä kommunikoivat taitavasti osaten myös kuunnella. Valmentajaesimiehet ovat tunteistaan tietoisia, empaattisia ja taitavia havaitsemaan ja hyödyntämään muiden ihmisten potentiaalia (Goleman, 2005, 62).

Pakottavat esimiehet uskovat aseman voimaan, käyttävät käskytystä kumotakseen ihmisten haluja ja toiveita sekä tyypillistä on, että heillä on varsin vähän empatiakykyä. Tiennäyttäjät asettavat korkeita tavoitteita ja ovat esimerkkinä alaisille, mutta kritisoivat helposti virheentekijöitä, koska olettavat kaikkien kykenevän itsensä tasoihin suorituksiin. Tiennäyttäjät eivät juuri keskity auttamaan alaisiaan parantamaan työsuorituksiaan (Goleman, 2005, 62-63). Kaikkein tehokkaimmat esimiehet osaavat integroida vähintään neljää tyyliä. He valitsevat heille parhaiten sopivat tyylit erilaisiin johtamistilanteisiin. Esimiehelle näyttää olevan tärkeää oppia muuttamaan johtamistyyliään erilaisissa johtamistilanteissa ja johtamisympäristöissä. (Hay/McBer, 2000, Goleman, 2005, 63).

Quinn ja muut (1996) luokittelivat johtamisen malleja. He yhdistivät neljä mallia kilpailevien arvojen kehikoksi käyttäen kahta akselia: vertikaalilla akselilla ääripäät ovat joustavuus ja kontrolli, horisontaalilla akselilla ääripäät ovat sisäinen ja ulkoinen. Kehikon avulla he loivat seuraavat johtajan roolit: 1) Johtajan ja tuottajan roolit, joissa painopiste on ulkoinen ja kontrollissa. Tavoitteet ovat rationaalisia ja liikevoittoa korostavia 2) Järjestelijän ja koordinaattorin roolit, joissa painopiste on sisäisessä ja kontrollissa. Tavoitteet ovat sisäisten prosessien jatkuvuudessa ja vakaudessa. Toiminta on hierarkkista johtuen voimakkaasta kontrollista. 3) Fasilitaattorin ja mentorin roolit, joissa painopiste on sisäisessä ja joustavuudessa. Tavoitteissa painottuvat ihmissuhteet, sitoutuminen ja osallistuminen. Toiminta painottuu tiimijatteluun ja yhdessä tekemiseen. 4) Innovaattorin ja brokerin roolit, joissa painopiste on ulkoisessa ja joustavuudessa. Tavoitteet painottuvat tilanteisiin sopeutumiseen ja resurssien hankkimiseen.

Quinnin ja muiden (1996) ja Golemanin johtajan rooleja voidaan vertailla, joskaan ei erityisen osuvasti. Johtajan ja tuottajan roolit ovat lähinnä Golemanin pakottajan roolia, järjestelijän ja koordinaattorin rooleille ei löydy vastinetta Golemanin rooleista. Fasilitaattorin ja mentorin roolit ovat samankaltaisia demokraattisen ja valmentajan roolien kanssa. Innovaattorin ja brokerin rooleista löytyy yhtymäkohtia niin Golemanin valmentajan kuin visionäärinkin rooleihin. Goleman on laatinut esimiesrooleista tai -tyyleistä kehikon, jota käytettiin PIT-ohjelmassa yhtenä apuvälineenä esimiestyön rooleja tarkasteltaessa.

	Pakottaja	Visionääri	Yhdentäjä	Demokraatti	Tiennäyttävä	Valmentaja
Milloin tarkoituksenmukainen	Kriiseissä muutoksen käynnistäjä Vaikeat alaisten johtamistilanteet	Muutos-tarve vaatii uusia näkemyksiä Kun tarvitaan täysin uutta suuntaa	Ristiriitojen selvittäminen Motivoiminen stressaavina aikoina	Konsensus- sen rakentaminen Alaisten tietojen hyödyntäminen	Nopeiden tulosten saavuttaminen hyvin motivoituneesta ja osaavasta tiimistä	Työntekijöiden auttaminen tamaan suoritustaan Pitkäjänteisten vahvuuksien kehittäminen
Tavoite	Pakottaa noudattamaan välittömästi	Mobilisoida ihmiset seuraamaan visiota	Luoda harmoniaa	Rakentaa sitoutumista osallistumisen kautta	Esittää tehtäviä korkean tason saavuttamiseksi	Rakentaa vahvuuksia tulevaisuuteen
Vaikutukset ilmapiiriin	Vahvasti negatiivinen	Erittäin vahvasti positiivinen	Positiivinen	Positiivinen	Negatiivinen	Positiivinen
Tunneälykompetenssit	Saavuttaminen Aloitekyky Itsekontrolli	Itseluottamus Empatia Muutosagentti	Empatia Sitoutumisen luominen Konfliktien hoitaminen	Yhteistyö Tiimijohtaminen Kommunkaatio	Tietoisuus Tavoitteita kohti eteneminen Aloitekyky	Ihmisten kehittäminen Empatia Tunnealueen tietoisuus

Taulukko 4 Esimiestyylit, tunneäly ja organisaation tehokkuus (Goleman 2005, 62)

Quinn ja muut eivät ota niinkään kantaa erilaisten johtamistyylien ilmapiirivaikutuksiin, kun taas Golemanin mukaan pakottajien ja tiennäyttäjien vaikutus ilmapiiriin on kielteinen. Todellisessa maailmassa Golemanin tyylit sekoittuvat ja puhtaasti tiettyä tyyliä lienee vaikea tunnistaa. Vaikka pakottajan ja tiennäyttäjän tyylit saattavat johtaa ilmapiiriin heikkenemiseen, tarvitaan näiden kaltaista johtamista - kuten Golemanin viittaa - ainakin tietynlaisissa organisaation tai yrityksen tilanteissa.

Tärkeää Hay/McBerin ja Golemanin jaottelussa on se, että hyvä johtaminen tai esimiestyö syntyy useiden roolien tai tyylien yhdistämisestä. Erilaisissa johtamistilanteissa tulisi oppia käyttämään erilaisia tyylejä. Toisaalta temperamentti- ja luonteenpiirreorioiden näkökulmasta Pakottavan ja Yhdentävän johtajan sovittaminen samaan henkilöön ei tunnu kovin luontevalta. Voitaisiin ajatella, että jokainen esimies kykenee oppimaan erilaisissa johtamistilanteissa toivotuista käyttäytymistyyleistä ainakin jonkin verran, jolloin

esimerkiksi Pakottavan tyylin edustaja voisi vaikkapa Valmentajan tyylistä ottaa oppia tiettyihin johtamistilanteisiin ja näin syntyisi parempi lopputulos kuin Pakottavan esimiehen tyyliä noudattaen. Todennäköisesti esimiehen tulisi - osatakseen kyseenalaistaa omat käyttäytymismallinsa ja esimiestyylinsä - oivaltaa, että toisenlainen käyttäytyminen toisi hänen itsensä kannalta paremman lopputuloksen kuin vallalla oleva käyttäytymistyyli.

Golemanin edellä oleva johtamistyylejä koskeva jaottelu auttaa hahmottamaan esimiestyön erilaisten roolien laajaa kirjoa. Ehkä parempi nimike johtamistyyleille olisikin johtamisroolit, sillä johtamistyylin käsite viittaa enemmän persoonallisuuteen. Erilaisissa tilanteissa esimiehen on otettava käyttöön erilaisia rooleja. Esimiestyön rooleja on (Nurmi, 1992, 82-98) tarkasteltu aiemmin tässä kirjassa. Johtamistyyli viittaa pysyvämpään käyttäytymis-, reagointi- tai toimintamalliin, jota säätelevät temperamentti ja luonteenpiirteet. Esimiesrooli taas viittaa enemmän tietoiseen valintakäyttäytymiseen, jonka tavoitteena on pyrkiä löytämään paras mahdollinen käyttäytymismalli kuhunkin tilanteeseen. Tunneällyn merkitys tässä roolien valinnassa lienee siinä, ymmärtääkö esimies, että yksi ja sama rooli ei toimi erilaisissa tilanteissa. Tunneälyltään rikkaan esimiehen voidaan ajatella oivaltavan, että parhaan tuloksen niin omasta näkökulmastaan kuin organisaation tuottavuuden ja hyvinvoinninkin näkökulmasta hän saavuttaa toimimalla eri tavoin erilaisissa tilanteissa.

Suomalaista elokuvaa ”Tuntematon sotilas” on arvioitu sen sisältämien johtamisroolien kautta. Elokuvan ”luutnantti Lammion” roolia on arvioitu usein, että hänen johtamistyyliä on kestävämpi. Lammion johtamistyyli vastaa karkeasti arvioiden tyyliä Pakottava, jossa Golemanin mukaan valta perustuu asemaan ja jossa tyypillistä on käskeminen ja empatian puute. Lammio ei ymmärrä alustensa tahtoa tai edes pieniä tarpeita, vaan asettuu asemansa taakse ja uhkailee rankaisemisella jokaisessa tilanteessa, jossa hänen arvovaltansa joutuu koetukselle. Suomalaisessa yleiskeskustelussa ”luutnantti Koskelan” käyttäytymistä on arvioitu ”täydellisen esimiehen” käyttäytymismallina. Koskelaa voisi kuvata visionäärin, yhdenmisen johtajan, demokraattisen johtajan ja valmentavan johtajan yhdistelmänä. Koskelaa voisi kuvata Golemanin mallin mukaan ihanteelliseksi esimieheksi.

Elokuvamalli kuten osittain Golemanin mallikin antaa lopulta liian yksinkertaisen selityksen johtamistyöstä. Voitaneen ajatella, että Lammion käyttäytymismalli on elokuvan osoittamissa tilanteissa väärä, sillä toistuvasti hän käyttäytyi melko epäinhimillisesti ja vailla empatiaa tilanteissa, joissa ”hyvän pelisilmän” käyttäminen olisi tuottanut huomattavasti paremman tuloksen niin hänen itsensä, maineensa kuin myös ryhmän tuloksen näkökulmasta. Toisaalta Lammion toimintamalli saattaisi olla hyvinkin toimintakykyinen ja toimiva malli sellaisissa tilanteissa, joissa organisaation toimintakyky joko laiminlyöntien tai leväperäisen asenteen vuoksi on tullut tai tulemassa kyseenalaiseksi.

Koskelan elokuva kuvaa erinomaiseksi esimieheksi, joka pehmeällä otteellaan saa joukot toimimaan oman tahtonsa ja hänen ylempiensä mukaisesti. Koskelan taitavaa ja pehmeää johtamista voidaan perusteella elokuvan tilanteet huomioon ottaen erinomaiseksi johtamistyyliksi. Toisin sanoen Koskelan rooli oli sopiva erityisesti niihin tilanteisiin, joissa elokuva hänet kuvasi.

Tuntematon sotilas-elokuva kaikessa loistavuudessaan jättää kuitenkin huomiotta sen, että niin sotatilanteessa kuin yritysjohtamisessa joudutaan aika ajoin tilanteisiin, joissa niin Lammion kuin Koskelankaan johtamisotteet eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Koskelan tyyli johtaisi ongelmiin tilanteissa, joissa joku tai jotkut alaiset todella asettuisivat vastahankaan. Elokuvasssa sotilaat tottelevat Koskelaa käytännössä välittömästi. Näin syntyy kuva, että leppoisalla ja lempeällä johtamisotteella saadaan alaiset tai joukot aina toimimaan tavoitteen mukaisesti. Tilanteessa, jossa alaiset eivät enää tottele ystävällistä pyyntöä: ”eiköhän nyt kuitenkin olisi viisainta ...” vaan toteavat ”ei todella tehdä!”, joutuu Koskelan johtamistyyli vaikeuksiin. Jos tyyli on ollut aina sama ystävällinen ja pyytävä, on hyvin vaikea muuttaa tyyliä nopeasti voimakkaan vaativaksi tai käskeväksi. Puhutaan nk. kongruenssivirheestä, jolla tarkoitetaan, että uusi käyttäytymis- tai esiintymismalli ei ole odotusten mukainen eikä uskottava. Tällöin esimies tai esiintyjä toimii tavalla, joka poikkeaa liikaa siitä, mihin yleisö tai alaiset ovat tottuneet, ja uskottavuus on hävinnyt tai ratkaisevasti kärsinyt.

Esimiestyössä joudutaan ajoittain myös tilanteisiin, joissa esimiehen on ”lyötävä nyrkki pöytään” ja ilmoitettava kantansa yksiselitteisesti ja voimakkaasti. Tällöin Lammion kaltaiset Pakottavat ja Tiennäyttäjät -johtamismallit olisivat tilannesidonnaisesti parempia malleja, vaikka pitkällä aikajänteellä varmasti toimisivat huonosti tai epätydyttävästi. Ilmeisesti ideaalimaailmassa esimiehellä olisi kaikki kuusi tyyliä tai roolia käytössään aina tarvittaessa ja hän kykenisi hyppäämään roolista tai tyylistä toiseen ikään kuin ”nappia painaen”. Todellisuudessa tämä ei liene realistista.

Golemanin mallia kritisoiden voidaan todeta myös, että ilmapiirin suhteen kuuden tyylin malli ei ole jokaisessa johtamistilanteessa toimiva, sillä ilmapiiri on lopulta ainakin osin aika- ja tilannesidonnainen. Oikea analyysi tässäkin voisi olla se, että esimiehellä tulisi olla kaikki kuusi esimiestyyliä – tai roolia käytössään ja vielä niin, että esimies olisi niin taitava, että hän osaisi käyttää sopivaa tyyliä tai roolia aina oikeassa paikassa ja sille sopivana aikana. Temperamenttiteoria asettaa mielenkiintoisen haasteen tunneälyteorian käytännön soveltamiselle: Voidaanko ylipäätään odottaa, että esimies yksilönä olisi kykenevä vastaamaan kaikkiin hyvän esimiestyön haasteisiin huomioiden, että temperamenttipiirteet ovat lopulta varsin pysyviä.

Käytännön konsultointityön kokemuksista on havaittavissa, että esimiesten kyky ottaa erilaisia rooleja erilaisissa tilanteissa vaihtelee erittäin paljon. Joillekin esimiehille näyttää olevan helppoa ja jopa alitajuista siirtyä roolista toiseen ja menestyä erilaisissa johtamistilanteissa. Toisilla näyttää olevan suuria vaikeuksia osata tai ymmärtää muuttaa omaa toimintamalliaan, vaikka ulkopuolisen havainnoijan silmin erilainen rooli olisi huomattavasti lopputuloksen kannalta käyttökelpoisempi.

Esimiestyössä tunneälytaitojen voidaan ajatella olevan kytköksissä ensinnäkin siihen, ymmärtääkö esimies, että hänen käyttäytymistyyliinsä ei toimi parhaalla tavalla tilanteessa. Toisaalta sen voidaan ajatella kytkettyvän siihen, osaako esimies toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Jälkimmäiseen voitaneen valmennuksella vaikuttaa, ensimmäiseen vaikuttaminen valmennuksella on vaikeampaa, sillä siinä pitää esimiehen ensin oivaltaa, että hänen tapansa toimia ei ole paras mahdollinen. Ongelmaksi muodostuu usein se, että ihmisen on usein

vaikea myöntää toimivansa epätydyttävällä tavalla. Ihmisellä on taipumus ajatella, että hän on oikeassa.

4.2.7. Kritiikkiä tunneälyä kohtaan

Tunneälyn käsitettä on myös kritisoitu. Moniälykkyysteorian luoja Gardner kritisoi voimakkaasti tunneälyn käsitettä, vaikka hänen oma teoriansa on osin hyvin vastaavanlainen tunneälykäsitteen kanssa. Gardner asettaa kyseenalaiseksi sen, mitkä älykkyudet ovat emotionaalisia, mitkä taas eivät ole sitä. Gardner haluaa käyttää tunneälyn käsitteen sijasta käsitettä emotionaalinen sensitiivisyys, jonka sisin olemus on omien ja toisten ihmisten tunteissa. Gardner pitää tärkeänä erottaa emotionaalinen herkkyyys ja moraalinen inhimillisuus. Emotionaalisesti herkkä ihminen ei välttämättä ole moraalisesti kestävä. Hyvinkin sensitiivinen ihminen voi pettää ja vihata toisia ihmisiä (Gardner, 1983, 68, 1999, 206-207).

Tunneälyn käsitteen sisään voi toisaalta piirtää myös korkean moraalin. Sikäli Gardnerin kritiikki ei välttämättä ole aiheellista. Varsinkin Golemanin tunneälyn käsitteen sisältöä tarkasteltaessa on vaikea yhtyä Gardnerin kritiikkiin. Golemanin tunneälykäsite on moraalisesti korkea ja siitä on varsin vaikea löytää merkittäviä perusteita Gardnerin kritiikille. Gardnerin kritiikki siitä, että hyvinkin sensitiivinen ihminen voi pettää tai vihata, ei välttämättä ole kritiikkinä kestävä. Golemanin tunneälykäsitteen itsehallinta kumoaa osin sellaisen käyttäytymisen. Toisaalta voidaan kysyä, onko korkea moraalitämä näkökulmasta Golemanin tunneälyalueiden sisällä. Suoranaisesti Goleman ei sisällytä tällaista moraalitäm käsitteen alueeseen. Ihmissuhteiden vaaliminen taas tunneälyn yhtenä tärkeänä alueena voisi sisältää myös pettämisen mahdottomuuden tunneälyltään taitavan ihmisen maailmassa. Lopulta tunneälyltään täydellistä ihmistä tuskin koskaan löytyy. Erilaiset tilanteet vaativat erilaisia käyttäytymis- ja toimintamalleja. Erilaisiin esimiestilanteisiin tarvitaan erilaisia ihmisiä. Tärkeää lienee se, että jokainen esimies kykenisi tarkkailemaan omia käyttäytymis- ja toimintamallejaan, jotta tarvittaessa hänellä olisi valmiudet ainakin hyväksyä oman käyttäytymisensä ongelmat ja parhaassa tapauksessa hän ymmärtäisi ryhtyä kehittämään eittydyttäviä alueitaan.

Tunneälyn käsitteeseen voidaan kohdistaa kritiikkiä siitä näkökulmasta, että ihmisen kuva itsestään ja muiden kuva hänestä eivät varmasti kohtaa koskaan täsmällisesti. Tunneälyn käsite on myös varsin vaikea tieteellisesti. Se on monisäikeinen ja osin epämääräinen. Yksi arkielämään liittyvä ongelma on se, että ihmisen on hyvin vaikea arkipäivässä arvioida omia tunneälytaitojaan, sillä pääosin ne ovat asioita, jotka ovat subjektiivisia ja näin vaikeasti objektiivisesti mitattavissa. Pääosin tunneälytaitoja voidaan mitata testiolosuhteissa.

Psykologian tutkija Mikael Nederström (HS 2006, D2) kritisoi tunneälyn käsitettä ja tunneälyalueiden mitattavuutta ja vertaa tunneälyä ja perinteistä älykkyuden käsitettä. Nederström viittaa artikkelissaan tarkemmin referoimatta ”tiedepiireihin”, joiden mukaan tunneälyn teoreettinen määrittely on jäänyt torsioksi ja kulttuurisidonnaiseksi. Lisäksi artikkelissa todetaan tunneälyn mittareiden jääneen ennustettavuudeltaan heikoiksi. Golemanin kirjan tärkeimpiä viitteitä ei koskaan julkaistu tieteellisissä aikakauslehdissä kuten hyvä tutkimustapa edellyttää.

Nederström ei sinällään tyrmää tunneälyn tarvetta ja sen tutkimusta, mutta ei muutoin löydä tunneälyn alueesta kiinnostavaa tai uutta vakavasti otettavaa. Hän myös kritisoi sitä, että osa tutkijoista, mm. Goleman, väittävät tunneälyn olevan sosiaalinen taito, jota voi parantaa harjoittelulla. Toiset tunneälyteoreetikot taas katsovat tunneälyn muistuttavan enemmän pysyviä persoonallisuuspiirteitä.

Nederström perustelee perinteisten älykkyysmittausten paremmuutta tunneälymittauksiin verrattuna myös sillä, että perinteiset älykkyystestit antavat tilastollisesti melko pysyviä ja luotettavia tuloksia yksilöistä. Lisäksi ne hänen mukaansa ennustavat paremmin työssä menestymistä kuin esimerkiksi koulutus, työkokemus, persoonallisuustestit tai perheen sosiaaliekonominen tausta. Epäsuoraa tukea testien luotettavuudelle on saatu myös siitä, että testien mittaama älykkyys on vahvasti periytyvä ominaisuus.

Samassa artikkelissaan Nederström jatkaa, että parhaimmillaan persoonallisuusinventaa-reilla saavutetaan tilastollisesti lähes yhtä luotettavia tuloksia kuin älykkyystesteillä, mutta niiden käytännön ennustekyky on kuitenkin vaatimattomampi. Nederström katsoo, että monet tunneälytestit mittaavat hyvin samantyyppisiä kysymyksiä ja asteikkoja kuin persoonallisuustestit. Siksi hän asettaa kyseenalaiseksi, mittaavatko ne mitään aidosti uutta tai kiinnostavaa.

Nederströmin sinällään hyvä - joskin varsin mustavalkoinen ja oman kiinnostusmaailman ulkopuolista maailmaa ymmärtämätön - artikkeli nostaa esiin hyviä jatkotutkimusaiheita- ja kysymyksiä tunneälytutkimukselle. Artikkelin virittää pohtimaan myös vasta-argumentteja. Eräs sellainen on, voidaanko ”keskeneräistä” uutta käsitettä arvioida huonoksi sen vuoksi, että se ei ole vielä saavuttanut tieteellistä ja tieteellisten piirien varauksetonta hyväksyntää. Tällainen ajattelu johtaisi tieteen tukahtumiseen. Kaiken pitäisi olla mitattavissa ja käsitteellisesti täydellistä ennen kuin käsitettä voitaisiin nostaa julkiseen keskusteluun. Tyypillinen esimerkki tällaisesta käsitteestä on transaktioanalyysi (Transactional Analyses, TA), jonka juuret ovat yhdysvaltalaisen psykiatrin Eric Bernen 1957-1972 julkaisemissa seitsemässä kirjassa. Transaktioanalyysi nousi 1970-luvulla lähes muoti-ilmiöksi ilmeisesti siksi, että mallin perusajatus oli helposti omaksuttavissa (Mikkonen, 2006, 329-330). Transaktioanalyysi kuten tunneälykin olivat suosittuja populaaripsykologian alueita ainakin osin edellä esitetyistä syistä, että niiden ymmärtäminen ei vaatinut pitkää psykologisen alan pohjakoulutusta tai vaikeiden kaavojen ymmärrystä tai biologisten ketjujen hahmottamista. Populaaripsykologinen suosittuus ei ole useinkaan meriitti tiedeyhteisöjen piirissä. Transaktioanalyysi on nyttemmin saavuttanut jalansijaa myös psykologian ammatillisella kentällä (Mikkonen, 2006, 328).

Mielenkiintoinen on Nederströmin väite, että perinteisten älykkyystestien ennustavuus on persoonallisuustestejä parempi työssä menestymisessä. Hän esittää artikkelissaan, että tunneäly on merkittävästi kulttuurisidonnaista, mikä varmasti pitää paikkansa. Toisaalta voisi olla uskottavaa, että perinteisen älykkyuden ennustearvo työssä menestymisessä on yhtä lailla sidoksissa tehtävään ja sen vaativuustasoon. Kykeneekö perinteinen älykkyystesti ennustamaan menestymistä rutiinistyössä, jossa ei tarvita korkeaa älykkyysosamäärää. Menestykö matalan älykkyysosamäärän omaava ihminen heikommin vai paremmin kuin

korkean älykkyydosamäärän omaava ihminen? Kukaan tuskin voi kieltää sitä, että tietynlaista perinteistä – vaikka matemaattista – älykkyyttä vaativassa työssä menestyminen kaipaasi juuri sen kaltaista älykkyyttä. Toisaalta voitaneen kysyä, onko liiallinen perinteinen älykkyyys joissakin tehtävissä myös menestymisen este. Tällaisia tilanteita voisivat olla esimerkiksi tehtävä, jonka vaatavuustaso on alhainen ja jota suorittaa erittäin älykäs ihminen. Todennäköisesti lopputuloksena ajan myötä on henkilön turhautuminen ja kyllästyminen työhön. On ilmeisesti melko vaikeaa lopulta määritellä, millaisissa rekrytointitilanteissa perinteinen älykkyydsmittaus antaa hyvän ennusteen menestykselle tehtävässä ainakaan pitkällä aikajänteellä.

Onko tarpeen asettaa vastakkain tunneäly- ja älykkyydestejä, sillä parhaimmillaan ne täydentävät toisiaan luonnollisesti sillä edellytyksellä, että niiden luotettavuus on riittävällä tasolla. Onko tarpeen asettaa vastakkain perinteistä älykkyyttä ja tunneälyä? Perinteisen älykkyyden osalta tämän hetken tietämys antaa aiheen olettaa, että älykkyydestien luotettavuus ja tietynlainen käyttökelpoisuus on riittävästi testattu ja koeteltu. Tunneälyn osalta käsitteen tutkimus ja mittarit ovat vielä etsimässä luotettavuuttaan ja täsmällisyyttään. Tästä huolimatta tunneälyn tutkimuksen kiinnostavuus ja tarpeellisuus ovat perusteltuja.

4.3. Yhteenveto luvusta

Tässä luvussa on käsitelty tunneälyä, joka on PIT-ohjelmassa keskeinen käsite, sillä tunneälytaidot olivat osana jokaisessa teemassa joko näkökulman roolissa, sisällön osana tai koko osion sisältönä. Oman ajattelun ja käyttäytymisen pohdinta ja kyseenalaistaminen sekä uusien ja mahdollisesti parempien ajattelu- ja toimintamallien tiedostaminen ja käyttöön ottaminen olivat kaikissa PIT-ohjelman osioissa mukana.

Luvun alussa tarkasteltiin tunneälyn käsitettä ja historiaa. Tunneälyä lähellä olevia käsitteitä ovat mm. älykkyyys, sosiaalinen älykkyyys ja moniälykkyyys. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään Golemanin (1998) tunneälykäsitettä. Golemanin mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Ihmisen kokonaisälykkyyys muodostuu tunneälystä ja perinteisestä älykkyydestä. Goleman väittää, että tunneälyn merkitys on jopa kaksi kolmasosaa vaativissa tehtävissä toimimisessa tarvittavasta älykkyydestä. Perinteisen älykkyyden osuus menestymisestä tällaisissa tehtävissä on hänen mukaansa vain yksi kolmasosa. Toisaalta perinteisen älykkyyden määrittely ei ole aivan yksinkertaista. Tästä on hyvänä esimerkkinä tässäkin luvussa kuvattu Gardnerin (1983) moniälykkyyden teoria, jossa hän jakaa älykkyyden seitsemään alueeseen, joista mainittakoon tässä matemaattis-looginen älykkyyys ja musiikillinen älykkyyys, joista ensiksi mainittua on joskus sellaisenaan pidetty varsinaisena älykkyyden mittarina. Toisaalta Gardnerin moniälykkyysteoriassa ovat älykkyyden alueina mukana interpersonaalinen ja intrapersonaalinen alue, jotka ovat hyvin samankaltaisia Golemanin tunneälykäsitteen kanssa.

Goleman (1998) laati älykkyyden teorioista sovelluksen, jossa on viisi älykkyyden erityyppistä osa-alueita, joiden kokonaisuutta hän kutsuu tunneälyksi. Nämä viisi aluetta ovat 1) itsetuntemus, joka viittaa mm. omien tunteiden tunnistamiseen ja siihen, miten tunteet vaikuttavat esimerkiksi työsuorituksen laatuun, 2) itsehallinta viittaa itsekuriin

mielihaluja ja ahdistuksen hallinnassa, 3) motivaatio korostaa aloitekykyä ja optimismia, sitoutumista sekä halua kehittyä, 4) empatia koostuu muiden ihmisten ymmärtämisestä heidän tunteidensa aistimisesta sekä heidän tarpeidensa ymmärtämisestä ja 5) sosiaaliset kyvyt, jotka koostuvat vaikuttamisesta, viestintätaidoista, ristiriitojen hallinnasta, johtajuudesta ja muutosvalmiudesta.

Luvussa käsiteltiin em. asioiden jälkeen tunneällyn alueita ja sitä, miten tunneällyn osa-alueet olivat osana PIT-ohjelmaa. Keskeinen kysymys on: ovatko ajatukseni ja tunteeni tarkoituksenmukaisia? Tukevatko ajatukseni, tunteeni ja käyttäytymiseni sitä, että tavoitteeni ja odotukseni toteutuvat?

Tämän jälkeen luvussa tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin Golemanin tunneällyn osa-alueiden sisältöjä. Itseluottamukseen kuuluvat tietoisuus omista tunteista, itsearviointi ja itseluottamus. Itsehallinta sisältää seuraavat alueet: itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus. Motivoituminen koostuu aloitekyvystä, optimismista, kunnianhimesta ja sitoutumisesta. Empatia koostuu muiden ymmärtämisestä, muiden kehittämisestä, palvelualltiudesta, moninaisuuden hyväksikäytöstä ja yhteisötuntemuksesta. Sosiaaliin kykyihin Goleman liittää vaikuttamisen (tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö), viestinnän, ristiriitojen hallinnan, johtajuuden, muutosvalmiuden, suhteiden solmimisen, yhteistyön muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi ja tiimityötaidot.

Tämän jälkeen tarkasteltiin tunneälyä ja esimiestyylejä ja erityinen huomio on Golemanin (2005) kuvaamassa Hay/McBerin tutkimuksessa, jossa analysoitiin 3.781 johtajaa. Tämän tutkimuksen perusteella 50-70% työntekijöiden ilmapiiritekijöistä liittyy esimiesten tunneälytaitoihin. Tutkimuksen tuloksena löydettiin kuusi erilaista esimiestyyliä:

1) Pakottaja, joka sopii kriiseihin ja muutoksen käynnistämisvaiheeseen, 2) Visionääri, tilanteisiin, joissa tarvitaan täysin uusia näkemyksiä, 3) Yhdentäjä, joka on parhaimmillaan motivoinnissa stressaavina aikoina, 4) Demokraatti sopii tilanteisiin, joissa keskeistä on konsensuksen rakentaminen, 5) Tiennäyttävä, jota tarvitaan nopeiden tulosten saavuttamiseen hyvin motivoituneesta ja osaavasta tiimistä sekä 6) Valmentaja, joka auttaa työntekijöitä parantamaan suoritusasoaan pitkäjänteisesti.

Lopuksi luvussa tarkastellaan tunneällyn kohdistuvaa kritiikkiä. Tunneällyn täsmällinen määrittely on hankalaa ja sitä on vaikea määritellä tieteellisesti. Tunneällyn mittarit ovat vielä etsimässä itseään ja voidaan kysyä, mitä ne oikeasti ennustavat? Laadullisena PIT-ohjelmaan rakennettu 360-asteen johtamistaito/tunneälyanalyysi kuvaa kuitenkin hyvin sitä, miten kohteena oleva esimies, hänen esimiehensä, kollegansa ja alaisensa hänet näkevät. Tällainen analyysi kuvaa ainakin konkreettisesti, miten osallistujan oma kuva itsestään on samankaltainen tai erilainen kuin mitä muut hänestä ajattelevat.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan ihmisten erilaisuutta osana esimiehen työsarkaa. Vaikka tunneäly ja ihmisten erilaisuus (temperamentti ja luonteenpiirteet) ovat olleet kirjallisuudessa toisistaan hyvin erillään, on näiden välille löydettävissä yhteyksiä. Tiedetyt temperamentti- ja luonteenpiirteet viittaavat varsin selvästi tiettyihin tunneälyalueisiin. Esimerkkinä voidaan esittää, että korkea uutuuden etsintä -arvo viittaa selvästi korkeaan hallitsevuus- tai vaikuttavuusarvoon. Tällaisia esimerkkejä voidaan löytää useita.

Tunneälytaidot ja temperamentti kytkeytyvät tulkintani mukaan toisiinsa. Tietty temperamenttipiirre saattaa ennustaa jonkin tunneälyalueen luontaista vahvuutta tai heikkoutta. Tunneälytaitojen avulla voidaan tällaisia heikkouksia ja niistä mahdollisest seuraavia ongelmia poistaa tai vaimentaa.

5. Ihmisten erilaisuus osana esimiestyötä ja työyhteisöä

Tässä luvussa tarkastellaan ihmisten erilaisuutta ja sitä, millaisia vaikutuksia erilaisuuden ymmärtämisellä on työelämässä. Kohdassa 5.1 tehdään katsaus temperamenttiin, luonteenpiirteisiin, minäkuvaan ja ihmisen käyttäytymiseen. Katsaus auttaa ymmärtämään erilaisuutta, sen ymmärtämisen merkitystä ja sen hyödyntämismahdollisuuksia työelämässä. Esimiestyössä erilaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, sillä mitä paremmin esimies ymmärtää alaistensa erilaisuudet (motivaatiotekijät, päätöksentekotyylin, luontaisen työrytmin, suhtautumisen uuteen tai muutokseen, kommunikointityylin jne.), sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on saavuttaa hyviä tuloksia hyvässä ilmapiirissä.

Kohdassa 5.2 käsitellään Moulton-Marstonin bio-sosiaalista teoriaa. Tämä teoria on pohjana osallistujille tehdyissä vahvuusanalyseissa. Kohdassa 5.3 tarkastellaan ihmisten erilaisuutta vuo-rovaikutustilanteissa. Tunnistaessaan omaan kommunikointityylinsä liittyvät mahdolliset riskit, esimies pystyy välttämään monia haitallisia seurauksia, joita vääränlaisesta kommunikoinnista saattaa syntyä. Esimiehen on hyvä tunnistaa oma kommunikointityylinsä myös siksi, että tätä vasten hänen on helpompi ymmärtää erilaisten ihmisten erilaisia tapoja reagoida asioihin.

Kohdassa 5.4 tarkastellaan Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirremallia. Cloningerin malli poikkeaa Moulton-Marstonin bio-sosiaalisesta teoriasta siinä, että se erottaa toisistaan temperamenttipiirteet ja luonteenpiirteet.

Lopuksi kohdassa 5.5 käydään lyhyesti läpi Rooken ja Torbertin johtajuustyypit. Heidän mukaansa erot johtamisessa johtuvat tavasta tulkita ympäristöä, erilaisesta toimintalogiikasta ja tavasta reagoida uhkaavissa tilanteissa. Kohdassa vertaillaan Rooken ja Torbertin erityisesti Moulton-Marstonin bio-sosiaaliseen teoriaan.

5.1. Temperamentti, luonteenpiirteet ja käyttäytyminen – pysyvää vai ei

Temperamentti työelämässä on tieteellisesti ehkä yllättäen melko vähän tutkittu persoonallisuuden alue. Temperamentilla tarkoitetaan ihmiselle tyypillistä yksilöllistä reagoimis- tai käyttäytymistyyliä, joka erottaa hänet muista. Se perustuu yksilön biologiseen ja geneettiseen rakenteeseen. Temperamentti muodostaa persoonallisuuden biologisen pohjan. Kasvatus ja ympäristö muokkaavat tästä synnynnäisestä perustasta persoonallisuuden. Temperamentti seuraa ihmistä läpi hänen elämänsä, mutta kasvun ja kehityksen kautta hänestä voi tulla esiin uusia piirteitä. Ihminen voi myös oppia hallitsemaan temperamenttinsa mukanaan tuomia piirteitä ja reagoimismalleja. Temperamentilla on vaikutusta myös muun muassa ihmisen elämän erilaisiin valintoihin ja toimintamalleihin. Alueen melko puutteellisen tutkimustiedon vuoksi on epäselvää, kuinka suuri ja kuinka vaihteleva osa ihmisen käyttäytymispiirteistä on geneettisesti määrättyjä ja kuinka suuri osa on oman historian, ympäristön, kulttuurin ja kokemuksen muokkaamaa. Kuitenkin luontaisten piirteiden ilmeisen voimakas pysyvyys näyttää olevan osa ihmisen luonnetta ja sinällään merkittävä tutkimuskohde. Temperamentti on osa ihmisen luonnetta ja persoonallisuutta (Keltikangas-Järvinen 2003).

Luontaiset tai synnynnäiset käyttäytymis- ja luonteenpiirteet ovat ainakin osittain pysyvän laatuista, eli niiden muuttaminen ei ole helppoa, jos se kaikissa tapauksissa on ylipäätään edes mahdollista. Luontaiset käyttäytymispiirteet vaikuttavat muun muassa henkilön vuorovaikutustyyliin ja -tapoihin sekä kytkeytyvät hänen arvomaailmaansa. Luontaisilla käyttäytymispiirteillä voidaan näin ollen katsoa olevan huomattava vaikutus ihmisen käyttäytymiseen (Keltikangas-Järvinen, 2003)

Ihmisen minäkäsitys muodostuu mm. hänen temperamentistaan, itsetunnostaan, historiasaan, arvoistaan, periaatteistaan, uskomuksistaan, tiedoistaan ja taidoistaan. Minäkuva muuttuu elämän aikana ja on myös muutettavissa tietoisesti. Minäkuva muuttuu elämän aikana myös tiedostamattomasti mm. kasvun, kehittymisen ja ympäristömuutosten kautta. Esimerkiksi tietomäärän kasvattaminen saattaa muuttaa ihmisen arvomaailmaa. Joskus kuva omista mahdollisuuksista saattaa muuttua esimerkiksi sattumalta koetun onnistumisen kautta.

Laajentamalla omaa minäkuvaamme meillä on mahdollisuus ymmärtää paremmin muita ihmisiä ja heidän toimintatapojaan. Mutta miten ihmisen minäkuva voi muuttua, jos hän ei itse näe siihen tarvetta? Järvinen kysyy (Järvinen, 2000, 145-146): Voiko ihminen omien havaintojensa perusteella itse korjata ulkoapäin syötettyjä vääriä apriorisia käsityksiä? Järvinen viittaa Aulinin ns. filterilauseeseen ja toteaa tuloksena, että ”jos minulla on sellainen apriorinen uskomus jostakin asiasta, että katson sen olevan 100 %:sti tosi tai 0 % tosi, niin en tule muuttamaan käsitystäni asiasta, vaikka vastaanottaisin kuinka monta asian suhteen poikkeavaa havaintoa tahansa”.

Emme myöskään voi mitenkään varmasti tietää, että jonkun ihmisen minäkuva on väärä ja toisen taas oikea. Yleensä me ihmiset olemme kuitenkin itse mielestämme oikeassa. Oikean ja väärän erottaminen ja tähän pohjaava minäkuvan muuttaminen on siten enemmän tietomäärä- ja tunne- kuin järkikysymys. Juuri tästä syystä tällaisen tuloksen aikaansaaminen on vähintäänkin vaikeaa. Ihmisen ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen on ilmeisesti suuri sisäinen prosessi. Tämä on merkityksellistä, kun organisaatioissa pohditaan muutokseen ja uudistumiseen liittyviä vaikeuksia.

Voidaan arvioida, että niin tunneälyn alueella ja sen taitoihin vaikuttamisella organisaation tasolla saattaisi olla merkittävä vaikutus uusien ajatusten ja erilaisten muutosten läpiviemiseen. Ihmiset eivät nähtävästi vastusta yleensä sinällään muutosta, vaan pikemminkin muutokseen liittyvää henkilökohtaista epävarmuutta. Ryhmässä ja ryhmänä toimintoja kehitettäessä on mahdollista rakentaa muutoksia niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Yksilön pitää kokea ryhmässä hyväksytyksi tulemisen ja turvallisuuden tunteita. Tässä on esimiehellä haaste, joka onnistuu vain, mikäli hän ymmärtää asian merkityksen. Jokainen yksilö tuntee olleensa mukana ryhmäpäätöksissä ja päämäärien laadinnassa juuri niin paljon kuin hän on osallistunut päätöksiin ja yhteisiin tehtäviin (Isokorpi, 2003, 32).

Sosiaaliset verkostot ovat nykypäivänä jonkinlainen muotisana kuvaamaan sitä suurta monimutkaistakin sosiaalisten suhteiden maailmaa, jossa ainakin työssä käyvät ihmiset joutuvat toimimaan. Silvennoinen on jopa sanonut, että sosiaalisissa verkostoissa toimiminen edellyttää, että ihmiset kehittävät jatkuvasti kykyjään ymmärtää toisia ihmisiä,

heidän arvojaan, tarpeitaan, motiivejaan, tunteitaan ja käyttäytymistään (Silvennoinen, 1999, 23). Kiistatonta lieneekin, että ihmisten erilaisten ajattelu-, arvo- ja käyttäytymistyylien ymmärtäminen ja myös erilaisuuden hyväksyminen helpottavat ihmisten toimintaa ja menestystä monenlaisissa elämän tilanteissa.

Käyttäytymistyylien tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä antamaan kokonaisvaltaista ja täydellistä kuvausta ihmisen käyttäytymisestä. Niiden tavoitteena on luoda välineitä ihmisen parempaan ymmärtämiseen, erilaisuuden hyväksymisen edistämiseen ja myös työelämässä mm. johtamistyön tehostamiseen. Ihmisten erilaisuus tässä yhteydessä tarkoittaa erilaisia reaktiomalleja ja käyttäytymismalleja, joita voidaan ennakoida tunnistamalla ihmisen temperamentti- tai luonteenpiirrerakenteita. Monet ominaisuuksista ovat tietystä tilanteesta hyviä, toisessa tilanteesta huonoja (Merrill & Reid, 1999, 60). Erilaisten käyttäytymistyylien tutkimuksella, tai temperamenttiin liittyvillä tutkimuksilla ei ole tarkoitus pyrkiä laittamaan ihmisiä paremmuusjärjestykseen. Jokaisella ihmisellä tai tyyllillä on omat vahvuutensa ja omat heikkoutensa.

Käyttäytymistyyli tai temperamentti ei ole sama asia kuin ihmisen persoonallisuus. Käyttäytymistyyllillä tai temperamentilla viitataan ihmisen näkyvään käyttäytymiseen ja ihmisten välisiin eroihin. Se on aina vain yksi osa ihmisen persoonallisuutta (mm. Keltikangas-Järvinen, 2004, 39, Merrill & Reid, 1999, 54). Ihmisen käyttäytymisestä ei voida päätellä hänen itseluottamuksensa määrää eikä hänen motiivejaan, mutta ihmisen temperamentti on se, jollaisena käyttäytyminen näkyy ulospäin (Keltikangas-Järvinen, 2004, 39). Kyse on siis ulospäin näkyvästä käyttäytymisestä, ei ihmisen persoonallisuudesta. Tästä syystä esimerkiksi työelämässä erilaisten käyttäytymistyyli-testien käyttöön tulisi suhtautua varovaisesti ja harkita tarkoin, millaisia testejä käytetään ja kuka niitä tekee. Vaarana testien käyttämisessä esimerkiksi organisaation kehittämishankkeissa on se, että testien pohjalta vedetään innostuksen vallassa sellaisia johtopäätöksiä, joilla on hyvin vähän tekemistä totuuden kanssa. Ihmisten tyypittely voi myös johtaa helposti jaotteluun siitä, millaisia ihmisiä organisaatioon halutaan ja millaiset ihmiset ovat työelämässä arvokkaampia kuin toiset. Pelkin testein ei tällaisia johtopäätelmiä voida tehdä. Testeillä voidaan arvioida henkilön sopivuutta tietynkaltaiseen tehtävään, mutta pelkät testit (olivat ne miten hyviä tahansa) eivät ole riittävä henkilöarvioinnin mittari.

Erilaisista temperamenteista on puhuttu jo varsin varhain. Ehkä tunnetuin varhaisemman historian temperamenttiajattelusta on Hippokrateen neljän temperamenttityypin malli, joka itse asiassa on m melko lähellä esimerkiksi Moulton-Marstonin luonteenpiirteiden nelikentän tyyppejä. Hippokrates löysi neljä erilaista temperamenttityyppiä.

Hippokrateen temperamenttityyppejä kuvaavia sanoja

Melankolinen	Raskasmielinen, sisäänpäin kääntynyt, pohdiskeleva ja alistuva
Flegmaattinen	Rauhallinen, hidas ja välinpitämätön
Koleerinen	Kiiivas, kuohahtelevalainen ja voimakas
Sangviininen	Toiveikas, vilkas ja välitön

Taulukko 5 Hippokrateen neljä temperamenttityyppiä (Eskola 1987, 15)

Hippokrateen temperamenttityypit ovat lopulta hyvin lähellä nykypäivän käyttäytymistyyliä ja temperamenttiteorioita. Yhdysvalloissa käyttäytymistyyli-teorioita rakennettiin johtamistyön tehostamiseen 1950-luvulla (Merrill & Reid, 1999, 41-42). Organisaatioiden ja johtamistyön kehittämisen apuvälineinä myös Suomessa tällaisia testejä käytetään runsaasti.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) eli luonnetyyppi-indikaattori on Carl Jungin psykologiseen tyyppiteoriaan perustuva näkemys. MBTI jakaa ihmiset 16 eri tyyppiin, jotka käyttäytyvät eri lailla muun muassa oppijoina ja päätöksentekijöinä. Tyypittelyn taustalla on neljä ulottuvuutta: Introvert – Extrovert, Intuitive – Sensing, Thinking – Feeling ja Judging – Perceiving. Ulottuvuuksia voidaan kuvata seuraavasti:

- *Introvert* on asioitava pohdiskeleva henkilö, joka keskittyy sisäiseen ideoiden maailmaan
- *Extrovert* kokeilee asioita ja keskittyy itsensä ulkopuoliseen ihmisten maailmaan
- *Sensing* on käytännöllinen ja detaljiorientoitunut, faktoihin keskittyvä ja nojautuu vakiintuneisiin menetelmiin
- *Intuitive* on mielikuvituksekas, konseptiorientoitunut ja keskittyy merkityksiin ja mahdollisuuksiin
- *Thinking* on skeptinen ja tekee päätöksiä perustuen logiikkaan ja sääntöihin
- *Feeling* on arvostava, tekee päätöksiä perustuen omakohtaiseen humanistiseen harkintaan
- *Judging* noudattaa työjärjestystä, tekee päätelmiä jo vähäisen tiedon perusteella
- *Perceiving* mukautuu muuttuviin olosuhteisiin, ei tee päätelmiä vaan hankkii lisää tietoa.

Koska tyypit voivat olla myös kombinaatioita, syntyy yhteensä 16 erilaista luonnetyyppiä tai oppimistyyliä. Myers-Briggsin teorian heikkoutena on kuitenkin juuri liian moniin tyypeihin jakautuminen, jolloin ei ole enää kovin helppo hahmottaa riittäviä eroja eri tyyppien välillä (Felder 1996).

Hyvän esimiehen tai yrittäjän voidaan ajatella ymmärtävän erilaisuuden antamat mahdollisuudet ja tiedostavan myös siihen liittyvät riskit. Tunnistaessaan pysyvän luonteisia käyttäytymis- tai temperamenttipiirteitä hän osaa hyödyntää alaistensa kykyjä ja taitoja huomattavasti paremmin kuin sellainen esimies tai yrittäjä, joka osaa arvostaa vain sellaisia ominaisuuksia, joita hänessä itsessään sattuu olemaan tai joita hän muutoin arvostaa. Hyvän johtajan tunnusmerkkeihin voisi ajatella kuuluvan, että hän tunnistaa ja hyväksyy niin omat vahvuutensa ja heikkoutensa kuin alaistensakin vahvuudet ja heikkoudet.

Vuorovaikutustaitojen ja ihmissuhteiden johtamistaitojen voidaan olettaa nousevan entistäkin tärkeämmiksi johtajan ominaisuuksiksi. Joissakin tutkimuksissa on osoitettu, että jopa 80% siitä, mitä ihmiset uskovat toisista ihmisistä, perustuu näkymättömään viestintään. (vrt. Merrill & Reid, 1999, 35). Tämä viittaa siihen, että itsensä ilmaisutaidot ja ihmisten kohtaamistaidot ovat merkittävässä roolissa esimiestyössä menestymisessä. Organisaatio, jossa on huono ilmapiiri tai huonot ihmissuhteet, on ongelmatilanteissa vaikeuksissa. Tällaisessa työyhteisössä pienetkin asiat saavat suuria ilmenemismuotoja ja aiheuttavat tunnekuohuja. Työyhteisö saattaa kuluttaa suuren osan työajasta tällaisten usein täysin

merkityksettömien asioiden pohdintaan. Kun yhteisön ilmapiiri on hyvä ja ihmissuhteet kunnossa, ongelmat näyttävät yleensä ratkeavan paljon helpommin ja ainakin huomattavasti vähemmällä energialla. Ongelmatilanteissa on usein kyse asioista, jotka liittyvät jollakin tavoin henkilöiden luonteeseen: kitkasta ihmisten välisissä suhteissa, siitä, että ihminen on väärässä työssä tai että ihminen on ollut liian kauan samassa työssä tai muusta sellaisesta.

Johtajan olisi hyvä tunnistaa alaistensa luonteen perustat. Seuraavassa esitetään kaksi syytä, miksi tähän kannattaa pyrkiä:

Ensinnäkin luonteenpiirteiden tunnistaminen auttaa löytämään oikeanlaiset työn painotukset erilaisille ihmisille. Erilaiset tehtävät vaativat erilaisia ominaisuuksia. Tehtäessä työtä, joka ei sovi asianomaisen luonteenpiirteisiin, työ koetaan raskaaksi, huonosti motivoivaksi ja epätyytyttäväksi. Jokainen voi helposti tunnistaa, että jotkut työt tai työn elementit tuntuvat vievän valtavasti energiaa. Usein tällaisiin tehtäviin kuluu merkittävästi enemmän aikaa kuin mitä niiden suorittaminen itse asiassa vaatisi. Joku toinen henkilö saattaisi suoriutua niistä merkittävästi paremmin. Lisäksi huonosti työhönsä soveltuva henkilö stressaantuu herkemmin. Oikeiden henkilöiden sijoittuminen oikeisiin tehtäviin on siis selvästi yrityksen kannalta myös taloudellinen kysymys.

Toiseksi johtaminen on helpompaa, kun esimies tunnistaa alaistensa luonteenpiirteitä. Jos tunnistamme ihmisten bio-sosiaalisia piirteitä, meillä on paremmat edellytykset myydä ajatuksiamme heille. Ihmiset ovat kiinnostuneita erilaisista asioista, ja erilaiset asiat ovat heille vaihtelevassa määrin tärkeitä. Jos lähestymme ihmistä väärin, hän suhtautuu helposti myös itse asiaan kielteisemmin. Luonteenpiirteiden tuntemuksen perusteella kykenemme myös ymmärtämään paremmin, miksi joku käyttäytyy tavalla, joka on oman näkemyksemme mukaisesti siinä tilanteessa väärä tai outo.

5.2. Moulton-Marstonin bio-sosiaalinen teoria

Bio-sosiaalisen käyttäytymisteorian mukaan ihmiset ovat erilaisia käyttäytymisen painotukseltaan. Teoria lähestyy temperamenttiteoriaa ja on tieteelliseltä taustaltaan jo vanha. Teorian sisältö on kuitenkin varsin mielenkiintoinen ja jälleen ajankohtainen. Monet käyttäytymistyytlejä tai sosiaalisia tyytlejä kuvaavat teoriat ovat lopulta samansuuntaisia. Käyttäytymistyylyt tai sosiaaliset tyylyt ja niiden olemassaolo hyväksytään tutkijoiden piirissä varsin laajasti (Merrill & Reid, 1999, 82). Käyttäytymisestä merkittävä osa on ihmisen luonteeseen (voidaan puhua myös sosiaalisesta tyylistä tai persoonallisuudesta) liittyviä ominaisuuksia, joiden muuttaminen on ilmeisen hankalaa ja osin ehkä miltei mahdotonta. Kullakin meistä on omanlaatuinen luontemme ja luontainen käyttäytymismallimme tai -tyylimme. Merkittävä asia on se, että jokaisella ihmisellä näyttää olevan omat vahvat ominaisuutensa ja myös heikot alueensa. Tulisiko rakentaa vahvuuksien varaan vai kehittää heikkouksiaan? Ilmeisesti kumpaakin tietä kannattaa jonkin verran tutkia. (Moulton-Marston, 1928; Irvine 1988; Hartman, 1998)

Thomas International -henkilökohtaisen tyylin analyysi perustuu psykologian tohtori William Moulton-Marstonin teorioihin ihmisten normaalista käyttäytymisestä työympäristössä. Moulton-Marston esitti vuonna 1928, että ihmisen ympäristö vaikuttaa hänen

käyttäytymiseensä. Teoriassa erotettiin kaksi akselia: ympäristöä kuvaava akseli ja ihmisen käyttäytymistä kuvaava akseli. Ympäristöä kuvattiin asteikolla ristiriitainen – myönteinen. Ristiriitaisella ympäristöllä viitattiin negatiiviseen tai vihamieliseen ympäristöön. Myönteisellä ympäristöllä viitattiin positiiviseen ja ystävälliseen ympäristöön. Ihmisen käyttäytymistä kuvattiin asteikolla passiivisesta aktiiviseen. Näitä neljää äärimmäisyyttä käyttämällä saadaan neljä nk. tyypillistä yhdistelmää (Moulton-Marston, 1928, 184-193):

Moulton-Marstonin luonteenpiirremalli		
Hallitsevuus (Dominance)	Aktiivinen ja tavoitteellinen	käyttäytyminen ristiriitaisessa ympäristössä
Vaikuttavuus (Influence)	Aktiivinen ja myönteinen	käyttäytyminen myönteisessä ympäristössä
Pysyvyys (Stability)	Passiivinen ja ymmärtävä	käyttäytyminen myönteisessä ympäristössä
Myöntyvyys (Compliance)	Passiivinen, varovainen ja epäroivä reaktio epäystävällisessä ympäristössä	tarkoituksena vähentää ristiriitaisuutta

Taulukko 6 Moulton-Marstonin luonteenpiirremalli (1928, 184-193)

Suurin osa ihmisistä käyttää jokaista neljää piirrettä. Teorian mukaan jokainen kehittää itselleen tyylin, jossa korostuvat erityisesti tietyt käyttäytymismuodot ja vastaavasti toiset käyttäytymismuodot saavat pienemmän painoarvon. Moulton-Marstonin teoria siis uskoo, että ihmisen käyttäytymispiirteet ovat ympäristön tuottamia, kun taas temperamenttiteorioissa ja -malleissa (mm. Cloninger) katsotaan, että tietyt reagoitavat ja käyttäytymismallit ovat geneettisiä ja näin varsin pysyvän luonteisia.

Ihmisten pysyväisluonteisia luonteenpiirteitä on siis tutkittu jo varhain 1920-luvulla. Varsinaisia temperamenttipiirteitä on tutkittu huomattavasti vähemmän. Temperamenttipiirteillä tarkoitetaan sellaisia reaktio- ja käyttäytymismalleja, jotka ovat geneettisiä. Esimerkiksi rekrytoinnissa ihmisten erilaisuus ja muun muassa luonnetta kuvaavat persoonallisuustestit ovat olleet varsin suosittuja, ja niitä käytetään laajalti kaikkialla maailmassa. Yleisesti käytössä on ollut jako neljään erilaiseen käyttäytymisen painottumiseen. Ihmisiä ei luonnollisestikaan voida tiukasti lokeroida valmiisiin laatikoihin, mutta kuitenkin näyttää selvältä, että ihmiset ovat erilaisia ja että ainakin tietyt piirteet ovat verraten pysyvän luonteisia (ks. mm. Keltikangas-Järvinen 2003.)

Edellä kuvattu nelijako hallitsevuus, vaikuttavuus, pysyvyys ja myöntyvyys viittaavat luonteenpiirteiden perusjakoon, jossa toisena akselina on aktiivinen–rauhallinen -käyttäytyminen ja toisena akselina asiakeskeinen–ihmiskeskeinen -käyttäytyminen.

Ajatuksena on, että ihmisillä on ja heistä voidaan testaamalla löytää sellaiset ominaisuusalueet, jotka heille ovat luontaisesti voimakkaita ja myös sellaiset alueet, jotka heille ovat luontaisesti heikompia. Kuitenkin on hyvä muistaa, että ihminen on monimutkainen olento, joten tällaiset jaot eivät todellisuudessa ole yksiselitteisiä.

Toisaalta puutteistaan huolimatta näkökulma on mielenkiintoinen pyrittäessä tarkastelemaan ja etsimään yksilöllisiä johtamistyön käyttäytymismalleja ja -tyylejä samoin kuin tarkasteltaessa yleisemmin ihmisten erilaisuutta. Mikäli hyväksymme oletuksen, että ihmiset ovat todella erilaisia peruskäyttäytymiseltään ja ajattelultaan ja uskomme myös mahdollisuuteen todeta tällaiset painotukset mittaamalla tai muulla tavoin, voimme hyväksyä myös oletuksen, että muuttamalla ja laajentamalla omaa minäkuvaamme tai maailmaamme voimme paremmin ymmärtää myös erilaisuutta ja erilaisia ihmisiä.

Todellinen ihminen on aina eri tyylien kombinaatio, joka sisältää piirteitä kahdelta tai kolmeltakin alueelta. Luonnetyyllillä tarkoitetaan tässä lähinnä sitä aluetta, joka on voimakkaimmin esillä henkilön ulkoisessa käyttäytymisessä. Voidaan tietysti kysyä, onko jokaisella kaikki mahdolliset luonteenpiirteet käytettävissään, mikäli jokin tilanne voimakkaasti vaatii tietyn tyyppistä käyttäytymistä. Näin luultavasti on, mutta siitä huolimatta yksilöiden käyttäytymisessä on yleensä havaittavissa joitakin muita hallitsemampia luonteenpiirteitä. Seuraavassa esitetään lyhyt kuvaus kustakin neljästä tyylistä (Hartman 1998; Irvine 1988; Moulton-Marston 1928). Jäljempänä tyytlejä tarkastellaan syvällisemmin.

a) Hallitsevuus (aktiivinen ja asiakeskeinen, ristiriitaisessa ympäristössä)

Dominoivia ihmistyyppisiä kuvataan mm. nopeiksi toimijoiksi, päättäväisiksi, rohkeiksi, intuitiivisiksi ja suorituskeskeisiksi. Heitä kuvataan työkeskeisiksi. Sanonta ”he elävät tehdäkseen työtä” kuvaa heidän suhdettaan työhön. He asettavat työn usein vapaa-ajan edelle. Heillä on taipumusta mustavalkoiseen ajatteluun. Heidät saatetaan kokea joskus koviksi ja liian suorapuheisiksi, mistä syystä he voivat aiheuttaa joskus jopa pelkoa työympäristössään. He ovat asioiden käynnistäjiä ja eteenpäin viejiä. He pitävät siitä, että asioista puhutaan niiden ”oikeilla nimillä”. Organisaatioiden ajatellaan tarvitsevan hallitsevuusihmisiä asioiden eteenpäinviemiseen ja toisaalta vallitsevien toimintatapojen aktiiviseen kyseenalaistamiseen.

b) Vaikuttavuus (aktiivinen ja ihmiskeskeinen, myönteisessä ympäristössä)

Vaikuttavuuspainotteisia ihmisiä kuvataan mm. nopeiksi, ihmiskeskeisiksi, pinnallisiksi, seurallisiksi, puheliaiksi ja myös suorituskeskeisiksi. Heillä saattaa olla vaikeuksia työn ja vapaa-ajan erottamisessa erityisesti, jos he ovat innostuneita työstään. Heidän innostumistaan kuvataan melko lyhytjänteiseksi. He ovat tavallisesti hyviä ihmissuhdetaidoissaan. Heidät voidaan kokea joskus liian puheliaiksi ja pinnallisiksi. Organisaation katsotaan tarvitsevan vaikuttavuusihmisiä erityisesti ilmapiirin ja ihmissuhteiden vuoksi. Toisaalta tunneintensivisyytensä ja impulsiivisen käyttäytymisensä vuoksi vaikuttavuusihmiset saattavat olla organisaatiossa myös vaikeita johdettavia.

c) Pysyvyys (rauhallinen ja ihmiskeskeinen)

Pysyvyys-ryhmään kuuluvia ihmisiä kuvataan mm. rauhallisiksi, luotettaviksi, realisteiksi, varovaisiksi, kärsivällisiksi ja sitkeiksi. Heitä kuvataan perhekeskeisiksi. Sanonta ”he tekevät työtä elääkseen” kuvaa heidän työn ja vapaa-ajan roolejaan. Tekijät voidaan kokea muutostilanteissa varovaisiksi. Tämä johtuu ilmeisesti siitä, että tekijät motivoituvat uusiin asioihin yleensä vasta, kun heillä on riittävästi tietoa muutoksesta tai uusista asioista. Miksi muutos tehdään ja mitä se heille henkilökohtaisesti merkitsee, ovat tyypillisiä tekijän kysymyksiä. Organisaatio tarvitsee tekijätyyppejä mm. asioiden huolelliseen tekemiseen alusta loppuun, harkitusti ja huolellisesti. Tämä ei tietysti tarkoita sitä, että muille tyypeille olisi ominaista toimia huolimattomasti. Toisaalta heitä tarvitaan esimerkiksi jarruttamaan tilanteissa, joissa nopeat hallitsevat ja vaikuttajat etenevät omilla tyyleillään.

d) Myöntyvyys (rauhallinen ja asiakeskeinen)

Myöntyvyystyyppiä voisi kuvata tarkaksi, systemaattiseksi, hieman etäiseksi ajattelijaksi, joskus täydellisyyden tavoittelijaksi ja tosiasioiden tutkijaksi. He näyttävät nauttivan monimutkaisista haasteista ja haluavat tehdä työtä itsenäisesti omassa tahdissaan. He ovat usein erittäin hyviä tehtävissä, joissa numero- tai asiantiedon tarkka ja systemaattinen käsittely on olennainen osa työtä. Myöntyvyysihmisistä saattaa olla joskus se kuva, että he ovat ”yksinäisiä susia”, jotka eivät halua kuulua ryhmiin. Tämä oletamus lienee väärä. Ryhmään kuulumisen ja ryhmän hyväksyntä ovat ilmeisesti varsin tärkeitä asioita myöntyvyystyyppille.

Moulton-Marstonin mallissa jokaisesta ihmisestä löytyy yksi alue, joka vaikuttaa kaikkein voimakkaimmin hänen käyttäytymiseensä. Ihmisellä voi olla vahvoja alueita yksi, kaksi tai kolme. Vahvojen alueiden määrä ei jaa ihmisiä parempiin tai huonompiin. Jokaisella ihmisellä on Moulton-Marstonin mukaan kaikki nelikentän ominaisuudet, mutta niiden painotus vaihtelee niin paljon, että jotkut luonteenpiirteet eivät ole käytössä juuri lainkaan toisen, vastakkaisen, ominaisuuden ollessa riittävän voimakas.

”Yhden alueen” ihmiset ovat voimakkaasti juuri tämän alueen ominaisuuksia omaavia. Tällaisia ainoastaan yhden alueen ihmisiä on tutkijan laajemman tutkimusaineiston (jota tässä tutkimuksessa ei käsitellä) mukaan noin 10 %. ”Kolmen alueen” ihmisillä on enemmän heille tyypillisiä ominaisuuksia, mutta ominaisuudet eivät ole niin voimakkaita kuin yhden alueen ihmisten vahvan alueen ominaisuudet. Kolmen alueen ihmisiä on ko. aineiston perusteella noin 15 %. Suurin osa ihmisistä on sellaisia, joilla on kaksi vahvaa aluetta. Heitä on noin 75 % ihmisistä.

Thomas Internationalin aineistossa tyytit on jaettu nelikenttään seuraavasti:

IHMISKESEISYYS	
<p>VAIKUTTAVUUS</p> <p>seurallinen optimistinen suurpiirteinen vaikutuskykyinen ilmaisukykyinen osallistuva innostava</p> <p>AKTIIVINEN</p> <p>RAUHALLINEN</p> <p>tarmokas haasteellinen kilpailuhenkinen tehokas aloitteellinen itsevarma vaativa</p> <p>HALLITSEVUUS</p>	<p>PYSYVYYS</p> <p>luotettava kärsivällinen harkitseva realisti ystävällinen tasainen keskittyvä</p> <p>systemaattinen yksityiskohtainen perfektionisti tarkka varovainen järjestelmällinen etäinen</p> <p>MYÖNTYVYYS</p>
ASIAKESKEISYYS	

Taulukko 7 Thomasin järjestelmän mukaiset eri luonteenpiirretyyppien kuvaukset

IHMISKESEISYYS	
<p>VAIKUTTAVUUS</p> <p>sosiaalinen hyväksyntä sananvapaus muutokset sosiaalinen ympäristö status</p> <p>AKTIIVINEN</p> <p>RAUHALLINEN</p> <p>haasteet tulokset vapaus valvonnasta mahdollisuus suoraan ilmaisuun itsenäisyys</p> <p>HALLITSEVUUS</p>	<p>PYSYVYYS</p> <p>turvallisuuden tunne tutut työtilanteet oma tahti ystävällinen ympäristö onnellinen perhe-elämä</p> <p>monimutkaiset tehtävät turvallisuus ohjeet maltilliset muutokset älyllinen tutkiskelu</p> <p>MYÖNTYVYYS</p>
ASIAKESKEISYYS	

Taulukko 8 Thomasin järjestelmän mukaiset eri luonteenpiirretyyppien motivaatiotekijät

5.3. Ihmisten erilaisuus ja vuorovaikutustilanteet

Yleisesti ottaen ei voitane sanoa, että ihmisten erilaisuus sinällään johtaisi ongelmiin heidän vuorovaikutussuhteissaan. Kuitenkin näyttää siltä, että riskit taikka alttius ongelmiin kasvaa tietynlaisten ihmisten kesken.

Vaikuttavien ja myöntövyysihmisten välillä vuorovaikutusongelmia saattaa syntyä puheen määrän sopivan suhteen löytämisessä. Heidän välisessä vuorovaikutuksessa ongelmaksi voi muodostua se, että he arvostavat erilaista puheen määrää ja laatua sekä hyvän, mukavan tunnelman merkitystä. Vaikuttajat puhuvat paljon ja kertovat usein mielipidetasolla asioista. Myöntövyysihmiset taas puhuvat yleensä selvästi vähemmän ja pysyvät usein faktatasolla. Tämä on myös arvostus- tai jopa arvotason kysymys: vaikuttajat arvostavat puhumista ja pitävät puhetta tärkeänä kommunikaation välineenä, kun taas myöntövyysihmiset eivät erityisesti arvosta puhumista sinänsä vaan pitävät sitä hyödyllisenä ainoastaan silloin, kun on jotakin ”oikeasti” kerrottavana. Myöntövyysihmiset ovat ehkä enemmänkin kirjoittajia ja lukijoita.

Toisen mahdollisen riskiparin voivat muodostaa hallitsevat ja pysyvyysihmiset. Heidän välisensä vuorovaikutusriski voidaan nähdä kahdenlaisena. Ensinnäkin hallitsevien ja pysyvyysihmisten suhde työhön on usein jonkin verran erilainen. Hallitsevat saattavat olla työkeskeisesti ajattelevia, kun taas pysyvyysihmiset pyrkivät erottamaan työn ja muun elämän toisistaan. Ääritapauksissa voisi sanoa, että hallitsevat elävät tehdäkseen työtä ja tekijät tekevät työtä elääkseen. Kuten edellä todettiin, tämä ei merkitse, että pysyvyysihmisten asenne työhön olisi heikompi kuin esimerkiksi hallitsevilla. Kyse on enemmän siitä, miten he puntaroivat työn ja esimerkiksi perhe-elämän tärkeyttä. Hallitsevuusihmiselle työ menee usein perhe-elämän edelle ja pysyvyysihmisillä päinvastoin. Kysymys on siis arvotasolla.

Hallitsevuusihmisiä pidetään tuloshakuisina ja he haluavat, että työ tulisi tehdyksi välittömästi. He ovat usein ”nyt heti” -ihmisiä. Pysyvyysihmiset ovat rauhallisia, sillä he näkevät kiireen turhana. Tämänkaltaiset tilanteet sisältävät konfliktiriskin, sillä molemmat perustelevat näkemyksensä yhtä totuudenmukaisesti, molemmat omasta näkökulmastaan, omasta maailmankuvastaan käsin. Ongelma on siinä, että toinen ei välttämättä arvosta eikä myöskään ymmärrä toisen ajatus- ja arvomaailmaa.

Hallitsevien ja pysyvyysihmisten välillä saattaa esiintyä myös toisenlaisia ongelmia. Hallitsevat ovat usein niin kutsuttuja ”kissa pöydälle” -ihmisiä, eli heille on monesti tärkeää, että kaikkia asioita voidaan käsitellä ja että niistä voidaan avoimesti puhua. Usein hallitsevat ilmaisevat itseään voimakkaasti ts. sanovat suoraan, mitä ajattelevat. Niin kutsuttu tunneälyalue ei ole hallitsevuusesimiesten vahvoja alueita. Pysyvyysihmiset eivät näytä arvostavan suoraa ilmaisua vaan pitävät tärkeänä hienovaraisuutta eli asioiden selvittämistä siten, ettei ”ihmisiä turhaan loukata”. Tämä ilmiö on melko yleinen ainakin silloin, kun esimiehenä on hallitseva henkilö ja alaisena pysyvyysihminen. Toisaalta ongelma esiintyy myös yleisemmin ihmisten hierarkkisesta tasoerosta riippumatta. Hallitsevuusihminen

pyrkii usein hallitsemaan ja ilmaisemaan itseään suoraan silloinkin, kun hän on alaisen asemassa. Tästä syystä hallitsevuusihmisiä voidaan pitää haastavina johdettavina.

5.4. Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirremalli

Temperamentin rakennetta on kuvattu monilla malleilla. Cloningerin temperamenttiteoria perustuu Moulton-Marstonin teorian lailla siihen ajatukseen, että ihmisen temperamentti on perimän ja sosiaalisen ympäristön tuottama.

Temperamentilla tarkoitetaan ihmisen tyypillisiä tapoja reagoida uusissa tai yllättävissä tilanteissa. Ihmiset joko lähestyvät tai välttävät esimerkiksi sosiaalisten vuorovaikutus-tilanteiden asettamia haasteita yksilöllisin tavoin. Temperamenttipiirteet ovat havaittavissa jo varhain yksilöiden välisissä käyttäytymistapaumuksissa. Temperamenttierot ovat melko pysyviä ja muodostavat biologisen perustan persoonallisuuden piirteiden kehitykselle kiinteässä vuorovaikutussuhteessa ympäristötekijöiden kanssa. (Puttonen, 2004, 67-68).

Temperamentti selittää Puttosen mukaan yksilöiden välisiä eroja eri tilanteissa viriävissä positiivisissa ja negatiivisissa tunteissa sekä yleistyneessä tunnesävyssä. Temperamentti on myös liitetty emotionaalisen säätelyn häiriöiden kuten masentuneisuuden ja ahdistushäiriöiden kehittymiseen (Puttonen, 2004, 72).

Cloninger alkoi työskennellä persoonallisuuden rakenteen kanssa luodakseen mallin, joka selittäisi eroja nk. Briquetin syndroomaa sairastavien potilaiden ja yleistä levottomuushäiriötä sairastavien potilaiden välillä. Hän havaitsi, että Briquetin syndroomaa sairastavilla oli impulsiivisia ja aggressiivisia persoonallisuuspiirteitä, kun taas yleistä levottomuushäiriötä sairastavilla oli toistuvia, itsepintaisia ajatuksia ja toistuvia rituaalisia käyttäytymismalleja. Jälkimmäistä oireyhtymää kutsutaan nimellä Obsessive-Compulsive disorder (Cloninger ja muut, 1994, 15; Cloninger 1987).

Cloningerin mallia on pääosin käytetty erilaisten psykologisten häiriötilojen tutkimuksessa. Edellä mainitun alkututkimuksen ohella mallia on käytetty paljon mm. alkoholismin tutkimuksessa sekä lasten käyttäytymishäiriöiden tutkimuksessa (Cloninger ja muut, 1994,15, Keltikangas-Järvinen, 2004). Johtamisen, esimiestyön tai organisaatiotutkimuksen alueelta ei löydy tutkimuksia, joissa Cloningerin mallia olisi käytetty.

Eysenc oli kuvannut Briquetin kaltaisista tiloista kärsiviä potilaita neuroottisiksi extroverteiksi kun taas yleistä levottomuushäiriön kaltaisista tiloista kärsiviä potilaita hän kutsui neuroottisiksi introverteiksi. Eysenc oletti, että ympäristön tuottamat käyttäytymispiirteet ja geneettiset piirteet ovat yhtä samaa rakennetta. Cloninger osoitti myöhemmin, että ympäristövaikutukset ja perimän vaikutukset heijastuvat eri tavoin ihmisen käyttäytymiseen. Cloninger osoitti, että esimerkiksi neuroottisuus ja ulospäin suuntautuneisuus eivät olleet toisistaan riippuvaisia. Osin ihmisen käyttäytyminen pohjautuu geneettiseen perimään ja osin kasvatukseen ja ympäristön vaikutuksiin. Lisäksi Cloninger osoitti, että tietyt piirteet – esimerkiksi sosiaalisuus ja impulsiivisuus – ovat toisistaan riippumattomia (Eaves and Eysenc, 1975, Eysenc & Eysenc, 1976, Cloninger ja muut, 1994).

Temperamentti on tärkeässä roolissa ihmisen tavoissa reagoida uusissa tilanteissa etenkin niiden sisältäessä miellyttäviä tai epämiellyttäviä elementtejä (Cloninger, 1994, Przybeck & Svrakic, 1993). Päätöksentekotilanteissa temperamentti vaikuttaa tunteiden kautta. Tunne-informaatio on merkittävä tekijä päätöksenteossa (Damasio, 1994).

Cloningerin temperamenttimalli painottaa yksilöiden välisiä eroja emotionoihin perustuvissa tavoissa ja taidoissa. Alun perin Cloningerin mallissa oli kolme laajaa, osittain perinnöllistä, populaatiossa normaalisti jakautunutta ulottuvuutta. Cloninger nimesi kolme ulottuvuutta seuraavasti: Elämyshakuisuus tai Uutuuden etsiminen (Novelty Seeking), Vaikeuksien välttäminen (Harm Avoiding) ja Riippuvuus palkinnoista (Reward Dependence). Myöhemmin malli laajeni ja siihen tuli uutena ulottuvuutena Sinnikkyys (Persistence) (Puttonen, 2004,69-70).

Elämyshakuisuus ilmenee perinnöllisenä taipumuksena suuntautua kohti uusia asioita ja ihmisiä sekä pyrkimyksenä välttää monotonisuutta. Vaikeuksien välttäminen -ulottuvuus aktivoituu tilanteissa, joissa esiintyy rangaistukseen ehdollistunut ärsyke, uusi ärsyke tai palkinnon poistuminen. Vaikeuksien välttäminen ilmenee varauksellisuutena, ujoutena ja jännittämisenä uusissa tilanteissa sekä yleisenä väsymisenä. Riippuvuus palkinnoista ilmenee käyttäytymisessä aktiivisena suuntautumisenä kohti ehdollistunutta palkintoa ja toiminnan ylläpitämisenä. Henkilöillä, jotka Vaikeuksien välttäminen -ulottuvuusakselilla sijoittuvat keskimääräistä korkeammalle, on ominaista avuliaisuus sekä sentimentaalisuus ja he reagoivat voimakkaasti sosiaaliseen hyväksyntään. Tutkimukset ovat osoittaneet neljän piirteen olevan vahvasti perinnöllisiä (Puttonen, 2004,70).

Cloninger kehitti temperamenttipiirremallin rinnalle nk. luonteenpiirremallin, jonka avulla oli mahdollista tehdä tarkempia erotteluita persoonallisuushäiriöiden tutkimisessa. Luonteenpiirremallissa on kolme ulottuvuutta: Itseohjautuvuus tai Tahdonlujuus (Self-Directed behavior), Yhteistyökykyisyys (Cooperativeness) ja Mietiskelevyys tai Henkisyys (Self-Transcendence). Nämä kolme luonteenpiirreulottuvuutta ovat riippumattomia temperamenttipiirteistä. Luonteenpiirremalli liittyi yksilöllisiin käyttäytymispiirteisiin, valintoihin ja eroihin mm. yksilön tavoiteasettelussa ja arvoissa verrattuna temperamenttimallin automaattisiin reaktioihin ja käyttäytymiseen. (Cloninger ja muut 1993, Cloninger ja muut, 1994, 16).

Tahdonlujuus perustuu ajatukseen yksilöstä itsenäisenä ihmisenä. Tästä voidaan johtaa seuraavia piirteitä tai ominaisuuksia: eheys ihmisenä, kunnia, itsetunto, tehokkuus, johtaminen ja toivo. Yhteistyökykyisyys voidaan kytkeä tarpeeseen olla osa yhteisöä tai jotakin itseä suurempaa. yhteistyökykyisyyteen voidaan kytkeä seuraavia piirteitä tai ominaisuuksia: yhteisöllisyyden tunne, myötätunto, tietoisuus, auttamishalu ja suvaitsevaisuus. Mietiskelevyys pohjautuu konseptiin ihmisestä kiinteänä osana maailman-kaikkeutta. Mietiskelevyyteen voidaan kytkeä seuraavia piirteitä tai ominaisuuksia: uskonnollisuus, kärsivällisyys, mielenrentyys ja pohdinta. (Cloninger et. al., 1994, 16).

Luonteenpiirteisiin liittyvistä eroista johtuu se, että samanlaisen temperamentin omaavat ihmiset voivat käyttäytyä eri tavoin. Näin temperamentti ei yksinään säätele ihmisen

käyttäytymistä, vaan siihen vaikuttavat myös mm. lapsena koettu turvallisuus, kasvatus, elämän kokemukset jne. (Cloninger ja muut 1994, 16)

Cloninger tutkijakumppaneineen (Cloninger ja muut, 1994, 28-31) yhdisti ulottuvuuksista myös nelikenttiä, jotka esimiestyön näkökulmasta ovat varsin mielenkiintoisia. Seuraavat nelikentät kuvaavat ulottuvuuksien yhdistelmiä. Tällaisten yhdistelmien tarkastelun avulla voidaan löytää hedelmällisiä keskusteluaiheita esimiestyön kehittämisen pohdiskeluun. Esimiesten kouluttamisessa on esimerkiksi kysytty: mitä saattaa seurata, jos esimies on vaikka helposti kiihtyvä, helposti stressaantuva, passiivinen jne.

Cloningerin mallista on helppo löytää myös yhdistelmien kautta ominaisuuksia, jotka voidaan mieltää kielteisiksi ominaisuuksiksi esimiestyössä. Taulukosta löytyy tällaisia monia: nopeasti ärsyyntyvä, aggressiivinen, herkkäuskoinen, alistuva, luovuttava. Toisaalta voidaan sanoa, että jokainen ominaisuus on huono väärässä tilanteessa. Johtajien tutkimus on yli sata vuotta vanhaa ja 1900-luvun alussa tutkittiin sitä, millaisia synnynnäisiä ominaisuuksia johtajilla oli heidän alaisiinsa verrattuna. Tuolloin johtajiin liitettiin lähes yli-inhimillisiä piirteitä (Juuti, 2006, 13). Sadassa vuodessa maailma näyttää muuttuneen aika vähän, sillä edelleen etsitään kuumeisesti, millaisia ominaisuuksia hyvällä johtajalla on. Nykyisin painopiste on tässä asiassa siirtynyt enemmän toimintamalleihin: millaisia toiminta- ja käyttäytymismalleja hyvällä johtajalla on. Tulkintani mukaan tällainenkaan lista ei kestä tarkempaa tarkastelua, koska kokemuksieni perusteella näyttää siltä, että hyvä toiminta- ja käyttäytymismalli on lopulta ainakin osin tilannesidonnainen.

Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirrekuvaajat

**Persoonallisuuden
ulottuvuus**

Korkea arvo

Matala arvo

TEMPERAMENTTI

Vaikeuksien Välttäminen

huolestuva, pessimisti
pelokas, epäilevä
ujjo
väsynyt

levollinen, optimisti
rohkea, luottava
ulospäin suuntautuva
tarmokas

Uutuuden Etsiminen

tutkiva & utelias
impulsiivinen
innostunut & liioitteleva
epäjärjestelmällinen

välinpitämätön
reflektioiva
tarkka & puolueeton
järjestelmällinen

Riippuvuus Palkinnoista

tunteellinen & lämmin
omistautuva & kiintyvä
riippuvainen

käytännöllinen & kylmä
vetäytyvä & puolueeton
riippumaton

Sinnikkyys

tuottava & ahkera
kova työntekijä
kunnianhimoinen & ylisuorittava
sinnikäs & täydellisyyden tavoittelija

laiska & passiivinen
periksi antava
vaatimaton & alisuorittaja
lopettaja & käytännöllinen

LUONTEENPIIRRE

Tahdonlujuus

kypsä & vahva
vastuullinen & luotettava
tarkoitushakuinen
voimavarainen & tehokas
itsensä hyväksyvä
käyttäytyy yhdenmukaisella tavalla

epäkypsä & heikko
syyttävä & epäluotettava
ei-tarkoitushakuinen
reagoimaton & tehoton
taistelee itseään vastaan
käyttäytyy

epäjohdonmukaisella

kohti pitkän tähtäimen tavoitteita

tavalla kohti lyhyen
tähtäimen tavoitteita

Yhteistyökykyisyys

sosiaalisesti suvaitseva
empaattinen
avulias
myötätuntoinen & rakentava
eettinen & periaatteellinen

sosiaalisesti epäsuvaitseva
kriittinen
ei-avulias
kostonhimoinen & hajottava
opportunisti

Mietiskelevyys

viisas & kärsivällinen
luova & itsensä unohtava

kärsimätön
ei-luova & itsekeskeinen

Taulukko 9 Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirrekuvaajat (Cloninger 1994, 17)

<u>Uutuuden Etsiminen ja Vaikeuksien Välttäminen</u>	
<u>KORKEA UUTUUDEN ETSIMINEN</u>	
Impulsiivinen	Helposti kiihtyvä
Tutkiva	Nopeasti ärsyyntyvä
Oikullinen	Liioitteleva
Vaaroja etsivä	Helposti stressaantuva
Aggressiivinen	Ristiriitainen/Huojuva
Kilpaileva	
Yliaktiivinen	
Kärsimätön	
Puhelias	
Ulospäin suuntautunut	
Itsevarma, Huoleton	Varovainen, Levoton
<u>MATALA VAIKEUKSIEN VÄLTÄMINEN</u>	<u>KORKEA VAIKEUKSIEN VÄLTÄMINEN</u>
Estoton, Energinen	Väsänyt, Estynyt
Jännittynyt	Etsii tyyneyttä
Hyväntuulinen	Passiivinen
Horjumaton/Itsepäinen	Epäassertiivinen
Pöyhkeä/Yli-itsevarma	Kärsivällinen
	Hiljainen
	Ei-ulospäin suuntautunut
Reflektiivinen	Tyyni
Joustamaton	Hidasluonteinen
Uskollinen	Tarkka
<u>MATALA UUTUUDEN ETSINTÄ</u>	

Kuvio 10: Kahden persoonallisuusulottuvuuden vuorovaikutus: Uutuuden etsiminen ja vaikeuksien välttäminen (Cloninger ja muut, 1994, 28-31)

<u>KORKEA UUTUUDEN ETSINTÄ</u>	
Impulsiivinen	Kiivas
Tutkiva	Nopealiikkeinen
Oikullinen	Liioitteleva
Toimintavapauden kannattaja	Huomiota etsivä
Opportunistinen	Mukavuudenhaluinen
Taitavasti vetoava	Intohimoinen
Viileän itsevarma	Narsistinen/Turhamainen
Epäsovinnainen	Mielikuvituksekas
Objektiivinen	Kunnianhimoinen
<u>MATALA RIIPPUUUS</u>	<u>KORKEA RIIPPUUUS</u>
<u>PALKINNOISTA</u>	<u>PALKINNOISTA</u>
Realistinen	Tunteikas
Yksityisyyttä etsivä	Asiantunteva
Syrjään vetäytyvä	Tunnollinen
Kiihkoton	Vilpitön/Avoin
Vaatimaton	Lämpimästi suora
Ei-mielikuvituksekas	Traditionaalinen
Refleктоiva	Tyyni
Joustamaton	Hidasliikkeinen
Uskollinen	Uskollinen
<u>MATALA UUTUUDEN ETSIMINEN</u>	

Taulukko 11 Kahden persoonallisuusulottuvuuden vuorovaikutus: Palkinnoista riippuvuus ja vaikeuksien välttäminen (Cloninger ja muut, 1994, 28-31)

Seuraavassa kuvataan vielä Helsingin yliopiston psykologian laitoksella käytettävän Cloningerin testipaketin seitsemän temperamentti- ja luonteenpiirremallien ulottuvuutta, joita on käytetty tämän tutkimuksen yhteydessä. Ulottuvuudet ovat seuraavat (Helsingin yliopisto, 2004):

Harmin välttäminen (Harm Avoiding)

Henkilö, joka saa korkean pistemäärän ”harmin välttämässä”, on uusissa tilanteissa varautunut, ja jännittynyt, ja pelkää usein pahinta. Hän ei ota riskejä ja pyrkii varmistamaan. Hän haluaa toimia ennen koetulla ja turvallisella tavalla. Hän harkitsee asioita pitkään, ja välttää impulsiivisuutta ja hetken mielijohteesta tehtyjä ratkaisuja. Hän on usein huolissaan siitä, että asiat menevät hänen mielestään jotenkin pieleen. Ylipäätään hän usein pelkää tulevaisuutta ja odottaa, että se tuo pahoja asioita tullessaan. Hän on kontrolloitu, ja pyrkii välttämään tunteilua asioiden ratkaisuisissa. Kontrolli on hänelle myös suoja: hän kokee olonsa turvallisiksi, kun hän on kehittänyt jokaista tilannetta varten oman tutun käyttäytymismallin, jonka avulla hän hallitsee uudet asiat.

Hän ei reagoi uusiin asioihin innostuneesti ja voimakkaasti, vaan haluaa ensin nähdä, mitä ne tarkoittavat ja tuovat tullessaan. Ylipäätään hän on helposti jännittynyt ja huolestunut, jos hänen tulee tehdä jotain uutta tai kohdata uusia ihmisiä. Hän ei pidä odottamattomista tilanteista. Uudet ja vaikeat asiat eivät ole hänelle haaste, vaan mieluummin ahdistuksen aihe. Hän on varma siitä, että asiat menevät pieleen, ellei hän ole varovainen ja harkitse ja mieti kaikkea tarkkaan. Pysyttäytyminen omissa mielipiteissä ja totutuissa työtavoissa on hänelle tärkeää, koska sopeutuminen muutoksiin ja uusiin työtapoihin huolestuttaa häntä.

Tarvitaan paljon perusteluja, jotta hän muuttaa mielipiteitään tai toimintatapojaan. Hän ei pidä erilaisista ihmisistä kuin mitä hän itse on. Ihmisten, jotka tekevät työtä hänen kanssaan, tulee toimia samalla tavalla kuin hän. Ylipäätään hänen turvallisuuden tarpeensa on suuri, ja muutokset ja uudet ja yllättävät asiat ovat helposti hänelle uhka. Hän voi toimia myös ristiriitaisesti niin, että työpaikalla ja työtavoissaan hän on joustava, mutta vastapainoksi hän kotona vaatii kaiken pysymistä ennallaan. Kotona täytyy jokaisen esineen olla sovitulla, sille kuuluvalla paikalla, koska se tuo hänelle turvallisuuden ja hallinnan tunteen niin, että hän voi työpaikalla kohdata vaativia tehtäviä. Matala harmin välttäminen tarkoittaa, että ihminen ottaa helpommin riskejä, eikä asioiden tarvitse olla aina ennalta suunniteltuja tai hallinnassa. Uudet asiat ovat enemmänkin haaste kuin jännityksen aihe.

Nyky aika on alkanut pitää harmin välttämistä jotenkin epäsuotuisana ominaisuutena. Sitä se ei kuitenkaan ole, vaan se on ainoastaan yksi temperamenttipiirre muiden joukossa. Ihmisen on vain tärkeä tuntea itsensä niin, että hän ei vaadi itseltään väärä asioita, vaan sopeuttaa toimintansa ja elämänsä niin, että hänellä on hyvä olla. Missään ei ole osoitettu, että jännityksen etsijä selviäisi työstään ja elämästään harmin välttäjää paremmin, tai että tämän elämä olisi jotenkin jännittävämpää ja rikkaampaa kuin turvallisuutta ja sitoutumista arvostavan ihmisen.

Mietiskelevyys (Self-Transcendence)

Kun mietiskelevyys on ihmisellä korkea, hänellä on taipumus pohtia elämän perimmäisiä kysymyksiä kuten filosofisia, moraalisia, eettisiä ja uskonnollisia ongelmia. Hän kokee tärkeäksi myös ottaa niihin henkilökohtaisesti kantaa. Kun mietiskelevyys on ihmisellä alhainen, on hän enemmän käytännönläheinen. Hän on kiinnostunut enemmän toiminnasta, ja kaikesta siitä konkreettisesta, mitä hänen ympärillään tapahtuu.

Elämyshakuisuus (Uutuuden etsintä, Novelty Seeking)

Uutuuden etsintä tarkoittaa ihmisen synnynnäistä taipumusta reagoida uuteen ja yllättävään kuten uusiin ihmisiin, uusiin haasteisiin, ja uusiin sosiaalisiin tilanteisiin. Henkilö, jolla tätä ominaisuutta on paljon, on kiinnostunut kaikesta uudesta, hakeutuu aktiivisesti uusiin tilanteisiin ja ottaa riskejä. Hän on impulsiivinen, etsii vaihtelua, ei välttämättä halua suunnitella asioita etukäteen, ja haluaa kokeilla uusia työtapoja. Hän on ”huoleton”, jopa tuhleri rahankäytössä. Toisaalta hän kyllästyy ja väsyä asioihin helposti, ei sitoudu asioihin tai ihmisiin, ei jaksaa keskittyä pitkään vaan vaihtaa kiinnostuksen kohdetta herkästi. Hän myös tekee helposti harkitseemattomia ratkaisuja. Yksitoikkoisuus on hänelle kauhistus. Hän lähtee innostuneesti mukaan kaikkeen uuteen, unohtaen joskus asioiden harkinnan. Henkilö, jolla on vähän tätä piirrettä, on enemmän turvallisuushakuinen. Hän ei etsi seikkailuja eikä jännitystä, vaan pitäytyy mieluummin asioissa, jotka hän tuntee ja hallitsee. Hän ei pidä uusista ja yllättävistä tilanteista; hänellä on ”perhosia mahassa” ensimmäisenä päivänä uudessa työpaikassa, ja hän tuntee olonsa kotoiseksi vasta, kun tuntee ”talon tavat”. Toisaalta hän on myös työssään pitkäjänteisempi ja sitoutuvampi.

Sinnikkyys, peräänantamattomuus (Persistence)

Peräänantamattomuus tarkoittaa aivan sananmukaisesti peräänantamattomuutta, sinnikkyyttä ja sitä, että ei luovuta tehtävää, johon on kerran ryhtynyt. SinnikkyYTEEN liittyy usein myös kunnianhimo, suorituspaine ja jopa tarve olla muita parempi. Tarve olla sitkeämpi ja jaksaa enemmän kuin muut on näillä ihmisillä tyypillistä. Positiivisessa mielessä henkilö, joka saa korkean pistemäärän tällä asteikolla, paneutuu asioihin, jaksaa työskennellä vielä pitkään sen jälkeen, kun muut ovat lopettaneet, on energinen ja saa paljon aikaan. Peräänantamattomuuteen liittyviä negatiivisia asioita ovat joustamattomuus ja jääräpäisyys. Henkilö ei luovuta, vaikka kaikki tosiasiat kehottaisivat häntä tekemään niin. Hän ei myöskään hellitä, vaikka ruumiilliset oireet jo varoittaisivat häntä sairastumisriskistä.

Riippuvuus palkinnoista (Sosiaalinen herkkyys, Reward Dependence)

Sosiaalinen herkkyys tarkoittaa empatiaa, auttavaisuutta, kykyä sopeutua sosiaalisiin odotuksiin ja kykyä ottaa huomioon muut ihmiset. Toisaalta se tarkoittaa eräänlaista ylisosiaalisuutta siinä mielessä, että henkilö on riippuvainen yleisestä mielipiteestä, saamastaan sosiaalisesta palautteesta, sosiaalisesta kiitoksesta, siitä että hänet hyväksytään ja hänestä pidetään. Nämä ovat hyviä ominaisuuksia sinänsä, ja kuuluvat sosiaaliselle ihmiselle, mutta niihin saattaa liittyä sairastumisriski siinä mielessä, että ne johtavat usein liialliseen velvollisuuden tuntuun, joka usein johtaa työnarkomaniaan ja yliväsymiseen. Täyttääkseen paikkansa työyhteisössä ja saadakseen jatkuvaa kiitosta ihminen ottaa kaikki velvollisuudet itselleen.

Vaikka sosiaalinen herkkyys nähdään ensisijassa positiivisena ominaisuutena, saattavat tähän liittyvä ”palkintoriippuvuus” ja tarve olla hyväksytyt tehdä ihmisestä epäitsenäisen. Muiden ihmisten ja heidän mielipiteidensä kunnioittaminen ja huomioonottaminen eivät ole sama asia kuin se, että odottaa koko ajan tulevansa sosiaalisesti palkituksi, kun käyttäytyy odotusten mukaisesti. Matala sosiaalinen herkkyys saattaa tarkoittaa empatian ja herkkyyden puutetta, mutta yhtä hyvin vain sitä, että ihmiselle ei ole kovin tärkeää se, mitä muut hänestä ajattelevat. Tämä saattaa olla hyvä tai paha asia.

Hyvä asia se on silloin, kun muiden ihmisten mielipiteet eivät liikaa ohjaa ihmistä, hän ei ole liian riippuvainen saamastaan kiitoksesta ja hyväksynnästä. Hän esimerkiksi uskaltaa olla eri mieltä ja ajaa jotain asiaa, joka on hänen mielestään oikein, vaikka se ei tuokaan hänelle suosiota ja ystäviä. Matala sosiaalinen herkkyys on paha asia silloin, kun ihminen

on aidosti välinpitämätön muiden ihmisten toiveista, tarpeista ja odotuksista, eikä edes halutessaan osaa ottaa muita huomioon.

Tahdonlujuus (Self-Direction)

Tahdonlujuus viittaa ihmisen kykyyn kontrolloida ja säädellä käyttäytymistään niin, että hän saavuttaa itselleen asettamia tavoitteita. Tällainen ihminen on määrätietoinen, hänellä on usein hyvä itsetunto ja hän uskoo elämällään olevan merkitystä ja tarkoituksen. Matala pistemäärä saattaa tarkoittaa jonkinasteista epävarmuutta omasta itsestä tai sitä, että henkilö ei usko omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa elämäänsä, vaan kokee muiden ihmisten tai tilanteiden ohjailevan hänen omaa elämäänsä.

Yhteistyökykyisyys (Cooperativeness)

Yhteistyökykyisyyden lisäksi henkilö, joka saa korkean pistemäärän tässä ominaisuudessa, on auttavainen ja kiinnostunut muista ihmisistä. Hän on empaattinen ja pyrkii auttamaan muita ihmisiä pääsemään tavoitteisiinsa tuntematta kateutta. Hän on sosiaalisesti suvaitsevainen, mikä tarkoittaa, että hän ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja hyväksyy muut ihmiset sellaisina kuin he ovat. Nämä ominaisuudet ovat myös hyvän johtajan ominaisuuksia. Usein yhteistyökykyinen henkilö hakee hyväksyntää ja kiitosta muilta ihmisiltä, ja niiden saaminen on hänelle tärkeää. Matala pistemäärä tässä osoittaa, että ihminen ei ole kovin kiinnostunut muista ihmisistä, eikä ehkä osaa tarvittaessa tarjota apuaan.

5.4.1. Cloningerin mallin ulottuvuuksien arviointia esimiestyössä

Esimiestyössä Elämyshakuisuus -ulottuvuus on mielenkiintoinen. Työelämän ja erityisesti ICT-alan kiihtynyt muutosvauhti, kvartaalitalous ja kasvaviin tulosodotuksiin paljolti pohjautuva business -ajattelu näyttäisivät suosivan erityisesti henkilöitä, joiden Elämyshakuisuus -ulottuvuus on korkea. Muutosalttius ja muutoshakuisuus ovat toivottuja ominaisuuksia. Kvartaalitalouden lyhytsyklisyys ja jatkuvan arvioinnin paine näyttäisivät myös sopivan hyvin korkea Elämyshakuisuus -painotteiselle henkilölle. Samoin voidaan ajatella, että jatkuvasti kasvavat tulosodotukset sopivat paremmin uuden etsintää painottavalle ihmiselle kuin uusia asioita ja uusia ihmisiä kaihtavalle henkilölle.

Toisaalta korkea Elämyshakuisuus -ulottuvuutta voidaan tarkastella myös ominaisuutena, joka saattaa olla arveluttava hyvän johtamisen tai esimiestyön kannalta. Suuri ja jatkuva kiinnostus kaikkeen uuteen saattaa johtaa myös liialliseen uusien toimintamallien ihannointiin ja käyttöönottoon ja siten vanhojen, hyväksi todettujen käytäntöjen lakkauttamiseen. Henkilökunnan kyky työskennellä jatkuvassa muutoksessa on myös asetettu kyseenalaiseksi useissa tutkimuksissa. Jatkuvan muutoksen tai muutosuhan läsnäolo ei ole henkilökunnan hyvinvoinnin näkökulmasta toimiva tila. Stressi- ja väsymisalttius kasvavat epävarmuudessa ja jatkuvassa muutoksessa. Stressin ja väsymisen on todettu heikentävän työn tuottavuutta ainakin pidemmällä aikajänteellä mm. siten, että ihminen ei jaksakaan toimia enää tavoitteidensa mukaan, jolloin välinpitämättömyys lisääntyy (Vilkkö-Riihelä, 1999, 567).

Vaikeuksien välttäminen -ulottuvuus on myös mielenkiintoinen esimies- ja johtamistyössä. Mikäli Vaikeuksien välttäminen on esimiehellä alhainen, se merkitsee mm. riskien ottamisen alttiutta ja rohkeiden päätösten helppoutta. Esimiestyössä arvostetaan rohkeutta ja

hallittua riskinottoa. Rohkeutta tarvitaan hankaliin asioihin puuttumisessa, vaikeiden päätösten tekemisessä ja uusien, entistä tehokkaampien toimintamallien käyttööntoimittamisessa. Yrity maailma arvostaa esimiestyössä kykyä ottaa riskejä.

Matala Vaikeuksien välttäminen -arvo on mielenkiintoinen myös käänteisesti eli negatiivisena ominaisuutena. Esimies, jolla on matala arvo tässä ulottuvuudessa, lienee alttiimpi tekemään myös pinnallisia päätöksiä, koska jälkeenpäin tulevat harmit ja mahdolliset vaikeudet eivät päätöksentekotilanteessa ole merkityksellisiä. Tämä saattaa johtaa liiallisiin riskeihin, heikosti punnittuihin ratkaisuihin ja pinnalliseen päätöksentekoon.

ICT -alan viime vuosien myllerrys ja jatkuva muutos näyttäisivät tukevan matalaa Vaikeuksien välttämisen arvoa eli rohkeutta tehdä päätöksiä, uskallusta ottaa riskejä jne. Toisaalta alan ”normalisoitumisen” myötä näyttäisi toisaalta jatkuva muutos vaativan yhä enemmän punnitumpaa ja syvällisempää tietoa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Tämä viittaisi siihen, että ICT-alalla tarvitaan lähitulevaisuudessa niin Vaikeuksien välttämisen matalaa arvoa eli mm. rohkeutta ja optimismia esiin nostavaa johtamista kuin myös sen korkeaa arvoa eli hieman epäilevää ja kyseenalaistavaa johtamista.

Riippuvuus palkinnoista -ulottuvuus on esimiestyön kannalta mielenkiintoinen. Tämän arvon ollessa korkea, liittyy siihen taipumus sosiaalisen hyväksynnän tarpeeseen. Esimiestyössä on varsin tavallista, että esimies joutuu tekemään myös ikäviä päätöksiä johtaessaan organisaatiotaan. Jos Riippuvuus palkinnoista on korkea, on todennäköistä, että esimies kokee epämiellyttävinä tilanteet, joissa hän joutuu tekemään ihmisiä koskevia ikäviä päätöksiä tai antamaan negatiivista palautetta alaiselleen.

Toisaalta Riippuvuus palkinnoista -ulottuvuus saattaa johtaa siihen, että tarve alituisiin hyväksynnän ilmaisuihin ja palkkioihin on suuri. Tämä koskee niin esimiestä kuin vastaavan ominaisuuden omaavan alaisen toimintaa. Tällöin yksi toimintaa aktivoivista tekijöistä on myönteinen palaute tai palkitseminen. Esimiestyössä jatkuva palkinnon odottaminen tai kiitoksen saaminen on arjessa melko epärealistista. Alaisen roolissa tilanne on pitkälti samankaltainen. Esimies tuskin jaksaa alituisesti huomioida kiitosta janoavaa alaistaan riittävästi.

5.4.2. Cloningerin mallin arviointia kirjallisuudessa

Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirre teoriaan on kohdistettu myös kritiikkiä. Ando ja muut osoittivat, että luonteenpiirreulottuvuuksien Tahdonlujuus ja Yhteistyökykyisyys geneettiset komponentit pohjautuvat samaan geneettiseen pohjaan kuin Uutuuden Etsiminen, Vaikeuksien Välttäminen ja Riippuvuus palkinnoista (Ando, Ono, Yoshimura, Onoda, Shinohara, Kanba & Asai, 2002).

Gillespie ja muut ovat olettaneet, että jokaista seitsemää temperamentti- ja luonteenpiirreulottuvuutta kohti on oma geneettinen faktorinsa. Tutkimus viittaa siihen, että jokainen seitsemästä Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirreulottuvuudesta olisi geenipohjainen (Gillespie ja muut) 2003).

5.5. Rooken ja Torbertin johtajuustyypit – vaihtoehtoista ajattelua vai onko sittenkään?

Rooke ja Torbert (2005) kuvasivat johtajien erilaista käyttäytymistä toimintalogiikkojen mukaan. Heidän ajatuksensa oli, että persoonallisuus ei ole keskeisin johtajien erilaisuutta selittävä tekijä. He näkevät johtajien erilaisuuden ikään kuin hyvä-parempi -akselilla. Moulton-Marstonin teoriassa ei ole lainkaan hyvä-huono -ajattelua eikä Cloningerin temperamenttiteoriassakaan ole selkeästi tällaista hyvä-huono-akselia, vaan ihmiset nähdään vain erilaisina. Toisaalta Rooken ja Torbertin toimintalogiikkamallissa ja Cloningerin temperamenttiteoriassa on paljon yhtäläisyyksiä. Samoin Golemanin tunneälyajattelussa on yhtäläisyyksiä Rooken ja Torbertin ajattelun kanssa. Tunneälytaitoihin - kuten Rooken ja Torbertin johtajuustyyppeihin - liittyy oman käyttäytymisen ymmärtäminen, tulkinta ja oivallusten tekeminen.

Rooken ja Torbertin mukaan erot johtajuustyypeissä johtuvat enemmänkin johtajien sisäisestä toimintalogiikasta, tavasta tulkita ympäristöä ja reagoida, kun heidän valtansa on uhattuna, kuin johtajien johtamisfilosofiasta, persoonallisuudesta tai johtamistyylistä. Rooken ja Torbertin mukaan harva johtaja ymmärtää tai edes yrittää ymmärtää omaa toimintalogiikkaansa ja vielä harvempi yrittää löytää mahdollisuutta muuttaa sitä. Sellaiset johtajat, jotka kehittävät omaa persoonallista ymmärrystään, voivat parantaa paitsi omaa kapasiteettiaan myös organisaatioidensa kapasiteettia. Johtajat, jotka kirjoittajien mukaan kehittävät ymmärrystä omasta toimintalogiikastaan, voivat myös parantaa kykyään johtaa. Mutta tämän saavuttaakseen johtajan on ymmärrettävä, millainen johtajatyyppeihin hän oikeastaan on.

Rooke ja Torbert ovat löytäneet seitsemän toimintalogiikkaa. Yli 25 vuoden ajan Rooke ja Torbert ovat muiden tutkijoiden ohella tehneet sentence -completed, -survey tutkimuksen tuhansille 25-55-vuotiaalle päälliköille. Rooken ja Torbertin seitsemän toimintalogiikkaa ovat seuraavat:

1. Opportunisti

Opportunisti on itsekeskeinen ja käyttää kaikkia keinoja saavuttaakseen omaa etua. Opportunistilla on taipumus keskittyä henkilökohtaisiin voittoihin. Hän ei ota palautetta vastaan ja työntää syyt muiden niskoille. Hän kostaa häntä loukanneille. Hän on taitava pilkkaamaan ja kiusaamaan muita. Opportunistin alaisena olleet muistavat usein aikaa hänen organisaatiossaan painostavana. Rooken ja Torbertin aineistossa opportunisteja tutkijoiden mukaan oli vain 5 %.

Marstonin mallissa opportunistisia piirteitä näyttäisi kirjoittajan kokemuksen ja testiaineiston perusteella olevan heikon itsetunnon omaavilla, stressaantuneilla tai kypsymättömillä Hallitsevuus- ja Vaikuttavuus-esimiehillä, joilla saattaa olla ajoittain taipumusta kostamiseen, pilkkaamiseen ja painostamiseen. Toisaalta Rooken ja Torbertin opportunistien osuus esimiehistä eli 5 % tuntuu aika oikeaan osuvalta myös Suomen olosuhteisiin, sillä oma kokemukseni testiaineistoinen tukee viiden prosentin osuutta hyvin.

2. Diplomaatti

Diplomaatti on lojaali ryhmälle ja välttää konflikteja. Hän kontrolloi omaa toimintaansa enemmän kuin ulkoisia tapahtumia ja muita ihmisiä. Diplomaatti noudattaa ryhmän normeja ja pyrkii tekemään hänelle uskotut tehtävät hyvin. Diplomaateista suurin osa on nuoria (80 %), kun taas opportunisteista suurin osa (80 %) on vanhoja. Luvut viittaisivat johtajien kehittyvän iän mukana. Ylimpinä johtajina diplomaatit ovat ongelmallisia, koska he välttävät mahdollisia konflikteja ja kriittisen palautteen antamista alaisilleen ja ovat haluttomia tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Diplomaatteja Marstonin mallissa on tutkijan kokemuksen ja testien mukaan selkeästi eniten Myöntövyys-esimiehissä, joilla on taipumuksena konfliktitilanteiden välttäminen, sääntöjen korostunut noudattaminen, itsenäisen päätöksenteon vaikeus ja jopa täydellisyyteen pyrkivä huolellisuus.

Käsitykseni poikkeaa Rookin ja Torbertin käsityksestä siinä, että tämä tyyppi esiintyisi erityisesti nuorissa esimiehissä. Kokemukseni mukaan diplomaatteja on kaikenikäisissä, mutta heidän suhteellinen osuutensa esimiehistä on varsin pieni. Toisaalta nuorilla esimiehillä saattaa olla taipumusta Diplomaatin kaltaiseen käyttäytymiseen uransa alkupuolella, mutta merkittävin osa nuoristakin esimiehistä tutkijan kokemuksen mukaan tuo oman temperamenttinsa ja luonteenpiirteensä omaan työhönsä jo nuorena. Oman aineistoni mukaan esimiestehtävissä on Diplomaatiksi luettavia henkilöitä alle 5 %.

3. Asiantuntija

Asiantuntijoita oli Rookin ja Torbertin otoksessa eniten (38 %). Kun Opportunisti haluaa kontrolloida maailmaa ympärillään ja Diplomaatti kontrolloida itseään, niin Asiantuntija haluaa kontrolloida ammatillista ja henkilökohtaista elämänsä hankkimalla mahdollisimman täydellisen tietämyksen. Asiantuntija arvostaa loogista ja pitävää päättelyä. Hän esittää kovia faktoja ja vedenpitävää logiikkaa saavuttaakseen ryhmässä konsensuksen ja ehdottamansa asian hyväksytyksi. Asiantuntija pyrkii jatkuvasti parantamaan, tehostamaan ja täydellistämään toimintaa. Hän saattaa olla ongelmallinen, sillä hänellä on taipumus uskoa olevansa liian usein täydellisen oikeassa. Hän hyljeksii muiden ihmisten mielipiteitä, ei arvosta tunneälyä eikä pidä siitä.

Asiantuntijan kuvaus on jälleen lähellä Hallitsevuus-esimiehen kuvausta eli kovien faktojen korostaminen, korostunut oikeassa olemisen tarve ja muiden mielipiteiden hyljeksiminen. Tunneälyn arvostamisen puutetta en allekirjoita, vaan enemmänkin näyttäisi siltä, että Asiantuntijat ovat usein kyvyttömiä ymmärtämään tunneälytaitojen ja sosiaalisten taitojen merkitystä ja tämä aiheuttaisi näiden alueiden huomiotta jättämisen.

4. Saavuttaja

Otoksessa 30 % kuului Saavuttajiin. He kykenevät luomaan hyvän työilmapiirin niin yksikköön kuin osastojen välille. He haastavat alaisiaan ja tukevat heitä sekä kiinnittävät huomiota suoritteisiin. Heidän huono puolensa on, että heidän tyyliinsä estää heitä ajattelemasta oman piirinsä ulkopuolelle. Saavuttajan maailmankuva on laajempi kuin kolmen edellä kuvatun tyyppin. Saavuttaja ottaa vastaan palautetta ja tunnistaa, että jokapäiväisen elämän ristiriitaisuudet ja konfliktit ovat peräisin erilaisista tulkinnoista ja

suhtautumistavoista. He tietävät, että ristiriitojen ratkaiseminen vaatii herkkyyttä tuntea suhteita ja kykyä vaikuttaa muihin positiivisella tavalla. Saavuttajat osaavat luotettavasti johtaa tiimiä toteuttamaan uusia strategioita tarkastelemalla tasapainoisesti välittömiä ja pitkän ajan tavoitteita.

Saavuttajaa on vaikea verrata Marstonin mallin tyyppeihin, sillä siinä on selvästi kypsän Hallitsevan, kypsän Vaikuttajan ja myös Pysyvyys-esimiehen piirteitä. Näyttäisi siltä, että Saavuttaja on enemmän kokemuksen aikaan saama tietynlainen viisastuminen eli Rooken ja Torbertin malli toimii tässä kohdin hyvin.

5. Individualisti

Individualistin mielestä mikään toimintalogiikka ei ole luonnollinen. Hän yhdistää henkilökohtaisen ja yrityksen toimintalogiikan. Individualistit pystyvät päinvastoin kuin Saavuttajat pitämään erillään mahdolliset konfliktit periaatteiden ja toimintojen välillä. Individualistit eivät piittaa säännöistä, joita he pitävät epärelevantteina. He luovat ainutlaatuisia rakenteita ratkaistakseen strategian ja suorituskyvyn välisen kuilun.

Individualistin kohdalla tulee jälleen mieleen Hallitsevuus-esimies Marstonin mallista. Erityisesti siihen viittaa hankaliksi tai turhiksi koettujen sääntöjen huomiotta jättäminen.

6. Strategi

Strategi poikkeaa Individualistista siten, että hän tunnistaa organisaation rajoitukset ja käsitykset, joista hänen mukaansa voidaan keskustella ja niitä voidaan muuttaa. Strategit ovat kiinnostuneita kolmesta sosiaalisen vuorovaikutuksen alueesta: henkilökohtaiset suhteet, organisaation suhteet sekä kansalliset ja kansainväliset suhteet. Strategin toimintalogiikan mukaan organisatorinen ja sosiaalinen muutos on iteratiivinen kehitysprosessi, joka vaatii osaamista ja kiinteää johtamista. Strategi käsittelee konflikteja hienovaraisemmin kuin muut toimintalogiikat. Strategi tunnistaa herkästi ja hallitsee ihmisten mahdollisen vastarinnan. Tästä syystä Strategi on tehokas muutosagentti.

Strategi viittaa jälleen enemmän kokemuksen mukanaan tuomaan viisauteen kuin Marstonin nelikentän tyyppeihin. Kaikki Marstonin tyypit kykenevät kypsässä tilassa toimimaan Strategin lailla, vaikka Hallitsevuus erityisesti, mutta myös Vaikuttavuus, muutosalttiina tyyppinä ovat lähinnä Strategin tapaa toimia.

7. Alkemisti

Alkemisteja on Rooken ja Torbertin otoksessa varsin vähän ja tästä syystä heidän piirteidensä tunnistaminen on vaikeaa. Alkemisti kykenee uudistamaan sekä itsensä että organisaationsa. Siinä, kun Strategi siirtyy tehtävästä toiseen, Alkemisti hyvän kyvykkyytensä varassa hoitaa monia hankkeita samanaikaisesti ja jopa eri tasoilla. Hän osaa puhua niin ylempien kuin alempienkin organisaation ihmisten kanssa. Hän kykenee käsittelemään ajankohtaisia prioriteetteja unohtamatta pitkän aikajänteen tavoitteita. Hänellä on korkea moraalit. Hän kykenee taitavasti vaikuttamaan ihmisiin.

Alkemisti viittaa selvästi kokeneeseen ja kypsään Vaikuttavuus-esimieheen. Monien tehtävien hoitaminen yhtä aikaa, taito vaikuttaa ihmisiin ja korkea työmoraali viittaavat tasapainoisen Vaikuttavuus-esimiehen toimintaan

Rooke ja Torbert katsovat, että heidän seurantalutkimustensa huomattavin löydös on se, että johtajat voivat muuttaa käyttämästään toimintalogiikasta toiseen. Johtajan toimintalogiikan muutos voi syntyä hänen omasta tahdostaan tai ympäristön tuella. Myös jotkut ulkoiset tapahtumat, esimerkiksi ylentäminen, voivat käynnistää johtajan toimintalogiikan muutoksen.

Itse en usko täysin Rooken ja Torbertin näkemykseen siitä, että esimiehet kykenisivät siirtymään toimintalogiikasta toiseen ilman mittavia ponnisteluja. Tulkintani mukaan temperamentti ja luonteenpiirteet (ja henkilökohtaiset työhistorian onnistumiset/epäonnistumiset) säätelevät esimiesten toimintaa niin paljon, että toimintalogiikoiden valintaan ne vaikuttavat enemmän kuin mitä Rooken ja Torbertin tulokset antavat olettaa.

Tyypillisin muutos johtajien keskuudessa on Rooken ja Torbertin mukaan Asiantuntijasta Saavuttajaksi. Sellaiset ideat kuin tavoitejohtaminen ja delegointi tuotiin aikanaan keskusteluun juuri tämän muutoksen aikaansaamiseksi. Saavuttajasta Individualistiksi muuntuminen on harvinaisempaa, sillä useimmille yrityksille riittävät Saavuttaja -johtajat. Saavuttajasta Individualistiksi siirtyminen voisi artikkelin mukaan tapahtua parityönä. Strategiksi tai Alkemistiksi pyrkivät johtajat eivät tarvitse mentoria vaan sopivan vertaisryhmän, joka toimii ideoiden ja ajatusten testaajana ja samalla toistensa sparraajana. PIT-ohjelmassa eräs tausta-ajatus oli juuri kollegaryhmien tuomat hyödyt, joissa keskustellaan esimiestyön ongelmista ja pyritään etsimään uusia parhaita käytäntöjä ja toimintamalleja.

Rooken ja Torbertin toimintalogiikka-ajattelussa esimiehet on luokiteltu sen perusteella, miten he tulkitsevat ympäristöä ja miten he reagoivat, kun heidän valtansa on uhattuna. Moulton-Marstonin mukaan erot johtuvat pitkälti ihmisen luontaisista ominaisuuksista, joiden muuttaminen on melko vaikeaa. Moulton-Marstonin tyypit ovat lähempänä temperamenttiteorian malleja, kun taas Rooken ja Torbertin erilaiset toimintalogiikat näyttäisivät kytkeytyvän ihmisen havaintomaailmaan ts. ympäristön tulkintaan ja sen kautta luotuihin toimintamalleihin.

5.6. Yhteenveto luvusta

Luvussa käsiteltiin ihmisten erilaisuutta osana esimiestyötä ja työyhteisöjä. Luvun alussa tarkasteltiin temperamentin ja luonteenpiirteiden käsitteitä. Temperamentilla tarkoitetaan ihmisille tyypillisiä yksilöllisiä reagoimis- ja käyttäytymistyyliä. Temperamentti muodostaa persoonallisuuden biologisen perustan. Se on melko vähän tutkittu persoonallisuuden alue. Ihmisen minäkäsitys vastaa kysymykseen, millainen minä olen tai millaisena minä koen itseni. Minäkäsitys muuttuu elämän aikana.

Erilaiset käyttäytymistyyli eivät viittaa ihmisen hyvyyteen tai huonouteen, vaan ainoastaan erilaisuuteen. Ymmärtämällä, että ihmiset ovat pohjimmiltaan erilaisia, on esimiesten

helpompi motivoida ja ymmärtää alaisiaan. Tämä edellyttää esimiehen itsensä ymmärtämistä. Erilaisuutta kuvaavia testejä käytetään paljon työyhteisöissä. Niissä piilee vaara, että tyypittely johtaa suureen innostukseen ja väriin johtopäätösten tekoon. Vaarana on myös se, että organisaation johdossa ryhdytään rakentamaan jonkinlaista temperamenttiin pohjautuvaa hyvän työntekijän mallia.

Tässä luvussa tarkasteltiin myös muutamia temperamenttiin ja ihmisten erilaisuuteen liittyviä näkemyksiä ja teorioita. Tarkastelun kohteina ovat klassinen Hippokrateen temperamenttityypitys, Myers-Briggsin luonnetyyppi-indikaattori, Moulton-Marstonin biososiaalinen teoria, Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirremalli sekä Rooken ja Torbertin johtajuustyytit.

Hippokrateen temperamenttityylejä kuvaavassa tyypityksessä on neljä erilaista ihmistyyppiä: melankolinen, flegmaattinen, koleerinen ja sangviininen. Myers-Briggsin luonnetyyppi-indikaattori (MBTI) kuvaa ihmisiä neljällä ulottuvuudella: introvert-extrovert, intuitive-sensing, thinking-feeling ja judging-perceiving.

Moulton-Marstonin biososiaalisessa teoriassa on neljä luonteenpiirrealuetta: hallitsevuus (nopeus, päättäväisyys, rohkeus, intuitiivisuus), vaikuttavuus (nopeus, ihmiskeskeisyys, pinnallisuus, seurallisuus), pysyvyys (rauhallisuus, realismi, varovaisuus, kärsivällisyys) ja myöntövyys (tarkkuus, systemaattisuus, tosiasioiden tutkiminen, etäisyys). Moulton-Marstonin teoriassa lähtökohtana on, että jokaisessa ihmisessä on kaikkia luonteenpiirteitä, mutta toiset piirteet näkyvät ihmisen käyttäytymistyylissä voimakkaammin kuin toiset. Moulton-Marstonin teoriaa käsiteltäessä tarkasteltiin myös ihmisten erilaisuuteen liittyviä vuorovaikutustilanneriskejä.

Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirremallissa on neljä ainakin osittain perinnöllistä temperamenttialuetta: elämishakuisuus tai uutuuden etsiminen (taipumus suuntautua kohti uusia asioita), vaikeuksien välttäminen (varauksellisuus, ujous, uusissa tilanteissa jännittäminen), riippuvuus palkinnoista (aktiivinen suuntautuminen kohti ehdollistunutta palkintoa, mielistelytaipumus) ja sinnikkyys (kunnianhimo, ahkeruus). Luonteenpiirremallissa on kolme aluetta: itseohjautuvuus tai tahdonlujuus (itsenäisyys, itsekuri), yhteistyökykyisyys (olla osana jotakin, myötätunto, auttamishalu) ja mietiskelevyys (uskonnollisuus, kärsivällisyys, pohdinta).

Rooken ja Torbertin johtajuustyypeissä on kyse siitä, että johtajien sisäinen toimintalogiikka vaihtelee. Heidän ajatuksensa painottuu siihen, että johtajien tapa tulkita ympäristöä on merkitevin heidän toimintalogiikassaan. He löysivät seitsemän erilaista logiikkaa: opportunisti (itsekeskeinen, käyttää kaikkia mahdollisia keinoja), diplomaatti (välttää konflikteja, lojaali ryhmälle, kontrolloi itseään voimakkaasti), asiantuntija (pohjaa toimintansa tietoon ja loogiseen päättelyyn), saavuttaja (hyvän ilmapiirin luoja, huomio suoritteissa), individualisti (piittaamattomuus epärelevantteista säännöistä, oman mallin mukaan toimiminen), strategi (tunnistaa organisaation rajoitukset, kiinnostus vuorovaikutussuhteisiin) ja alkemisti (kyky uudistaa ja uudistua, korkea moraalinen, kypsyyden). Rooken ja Torbertin tyyppien koskeva osuus otettiin mukaan, koska siinä kohteina ovat

johtajat ja heidän erilaisuutensa. Heidän tyyppejään verrattiin edellisiin ja tarkasteltiin, millaisia yhtymäkohtia voitiin löytää niiden väliltä.

Ihmisten erilaisuuden käsittely oli hyvin keskeisessä roolissa PIT-ohjelmassa. Temperamentin ja tunneälyn alueita ei ole merkittävästi tutkittu, vaikka tulkintani mukaan niillä on selkeä yhteys toisiinsa. Lähtökohtaisesti temperamentti ja luonteenpiirteet luovat käyttäytymiselle pohjan, joka näkyy läpi elämän. Tunneälytaitoja oppimalla on mahdollista vaikuttaa siihen, että mm. temperamentin ja luonteenpiirteiden myötä tulleita vahvuuksia voidaan edelleen vahvistaa ja heikkouksia vaimentaa. Oppimisen hyviksi koettuja teorioita ja malleja tarvitaan valmennusohjelmien rakentamiseen.

Seuraavassa luvussa käsitellään prosessi-intensiivisen esimiestyön kehittämisohjelmaa (PIT). Siinä käsitellään suunnittelututkimusta, jonka tarkoituksena on luoda uutta tai parantaa olemassa olevaa eli tässä tapauksessa muuttaa johtajia paremmiksi johtajiksi. Paremmaksi johtajaksi tai esimieheksi tuleminen edellyttää tulkintani mukaan oman temperamenttirakenteen ymmärtämistä ja tunneälytaitoja, joiden yhtenä tehtävänä kyseenalaistaa henkilön ajattelua sekä käyttäytymis- ja toimintamalleja. Tämän itsetutkiskelun jälkeen asioita, joita henkilö haluaa parantaa, ryhdytään toteuttamaan valituin muutosohjelmin ja harjoituksin.

6. Prosessi-intensiivinen esimiestyön kehittämisohjelma

Tässä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen varsinainen tulos eli PIT-ohjelma (Prosessi-intensiivinen esimiesvalmennusohjelma). Aluksi kohdassa 6.1 tarkastellaan suunnittelututkimusta. Suunnittelutiede on olemukseltaan ongelmanratkaisuparadigma. Sen tavoitteena on luoda innovaatioita, joiden avulla voidaan kehittää organisaatioiden tuotteita ja palveluja tehostamaan toimintaa ja toimintamalleja. Suunnittelutieteen tavoitteena on hyöty eikä niinkään totuus, vaikka niiden erottaminen toisistaan on jopa mahdotonta.

Tämän jälkeen edelleen kohdassa 6.1 kuvataan tämän tutkimuksen suunnitteluongelma ja sen ratkaisu. Tutkimuksen suurin suunnitteluongelma on: voidaanko suunnitella ja rakentaa esimiesvalmennusohjelma, jonka rakenneperiaatteet ovat seuraavat: 1) ohjelman osien määrätty järjestys, jatkuvuus ja kytkentä toisiinsa, 2) ohjelmaa hienosäädetään osanottajien esittämien tarpeiden mukaan 3) osanottajat otetaan mukaan ohjaukseen teettämällä heillä itseohjausta 4) psykologinen esimiesvalmennus ja työnohjaus vuorottelevat 5) itsetuntemus, erityisesti oman temperamentin ja omien tunneälytaitojen tuntemus, on avain itsensä ja esimiesominaisuuksien kehittämiseen. Näiden rakenneperiaatteiden pohjalta suunniteltiin ja rakennettiin PIT -ohjelma.

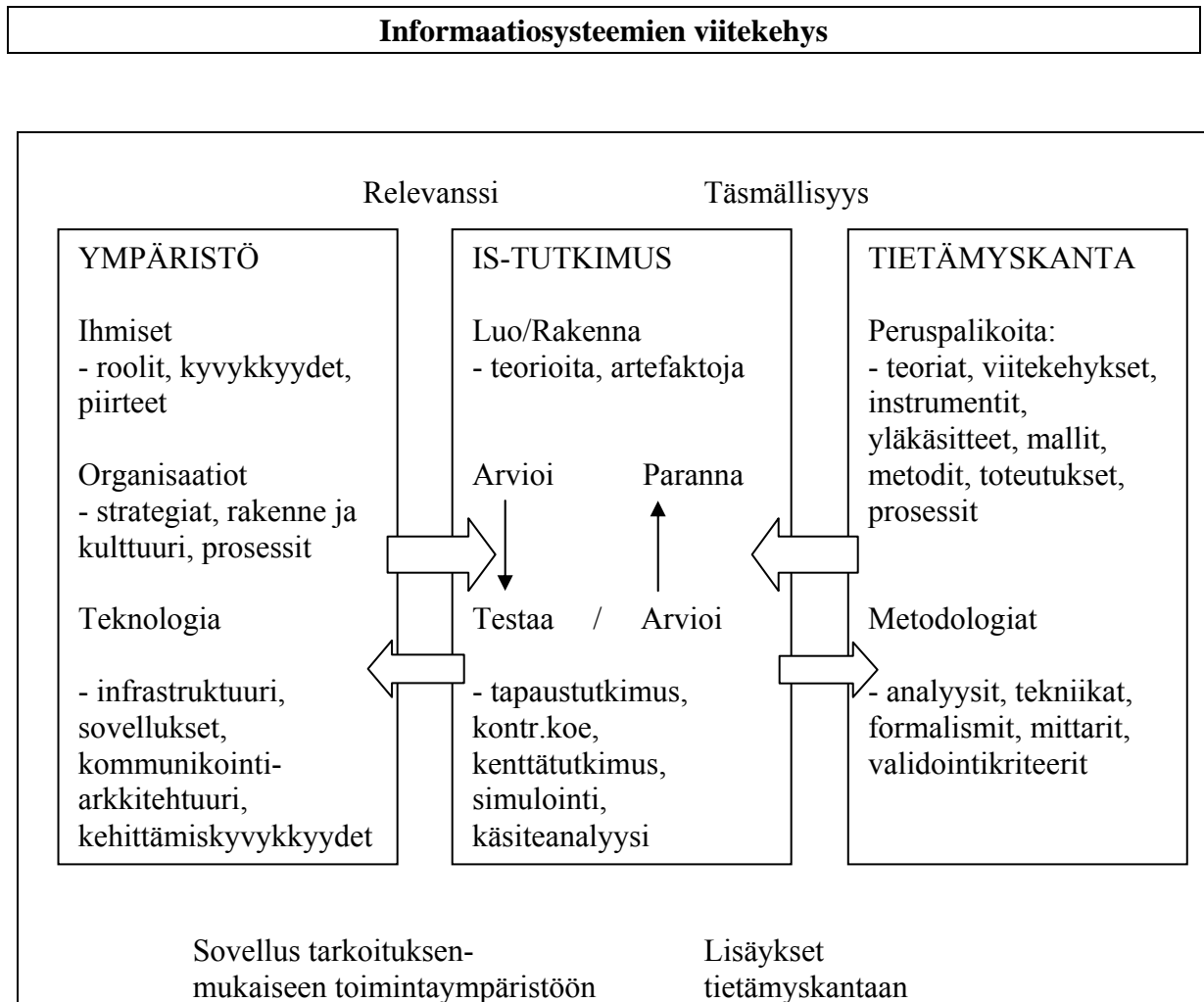
Kohdassa 6.2 kuvataan PIT -ohjelman suunnittelua. Ohjelman suunnittelun alkuvaiheessa tarkastellaan yliopistojen ja korkeakoulujen maisteriohjelmien sisältöjä ja niiden esimiesvalmennuskursseja. Lisäksi on haravoitu markkinoilla olevia kaupallisia johtamiskoulutusohjelmia. Näin on päädytty siihen, että usein ne koostuivat useiden esiintyjien melko laajasta aihekirjosta ja maisteriohjelmissa varsinainen esimiestyön valmennus oli varsin niukkaa. Kaupalliselta puoleltakaan ei löytynyt sellaista pitkäkestoista ohjelmaa, jossa yksi valmentaja olisi vetänyt koko ohjelman. Ohjelman suunnittelussa on päädytty sellaiseen malliin, jossa yhden valmentajan vetämät teemaistunnot ja erityisesti esimiestyötä varten kehitetty työnohjaus toteutettiin vuororakenteella. Tämän jälkeen esitetään ohjelman periaatteet, joita noudattaen sen rakenne ja sisältö suunniteltiin ja toteutettiin. Kohdassa 6.3 esitetään, millaisia odotuksia ohjelman osallistujilla oli sen alussa. Kohdassa 6.4 kuvataan ohjelman rakenne ja luvun lopussa kohdassa 6.5 valmennuspäivien teemat ja niiden sisältökuvaukset.

6.1. Suunnittelututkimus ja suunnitteluongelmat

Suunnittelutiede on Hevnerin ja muiden mukaan (2004) olemukseltaan ongelmanratkaisuparadigma. Uusien mahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen on suunnittelututkimuksessa keskeisellä sijalla. Tavoitteena on luoda innovaatioita, joiden avulla ideoista, käytännöistä ja teknologisista mahdollisuuksista voidaan kehittää tuotteita ja palveluita, jotka tehostavat organisaatioiden toimintaa ja toimintamalleja. Nämä kehitetyt artefaktit perustuvat suunnittelutieteiden teoriaan, jota sovelletaan, testataan, modifioidaan ja laajennetaan tutkijoiden kokemuksen, luovuuden, intuition ja ongelmanratkaisutaitojen kautta.

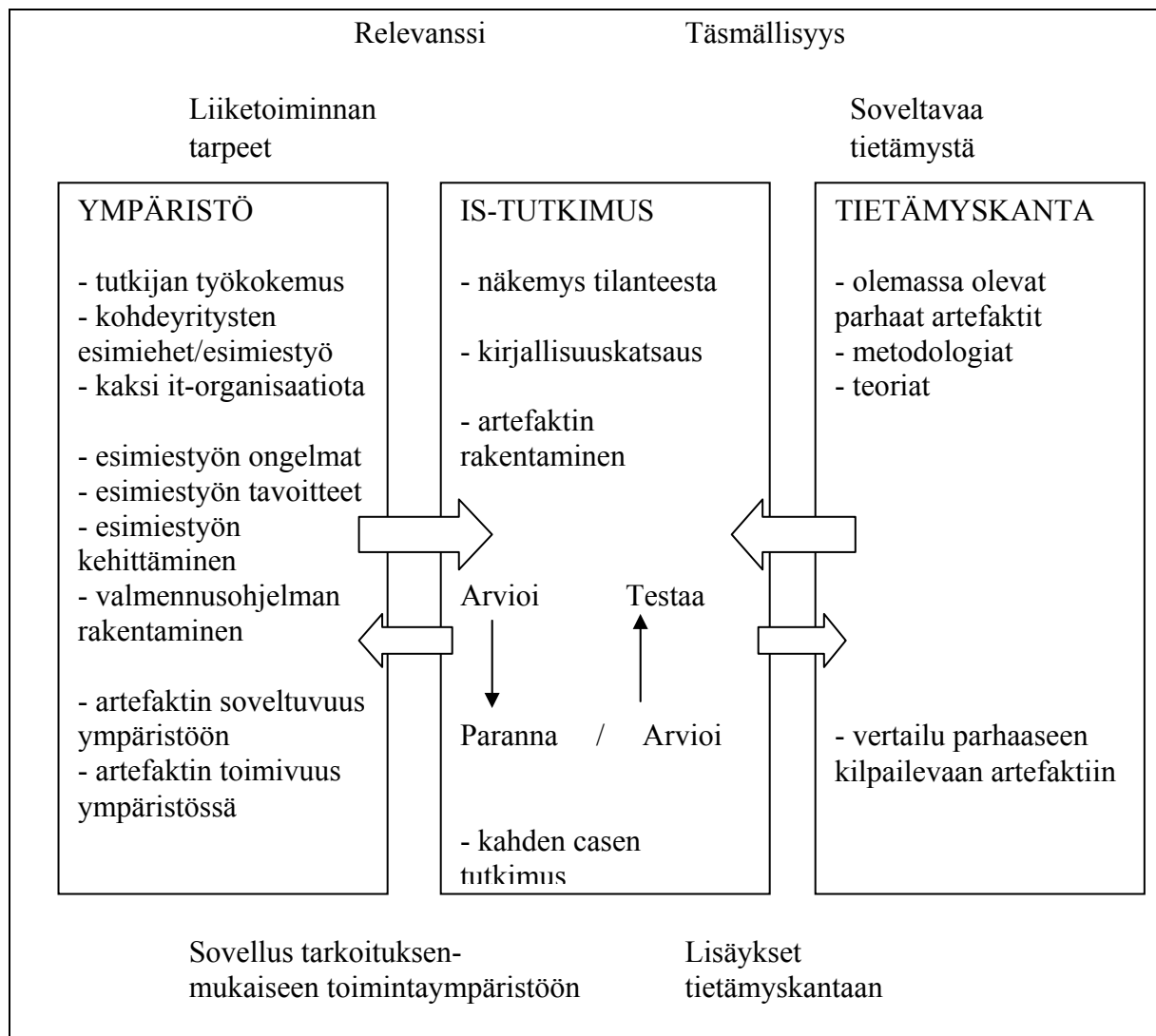
Suunnittelutieteellinen tutkimus on pyrkinyt luomaan ja arvioimaan IT-artefakteja, joiden tarkoituksena on ratkoa organisaatioissa mm. tietojenkäsittelyyn liittyviä ongelmia. Kirjoittajat esittävät, että suunnittelutieteen ymmärtämiseksi pitää erottaa siihen liittyvät prosessit ja niiden tuloksena syntyvä tuote eli artefakti (Hevner ja muut., 2004).

Hevner ja muut (2004) kuvasivat Informaatiosysteemien tutkimuksen viitekehystä seuraavalla kaaviolla, jota myös tässä tutkimuksessa on käytetty soveltaen:



Kuvio 11 Informaatiosysteemin (IS) tutkimuksen viitekehys (Hevner ja muut, 2004)

Tämän tutkimuksen menetelmä Hevnerin viitekehyksessä voidaan kuvata seuraavasti:



Kuvio 12 Tutkimuksen menetelmä Hevnerin viitekehyksessä

Järvinen P. ja Järvinen A. (2004) suosittelevat suunnittelututkimuksessa suunnitteluongelmien jakamista siten, että ensin pohditaan suurin suunnitteluongelma ja sen jälkeen siitä seuraavat suunnitteluongelmat. Van Aken (2004) tarkastelee johtamista ja erityisesti muutosten aikaansaamista. Hän painottaa tutkimuksen relevanttisuutta ja hyödyllisyyttä, siis tulosten ja teorioiden hyväksikäyttöä. Van Aken erottaa konstruointiongelmat ja tulosten parantamista vaativat ongelmat. Suunnittelutieteen tietämyksestä muodostavat keskeisen osan preskriptiot (jos haluat saavuttaa Y:n tilanteessa Z, niin suorita X). Van Aken suosittaa, että preskriptiot eli teknologiset säännöt olisi testattu monessa peräkkäisessä tapaus-tutkimuksessa. Hän katsoo, että organisaatiotieteen tulee tuottaa deskriptioita ja johtamistieteen preskriptioita.

Valmennuspäivien alustuksissa käsiteltiin monipuolisesti esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä, joiden aihealueet oli valittu yhdessä osallistujien kanssa. Aihealueiden alustusten jälkeen käytiin keskustelua aiheesta ja osallistujat kertoivat omia kokemuksiaan aihealueelta ja siihen liittyvistä kokemuksistaan tai ongelmistaan (Z, joka sisältää sekä johtamisongelman että johtamisongelman kontekstin). Tämän jälkeen käsiteltiin yksittäisiä tapauksia ja pyrittiin löytämään sellaisia toiminta- tai ajattelumalleja (X), joiden avulla vastaavanlaisessa tilanteessa esimies selviäisi aiempaa paremmin (Y). Toisin sanoen valmennuspäivien sisällä kulku noudatti preskription kaavaa: jos haluat saavuttaa Y:n tilanteessa Z, niin jokin sellainen toimenpide kuin X saattaisi auttaa.

6.1.1. Tutkimuksen suunnitteluongelmat

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli suunnitella uudenlaiseen ajatteluun pohjautuva meta-PIT-ohjelma ja sen keskeiset kantavat periaatteet. Kohteen suunnittelu oli valmennuksen kantavien periaatteiden suunnittelua ja määrittelyä eli siis lopputuloksen suunnittelua. Prosessin suunnittelu oli se prosessi, jossa luotiin ne elementit, jotka katsottiin perustellusti tarpeellisiksi valmennusohjelman osiksi lopputuloksen saavuttamiseksi. Resursseja tässä tutkimuksessa olivat ihmiset, esimiehet, tutkija itse sekä tutkimuksessa käytetyt apuvälineet (mm. testit), jotka ovat osallisina tässä tutkimuksessa. Toteutuksen suunnittelua oli valmennuspäivien rakenteiden ja sisältöjen suunnittelu, ohjelman harjoitusten suunnittelu ja ohjelman loogisen etenemisen suunnittelu.

Pitkän työyhteisöjen valmennuskokemukseni perusteella laadukas ja korkea tuottavuuteen tähtäävä ihmisten johtaminen sisältää tulkintani mukaan monia psykologisia taitoja sisältäviä asioita, joiden toteutuminen oli yhtenä johtoajatuksena PIT-ohjelman suunnittelussa ja suunnitteluongelmien ratkaisuisissa. Preskriptioiden muodossa hyvän esimiestyön alkiot voidaan esittää seuraavasti:

Jos haluamme laadukkaan ja korkea tuottavuuteen kykenevän työyhteisön, tulee esimiehen

- a) panostaa hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen
 - hyvässä ja luottamuksellisessa ilmapiirissä asioista voidaan keskustella ja ongelmat nostaa esiin ilman pelkoa
 - huonossa ja heikon luottamuksen organisaatiossa asioista (erityisesti ongelmista) puhutaan ”nurkan” takana, jolloin syntyy epävirallisia organisaatioita eikä virallinen organisaatio ei tiedä, mistä organisaatiossa keskustellaan ja mitä työyhteisön jäsenet ajattelevat
 - hyvä ilmapiiri ja korkea luottamus vähentävät sairastuvuutta (Toponen, 2004)
- b) pyrkiä stressittömyyteen tai hyvin alhaiseen stressitasoon koko organisaatiossa
 - kielteisen stressin vaikutukset yksilöihin ja ryhmään ovat usein ongelmallisia: kyky aloittaa asioita heikkenee, muisti saattaa heiketä, keskittymiskyky heikkenee ym. (Toponen, 2004)
 - stressi saattaa johtaa organisaation luovuuden heikkenemiseen ja kehittämishalun vähenemiseen
- c) toimia johdonmukaisesti, rehellisesti ja oikeudenmukaisesti
 - johdonmukainen esimiestyö lisää esimiehen työn ennustettavuutta ja näin usein luottamusta esimieheen

- organisaatioilla on taipumuksena yleistää: kerran epärehellisyudesta kiinni jäänyt esimies leimataan yleisemminkin epärehelliseksi (Toivonen, 1998)
- d) tarttua nopeasti ongelmiin ja pyrkiä niiden ratkaisemiseen nopeasti, mikäli se on mahdollista
- vaikeisiin esimiestyön asioihin tarttumisen (häiriökäyttäytymiseen, laiminlyönteihin, heikkoon suoritustasoon ym.) siirtäminen näyttää tekevän asioista yhä vaikeampia
 - alaiset näyttävät ongelmia siirtävään esimieheen vähemmän kunnioittavasti kuin asioihin tarttuvaat esimieheen
 - ongelmiin tarttumattomuus kasaa helposti ongelmia, jolloin niiden ratkaiseminen vaikeutuu
- e) panostaa myönteiseen ajatus- ja asennemaailmaan
- esimiehen oma ajatusmaailma näyttää heijastuvan alaisiin
 - kielteinen ajatus- ja asennemaailma johtaa motivaation laskuun
- f) panostaa motivaation rakentamiseen
- hyvä motivaatio on hyvän työn tuottavuuden perusta
- g) panostaa alaisten itsetunnon nostamiseen
- ihmisen itsetunto on tärkeä osa suorituskykyä ja -tasoa
 - alaisille on tärkeää, että esimies arvostaa häntä ja että esimies sen myös viestii hänelle

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena suunnitella ja rakentaa esimiesvalmennusohjelma, jonka tehtävä on saada aikaan valmennettavissa muutos, jota havainnollistetaan seuraavilla tuloksilla 1-8

Esimiesvalmennusohjelman läpi käytyään osallistuja

- 1) osaa hyödyntää tunneälytaitoja omassa johtamisessaan
- 2) ymmärtää oman ajattelun, tunnemaailman ja uskomusten merkityksen ja vaikutukset esimiehenä menestymisessä
- 3) kokee olevansa psyykkisesti vahvempi ja tasapainoisempi esimies kuin ennen ohjelmaa
- 4) tuntee hallitsevansa paremmin stressitilanteita, ajankäyttöä, yksinäisyyden kokemuksia ja riittämättömyyden kokemuksia esimiestyössään
- 5) ymmärtää työn ja vapaa-ajan erottamisen merkityksen
- 6) ymmärtää oman temperamenttinsa ja luonteenpiirteensä sekä osaa hyödyntää niiden vaikutuksia esimiestyössä
- 7) osaa toimia muutostilanteissa tuloksellisesti
- 8) osaa antaa sekä kriittistä että myönteistä palautetta siten, että kohdehenkilö kokee palautteen rakentavana ja pystyy hyödyntämään sen myönteisesti

Valmennusohjelman arviointikriteerejä ovat 1) osallistuja kokee olevansa parempi esimies kuin ennen ohjelmaa ja 2) osallistuja saa paremmat arviot johtamistyöstään alaisiltaan, kollegoiltaan ja esimieheltään.

Pyrkimyksenä oli löytää joitakin uusia esimieskoulutukseen ennen kuulumattomia elementtejä ja koulutusmalleja. Toisena pyrkimyksenä oli luoda sellainen valmennus- tai koulutusmalli, joka olisi hyödyllisimmän mahdollisimman tehokas. Suunnitteluperiaatteina päädyttiin seuraaviin ohjelman erityispiirteisiin sekä rakentamis- ja arviointivaatimuksiin, jotka seurasivat mukana koko ohjelman keston ajan:

- syvällinen ja jatkuva interaktiivisuus varmistaa osallistujien motivaation ja ohjelman seuraamisen
- vähemmän perinteisiä luentoja, enemmän kokemuksesta oppimista
- koko ohjelman peruslähtökohta ja painotus on mentaalisissa prosesseissa siihen ajatukseen perustuen, että esimiehen mentaalinen tasapaino ja hyvinvointi vaikuttavat voimakkaasti esimiehen kykyyn johtaa ja tehdä omaa työtään korkealla tuottavuustasolla
- työskentely etenee mentaalisista prosesseista kohti business-prosesseja ja henkilökohtaista työn tuottavuuden optimointia
- erilaisia itsearviointimenetelmiä käyttäen pyritään löytämään osallistujien vahvuudet ja myös potentiaalisia kehittämisalueita

Jos ohjelmassa tavoitellaan erityisesti tuloksia 1-5, niin

- tunneäly- ja johtamistaidot tulee mitata 360-asteen mittarilla, jotta esimies saa hyvän kuvan omista taidoistaan ja kykenee näkemään, miten hänen omat ajatuksensa ovat yhteneväisiä tai erilaisia muiden näkemyksiin verrattuna
- tunneälytaitojen merkitys on kyettävä kuvaamaan siten, että osallistuja voi kokea ne henkilökohtaisina, läheisinä, innostavina ja itselleen hyödyllisinä
- tunneälytaidot tulee käsitellä kahdesta näkökulmasta: 1) miten tunneälytaidot vaikuttavat esimiehen omaan ajatteluun ja käyttäytymiseen (intrataidot) ja 2) miten esimiehen tunneälytaidot heijastuvat alaisten käyttäytymiseen ja toimintaan (intertaidot)
- tunneälytaitojen eri osien merkitys esimiestyön arjessa pitää kyetä esittämään esimerkein
- osallistujat tulee saada motivoitukseksi ajatuksesta, että tunneälytaitojen oppimisen kautta on mahdollista kehittää ajatteluaan ja käyttäytymistään itsensä kannalta hyödyllisemmäksi
- osallistujat tulee saada tunnistamaan ja löytämään omat stressitekijänsä sekä pohtimaan, miten niiden poistaminen tai välttäminen olisi mahdollista
- suunnitelmallisuuden merkitystä ja ajankäytön suunnittelua tulee korostaa ja etsiä uusia toimintamalleja harjoitusten muodossa
- ajoittaiset yksinäisyyden ja riittämättömyyden kokemukset esimiestyössä tulee käsitellä tavallisena esimiestyön luonteeseen kuuluvana ilmiönä
- työn ja vapaa-ajan erottamisen merkitystä tulee korostaa muun muassa seuraavista syistä: 1) esimiehen tulee saada etäisyyttä työhönsä, jotta hän ei ”sokaistu” omaan ajatteluunsa siitä, mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää ja 2) vapaa-aika on tarkoitettu lepoon siihen, että elämä ei voi koostua pelkästään työstä, sillä pelkästään työlle elävä ihminen on liian riippuvainen yhdestä asiasta
- aiheista tulee käydä runsaasti keskusteluja ja tehdä harjoituksia, jotta esimiehen on helpompi pohtia omia muutostarpeitaan

Jos ohjelmassa tavoitellaan erityisesti tuloksia 6-8, niin

- temperamentti- ja luonteenpiirteet tulee mitata testeillä, jotta osallistuja saa tarkemman kuvan omista piirteistään itsensä kehittämisen pohjaksi
- temperamentti- ja luonteenpiirteitä tulee käsitellä jokaisen osallistujan kohdalla kolmesta näkökulmasta: 1) esimiehen temperamentti- ja luonteenpiirteiden luontaiset vahvuudet ja potentiaaliset heikkoudet itsensä kehittämistä varten 2) miten esimiehen temperamentti- ja luonteenpiirteet mahdollisesti tai todennäköisesti vaikuttavat häneen toimintaansa esimiehenä ja miten niitä voisi kehittää 3) miten esimiehen temperamentti- ja luonteenpiirteet mahdollisesti tai todennäköisesti vaikuttavat hänen alaisiinsa ja heidän käyttäytymiseensä
- osallistujille tulee antaa konseptimalli muutoksen läpiviemisen helpottamiseksi
- osallistujille tulee korostaa, että muutoksen läpiviemisen keskeiset ongelmat liittyvät siihen, että sovittuja asioita ei toteuteta suunnitellulla tavalla
- palautteen antaminen ja ottamista tulee korostaa keskeisenä kehittämisen välineenä
- esimiehen tulee ymmärtää palautteen merkitys ja antaa palautetta alaisilleen, 1) koska he haluavat tietää, onko esimies heihin tyytyväinen vai ei ja 2) koska vain palautteen saamisen kautta heillä on mahdollisuus saada tietoa siitä, missä asioissa esimies odottaa heiltä parannusta tai muutosta
- osallistujille tulee korostaa palautteen ottamista omasta esimiestyöstään, sillä näin esimies voi saada arvokasta tietoa siitä, millaisia toiveita ja tarpeita hänen alaisillaan on esimiestyön kehittämiseksi
- erityisesti negatiivisen palautteen antamiseen opetellaan käyttämään palautemallia, jossa painopiste on aluksi alaisen omissa näkemyksissä ja vasta sen jälkeen esimies esittää tämän pohjalta oman näkemyksensä (alaisen näkemys on tärkeä kysyä ensin, koska näin esimiehen on helpompi ymmärtää alaisen käyttäytymisen motiiveja). Palautteen antamisessa on tärkeää, että se opetellaan esittämään loukkaamatta palautteen kohdetta.

Kiinnostus esimiestyön uudenlaisen keittämishjelman suunnitteluun ja testaamiseen syntyi Tietotyön muuttuvat työkuultuurit -hankkeessa paljolti olemassa olevien ja markkinoilta poistuneiden ohjelmien rakenteellisten samankaltaisuuksien havainnoinnin pohjalta. Useimmista ohjelmista oli vaikea löytää syvällistä systemaattista kytkentää teemojen tai niiden käsittelytapojen suhteen. Markkinoilla olleissa ja olevissa esimiesvalmennus-ohjelmissa oli useita alustajia tai luennoitsijoita ja ohjelman ”punaisesta langasta” vastasi ohjelman johtaja tai henkilö, jolle vastuu oli annettu. On hyvin epätodennäköistä, että ohjelma olisi mahdollista rakentaa useiden alustajien tai luennoitsijoiden kanssa sellaiseksi, että valmennuspäivästä toiseen jatkuva yhteinen käsitemaailma ja yhteinen perusteema-rakenne (ajatusten, tunteiden ja asenteiden vaikutusten jatkuva peilaaminen osallistujien toimintaan ja toimintamallien rakentamiseen) säilyisi. Kaikki markkinoilta löydetty ohjelmat olivat 1) lyhyitä (vain 2-3 päivää) tai useiden alustajien/luennoitsijoiden varaan rakennettuja. Keskusteluluvussa tarkastellaan parhaita vertailtavia ohjelmia suhteessa PIT-ohjelmaan.

6.1.2. PIT-ohjelman syntyminen ratkaisemaan suurinta suunnitteluongelmaa

Katselmuksessa, jossa tarkasteltiin markkinoilla olevia lukuisia esimiesvalmennusohjelmia, usein niihin sisältyi suuri joukko esitelmäsihtijöitä, jotka saattoivat esiintyä jopa tietämättä tarkemmin toistensa luentojen sisällöstä. Tietylnainen ”jatkuvuuden punainen lanka” oli vaikeasti hahmotettavissa. Yhtenä syynä ohjelmien hajanaisuuteen on se, että monissa ohjelmissa käsitellään runsaasti erilaisia liiketoiminnan alueita ja varsinainen esimiestyön psykologinen puoli valmennuksesta (tunneälytaitojen merkitys, minäkäsityksen vaikutukset, temperamentin ja luon-teenpiirteiden vaikutukset ja muutoksen läpivienti ja palautteen antaminen) ja itseohjaus jää vähemmälle. Edellä esitetty ei koske kaikkia esimiesvalmennusohjelmia, mutta varsin tavallisia esitetyt piirteet olivat erilaisissa ohjelmissa.

Näin syntyi ajatus uudesta esimiestyön henkistä puolta painottavasta meta-ohjelmasta, jossa keskeistä olisivat koko ohjelman kestävä systeemisyyt, prosessuaalisuus ja intensiivisyys. Systeemisyyt tarkoittaa tässä sitä, että jokaisella aiheella on selkeä rajapinta seuraavan ja jopa kaikkien aiheiden kanssa. Prosessuaalisuus ja intensiivisyys tarkoittavat sitä, että valmennuspäivien aiheita käsiteltäessä jokainen osallistuja joutui prosessoimaan aihetta omaan ajatteluunsa ja toimintaansa sekä miettimään, miten oma toiminta aihealueella voisi olla parempaa. Toisin sanoen, tarkoituksena oli suunnitella ja rakentaa sellainen esimiestyön kehittämisohjelma, jossa jokaisen osallistujan olisi intensiivisesti osallistuttava ohjelman kaikkiin osioihin prosessimaisesti; näin ohjelman jokainen teema työstettäisiin henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Tällaisen käsittelytavan uskottiin parantavan kehittämistyön vaikuttavuutta, koska prosessuaalisuus toisi myös tunnekokemukset eri teemojen käsittelyyn mukaan.

Teemojen mahdollisimman syvällinen käsittely on yksi ohjelman peruslähtökohdist. Toisaalta on huomioitava tarkoin esimiestyön asettamat melko tiukat rajat käytettävissä oleville aikaresursseille. Yksi ohjelman keskeisiä lähtökohtia on määrittää ohjelmalle optimaalinen kokonaiskesto, osioiden määrä ja osioiden ajalliset välit. Ohjelma ei saa häiritä kohtuuttomasti vaativaa esimiestyötä, mutta toisaalta sen tulisi olla mahdollisimman tiiviisti rakennettu, jotta se säilyttäisi riittävän kiinteyden.

Ohjelman suunnittelussa päädyttiin tutkimaan ohjelmamallia, jossa prosessi-intensiiviset esimiestyön keskeiset teemaistunnot ja erityisesti esimiestyötä varten suunniteltu työnohjaus toteutettaisiin vuororakenteella. Työnohjausta ei toistaiseksi ole juuri käytetty systemaattisena osana johtamis- tai esimieskoulutusohjelmia. Alun perin ajatuksena oli, että teemaistuntoa seuraisi aina teeman käsittelyä jatkava työnohjausistunto, mutta jo ohjelman alusta lähtien teemojen ja työnohjausistuntojen aihepiirit alkoivat erkaantua toisistaan. Tutkijoiden mielestä muutos alkuperäisiin suunnitelmiin nähden oli oikea ja osallistujien mielestä hyödyllinen. Näin ollen teemaistunnot ja työnohjausistunnot muodostivat erilliset, joskin toisiinsa vahvasti liittyvät kokonaisuudet. Työnohjaukseen osallistui puolet ohjelman kokonaisosallistujamäärästä. Se toteutettiin kahdessa kuuden hengen ryhmässä. Kumpikin osallistujajrytys muodosti oman työn-ohjausryhmänsä. Edellä olevia periaatteita voi PIT-ohjelmaa laajemminkin käyttää esimiesvalmennuksen suunnitteluperiaatteina.

6.2. Osallistujien odotuksia ohjelman alussa

Yksi meta-PIT-ohjelman erityispiirteistä on se, että osallistujien odotukset ohjelmalle selvitetään ennen ohjelman aloittamista. Toisin sanoen ohjelma ”räätälöidään” tilannekohtaisesti. Näin varmistetaan, että osallistujille tärkeät asiat voidaan huomioida ohjelman suunnittelun viimeistelyssä. Muun muassa osallistujien esimiestyön kokemus, työn erityispiirteet, alaisten määrä ja mahdolliset ongelmat tulee selvittää ennen ohjelman alkua. Ryhmän esimieskokemus vaikuttaa ohjelman lähtötasoon. Mikäli ryhmässä on paljon esimieskokemusta omaavia osallistujia ja esimiesurallaan alkuvaiheessa olevia, voidaan ohjelmassa hyödyntää kokeneiden esimiesten ajatuksia. Osallistujien esimiestyön erityispiirteet vaikuttavat ohjelman sisältöön. Esimiehillä (kuten PIT-ohjelmassakin) saattaa olla nk. etälaisia eli alaisia, jotka tekevät työtä eri paikkakunnalla. Etäjohtamisessa esimies kohtaa alaisensa harvemmin ja näin johtamisen luonne on erilaista kuin fyysisesti samassa tilassa tai lähellä olevien alaisten johtaminen. Alaisten määrä vaikuttaa esimiestyöhön. Alaisten määrän kasvaessa henkilökohtaisten kontaktien määrä pääsääntöisesti vähenee ja kontaktien pituus saattaa lyhentyä. Alaisten kasvava määrä voi johtaa myös tilanteeseen, jossa alaisten yhtäläinen huomiointi on vaikeaa. Silloin, kun PIT-ohjelma suunnitellaan yrityksen sisäisenä, tulee suunnitteluvaiheessa pyrkiä selvittämään mahdolliset ongelmat, joilla voi olla vaikutusta ohjelman sisältöön ja toteutukseen.

ICT-Jatkuvat palvelut - kansainvälisen yrityksen outsourcing-palveluita tuottava yksikkö

Esimiesvalmennusohjelma, joka on tämän tutkimuksen sosiaalinen innovaatio eli siis tulos, toteutettiin siten, että osallistujille annettiin mahdollisuus kertoa omista odotuksistaan tutkijalle. Näin saatiin myös arvokasta tietoa siitä, millaisia asioita osallistujat kokivat tärkeiksi omissa esimiestehtävissään.

Outsourcing-palveluita tuottavan yrityksen osallistujien odotukset ohjelman alkaessa olivat hyvin erilaisia. Kuten toisen tutkimuksen kohteena olleen yrityksen - internet-palvelutuottajayrityksen - kiinnostuksen kohteet ja omaan esimiestyöhön liittyvät kehittämiskohteet vaihtelivat mm. riippuen henkilön esimieskokemuksen pituudesta, omasta esimiestilanteesta, koulutuksesta. Odotukset olivat pääsääntöisesti myönteisiä vaikkakin jossain määrin varauksellisempia kuin internet-palvelu-tuottajayrityksessä.

Odotusten moninaisuuden havainnollistamiseksi seuraavassa on koottu joitakin lainauksia osallistujien ohjelmaan kohtaan esittämistä toiveista ja odotuksista. sekä oppimistavoitteista.

”Leadership -asioiden laaja oppiminen ja mitkä ovat olennaisia asioita ihmisten johtamisessa vaikuttamalla heidän työskentelyynsä mieluummin kuin käskyttämällä. Vuorovaikutuksen eri osa-alueiden ymmärtämistä. Tunneälyasiat ja niiden tunnistamista esimiestyössä.”

”Saada vinkkejä erilaisista tilanteista ja kohtaamisissa eli asiakas- ja alainen - kohtaamisissa. Kollegojen kantoja eri esimiesasioihin. Itseni tuntemista paremmin.”

”Toisten kokemuksista oppimista. Erilaisuuden tunnistamista ja hyväksymistä. Uusia näkökulmia, joita en yksin keksisi. Oppia kommunikoimaan siten, että osaisin esittää heille (alaisille) tärkeitä asioita enkä vain lähtisi omista tärkeistä asioistani.”

”Ihmistuntemusta ja ihmisten johtaminen kiinnostaa. Tuntemaan myös itseäni paremmin ja löytämään keinoja selvittää hankalista tilanteista.”

” Omien heikkouksien tunnistaminen ja niiden käsittely.”

” Kokonaisvaltaista kehittymistä. Kun yhdessä asiassa kehittyä, oivaltaa muutakin.”

”Päästä keskustelemaan ja oppimaan kaikkia esimiestyön ongelma-alueita. Saada myös lisää näkemystä meidän yrityksen sisäiseen johtamismalliin. Psykologisen pelisilmän hallintaa.”

”Esimiestyöstä eri esimiestasojen välillä, niiden rooleista. Oppia ajattelemaan uudella tavalla ja soveltamaan sitä käytäntöön.”

”Avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu kollegojen kanssa. Ihmisjohtamisen niksejä.”

Odotukset ja oppimisodotukset vaihtelivat paljon. Mielenkiintoista odotuksissa oli se, että moni esimies kaipasi lisää tietoa ja ymmärrystä siihen, mitä kaikkea hyvä esimiestyö pitää sisällään. Näyttää siltä, että esimiestyön luonne, tehtäväkenttä, priorisointi ja hyvän esimiestyön malli ovat asioita, jotka ainakin osittain ovat esimiehille sellaisia alueita, johon haluttiin tarkennuksia ja selkeytystä. Toisaalta kyse saattoi olla myös juuri tutkittavaan yritykseen itseensä liittyvistä ominaispiirteistä.

Eniten odotuksia kohdistui vuorovaikutustaitojen alueelle. Alaisten kohtaaminen erilaisissa tilanteissa on alue, jossa moni esimies kokee kaipaavansa kehittämistä. Erityisesti esimiehiä kiinnosti myönteisen ja kielteisen palautteen antaminen. Vuorovaikutustaitojen osalta esille tuli myös uudempi lähestymistapa eli alaisten motivaatiotekijät ja arvot huomioiva vuorovaikutusmalli.

Vuorovaikutustaitojen kehittämisen tarve esimiestyössä on tullut esiin myös työterveyshuollon tutkijoiden ja lääkärien esityksissä. Vuorovaikutustaitojen puute on suurimpia ongelmien aiheuttajia työyhteisöissä. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on katsottu työterveyshuollon piirissä jopa tärkeimmäksi kehittämisen alueeksi esimiestyössä (Toponen 2004).

Myös ihmistuntemus ja ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen nousivat esiin useissa odotuksissa. Kaivattiin omien vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämistä ja niitä tunnistamalla erityisesti heikkojen alueiden kehittämistä. Mielenkiintoista on se, että juuri omat heikkoudet ja niiden löytäminen painottuvat monissa odotuksissa. Ilmiön voisi helposti liittää suomalaiseen kulttuuriin, jota usein kuvataan vaatimattomuuden kulttuuriksi.

Ihmistuntemuksen osalta esiin nousivat itsetuntemuksen lisäksi se, miten oppia paremmin kohtaamaan erilaisia alaisia, miten oppia tunnistamaan ihmisten erilaisia luonteenpiirteitä, miten löytää erilaisten ihmisten motivaatiotekijöitä ja millaisia asioita olisi hyvä ymmärtää erilaisia ihmisiä johdettaessa.

Kolmas selkeästi esiin noussut alue oli kollegojen tapaamisten tärkeys. Näyttää siltä, että ainakin tässä yrityksessä samoin kuin toisessa tämän tutkimuksen yrityksessä kollegojen säännöllisiä ja pitkäkestoisia tapaamisia pidettiin tärkeinä. Usea osallistuja ilmaisi kiinnostuksensa kollegojen avoimiin keskusteluihin. Osittain kollegatapaamisten tarpeen syynä oli ”peilata” omia toimintamalleja kollegojen toimintamalleihin. Toisaalta tällaisen kokoontumistarpeen taustalla saattaa olla myös se, että esimiestyötä tekevät henkilöt eivät saa riittävästi palautetta omasta työstään ja siinä onnistumisesta.

Internet-operaattoriyritys

Internet-operaattoriyrittäjien osallistujien odotukset ohjelman alkaessa olivat varsin monenlaisia. Kiinnostus esimiestyön kehittämiseen ja siihen liittyvät toiveet vaihtelivat laajalti riippuen muun muassa esimieskokemuksesta, kulloisestakin tilanteesta, koulutuksesta, esimieskontekstista. Yleisesti voisi todeta, että suhtautuminen ja odotukset ohjelmaa kohtaan olivat innostuneita ja myönteisiä.

Jotta ohjelmaan liittyvien odotusten kokonaisuus selkiytyisi, seuraavassa joitakin lainauksia osallistujien vastauksista:

”Mielenkiinnolla mukana ja vastaanottamassa uusia ideoita sekä valmiina kehittämään itseäni. Olen avoimin mielin mukana ja toivon saavani vinkkejä ja tietoa omaan esimiestyöhöni.”

”Saada tukea ja oppia omiin heikkouksiini. Positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen ja ihmisten johtaminen eli kehittyminen henkilöstöjohtamisessa. Ihmisten huomioiminen.”

”Heikkojen alueiden vahvistaminen.”

”Kehittyminen työssä ja persoonana. Jää usein pakollisten kuvioiden jalkoihin. Varsinkin viime aikoina. Lisää uskoa huomiseen. Hyvä, että näistä epäteknisistäkin asioista puhutaan porukalla.”

”Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Ohjelma herättää ajatuksia. Paljon kysymyksiä. Vielä vähän vastauksia. Muiden kokemuksista voimaa ja oivalluksia. Työkaluja esimiestyöhön.”

”Valmiuksia ja varmuutta esimiestyöhön, hankaliin ihmissuhdetilanteisiin. Positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen motivoivasti. Tehokkuutta, ajankäytön hallintaa, yhteistyön tehostumista muun (osallistujia)ryhmän kanssa. Henkilöjohtamista ja vuorovaikutustaitoja hankaliin tilanteisiin.”

”Itsevarmuuden kohottaminen esimiehenä. Kokemusten jakaminen ryhmässä ja muiden esimiesten kokemusten kautta parempi ymmärrys ei-tekniseen työhön.”

”Antaa esimiehille taitoja selvitä ”hengissä” muutoksista. Henkilöjohtamista ja kykyä tunnistaa asioita muuttuvasta organisaatiostamme.”

”Vahvistusta ja tukea tekemälleni työlle. Verkostoitumista muiden esimiesten kanssa. Yrityksen ulkopuolista tietoa. Uusien prosessien käynnistymistä päässäni.”

Odotukset olivat siis hyvin monenlaisia. Esimiehet toimivat pääosin fyysisesti melko lähellä toisiaan, ja moni koki tärkeäksi oppia tuntemaan entistä paremmin kollegojaan, heidän ajatteluaan ja ongelmiaan. Myös toisten työskentelytapojen tunteminen kiinnosti osallistujia. Esimiehillä oli ennen ohjelmaa sellainen kuva, että esimieskollegat tuntevat toisena hyvin ja ovat laajalti keskusteluyhteydessä toistensa kanssa. Ohjelman aikana kuitenkin selvisi, että esimiestyöhön liittyvien asioiden läpikäymistä ja keskustelua kollegojen kanssa kaivattiin selvästi nykyistä enemmän.

Toinen usein esiintynyt odotus ja oppimistoive oli omien vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen ja niiden käsittely. Tämä tarkoitti sitä, että esimiehet kokevat työidentiteettinsä usein epäselväksi. Kiinnostus henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien pohtimiseen voi tietysti johtua silkasta uteliaisuudesta, mutta toisaalta se saattaa viitata myös siihen, että esimiestyöhön liittyvät työnantajan odotukset ovat usein epäselviä. Oman työn onnistumisen arviointi ja työnantajan tyytyväisyys ovat myös asioita, joita esimiehet pohtivat ja joiden osalta on epäselvyyttä. Tulkintani mukaan esimiehet kaipaisivat omilta esimiehiltään enemmän aitoa ja rehellistä palautetta, jotta he voisivat paremmin muodostaa kuvan siitä, miten he menestyvät työssään ja siitä, ollaanko heihin tyytyväisiä vai ei. Toisaalta yliopisto-opinnot sisältävät harvoin esimiestyön aiheita ja käytännön harjoituksia esimiestyön aiheista. Kauppakorkeakouluopinnoissa esimiestyötä opiskellaan ja silloin sen määrä riippuu ainevalinnoista. Ammattikorkeakoulun opinnoissa on myös, joskin niukalti, esimiestyön opintoja. Esimiestyön koulutusta ei osallistujilla ollut juuri lainkaan lukuun ottamatta työnantajan järjestämiä johtamiseen liittyviä koulutuksia. Palautetta esimiehet kaipaisivat myös yksilöidysti eli arvioina siitä, mitkä ovat sellaisia asioita, joissa heidän jatkossa tulisi kehittyä.

Kolmas yleisemmin esiintynyt odotus ja oppimistarvealue oli palautteen antaminen toisille. Esimieskoulutuksissa on melko tavallista, että palautteen antaminen – joskin usein myös sen vastaanottaminen – koetaan tärkeäksi asiaksi, jossa esimiehet tuntevat olevansa puutteellisia. Tämä koskee niin myönteisen kuin kielteisenkin palautteen antamista. Usein viitataan suomalaiseen kulttuuriin ja sanotaan, etteivät meillä juuri kehuminen sen paremmin kuin haukkuminenkaan kuulu normaalisti vieraiden ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Tämä osin varmasti selittääkin palautteen antamisen vaikeutta, mutta toisaalta yhtäläillä kyse voi olla myös siitä, että Suomessa ei ehkä palautteen antamista ole koettu tai tiedostettu riittävän tärkeäksi.

Neljäs useimmin esiintynyt asia oli vaikeiden tilanteiden kohtaaminen ja niissä menestyminen. Vaikeilla tilanteilla viitattiin erityisesti hankaliin alaisia koskeviin tilanteisiin, joissa esimies joutui esimerkiksi nuhtelemaan alaista tai ottamaan kantaa alaisten välisiin ristiriitoihin.

6.3. Ohjelman rakenne

Johtamis- ja esimieskoulutusohjelmien rakenne on perinteisesti muodostunut laajalti luentoesitysten, erilaisten ryhmätöiden ja mahdollisten henkilökohtaisten välitöiden yhdistelmästä. Asia on varsin hyvin ymmärrettävissä, sillä suurin osa johtamis- ja esimieskoulutuksesta on ollut kaupallisten yritysten tai liiketaloudellisella periaatteella toimivien korkeakouluyksiköiden tuottamaa. Tällaisen koulutuksen on luonnollisesti pyrittävä löytämään sellaisia toimintamalleja, jotka voidaan toteuttaa kohtuullisin kustannuksin ja useimmiten myös melko lyhyen ajanjakson aikana. Valitettavasti enemmän aikaa vievät tieteelliluonteiset ohjelmat eivät sen sijaan ole saaneet merkittävää jalansijaa johtamis- ja esimiesvalmennuksen kentässä, vaikka on selvää, että esimiehenä kehittyminen vaatii aikaa, syvällistä pohdintaa ja henkilökohtaista tukea (esimerkiksi työnohjaus). Yritysmaailmassa kannattaisikin lähteä kehittämään esimiestyötä pitkäjänteisesti, hyödyntää tutkimuksien saatuja tuloksia ja olla myös itse tutkimuksen kohteena. Hyvin lyhyet esimiesvalmennukset toimivat parhaiten jonkin yksittäisen asian parantamisessa, mutta eivät pysty vastaamaan niin laajan ja monisäikeisen asian kuin esimiestyön kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

PIT -ohjelma päätettiin suunnitteluongelmalähtöisesti toteuttaa seuraavanlaisella rakenteella

0. Orientoiva luento- ja keskustelutilaisuus

- orientoivan luennon ja keskustelutilaisuuden tarkoituksena oli kertoa osallistujille mahdollisimman hyvä kuva siitä, millaiseksi PIT-ohjelma oli alustavasti suunniteltu, jotta jokainen osallistujakandidaatti voisi pohtia sen hyödyllisyyttä itselleen
- orientoiva luento sisälsi lyhyehkön 1) alustuksen esimiestyön psykologiasta ja tunneälytaitojen merkityksestä esimiestyössä, 2) esityksen Tietotyö -projektin tuloksista ja 3) ajatuksia PIT-ohjelman rakenteesta ja sisällöstä
- orientoivan luennon jälkeen käytiin vapaa keskustelu ja osallistujille annettiin mahdollisuus tehdä kysymyksiä vetäjille
- tilaisuuden jälkeen osallistuja sai vielä pohtia ja päättää, haluaako hän mukaan ohjelmaan vai ei (jokainen tilaisuuksiin osallistunut lähti mukaan ohjelmaan)

1. Alkuhaastattelut

- jokaista osallistujaa haastateltiin ennen ohjelman alkua noin yhden tunnin ajan (haas-tattelulomake on raportin liitteenä)
- haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin
- alkuhaastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvä kuva jokaisesta osallistujasta ja hänen taustastaan, kysellä heidän odotuksiaan PIT-ohjelmassa, selvittää heidän mahdollisia ongelmiaan (osallistujilla oli mahdollisuus myös kahdenkeskisiin keskusteluihin ohjelman vetäjien kanssa) ja kysellä heidän ajatuksiaan esimiestyöstä

2. Alkukyselyt

- oma arviointi, esimiehen, kollegan, 2–4 alaisen arvioinnit kyselyt tehtiin ennen ohjelman alkua
- osallistujien kyselyssä pyydettiin heitä arvioimaan mm. omaa työtään, kehittämis-alueitaan, stressiin liittyviä asioita, työtyytyväisyyttä, esimiesvalmennusohjelmaan liittyviä odotuksia sekä heidän arvioitaan omista tunneälytaidoista ja johtamistaidoista (kyselylomakkeet ovat raportin liitteinä)
- esimiesten, kollegojen ja alaisten kyselyissä pyydettiin heitä arvioimaan mm. osallistujan vahvuuksia ja heikkouksia esimiestyössään, hänen kehittämis-alueitaan, sekä heidän arvioitaan osallistujan tunneäly- ja johtamistaidoista.
 - alaisten arviointi toteutettiin nimettömänä, koska haluttiin saada mahdollisimman rehellinen ja totuuden mukainen kuva alaisten ajatuksista (kokemukseni perusteella alaiset antavat kaunistellun kuvan tällaisessa kyselyssä, mikäli heidän nimensä tulee esiin)
 - esimiehen ja kollegan uskottiin kertovan näkemyksensä todenmukaisina myös omalla nimellään

3. Henkilöanalyysit

- henkilöanalyysien tarkoituksena selvittää osallistujien temperamentti- ja luonteen-piirteitä, oppimistyyliä, mahdollista stressiä, työtyytyväisyyttä sekä tunneäly- ja johtamistaitoja (ks. ed. kohta 2)
- mukaan ohjelmaan otettiin seuraavat testit ja analyysit:
 - Thomas International Henkilökohtaisen Profiilin Analyysi otettiin mukaan, koska minulla oli pitkäaikainen kokemus analyysistä, sen käytöstä ja toimivuudesta
 - tutkimuksen yhteydessä rakennettu 360-asteen tunneäly- ja johtamistaitoanalyysi, joka rakennettiin Golemanin tunneälymallin pohjalta
 - Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretesti (otettiin mukaan professori Keltikangas-Järvisen suosituksesta ja se toteutettiin ohjelman loppupuolella)
 - Kolbin oppimistyylianalyysi, stressi- ja työtyytyväisyyskyselyjen tulokset tullaan raportoimaan eri raportissa (työnohjauksen osuudesta vastannut tutkija Tarja Vanne)
 - lomakkeet ovat raportin liitteinä

4. Toimintarakenne

- valmennuspäivät, jotka kuvataan jäljempänä
- seitsemän päivää, joista viimeinen oli koko ohjelman kokoava ja kertaava valmennuspäivä
- seitsemään valmennuspäivään päädyttiin, sillä osallistujat halusivat, että 1) ohjelma ei saisi kestää kokonaisuudessaan yli vuotta ja 2) valmennuspäivien välin tuli haastattelujen perusteella olla 3-6 viikkoa, jotta osallistujat voisivat hoitaa tehtäviään valmennuspäivien välillä
- työnohjaus (6 istuntoa/ryhmä), johon osallistui kummastakin ryhmästä kuusi henkilöä
- ohjelman karkea rakenne oli:

- 1) puolet osallistujista: seitsemän valmennuspäivää
 - 2) työnohjaukseen osallistuneet: valmennuspäivä > työnohjaus > valmennuspäivä > työnohjaus > valmennuspäivä jne.
- viisi valmennuspäivää nauhoitettiin
 - kaikkien valmennuspäivien nauhoittaminen olisi ollut hankalaa, sillä osa niistä perustui suurelta osin sellaiseen ryhmien työskentelyyn, jossa käsiteltiin osallistujien hyvinkin henkilökohtaisia asioita (esimerkiksi palauteharjoutukset ja henkilökohtaiset esimiestyöhön liittyvät ongelmat)

5. Loppukyselyt (kuten alkukyselyt)

- oma arviointi, esimiehen, kollegan, 2–4 alaisen arvioinnit kyselyt tehtiin ohjelman päätyttyä
- osallistujien kyselyssä pyydettiin heitä arvioimaan uudelleen ohjelman päätyttyä mm. omaa työtään, kehittämisaalueitaan, stressiin liittyviä asioita, työtyytyväisyyttä, esimiesvalmennusohjelmaan liittyviä odotuksia sekä heidän arvioitaan omista tunneälytaidoista ja johtamistaidoista
- esimiesten, kollegojen ja alaisten kyselyissä pyydettiin heitä arvioimaan mm. osallistujan vahvuuksia ja heikkouksia esimiestyössään, hänen kehittämisaalueitaan, sekä heidän arvioitaan osallistujan tunneäly- ja johtamistaidoista.
 - alaisten arviointi toteutettiin nimettömänä, koska haluttiin saada mahdollisimman rehellinen ja totuuden mukainen kuva alaisten ajatuksista (kokemukseni perusteella alaiset antavat kaunistellun kuvan tällaisessa kyselyssä, mikäli heidän nimensä tulee esiin)
 - esimiehen ja kollegan uskottiin kertovan näkemyksensä todennukaisina myös omalla nimellään

6. Loppuhaastattelut

- toteutettiin kuudennen ja viimeisen valmennuspäivän välisenä aikana
- jokaista osallistujaa haastateltiin noin yhden tunnin ajan
- haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin
- loppuhaastatteluiden tarkoituksena oli saada mm. mahdollisimman hyvä kuva osallistujan tilanteesta ohjelman loppupuolella, kysellä heidän odotustensa täyttymisestä PIT-ohjelmassa, selvittää heidän mahdollisia ongelmiaan ja kysellä heidän ajatuksiaan esimiestyöstä

7. Jälkihaastattelut

- toteutettiin noin kaksi kuukautta ohjelman päättymisen jälkeen
- toteutettiin kuten loppuhaastattelut

8. Henkilökohtaiset raportit ja analyysisessiot

- jokainen osallistuja sai henkilökohtaisen vahvuusanalyysiraportin ja tunneäly- ja johtamistaitoanalyysiraportin tilaisuudessa, jossa tutkija esitteli analyysitulokset ja vas-tasi osallistujan esittämiin kysymyksiin
- jokaisen osallistujan kanssa käytiin kahdenkeskiset keskustelut, joissa 1) osallistajat saivat kertoa mielipiteensä analyysien onnistumisesta ja 2) käytiin läpi analyysitulokset ja analyysin esiin nostamat asiat

- raporttien sanamuodot pyrittiin tarkoituksella laatimaan sellaiseen muotoon, että kukaan osallistujista ei kokisi niitä hämmentävinä tai loukkaavina (raporttien sanamuodot pyrittiin laatimaan siten, että esimies itse oivaltaisi muutostarpeita ja tekisi päätöksen ryhtyä muuttamaan ajatuksiaan, asenteitaan ja toimintaansa)
 - useiden vuosien Thomas International Henkilökohtaisen Profiilin Analyysin käytön perusteella tein aikanaan sellaisen havainnon, että analyysiraportin lukijoilla on taipumuksena tarttua ja muistaa erityisesti sellaisia raportin osia, jotka sisälsivät jotakin negatiivista. Myönteiset asiat ja luonteenpiirteet jäivät vaille huomiota. Tästä syystä raportit kirjoitettiin hyvin myönteiseen sävyyn, jotta lukija kiinnittäisi huomionsa vahvuuksiinsa. Potentiaaliset heikkoudet käytiin läpi henkilökohtaisissa palautekeskusteluissa.
- Cloningerin testin raportit palautettiin ryhmäistunnoissa ohjelman loppuvaiheessa (Cloningerin testiin osallistui prof. Keltikangas-Järvisen suosituksen mukaan myös muita kuin varsinaiset PIT-ohjelman osallistujat)

6.4. Ohjelman rakentaminen, sisältö ja aihealueet

Yksi ohjelman toteuttamisen keskeisiä suunnitteluongelmia oli esimiestyön tärkeimpien haastealueiden löytäminen valmennuspäivien ja niiden sisällä olevien teemaistuntojen aiheiksi. Osana rakentamisprosessia kummankin yrityksen osallistujaryhmät saivat sekä orientoivassa tilaisuudessa että ensimmäisen valmennuspäivän alussa arvioida, mitä aihealueita he katsoivat tärkeimmiksi halutessaan kehittää omaa esimiestyötään. Ensin osallistujaryhmät pohtivat orientoivassa luento- ja keskustelutilaisuudessa esimiestyön haasteita ja aiheita, joita he pitivät tärkeimpinä mukaan otettavaksi ohjelmaan. Sen jälkeen ryhmille annettiin tutkijoiden laatima pitkään esimiesvalmennus- ja konsulttikokemukseen pohjautuva aihealuelista. Ryhmät saivat verrata omia ja tutkijan aihealueita ja sen jälkeen tehdä alustavat valinnat ohjelman valmennuspäiväteemoiksi. Kummankin ryhmän painotukset olivat paljolti samanlaisia kuin tutkijoiden näkemykset. Lopulta valmennuspäivien aihevalinnat olivat kummassakin yrityksessä aikataulusta johtuvien karsintojen vuoksi samanlaiset.

Valmennusohjelman rakentajien eli tutkijoiden alustavat, pitkän kokemuksen perusteella kehitellyt teema-aihiot eivät siis juuri poikenneet osallistuvien esimiesten omista teema- valinnoista. Ohjelman avausistunnossa sovittiin myös, että ohjelman aikana teemoja voidaan muuttaa, mikäli osallistujat katsovat tarpeelliseksi. Lisäksi osallistujien kanssa sovittiin, että mikäli joidenkin alueiden käsittelyyn halutaan käyttää enemmän aikaa kuin etukäteen oli suunniteltu, voidaan tarvittaessa ajan puutteen vuoksi jokin tai jotkut aihealueet jättää käsittelemättä.

6.4.1. Valmennuspäivien teemat, sisällöt, aiheiden käsittely ja päivien arviointi

Kummassakin yrityksessä pienin poikkeuksin pääteemoiksi sovittiin seuraavassa esitetyt aihealueet. Aiheiden käsittelyjärjestys muodostui pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta samoiksi kummassakin valmennusohjelmaan osallistuneessa yrityksessä. Teemojen jakautuminen eri päiville vaihteli jonkin verran lähinnä siten, että toisessa ryhmässä saatettiin jatkaa

edellisen kerran aihetta vielä seuraavalla kerralla tai uuteen alueeseen voitiin mennä, mikäli edellinen aihe saatiin käsitellyksi.

Teemojen aikajärjestys muotoutui suunnittelussa siten, että aluksi päätettiin käsitellä esimiehen ajattelun ja asenteiden vaikutuksia. Tunneälykäsite oli jo aluksi mukana osana mm. esimiehen ajattelua, uskomuksia ja asenteita, mutta ensimmäisenä päivänä keskityttiin erityisesti yleisemmin esimiehenä olemisen psykologisen taustan käsittelyyn. Tunneälyn osa-alueiden käsittelyn yhteydessä kolmantena valmennuspäivänä osallistujien uskottiin olevan kypsempää hahmottamaan tunneälytaitojen konkreettiset alueet.

Toisen päivän teemaksi päädyttiin ottamaan stressin ja muiden haitallisten tilojen aihealueet. Stressialueen valinta toiselle päivälle perusteltiin siten, että stressin ja ajattelun välinen suhde nähtiin niin keskeisesti toisiinsa liittyväksi, että ne tulee käsitellä peräkkäisinä alueina.

Kolmas valmennuspäivä oli siis tunneälyn ja esimiestyön päivä. Osallistujat hahmottivat tunneälytaitojen merkityksen kahden ensimmäisen päivän perusteella erittäin hyvin. Jos tunneälyteema olisi ollut heti ensimmäisenä päivänä, olisi käsitteen hahmottaminen ollut todennäköisesti vaikeampaa.

Neljäs päivä varattiin ihmisten erilaisuuden ymmärtämiselle. Miksi tämä aihealue oli neljäntenä päivänä, johtui siitä, että ihmisten erilaisuuden ymmärtämisen oletettiin olevan helpompaa, kun sitä ennen oli käyty läpi varsin syvällisesti ihmisten ajatusten vaikutuksia, stressitekijöiden yksilöllisyyttä ja tunneälytaitoja mm. stressin välttämässä.

Neljä ensimmäistä päivää olivat varsin psykologispainotteisia. Tällainen painotus nähtiin tärkeänä, sillä olen sitä mieltä, että esimiestyön psykologisten taustatekijöiden ymmärtäminen luo pohjan esimiestyön konkreettisten alueiden kehittämiseksi.

Viides päivä oli muutoksen ja ajankäytön päivä, joissa paneuduttiin hyvin syvällisesti sekä muutoksen läpivientiin, suunnitelmallisuuden ja ajankäytön tärkeyteen sekä esimiestyön luonteeseen ja siihen liittyviin luontaisiin haasteisiin.

Kuudentena valmennuspäivänä keskityttiin palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä tiedonkulkuun. Palautteen merkitystä korostettiin erityisesti, koska 1) alaiset näyttävät haluavan palautetta osatakseen hahmottaa, ollaanko häneen tyytyväisiä, 2) alaiset eivät aina osaa itse havainnoida, missä heidän tulisi olla parempia ja 3) esimies on vaikea kehittää itseään, ellei hän saa rehellistä palautetta omista käyttäytymis- ja toimintamalleistaan. Tiedonkulun ottaminen osaksi viimeistä valmennuspäivää johtui omista kokemuksistani, joiden mukaan tiedonkulku koetaan ongelmaksi lähes jokaisessa organisaatiossa.

Seitsemäntenä päivänä kerrattiin koko ohjelma ja keskusteltiin käsitellyistä aihealueista.

PIT-ohjelmassa käsiteltiin niin alustuksissa, keskusteluissa kuin harjoituksissakin omia uskomuksia itsestä ja omista mahdollisuuksista eli käsiteltiin vallitsevaa minäkäsitystä sekä potentiaalista minäkäsitystä. Yhtenä tavoitteena PIT-ohjelmassa oli saada aktivoitua

osallistujat murtamaan omia rajoittavia uskomuksiaan esimiehenä toimimisessa. Paljon keskustelua käytiin siitä, miten kukin osallistuja koki itsensä esimiehenä ja sitten palauteharjoitusten kautta pyrittiin näitä rajoittavia uskomuksia murtamaan ja saamaan osallistuja siirtämään ajatuksiaan oman laajemman potentiaalinsa suuntaan. PIT-ohjelmassa oli mukana myös oman esimiestyön arviointiharjoitus, jossa osallistujat arvioivat itseään esimiehenä useasta eri näkökulmasta ja sitten pohtivat, missä he voisivat itseään kehittää, mikä olisi heille mahdollista ja missä asioissa kehittyminen olisi heille kaikkein hyödyllisintä. Osallistujat itse katsoivat, että tällainen ajattelu jo itsessään on hyödyllistä, sillä arjen kiireessä ei tällaisia omaan minäkuvaan ja omaan mahdollisuuksiin liittyvää ajattelua ei juuri ehdi harrastaa.

PIT-ohjelmassa osallistujat arvioivat omaa vallitsevaa nykytilaansa ja potentiaalista minäkäsitystään harjoitusten muodossa, joiden tavoitteena oli auttaa osallistujia löytämään itsestään uutta potentiaalia ja uusia mahdollisuuksia sekä purkamaan esimiestyötä rajoittavia uskomuksiaan.

PIT -ohjelmassa van Akenin (2004) ennakkokäsitys – interventio – loppusuorite-mallia toteutettiin siten, että esimerkiksi teemassa ”Vaikeat johtamistilanteet” osallistujille annettiin tehtäväksi poimia omasta työhistoriastaan vaikeita johtamistilanteita. Tämän jälkeen osallistujat kolmen hengen ryhmissä kertoivat kukin omat esimerkkinsä ja kuvasivat millainen ennakkokäsitys (previsio) heillä oli siitä, miten kyseisessä tilanteessa tulisi toimia ja millaisen intervention he olivat tuon käsityksen pohjalta tehneet. Sitten osallistuja kertoi oman kokemuksensa pohjalta siitä, oliko interventio onnistunut taikka epäonnistunut ts. oliko lopputulos onnistunut tai odotusten kaltainen vai oliko interventio osallistujan mielestä epäonnistunut. Sitten osallistujat keskustelivat tapauksesta ja pohtivat, miten tilanteessa olisi voinut toimia (interventio), jotta lopputulos (loppusuorite) olisi onnistunut tai vielä parempi.

Palaute -teemassa ennakkokäsitys (previsio) useilla osallistujilla oli se, että alaiset eivät osaa ottaa palautetta vastaan, vaikka sitä paljon halutaankin. Toisaalta palautteen merkitystä ei pidetty kovin suurena. Valmennuspäivässä alustuksessa kyseenalaistettiin osallistujien näkemyksiä palautteen merkityksestä ja korostettiin palautteen merkitystä esimerkiksi motivaation näkökulmasta. Tämän jälkeen tehtiin harjoitus (interventio), jossa otettiin uudenlainen palautteen antamismalli käyttöön. Tässä mallissa palautteen antamisen tavoite oli saada alainen itse oivaltamaan toisenlaisen toiminnan hänelle myönteiset seuraukset. Näin palautteen antamisen merkitys ymmärrettiin paremmin, sitä oli helpompi antaa ja se koettiin myönteiseksi. Tällaista mallia toteutettiin myös muiden teemojen osalta.

Esimerkiksi palautteen antaminen, stressin hallinta, erilaisten ihmisten johtaminen, ajankäytön tehostaminen ja monet tunneälyn alueelle sijoittuvat tilannejohtamiset olivat sellaisia, joissa van Akenin mallia voitiin soveltaa. Esimerkiksi ajankäytön tehostamisessa ennakkokäsitys saattoi olla sellainen, että ”minulla on jatkuvat kiire ja että aika ei kerta kaikkiaan riitä ja se aiheuttaa minulle stressiä”. ”En voi olla missään tapauksessa tavoittamattomissa maanantaisin aamupäivinä, sillä minun on oltava asiakkaiden tavoitettavissa”. Interventio oli: ”kokeile sitä, että olet maanantaiaamupäivät tavoittamattomissa ja katso, mitä siitä seuraa”. Loppusuorite on uuden toimintamallin kokeilu ja siitä syntynyt seuraamus: ”pystyn nyt tekemään esimiesrutiineja puoli päivää kenenkään häiritsemättä eikä asiakaskunnasta ole kuulunut mitään negatiivista”.

Valmennuspäivien teemat

Päivä 1. Esimiehenä olemisen psykologista taustaa

- Teema 1.1. Ajatusten laadun merkitys esimiestyössä.
Esimiehenä olemisen psykologinen tausta: henkisen tasapainon tekijät, ajatusten laatu ja merkitys, tunteet, itsetunto, arvot
- Teema 1.2. Esimiehen oma esimerkki
- Teema 1.3. Esimiehen rehellisyys ja johdonmukaisuus
- Teema 1.4. Organisaation sisäinen luottamus
- Teema 1.5. Ihmissuhdeongelmat
- Teema 1.6. Esimiehen itsenäisyys, valta ja vastuu

Päivä 2. Stressin ja muiden negatiivisten tilojen synty, vaikutukset ja välttäminen

- Teema 2.1 Stressi on haitallinen tila
- Teema 2.2. Stressin ja ajattelun välinen suhde
- Teema 2.3. Stressi suunnitelmallisuus ja ajankäyttö
- Teema 2.4. Stressin klassiset aiheuttajat
- Teema 2.5. Huolet, murheet ja pelot stressin aiheuttajina
- Teema 2.6. Stressin vaikutus uneen
- Teema 2.7. Stressi – keskeneräiset työasiat ja toisten miellyttäminen
- Teema 2.8. Stressi ja temperamentti
- Teema 2.9. Stressi – epävarmuus, muutos ja kiire
- Teema 2.10 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Päivä 3 Tunneäly ja esimiestyö

- Teema 3.1. Itsetuntemukseen perustuvat tunneälyalueet
- Teema 3.2. Itsekuri, tunteiden hallinta ja niiden vaikutus esimiestyössä
- Teema 3.3. Optimismi ja esimiestyö
- Teema 3.4. Esimiestyö ja ristiriitojen hallinta
- Teema 3.5. Erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja heidän vahvuuksiensa hyödyntäminen
- Teema 3.6. Viestintätaidot esimiestyössä
- Teema 3.7. Esimiehen kyky vaikuttaa alaisiin
- Teema 3.8. Luotettavuus

Päivä 4. Erilaiset ihmiset - erilaiset esimiehet ja johtaminen

- Teema 4.1. Erilaiset esimiehet ja erilaisten ihmisten johtaminen

Päivä 5. Muutos ja johtaminen. Ajankäyttö ja suunnitelmallisuus. Esimiestyön yksinäisyys ja pinnallisuus

- Teema 5.1. Muutoksen johtaminen ja muutoksessa johtaminen

Teema 5.2. Ajankäytön ongelmat ja kiire

Teema 5.3. Yksinäisyys ja pinnallisuus

Päivä 6. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä tiedonkulku

Teema 6.1. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä tiedonkulku

Päivä 7. Yhteenveto valmennuspäivistä

6.4.2. Valmennuspäivien sisältökuvaukset

Aiheiden käsittelyssä pyrittiin mahdollisimman intensiiviseen ja interaktiiviseen toteuttamiseen. Osallistujat aktivoitiin kunkin valmennuspäivän alussa pyytämällä heitä pohtimaan tai muistelemaan, miten kyseinen teema on heidän johtamistyössään tullut esiin tai millaisia kokemuksia heillä on ollut kyseisen teeman ympärillä. Pääsääntöisesti jokaisella osallistujalla oli omia kokemuksia jokaiseen teemaan liittyen. Tällainen aloittaminen helpotti osallistujien aktivoitumista valmennustapahtumaan ja sitoi osallistujat henkilökohtaisen kiinnostuksen kautta kuhunkin teemaan (itsensä tuntemisesta itsensä tavoitteelliseen kehittämiseen).

Toisesta valmennuspäivästä lähtien jokaisen valmennuspäivän alussa käytiin keskustelu siitä, mitä uusia toimintamalleja tai uudenlaista ajattelua kukin osallistuja oli ottanut käyttöön edellisen valmennuspäivän jälkeen. Näin seurattiin osallistujien ajattelussa ja toiminnassa tapahtuneita muutoksia ja toiseksi aktivoitiin edellisen valmennuspäivän teema-aiheet ja osin myös keskustelut uudelleen osallistujien muistista. Tällä tavoin jokainen valmennuspäivä myös kerrattiin keskustelemalla.

Osallistujien henkilökohtainen kokemusmaailma ja historia toimivat oppimisympäristönä. Tämä tuntui helpottavan merkittävästi valmennussessioiden kulloistenkin teemojen käsittelyn alkuun pääsemistä. Osaltaan teemojen varsin avoimeen käsittelyyn vaikuttivat myös alkukeskustelut, joissa kävi ilmi, että esimiestyön kehittämishaasteet ja ongelmat olivat varsin (jopa yllättävän) samansuuntaista suurella osalla esimiehiä.

Seuraavassa on kuvattu valmennuspäivien aiheiden käsittelyä. Ryhmien aiheiden aikataulut ja osin myös aiheiden sisällöt vaihtelivat. Erot olivat kuitenkin niin pieniä, ettei katsottu hyödylliseksi tarkastella niitä erikseen. Tästä syystä seuraavassa on esitetty kunkin aihealueen kohdalla, mitä asioita niissä on käsitelty, miksi on käsitelty ja miten niitä on käsitelty. Koska tässä kuvataan valmennuspäivien aiheiden käsittelyä, tekstissä on vain osin viitattu lähdeaineistoon. Aiheiden alustukset pohjautuivat tutkijan omaan materiaaliin, joka on syntynyt yli viidentoista vuoden aikana kirjallisuutta lukemalla, lukuisissa seminaareissa istumalla sekä joiltakin osin tätä tutkimusta varten lainattuja materiaaleja hyödyntäen. Valmennuspäivien alustukset olivat melko lyhyitä, sillä tarkoituksena oli aktivoida osallistujat keskustelemaan aiheista. Seuraavassa kuvataan valmennuspäivien suunnittelua, toteutusta ja sitä, millaisia asioita niissä tarkasteltiin. Jokaisen kuvauksen lopussa on tutkijan johtopäätökset ja arviointi aiheen käsittelyn onnistumisesta, osallistujien aktiivisuudesta sekä muista tutkijan arvion mukaan merkittävistä havainnoista.

Tekstissä on pyritty kuvaamaan valmennuspäivien sisällöt ja keskustelujen sisällöt mahdollisimman hyvin muistiinpanojen pohjalta. Muistiinpanot kirjoitettiin valmennuspäivien tauoilla ja välittömästi kunkin valmennuspäivän jälkeen, jotta niistä jäisi mahdollisimman tarkka kuvaus. Osa valmennuspäivistä myös nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkijan näkökulmasta muistiinpanojen pohjalta oli helpompi työstää tutkimusta, sillä vaikka litteroitujen nauhoitusten tarkkuus oli luonnollisesti täydellistä, valmennuspäivien tunnelmia ja painotuksia niiden pohjalta oli vaikeampi hahmottaa. Myös osallistujien keskusteluista tekstiin otetut lainaukset on kirjoitettu pääosin muistiinpanojen pohjalta, joten niissä saattaa olla joitakin epätarkkuuksia, mutta ei merkittäviä.

Yhtenä suunnitteluongelmana oli valmennuspäivien toimintamallin ja rakenteen luominen. Valmennuspäivien toimintamalli oli sellainen, että aluksi tutkija alusti aiheesta riippuen noin 30 minuuttia – 1,5 tuntia. Alustuksen aikana tutkija aktivoi osallistujia keskustelemaan ja tutkija myös ylltytti vasta-argumentteihin, kommentoimaan ja tekemään kysymyksiä. Alustuksen jälkeen tehtiin harjoitus tai harjoituksia aiheesta. Usein harjoituksen aihe liittyi siihen, miten osallistuja koki alustuksen aiheena olleen asian koskettavan häntä ja millaisia kokemuksia hänellä aiheesta oli kertynyt. Harjoitukset tehtiin joko yksilöharjoituksina tai ryhmäharjoituksina riippuen harjoituksen luonteesta. Alustuksen ja harjoituksen pohjalta (usein keskustelu alkoi jo alustuksen aikana, mikä oli täysin sallittua ja siihen siis myös kannustettiin) käytiin aiheesta vielä keskustelua. Harjoitusten tulokset olivat osin hyvin henkilökohtaisia eikä niitä käsitelty henkilökohtaisella tasolla valmennuspäivässä. Keskustelut käytiin yleisellä tasolla näiden harjoitusten osalta. Tyypillinen tällainen harjoitus oli esimerkiksi nk. stressi-inventaari, jossa osallistujat pohtivat omaan elämäänsä liittyviä stressitekijöitä ja elämänlaatutekijöitä.

Seitsemästä valmennuspäivästä viisi nauhoitettiin osittain toisen osallistujaorganisaation osalta ja nauhoja on osin käytetty seuraavan esityksen apuna. Tällaisesta työtavasta seuraa, että valmennuspäivien luento-osuudet tai alustukset olivat aitoja ilman paperitukea pidettyjä luentoja ja näin perustuvat ainakin osin luennoitsijan muistiin ja näin niissä saattaa olla joitakin asiavirheitä tai ongelmallisia ilmaisuja kuten luentoperusteiseen esiintymiseen aina jossain määrin sisältyy. Luennoitsijana tai valmentajana toimi tämän tutkimuksen tekijä, jolla oli valmennusohjelman ajankohtana valmennuspäivien aihealueilta yhteensä 15 vuoden kokemus ja kokopäiväinen konsultti- ja kouluttajakokemus aihealueelta kahdeksan vuoden ajalta.

Valmennuspäivien valmisteluun käytettiin erittäin paljon aikaa ja sisältöä tarkistettiin, jotta merkittäviltä asiavirheiltä vältyttäisiin. Tässä onnistuttiinkin ilmeisen hyvin. Osallistujille annettiin mahdollisuus valita ennalta laaditusta listasta aihealueita ja sen jälkeen valita vapaavalintaisesti toivomiaan aiheita. Ennalta annetut aiheet olivat molempien osallistujaorganisaatioiden mielestä olennaisimpia eikä vapaavalintaisia aiheita tullut esiin muutoin kuin jossain määrin valmennuspäivien sisällä. Valmennuspäivien aiheet olivat käytännössä samankaltaisia molemmissa yrityksissä eikä aiheiden käsittelytavoissakaan ollut suuria eroja. Seuraavassa valmennuspäivien sisällöt kuvataan yhtenä kuvauksena kummastakin yrityksestä. Näin on mahdollista kuvata yksityiskohtaisemmin joitakin asioita, koska

yksittäisten kommenttien esittäjien ja asioiden yksilökohtainen tunnistamismahdollisuus pienenee.

6.4.2.1. Valmennuspäivä 1

Esimiehenä olemisen psykologista taustaa

Valmennuspäivän suunnittelu

Valmennuspäivän suunnittelussa lähdettiin siitä ajatuksesta, että esimiestyöhön liittyy usein yksinäisyyden kokemuksia, riittämättömyyttä ja pinnallisuutta eli aikaa asioiden riittävän hyvin tekemiseen on liian vähän. Merkittävä seikka valmennuspäivän suunnittelussa oli esimiehen oman ajattelun ja maailmankuvan vaikutus esimiestyöhön.

Yksi tausta-ajatus päivän suunnittelussa oli se, että esimiehen ajattelu ja suhteet itseensä, työtovereihinsa, omaan esimieheensä, yritykseen, alaan jne. olivat tärkeitä esimiestyön onnistumisen kannalta. Myönteinen ajattelu johtaa usein myönteiseen lopputulokseen. Kielteisen ajattelun ajateltiin vaikuttavan kielteisesti tunteisiin ja sitä kautta toimintaan. Preskription muodossa asian voisi esittää seuraavasti: jos haluat esimiehenä vuoro-vaikutustilanteessa saada aikaan myönteisen kontaktin, ajattele myönteisesti kohteesta.

Esimieskuvan tilan uskottiin vaikuttavan esimiestyöhön merkittävästi. Hyvä itsetunto, riittävä itsevarmuus, usko omiin esimieskykyihin ja esimiesidentiteetti ajateltiin sellaisiksi alueiksi, joiden merkitys esimiestyössä onnistumisessa ajateltiin suuriksi. Preskription muodossa asia voidaan esittää osin esimerkiksi seuraavasti: jos haluat onnistua esimiestyössä, vahvista uskoasi omiin esimieskykyihisi.

Esimiehen omalla esimerkillä katsottiin olevan myös suuri merkitys siihen, miten organisaation ihmiset ajattelevat, asennoituvat työhönsä ja käyttäytyvät työssään.

Organisaation sisäinen luottamus, motivaatio, stressittömyys, ilmapiiri ja asennemaailma ja niiden tila kytkettiin myös yhdeksi esimiehen vastuualueeksi.

Yhtenä taustateemana valmennuspäivän suunnittelussa oli esimiehen itsenäisyyden, vallan ja vastuun teemat. Suunnittelussa teemasta ajateltiin, että esimiehet kokisivat, että heidän vastuunsa ja valtansa suhde olisi merkityksellinen.

Valmennuspäivän toteutus

Valmennuspäivässä käytiin läpi esimiehen oman ajatusmaailman ja minäkuvan vaikutusta esimiestyössä menestymiseen. Yhtenä keskeisenä asiana todettiin, että esimiehenä menestyminen perustuu paljon samoihin asioihin kuin esimerkiksi menestyminen ihmissuhteissa ylipäätään. Toisin sanoen esimiestyössä onnistumisessa tärkeää roolia näyttävät oman ajatusmaailman myönteisyys, oma minäkuva (millaisia rajoittavia tai kielteisiä käsityksiä esimiehellä on itsestään ja millaisia myönteisiä käsityksiä esimiehellä on itsestään) ja kyky ymmärtää erilaisten ihmisten erilaista ajattelua. Tärkeänä koettiin se,

mitä esimies ajattelee itsestään, alaisistaan, työstään, työnantajastaan, toimialastaan, omasta esimiehestään jne. Toisaalta istunnoissa käytiin läpi esimiestyön luonteeseen liittyviä vaikeita piirteitä kuten yksinäisyyden kokemuksia, riittämättömyyden tunteita ja ajan niukkuuden mukanaan tuomaa pinnallista asioiden käsittelyä.

Teema 1.1. Ajatusten laadun merkitys esimiestyössä

Ajattelun laatu on esimiestyön yksi keskeisimmistä onnistumisen ja epäonnistumisen tekijöistä

Ensimmäinen teema valmennuspäivässä käsitteli ajatusten laadun ja asenteiden vaikutusta esimiestyössä onnistumiseen. Tässä viitattiin siihen, miten ajatusten ja ajattelun laatu vaikuttaa käyttäytymiseen ja viestintään. Negatiivisen ja epäuskoisen ajattelun seuraamuksena ajateltiin syntyvän helpommin epäonnistumista ja epävarmuutta. Positiivisen ja onnistumiseen uskovan ajattelun taas todettiin johtavan useammin onnistumisiin ja parempiin lopputuloksiin. Esimiehen myönteisen ajatusmaailman todettiin myös vaikuttavan organisaation ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin.

Ajattelun laadun merkityksestä kaikki olivat samaa mieltä. Sen sijaan siitä, miten ja kuinka paljon omaan ajatteluun voi käytännössä vaikuttaa, keskustelussa tuli vaihtelevia näkökantoja ja perusteluita.

Toiseksi pohdittiin esimiehen ajatusmaailman negatiivista vaikutusta esimiehen ja organisaation luovuuteen. Tämä asia korostui, kun todettiin, että luova ajattelu ja kyky löytää vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ovat erittäin tärkeitä kilpailutekijöitä tulevaisuuden todennäköisesti yhä kiristyvissä kilpailutilanteissa. Esimiehen roolista keskusteltaessa pohdittiin luovan ja rohkean ajattelun merkityksestä organisaation haasteiden ja ongelmien pohdinta- ja ratkaisutilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat mm. ihmissuhdeongelmat, alaisten häiriökäyttäytymistilanteet, työn tuottavuusongelmat ja motivaatio-ongelmat. Osallistujien keskuudessa vallitsi yksimielisyys siitä, että esimiehellä tulisi olla kyky kohdata maltillisesti ja vailla suuria tunteita vaikeatkin johtamistilanteet. Esimies, joka menettää itsekontrollinsa vaikeissa johtamistilanteissa, menettää aina myös osan auktoriteetistaan jopa pysyvästi.

” Joskus esimies voi hermostua ja vähän polttaa hihoja, mutta kyllä semmonen itsehillintä ja maltti vie parempaan tulokseen”.

Keskusteluissa pohdittiin myös esimiehen asennetta omaan työhönsä. Jos esimiehen asenne työhönsä ei ole myönteinen ja motivoitunut, heijastuu se jossain määrin myös hänen alaistensa ajatteluun ja käyttäytymiseen. Esimies, joka ei pidä työstään, ei pitkään kykene johtamaan menestyksekkäästi.

”Sehän on täysin selvää, että jos esimies tulee myöhässä töihin ja on ku maansa myynyt, niin mitä se voi omalta porukaltaan odottaa. Kyllä on ihan turha kuvitella, että jos esimies ei itse usko itteensä tai omaan juttuunsa, niin miten se voisi kuvitella oman organisaationsa uskovan enää mihinkään.”

Teeman arviointia

Teema koettiin tärkeäksi ja uudeksi näkökulmaksi esimiestyöhön. Keskustelu temasta oli aktiivista ja innostunutta. Osallistujien reaktiot viittasivat siihen, että ajattelun laatu oli varsin uusi näkökulma esimiestyössä menestymiseen.

Teemaan varattu aika oli liian lyhyt ja tutkijan havaintojen mukaan osalle osallistujista ei täysin selvinnyt, miten ajatteluun voi vaikuttaa. Keskustelussa toteutettu harjoitus siitä, mihin asioihin osallistujat henkilökohtaisesti katsoivat suhtautuvansa (ajattelevansa) kielteisesti, jäi liian pinnalliseksi. Harjoitus olisi ilmeisesti (kuten se on myöhemmin toteutettu konsultointiprojekteissa) toiminut paremmin, jos se olisi toteutettu kirjallisena: ”Keihin ihmisiin ja mihin asioihin suhtaudut kielteisesti? Miksi suhtaudut kielteisesti? Mitä hyötyä koet saavasi siitä, että ajattelet ko. asioista tai ihmisistä kielteisesti? Keskusteluharjoituksenkin pohjalta tuli selvästi esiin, että kielteisestä ajattelusta on lähes aina kielteisiä tai korkeintaan neutraaleja seurauksia.

Teeman tavoitteet onnistuivat hyvin, sillä osallistujat yksimielisesti halusivat, lupasivat ja päättivät pohtia omaa ajatteluaan ja suhtautumistaan esimiestyöhön liittyviin asioihin.

Niin tässä teemassa kuin seuraavissa teemoissa valmennuksen vaikuttavuutta on vaikeaa tai jopa mahdotonta mitata, sillä ihmisten käyttäytymiseen ja sen muutoksiin vaikuttavat varsin monet asiat erilaisilla painotuksilla. Myöskään mahdollisten tai oletettavien vaikutusten pysyvyyttä ei arvioida teemojen kuvausten yhteydessä. Valmennusohjelman 360-asteen analyysit pyrkivät kuvaamaan osallistujien mahdollisia käyttäytymis- ym. muutoksia alaisensa, kollegansa ja esimiehensä mielipiteiden perusteella. Nämä tulokset on kuvattu tässä tutkimuksessa myöhemmin.

Teema 1.2 Esimiehen oma esimerkki

Esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa alaisten käyttäytymiseen.

Esimiehen oman esimerkin vaikutusta käytiin läpi useista näkökulmista. Johtajan tai esimiehen katsottiin aina myös olevan ainakin jollakin asteella käyttäytymismalli omille alaisilleen. Esimiehen tulisi käyttäytyä sellaisella tavalla, jota toivotaan alaisiltakin. Esimiehen uskomusmaailmaa käsiteltiin melko laajasti ja todettiin, että esimies ei pysty peittämään omia uskomuksiaan alaisiltaan. Jos esimiehellä on rajoittavia tai kielteisiä uskomuksia itseensä päällikkönä, se heijastuu alaisissa epävarmuutena ja hämmennyksenä. Lähellä tätä käsitettä on Banduran minäpystyvyyssäsite, jolla tarkoitetaan yksilön omaa käsitystä siitä, millaiset mahdollisuudet hänellä on suoriutua tietystä tehtävästä tai tilanteesta (Bandura, 1982, 122-147). Aiemmat onnistumiset ja epäonnistumiset vahvistavat tätä sisäistä minäkuvaa. Esimiehen voimakkaan uskon itseensä päällikkönä uskottiin heijastuvan alaisiin varmuuden kasvuna ja turvallisuuden lisääjänä. Vastaavasti esimiehen käsitykset suhteessa alaan, tuotteeseen ja organisaatioon tuottivat samankaltaisia tuloksia.

Uskomusten vaikutus asenteisiin koettiin merkittäväksi. Aulin (1982) esittää, että asenteet syntyvät henkilön arvojen kautta. Uskomuksilla saattaa olla suuriakin vaikutuksia ihmisen arvoihin. Esimerkiksi käsitys, että jokin asia on minulle mahdoton, saattaa heijastua henkilön ajatteluun nk. arvon kieltämisenä. Ryhmät olivat hyvin yksimielisiä alustajan kanssa siitä, että esimiehen tai johtajan ajatukset suhteessa itseensä, yksittäisiin alaisiinsa, omaan työhönsä, yrityksen tuotteisiin, yrityksen strategiavalintoihin, henkilöstöpolitiikkaan, itseään ylempiin johtajiin jne. heijastuvat voimakkaasti hänen omien alaiensa asenteisiin ja myös luovat esimerkkiä siitä, millainen ajattelu ja käyttäytyminen on tälle organisaatiolle ominaisista ja luontevaa.

Teeman arviointi

Teeman keskustelu painottui esimiehen uskomuksiin ja asenteisiin eikä varsinaiseen esimiehen konkreettiseen käyttäytymiseen, mitä oli alustajan alkuperäinen ajatus teeman painotuksesta. Minäpystyvyysskuva ja toisaalta ajatukset ja asenteet vaikuttavat käyttäytymiseen, joten välttämättä kovin kauas teemasta ei liuttu.

Teeman käsittelyn keskeisin tulos oli se, että esimiehen, jonka minäpystyvyys on hyvä, selviää paremmin kuin esimies, jonka minäpystyvyys on heikko. Uskomus- ja arvomaailma vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ja sen yksilöiden toimintaan ja asenteisiin.

Teeman tavoite toteutui, sillä myös tämän teeman käsittely herätti aktiivisen keskustelun ja osallistujien kohdalla pohdintoja siitä, miten he voisivat soveltaa teeman antia omaan johtamistyöhönsä.

Teema 1.3. Esimiehen rehellisyys ja johdonmukaisuus

Esimiehen tulee pyrkiä mahdollisimman täydelliseen rehellisyyteen ja johdonmukaisuuteen säilyttääkseen alaiensa luottamuksen.

”No kyllä se kait on niin, että, jos esimies on kuin tuuliviiri ja alaiset aina joutuu miettimään sen tuulia, niin onhan se nyt väärin.”

”Ei esimiehen enempää kuin kerran tarvii kärytä valehtelusta, niin ikuiseksi se luottamus on menny. On se sitten aiheellista tai ei. Pitää olla tarkkana. Kyllä mää niinku ainakin pidän tosi tiukasti kiinni siitä periaatteesta, että koskaan en valehtelusta kiinni jää.”

Esimiehen oman esimerkin vaikutusta käsiteltiin myös oikeudenmukaisuuden, johdonmukaisuuden ja rehellisyyden näkökulmista. Yksi keskeinen toteamus oli sellainen, että näissä asioissa yksi pettymys alaisten kokemuksissa jättää varsin pitkäkestoisen arven. Toisaalta katsottiin, että näissä tietyllä tavalla abstrakteissa käsitteissä, kuten oikeudenmukaisuus, on myös suuri virhetulkintariskinsä. Se, mitä yksi henkilö pitää oikeudenmukaisena, johdonmukaisena tai rehellisenä käyttäytymisenä, ei aina vastaa toisen ihmisen näkemystä oikeudenmukaisuudesta, johdonmukaisuudesta tai rehellisyydestä. Ennustettavuutta pidettiin tärkeänä esimiehen ominaisuutena. Alaisten uskottiin arvostavan sitä, että esimiehen käyttäytymistä voitiin ennakoida. Tässä viitattiin siihen, että alainen

kykenee ennakoimaan, miten esimies käyttäytyy, kun hän kohtaa esimiehensä erilaisissa tilanteissa. Rehellisyyttä pidettiin itsestään selvänä esimiehen ominaisuutena. Sen osalta keskusteltiin kuitenkin siitä, että tietyissä tilanteissa esimies ei voi kertoa kaikkea tietämäänsä. Tällaisia ovat mm. tietynlaiset keskeneräiset asiat, joista kertominen saattaisi aiheuttaa ongelmia työnantajalle ja joskus myös henkilöstölle.

”Esimiehen pitäis olla varsinainen kummajainen. Ei sais ryypätä, ei sais tehdä sitä eikä tätä. Firman juhlistakin pitäis olla niin kunnolla. Miettikää nyt meikäläistä, joka on kuitenkin vähän niinku työnohtajatasolla. Mun pitäis olla niin esimerkkiä.”

”Pitää aina olla tarkkana, miten porukalle asioita sanoo. Kerran, kun lupaat jotakin ja sitten huomaat, ettet pystykään sitä tekemään, niin koskaan et saa anteeksi. Ikuisesti olet epäluotettava tai ainakin semmonen ihminen, joka puhuu sitä ja tekee toista.”

Yksi esimiehen oman esimerkin alueista valmennuspäivissä oli esimiehen moraalit. Esimiehelle asetetaan suuria odotuksia moraalin suhteen. Esimiehen moraalikäyttäytymiseen löydettiin mm. seuraavia sääntöjä: esimiehen tulee välttää kaikenlaista juonittelua ja pahan puhumista alaisistaan sekä puolustaa muita kohtuuttomalta arvostelulta. Tärkeäksi katsottiin myös se, että esimies pysyy sanojensa takana ja pitää, minkä on luvannut. Erityisen tärkeäksi koettiin, että esimiehen pitää välttää lupausnomaisia ilmaisuja, sillä usein ne saatetaan myöhemmin tulkita lupauksiksi. Esimiehen käyttäytymisen katsottiin olevan ensisijaisen tärkeä asia luottamuksen synnyttämisessä organisaatioon.

”Tähän on bingo! Jos porukka saadaan luottamaan toisiinsa ja itseensä, niin siinä on mestarijoukkueen perusta.”

Teeman arviointia

Tämän teeman yhteydessä käsiteltiin esimiehen esimerkkiä eli edellisen teeman varsinaista aihetta. Aihe nostatti innostuneen keskustelun ja se koettiin niin mielenkiintoisena kuin tärkeänäkin uudenlaisena näkökulmana esimiestyön tarkasteluun.

Ryhmät uskoivat, että esimiehen ”tuomittava” käyttäytyminen (lupauksen pettäminen, huono käyttäytymisesimerkki, suosiminen, epäjohtomukaisuus ym.) jää organisaation muistiin pitkäksi aikaa.

Keskustelu oli jossain määrin poukkoilevaa ehkä osin aiheen abstraktiuden vuoksi. Olisi ollut tarpeen määritellä käsitteitä tarkemmin ja toisaalta ehkä konkretisoida ja rajata käsittelyä. Tämä taas olisi vaatinut enemmän aikaa teeman käsittelylle, joka taas ei ollut mahdollista, sillä ohjelmassa pyrittiin pitämään valmennuspäiville sovitusta teemoista kiinni.

Teeman tavoite saavutettiin kohtalaisesti, sillä asia jäi osin abstraktiksi ja osallistujat – vaikkakin innostuivat asiasta – eivät kertoneet omia päätöksiään mahdollisista omista

käyttäytymis- tai toimintamallimuutoksistaan. Toisaalta ehkä olisi ollut epärealististakin odottaa päätöksiä välitömästi.

Teema 1.4. Organisaation sisäinen luottamus

Organisaation sisäinen luottamus luo pohjan avoimelle keskustelulle, luovuudelle, hyvälle ilmapiirille, motivaatiolle, kehittämiselle ja näiden kautta tuottavuudelle.

” Jos porukan sisällä pomo mukaan lukien ei ole keskinäistä luottamusta niin sitten siellä on pelkoa. Kyllä ne on toistensa vastakohtia. Jos on luottamus, ei ole pelkoa. Kai se ihan selvä asia on.”

” Jostain mä luin, että luovuus on tärkeä niinku kilpailutekijänä tulevaisuudessa. Kysyn vaan, voiko porukka olla luova ja keksiä yhdessä luovia uusia juttuja, jos siellä ei luoteta toisiinsa. Kato se, joka ajattelee, että toi Virtanen – tää on taas keksitty nimi – alkaa taas naureskella mulle, jos mä avaan suuni, niin tuskin avaan. Saattaa jäädä taas hyvinkin luova juttu kokeilematta.”

Organisaation sisäisen luottamuksen merkitys työyhteisössä koettiin erittäin tärkeäksi, jopa kaikkein merkityksellisimmäksi asiaksi. Organisaation sisäisellä luottamuksella viitattiin mm. siihen, että työyhteisössä on riittävästi uskallusta keskustella kaikista asioista ilman pelkoa joutua tulemasta nolatuksi tai rangaistuksi. Sisäisen luottamuksen uskottiin varmuudella vähentävän stressiä ja sairauspoissaoloja, parantavan työyhteisön ilmapiiriä, lisäävän sisäistä yhteistyötä, nostavan työsuoritusten laatua, edesauttavan ristiriitojen ratkaisemisessa, nopeuttavan uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessia, lisäävän luovaa ajattelua ja lopulta olevan keskeinen yritysten kilpailutekijä yhä tiukkenevan kilpailun vallitessa. Esimiesten merkityksen luottamuksen rakentamisessa katsottiin olevan keskeinen.

Organisaation sisäinen luottamus viritti monisäikeisen ja innostuneen keskustelun kummassakin tutkimusryhmässä. Varsin yksimielisesti ryhmät katsoivat, että ihmisten välinen luottamus tai luottamuksen puute heijastuu lähes kaikkeen työyhteisön toiminnassa. Sen katsottiin vaikuttavan voimakkaasti lisäksi työyhteisön sisäiseen moraaliin, ihmisten itsetuntoon ja itseluottamukseen, ihmisten väliseen kunnioitukseen ja arvostukseen sekä mehengen syntymiseen. Lopulta päädyttiin siihen, että organisaation tai ehkä tarkemmin ilmaistuna työyksikön tärkein tavoite on sisäisen luottamuksen rakentaminen ja vaaliminen.

”Sanon vaan tässä, että nämä pahan ilman linnut ja myrkyn kylväjät... Niistä kaikista kun Suomessa päästäis eroon siirtämällä muualle tai siirtämällä mihin sitten siirretäänkään, niin kyllä alkais hommat toimia. Nehän sen luottamuksen rikkoo ja herättää pelkoa ja vapinaa. Sama koskee tietysti pomoja. Silloin kun meillä on kivaa ja uskalletaan katsoa toisiamme silmiin niin silloin kone käy ja tulosta syntyy.”

On kysyttävä tässä kohdin, paljonko ryhmädynamiikka vaikutti tässä kohdassa osallistujien mielipiteeseen. Sen arvioiminen on varsin vaikeaa. Toisaalta kummassakaan ryhmässä ei ollut havaittavissa erityisen voimakasta mielipidevaikuttajaa.

Teeman arviointia

Teeman käsittely oli erittäin innostunutta ja se koettiin yhdeksi ohjelman tärkeimmistä. Kukaan ohjelmaan osallistujista ei ollut aikaisemmin ollut mukana organisaation sisäistä luottamusta käsittelevässä koulutuksessa. Asiaa ei oltu pohdittu syvällisesti myöskään kummassakaan organisaatiossa.

Organisaation sisäisen luottamuksen vaikutuksen laajuus niin moniin erilaisiin asioihin organisaation toiminnassa oli yllättävää ja aiemmin käsittelemätöntä organisaatioissa.

Sisäisen luottamuksen merkitys koettiin yhdeksi keskeisimmistä laadukkaan esimiestyön tavoitteista. Keskusteluissa nostettiin esiin myös sen toteuttamisen monimuotoisuus, pitkäkestoisuus ja myös mahdolliset kovat päätökset tällaisen luottamusorganisaation rakentamisessa. Kovilla päätöksillä viitattiin mahdollisesti tarvittaviin irtisanomisiin tai henkilöiden siirtoihin.

Teeman tavoite onnistui erittäin hyvin. Yhtä tai ehkä kahta osallistujaa lukuun ottamatta jokainen päätti aloittaa pohdinnan siitä, miten luottamusta heidän yksiköissään voi kasvattaa ja miten mahdollisia luottamusongelmia voisi ratkaista.

Teema 1.5. Ihmissuhdeongelmat

Ihmissuhdeongelmat tulee hoitaa mahdollisimman nopeasti, koska ne heijastuvat koko työyksikön ilmapiiriin ja tuottavuuteen.

Ihmissuhdeongelmia ei tutkimusorganisaatioissa merkittävästi tuotu esiin. Ilmeisesti tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot olivat melko tasapainoisia tässä suhteessa, vaikka kummassakin organisaatiossa oli tapahtunut suurehkoja muutoksia, joiden osallisina myös osallistujat osin olivat. Vaikka toisaalla tässä tutkimuksessa todetaan, etteivät esimiesten ja alaisten käsitykset aina olleet aivan samansuuntaisia esimiestyötä koskevissa asioissa, ovat tutkimuksen kohteena olleet organisaatiot olleet kuitenkin ihmissuhteiltaan hyvässä tilassa. Ihmissuhdeongelmien todettiin vaikuttavan aina kielteisesti yhteishenkeen ja myös työn tuottavuuteen.

Teeman arviointia

Tavoitteen onnistumista on vaikea arvioida, sillä aihe ei ollut kummassakaan ryhmässä erityisen innostava, koska valmennuspäivien aikana organisaatiot olivat teeman suhteessa hyvässä kunnossa eikä merkittäviä ihmissuhdeongelmia ainakaan nostettu esiin.

Teema 1.6. Esimiehen itsenäisyys, valta ja vastuu

Esimiehellä tulee olla niin paljon itsenäistä toimintavaltaa, että hän voi omilla päätöksillään riittävästi vaikuttaa häneen kohdistettujen odotusten ja tulostavoitteiden toteutumiseen.

” Paras systeemi olisi sellanen, että sulla on oma hiekkalaatikko. Sitte sä saat sinne jonkun määrän hiekkaa ja leluja. Sitten sä teet kaikki päätökset, mitä sillä hiekalla ja leluilla tehdään ja saadaan aikaan. Se hiekka on tietysti tämmöset raharesurssit ja lelut on niitä ihmisiä. Jos realistisiin tavoitteisiin ei päästä, sitten mietitään, onko mies oikealla paikalla vai pitääkö vaihtaa. Mutta siis niinku selvä peli. Mää olen halunnu tämän duunin ja mää saan käyttää omia aivojani ja osaamistani. Tuskin motivaatiota tarvittis etsiä itelle ja tuskin porukallekaan. Se olis oikeasti meidän juttu.”

” Itsenäisyys ja valta on tietysti tärkeitä, jos kerran on vastuutakin annettu. Mutta kyllä mua hiukan huimaa sellanen ajatus, että kaikille esimiehille aina vaan annettais ihmiset ja rahat ja sanottas, että katotaan vuoden päästä vieläkö sää jatkat tässä työssä.”

Myös esimiehen itsenäisyys, valta ja vastuu aiheena kirvoitti osallistujat erittäin vilkkaaseen keskusteluun. Itsenäisyyttä osallistujat pitivät tärkeänä elementtinä esimiestyössä. Osa osallistujista olisi halunnut erittäin selkeää itsenäisyyttä ja päätösvaltaa. Toiset taas pitivät ”tulos tai ulos” -täyden vastuun ajatusta liian stressaavana. Yhtä mieltä osallistujat olivat kuitenkin siitä, että esimiestyössä tulisi olla valtaa ja itsenäisyyttä päätöksenteossa niin paljon, että tasapaino vallan ja vastuun välillä olisi riittävän hyvä. Vallan ja vastuun epäsuhteen uskottiin olevan merkittävä tekijä esimiestyötä tekevien stressaantumiselle ja riittämättömyyden tuntemuksille.

”Sen muuten näkee, kun tyyppi ajattelee, ettei mulla ole valtaa ja vastuuta tarpeeksi. Se on sama juttu, kun sitä on liikaa. Toinen juttu sitten on se, ymmärtääkö hän ite omat kykynsä.”

Myös motivaation kannalta vastuun ja toisaalta subjektiivisen osaamispääoman tulisi olla tasapainossa. Tällä tarkoitettiin sitä, että jos esimiehellä on mielestään liikaa vastuuta suhteessa subjektiiviseen osaamispääomaansa, ajautuu hän helposti riittämättömyys- tai paniikitilaan. Jos taas hänellä on vastuuta liian vähän suhteessa subjektiiviseen osaamispääomaansa, ajautuu hän mahdollisesti turhautumisen tilaan. Kummassakin tilassa esimies on stressaantumisriskin piirissä. Keskusteluissa todettiin myös, että sama asia koskee IT-asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöitä.

Teeman arviointia

Teeman tavoite onnistui hyvin, sillä osallistujat innostuivat aiheesta ja kokivat sen tärkeäksi.

Vastuun ja subjektiivisen osaamiskokemuksen välinen ristiriita koettiin joko paniikkia luovaksi tai sitten turhauttavaksi. Tämä johti osallistujia ajattelemaan omaa tilannettaan ja myös omia alaisiaan ja heidän mahdollisia epätasapainotilanteitaan

Valmennuspäivän arviointia

Sessiossa nousi selvimmin esiin kolme asiaa:

1. Esimiehen oman ajattelun merkitys on ratkaisevin asia esimiestyössä menestymisessä.

Esimiehen myönteinen suhde itseensä ja työyhteisönsä ihmisiin sekä omaan työhönsä muodostaa pohjan menestykselle esimiestyössä. Lisäksi esimiehen usko ja myönteinen suhtautuminen yrityksen tuotteisiin, yritykseen ja alaan vaikuttavat voimakkaasti esimiehenä onnistumiseen.

2. Työyhteisön sisäinen luottamus on ratkaisevan tärkeä asia työyhteisön hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta

Esimiehen rooli työyhteisön jäsenten keskinäisen luottamuksen synnyssä on keskeisen tärkeä. Organisaation sisäisen luottamuksen uskottiin vähentävän stressiä, parantavan motivaatiota, lisäävän ryhmän luovuutta, vaikuttavan myönteisesti ilmapiiriin, vähentävän sairauspoissaoloja ja nostavan ryhmän tuottavuutta.

3. Esimiehellä tulee olla itsenäistä toimintavaltaa niin paljon, että hän voi toteuttaa häneen kohdistuneet odotukset.

6.4.2.2. Valmennuspäivä 2

Stressin ja muiden negatiivisten tilojen synty, vaikutukset ja välttäminen

Valmennuspäivän suunnittelu

Valmennuspäivän suunnittelussa lähdettiin siitä ajatuksesta, että esimiestyö pitää sisällään elementtejä, jotka aiheuttavat suurelle osalle esimiehistä stressiä. Tällaisia tekijöitä katsottiin olevan mm. yksinäisyyden kokemukset, vaikeiden päätösten tekeminen, pinnallisuus (ei riittävästi aikaa tehdä riittävän hyvin), arvostelun kohteena oleminen, tulosvastuu omasta ja muiden ihmisten työstä ja osaamisen puutteet varsinkin lyhyen aikaa esimiehinä toimineilla

Stressi määriteltiin negatiivisena ilmiönä eli niin, että stressi on haitallinen tila, joka aiheuttaa ongelmia mm. muistiin, tuottavuuteen, keskittymiseen ja unen laatuun. Stressin käsitteeseen ei tässä yhteydessä sisällytetty myönteisen stressin käsitettä, jolla viitataan mm. myönteiseen kiireeseen tai motivoivaan paineeseen. Alustuksessa päätettiin rajata stressi pelkästään negatiiviksi käsitteeksi. Perusteena tälle oli se, että negatiivisena käsitteenä aihe oli helpompi ja selkeämpi käsitellä.

Valmennuspäivän toteutus

Teema 2.1. Stressi on haitallinen tila

Stressaantunut esimies ei pysty täysipainoiseen johtamiseen.

” Kyllä mä ton kaiken olen kokenu. Yöllä miettiny ja miettiny. Uni ei vaan ole tullut. Nyt kun mä ajattelen, niin ei kai se mikään ihme, kun olen ajatellu just niitä asioita, jotka sen unen oikeesti on vienyt. Olen vaan kelannu ja kelannu vailla minkäänlaista päämäärää. En kai mä

edes kuvitellu, että nää jutut olis jollain lailla ratkennu siinä, kun mä niitä sängyssä mietin. Mut kuitenkin en mä niistä eroonkaan päässyt. Mä vaan mietin ja mietin ja yritin saada unta. Ja taas mä mietin. Se oli semmonen kehä, että kyllä mä sen tiedostin, että niin kauan mä mietin niitä työjuttuja, mä en saa unta, mutta jostain syystä niin mä vaan niitä ajattelin.”

” No tästä on hyvä esimerkki, kun monta vuotta sitten edellisessä firmassa tein ihan hyvää duunia. Mut sitte rupes vaan kippaamaan ja mä en enää nauttinu siitä, mitä mä tein. Jotenkin rupes tuntuun siltä, että eiköhän tätä jo riittävästi nähty. Oikeesti mä ajattelin, että onks musta tähän. Eikä siinä sen kummempaa. Mä oivalsin, että nyt on vaihdon aika ja niin siinä sitten kävi.”

Stressin todettiin alustuksessa kulminoituvan myös paljon ajatteluun. Stressiä päätettiin yhteisellä sopimuksella käsitellä tässä yhteydessä pelkästään sen negatiivisista lähtökohdista, vaikka käsitettä kirjallisuudessa käytetään myös myönteisenä tilana, jolloin stressin käsitettä on käytetty tietynlaisen motivoivan paineen tai kiireen käsitteen synonyymina. Alustuksessa todettiin, että tässä yhteydessä stressi käsitetään tilaksi, joka ainakin jossain määrin on ihmiselle kielteinen aiheuttaen epämiellyttäviä tunteita ja tiloja.

Stressi määriteltiin myös tilaksi, joka on kestoltaan ainakin useita päiviä ja voimakkaana heijastuu pitkään kestätyään negatiivisesti ihmisen mm. keskittymiskykyyn, tarttumiskykyyn, muistiin ja unen laatuun. Lisäksi stressin todettiin vaikuttavan ihmisen havaintojen kapenemiseen, sillä stressaavat negatiiviset ajatukset ovat usein tunnetasoltaan voimakkaita ja ihmisen kyky ajatella muita asioita heikentyy. Stressin ajateltiin myös lisäävän suoritusvirheitä ja pidentävän suoritusajoja ja näin laskevan työn tuottavuutta. Ryhmät olivat yksimielisiä stressin tuottavuutta heikentävästä vaikutuksesta. Vartiovaara (1996, 49-50) toteaa osittain Potteriin (1995) viitaten, että stressitason seuraaminen on ihmisille tärkeää. Hän sanoo monien tutkijoiden korostavan sitä seikkaa, että mitä paremmin ihminen tuntee omat kykynsä ja itsensä, sitä paremmin hän oppii tunnistamaan mahdollisen stressinsä ja reagoimaan siihen optimaalisella tavalla. Vartiovaara jatkaa, että ihmisen suorituskyky laskee niin turhautumisen alueella kuin paniikin alueellakin. Toisin sanoen, kun ihmisen työ sisältää liikaa stressiaineksia ja lopulta stressiä, hänen suoritustasonsa ja tuottavuutensa laskee. Pitkään jatkuneesta voimakkaasta stressistä (joskus kyse saattaa olla loppuun palamisesta eli burnoutistakin) syntyy tila, jossa ihminen ei enää jaksa toimia tavoitteidensa toteuttamiseksi (Vilkko-Riihelä, 1999, 367).

”Muistan hyvin mun historiassa, en nyt viitti käyttää sitä sanaa, mutta alkoi vaan ottaa päähän se duuni. Aluks mä mietin, että onks mussa jotakin vikaa, kun ei vaan maistu. Jossain vaiheessa sitten huomasin, että kippo vaan oli täynnä. Eli oli tullu semmonen aika, että työn vaihtaminen oli ainoa oikea vaihtoehto.”

Teeman arviointi

Stressin käsittely koettiin erittäin tärkeäksi aiheeksi esimiesvalmennusohjelmissa. Ryhmissä uskottiin stressin olevan huomattavan yleistä esimiesten keskuudessa. Ryhmät katsoivat, että stressin ja siihen liittyvien negatiivisten ajatusten ja tunteiden - levottomuuden, tuskai-

suuden, unihäiriöiden ja suorituskyvyn laskun – johdosta stressi saatetaan kokea häpeällisenä tai heikkouden viestinä. Tästä syystä oman stressin esiintuominen tai työterveyshuollolle asiasta kertominen ei ole helppoa, jolloin stressi saattaa jäädä vaille oikeanlaista hoitoa.

Stressin katsottiin häiritsevän työhön keskittymistä, asioihin tarttumista ja alentavan työhyvinvointia. Stressin koettiin heijastuvan elämän laatuun kokonaisvaltaisesti mm. unen laatua heikentämällä.

Yhteensä 24 osallistujasta 19 ilmoitti kokeneensa stressiä viimeksi kuluneen vuoden aikana.

Teeman tavoite onnistui, sillä osallistujat kertoivat kirjaavansa omat stressitekijänsä paperille ja sitten pohtivansa, miten he parhaiten omissa tilanteissaan kykenisivät minimoimaan oman stressinsä tai välttämään sen kokonaan.

Teema 2.2. Stressin ja ajattelun suhde

Esimiehen ajattelu vaikuttaa merkittävästi stressin syntyyn.

” Voihan sitä keksiä niin kuin itselleen selityksiä, mitä kaikkia huonoja puolia omassa työssä on. Ja siinä sitten todistaa itselleen, että on väärässä paikassa töissä. Vaikka todellisuudessa oikeastaan kaikki olisi faktisesti ihan ok. Pienistä negatiivisista asioista alkaa rakentamaan sellainen kielteinen asennekierre, joka sitten vaan vahvistuu ja vahvistuu, ellei järki sitten sattumalta ymmärrä tulla mukaan.”

Stressin yhdeksi tärkeäksi aiheuttajaksi alustaja nosti keskusteluun pohdittavaksi sellainen ajatuksen (kirjallisuudesta ei suoraan tällaista stressin aiheuttajaa löytynyt, mutta tutkija halusi ottaa sen esiin, koska hän itse pitää tekijää mahdollisesti tärkeänä ja halusi testata ajatustaan ryhmissä), että ihmisen suhde työhönsä muuttuu jostain syystä positiivisesta tai neutraalista kielteiseksi, jolloin työssä ei sinänsä tarvitse tapahtua välttämättä mitään merkittäviä muutoksia, vaan muutokset tapahtuvat ihmisen omien ajatusten ja asenteiden tasolla. Tilaa voisi selittää sillä, että työssä ei enää ole mitään opittavaa. Siksi työ köyhtyy ja rutinoituminen saattaa aiheuttaa stressiä (Järvinen, 2008).

Toisaalta tässä yhteydessä todettiin, että osa stressistä varmasti johtuu esimerkiksi liiallisesta työkuormasta, kiireestä tai huonoista suhteista esimieheen, kolleegaan tai joihinkin muihin ihmisiin, joiden kanssa toimessa on välttämätöntä työskennellä. Lisäksi todettiin, että myös ihmisen arvojen tasolla voi tapahtua muutoksia, jotka heijastuvat kielteisenä suhtautumisena toimeen. Esimerkkinä tällaisesta muutoksesta voisi olla sellainen tilanne, että työ ei enää anna tyydytystä, jolloin ihminen alkaa miettiä, onko tämä työ minkään arvoista tai järkevää. Näin voinee tapahtua monistakin syistä. Ihminen saattaa pitkään samaa työtä tehtyään ”sokeutua” tehtävänsä merkitykselle. Se, mikä aiemmin tuntui merkittävältä, ei enää anna samaa tunnetta ja näin työ saattaa menettää tekijänsä ajatuksissa arvonsa.

Voidaan puhua työstressistä, mutta työ ei tällaisessa tapauksessa olekaan varsinaisesti stressin aiheuttaja, vaan stressi siis syntyy henkilön ja hänen työnsä välisessä suhteessa

tapahtuvissa muutoksissa. Miksi näin sitten tapahtuu, voi varmasti johtua monista syistä. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi saman työn tekeminen vailla suuria muutoksia liian pitkään, työn vaativuuden kohtuuttomaksi koettu kasvu, tavoitteiden kohtuuttomuuden kokeminen, vallan ja vastuun muutokset, esimiehen toiminta, tehtävien rutinoituminen, haasteiden puuttuminen tai monet muut asiat, jotka sinällään eivät varsinaista työtä merkittävästi muuta.

Stressi saattaa johtua myös vastuun vähäisyydestä tai liiallisesta vastuusta. Jos vastuuta on liian vähän, saattaa esimies turhautua tehtävässään. Jos vastuuta on liikaa, saattaa seurauksena olla paniikkireaktio. Kummassakin tapauksena seurauksena saattaa olla heikompi tai voimakkaampi stressitila.

Valmennusteeman arviointi

Työstä aiheutunut stressi voi aiheutua negatiivisesta suhteesta omaan työhön. Tämä voi johtua liiallisesta työmäärästä, liialliseksi koetusta työmäärästä, liiallisesta vastuusta, liian vähäisestä vastuusta tai työn liiallisesta tuttuudesta.

Oman ajattelun muutokset (myönteisestä kielteiseksi) saattavat johtaa stressin kautta epäonnistumisiin esimiestehtävän hoitamisessa.

Oman ajattelun laadun ottaminen osaksi stressin käsittelyä oli yllättävää osallistujille ja koettiin uudenlaiseksi tavaksi ajatella stressin syntyä. Valmennusteema onnistui hyvin, sillä osallistujat kokivat saaneensa merkittäviä työkaluja stressin hallintaan.

Teema 2.3. Stressi, suunnitelmallisuus ja ajankäyttö

Suunnitelmallisuus ja ajankäytön tehostaminen vähentävät stressaantumisen riskiä.

”Mulle on täysin kirkasta se, että keskeneräiset työt on mun stressitekijäni. Mun pitäis oppia ihan uudella tavalla käyttämään aikaa. Siis helppo sanoa. Aina silloin tällöin mä päätän, että, tästä alkaa uusi elämä ja tästä lähtien teen kaikki tärkeät asiat ajallaan ja oikeastaan vähän etuajassa.. Olen niinkun metrin edellä. Silloin ei paljon ressit paina. Viikon verran siinä menee innostuksen vallassa. Sitten taas huomaa, että se siitä etuajassa olemisesta. Mutta se on mulle suurin stressin aiheuttaja. Ottaa päähän, ettei pysty siihen, vaikka tietää, kuinka paljon siitä olis hyötyä”

”Ihmiset luulee, että aina kun puhutaan muutoksesta, jotakin pahaa ollaan suunnittelemassa. Se on jo niin kun sellainen etukäteispäätös, että muutos on vaan samaa kuin huononnus. Kai se on niin usein vaan ollut. Historia se on se, joka kertoo tulevaisuutta.”

”Muutos on varmaan suurelle osalle hankala. Ainakin meillä vähän kaikki suhtautuu muutokseen kuin johonkin kummaan. Ihan sama, mitä ollaan muuttamassa, aina sama vastustus ja kauhistus.”

Teeman käsittelyssä painotettiin heikon suunnitelmallisuuden ja ajankäytön sekä muutostilanteiden vaikutuksia ihmisen stressaantumiseen. Alustuksessa tarkasteltiin suunnitelmallisuuden puutetta osana stressin syntymistä. Heikon suunnitelmallisuuden katsottiin johtavan lyhytjänteisyyteen ja tavoitteiden hämärtymiseen. Esimiestyön näkökulmasta suunnitelmallisuutta pidettiin tärkeänä myös siksi, että vailla suuntaa oleva organisaatio on jäsenilleen turvaton ja epävarma.

Suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden parantamista pidettiin vaikeana. Osin ongelmaa pidettiin, kuten alustuksessakin todettiin, temperamenttipohjaisena ja toisaalta ongelmaa pidettiin opittuna. Melko yksimielisesti ryhmät olivat sitä mieltä, että vaikka perimä vaikuttaisikin oman käyttäytymisen järjestelmällisyyteen, pystyy ihminen lopulta kuitenkin vaikuttamaan siihen, kuinka voimakasta epäjärjestelmällisyys on.

Ajankäytön heikkous myönnettiin ryhmissä suureksi esimiestyön ongelmaksi molemmissa ryhmissä. Keskustelun pohjalta todettiin, että esimiehet käyttävät omasta työajastaan vain 25-60 % sellaisiin asioihin, jotka liittyvät todellisuudessa omassa esimiestehtävässä menestymiseen. Melko pienetkin muutokset omassa ajankäytössä saattaisivat tuottaa merkittäviä parannuksia työn tuottavuudessa. Aikaa kuluu ”hukkaan” erityisesti turhissa palavereissa, monenlaisissa oman työn keskeytyksissä, mukavissa keskusteluissa ja tarttumattomuudessa eli siinä ettei tartu asioihin silloin, kun niihin tulisi tarttua. Toisaalta ihmissuhteet tiedetään keskeisiksi ihmisen onnellisuuden osatekijöiksi.

Muutos koettiin vaikeana erityisesti siksi, että muutokset eivät enää ole aikoihin olleet ”muutosprojekteja vaan muutosprosesseja”. Muutoksen luonne on muuttunut siten, että aikaisemmin muutoksen jälkeen seurasi ainakin lyhyt rauhallinen kausi. Nykyiset muutokset eivät tunne alkua ja loppua vaan muutos ainakin koetaan jatkumona, jossa muutosta seuraa aina seuraava muutos. Ryhmät olivat yksimielisiä siitä, että jatkuva muutos on psyykkisesti kuormittava ja ainakin yksi stressin aiheuttaja.

Teemassa käytiin läpi myös muutoksen hallittua läpiviemistä. Muutokset toteutetaan usein heikosti tiedotettuina, joka johtaa epävarmuuden lisääntymiseen työyhteisössä. Yksimielinen kanta ryhmissä oli, että muutokset olivat pääosin huonosti tiedotettuja. Kukaan ei tiedä, mitä lopulta tapahtuu, keitä se koskee ja milloin mitään tapahtuu. Esimiehet kokivat epämiellyttävinä sen, ettei heillä ollut yksityiskohtaisia tietoja muutoksista, jotka koskivat heidän alaisiaan. Muutoksen huolellista ja kattavaa tiedottamista pidettiin erittäin tärkeänä osana muutoksen onnistunutta läpiviemistä.

Teeman arviointia

Ajankäyttöön liittyvät ongelmat ja suunnitelmallisuuden heikkous ovat keskeisiä esimiesten ongelmia, joka aiheuttavat stressiä.

Muutos luo miltei aina epävarmuutta organisaatioon. Siksi mahdollisimman tarkka ja kattava muutoksista tiedottaminen on keskeinen osa organisaatioiden stressin hallintaa. Usein ongelmaksi muodostuu se, että muutoksien tarkka tiedottaminen ei ole mahdollista esimerkiksi kilpailullisista syistä.

Muutokset pitäisi kyetä tiedottamaan projektiluonteisina, jolloin niiden hahmotettavuus ja ymmärrettävyys olisi helpompaa.

Teema 2.4. Stressin klassiset aiheuttajat

Monet stressiä aiheuttavat tekijät olisi poistettavissa esimiehen omilla toimenpiteillä.

”Mulla oli kerran sellainen juttu, jossa mä mietin ja mietin, mikä näiden kahden välillä oikein mättää. Toinen sano, että kyseles nyt vaan siltä toiselta, mitä se on sanonu. Sitte mä tein niin ku se sano ja menin kyselemään. Se toinen sano, että kannattais ehkä mennä kyselemään siltä toiselta, että mitä se oli oikein sanonut. Kumpikaan ei kertonut mistä oikein oli kysymys. Lopulta mä sitten kuulin, että kyse oli lähes yli kymmenen vuotta vanhasta asiasta, jossa toinen oli arvostellut toisen käyttäytymistä jossakin tilaisuudessa, jota tarkkaan ottaen kukaan osallistujista ei enää muistanut muutoin kuin nämä osallistujat tämän episodin kautta. Osallisten entinen esimies kertoi syynä olleen jonkun kateusdraaman, mutta ei muistanut tarkemmin. Varsinaista asiaa ei kumpikaan riidan osallisistakaan muistanut.”

Vilkko-Riihelä (1999, 563) on koonnut työelämän stressitekijöitä ja löytänyt useita stressiä aiheuttavia tekijöitä. Mitä enemmän työntekijä voi vaikuttaa itseään koskeviin muutoksiin ja ratkaisuihin, sitä vähemmän esiintyy stressiä. Stressiä aiheuttavat työt, joissa on vähän luovuutta ja kehittymismahdollisuuksia sekä sosiaalisia kontakteja. Myös pakkotahti ja vuorotyö on koettu rasittaviksi. Epävarmuus työn jatkuvuudesta näyttää olevan haitallista. Työpaikan ihmissuhteilla on tärkeä merkitys stressin syntymiseen. Jos työntekijä kokee, että häntä ja hänen työtään arvostetaan, paineita on helpompi kestää. Johtajien vastuuntunnon puute aiheuttaa stressiä. Työpaikalla saattaa olla useita johtajia, joiden tehtävä- ja vastualueet on jaettu epämääräisesti ja kukaan ei ota vastuuta ikävistä asioista tai edes ota niitä puheeksi. Stressiä aiheuttaa myös se, että työntekijät eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan. Aikapaineet, ylipitkät työpäivät ja liiallinen työmäärä voivat aiheuttaa stressiä.

Alustuksessa käsiteltiin stressin aiheuttajia. Osallistajat tekivät jälleen henkilökohtaisen työstön, jossa he pohtivat, miten kyseiset stressin aiheuttajat olivat mahdollisesti esiintyneet heidän kokemuksissaan ja historiassaan. Stressin aiheuttajia alustaja tarkasteli kahdesta erityyppisestä näkökulmasta. Aluksi käsiteltiin stressin aiheuttajia, jotka ovat luonteeltaan tunnepohjaisia. Toiseksi tarkasteltiin sellaisia stressin aiheuttajia, jotka ovat luonteeltaan tilanteisiin, ihmissuhteisiin, käyttäytymiseen tai toimintatapoihin liittyviä. Ryhmät tulivat yksimielisesti sellaiseen lopputulokseen, että lopulta stressi on aina tunnereaktio tai tunnetila riippumatta siitä, kumpaan kategoriaan stressin aiheuttaja luettiin.

Tunnepohjaisiin stressin aiheuttajiin luettiin alustuksessa seuraavat: a) negatiiviset purkamattomat tunteet: esimerkiksi viha, kateus, mustasukkaisuus, katkeruus, syyllisyys, b) pelot: esimerkiksi en selviä, en kykene, en osaa, c) muutokset: esimerkiksi en hallitse, suuri epävarmuus omasta tilanteesta ja d) turhaumat: esimerkiksi en voi toteuttaa tai en saa toteuttaa.

Tilanteisiin, ihmissuhteisiin, käyttäytymiseen ja toimintatapoihin liittyviin aiheuttajiin luettiin seuraavat: a) keskeneräiset asiat ja työt, b) ratkaisemattomat ihmissuhdeongelmat, c) pelot siitä, että hylätään jostakin ryhmästä tai sosiaalisesta kokonaisuudesta, d) pelot epäonnistumisesta ja e) A-tyyppinen käyttäytyminen

”Valitettavasti kyllä mä tostakin itteni löydän. Just niin eli helvetillinen kiire koko ajan päällä. Kai se on veressä. En tiedä. Toisaalta mä nautin siitä, että on koko ajan semmonen juttu meneillään. Toisaalta kyllä mä sen tiedostan, ettei tässä mitään suurta järkeä ole. Kai se vaan on niin, että on tottunu tämmöseen menoon ja tapaan toimia. Jos joskus osaiskin pysähtyä ja kuunnella alitajuntaa, niinku Kultanen kehotti, niin veikkaan, ett tuskin se sanois, että anna mennä vaan samaa rataa. Jos pystyiskin semmoseen alitajunnan kuunteluun ja vielä ottaan opiksi”.

” Joskus musta tuntuu siltä, että sitä vaan tehdään niin vaan helvetisti kuin ehditään. Elämästä häviää kaikki muu kuin tämä iankaikkinen suorittaminen”

Alustuksessa kuvattiin klassista A-tyypin käyttäytymistä. A-tyyppinen käyttäytyminen on termi, joka syntyi 1950-luvulla. A-tyyppinen ihminen kuvattiin valmennuspäivissä seuraavasti: Kalifornialaiset lääkärit Meyer Friedman ja Ray Rosenman alkoivat kutsua A-tyyppiseksi persoonallisuudeksi sellaista käyttäytymismallia ja ihmistyyppiä, joka näytti olevan poikkeuksellisen altis alistamaan itsensä kiireen valtaan. A-tyyppiä voidaan kuvata seuraavasti: hän on voimakkaan kilpailullinen, kunnianhimoinen ja tunnollinen. Hänen on vaikea hyväksyä monia arkipäivään liittyviä asioita kuten bussien myöhästyminen tai autoruuhkassa odottaminen. Hänen ensisijainen odotuksensa on, että kaikki sujuu nopeasti. Hän pyrkii organisoimaan oman elämänsä siten, ettei turhia viivytyksiä missään tule, vaan kaikki sujuu ennalta suunnitellun kaltaisesti. A-tyypin ihmisen tyyppillinen ominaisuus on, että hänellä on pääsääntöisesti aina kiire. Myös silloin, kun todellista kiirettä ei välttämättä todellisuudessa olisi. Hän kokee, että elämä on työtä varten ja että ylityöt kuuluvat kunnan ihmisen elämään. Hänen on vaikea pitää iltoja tai viikonloppuja vapaana, vaan työ jatkuu iltaisin ja viikonloppuisin. Kaikki työhön liittymätön on hänelle ajan tuhlaamista. A-tyypin on todettu olevan alttiimpi erilaisille sydänoireille ja -sairauksille kuin niin kutsuttu B-tyyppi, joka on A:n vastakohta.

”Olen huomannut, että työasiat on mielessä silloinkin, kun mä yritän nukkua Ei ne nyt varsinaisesti unen saantia häiritse ja kyllä mä ny nukun ihan kohtuullisesti ja nukahdan sopivasti. Toisaalta eihän niiden miettimisessä mitään järkeä ole. Ei ne juuri yöllä kuitenkaan ratkea.”

Teeman arviointia

Usein stressin aiheuttajat kytkeytyvät tilanteisiin, joiden arvioiminen ja tulkitseminen ovat varsin vaikeaa.

Epävarmuus oman työn ja myös oman työn statuksen tulevaisuudesta ovat merkittäviä stressin aiheuttajia

Teeman tavoite onnistui odotetusti. Osallistujat olivat kiinnostuneita aiheesta ja innokkaita pohtimaan omalta osaltaan, miten kykenisivät välttämään stressiä.

Teema 2.5. Huolet, murheet ja pelot stressin aiheuttajina

Ihminen on taitava rakentamaan stressiä turhistakin asioista.

” Jos joskus vielä päästäisiin sellaiseen tilanteeseen, että voisi sanoa omalle porukalleen semmosen viestin, jossa todetaan: seuraavien kahden vuoden aikana ei tapahdu mitään merkittäviä muutoksia, jos hoidatte hommanne kunnolla. Ei taida vaan toteutua. Mutta voisi olla aika kova juttu porukalle. Pari vuotta ilman suuria muutoksia.”

Alustuksessa käsiteltiin stressiä mm. seuraavista näkökulmista: Huolet, murheet, pelot ja epävarmuuden aiheuttajat johtavat usein ajan myötä stressiin ja sen kaltaisiin tiloihin. Esimies, jolla on voimakkaita henkilökohtaisia huolia, murheita tai muita stressin aiheuttajia, on suurella todennäköisyydellä johtajuuden näkökulmasta heikommin työhönsä keskittyvä ja työnsä vaatimukset hahmottava kuin ongelmattomassa elämäntilanteessa työskentelevä kollega. Toisaalta stressaantunut esimies saattaa olla erittäin – joskin epäterveellä tavalla - kiinnittynyt ja sitoutunut työhönsä. Käytetyn energian ja työn tuottavuuden välisen suhteen voidaan kuitenkin olettaa jäävän heikoksi. Stressin todettiin usein myös aiheutuvan liiallisesta ja vinoutuneesta sitoutumisesta työhön, jolloin työltä ei jää enää aikaa perheelle, harrastuksille tai itselle.

Teeman arviointia

Stressin uskottiin johtuvan usein siitä, että työn tekijän ja hänen työnsä suhde muuttuu kielteiseksi. Työn määrää ja työhön liittyvää painetta ei koettu itsessään erityisen merkittäviksi stressin aiheuttajiksi, mikäli työn tekijä on motivoitunut työhönsä.

Teema onnistui kohtalaisesti, mutta aikaa sille oli liian vähän. Aihe olisi pitänyt käsitellä osana jonkin toisen päivän teemaa.

Teema 2.6. Stressin vaikutus unen laatuun

Stressi heikentää unen laatua ja vaikuttaa muistin toimintaan sekä keskittymiseen.

Työstressin todettiin myös vaikuttavan unen laatuun. Voimakas stressi johtaa usein nukahtamisvaikeuksiin ja voimistuessaan se heijastuu unen laatuun. Unen merkitys palauttavana ja virkistävänä elementtinä saattaa heikentyä ihmisen stressaantuessa. Tämä aihe herätti paljon keskustelua ja useimmat osallistujista kummassakin ryhmässä totesivat, että heillä oli ollut nykyisen työnantajansa palveluksessa ollessaan tämänkaltaisia oireita. Toisaalta työnantajaa ei syyllistetty asian vuoksi, vaan osa syystä vieritettiin alan kovalle kilpailulle, jonka katsottiin olevan jatkuvien uudistusten taustalla.

Teeman arviointia

Jatkuvat muutokset ja uudistukset altistavat stressille. Stressin katsottiin näkyvän ainakin nukahtamisen ongelmina.

Teema onnistui sikäli hyvin, että teemasta käyty keskustelu koettiin hyödylliseksi, sillä osallistujat huomasivat, että nukahtamisvaikeudet ja univaikeudet ovat melko tavallisia ryhmien osallistujilla. Vertaistukiajattelu tuli tässäkin keskustelussa hyvin esiin. ”Vain minun ongelmani” muuttuminen tavanomaiseksi kollegojen keskuudessa näyttää helpottavan. Mikäli teemaan olisi käytetty selvästi enemmän aikaa, olisi ilmeisesti useampikin osallistuja saattanut tuoda omia kokemuksiaan esiin.

Teema 2.7. Stressi - keskeneräiset työasiat ja toisten miellyttäminen

Keskeneräiset työt ovat yksi keskeisimmistä stressin aiheuttajista.

Liiallinen pyrkimys miellyttää alaisia on voi aiheuttaa esimiehelle stressiä.

”Siis se on täysin selvä, että keskeneräiset työasiat ovat ainakin mulla pääsyy stressiin. Sitten on tietysti jotkut muut niinku jos on jotakin henkilökohtaisia asioita.

”Jotkut kyllä mielistelee omaa pomoaan. Mä en kyllä semmoseen lähde. Jos en tämmösenä kelpaa, niin sitten mietitään jotain muuta. Kyllä niitä on, jotka jatkuvasti jaksavat olla niin ja näin. Mä en oikeen semmosesta. Jokainen tekee niin kuin tekee.

Stressin syntymisen syitä käsiteltäessä nousivat keskusteluissa esiin keskeneräiset työasiat ja kiire tai kiireen tuntu. Keskusteluissa nousi esiin se, että kiire on usein tuottavuutta parantava asia, mutta kiireen tuntu eli sellainen tila, jossa ihminen kokee olevansa kiireinen silloinkin, kun mitään todellista kiireen aiheuttajaa ei ole tunnistettavissa, johtaa stressiin. Osallistujat kertoivat myös epäonnistumisen peloista epävarmalla alalla, jossa on totuttu organisaatiomuutoksiin ja saneerauksiin. Yksi stressiä käsiteltäessä syntyneissä keskusteluissa esiin tulleista asioista oli henkilösuhteiden vaikutus urakehitykseen. Pitääkö ja kuinka paljon yrittää miellyttää omaa esimiestään ja hänen esimiehiään, jotta varmistaisi oman työuransa jatkuvuuden. Tämän keskustelun johdannaista käytiin keskustelua siitä, onko viisasta kertoa oma näkemysensä sellaisissa tilanteissa, joissa tuntee olevansa oikeassa, mutta tietää mielipiteensä olevan epäsuosittu tai vastoin oman esimiehensä kantaa.

Kannat jakaantuivat melko tasaisesti keskusteluissa, jolloin osa osallistujista katsoi viisaaksi, että oman työturvansa vuoksi ei aina kannata ilmaista omaa kantaansa. Näiden osallistujien mielestä oman työn jatkuvuuden turvaaminen oli tärkeämpää kuin omien arvojen tai omien mielipiteiden ilmaiseminen. Toiset taas olivat sitä mieltä, että asioiden kehittämisen näkökulmasta organisaation jäsenten tulee ilmaista itseään rehellisesti, vaikka seurauksena olisi mahdollisesti vaikeuksia organisaation jäsenenä. Tällä asialla todettiin olevan yhteys toisaalla tässä tutkimuksessa syvällisesti käsiteltävään temperamenttiin.

Teeman arviointia

Kiire ei sinällään ole erityinen stressin aiheuttaja. Sen sijaan jatkuva kiireen tunne, kesken-eräiset asiat tai jatkuva epävarmuus näyttäisivät aiheuttavan stressiä.

Teema onnistui hyvin ja avasi keskustelun herkästä aiheesta. Teeman käsittely ei johtanut konkreettisiin uusiin toimintamalleihin, mutta nostatti aktiivisen keskustelun aiheesta, josta puhutaan vain epämääräisesti.

Teema 2.8. Stressi ja temperamentti

Erilaiset temperamentit omaavilla ihmisillä on erilaiset stressiä aiheuttavat tekijät.

”Mä olen sitä mieltä, että on parempi sanoa asiat niin kuin ne on. Mä en ymmärrä, että pitäis kiertää ja kaartaa asioiden esittämistä. Jos on asiaa, asia kerrotaan”.

”Musta olisi tahdikasta aina mieltä, miten asioita ihmisille kerrotaan. Ikävänkin asian voi kertoa monella tavalla. Ihmisten turha loukkaaminen on aina turhaa. Turhaa turhaa. Mutta esimiesten pitäisi pystyä luomaan sellaiset luottamukselliset suhteet omiin alaisiinsa. Siellä se tuottavuus piilee.

Varsin yksimielisesti osallistujat olivat sitä mieltä, että hallitsevuuspainotteisen temperamentin omaavat ihmiset ovat huomattavasti alttiimpia sanomaan suoraan, mitä ajattelevat asioista ja taas toisenlaisen temperamentin (vaikuttavuus ja pysyvyys) omaaville ihmisille saattaa olla hyvinkin vaikeaa ilmaista itseään suoraan ja omien ajatustensa mukaisesti vaikka he tietäisivät, että olisi oikein ilmaista itseään suoraan ja rehellisesti. Heidän mielestään on kuitenkin parempi säilyttää suhteet ihmisiin kuin nostaa asiat esille siten kuin he ajattelevat. Suoraan sanovien ihmisten turvallisuuden tarpeen koettiin olevan selvästi pienemmän kuin sellaisten ihmisten, jotka ilmaisivat itseään varovasti ja kaikenlaista konfliktia välttäen.

Temperamentin tai ihmisten erilaisuuden katsottiin vaikuttavan voimakkaasti myös siihen, miten ihminen reagoi toisen ihmisen sanomisiin. Jotkut näyttävät loukkaantuvan toisia selvästi herkemmin esimerkiksi tilanteissa, joissa esimies nuhtelee tai antaa muuta kielteisen luonteista palautetta. Tästä johtopäätöksenä todettiin, että taitava esimies osaa nuhdella ”oikeassa sävyssä” erilaisia alaisia. Jotkut tarvitsevat suoraa sanomista ja toiset taas hienovaraisempaa ilmaisua.

Temperamenttia on käsitelty laajalti ja syvällisesti toisaalla tässä tutkimuksessa.

Teeman arviointia

Erilaiset temperamentit tai luonteenpiirteet vaikuttavat ihmisen ilmaisuun ja hallitsevuuspainotteisilla ihmisillä on muita suurempi taipumus loukata toisia ihmisiä ja aiheuttaa heissä stressiä.

Vaikuttavuus- ja pysyvyyspainotteiset henkilöt taas saattavat stressaantua siitä, etteivät kykene aina sanomaan asioita siten kuin haluaisivat. Tämä saattaa johtaa siihen, että he kokevat huonommuuden tunnetta siitä, etteivät pysty sanomaan ihmisille esimerkiksi nuhteita tai muita vaikeita asioita

Teema 2.9. Stressi, epävarmuus, muutos ja kiire

Jatkuva epävarmuus, muutos ja kiireen tuntu aiheuttavat stressiä.

”Kyllä yksi stressin aiheuttajista on ollut kiire ja se, ettei kiireelle ole ollut näköpiirissä loppua. Sitä vaan kaipaisi sellaista rauhallista vaihetta, jolloin joku sanoisi, että nyt on sitten muutokset tehty ja nyt voidaan tehdä rauhassa töitä kolme vuotta.”

”Ei kai tässä voi olla kaikkien muutosten keskellä niin varma omasta asemastaan. Kyllä nuorten vaan pitää hyväksyä se, että vähän stressiä kuuluu asiaan. Itse en kyllä ole huomannut.”

”Nyt mä kyllä päätin ottaa itselleni aikaa. Toinen juttu on, miten lopulta käy. Se vaatii ainakin uudenlaisen asenteen ottamista itseltäni.”

Kiireen todettiin olevan elettävään aikaan liittyvää ja jopa asiaan kuuluvaa. Suurin osa osallistujista oli sitä mieltä, että sopivassa kiireessä ihminen on parhaimmillaan ja että liiallinen vapaa-aika saa ihmisen kohdistamaan ajatuksensa haitallisiin asioihin. Toisaalta stressi, epävarmuus ja kiire koettiin ongelmina ja tulevaisuutta ajatellen haitallisina. On hankala rakentaa tulevaisuutta, jos sitä ei ole.

Suurin osa osallistujista ilmoitti kokeneensa stressiä viimeisen vuoden aikana. Mitään yksittäisiä syitä, jotka olisivat selkeästi nousseet esiin, ei keskusteluissa tullut esiin. Melko yleisiä stressin aiheuttajia olivat epävarmuus omasta asemasta ja tulevaisuudesta. Jatkuva muutos oli arkipäivää molemmissa yrityksissä. Kummassakaan ryhmässä jatkuvaa muutosta ei koettu erityisen ongelmallisena. Osallistujat pitivät hyvin ymmärrettävänä, että jatkuvasti muuttuva markkinatilanne ja kilpailun kiristymisen vaativat organisaation tehostamista ja toimintamalleihin uusia käytäntöjä.

”Delegoiminen on niin vaikeaa. Kun itse tekee paljon nopeammin”.

”Ihminen on vaan heikko, ellei näe omaa parastaan. Jos ei näe omaa parastaan, ei näe myöskään muiden parasta”.

Stressin, väsymisilmiöiden ja muiden samankaltaisten ongelmien ratkaisuja pohdittaessa tuli esiin erilaisia ratkaisuehdotuksia. Seuraavassa on listattu lyhyesti valmennuspäivänä esiin nousseita ratkaisuvaihtoehtoja, joilla stressin ja väsymisen syntymistä esimiestyössä voitaisiin estää: a) vastuun siirtäminen muille eli delegointi (esimiehen tulisi aina miettiä, mitä asioita hän voisi siirtää jonkun muun tehtäväksi, jotta voisi käyttää omaa aikaansa sellaisten tehtävien suorittamiseen, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä omassa tehtävässä

menestymisen kannalta), b) suunnittelu ja aikataulutus (tee priorisoidut listat, jotka kertovat, mitkä asiat ovat tärkeämpiä kuin muut ja mitkä pitää tehdä ehdottomasti tänään), c) liian tiivistä asioiden aikataulutusta tulisi välttää (tee mieluummin liian väljä kuin liian kireä aikataulu; on suurempi ilo saada asioita tehdyksi vaikka hitaalla aikataululla kuin olla jatkuvasti myöhässä liian kireiden aikataulujen vuoksi), d) omien tehtävien priorisointi ja sen pohtiminen, mistä tehtävistä kannattaisi ja voisi luopua (mitkä asiat ovat niin tärkeitä, että niistä et missään tapauksessa voi luopua, loput ovat sellaisia, joista luopumista kannattaisi ainakin pohtia), e) oman ajan etsiminen (varaa aikaa itsellesi ja perheellesi, sillä sekä sinä itse että perheesi tarvitsevat aikaa, vaikka itse ajattelet niiden tulevan järjestyksessä vasta seuraavina töiden jälkeen), f) loman pitäminen, silloin kuin se on mahdollista (lomat ovat tärkeitä, sillä yksi elämän tarkoitus on nautinto ja nautintoa ei voi olla jatkuva työn tekeminen), g) oman toiminnan rytmittäminen (pyri mahdollisimman säännölliseen unirytmiiin), h) riittävän unen varmistaminen (jotkut tarvitsevat viisi tuntia unta, toiset tarvitsevat 11 tuntia unta; jokaisen ihmisen tulisi tietää oma unen tarpeensa ja kyetä mukauttamaan elämänsä siihen), i) ihmissuhteista huolehtiminen (ihmissuhteet ovat lopulta kaiken jaksamisen yksi tärkeimmistä ja syvällisimmistä asioista), j) oikeanlaisen ravinnon merkitys ja k) riittävä liikunta (40 minuuttia tai enemmän on riittävä liikunnan määrä päivässä)

Mielenkiintoista listassa on se, että stressin estäjät tai vähentäjät ovat erittäin arkisia ja luonnostaan ihmisen elämään kuuluvia asioita. Tästä huolimatta osallistujat kokivat, että näinkin yksinkertaiset asiat lopulta voisivat vaikuttaa stressin vähenemiseen.

Tällainen stressiohjelma käytiin läpi valmennuspäivässä. Tämän lisäksi osallistujat tekivät itsearviona henkilökohtaisen nk. stressi-inventaarin, joka pyrkii arvioimaan osallistujan stressin tasoa ja aiheuttajia sekä tarvetta muuttaa omia toimintatapojaan. Stressi-inventaarin henkilö-kohtaiset tulokset jäivät luonnollisesti tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi osallistujat tekivät stressitestin, joka arvioidaan osana tätä tutkimusta.

Teeman arviointi

Stressi koettiin ilmiönä, joka ainakin jonkinasteisena kuuluu tähän aikaan ja esimiestyöhön. Myös jatkuva muutos koettiin osaksi normaalia työelämää. Muutokselle toivottiin kylläkin myös taukoja.

Ryhmät rakensivat listan stressin välttämisen toimintamalleista, joten teeman käsittely onnistui hyvin.

Valmennuspäivän arviointi

Stressin käsittely koettiin erittäin kiintoisaksi ja tärkeäksi. Alustuksen aikana osallistujat kuuntelivat selvästi keskimääräistä tarkemmin ja selvästi oli aistittavissa, että stressi ja sen aiheuttamat epämiellyttävät kokemukset olivat koskettaneet suurta osaa osallistujista. Kuuntelun intensiivisyys saattoi johtua siis koetusta stressistä, mutta myös ehkä pelosta, että stressi tulevaisuudessa saattaa kohdata. Kun alustaja kysyi, kuinka moni on kokenut stressiä tai sen kaltaisia tiloja viimeisen kahden vuoden aikana, aluksi kysymys herätti lähinnä

hymähtelyä. Kummassakin ryhmässä tapahtui samoin. Hetken kuluttua alkoi käsiä nousta ja kummassakin ryhmässä vain yksi ilmaisi, että ei ollut kokenut minkäänasteista stressiä tai sen kaltaisia pidempiaikaisia tuntemuksia viimeisen kahden vuoden aikana.

Teema 2.10. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Teeman suunnittelu

Päivän suunnittelussa lähtökohtana oli se, että suurin osa osallistujista oli perheellisiä melko nuoria henkilöitä. Päivää suunniteltaessa päätettiin, että työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen vaikeutta ei millään tavalla korostettaisi, vaan asiaa päätettiin käsitellä hyvin ryhmälähtöisesti. Toisaalta tutkijan ennakkoodotus oli, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen olisi koettu ainakin jonkinasteiseksi ongelmaksi. Tutkijan ennako-odotuksista on kirjoitettu tutkimuksen alkupuolella.

Lähtökohtauskomuksena oli se, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen tuottaisi vaikeuksia varsinkin lapsiperheissä, joissa on pieniä lapsia.

Teeman toteuttaminen

IT-alalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ei ole erityisen suuri ongelma.

Teema on ollut laajalti esillä työelämän akateemisissa kirjoituksissa. Tämä aihe nousi esiin keskusteluissa myös valmennuspäivissä. Ongelma ei ole uusi. Asiasta on käyty eri aikoina vaihtelevan vilkasta keskustelua sekä alan lehdistössä että tieteellisillä foorumeilla. Hochschild (1997) on kuvannut työn, perheen ja vapaa-ajan välisen kytköksen vahvistumista käsitteellä aikasidos (time bind), joka viittaa perhe-elämän alistumista työn vaatimuksille. Työ ja sen kautta välittyvät muut yhteiskunnalliset pakot (suorittamiset, ura, menestyminen) varjostavat perhe-elämää ja vapaa-aikaa. Hochschild väittää myös, että monille tietotyöläisille työ antaa enemmän tyydytystä kuin perhe-elämä.

Blomin ja muiden mukaan (2001, 135 -137) työ rasittaa perhe-elämää. Heidän mukaansa yli puolet (51 %) tietotyöläisistä katsoo, että heidän on vaikea irrottautua työstä edes vapaa-aikanaan. Myös ylityötä tekevien joukko oli selvästi suurempi (42%) kuin muilla aloilla. He katsoivat, että työajan ja sen ulkopuolisen ajan suhde on yksi tietotyöläisten elämän kasvavista ristiriidoista. Blom ja muut viittaavat Worrallin & Cooperin (1999) ja Lewisin (2000) tutkimuksiin ja toteavat, että työajan venyminen ei ole hyödyllistä myöskään organisaatioille. Tutkimukset viittaavat negatiivisiin vaikutuksiin etenkin tuottavuudessa. Esimerkiksi englantilaisessa koko maan kattaneessa tutkimuksessa yli 50 % haastatelluista yritysjohtajista arveli työajan venymisen vaikuttavan kielteisesti työn tuottavuuteen.

Blom ja muut esittävät lisäksi, että jako työn ja muun elämän välillä saattaa hämärtyä. He viittaavat oman tutkimuksensa lisäksi Sullivanin (2000) ja Lewisin (2000) tutkimuksiin ja esittävät, että erityisesti etätyössä tapahtuu rajojen hämärtymistä, mutta lisäksi he esittävät väitteen, että nämä rajat työn ja muun ajan välillä hämärtyvät tietotyössä yleensäkin.

”Kai työaika on sitä, kuinka kauan viittii tehdä”

”Jos kaikki tekis tosissaan töitä sen seittemän ja nelkytviis, niin kai Suomi olis maailman ykkönen”

”Kyllä Suomessa voitais kokeilla sellaista yksilömallia, jossa jokainen voisi itse päättää, minkälaisen työpäivän tekis. ”

Yksi tarkastelukulma on esimerkiksi työajan pituus ja sen mielekkyys. Millainen sitten olisi sopiva keskimääräisen työpäivän pituus? Yksiselitteistä vastausta kysymykseen on mahdoton antaa, sillä yksi optimikeston vaikuttava tekijä on ihmisten erilaisuus temperamentin tai luonteenpiirteiden näkökulmasta. Toisaalta asiaan vaikuttavat monet muut tekijät kuten henkilön perhetilanne ja työn yksilöllinen merkitys. Yhdelle sopii pidempi, toiselle taas hieman lyhyempi työpäivä. Voidaan myös olettaa, että joidenkin ihmisten vapaa-ajan tarve on suurempi kuin toisten. Toisaalta arkinen elämäntilanne saattaa vaikuttaa työajan ja muun ajan väliseen rajaan. Jos henkilöllä on pieniä lapsia, tarkka tieto työn päättymisajasta voi olla hyvin tärkeä, vaikka toisessa elämäntilanteessa sama henkilö voisi olla hyvinkin taipuvainen pitkiin työpäiviin ja innostunut sellaisten tekemisestä.

Elämässä todettiin olevan myös muita asioita, jotka vaikuttavat yksilön haluun säädellä työpäivänsä pituutta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sairaudet, perheen ongelmat, harrastukset ja monet muut. Työpäivän pituuskin voidaan ajatella kontekstisidonnaisena ja johonkin laajempaan kokonaisuuteen kuuluvana elementtinä. On perusteltua ajatella, että työn merkitys ja siten myös työhön suunnattu aika ja energia ovat paljolti riippuvaisia yksilön temperamentista, arvoista, asenteista, uskomuksista ja hänen elämäntilanteestaan.

Töiden kotiin viemisestä keskusteltiin kaksijakoisesti. Osa osallistujista katsoi, että on täysin luonnollista, että esimies vie töitä mukanaan kotiin ja tekee niitä illalla, jolloin niihin voi rauhassa keskittyä. Osa osallistujista oli aivan toisella kannalla. He katsoivat, että ”työaika on työtä varten ja vapaa-aika on muuta varten”. Osallistujien joukossa oli ainoastaan kaksi perheellistä naista, joten tällainen näkökulma ei noussut voimakkaasti esiin. Kumpikaan naisista ei ottanut voimakkaasti kantaa asiaan, vaan katsoi, että tietyissä tilanteissa kotona voi tehdä työtä. Perheellisyys ei muutoinkaan heijastunut tähän asiaan voimakkaasti vaan enemmänkin tutkijalle jäi sellainen kuva, että kanta kotona tehtävään työhön riippui enemmän muista seikoista. Suhtautuminen kotona tehtäviin töihin oli melko käytännönläheistä, kuten seuraavat kommentit osoittavat:

”Sitten, kun emäntä on mennyt nukkumaan, on kaikkein rauhallisin aika päivästä tehdä keskittymistä vaativia töitä”.

” Joskus on vaan parempi tehdä kotona, että pysyy aikataulussa”.

”Kyllä musta työt pitää tehdä töissä. Jos ei muuten kerkiä, niin sitten jäädään tekeen päivän jälkeen. Jos mä ajattelin, että odottelen, että vaimo menee nukkuun ja lapset ja sitten otan paperit salkusta niin kyllä se koko ilta siinä on piloilla. Että siinä sitten miettii, kun pitäis leikkiä lasten kanssa, että menis nyt nukkuun, että isi pääsis töihin. Ei oikein kolahda”.

Se vaan kuuluu esimiesduuniin. Sun pitää hoitaa duunis. Jos et sä tee sitä, joku toinen tulee ja tekee. Jos ei työaikana ehdi, sitten vaan tehdään kotona tai ylitöissä”.

Kovin merkittäväksi ei muodostunut arvojen alueelle mennyt keskustelu siitä, onko oikein viedä töitä kotiin vai ei. Seuraava lainaus tosin kuvaa yhtä näkökulmaa kotiin vietäviin töihin: *”Töitä tehdään silloin, kun niitä on ja sillä piste. Jos on tehtävää, niin tehdään. Itte sitten päätät, teetkö kotona vai töissä.”*

Toisaalta myös vastakkaisia näkemyksiä esiintyi. Keskustelu töiden kotiin viemisestä ei noussut vastakkaisista mielipiteistä huolimatta mitenkään kiivaaksi, vaan osallistujat suhtautuivat asiaan leppoisasti. Keskustelua voisi kuvailla, kuten eräs osallistujista ilmaisi, ”jokainen tekee tyylillään”.

”Mieti, mikä sulle on sopivin tapa. Yksi tekee yhtä toinen toista. Kuuntele sydäntäsi. Se tietää, mitä sun pitäis tehdä.”

Lopuksi keskusteltiin vielä kotitöiden yksilöriippuvuudesta. Joillekin kotityöt näyttävät sopivan ainakin tilapäisesti hyvin, toisille ne sopivat huonommin tai ei lainkaan. Lopuksi yksimielisesti osallistujat olivat sitä mieltä, että töiden vieminen kotiin on joskus välttämätöntä ja kuuluu toisinaan esimiestyöhön. Samoin yksimielisyys vallitsi siitä, että jos ihminen vie töitä kotiin mielellään ja pitää aidosti töiden tekemisestä vapaa-aikanaan, se on täysin hyväksyttävää ja oikein. Jos taas ihminen kokee, että hänen on pakko viedä töitä kotiin ja että se häiritsee hänen elämänlaatuaan, silloin ollaan tilanteessa, joka johtaa stressiin ja joka ei ole toivottava.

Teeman arviointia

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ei pidetty merkittävänä ongelmana. Tutkimuksen kohderyhmien ikä oli melko nuori eli pääosa tutkimukseen osallistujista oli alle 35-vuotiaita ja suurin osa osallistujista oli lapsettomia. Tämä saattaisi osin selittää sen, että työn ja vapaa-ajan erottamisen merkitys ei noussut merkittäväksi asiaksi. Tutkijan tulkinta asiasta oli, että nuoret perheettömät tietotyöntekijät eivät kokisi työn ja vapaa-ajan hämärtymistä suurena ongelmana. Toisena vaihtoehtona tutkija piti mahdollisena, että tietotyökulttuuriin saattaa liittyä tietynlainen ”työn sankari”-myytti, jossa alan ”itseään kunnioittavien” ihmisten kuuluu tehdä tarvittaessa normaalia pidempää päivää. Näin ollen valittaminen pitkistä työajoista olisi merkki alalle sopimattomasta työntekijästä.

6.4.2.3. Valmennuspäivä 3

Tunneäly ja esimiestyö

Päivän suunnittelu

Päivän suunnittelussa tunneäly määriteltiin ensinnäkin Golemanin määritelmän mukaisesti, jolloin teeman osa-alueiksi muotoutuivat itsetuntemus, itsehallinta, empatia, sosiaaliset

taidot ja motivaatioalue. Golemanin tunneälykäsitettä on tarkemmin käsitelty aiemmin tässä tutkimuksessa. Tunneälyn kaikkia Golemanin käsitteen osa-alueita ei otettu mukaan alustuksiin ja teemoihin, sillä yhden päivän mittaiseen valmennussessioon päätettiin ottaa ne teemat, joiden katsottiin olevan esimiestyössä keskeisiä ja useimmin esillä.

Päivän toteuttaminen

Tunneälytaidot ovat keskeisessä roolissa esimiehen tehtävässään onnistumisessa.

Tunneälyn käsitettä on käsitelty toisaalla tässä tutkimuksessa varsin syvällisesti. Valmennusohjelmassa tunneälyä tarkasteltiin ensisijaisesti siten, että sen osa-alueita käytiin läpi ensin Golemanin malliin perustuen käsitetasolla ja sitten konkreettisten käytännön esimerkkien kautta eli miten tunneälytaidot ilmenevät arkipäivän johtamisessa. Tämän jälkeen osallistujat etsivät omasta historiastaan esimerkkejä tilanteista, joissa erityyppiset tunneälyn taidot olivat heidän omasta mielestään olleet tai olisivat olleet tärkeitä. Sitten pohdittiin yhdessä, millainen käyttäytyminen olisi mahdollisesti tuonut paremman lopputuloksen keskustelluissa tilanteissa.

”Kerro, miten minä voisin muuttaa suhteeni yhteen tosi hankalaan henkilöön. Ja kannattaako enää edes yrittää, kun tätä on nyt jo kestänyt kaksi vuotta?”

Tästä aiheesta syntyi mielenkiintoinen keskustelu siitä, voidaanko ongelmallisiin ihmissuhteisiin vaikuttaa ja kuinka paljon. Alustaja kertoi omana näkemyksenään, että kaikkiin ongelmallisiin ihmissuhteisiin voidaan vaikuttaa, mutta on eri asia, voidaanko kaikki ongelmalliset suhteet ratkaista siten, että lopputulos olisi kaikkien osapuolten näkökulmasta myönteinen.

Tunneälyn alueelta osallistujia kiinnostivat aluksi erityisesti sellaiset tunneälytaidot, joita olisi helppo oppia ja joiden kautta saisi mahdollisimman suuren hyödyn omaan työhönsä ja joiden kautta tunneälyn käsitteen syvällisempi oppiminen olisi helpompaa. Tunneälykäsitteen vaikeus ja laajuus näkyi myös valmennuspäivissä. Osallistujien oli vaikea hahmottaa, mitä tunneäly oikeastaan on ja miten sitä voisi konkreettisesti kehittää arkipäivän toiminnoissa. Tunneälyn käsite alkoi hahmottua ainakin osalle osallistujia ohjelman kestäessä, mutta ilmeisesti osalle ohjelmaan osallistujia tunneälyn käsite jäi lopulta ainakin osin vieraaksi tai ainakin jossain määrin vaikeaselkoiseksi. Tunneälyn käsitteen koettiin olevan vaikea erityisesti, koska sen ”paketointi” eli kokonaisvaltainen konkretisointi ei ole ilmeisesti edes mahdollista. Tämän kokemuksen perusteella valmennusta kehitettäessä saattaisi tunneälyyn ja sen ymmärtämiseen (harjoituksia) voisi käyttää enemmän aikaa.

Aluksi tarkasteltiin sitä, mitä tunneälyllä tarkoitetaan. Tunneälyn määritelmistä käytiin läpi Golemanin ja Bar-Onin määritelmät, jotka on käsitelty toisaalla tässä tutkimuksessa. Alustaja määritteli tunneälyn keskustelun alussa seuraavasti: *”Tunneäly on tavoitellun lopputuloksen tuottavaa ajattelua ja käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa”*. Tällä määrittelyllä avattiin keskustelu siitä, miten tunneälytaidot kytkeytyvät esimiestyöhön, hyvinvointiin ja elämässä menestymiseen. mm. miten tunteet vaikuttavat ajatteluun,

sanomiseen, tekemiseen ja työsuorituksen laatuun. Keskustelussa kaikki osallistujat olivat yhtä mieltä tunteiden vaikutuksesta näihin asioihin.

Seuraavassa on kuvattu eri tunneälyalueiden käsittelyä valmennuspäivien aikana. Kaikkia tunneälyn alueita ei otettu käsittelyyn, vaan osanottajien toivomuksesta syvällisemmin pohdittiin niitä tunneälyn osa-alueita, joiden merkitys esimiestyössä koettiin kaikkein tärkeimpinä ja esimiestyössä menestymisen kannalta hyödyllisimpinä.

Teema 3.1. Itsetuntemukseen perustuvat tunneälyalueet

Tunne itsesi - kehittämisen keskeinen lähtökohta

Goleman toteaa itsetuntemuksesta, että ”intuitio ja vaistomaiset aavistukset osoittavat, kuinka paljon sisäinen tunnemuistimme – henkilökohtainen viisauden ja arvostelukyvyn lähde – voi meille kertoa. Tämä kyky on ehdottoman tärkeä itsetuntemukselle, ja itsetuntemus on välttämätön perusta kolmelle perustaidolle: tietoisuus omista tunteistamme, itsearviointi ja itseluottamus” (Goleman 1999, 72-73).

” Jos mä en vaan jaksa tykätä jonkun tavasta tehdä työtä tai muuten käyttäytyä, niin kyllä se sen tietää. Kyllä mä sen tiedän, että pitäisi osata olla kaikille samanlainen, mutta kun se ei ole niin yksinkertaista.”

Yksi ehkä yleinenkin virhekäsitys tunneälystä on se, että se viittaisi esimerkiksi esimiestyössä pehmeään ja voimakkaan yhdenmukaiseen käyttäytymiseen eli kuten edellä olevassa lainauksessa. Tunneälykäs käyttäytyminen on niin Golemanin kuin Bar-Oninkin käsitteissä jämäkkää, tilanneherkkää ja erilaiset ihmiset ja heidän maailmansa huomioivaa.

” Ei kai kaikille tarviikaan olla samanlainen. Mut se, et pystyis olemaan sellainen niinku neutraali edes. Mä luulen, että suuria ongelmia tuottaa se, että sen tyyppin, kuka se onkin, pärstä vaan ei jaksa innostaa. Ja sitten mä kerron sen sille, vaikka yritän olla niin saatanan tasapuolinen. Kyllä opettaja on oikeassa, kyllä ne tietää, mitä me pomot ajatellaan.”

Itsetuntemusta tarkasteltiin valmennuspäivissä kolmesta näkökulmasta. Osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että tunteiden vaikutus esimiestyössä on suuri. Negatiivisessa tunnetilassa työ koetaan raskaana, virheriski kasvaa ja työn tuottavuus laskee. Alaisten uskottiin huomaavan tai vaistoavan esimiehen tunnetiloja ja niiden uskottiin myös heijastuvan alaisten mielialoihin ja sitä kautta myös työn tuottavuuteen koko työyksikössä. Jos esimiehellä on pitkäaikainen negatiivinen tunnetila - jonka syy ei ole organisaation tiedossa - työssään, sen uskottiin heijastuvan epävarmuuden ja hämmennyksen ilmapiirinä työyhteisöön ja sitä kautta organisaation työn tuottavuuden alentumiseen.

Keskustelua herätti tässä yhteydessä esimiehen oman vaikutuksen voimakkuus hänen alaisiinsa. Nurmeen (1992, 193) viitaten tutkija kertoi esimiehen vaikutuksesta alaisiin. Nurmen mukaan esimiesten vaikutus alaisiinsa on suurempi kuin mitä he itse yleensä tajuavatkaan. Toivosen (1998) mukaan alaiset kuuntelevat oletettua tarkemmin esimiehen sanoja ja pyrkivät tulkitsemaan hänen viestejään ja löytämään mahdollisia itseä koskevia

piiloviestejä. Alaisilla on esimiesten omia uskomuksia voimakkaampi tarve tietää, mitä esimies heistä ajattelee. Esimiehen negatiivisen tunnetilan ja siihen liittyvien tahattomien sanattomien viestien uskottiin aiheuttavan jopa ahdistusta alaisissa.

Omien tunteiden tiedostamista pidettiin melko vaikeana asiana. Esimerkiksi otettiin sellainen tilanne, jossa esimiehen ja alaisen välit jostakin syystä ovat viileät tai huonot. Tällaisessa tilanteessa koettiin, että esimies ei itse välttämättä huomaa, että tunnetilassa tapahtuu ”automaattisesti” ainakin lievä muutos negatiiviseen suuntaan. Ja näin kohtaaminen muuttuu luonteeltaan viileämmäksi. Toisaalta taas sellaisen alaisen kohtaaminen, jonka kanssa esimiehen välit ovat hyvät, kohtaamisen aiheuttama tunnetila on pääsääntöisesti myönteinen ja kohtaamisesta tulee luonteeltaan ystävällisempi. Muistissa olevan ”kohtaamishistorian” uskottiin heijastuvan uusiin kohtaamisiin. Ihminen ikään kuin toistaa menneisyyttä. Miellyttävän kohtaamishistorian omaavan ihmisen kanssa syntyy kohtaamisia, joissa tunnelma on lähtökohtaisesti hyvä ja ennuste lopputuloksesta myönteinen. Kielteisen kohtaamishistorian omaavan ihmisen kanssa syntyy kohtaamisia, joissa tunnelma on lähtökohtaisesti heikko ja ennuste lopputuloksesta heikompi. Tunne-
muistin merkitys näissä kohtaamisissa on siis suuri.

”Tunnustan kyllä tämän. Se vaan on niin, että kun tapaan tämän sanotaan nyt vaikka herra X:n, niin kyllä se fiilinki näkyy varmaan meikäläisen naamassa, vaikka en sitä ikään kuin näytä. Kai se sen tietää.”

Tunne-
muistiin vaikuttamisesta keskusteltiin ja pohdittiin kysymystä, kuinka paljon on mahdollista vaikuttaa tunne-
muistissa oleviin asioihin ja onko se ylipäättään mahdollista. Erityisen merkittävänä tämä nähtiin juuri alaisten johtamisessa ja heidän kohtaamisessaan. Jos omaa suhtautumistaan tai asennettaan pystyisi muuttamaan, alaisenkin suhtautuminen tai asenne saattaisi muuttua. Osa osallistujista oli sitä mieltä, että nk. henkilökemiat vaikuttavat niin voimakkaasti, että kaikkien ihmisten välit eivät voi olla hyvät. Osa osallistujista ei uskonut lainkaan tällaisten henkilökemioiden olemassaoloon, vaan katsoi, että kyse on vain omien kokemusten – todellisten tai tulkintojen – aiheuttamasta tulkinnasta omassa muistissa, joka johtaa käyttäytymistä niin kauan kuin tämä tulkinta muuttuu. Osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että esimiehen ajatukset omista alaisistaan saattavat olla jopa ratkaisevia, miten alainen motivoituu tai viihtyy työssään.

”Jos ihmisen yksi elämän arvo on esimerkiksi hyvän mielen tuottaminen ihmisille, niin kyllä esimiehenä väkisinikin joutuu joskus tilanteisiin, jossa lopputulos on vähemmän hyvä mieli alaiselle. Tai ainakin pitää olla valmis kohtaamaan sellaisiakin tilanteita.”

Keskustelussa nousi esille myös Golemanin ajatus siitä, että tunneälytaitoihin kuuluu myös kyky tehdä päätöksiä omien elämänarvojen avulla (Goleman 1999, 72). Tämän alueen koettiin olevan esimiestyössä varsin ristiriitainen. Tällaista näkökulmaa oli vain muutama osallistuja miettinyt aiemmin. Keskustelussa lähes kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että esimiestyössä ei ole aina mahdollista toimia ja tehdä päätöksiä puhtaasti omien elämänarvojen perusteella. Työelämässä ja työnantajalla on omat vaatimuksensa. Esimiehen on joissakin tilanteissa kyettävä jopa hylkäämään omat henkilökohtaiset elämänarvonsa, mikäli hän aikoo menestyä esimiehenä ja edetä urallaan. Alaisia koskevat negatiiviset päätökset –

irtisanomiset, nuhtelut ym. – koettiin vaikeina. Erityisen hankaliksi ne muodostuivat silloin, kun esimies itse oli sitä mieltä, että alainen joutuu epäoikeudenmukaisen tai muutoin kohtuuttoman kohtelun ”uhriksi”.

” Joskus oon miettiny, että jos oikein pahasti menee ristiin omien arvojen kanssa, ni mitäs sitten. Mut kai sitä vaan pitää löytää se kanta, joka vähiten haittaa. En tiedä, on se helvetin vaikeaa”.

Työnantajan ja omien arvojen yhteensovittamista pidettiin keskusteluissa yhtenä asiana, johon esimiehen pitää sopeutua. Tällaisia arvoristiriitoja oletettiin syntyvän ainakin ICT-alan esimiestyössä monenlaisia. Työpäivät saattavat venyä pitkiksi ja perheelle jäävä aika saattaa jäädä esimiehen mielestä liian pieneksi. Esimies saattaa joutua vaatimaan alaisiltaan omasta mielestään kohtuuttomia suorituksia joko työaikojen tai työn tulosten suhteen. Tai esimies voi joutua esimerkiksi asian keskeneräisyyden, oman esimiehen käskyn vuoksi tai jostain muusta syystä tahtomattaan salaamaan alaisiltaan joitakin asioita, joiden merkitys alaisille saattaa olla hyvinkin suuri. Tällaisissa tilanteissa esimies saattaa joutua arvoristiriitatilanteisiin, joissa esimiestyön luonne edellyttää sitä, että omien arvojen mukaan toimiminen koetaan jopa mahdottomaksi.

Itsearvioinnin ja palautteen merkitystä pidettiin erittäin tärkeänä. Esimiehen koettiin voivan kehittyä vain, mikäli hän saa rehellistä palautetta toiminnastaan ja käyttäytymisestään. Itsensä arvioiminen on myös helpompaa, mikäli saa omille ajatuksilleen rehellistä vertailutietoa. Palautteen antaminen ja saaminen oli erillisenä aiheena myöhemmin valmennuspäivissä, joten varsinaiseen palautteen antamisen ja saamisen menetelmiin ei tässä kohdassa menty. Esimiehelle katsottiin olevan etua siitä, että hän tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa riittäväällä tarkkuudella. Toisaalta esimiehiä varoitettiin myös liiaksi pohtimasta omia heikkouksiaan, sillä tuolloin vaarana saattaa olla keskittyminen heikkoihin alueisiin, vaikka paljon tärkeämmäksi alueeksi koettiin omien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen.

” Jotkut hakkaa päätänsä seinään samoissa asioissa vuosi toisensa jälkeen joka kerta. Ja jos joku uskaltaa varovasti asiasta huomauttaa, niin siinä vasta suuren virheen tekee. Vaikka varmasti hän sen on huomannu, ei vaan osaa myöntää.”

Tässä yhteydessä keskusteltiin myös kokemuksista oppimisesta. Todettiin, että ihmisen on vaikea muuttaa omaa käyttäytymistään. Tavalliseksi koettiin myös se, ettei tunnisteta sellaisia käyttäytymismalleja, jotka ovat lopputulokseltaan haitallisia tai muutoin epäonnistuneita. Toisaalta uskottiin siihen, että jokainen esimies olisi valmis muuttamaan käyttäytymistään, mikäli hän oivaltaisi, että muutoksesta olisi hänelle ja myös hänen alaisilleen hyötyä.

Kaikki osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaatioiden tulisi rakentaa esimiehille pysyvänluonteinen sisäinen palautejärjestelmä, jossa kollegat voisivat antaa toisilleen palautetta. Toiseksi esimiehet voisivat kertoa kokemuksiaan vaikeista johtamistilanteista ja pohtia vaihtoehtoisia toiminta- ja käyttäytymismalleja erilaisiin johtamistilanteisiin. Yrityksen koko ei oikeastaan rajoita tällaisen järjestelmän käyttämistä lukuun ottamatta sellaisia

yrittäjiä, joissa esimiesasemassa on vain yksi henkilö. Tällaisten yhden esimiehen pienten yritysten osalta voisi ratkaisuna olla useamman yrityksen esimiesten muodostama verkostopohjainen järjestelmä. Esimiesten ongelmien uskottiin olevan paljolti luonteeltaan samantyyppisiä, jolloin toimialojen erilaisuus ei välttämättä häiritse ainakaan merkittävästi tällaisten kollegaryhmien hyödyllisyyttä.

Itseluottamus on yksi itsetuntemuksen osa-alueista. Itseluottamus ja sen kehittäminen viritti mielenkiintoisen keskustelun. Alustaja totesi, että itseluottamusta on määritelty monin tavoin kirjallisuudessa. Kysyttäessä osallistujilta heidän näkemyksiään itseluottamuksen käsitteen sisällöstä, oli tuloksena kirjava joukko toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Tässä yhteydessä tuli esiin myös se, että psykologisessa kirjallisuudessa itsetuntoa, identiteettiä, itseluottamusta ym. minäkuvan käsitteitä on määritelty monin tavoin, usein voimakkaastikin toisistaan poikkeavasti. Alustaja määritteli itseluottamuksen Golemanin mukaan ”varmuudeksi omasta arvostaan ja pätevyydestään”. Määritelmä olisi ehkä parempi, jos siihen lisäisi sanat ”erilaisissa tilanteissa”, sillä vaikka itseluottamus näyttäisi olevan pysyvän luonteista, itseluottamusongelmat usein kytkeytyvät tilanteisiin, kuten ihmisten kohtaamisiin jne.

Tässä yhteydessä käytiin keskustelun pohjaksi läpi Ojasen seuraava teksti itseluottamuksen luonteesta:

”Paljon on kiistelty siitä, onko itseluottamus pysyvä piirre ja onko ylipäättään olemassa jotakin yleistä piirrettä vai erillisiä alueita kattavia luottamuksia. Katsauksessaan Roy Baumeister päätyy siihen, että itseluottamus on varsin pysyvä piirre ja että kokonaisvaltainen itseluottamuksen käsite on mielekäs. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö itseluottamus vaihtelisi tilanteiden mukaan ja etteikö siihen voitaisi jonkin verran vaikuttaa. Esimerkiksi menetykset voivat vahvistikin vaikuttaa itseluottamukseen. Itseluottamusta voidaan ajatella hierarkkisesti siten, että yläkäsitteen alle voidaan sijoittaa aluksi laajahkoja alueita (työ, sosiaaliset suhteet, harrastukset) ja purkaa niitä vielä pienempiin osiin. On mahdollista, että ihminen jollakin alueella luottaa kovasti itseensä (vaikkapa tennis), mutta ei yleisesti ottaen luota itseensä. Kuitenkin on selvää, että juuri tuo yleinen itseluottamus on se, jolla todennäköisesti on merkitystä hyvinvoinnin kannalta (Ojanen, 2000 luku 4.)”

Vaikka tekstissä mainitaankin Baumeisterin päätyneen itseluottamuksen varsin pysyvään luonteeseen, osallistajat uskoivat itseluottamuksen olevan muutettavissa. Tyypillinen esimerkki itseluottamuksen parantumisesta nostettiin esiin tekstissä esiintyvistä tenniksen pelaamisesta. Kovalla harjoittelulla heikko tenniksenpelaaja heikolla itseluottamuksella saattaa onnistumisten kautta muuttua hyväksi pelaajaksi ja näin myös hänen itseluottamuksessaan voi tapahtua erittäin merkittäviä muutoksia myönteiseen suuntaan. Esimiestyön osalta uskottiin, että omaa itseluottamusta voi parantaa merkittävästi erilaisissa tilanteissa. Osallistajat kertoivat myös omia kokemuksiaan tällaisista tapauksista, joissa itseluottamus oli parantunut suhteessa esimerkiksi alaisiin, kollegoihin tai omiin esimiehiin. ”*En tiedä, mitä tapahtui, mutta se suhde alkoi jostakin syystä toimia paremmin. Olisinkohan minä jollain lailla muuttanut omaa käyttäytymistäni tai voi olla, että se vaan tapahtui*”. Näin asiaa pohti eräs osallistuja osaamatta eritellä tai analysoida itseluottamuksen vahvistumista.

Teeman arviointia

Teemassa käsiteltiin neljää eri aluetta:

1. Miten esimiehen ajattelun laatu ja tunteet vaikuttavat esimiestyöhön

2. Esimiestyöhön ja omiin arvoihin ja niiden toteuttamiseen liittyvä mahdollinen arvoriititila
3. Omasta esimiestyöstä saatavan palautteen saamisen tärkeys
4. Itseluottamuksen merkitys ja itseluottamuksen kasvattaminen.

Osallistujat olivat erittäin innostuneita aiheista ja keskustelu oli aktiivista. Teemasta nousivat voimakkaimmin esiin seuraavat asiat:

Osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että esimiehen ajatukset omista alaisistaan saattavat olla jopa ratkaisevia, miten alainen motivoituu tai viihtyy työssään

Esimiestyössä ei ole aina mahdollista toimia ja tehdä päätöksiä puhtaasti omien elämän arvojen perusteella. Omien arvojen vastaisesti toimiminen on useille esimiehille henkisesti raskasta varsinkin, jos joutuu tekemään negatiivisia, omia alaisia koskevia päätöksiä.

Omien ajattelu- ja käyttäytymispiirteiden tarkoituksenmukaisuuden hahmottaminen ei ole aina helppoa, jolloin oman ajattelun ja käyttäytymisen muutostarve jää helposti huomaamatta. Lääkkeeksi tähän nähtiin laadukas esimiesten sisäinen systemaattinen palautejärjestelmä, jossa kollegat antavat toisilleen rehellistä palautetta omista muista esimiehiä koskevista havainnoistaan, joiden pohjalta esimies voisi tehdä muutoksia omaan käyttäytymiseensä.

Itseluottamuksen merkitys koettiin erittäin suureksi. Osallistujat uskoivat, että itseluottamukseen pystyy vaikuttamaan mm. harjoittamalla taitojaan ja kasvattamalla osaamistaan.

Teema 3.2. Itsekuri, tunteiden hallinta ja niiden vaikutus esimiestyössä

Itsekuri ja tunteiden hallinta luovat tuottavuutta ja vähentävät stressiä esimiestyössä.

Itsekuria pidettiin esimiestyössä tärkeänä, mutta vaikeana asiana. Omien mielihalujen ja myös ahdistavien tunteiden sivuuttaminen koettiin suurena haasteena. Mukavat työtehtävät ja epämiellyttäviksi koetut työtehtävät ovat usein valinnan kohteena. Esimiehellä saattaa olla suuri joukko erilaisia asioita, jotka kaikki voidaan perustella käsiteltäväksi otettavaksi juuri kyseisenä hetkenä. Tällöin on vaarana, että esimies perustelee itselleen helpon tai miellyttävän asian käsittelyyn ottamisen, vaikka objektiivinen vertailu johtaisi jonkun epämiellyttävän tai hankalan työtehtävän käsittelyyn ottamiseen.

Osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että itsekuri tällaisissa tilanteissa olisi sekä esimiehen oman että yrityksen edun mukaista. Vaikeiden asioiden siirtämisen koettiin johtavan niiden käsittelyyn ottamisen yhä vaikeammaksi. Lisäksi todettiin, että vaikeiden asioiden siirtäminen aiheuttaa stressiä, koska käsittelemättömät asiat ovat kuitenkin ajatuksissa. Keskustelussa tuli esille, että asioiden paperille kirjaaminen ja priorisointi olivat auttaneet joitakin osallistujia. Keskusteluissa todettiin myös, että työn ulkopuolisten ahdistavien asioiden keskeneräisyys heijastuu työhön samalla lailla ja se heikentää kykyä keskittyä olennaisiin työtehtäviin.

Toinen näkökulma itsekuriin, joka aiheutti aktiivista keskustelua, oli esimiehen taito pysyä tyynenä, hyväntuulisena ja vakaana vaikeina aikoina ja vaikeissa tilanteissa. Osallistujat olivat varsin yhtä mieltä siitä, että rauhallisesta ja vakaasta käyttäytymisestä olisi pääsääntöisesti hyötyä. Toisaalta kuitenkin katsottiin, että esimiehellä pitää olla oikeus näyttää tunteensa. Toisinaan se saattaa johtaa reaktioihin, jotka saattavat olla ”vähemmän rauhallisia”, kuten eräs osallistuja totesi. Maltin täydellistä menettämistä pidettiin huonona asiana, vaikka tilanne olisi kuinka negatiivisia tunteita herättävä. Esimiehen menettäessä malttinsa alaistensa silmissä hänen auktoriteettinsa katsottiin heikentyvän. Maltin menetyksen arveltiin viestivän myös esimiehen johtamiskyvyn heikkoudesta. Osa osallistujista oli sitä mieltä, että oikein ajoitettuna ja riittävän harvoin tapahtuvana maltin menettäminen voi olla myös johtamisen väline. Yksimielisyys vallitsi kuitenkin siitä, että tietynlainen kylmäpäisyys ja olennaiseen keskittyminen ovat esimiehelle olennaisia ominaisuuksia ja taitoja.

Teeman arviointia

Teema oli haasteellinen, ja vaikka keskustelua syntyi, olisi laadukkaampaan keskusteluun ehkä päästy, mikäli tutkija olisi valmistellut joitakin esimerkkitaapauksia etukäteen, jolloin tarttuminen aiheeseen olisi saattanut tapahtua helpommin.

Teeman käsittelyssä nousi esiin kaksi asiaa:

1. Vaikeiden asioiden siirtämisen koettiin johtavan niiden käsittelyyn ottamisen yhä vaikeammaksi. Vaikeiden asioiden siirtäminen aiheuttaa stressiä, koska käsittelemättömät asiat ovat kuitenkin ajatuksissa. Ahdistavien asioiden keskeneräisyys heikentää keskittymistä tehtäviin.
2. Maltin täydellistä menettämistä pidettiin huonona asiana, vaikka tilanne olisi kuinka negatiivisia tunteita herättävä. Esimiehen menettäessä malttinsa alaistensa silmissä hänen auktoriteettinsa katsottiin heikentyvän. Maltin menetyksen arveltiin viestivän myös esimiehen johtamiskyvyn heikkoudesta.

Teema 3.3. Optimismi ja esimiestyö

Myönteisesti ja optimistisesti painottuva ajattelu vie eteenpäin esimiestyössä.

Aluksi keskusteltiin, mitä optimismi on. Ryhmät pohtivat myös sitä, onko optimismi lopulta luonteenpiirteenä hyvä vai huono. Vaikka lopulta lopputulos oli, että optimismia pidettiin luonteenpiirteenä hyvänä asiana, todettiin optimismin johtavan helposti myös epärealistisiin tavoitteisiin ja odotuksiin.

” Niin kauan optimismia aina riittää, kun asiat menee suunnitelmien mukaan. Olen aivan varmaan niinkun yleisellä tasolla optimistinen ihminen, mutta sillä optimismilla tahtoo olla sellainen piirre, että se joskus katoaa, kun sitä oikein tarvitsisi. Sanotaan nyt vaikka, kun on joku oikein stressaava työtilanne tai pitäisi tehdä epämiellyttäviä päätöksiä.”

Optimistilla katsottiin olevan kyky pyrkiä tavoitteisiin myös niinä aikoina ja niissä tilanteissa, joissa hän kokee vastustusta, esteitä tai ongelmia. Toisaalta keskustelua herätti, onko Golemanin tunneälyteorian mukainen edellisen lauseen mukainen ajatus todellisuudessa aina totta. Osallistujat olivat sitä mieltä, että optimistinen ihminen ei välttämättä pysty säilyttämään optimismiaan kohdatessaan vaikeita tilanteita tai vastustusta. Joillakin oli asiasta myös omakohtaisia kokemuksia.

Lisäksi optimismiin sisällytettiin se, että optimistia motivoi usko onnistumiseen eikä pelko epäonnistumisesta. Optimismin katsottiin olevan tärkeä myös siitä näkökulmasta, että esimiehen optimistinen tai pessimistinen ajatus- tai asennemaailma heijastuu myös hänen alaisiinsa aiheuttaen joko innostusta tai hämmennystä.

”On se sitten kuitenkin ehkä parempi pysyä jalat maassa kuin viipottaa kymmenen senttiä ilmassa. Pitää pystyä erottamaan, mikä on totta ja mikä haavetta. Jos osaiskin olla aina oikeassa paikassa optimisti”.

Optimismin ajateltiin kytkeytyvän ihmisen luonnepiirteisiin ja olevan melko tai erittäin vaikeasti muutettavaksi tai opittavaksi. Optimismia pidettiin sinällään hyvänä ja tärkeänä ominaisuutena, mutta toisaalta liiallinen optimismi esimiestyössä on jopa lievää pessimismiäkin huonompi ominaisuus. Ylioptimistista esimiestä kuvattiin sellaisena, joka lupaa työntekijöilleen asioita, mutta ei pysty niitä pitämään tai unohtaa lupauksensa. Esimiehen kuva alaisten silmissä saattaa tällaisissa tilanteissa kerralla romahtaa. Lisäksi liian optimistinen esimies tekee helposti ylioptimistisia suunnitelmia, kuten budjetteja, aikatauluja ym. Optimismia pidettiin luonteenpiirteenä hyvänä asiana, todettiin optimismin johtavan helposti myös epärealistisiin tavoitteisiin ja odotuksiin. Liiallisen optimismin arveltiin johtavan joskus myös tietynlaiseen itsensä pettämiseen, kun esimies jättää joitakin realiteetteja huomioimatta.

”Kai se kuitenkin lopulta niin on, ett jos ihminen on varovainen, niin se vaan on. Ja sit on nää rohkeat hurjapäät, jotka uskovat kaikkeen, minkä keksivät päivän valoisimpina hetkinä. Joskus kyllä toivoo, että ihmisille annettaisiin ainakin vähän todellisuudentajua. Kaikilla olisi helpompaa.”

” Pitää kuitenkin pitää mielessä, että kyllä ne vaan ovat ne rohkeat, jotka tiukoissa paikoissa ovat pitäneet asiat liikkeellä. Silloin, kun pessimistit ovat jo myyneet osakkeensa, optimistit ovat nousseet barrikaadeille”.

Keskustelussa arvioitiin ihmisten optimismia, jonka todettiin vaihtelevan monista syistä. Ihmisen geenien tai perusluonteen uskottiin olevan osasy ihmisen optimistisuuteen tai pessimistisyyteen. Toisaalta myös realiteettien katsottiin heijastuvan optimismiin riippumatta siitä, millainen ihmisen perusluonne on. Suurimmankin optimistin uskottiin muuttuvan pessimistiksi, kun tilanne on faktisesti toivoton. Erittäin suureksi myönteiseksi tekijäksi optimistinen perusluonne koettiin sellaisissa elämäntilanteissa, joissa lopputulos näyttää erittäin huonolta, mutta jossa voidaan osoittaa myönteisen tuloksen pienikin mahdollisuus.

Teeman arviointia

Teeman käsittely oli jonkin verran sekavaa, sillä ajankäytön rajallisuudesta johtuen asiaan ei saatu syvällistä otetta. Optimismia ei pidetty niin hyvänä asiana kuin Goleman sitä pitää. Osallistujat katsoivat optimismia tärkeämmäksi realismin. Optimismin käsite muuntui keskustelussa toistuvasti ylioptimismin eli epärealistisen ajattelun puolelle, joka lienee yhtenä syynä realistisen toiminnan korostumisessa.

Seuraavat asiat nousivat esiin keskustelussa:

Optimismia ihmisen piirteenä pidettiin pääosin hyvänä asiana, mutta liiallisen optimismin katsottiin johtavan helposti myös epärealistisiin tavoitteisiin ja odotuksiin.

Liian optimistisen esimiehen koettiin helposti sortuvan katteettomiin lupauksiin, joita ei pysty toteuttamaan.

Alaisten luottamus saattaa laskea nopeasti, mikäli esimies ei kykene pitämään lupauksiaan

Teema 3.4. Esimiestyö ja ristiriitojen hallinta

Kyky ratkaista ristiriitoja ja tarttua vaikeisiin asioihin on hyvän esimiehen yksi tärkeistä taidoista..

Tämän alueen sisältö Golemanin tunneälymallissa kytkeytyy pääosin riitatilanteiden havainnointiin ja hoitamiseen. Osallistujat laajensivat keskustelun vaikeiden johtamistilanteiden – esimerkiksi alaisten väliset ongelmat, alaisten häiriökäyttäytyminen, kielteisen palautteen antaminen tai epä-miellyttävien päätösten kertominen – hoitamiseen. Ne koettiin haastavina ja useimmat osallistujista kokivat ne epämiellyttävinä.

”Se on niin, että jos tästä esimiestyöstä jotakin pois antais, niin kyllä se on nää ihmisten välisten kaikenlaisten hankausten selvittämisen.”

” Enemmän pitäis antaa esimiehille työkaluja tällaisten hankalien juttujen hoitamiseen. Se on vähän semmosta hakuammuntaa, kun niitä rupee selvittään. Mietti, että onko tästä mun tavasta puuttua asiaan kuitenkin lopulta enemmän haittaa kuin hyötyä.”

Tällaisten ns. vaikeiden johtamistilanteiden ongelmiksi koettiin ensinnäkin puutteet ”työkaluissa” eli yleisesti koettiin, että esimiehillä ei ole tällaisiin tilanteisiin riittävää osaamista, josta taas seuraa varovaisuutta asioihin tarttumisessa. Moni osallistujista myönsi mielellään siirtävänsä tällaisten asioiden käsittelyn myöhempään ajankohtaan ”*milloin mihinkin syyhyn vedoten*”. Toiseksi esille nostettiin se, että esimiehelle itselleen saattaa aiheutua ongelmia suhteessa alaisiinsa puuttuessaan ristiriitatilanteeseen ts. joku tai jotkut alaisista menettävät luottamuksen esimieheensä, esimies saattaa joutua joidenkin alaisten epäsuosioon tai esimies saattaa menettää auktoriteettiaan joidenkin alaistensa silmissä.

” Kai se on kuitenkin niin, että aina vaan pitäis heti jollain lailla ottaa asiat esille ja yrittää selvittää. Mutta kun toisaalta sitä vaan ajattelee, että jos se kuitenkin olis huomenna jollain lailla hoitunu. Sitten huomenna huomaa, ettei se vaan ollu.”

Alaisten välisten ongelmien kohdalla keskusteltiin siitä, että ongelmien pitkittyessä niillä on usein taipumus tulla vaikeammiksi ratkaista. Siksi selvä yksimielisyys oli ensinnäkin siitä, että kyky havaita alkavia ristiriitoja on erittäin tärkeä. Toiseksi katsottiin, että esimies, joka on liian etäällä alaisistaan joko henkisesti tai fyysisesti, omaa usein heikommat valmiudet tällaisten havaintojen tekemisen kuin esimies, joka on lähellä alaisiaan niin fyysisesti kuin henkisesti. Tähän kytkeytyen katsottiin myös, että esimiehen liiallinen läheisyys ja kaveruus alaisten kanssa on usein vahingollista siitä näkökulmasta, että esimies saattaa ”sokeutua” tunnetasolla ollessaan liian läheisessä kontaktissa organisaationsa ihmisten kanssa. Kolmanneksi yksimielisyys vallitsi siitä, että varsin harvoin esimiehen omat taidot ovat riittävät vaikeampien alaisten välisten ristiriitojen selvittämisessä.

”Hetimitä näkyy, kun jossain on ongelmia. Kyllä sen ihmisten naamoista näkee. Ja sitten se on semmosta kyräilemistä, ettei kellään ole hauskaa.”

Lopuksi keskusteltiin ristiriitojen vaikutuksesta organisaatioon. Täysi yksimielisyys vallitsi siitä, että jokainen pitkittynyt ihmisten välinen ristiriita vaikutti negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja myös työn kokonaistuottavuuteen. Ristiriidoilla katsottiin olevan vaikutusta työyhteisön sisäiseen luottamukseen ja motivaatioon. Riidat kylvävät epäluottamuksen siemeniä ja heikentävät ihmisten keskittymistä tehtäviinsä ja näin johtavat työyhteisön kokonaismotivaation heikentymiseen.

Keskustelussa pohdittiin esimiehen roolia alaisten välisissä ristiriidoissa. Suurimpina virheinä nähtiin esimiehen voimakkaat kannanotot ja syyllisen leimaaminen. Esimiehen tulisi ottaa riidan osapuolet keskusteluun ja pyrkiä löytämään todellinen asia, joka on riidan aiheena. Toisaalta esimiehen nopea tarttuminen asiaan nähtiin tärkeänä. Ristiriitojen ratkaisumallien osalta toivottiin lisää koulutusta, mutta toisaalta vaikeimpien ristiriitatilanteiden osalta katsottiin, että usein paras tulos saavutettaisiin ulkopuolisen asiantuntijan kanssa.

Teeman arviointia

Vaikeiden – erityisesti omiin alaisiin liittyvien - johtamistilanteiden hoitamisen ongelmiksi koettiin ensinnäkin puutteet ”työkaluissa” eli yleisesti, että esimiehillä ei ole tällaisiin tilanteisiin riittävää osaamista, josta taas seuraa varovaisuutta asiaan tarttumisessa ja asiaan puuttumisen siirtämistä.

Pitkittyneiden ihmisten välisten ristiriitatilanteiden uskottiin vaikuttavan negatiivisesti työyhteisön sisäiseen luottamukseen, motivaatioon, ilmapiiriin ja lopulta myös työn kokonaistuottavuuteen.

Suurimpina virheinä nähtiin esimiehen voimakkaat kannanotot ja syyllisen nopea leimaaminen. Esimiehen tulisi ottaa riidan osapuolet keskusteluun ensin erikseen ja pyrkiä selvittämään kummankin näkemys asiasta ja vasta sitten ottaa kantaa asiaan.

Teema 3.5. Erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja heidän vahvuuksiensa hyödyntäminen

Tunnistamalla ihmisten erilaisuuden, voimme johtaa heitä yksilöllisesti.

Alustuksessa käytiin läpi ihmisten erilaisuutta johtamisen näkökulmasta Golemanin mallin pohjalta. Sen sijaan temperamenttia ja luonteenpiirteisiin pohjautuvaa ihmisten erilaisuutta ei tässä yhteydessä käsitelty, sillä tästä aihealueesta toteutettiin kokonainen erillinen valmennuspäivä. Alustuksessa tarkasteltiin erilaisten ihmisten kunnioittamista, erilaisten maailmankatsomusten ymmärtämistä ja terveen suvaitsevaisuuden merkitystä esimiestyössä.

”Sitä saa, mitä tilaa. Jos pomo ei pysty niinku viestimään semmosta arvostusta että arvostaa alaisiaan, niin ei se sitä sitten voi odottaakaan, että ne olis avoimia ja kertois sen oikean oman mielipiteensä”.

”Mitä enemmän pomoa pelätään, sitä enemmän ihmiset kertoo sitä, mitä pomo odottaa. Herran pelko on herran alku. Eikä tää o mikään vitsi. Menkää itteenne ja miettikää, jos oma pomo olis oikein hankala ja ikävä ihminen niin kai sitä mieluummin vaan viheltelee kuin sanoo, että kyllä sää olet väärässä. Se on ihmisen luonto. Se on sitä itsesuojeluväistoa. Enkä tiedä, onko se aina edes niin huono asia.”

Alustuksessa esitettiin mm. seuraavia asioita. Erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja kunnioittaminen ovat esimiestyössä erittäin tärkeitä asioita. Tässä viitattiin mm. siihen, että ihmisillä on usein taipumus tarkastella asioita pitkälti omasta näkökulmastaan ja omien ajatustensa, asenteidensa, arvojensa ja uskomustensa kautta. Jotta esimies voisi saada käytettäväkseen mahdollisimman hyvän pohjatiedon päätöstensä tueksi tai luoda mahdollisimman luovan ja motivoituneen organi-saatioympäristön, hänen tulisi kyetä kuuntelemaan ja arvostamaan myös sellaisia alaisia, joiden mielipiteet ja arvot eivät aina tue esimiehen omia mielipiteitä tai arvoja. Tämä edellyttää esimieheltä rohkeutta hyväksyä myös se, että hänen oma mielipiteensä ja arvomaailmansa saattavat olla ainakin joissakin asioissa kyseenalaistettavissa. Esimies, joka ei hyväksy erilaisia arvoja, periaatteita tai ajatuksia kuin mitä hänellä itsellään on, saattaa tiedostamattaan rakentaa asemansa kautta sellaista epäluottamusorganisaatiota, jossa alaiset mieluummin vaikenevat omista ajatuksistaan kuin tuovat niitä julki.

Esimies, joka pystyy kyseenalaistamaan omat arvonsa ja mielipiteensä, omaa ”hiljaista viisautta”, joka ei tarkoita sitä, että hänen tulisi kumota omia arvojaan tai mielipiteitään, vaan sitä, että hänellä on nöyryyttä ja uskallusta arvioida rehellisesti omien mielipiteidensä ja arvojensa arvo kussakin tilanteessa ja ajassa. Tähän sisältyy myös ajatus siitä, että arvot ovat lopulta ainakin osittain vain aikansa tuotteita. Arvojen maailmaa käsiteltiin myös esimerkkien avulla.

Arvoista keskusteltaessa palattiin osin aiemmin käsiteltyyn aiheeseen eli esimiehen henkilökohtaisten arvojen ja esimiestyön joskus vaatimien arvojen vastaisten asioiden toteuttamiseen. Arvojen todettiin kytkeytyvän ainakin osin ihmisen henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen tai esimerkiksi esimiesasemaan. Ihmisen ympäristön uskottiin muokkavan ihmisen arvomaailmaa. Esimiesasemassa ihminen saattaa joutua pohtimaan monia työnantajan rooliin liittyviä arvoja ja huomata yhtäaikaaisesti omien arvojen vaikuttavan ristiriitaisina alitajunnassa.

Onko oikein, että työntekijä irtisanotaan, kun hän on kaksi kertaa tullut alkoholin vaikutuksen alaisena työhön? Onko oikein, että ohjelmoija irtisanotaan, koska hän ei ole riittävän taitava? Työntekijän kollega saattaa ajatella, että työntekijä oli tullut 1000 kertaa selvänä töihin ja nyt kaksi vaivaista kertaa alkoholin vaikutuksen alaisena eivät voi antaa aihetta irtisanomiseen! Sackman (1970) taas pitää ohjelmointia sellaisena tehtävänä, jossa ero hyvän ja huonon ohjelmoijan välillä olla jopa 30-kertainen. Esimiehen asemassa olevan pitää ajatella asiaa myös työnantajan näkökulmasta ja hän joutuu esimerkiksi miettimään, että yksi varoitus on annettu ja nyt pitäisi antaa toinen. Tätä ei voi katsoa läpi sormien, vaan mikäli me hyväksymme tällaisen käytöksen, annamme jokaiselle luvan tulla alkoholin vaikutuksen alaisena työhön. Toisessa tapauksessa työntekijäkollega saattaa ajatella, että onhan se totta, ettei tuo kollega parhaasta päästä ollut ohjelmoijana, mutta kyllähän hän kuitenkin parhaansa yritti, joten irtisanominen tuntuu täysin kohtuuttomalta. Esimiehen taas pitää miettiä, täyttääkö ohjelmoija paikkansa työnantajan silmissä, ja pohtia tätä taustaa vasten, miten asiassa tulisi edetä.

Esimiehen roolissa asia saattaa näyttää toiselta. Yrityksellä ei olisi varaa pitää kyseistä työntekijää palveluksessaan, koska hänen ammattitaitonsa ei ole riittävä. Esimies saattaisi kummassakin tapauksessa sisimmässään ajatella, ettei työntekijää tulisi irtisanoa, koska inhimillisistä syistä se olisi hänen arvomaailmaansa vastaan. Mutta joutuessaan pohtimaan asiaa esimiehen roolista käsin, hän joutuu tarkastelemaan asiaa yrityksen näkökulmasta. Näin ollen arvot eivät ole lopulta pysyviä, vaan arvoihin vaikuttavat monet tekijät ja ainakin arvot saattavat muuttua ihmisen elämäntilanteiden mukaan.

”Mutta jos joku ei vaan kerta kaikkiaan tee, mitä on sovittu, ni kyllä mä ainakin pistän prosessin liikkeelle. Siis jos ei kerta kaikkiaan halua toimia sovituksi.”

Hyvän itsetunnon yhtenä tekijänä keskusteltiin siitä, että ihmisen tulisi pystyä kohtaamaan ihmiset ihmisenä omalla tasollaan. Tämä tarkoittaa esimiehen roolissa mm. sitä, että taitava esimies kykenisi kohtaamaan alaisensa ihmisenä itsensä tasolla säilyttäen samanaikaisesti esimies-auktoriteettinsa. Esimiestyön näkökulmasta tässä on kysymys siitä, että esimies kykenee kohtaamaan ”itsensä tasolla” niin sellaiset alaisensa, joista pitää kuin sellaiset alaisensa, joista ei mahdollisesti pidä. Käytännön esimiestyössä on inhimillisesti katsoen ymmärrettävää, että nk. hankalat alaiset saavat erilaista kohtelua kuin sellaiset alaiset, joista esimies pitää. Mutta jos ajattelemme ihanteellista esimiestyötä, siihen voidaan katsoa kuuluvan myös sen, että esimies kykenee kohtaamaan ja kohtelemaan objektiivisen tasa-arvoisesti alaisiaan riippumatta siitä, pitääkö hän joistakin alaisistaan ihmisinä vai ei. Toisenlainen tilanne on silloin, jos alainen on tietoisesti tehnyt jotakin, joka ei ole hyväksyttävissä organisaation tai työkaverin näkökulmasta.

Keskusteluissa pohdittiin paljon sitä, kuinka pitkälle esimiehen pitää mennä hyväksymisessään, jos alainen ei toimi odotusten mukaisesti. Esimiehen pitäisi kyetä ymmärtämään, miksi alainen käyttäytyy tavalla, joka ei ole hyväksyttävä. Mikäli esimies tietää syyn alaisen käyttäytymiselle, on hänen huomattavasti helpompi myös peilata tilannetta siitä näkökulmasta, onko syy sellainen, joka mahdollisesti muuttuu ajan kuluessa tai voisiko alainen itse motivoituttuaan riittävästi muuttaa käyttäytymistään. Erilaisuus sai keskusteluissa hieman erilaisen sisällön kuin alun perin oli ollut tarkoitus. Alun perin keskustelun sisällön piti olla ihmisten erilaisuudessa, mutta keskustelu siirtyi kuitenkin enemmän sellaiseen suuntaan, jossa alainen on toiminut odotusten vastaisesti, siis toiminut esimiehen odotusten vastaisesti.

” Minä olen sitä mieltä, että ihmisessä on paljon empatiaa tai sitten vähemmän eikä se siitä aseman mukaan muutu. Olen tavannut täysin epäempaattisia ihmisiä niin pomoissa kuin duunareissa. Kyllä se on synnynnäistä, vaikka kai elämäntilanne siihen nyt jonkun verran voi vaikuttaa.”

” Jos alaisia on vaikka viistoista, niin ei niitä niin hyvin opi kaikkia tuntemaan tai niiden kanssa enää kauheasti seurustella tai jutella. Eli hyvä määrä olisi jossain viiden kuuden nurkilla. Silloin voitaisi puhua yksilöiden johtamisesta ja erilaisuuden hyödyntämisestä”.

Lopuksi käsiteltiin nk. yhteisötuntumaa. Tällä tarkoitettiin sitä, että onko esimies tietoinen ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista (vrt. Goleman, 1999, 164). Keskusteluissa tulivat esiin suuret erot esimiesten välillä. 1970- ja 1980-luvuilla tehdyissä tutkimuksissa havaittiin, että valta-aseman ja empaattisten kykyjen välillä oli negatiivinen korrelaatio eli mitä korkeampi asema, sitä vähemmän empaattisia kykyjä henkilöllä oli. Nykyään tilanne on ilmeisesti muuttunut työryhmäajattelun ja tarpeettomiksi koettujen hierarkioiden purkamisen myötä (Goleman, 1999, 172, vrt. Järvinen, 2004, 132). Valmennuspäivien osallistujat uskoivat, että empaattiset kyvyt olisivat enemmän kytköksissä persoonallisuuteen kuin asemaan. Toisaalta kyllä myönnettiin aseman vaikuttavan siihen, että varsinkin niillä esimiehillä, joilla on paljon alaisia, saattaa olla ongelmia empaattisen vaikutelman luomisessa alaisiinsa. Tässä kysymys oli siitä, että henkilökohtaisten kontaktien määrä jää pieneksi suorien alaisten määrän kasvaessa. Alaisten määrän katsottiinkin olevan nykyorganisaatioissa usein liian suuri, jotta henkilökohtaisten kontaktien laatu ja määrä voisi tyydyttää organisaation tarpeet. Alaisten suuren määrän uskottiin vaikuttavan myös siihen, kuinka hyvin esimies oli selvillä organisaation tunnevirroista ja ilmapiiristä. Myös erilaisten valtasuhteiden olemassaolon tunteminen näytti heikentyvän alaisten määrän kasvaessa.

Lopuksi keskusteltiin vastuun jakamisesta alaisille. Alustaja esitteli uuden käsitteen täsmävastuu, joka viittasi siihen, että nk. yksilöjohtamisen ajattelussa jokaiselle alaiselle pitäisi antaa vastuuta hyvin yksilöllisesti huomioiden heidän osaamisensa ja heidän oman tahtonsa. Alustajan oletuksen mukaan yksilö motivoituu parhaiten silloin, kun hänen saamansa vastuu (ja valta) ovat sopuosuudessa sen suhteen, mitä hän itse ajattelee. Jos henkilö kokee, että hänellä on kykyihinsä tai taitoihinsa nähden mielestään liian vähän vastuuta, hän saattaa turhautua ja menettää motivaationsa. Hän saattaa myös kokea, ettei

häntä arvosteta, koska hänelle ei suoda enempää vastuuta. Toisaalta sellainen henkilö, joka kokee, että hänellä omiin kykyihinsä tai haluihinsa nähden on liian paljon vastuuta (ja ehkä valtaa), saattaa uupua kokemansa liiallisen vastuun alle tai kokea, että häneltä vaaditaan kohtuutonta työpanosta.

Teeman arviointia

Teeman keskeinen aihe oli erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että hyvä esimies hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja erilaiset tarpeet. Ihmisten erilaisten reagoititapojen, käyttäytymistyylien, arvojen, tietojen, taitojen, uskomusten ja henkisten tilojen ymmärtäminen jne. on tärkeä osa laadukasta esimiestyötä.

Taitavalle esimiehelle katsottiin kuuluvan ainakin seuraavia ominaisuuksia tai sääntöjä:

1. Esimies, joka ei hyväksy erilaisia arvoja, periaatteita tai ajatuksia kuin mitä hänellä itsellään on, saattaa tiedostamattaan rakentaa asemansa kautta epäluottamusorganisaatiota. Sellaisessa organisaatiossa alaiset mieluummin vaikenevat omista ajatuksistaan kuin tuovat niitä julki.
2. Esimiehen tulisi kohdata ja kohdella objektiivisen tasa-arvoisesti alaisiaan riippumatta siitä, pitääkö hän alaisestaan ihmisenä vai ei. Toisenlainen tilanne on silloin, jos alainen on tietoisesti tehnyt jotakin, joka ei ole hyväksyttävissä organisaation näkökulmasta.
3. Alaisten määrän katsottiin olevan nykyorganisaatioissa usein liian suuri, jotta henkilökohtaisten kontaktien laatu ja määrä voisi olla alaisten odotukset täyttävä.
4. Täsmävastuu-mallin käyttäminen johtamistyössään olisi hyödyllistä ottaa osaksi johtamista. Tämä tarkoittaa, että nk. yksilöjohtamisen ajattelussa jokaiselle alaiselle pitäisi antaa vastuuta yksilöllisesti huomioiden heidän kykynsä, osaamisensa ja heidän oman tahtonsa

Teema 3.6. Viestintätaidot esimiestyössä

Viestin merkitys on sen aiheuttama reaktio. Esimiehen kannattaa harjoittaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan, jotta hänen viestejään tulkittaisiin mahdollisimman oikein.

Viestintä tunneälyn osa-alueena tarkoittaa useita erilaisia asioita. Ensinnäkin se tarkoittaa, että osaa kuunnella ja osaa tarvittaessa olla myös hiljaa. Toiseksi se tarkoittaa, että osaa etsiä yhteis-ymmärrystä. Kolmanneksi se tarkoittaa, että osaa huomioida toisen tunneviestit ja temperamentin. Neljänneksi se tarkoittaa, että pitää tarvittaessa omat rajansa eli lopulta kaikkea ei kuitenkaan pidä hyväksyä.

”Aina vaan ei jaksa kuunnella. Varsinkin, jos asia ei niinku liikuta just millään lailla työtä, niin ohi menee helposti, kun on kaikkea itelle paljon tärkeämpää mietittävää. Tai ainakin ne omat jutut tuntuvat tärkeämmiltä. Ei vaan niinkun nupin kapasiteetti riitä pistään mieleen kaikkea. Sitten vaan ne jotkut jutut unohtuu ja jää hoitamatta.”

Kuuntelun merkitystä esimiestyössä pidettiin tärkeänä. Esimiehen tulisi jaksaa ja malttaa kuunnella niin omaa esimiestään kuin alaisiaan useasta syystä. Ensinnäkin vain kuuntelemalla voi saada mahdollisimman hyvän kuvan vastapuolen sanomasta. Varsin tavallista osallistujien mielestä on, että huono kuuntelu johtaa puutteelliseen tulkintaan ja ymmärrykseen. Esimiehillä on paljon nk. ”omia asioita”, jotka kohdistuvat omaan työhön. Tällöin alaisten asiat – varsinkin, jos ne eivät suoranaisesti liity työn parempaan hoitamiseen – saattavat helposti unohtua, ellei niitä kirjoita saman tien muistiin.

Keskustelussa pohdittiin mm. sitä, että esimiehen tehtävässä on tärkeää kyetä erottamaan tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat toisistaan. Ryhmät olivat melko yksimielisesti sitä mieltä, että mikäli esimies keskittyy kuuntelemiseen, hän pystyy tämän eron tekemään. Kuuntelemisen taito nähtiin tärkeäksi myös sen vuoksi, että mitä enemmän esimies kuuntelee, sitä enemmän hänen ”hiljainen viisautensa” kasvaa suhteessa organisaatioonsa. Tämä perustui ajatukseen, että kuuntelemalla ihmisiä saa aina uusia – vaikka pieniäkin – näkökulmia asioihin. Paljon puhuva ihminen tuottaa paljon itsestään, mutta ei saa juuri mitään. Paljon kuunteleva ihminen saa paljon ja hänen ymmärryksensä laajenee uusien näkökulmien ja ajatusten kautta.

”On kai se selvä, että jos kaikki on sua vastaan, niin on ihan sama kuinka viisas sin ajatukses on. Se on silloin joko tulkittu täysin väärin tai sitten sä olet vaan täysin väärässä. Ei ihmiset hyviä asioita vastusta. Ne vastustaa huonoja asioita. Se, onko asia hyvä vai huono taas riippuu siitä, miten asia ymmärretään. Ei sillä niin väliä, mikä on oikeasti totta ja oikein. Kaikki perustuu siihen, miten ihmiset sen kokee. Ja ne on lopulta henkimaailman juttuja.”

Taitavan esimiehen katsottiin osaavan etsiä yhteisymmärrystä. Yhteisymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että esimies kykenee näkemään eri osapuolten etuja asioissa ja tätä taitoa hyödyntäen kykenee löytämään sellaisia ratkaisumalleja, joissa jokainen osapuoli voi tuntea voittaneensa, onnistuneensa tai menestyneensä ainakin jonkin verran. Yhteisymmärrys voi viitata myös siihen, että esimies ymmärtää muutostilanteessa, että alaiset, jotka kokevat muutoksen koituvan heidän tappiokseen tai heille on muutoksesta enemmän haittaa kuin hyötyä, ovat täysin ymmärrettävästi muutosta vastaan.

Taitavan esimiehen ominaisuuksiin katsottiin kuuluvan myös kyvyn miettiä tarkoin, miten muutos esitetään tai ”myydään” organisaatiolle. Jokainen muutos sisältää uutta ja vanhaa. Suurissakin muutoksissa ihmisten arkityö näyttäisi säilyvän suurelta osin samankaltaisena, mitä se oli ennen muutosta. Toisaalta muutoksessa ihmisten arkityössä tapahtuu myös muutoksia. Organisaatioiden työntekijät ovat erilaisia. Joillekin muutos on voimaa antava ja motivoiva tekijä. Toiset haluavat, että asiat pysyisivät sellaisina, joihin on totuttu. Ja osalle asia ei ole merkitykseltään suuri.

” Ihmisillä on taipumus luulla, että aina ollaan tekemässä jotakin, josta on heille lopulta haittaa. Että business on aina etusijalla ennen työntekijöitä. Miettikää muuten, jos ajatellaan meidänkin muutoksia, niin ei ole ihme, että ihmiset noin ajattelee. Siis että yleensä muutos tarkoittaa ongelmia. Koko organisaatio tärisee, kun kerrotaan, että taas

ollaan sopeutumassa kilpailuun. Eli muutos sanana tarkoittaa, että vapiskaa! Todellisuudessa meilläkin ylivoimaisesti suurin osa on jatkanut muutoksen jälkeen ihan niin kuin ei mitään olis tapahtunutkaan.”

Esimiehen tulisi osata viestiä muutoksesta siten, että muutos sisältää uutta sellaisille ihmisille, jotka etsivät muutosta. Esimiehen tulisi osata myös viestiä, että muutos ei kuitenkaan vaikuta suurimmalle osalle ihmisistä heidän arkityöhönsä merkittävästi. Ja että jokainen selviää varmasti uudessa tilanteessa. Ihmiset eivät muutostilanteessa välttämättä vastusta muutosta, vaan vastustus kohdistuu muutoksen aiheuttamaan usein henkilökohtaiseen epävarmuuteen siitä, selviävätkö uudessa tilanteessa muutoksen jälkeen. Tai heikentykö minun henkilökohtainen asemani jollakin lailla muutoksen toteuduttua? On hyvin inhimillistä, että ihminen kokee pelkoa silloin, kun yksi elämän keskeisistä elementeistä – työ – saattaa mahdollisesti olla uhattuna. Muutostilanteissa olisikin tärkeää osata viestiä siten, että muutostilanteen aiheuttama pelko ja epävarmuuden tunne olisivat mahdollisimman vähäisiä.

Teeman arviointia

Esimiehen viestinnässä erityisesti muutoksen viestiminen koettiin haastavaksi. Muutoksen koettiin pääasiassa aiheuttavan pelkoa ja epävarmuutta sekä asioiden heikentymistä.

Kuuntelemisen taito koettiin tärkeäksi sen vuoksi, että mitä enemmän esimies kuuntelee, sitä enemmän hänen ”hiljainen viisautensa” kasvaa suhteessa organisaatioonsa

Taitavan esimiehen katsottiin osaavan etsiä yhteisymmärrystä. Yhteisymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että esimies kykenee näkemään eri osapuolten etuja asioissa ja tätä taitoa hyödyntäen kykenee löytämään sellaisia ratkaisumalleja, joissa jokainen osapuoli voi tuntea voittaneensa, onnistuneensa tai menestyneensä ainakin jonkin verran

Organisaatioiden työntekijät ovat erilaisia, ja tämä olisi erityisesti huomioitava muutostilanteissa. Joillekin muutos on voimaa antava ja motivoiva tekijä. Toiset haluavat, että asiat pysyisivät sellaisina, joihin on totuttu. Ja osalle asia ei ole merkitykseltään suuri. Tämä tarkoittaa, että esimiehen tulisi kyetä viestimään muutoksesta siten, että siinä olisi turvallisuushakuisille ihmisille turvallisuutta ja muutoshakuisille ihmisille muutosta.

Teema 3.7. Esimiehen kyky vaikuttaa alaisiin

Esimies vaikuttaa alaisiinsa enemmän kuin hän esimies usein itse ymmärtää.

Kaikki tunneälytaitojen eri osa-alueet kiinnostivat osallistujia kummassakin ryhmässä, mutta muutamat alueet koettiin erityisen kiinnostavina, tärkeinä ja henkilökohtaisen menestymisen kannalta. Yksi näistä oli muihin ihmisiin vaikuttamisen taito. Tässä yhteydessä nousi esiin kysymys siitä, onko tarkoituksellinen toisiin ihmisiin vaikuttaminen eettisesti oikein. Osallistajat katsoivat, että esimiestyössä alaisiin on ainakin ajoittain pakko pyrkiä vaikuttamaan. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi alaisen välinpitämättömyys, myöhästely, laiminlyönnit ja muu häiriökäyttäytyminen. Ongelmaksi vaikuttaminen muut-

tuu, kun esimies ei hyväksy erilaisia mielipiteitä, erilaista käyttäytymistä, erilaisia arvoja jne., vaan pitäytyy kaikissa tilanteissa omassa kannassaan kuuntelematta alaisiaan ja vaatii alaisiaan hyväksymään omat ajatuksensa. Tällainen vaikuttaminen ei ole eettisesti hyväksyttävää eikä myöskään organisaation toiminnan kannalta mielekäästä, sillä tällainen käyttäytyminen johtaa erittäin todennäköisesti organisaation sisäisen luottamuksen laskuun.

Osallistujien käsitykset omista vaikuttamiskyvyistään muihin ihmisiin vaihtelivat merkittävästi. Osa katsoi omaavansa erinomaiset taidot ja jotkut taas katsoivat, etteivät heidän vastaavat taitonsa olleet erityisen hyvät. Keskustelut viittasivat kuitenkin siihen, että käsitykset omista vaikuttamiskyvyistä eivät aina ole aivan totta. Ryhmäkeskustelujen pohjalta sosiaaliset ja paljon puhuvat henkilöt näyttäsivät pitävän omia vaikuttamiskykyjään hyvinä, kun taas rauhallisemmat ja vähemmän puhuvat ihmiset eivät pitäisi omia vaikuttamiskykyjään erityisen hyvinä.

Näyttää siltä, että sosiaalisesti aktiivisilla ihmisillä olisi myönteisempi kuva itsestään vaikuttamistaidoiltaan verrattuna sosiaalisesti rauhallisempiin, jotka eivät korosta itseään sosiaalisissa tilanteissa. Ulkoisesti aktiiviset ihmiset ovat ilmeisesti ryhmässä tosiasiallisestikin vaikuttamiskyvyiltään voimakkaampia kuin ulkoiselta käyttäytymiseltään passiivisemmat ihmiset. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ovat kaksi eri asiaa. Voimakkaasti sosiaalinen ihminen saattaa olla varsin taitamaton sosiaalisilta taidoiltaan ja vastaavasti hyvin vähän sosiaalinen ihminen saattaa olla varsin taitava sosiaalisilta taidoiltaan. Sosiaaliset taidot siis viittaavat enemmän ihmisten kohtaamistaitoihin kuin ulkoiseen aktiivisuuteen ja kiinnostukseen ihmisistä.

Ihmisten kahdenkeskisissä suhteissa tällainen ulkoisen käyttäytymisen aktiivisuus ei välttämättä olekaan niin merkityksellinen (vrt. temperamentti- ja harkitseva ihminen voidaan kokea varsinkin kahdenkeskisissä ihmissuhteissa luotettavammaksi kuin aktiivinen ja verbaalisesti voimakas ihminen. Toisaalta ryhmäkeskusteluissa puhumisen ja sosiaalisuuden aktiivisuuden vaikutuksen merkitystä toisiin ihmisiin myös epäiltiin. Voimakkaan aktiivinen ihminen saatetaan ryhmässä kokea itsekkääksi, itsekeskeiseksi ja ärsyttäväksi.

”Totta kai pitää puhua, mutta en millään jaksa uskoa, etteivät pelkkä puheen määrä ja hymy vielä mitään erityistä vaikutusta tee. Luulisin, että semmoiset ihmiset, jotka puhumisen lisäksi osaa oikeasti kuunnella, niin niiden vaikuttamiskyky olisi suurempi. Se, että puhuu, niin ei paljon auta. Kyllä sun pitää myös viestiä arvostusta. Ja se vaatii myös kuuntelua. Luulen, että ihmiset kaipaa arvostusta. Se, joka sen hallitsee, se on se todellinen vaikuttaja.”

” Siis jos sun alaises on jatkuvasti porukalla sua vastaan, pitkän päälle tulee seinä eteen. Jollei muuten, niin ei sitä vaan jaksa. Kuka oikeasti haluais olla aina alaisten hampaissa. Ei kukaan. Miten sä voit ajatella, että ilmapiiri voisi pysyä edes kohtuullisena, jos esimies ja alaiset olisivat jatkuvasti eri mieltä asioista.”

Goleman jakoi muihin vaikuttamisen neljään toisiinsa limittäin olevaan alueeseen, joita valmennuspäivässä käsiteltiin esimiestyön näkökulmasta alustusten ja keskustelujen

pohjalta. Ensimmäinen kohta on muiden ihmisten voittaminen puolelleen. Tällä tarkoitetaan kykyä perustella, johdatella ja taivutella ihmisiä omalle näkökannalleen. Tärkeänä tässä pidetään sitä, että perustelut, johdattelut ja taivutellut ovat vilpittömiä ja perustuvat esimiehen aitoon uskoon omista ajatuksistaan oikeana ja parhaana tapana ajatella asiasta. Esimiehen ominaisuutena tämä taito koettiin jopa menestyksen kannalta ratkaisevan tärkeänä. Esimies, jolta puuttuu taito voittaa ihmisten ajatuksia puolelleen, ei kykene pitkäjänteisesti johtaman organisaatiota, sillä ajan mittaan jokaisen esimiehen uskottiin joutuvan sellaisten tilanteiden eteen, joissa pitää kyetä alaisten taivuttamiseen.

”Huippuesimies saa ihmiset tuntemaan itsensä fiksuiksi. Kyllä ne lukee sua. Jos et arvosta omaa porukkaasi tai jotakin yksilöä, niin turha kuvitella, että pystyt bluffaamaan.”

Yhtä tärkeänä koettiin muihin vaikuttamisen toinen kohta eli kyky suostutella ihmisiä siten, että osaa huomioida vastapuolen mielipiteet. Edellisestä kohdasta tämä sisällöllisesti poikkeaa siinä, että tässä oletetaan alaisilla olevan mielipiteitä, joiden ainakaan merkittävästi muuttumatta esimies saa heidät päätyään samaan lopputulokseen esimiehen kanssa.

Edellinen kohta liittyy voimakkaasti kolmanteen kohtaan eli siihen, että esimies ymmärtää ihmisten olevan pääsääntöisesti omasta mielestään oikeassa. Tähän kytkeytyy ajatus, että ihminen toimii pääsääntöisesti joko tietojensa tai tunnepohjaisen ajattelun varassa ja uskoo tietojensa pohjalta olevansa oikeassa. Uskomukset ovat usein myös tulkintojen pohjana. Jos työntekijöillä on uskomus, että esimiehellä on taipumus toimia heidän etujensa vastaisesti, hänen viestintäänsä tulkitaan helposti sen mukaisesti, vaikka esimiehen viestin (tai hänen tarkoituksensa) tosiasiallinen sisältö ei olisi lainkaan tulkinnan mukainen. Asetelma toimii myös päinvastoin eli, mikäli alaiset ajattelevat esimiehen olevan pääsääntöisesti heidän etunsa huomioiva, hänen viestintäänsä tulkitaan neutraalimmin ja positiivisemmin. Esimiehen tulisikin panostaa luottamuksen luomiseen itsensä ja alaistensa välille. Alaisten tulisi voida luottaa siihen, että esimies ei ole heidän vastustajansa.

”Ihmiset muistaa, kun niitä on kehattu. Se pitää tehdä taitavasti ja vähän niin kuin huomaamattomasti. Ohi mennän siinä sivussa ikään kuin ei oikeastaan olisi mitään sanonutkaan. Se on kaikkein paras tapa. Se on sitä piiloviestintää. Se on taitolaji eli sanoa jotakin niin kerta kaikkiaan huomaamattomasti, ettei asianomainen sitä oikein huomaa, mutta perille menee kuitenkin. Ja vahvasti. Mutta jos se ei oo aitoa, niin sitten ei mene perille. Kyllä ihminen vaistoaa, koska joku on tosissaan ja koska ei. Kehu nainen päivässä, sanottiin aikanaan. Se oli hyvä ohje. Eli pitäis löytää ihmisistä jotakin, mitä oikeasti voi nostaa esiin”.

Neljäntenä taitona tässä kohdassa oli epäsuoran vaikuttamisen käyttäminen. Tällä viitataan siihen, että taitavat ihmiset osaavat vaikuttaa ihmisiin heidän itsensä kautta. He välttävät itsensä kehumista ja itsensä korottamista. Sen sijaan heillä on taito antaa myönteistä palautetta. Epäsuoralla vaikuttamisella tarkoitetaan paljolti samaa kuin sananlaskussa ”niin metsä vastaa kuin sinne huutaa”. Esimiestyössä myönteisen epäsuoran vaikuttamisen käytön ajateltiin parantavan ilmapiiriä ja nostavan ainakin tilapäisesti ihmisten itsetuntoa. Ja sen taas uskottiin vaikuttavan ihmisten motivaatioon ja työniloon.

” Entäs sitte, jos alaiselle tuleekin jälkeinpäin sellanen olo, että nyt toi huijas mua eli alainen kokee itsensä tyhmäksi ja nöyryytyks, koska meni tommoseen lankaan ja uskoi esimiestään. Siitä nyt tuskin ainakaan luottamus kasvaa. Kaikella on rajansa ja pitää olla aika varovainen, ettei ala kuvittelemaan ittestään liikoja kansanvillitsijänä ja tahdon kääntäjänä.”

Keskusteluissa nostettiin esiin myös se, kuinka pitkälle ihmisten ajatuksiin ja mielipiteisiin voidaan esimiehenä pyrkiä vaikuttamaan ennen kuin voidaan puhua negatiivisesta manipuloinnista. Pyrkinessään vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin ja käyttäytymiseen, tulisi esimiehen aina muistaa ainakin mahdollinen vaikutus alaisen ajatteluun ja mielipiteisiin. Positiivisesta vaikuttamisesta saattaa olla kysymys silloin, kun esimiehen tarkoituksellinen vaikuttaminen alaisiinsa johtaa kaikkien osapuolten näkökulmasta myönteiseen lopputulokseen. Hän ei saisi etsiä nopeita ja hetkellisiä mielipiteen muutoksia, vaan että alaisten tulisi omaksua uusi ajatus myös pidemmäksi aikaa. Ja alaisten tulisi pitää uusia ajatuksia vielä myöhemminkin ainakin jossain määrin viisaina. Näiden vaikuttamistaitojen tausta-ajatuksena on saada alaiset ymmärtämään esimiehen näkemykset ja tavoitteena saada heidät myös hyväksymään ne oman maailmansa sisällä. Esimiehen pitää loppuun asti varoa pyrkimästä vilpilliseen vaikuttamiseen. Eräs valmennusryhmien osallistujista tiivisti tämän seuraavasti: *”Kerran kun kusetat alaistasi, niin se on ensimmäinen ja viimeinen kerta”*.

Teeman arviointia

Sosiaaliset ja paljon puhuvat henkilöt näyttäisivät pitävän omia vaikuttamiskykyjään hyvinä, kun taas rauhallisemmat ja vähemmän puhuvat ihmiset eivät pitäisi omia vaikuttamiskykyjään erityisen hyvinä

Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ovat eri asioita. Hyvin sosiaaliset ihmiset saattavat olla sosiaalisilta taidoiltaan heikkoja ja vastaavasti vähän sosiaaliset ihmiset saattavat olla erittäinkin hyviä sosiaalisilta taidoiltaan. Toisaalta myös sosiaaliset ihmiset saattavat olla taitavia ja vähemmän sosiaaliset ihmiset taitamattomia sosiaalisilta taidoiltaan.

Esimies, jolta puuttuu taito voittaa ihmisten ajatuksia puolelleen, ei kykene pitkäjänteisesti johtaman organisaatiota

Teema 3.8. Luotettavuus

Esimes voi menettää luottamuksen alaisten silmissä vain kerran

Tunneälytaitojen luotettavuudella viitataan neljään erilaiseen käyttäytymistapaan. Luotettavuus lähestyy tässä yhteydessä myös moraalin käsitettä. Keskustelussa käsiteltiinkin esimiehen käyttäytymistä moraalin näkökulmasta. Luotettavuuden ensimmäinen alakohta edellyttää toimimista moraalisesti jokaisessa tilanteessa. Tässä kohdassa syntyneessä keskustelussa nousi esiin tämän kohdan vaatavuus ja jopa kohtuuttomuus. Onko edes mahdollista toimia aina jokaisessa tilanteessa moraalisesti oikein, varsinkin kun moraalinen käyttäytyminen on lopulta yksilön sisäisen käsitteenmuodostuksen tuote – abstraktio - ja näin vaikeasti tulkittavissa. Se, mikä yhdelle on moraalisesti kestävä, saattaa olla toiselle

hänen moraalikäsitteensä vastaista. Lopulta kuitenkin osallistujat olivat vaikeasta käsitteen hahmottamisongelmasta huolimatta yhtä mieltä siitä, että korkea moraalitavoite on esimiestyössä tavoiteltavaa.

” Kun sä olet auktoriteetti ainakin jollain lailla ollessas esimies, niin jos sä kerran lupaat jotakin, mitä et pysty pitämään, kyllä työn saat tehdä, että luottamukses palaa.”

Moraalisesti hyvän käyttäytymisen piiriin esimiestyössä luettiin useita periaatteita ja käytännön käyttäytymismalleja. Lyhyen ”johtajan moraalitavoite” -alustuksen jälkeen löydettiin seuraavat korkea moraalitavoite esimiestyössä osoittavat käyttäytymisohjeet. Ensimmäisenä keskusteltiin sopimuksista kiinni pitämisestä. Esimiehen on pidettävä lupauksensa. Alustaja lisäsi myös, että esimiehen on hyvä välttää lupauksen kaltaisia ilmaisuja, sillä alaiset saattavat mieltää ne helposti lupauksiksi. Ihmisillä saattaa olla taipumus tulkita keskusteltuja asioita jälkeenpäin omien etujensa mukaisiksi. Toiseksi esimiehen pitäisi työssään välttää kaikenlaista juonittelua. Esimies ei saisi koskaan lähteä mukaan ”klikkeihin”, joissa juonitellaan jonkun alaisen selän takana. Tähän liittyi myös kolmas sääntö, jossa todettiin, että esimies ei saisi koskaan puhua pahaa poissaolevista alaisistaan, kollegoistaan tai omasta esimiehestään. Tämän katsottiin myös murentavan esimiehen arvovaltaa alaisen silmissä. Neljänneksi säännöksi esitettiin sitä, ettei esimies saisi lykätä epämiellyttäviä päätöksiä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös ikävien asioiden hoitaminen ja esimiehen tulee kyetä tarttumaan myös niihin nopeasti ja tekemään parhaaksi näkemänsä ratkaisut.

Toisena luotettavuusalueen alakohtana oli omien virheiden myöntäminen ja puuttuminen muiden virheisiin. Keskusteluissa oltiin yksimielisiä siitä, että omien virheiden myöntäminen on monesti hyvin vaikeaa, sillä ihminen kuitenkin toimii yleensä tehdessään päätöksiä tai muutoin toimiessaan oman parhaan tietonsa pohjalta. Tästä päädyttiin sellaiseen johtopäätökseen, että ihminen toimii kaikissa tilanteissa aina lähtökohtaisesti oikein, koska hän toimii aina vain omien tietojensa ja uskomustensa pohjalta. Lopulta kuitenkin päädyttiin tulokseen, että esimiehen olisi hyvä luoda sellaista kulttuuria, jossa omat virheet ovat osa elämää ja ne pitäisi ymmärtää kehittämisen välttämättömänä osana. Inhimillinen toiminta tuottaa myös virheitä. Usein kehittämisen edellytyksenä ovat luovat inhimilliset prosessit ja niihin sisältyy virheitä ja virheellisiä tulkintoja. Omien virheiden myöntäminen varsinkin kehittämishankkeissa tulisi nähdä rikkautena eikä ongelmana. ”Onnetar suosii rohkeaa”, totesi Vergilius aikoinaan viitaten siihen, että lopulta kuitenkin sellaiset ihmiset, jotka uskaltavat lähteä tekemään haluamiaan asioita, onnistuvat useammin kuin ne, jotka eivät ryhdy toteuttamaan omia toiveitaan tai tavoitteitaan.

Kolmas luotettavuuden alue Golemanin mallissa on omista arvoista kiinni pitäminen myös silloin, kun muut eivät niitä arvosta. Arvot ovat ihmiselle tärkeä alue, koska silloin puhumme alueesta, jossa jokainen on ”valinnut puolensa”. Jokin on oikein, toinen on väärin. Jotkut edustavat hyvää, jotkut edustavat pahaa. Arvoilla voidaan viitata myös asiantilojen paremmuusjärjestykseen laittamista. Arvot ovat vaikea alue käsitteenä, koska jälleen puhumme lopulta abstraktiosta eli sellaisesta käsitteestä, jonka lopullinen määrittäminen syntyy ihmisen omassa maailmassa. Arvot ovat lopulta ehkä kuitenkin ainakin osittain vain aikansa ja paikkansa tuotteita. Voiko ihmisellä olla pysyviä arvoja, jotka elämän tilanteesta

riippumatta säilyisivät vakioina ja joihin ihminen uskoisi ympäristössä tapahtuvista muutoksista riippumatta?

Esimiestyön arvot nousivat voimakkaasti esiin keskustelussa, jossa pohdittiin sitä, pitääkö, ja kuinka pitkälle, esimiehen hyväksyä alaistensa erilaiset arvomaailmat. Yksi näkökulma voisi olla se, että esimies edustaa työnantajaa ja näin ollen ainoat arvot, jotka voivat olla edustettuina tässä yrityksessä, ovat nämä ”kiveen hakatut arvot”, joita jokaisen yrityksessä toimivan tulee tarkasti ja kuuliaisesti noudattaa. Toinen näkökulma voisi olla sellainen, että vain työntekijöiden arvot ovat oikeita ja toiminnan kehittämisen ainoat suuntaviivat. Ilmeisesti viisas lähtökohta on sellainen, jossa sekä työntekijät kykenevät määrittelemään sellaiset yhteiset arvot ja niihin liittyvät toiminta- ja käyttäytymismallit, jotka olisivat hyväksyttävissä molempien osapuolten toimesta.

Teeman arviointia

Teeman käsittely oli jonkin verran epäjohdonmukaista johtuen siihen varatusta lyhyehköstä käsittelyajasta ja keskustelun poukkoilemisesta yhdistettynä teeman käsitteelliseen vaikeuteen.

Toisaalta keskustelu oli erittäin aktiivista ja teemaa pidettiin erittäin tärkeänä. Arvoista keskusteleminen kiinnosti osallistujia paljon, mutta arvon käsite oli varsin vaikeasti aukeava.

Valmennuspäivän arviointi

Valmennuspäivässä oli paljon asioita ja aikaa teemojen syvälliselle käsittelylle oli liian vähän. Toisaalta kaikki teemat käsiteltiin ja osallistujien mielenkiinto pysyi erittäin vireänä koko valmennuspäivän ajan. Teeman käsittelyä olisi syventänyt harjoitusten lisääminen.

Omien ajatusten ja tunteiden tiedostaminen ja niiden vaikutus toimintaan oli uusi näkökulma osallistujille.

Itsekurin merkitys tunnistettiin esimiestyön yhdeksi kulmakiveksi ja myös osallistujista suurimman osan heikkoudeksi.

Viestintä- ja esiintymistaitojen osalta nousi ryhmissä voimakkaasti esiin, että esiintymistaitoja pitäisi opettaa esimiehille paljon enemmän kuin tässä lyhyessä teemassa oli mahdollista. Osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että esiintymistaidot nousevat yhä keskeisempään asemaan esimiestyössä menestymisessä.

Alaisiin vaikuttaminen -teemassa osallistujia kiinnosti erityisesti se, miten oppia myymään omia ajatuksiaan alaisille. Varsinkin muutostilanteissa vaikuttamistaidoista olisi hyötyä.

6.4.2.4. Valmennuspäivä 4

Erilaiset ihmiset, erilaiset esimiehet ja johtaminen

Valmennuspäivän suunnittelu

Päivän suunnittelussa lähdettiin ajatuksesta, että ihmiset ovat erilaisia temperamentiltaan ja luonteenpiirteiltään. Tiettyjen piirteiden erilaisuuden ajatellaan olevan pysyvänluonteisia ja niiden heijastuvan esimiestyöhön ainakin tietynkaltaisissa tilanteissa. Temperamenttipiirteet ja luonteen-piirteet näkyvät esimiehen – kuten muidenkin ihmisten – käyttäytymistavoissa ja reaktioissa.

Erilaisen temperamentti- ja luonteenpiirrettaustan omaavat esimiehet tuovat näitä piirteitä esimiestyöhönsä mm. päätöksentekotilanteissa, ihmisten kohtaamisissa, asioihin tarttumisessa, motivoinnissa, ihmisten huomioinnissa jne.

Temperamentti- ja luonteenpiirteet näkyvät luonnollisesti myös alaisten käyttäytymisessä ja reaktioissa. Erilaisen temperamentin omaavat ihmiset käyttäytyvät eri lailla ja reagoivat tilanteisiin eri lailla.

Päivän suunnittelussa yhtenä keskeisenä ajatuksena oli se, että esimiehen olisi hyvä tunnistaa omat temperamentti- ja luonteenpiirteensä, ymmärtää niihin liittyvät mahdolliset rajoitteet ja ymmärtää myös se, että hänen alaisillaan on erilaisia temperamentti- ja luonteenpiirteitä, joita ymmärtämällä ja kunnioittamalla olisi myönteinen vaikutus oman organisaation ja omien alaisten johtamiseen ja sitä kautta työn tuottavuuden kasvuun.

Teema 4.1. Erilaiset esimiehet - erilaisten ihmisten johtaminen

Esimiehen pitää tuntea itsensä, jotta voi ymmärtää muita.

Ihmisten erilaisuus kiinnosti osallistujia paljon. Ohjelman alussa jokainen osallistuja oli käynyt läpi Thomas Internationalin Henkilökohtaisen käyttäytymistyylin analyysin, Kolb'n oppimistyylytestin, stressitestin ja työtyytyväisyystestin. Thomasin analyysi oli palautettu jokaiselle henkilökohtaisesti ennen ihmisten erilaisuutta käsittelevää valmennuspäivää ja sen tuloksesta jokaisella oli ollut mahdollisuus keskustella analyysin tekijän (tutkimuksen tekijä) kanssa. Thomasin analyysin perusteella jokaisella oli jonkinlainen etukäteisnäkemys siitä, millaisia asioita ihmisten erilaisuutta käsittelevässä päivässä tulaisiin ottamaan esiin.

Thomasin analyysi ja Moulton-Marstonin teoria valmennuspäivän taustalla

Osallistujat olivat innostuneita aiheesta. Jokainen osallistuja oli tyytyväinen saamaansa palautteeseen Thomasin analyysistä. Jokainen osallistuja koki analyysituloksen kuvaavan itseään hyvin. Analyysin palauteteksti oli tutkijan muotoilema. Analyysissa painottuivat erityisesti osallistujien vahvuudet. Tutkija, joka oli perehtynyt Thomasin analyysiin monien vuosien aikana hyvin, halusi, ettei analyysien palauteteksteissä ollut mitään negatiiviseksi

koettavaa. Tutkijan kokemuksiin nojautuen oli havaittu, että erilaisissa persoonallisuustemperamentti- tai luonteenpiirretesteissä ja -analyysissä osallistujat kiinnostivat erityisen paljon huomiota lieviinkin analyysin kielteisiin ilmaisuihin. Tästä syystä Thomasin analyysien tekstit oli laadittu tutkijan kokemusten perusteella vanhojen tekstien pohjalta. Osallistujat saivat henkilökohtaisen palautteen analyysistä ja tässä yhteydessä heille kerrottiin myös analyysin kertomat rajoitteet ts. kielteiset asiat. Kielteisten asioiden poistamiseen oli myös sellainen peruste, että niiden mukaan ottaminen tulosteeseen ei tuo mitään lisäarvoa vaan päinvastoin kohdentaa osallistujan fokuksen juuri tähän kielteiseen osuuteen. Yksi analyysien tarkoitus on nostaa osallistujan itsetuntoa kertomalla hänen vahvuuksistaan.

Valmennuspäivä oli rakennettu Moulton-Marstonin teorian pohjalle. Moulton-Marstonin teoria on esitetty tämän tutkimuksen ihmisten erilaisuutta kuvaavassa luvussa, joten sitä ei erikseen tältä osin tässä yhteydessä tarkemmin kerrata.

Valmennuspäivä aloitettiin alustuksella esimiestyöhön liittyvistä erilaisista odotuksista. Erilaisten alaisten katsottiin asettavan erilaisia odotuksia esimiestyöhön. Jotkut alaiset odottavat esimieheltä esimerkiksi päättäväisyyttä, nopeaa päätöksentekokykyä, näkemyksellisyyttä, dynaamisuutta, innostuneisuutta, voimakkuutta tai hyvää esiintymiskykyä. Toisille taas tärkeitä ominaisuuksia saattavat olla esimerkiksi harkitsevuus, varovaisuus, maltillisuus, analyttisyys, riskien välttäminen tai hyvä kuuntelukyky. Erilaiset ihmiset saattavat nähdä hyvinä esimiehen piirteinä jopa vastakkaisia ominaisuuksia kuten nopean päätöksentekokyvyn ja harkitsevuuden.

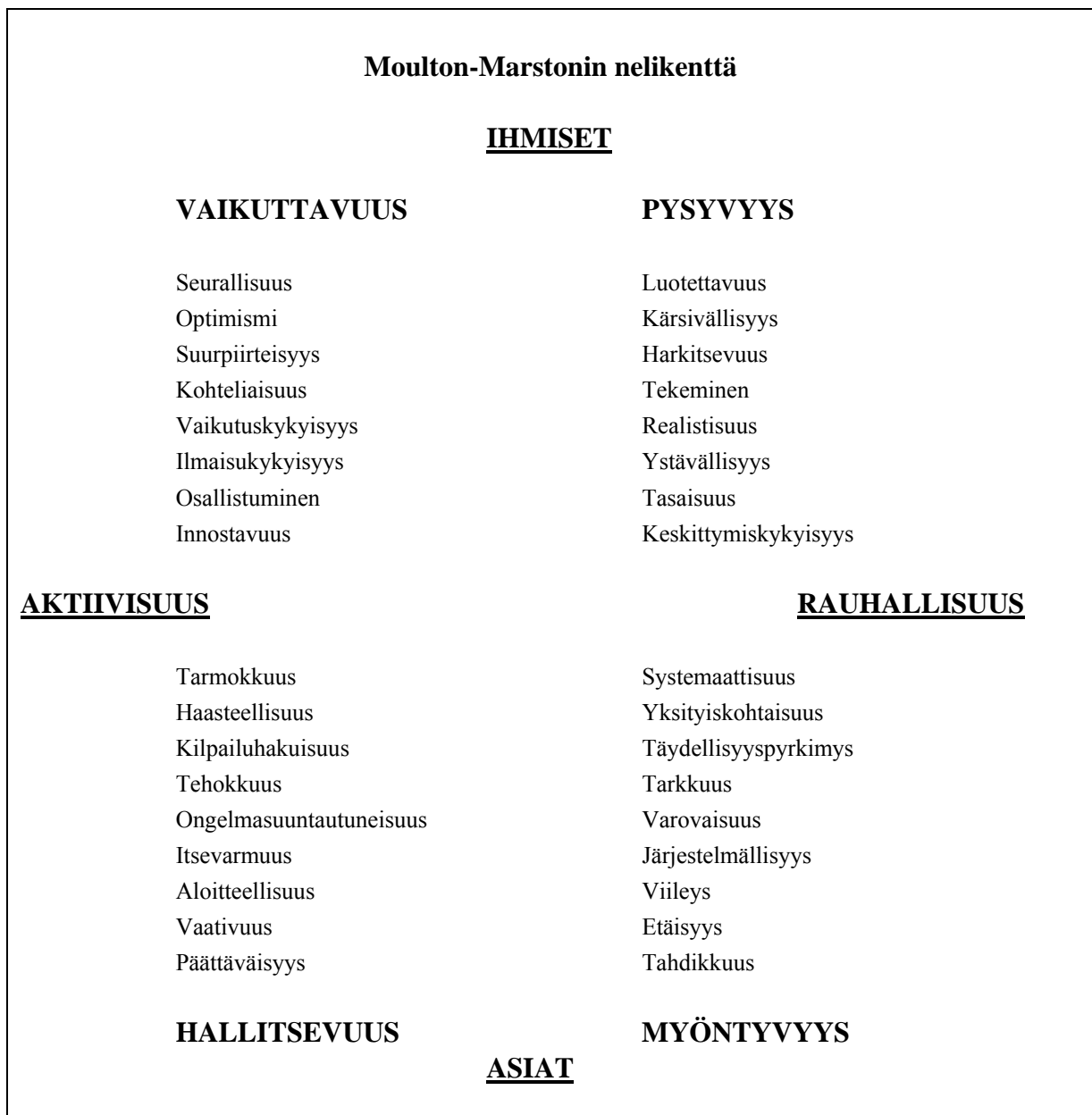
Alustuksessa todettiin, että monissa temperamentti- ja luonteenpiirreteorioissa ja malleissa ajatellaan pääsääntöisesti, että jokaisella ihmisellä on käytännössä miltei kaikki mahdolliset käyttäytymispiirteet, mutta niiden painotus eri ihmisillä vaihtelee. Tämä painotusero näkyy ihmisten erilaisissa tavoissa reagoida asioihin ja erilaisessa käyttäytymisessä erilaisissa tilanteissa. Näiden painotusten ajatellaan olevan melko pysyviä. Näin ollen ei pidetä todennäköisenä, että sama ihminen olisi luontaisesti erittäin nopea päätöksentekijä ja erittäin varovainen, vaikka ihminen saattaakin olla tilannekohtaisesti nopea päätöksentekijä ja varovainen. Näyttää siltä, että nopea päätöksentekijä on vain harvoin erityisen varovainen päätöksenteossaan. Ja taas päinvastoin varovainen ihminen lienee vain harvoin nopea päätöksentekijä. Kuitenkin hyvän esimiehen käyttäytymiseen kuuluu varmasti joissakin tilanteissa nopea päätöksentekokyky ja joissakin tilanteissa varovaisuus.

Hyvän esimiehen mallin rakentaminen on erittäin vaikeaa ja ehkä jopa mahdotonta erityisesti, jos tarkoituksena on laatia sellainen hyvän esimiehen ominaisuusrypäs, joka tyydyttäisi kaikkia alaisia ja olisi ihanteellinen kaikkiin erilaisiin johtamistilanteisiin ja yrityksen tilanteisiin. Keskustelussa todettiin, että esimiehen tulisi ymmärtää ja hyväksyä, että hän ainakin toisinaan todennäköisesti joutuu tilanteisiin, joissa kaikki alaiset eivät ole tyytyväisiä hänen käyttäytymiseensä, päätöksiinsä, toimenpiteisiinsä tai toimintamalleihinsa.

Jokainen osallistuja oli saamansa analyysipalautteen avulla tietoinen, minkälainen painotus hänellä oli Thomas-analyysin perusteella. Olettamuksena tässä mallissa on, että jokaisella

ihmisellä on joku alueista muita vahvempi ja joku alueista on heikoin. Voimakkaimman alueen ajatellaan ohjaavan ihmisen käyttäytymistä. Alustuksessa eri tyylejä käsiteltiin pääosin esimiestyön näkökulmasta. Toinen näkökulma, jota käsiteltiin, oli erilaisten alaisten johtaminen ja motivaatiokysymykset.

Yhteensä valmennuspäivissä olleista Thomasin analyysin läpikäyneistä esimiehistä 10 kuului vaikuttavuusalueelle, 8 hallitsevuusalueelle, 4 pysyvyysalueelle ja 2 myöntyvyy-alueelle. Yhteensä 24:sta osallistujasta siis 18 kuului ulkoiselta käyttäytymiseltään aktiiviselle alueelle ja 6 kuului ulkoiselta käyttäytymiseltään passiiviselle (rauhalliselle) alueelle. Analyysin tuloksen jokainen osallistuja kertoi kuvaavan itseään erittäin hyvin. 15 osallistujaa 24:sta piti tulosta yllättävän tarkkana kuvauksena itsestään. Erityisesti moni osallistuja ihmetteli sitä, miten pienellä kysymyspatterilla syntyi näin tarkka tulos. Aihetta lähestyttiin Moulton-Marstonin teorian pohjalta luodun nelikentän tarkastelulla.



Kuvio 12 Moulton-Marstonin nelikenttä

<u>Osallistujien jakautuminen nelikentässä luonteenpiirreanalyysin pohjalta</u>	
Vaikuttavuus	Pysyvyys
10	4
8	2
Hallitsevuus	Myöntyvyyys

Taulukko 13 Kaikkien osallistujien jakautuminen nelikentässä luonteenpiirreanalyysin pohjalta

Thomasin analyysissä osallistujien jakautuminen yrityskohtaisesti oli seuraavanlainen:

Osallistujia Internet –yrityksessä oli 13 ja ICT –jatkuvat palvelut –yrityksessä 11.

<u>Internet –yritys</u>			
VAIKUTTAVUUS	7	PYSYVYYS	1
HALLITSEVUUS	5	MYÖNTYVYYS	0

Taulukko 14 Osallistujien jakautuminen nelikentässä: Internet-yritys

<u>ICT –jatkuvat palvelut –yritys</u>			
VAIKUTTAVUUS	3	PYSYVYYS	3
HALLITSEVUUS	3	MYÖNTYVYYS	2

Taulukko 15 Osallistujien jakautuminen nelikentässä: ICT -jatkuvat palvelut -yritys

” Kyllä tosta itensä tunnistaa. Hyvydessä ja pahuudessa. Sitten kun joku vielä kertois, miten itteensä vois muuttaa noissa vähemmän mairittelevissa asioissa”.

Osallistujista 18 siis sijoittui aktiiviselle puolelle ja 6 rauhalliselle puolelle. Tämä jakautuma vastaa melko hyvin tutkijan aiemman aineiston jakautumaa, jossa esimiestyötä tekevästä henkilöistä noin 70 % sijoittuu aktiiviselle puolelle.

ICT-jatkuvat palvelut-yrityksen osallistujista myöntyväisyysalueelle sijoittuneista osallistujista toinen lopetti ohjelman kesken. Keskeyttämisen perusteena oli ajan

riittämättömyys ohjelmassa mukana olemiseen. Tutkijan tulkinta keskeyttämisestä oli osallistujan haluttomuus olla mukana voimakkaasti vuorovaikutteisuutta sisältävässä ohjelmassa, jossa osallistuminen keskusteluun oli keskeinen osa valmennusta. Saman yrityksen yksi vaikuttavuusalueen osallistujista keskeytti koulutuksen. Hänen perusteensa oli työtehtävien muuttuminen. Tutkijan tulkinnan mukaan keskeyttämisen syy oli aito.

Tyyppien jakautumat ovat varsin erilaiset. Internet-yrityksen 13 osallistujasta nk. aktiivisella puolella on 12, kun taas ICT-jatkuvat palvelut yrityksen 11 osallistujasta 6 on aktiivisella puolella ja 5 rauhallisella puolella. Rauhallista puolta kutsutaan joissakin lähteissä myös passiiviseksi, mutta sanan sisältämän negatiivisen mielikuvan vuoksi sitä on käytetty selvästi vähemmän. Aktiivista aluetta on kutsuttu myös aloitteelliseksi ja rauhallista aluetta ei-aloitteelliseksi.

Analyysien palautetilaisuuksissa Thomasin analyysi osoittautui erittäin hyväksi. Jokainen osallistuja kertoi analyysin kuvaavan itseään erittäin hyvin. Suuri osa osallistujista oli yllätynyt analyysitekstin tarkkuudesta. Analyysitulosta koettiin tärkeänä itsen kehittämisen välineenä. Palautekeskusteluissa käytiin läpi vahvuuksien ohella myös analyysin esiintuomat potentiaaliset heikkoudet tai kehittämisen alueet. Osallistujien kanssa keskusteltiin siitä, miten he kokivat esitetyt potentiaaliset heikkoudet tai kehittämisalueet, jotka heidän tyypissään olivat keskeisiä.

Seuraavassa on kuvaukset neljästä ihmistyyppistä ja niiden mahdollisista heikkouksista. (Moulton-Marston, 1928):

Hallitsevuustyyppiä kuvattiin alustuksessa esimiestyössä myönteisestä näkökulmasta seuraavasti: Hallitsevuusihminen on hyvä päätöksentekijä, jolle tärkeää on tuloksen tekeminen. Hän on usein rohkea riskien ottaja ja toimintojen käynnistäjä. Hallitsevuusihmiselle on usein helppoa tehdä vaikeita ihmisiä koskevia päätöksiä ja hän soveltuu neljästä tyyppistä parhaiten yrityksen saneeraamistehtäviin tai muihin tehtäviin, joissa kustannusten vähentäminen on tarpeen. Lisäksi hän on hyvä ongelmien ratkaisemisessa. Hänellä on taipumuksena ilmaista itseään suoraan.

Hallitsevuusihmisen mahdollisia heikkouksia kuvattiin seuraavasti: Hallitsevuushenkilö saattaa olla liian suora, jopa töykeä ja toisinaan sarkastinen. Hän ei ehkä aina osaa huomioida muiden ihmisten tunteita. Hän saattaa saada aikaan pelkoa ympäristöönsä. Hallitsevuusihmisillä on toisinaan myös taipumus unohtaa hyvän ilmapiirin merkitys tulosten saavuttamisen osatekijänä. Lisäksi hallitsevuusihmisillä saattaa olla taipumuksena ottaa liian suuria työtaakkoja kannettavakseen, joka taas saattaa johtaa stressiin tai vihamieliseen käyttäytymiseen.

Vaikuttavuustyyppiä kuvattiin hyväksi ihmisten motivoinnin edistäjäksi, joka on usein luontaisesti taitava ilmaisemaan itseään. Hän on usein myös innostuksen rakentaja ja ylläpitäjä, joka on monesti optimistinen. Ihmisten käsittelijänä vaikuttavuutta pidetään hyvänä. Hän on usein taitava mielikuvien luomisessa ja osaa kohdata ihmiset myönteisesti. Lisäksi hän kykenee luomaan itsestään tasapainoista kuvaa.

Vaikuttavuusihmisen mahdollisia heikkouksia kuvattiin seuraavasti: Hän saattaa olla liian optimistinen uskoessaan omiin mahdollisuuksiinsa hoitaa lyhyessä ajassa asioita. Joskus hänellä voi olla myös ongelmia työtehtävien tärkeysjärjestykseen laittamisessa samoin paperien järjestyksessä pitämisessä. Hänellä saattaa olla myös taipumusta siirtää epämiellyttävien asioiden tekemistä ja viivytellä hankalien päätösten tekemisessä. Hallinnollisten rutiinien tekeminen voi olla vaikuttavuusihmiselle raskasta. Joskus vaikuttavuushenkilö saattaa myös tehdä päätöksiä ilman riittävää tilannearviointia.

Pysyvyystyyppiä kuvattiin hyvin työhön keskittyväksi realistiksi. Pysyvyysihmiselle on tyypillistä kärsivällinen ja pitkäjänteinen työskentely. Häntä pidetään yleensä luotettavana ja hän rakentaa esimiesasemansa luottamuksellisiin suhteisiin. Pysyvyysihmisiä pidetään hyvinä kuuntelijoina, jotka keskittyvät ihmisiin. Päätöksentekotyyliltään pysyvyysihmiset ovat usein maltillisia ja pyrkivät välttämään virheellisiä päätöksiä.

Pysyvyysihmisten mahdollisia heikkouksia kuvattiin seuraavasti: Pysyvyyshenkilö suhtautuu varovaisesti muutoksiin, uudistuksiin ja uusien toimintamallien käyttöönottoon. Hän saattaa olla myös liian salliva sellaisia työntekijöitä kohtaan, joiden panos ei vastaa odotuksia tai joiden käyttäytymiseen tulisi puuttua. Pysyvyysihmiset eivät yleensä innostu ja heidän kykynsä innostaa alaisiaan on joskus puutteellinen. Päätöksentekonopeudessa pysyvyyshenkilöt ovat joskus turhan hitaita.

Myöntyvyyystyyppiä kuvattiin hyväksi työn laadun varmistajaksi ja ohjeiden seuraajaksi. Myöntyvyytesimiehet toimivat yleensä objektiivisesti suhteessaan niin alaisiinsa kuin asioihinkin. Heidän johtamisensa perustuu usein asiaosaamiseen ja asiantuntemukseen. Myöntyvyytesimies jaksaa paneutua yksityiskohtiin ja rakentaa päätöksensä tarkkaan harkintaan ja tietoon eikä juuri anna tunteiden vaikuttaa omaan toimintaansa.

Myöntyvyyssihmisten mahdollisia heikkouksia kuvattiin seuraavasti: Myöntyvyyshenkilö saattaa käyttää liikaa aikaa yksityiskohtien varmistamiseen ja päätöksenteko voi hidastua. Myöntyvyyssihmiset peittävät toisinaan todelliset tunteensa ja mielipiteensä, jolla saattaa olla epäsuotuisia vaikutuksia vaikeissa päätöksentekotilanteissa. Etäisyys alaisiin voi aiheuttaa tilanteita, jossa alaiset eivät koe saavansa tukea tai arvostusta esimieheltään.

Johtajuusominaisuuksia arvioitiin useista näkökulmista myös seuraavan SLG Thomas International Oy:n materiaaliin perustuvan kaavion pohjalta:

Johtajuusominaisuuksien arviointi nelikentän pohjalta			
HALLITSEVUUS	VAIKUTTAVUUS	PYSYVYYS	MYÖNTYVYYS
Nopea päättäjä	Spontani päättäjä	Hidas päättäjä	Varovainen päättäjä
Aloitekykyinen	Aloitekykyinen saadessaan tukea	Vastustaa muutosta	Sääntökeskeinen
Suora johtaja ”Puskeva”	Demokraattinen johtaja Inspiroiva	Konsensusjohtaja Auttaja	Muodollinen Järjestelmien luoja
Kurinpitäjä	Vastenmielinen kurinpitäjä	Ei pidä kurinpitämisestä	Siirtävä kurinpitäjä
Luo painetta	Vastaanottavainen paineelle	Vastustaa painetta	Huolestuu paineesta
Tehtäväkeskeinen	Ihmissuhdekeskeinen	Ihmissuhdekeskeinen	Tehtäväkeskeinen
Johtaja Delegoi, mutta seuraa huonosti tulosta	Motivoija Hyvä delegoimaan	Neuvonantaja Huono delegoimaan, hidas luottamaan muihin	Organisoija Ei delegoi, koska se horjuttaa järjestystä
Motivoi haasteilla ja pelottelulla	Motivoi innokkuudella ja ryhmähengellä	Motivoi omalla omalla esimerkillään	Motivoi logiikalla, syillä ja säännöillä
Kommunikoi suoraan töksähtäen	Kommunikoi luonnollisesti ja innostuneesti	Kommunikoi hiljaisesti, riittämättömästi ja hitaasti	Kommunikoi varovaisesti
Voimana vauhti	Voimana ilmapiiri	Voimana jatkuvuus	Voimana logiikka
Motivoi: valta, valvonta, riippumattomat tulokset	Motivoi: status, auktoriteetti, suosittuus	Motivoi: status quo, ystävälliset ihmissuhteet	Motivoi: järjestys, valvonta

Taulukko 16 Johtajuusominaisuuksien arviointi nelikentän pohjalta

Lista herätti vilkkaan keskustelun, jossa eri tyyppeihin sijoittuneet osallistujat saivat kommentoida, miten luettelon asiat heidän omasta mielestään olivat realisoituneet heidän esimiestyössään.

”Hommat toimii, kun sanoo asiat lyhyesti, yksinkertaisesti ja selkeästi. Meillä on niin fiksua porukkaa, ettei niille nyt niin kummallisia tarvitse puhua. Riittää, kun sanoo, että nyt pitäis tehdä tätä taikka sitä. Kyllä ne ymmärtää. Kyllä ne sitten kysyy, jos eivät ymmärrä.”

Hallitsevuusihmiset olivat listan suhteen sitä mieltä, että kaikki listan asiat olivat ainakin jollain tasolla totta heidän esimiestyössään. He kokivat listan antaman kuvan olevan liian ”suoraviivainen”, mutta kuitenkin pitkälti oikea. Suorasta kommunikoinnista he olivat sitä mieltä, että ainoa tapa saada asiat varmuudella oikein ymmärretyiksi, on suora ja selkeä ilmaisu. Jonkin verran vastustusta kohtasi pelottelulla motivoiminen, mutta lopulta todettiin, että kyse on tulkinnasta, mikä voidaan lukea pelotteluksi. Hallitsevuusesimiehet kuvasivat tapaa pelottelun sijasta termillä ”realismia kuvaavaksi ilmaisutavaksi”. Hallitsevuusesimiehet olivat jopa ylpeän oloisia listasta ja totesivat, että ”sellaista johtaminen on”. Keskustelussa puhuttiin myös lyhyesti siitä, että hallitsevuusesimiesten empaattisuudessa olisi ainakin joillakin parantamisen varaa (keskustelussa käsiteltiin myös muita osallistujien tunteita esimiehiä, joiden he olettivat edustavan hallitsevuusulottuvuutta). Alaisten motiivoinnin osalta hallitsevuusesimiehet olivat sitä mieltä, että jokainen on vastuullinen omasta motivaatiostaan eikä esimiehen ensisijaisena tehtävänä ole käydä motivoimassa työntekijöitään.

”Siinä menee vaan niin kuin jauhot suuhun ja sitten ikään kuin pakenee paikalta ja tekee itte. Jälkeenpäin ottaa päähän ja ajattelee, minkälainen nahjus sitä oikein on. Ei pysty sanomaan siinä hetkessä, että minä olen sinun esimiehesi ja sinä teet tämän ja sillä siisti. Mutta kun se tilanne tulee kuitenkin olevinaan vähän niin kuin äkkiä, niin se pikku nahjus astuu taas esiin. Aina mä tietysti jälkeenpäin päätän, että seuraavalla kerralla olen tiukkana. Saas nähdä. Epäilen.”

Vaikuttavuusihmiset hyväksyivät myös listan asiat lukuun ottamatta kohtaa, joissa heitä pidettiin hyvinä delegoijina. Osa vaikuttavuusesimiehistä hyväksyi kohdan ja pitivät itseään hyvinä delegoijina, mutta noin puolet heistä katsoi olevansa lopulta jopa huonoja delegoimaan. He toivat esiin sellaisen näkökulman, että mikäli he katsoivat kokevansa vastustusta tai suuttumusta delegoinnin kohteena olevalta henkilöltä, he eivät mielellään enää delegoineet uudelleen kyseiselle henkilölle. He vaihtoivat delegointikohdetta tai jopa tekivät asian mieluummin itse, vaikka kokivatkin toimintansa olevan esimiestyön kannalta virheellistä. Keskustelussa kävi ilmi, että vaikuttavuusesimiehet kokevat tietynlaiset ”hankalat” alaiset sellaisina, että he mieluummin toimivat vastoin omaa tahtoaan eivätkä delegoi tällaiselle henkilölle, koska siitä saattaisi syntyä ”sosiaalisesti” epämiellyttävä tilanne. Tällä viitattiin siihen, että esimies tavallaan pelkää oman suosionsa puolesta, mikäli joutuisi pakottamaan alaisen ottamaan tehtävän vastaan. Toisaalta he myönsivät, että pidemmällä aikajänteellä tällainen toiminta on epäedullista esimiehen auktoriteetille. Keskustelussa päädyttiin lopulta siihen, että tällainen itselle epäedullinen käyttäytyminen on seurausta tietynlaisesta itseluottamuksen hetkellisestä katoamisesta epämiellyttävässä tilanteessa.

”Miksi aina pitäisi kaiken tapahtua nyt ja heti tässä. Minusta viisautta on se, että ainakin isoissa asioissa otetaan selvää ja päätetään vasta sitten. Kyllä minä sen ymmärrän, että nopeiden sanotaan syövän hitaat, mutta kai se on niin, että aika harvassa ovat ne asiat, joista nyt saman päivän aikana täytyy päättää. Joskus tuntuu, että tämmönen hosuminen vaan kuuluu tähän aikaan, jota me eletään. Joskus viidenkymmenen vuoden päästä, kun joku kattelee tätä touhua, niin varmaan ajattelee, että olipas hyvä etten tonne syntynyt.”

Pysyvyysesimiehet eivät täysin hyväksyneet listan antamaa kuvaa. He kokivat sen liian jähmeäksi ja hitaaksi. Muutosten vastustamista he eivät hyväksyneet, vaan katsoivat, että kyseessä on enemmänkin tavasta prosessoida muutosta. He kuvasivat asiaa siten, että ennen muutokseen tarttumista ja siihen mukaan lähtemistä he haluavat tietää mahdollisimman hyvin, mistä on kysymys, millaisia asioita muutokseen sisältyy, miten muutos on tarkoitus toteuttaa ja mitä mahdollisia seurauksia muutoksesta on. Kyse ei siis heidän mielestään ole muutoksen vastustamisesta. Kaikkien edun mukaista on, että muutokseen lähdetään vasta, kun siitä on riittävästi tietoa.

Toinen asia, josta keskusteltiin, oli pysyvyysesimiesten taipumus ihmissuhteissa hitaaseen luottamussuhteiden syntyyn. He olivat sitä mieltä, että kyse ei ole heikkoudesta vaan vahvuudesta, sillä maltillisesti syntynyt luottamus on pitkäkestoista, aitoa ja koeteltua. Pysyvyysesimiehet kyseenalaistivat myös päätöksenteon nopeuden merkityksen. He olivat sitä mieltä, että todella kiireellisiä merkittäviä päätöksiä tulee eteen erittäin harvoin ja että suurin osa nk. kiireellisistä tapauksista on keinotekoisia.

”Työ on lopulta kuitenkin vain yksi osa elämää. Eikä se tärkein. Työstä pitää nauttia. Mulla on oma tapani tehdä tätä työtä ja se toimii musta ihan hyvin. Mä olen aina ollut jollain lailla kiinnostunut tällaisista jutuista. En mä niin korosta sitä, että olen niin kuin esimies. Ei mua kiinnosta semmonen pomottaminen. Ollaan yhtä porukkaa. Kaikki tietää, mitä pitää tehdä. Ei tarte kummemmin pomona olla.”

Myöntyvyyshmisiä osallistujissa oli vain kaksi ja toinen heistä ei osallistunut ohjelmaan kuin sen alkuvaiheessa hänen tehtävänkuvansa muuttumisen vuoksi. Myöntyvyydosallistuja ei ottanut listaan suuremmin kantaa. Hän totesi, että muuten varmasti paljon totta, mutta ainakaan hänen kohdallaan varovainen ja hidas kommunikointi eivät kyllä pidä paikkaansa. Kuten Thomasin testin validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnissa (Keskivaara ja Sjölund-Oikarinen, 2003, STP, 2005) todetaan, on myöntyvyyden alue heikoimmin toimiva alue testissä. Virhemahdollisuus myöntyvyytuloksissa on suurin. Tutkijan omat kokemukset Thomasin analyysin käytöstä tukevat tätä näkemystä.

Keskustelut olivat erittäin vilkkaita ja jokainen osallistuja oli sitä mieltä, että ihmisten erilaisuuden (oman minän ja muiden) ymmärtäminen on esimiestyössä aivan keskeisen tärkeitä alueita. Thomasin analyysien tuloksia osallistujat pitivät yksimielisesti erittäin luotettavina ja tarkoin kuvaavina. Alueen tiedon ja ymmärtämisen todettiin antavan ymmärrystä ja osaamista esimiestyössä mm. rekrytointeihin, motivointiin, alaisten kohtaamiseen, ryhmien rakentamiseen, ryhmäroolien rakentamiseen, vaikeiden esimiestilanteiden hoitamiseen, esimies-alaiskeskusteluihin, vastuiden pohtimiseen ja moniin muihin esimiestyöhön liittyviin kysymyksiin. Oman esimiestyön kehittämisessä erilaisuuden ymmärtämisen arvioitiin edistävän mm. itsensä ja oman käyttäytymisensä ymmärtämistä ja kehittämistä, omien arvojen yksilöllisyyden ymmärtämistä, oman käyttäytymisen kyseenalaistamista jne.

Erilaisten esimiesten vahvuuksia ja heikkouksia

Ryhmätyössä pohdittiin sitä, mitä vahvuuksia ja heikkouksia alustuksen, keskustelujen ja omien kokemusten perusteella oli löydettävissä eri tyyppisiin kuuluvilla esimiehillä. Ryhmät jaettiin siten, että kaksi ryhmää yritys A:sta pohti hallitsevuutta ja vaikuttavuutta ja kaksi ryhmää pohti pysyvyyttä ja myöntyvyyttä. Lopputuloksena ryhmien tuloksista saatiin seuraava kuvio.

Erilaiset esimiehet: vahvuudet ja heikkoudet

VAIKUTTAUVUUS	PYSYVYYS
----------------------	-----------------

Vahvuudet

- hyvän ilmapiirin rakentaminen ja edistäminen
- hyvät ihmisten käsittelytaidot
- kyky motivoida ihmisiä
- nauttii uusista haasteista
- verbaaliset kyvyt
- innostuneisuus uusiin asioihin
- empaattiset kyvyt
- reiluus

Mahdolliset heikkoudet

- liiallinen kaveruus alaisten kanssa, objektiivisuuden puute
- epäjärjestys papereissa ja hallinnollisissa tehtävissä
- ajankäyttö ja aikatauluongelmat
- ylioptimistisuus (budjetit, oma aika)
- pinnallisuus asioihin perehtymisessä vuoksi
- ”hankalien ” alaisten johtaminen suvaitsevainen
- vaatiminen tiukoissa tilanteissa
- rutiinien hoitaminen
- stressaantumisherkkyys
- lyhytjänteisyys

Vahvuudet

- realistinen kuva ympäristön tilasta
- kärsivällisyys tulosten ja ihmisten suhteen
- ei liiallista innostumista
- hyvä kuuntelija
- luotettavuus alaisten ja muiden silmin
- herättää luottamusta ja uskottavuutta
- inhimillisyys
- pitkäjänteisyys ja ”jalat maassa”

Mahdolliset heikkoudet

- sopeutumismopeus yllättäviin muutoksiin
- päätöksentekokyky painetilanteissa
- rohkeuden puute
- rytmimuutokset
- liiallisen työtaakan ottaminen ”kiltteiden”
- ”hankalien” alaisten johtaminen, liian
- itseluottamus paineessa
- innovatiivisuuden puute

HALLITSEVUUS	MYÖNTYVYYS
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - tuloksen tekemiseen keskittyminen - kyky ottaa riskejä - kyky käynnistää asioita ja viedä niitä eteenpäin - kustannustehokkuus - suoruus ja selkeys ilmaisussa - keskittyminen johtamiseen - päättäväisyys - priorisointi 	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ohjeiden noudattaminen - laadun varmistaminen - detaljien huomioiminen - harkinta päätöksenteossa ja riskien kaihtaminen - rauhallisuus ja varovaisuus - objektiivisuus ihmisten suhteen - älyllinen tarkastelu - tietojen epäily
<p>Mahdolliset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - suoruus ja loukkaavuus - levottomuus ja levottomuuden lietsonta - voimakas puskeminen ja hätäily - pinnallinen valmistautuminen - musta-valkoinen ajattelutapa vastustaminen - empaattisuuden puute - pelon lietsonta - luottamuksen puute alaisiin - ”kaikki nopeasti” –ajattelu 	<p>Mahdolliset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - hitaus päätöksenteossa - epäilevä suhtautuminen asioihin - täydellisyyden tavoittelu - innostumisen ja innostamisen puute - muutosten ja uusien toimintamallien - empaattisuuden puute - vakuuttavuuden puute - nykytilan säilyttäminen

Taulukko 17 Erilaiset esimiehet: vahvuudet ja heikkoudet

Heikkoudet tai kehittämiskohteet näyttivät osallistujien mielestä realisoituvan erityisesti silloin, kun johtamistyössä on ongelmia, itsetunto ei ole kunnossa tai kun oma esimies ei tue asianomaista riittävästi. Myös stressi lisäsi osallistujien mukaan ongelmien voimakkuutta. Potentiaaliset heikkoudet ja kehittämiskohteet realisoituivat ja nousivat osallistujien mukaan ajatuksiin kaikkein vähiten silloin, kun esimiestyö sujui hyvin. ”Huonoina hetkinä” luonteenpiirteisiin liittyvät heikkoudet näyttivät vaikuttavan voimakkaasti niin esimiehen ajatuksiin, uskomuksiin itsestä kuin itse esimiestyöhön. Luonteenpiirteisiin liittyvien vahvuuksien osalta ilmiö oli samankaltainen kuin heikkouksien ja kehittämisalueiden kohdalla. Osallistujien mukaan vahvuudet olivat parhaiten esimiestyössä käytössä silloin, kun itsetunto oli kunnossa ja usko omiin esimieskykyihin oli hyvä.

Keskusteluissa todettiin, että kaikilla neljällä tyyppillä on hyvät mahdollisuudet menestyä esimiestyössä, mutta erilaisissa johtamistilanteissa tarvitaan erilaisia ihmisiä. Pysyvyys ja myöntövyys sopivat parhaiten sellaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin, joissa tilanne on melko vakiintunut ja painopiste on nykytilan säilyttämisessä tai maltillisessa kehittämisessä. Hallitsevuus sopii parhaiten tilanteisiin, joissa vaaditaan saneeraamistoimenpiteitä, nopeita

uusia toimintamalleja tai toiminnan uudelleenarviointia. Vaikuttavuus sopii parhaiten tilanteisiin, joissa vaaditaan uudistuksia, uuden hyvän hengen luomista ja ihmisten innostamista.

Kun edellä olevaa taulukkoa tulkitaan listojen painotuksia, voidaan niistä vetää seuraavanlaisia johtopäätöksiä:

Hallitsevuusesimiesten vahvuuksissa korostuvat tuloksen tekeminen ja työhön keskittyminen, asioiden eteenpäin vieminen ja päättäväisyys. Hallitsevuusesimiehen **heikkoudet** painottuvat kovuuteen ja ihmisten huomioimisen vähäisyyteen, liialliseen suoruuteen viestinnässä ja nopeuden yliarvostamiseen.

Vaikuttavuusesimiehen vahvuusalueet painottuvat ihmisiin ja sosiaalisiin kontakteihin ja innostuneisuuteen uusista asioista ja haasteista. Vaikuttavuusesimiehen **heikkoudet** näyttäisivät painottuvan läheisiin suhteisiin alaisten kanssa, ajankäytön ongelmiin ja rutiiniluonteisten tehtävien hoitamiseen.

Pysyvyysesimiesten vahvuusalueet näyttävät painottuvan luottamuksen herättämiseen, rauhallisuuteen ja realismiin. Pysyvyysesimiehen **heikkoudet** painottuvat tietynlaiseen hitauteen ja varovaisuuteen päätöksenteossa, liian kilttiin suhtautumiseen alaisia koskevissa ongelmatilanteissa ja innovatiivisuuden puutteeseen.

Myöntyvyysesimiehen vahvuuksissa korostuvat asioihin perehtyminen ja tiedonhankinta päätösten tueksi, objektiivinen suhtautuminen alaisiin sekä riskien kaihminen. Myöntyvyysesimiesten **heikkoudet** näyttävät painottuvan asioiden korostumiseen ja etäisyyteen alaisista, hitauteen päätöksenteossa ja innostuksen puutteeseen.

Erilaisten esimiesten motivaatio ja työtyytyväisyystekijät

Esimiestyötä tarkasteltiin toisen yrityksen osalta erikseen motivaation, työtyytyväisyyden ja vastuuhaluuden näkökulmista ryhmäharjoituksen muodossa. Ryhmät jaettiin siten, että kunkin tyyppin edustajat muodostivat ryhmän. Koska myöntyvyysesimiä oli tässä valmennuspäivässä vain yksi, hän teki oman tehtävänsä pysyvyysesimien ryhmässä. Osallistujat saivat tehtävän, jossa heidän tuli arvioida jaetun materiaalin ohella omia kokemuksiaan hyödyntäen kysymystä: Millaisista asioista nelikentän eri osiin sijoittuvat esimiehet motivoituvat ja mitkä tekijät lisäävät heidän työtyytyväisyyttään. Tehtävästä syntyi seuraava tulos, jossa ryhmällä motivaatiotekijöiden ohella listoihin tuli myös selvästi työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä.

Eri alueille sijoittuvat esimiehet kokevat omat motivaatio- ja työtyytyväisyystekijänsä hyvin erilaisina.

Hallitsevuusesimiehillä korostuvat voimakkaasti toiminta ja konkreettiset ja nopeat tulokset, vallan ja vastuun tasapaino, suuret haasteet sekä itsenäinen asema esimiehenä. Ihmiset ja ihmissuhteet eivät näytä olevan merkityksellisiä hallitsevuusesimiehen motivaation tai työtyytyväisyyden osatekijöinä.

Vaikuttavuusalueen esimiehillä korostuvat itsenäinen asema selkeine vastuineen, vallan ja vastuun tasapaino, hyvät suhteet alaisiin sekä uudet haasteet.

Pysyvyysesimiehillä nousevat esiin työn ja vapaa-ajan erottuminen toisistaan, ihmissuhteet, paineettomuus ja esimiehen roolin selkeys.

Myöntyvyydesimiehillä korostuvat älyllistä pohdintaa vaativat tehtävät, paineettomuus päätöksenteossa ja maltilliset muutokset.

Erilaiset esimiehet - motivaatio- ja työtyytyväisyystekijät

VAIKUTTAVUUS

Motivaatio/työtyytyväisyystekijöitä:

- itsenäisyys ja valta
- rutiinien vähäisyys
- sosiaaliset kontaktit
- uudet asiat ja haasteet
- kaverilliset suhteet alaisiin, esimieheen ja kollegoihin
- hyvä ilmapiiri ja ihmissuhteet
- vallan ja vastuun tasapaino
- selkeät pelisäännöt esimiehen rooliin

HALLITSEVUUS

Motivaatio/työtyytyväisyystekijöitä

- suuret ja vaativat haasteet
- tulosodotukset
- itsenäinen esimiesrooli ja -valta
- vallan ja vastuun tasapaino
- asioiden suora ilmaisumahdollisuus
- itsenäinen päätöksentekomahdollisuus

PYSYVYYS

Motivaatio/työtyytyväisyystekijöitä:

- varmuus työpaikan säilymisestä
- paineettomuus ja omatahtisuus
- kohtuullisen normaalit työajat
- ystävälliset ihmissuhteet työpaikalla
- luottamus esimieheen
- työn ja vapaa-ajan selvä erottuminen
- selkeä esimiesrooli

MYÖNTYVYYS

Motivaatio/työtyytyväisyystekijöitä

- älykkyyttä vaativat tehtävät
- maltilliset muutokset
- riittävästi aikaa päätöksien tekoon
- itsenäisyys

Taulukko 18 Erilaiset esimiehet: motivaatio- ja työtyytyväisyystekijät

Esimiesaseman itsenäisyys ja selkeys näyttävät olevan tärkeitä kaikille esimiehille. Keskusteluissa tämä nousi esiin jopa niin, että yrityksen osallistujat halusivat siitä erillisen osuuden yhteen valmennuspäivään. Yleinen kokemus oli se, että esimiestyössä vallan määrä oli liian pieni suhteessa vastuuseen ja siihen liittyviin päätöksentekotarpeisiin. Toinen samaan asiaan liittyvä asia oli esimiesroolin itsenäisyys. Lähes jokainen osallistuja oli sitä mieltä, että esimiestyön rooleja olisi syytä selkiyttää. Esimiestyö koettiin liian riippuvaiseksi ylempää tulevista määräyksistä ja ohjeista ja näin esimiehen oma toiminta-alue jää liian suppeaksi. Järvisen (2004, 135-136) Riittävän hierarkian lain mukaan yrityksessä on tarpeetonta hierarkiaa.

Erilaisuus ja vastuuhaluus

Samat ryhmät kuin edellisessä tehtävässä pohtivat omia kokemuksiaan hyödyntäen myös kysymystä, vaikuttavatko luonteenpiirteet halukkuuteen ottaa vastuuta. Kysymystä pohdittiin niin esimiesten kuin alaisten osalta. Ryhmät tuottivat seuraavat tulokset:

1. Vastuuhaluus ei niinkään ole kytkeytynyt esimiesasemaan, vaan vastuuhaluus oli ryhmien mukaan enemmän riippuvainen luonteenpiirteistä.
2. Kuudesta pysyvyys- ja myöntyvyydesimiehestä neljä kertoi, että he olivat enemmänkin ajautuneet kuin itse aktiivisesti hakeutuneet esimiestehtäviin. Sen sijaan yksikään vaikuttavuus- ja hallitsevuusesimiehistä ei kokenut pelkästään ajautuneensa esimieheksi, vaan jokaisen kohdalla oma halukkuus oli ollut ainakin osana uran suuntautumista kohti esimiestyötä.
3. Vaikuttavuus- ja hallitsevuusesimiehet haluavat vastuuta paljon ja lyhyellä aikavälillä.
4. Pysyvyys- ja myöntyvyydesimiehet haluavat vastuuta pienemmissä erissä, mutta ei välttämättä vähemmän kuin vaikuttavuus- ja hallitsevuusesimiehet
5. Alaisille delegoitavan tai muutoin annettavan vastuun osalta alustaja nosti esiin uuden käsitteen ”**täsmävastuu**”, jolla tarkoitetaan sellaista vastuun jakamista, joka perustuu alaisen henkilökohtaiseen yksilölliseen halukkuuteen ottaa vastuuta. Yksilöllisesti määritellyn vastuun tausta-ajatuksena on se, että liialliseksi koettu vastuu aiheuttaa motivaatio-ongelmia ja liian vähäiseksi koettu vastuu aiheuttaa motivaatio-ongelmia sekä arvostuksen puutteen kokemuksia. Käytännön työelämässä tämä tarkoittaisi sitä, että alaisten vastuuhalukkuutta selvitettäisiin vuoden väliajoin esimerkiksi kehityskeskustelun tms. yhteydessä. Vastuuhalukkuutta kyseltäessä tulisi selvittää toivomukset vastuun määrän kasvattamisesta tai vähentämisestä sekä vastuun laadullisista muutostoiveista. Tällaisella yksilöllisesti määritellyllä vastuun jakamisella olisi oletettavasti varsin suotuisat vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Osallistujat olivat alustajan ehdotuksen suhteen yksimielisesti samaa mieltä ja katsoivat, että yksilöllisesti määritelty vastuu tai ”täsmävastuu”, joksi se nimettiin keskusteluissa, tulisi ottaa osaksi organisaatioiden kehittämistyötä. Täsmävastuun toteuttamisen uskottiin vähentävän myös stressiä ja turhautuneisuutta.

Erilaiset alaiset ja johtaminen

Valmennuspäivässä tehtiin myös ryhmätyö siitä, millaisia asioita tulisi huomioida eri nelikentän osiin sijoittuvien alaisten johtamisessa. Tehtävää oli alustettu siten, että edellisessä valmennuspäivässä osallistujille oli annettu tehtäväksi miettiä, mihin nelikentän alueisiin he sijoittaisivat omat alaisensa. Alaisia ei siis ollut testattu, joten esimiesten tuli arvioida, miten he sijoittaisivat omat alaisensa nelikenttään. Alustaja korosti, että kyse on harjoituksesta, jossa osallistujien arviot heidän alaisensa sijoittumisesta nelikentän eri osiin ei välttämättä pidä todellisuuden kanssa yhtä. Harjoituksen tarkoituksena oli auttaa esimiehiä ymmärtämään yksilöjohtamisen periaatteita ja motivoitumisen yksilöllisen

luonteen perustaa. Toiseksi harjoituksessa saadaan esimiehet asettumaan alaistensa asemaan ja pohtimaan asioita heidän näkökulmistaan. Osallistujille jaettiin luentomateriaali, jota heidän pyydettiin käyttävän omien kokemuksiansa hyödyntämisen ohella.

Ryhmät oli rakennettu sattumanvaraisesti. Harjoituksessa pyydettiin osallistujia pohtimaan seuraavia asioita: 1. Millaisia ovat eri tyyppisiin kuuluvien alaisten motivaatiotekijät? 2. Miten eri tyyppisiin kuuluvien alaisten resurssit voisi parhaiten hyödyntää huomioiden heidän motivaatiotekijänsä sekä hyvinvointinsa? 3. Minkälaisia asioita tulisi välttää heidän johtamisessaan? Ryhmätöistä syntyivät seuraavanlaiset tulokset:

1. Vaikuttavuusalueeseen kuuluvan alaisen tulkittiin

Motivoituvan

- työyhteisön hyväksynnästä
- työyhteisön jäsenten hyväksynnästä
- arvostuksen kokemisesta
- statuksesta tai arvoa tuovasta nimikkeestä
- oikein ajoitetusta julki tuodusta myönteisestä palautteesta
- hyvistä kontakteista esimiehiinsä

Pelkäävän

- sosiaalista ”paitsiota”
- yksinäisyydessä hoidettavia pitkäkestoisia tehtäviä
- arvostuksen puutteen kokemista
- esimiehen hyväksynnän puutetta

Olevan parhaiten työnantajan hyödynnettävissä

- myynnin ja markkinoinnin kaltaisissa tehtävissä
- jonkinlaisissa esimiestehtävissä
- puhelahjoja vaativissa tehtävissä
- esillä olemista vaativissa tehtävissä
- innostuneisuutta ja innovatiivisuutta vaativissa tehtävissä

2. Pysyvyysalueeseen kuuluvan alaisen tulkittiin

Motivoituvan

- turvallisuuden kokemisesta
- syvällisistä ja hänen maailmaansa sopivista perusteluista
- työsuhteen varmuudesta
- työn ja vapaa-ajan selkeästä erottamisesta
- sopivasta työtahdista

Pelkäävän

- nopeita päätöksenteko-odotuksia
- yllättävää esiintymistä
- epävarmuutta työsuhteessa tai ihmissuhteissa
- työnkuvan selkiytymättömyyttä

Olevan parhaiten työnantajan hyödynnettävissä

- turvallisissa ja hyvin hallituissa pitkäkestoisissa työtehtävissä
- kiireettömissä ja paineettomissa tehtävissä
- ystävällisessä työympäristössä

3. Hallitsevuusalueeseen kuuluvan alaisen tulkittiin

Motivoituvan

- tulosodotuksista ja niiden pitämisestä
- sopimuksista kiinnipitämisestä
- suorasta puheesta
- asioihin keskittymisestä

Pelkäävän

- työn hallittavuuden menetystä
- muiden puuttumista tehtäviin
- rajoittavaa esimiestä
- itsenäisyyden puutetta

Olevan parhaiten työnantajan hyödynnettävissä

- energiaa ja tehokkuutta vaativissa tehtävissä
- jos tarvitaan voimaa ja tarmoa vaikuttaa kulurakenteeseen
- uusien asioiden käynnistämiseen
- asioiden eteenpäin viemiseen

4. Myöntyväisyysalueeseen kuuluvan alaisen tulkittiin

Motivoituvan

- tarkasti ilmaistulla toimenkuvalla
- älykkyyttä vaativilla tehtävillä
- antamalla aikaa miettimiseen
- turvallisuudella työpaikan säilyvyydestä

Pelkäävän

- nopeita muutoksia
- nopeita päätöksiä
- julkisia yllättäviä esiintymisiä
- yksin tehtäviä suuria päätöksiä
- liian tiukkoja aikarajoja

Olevan parhaiten työnantajan hyödynnettävissä

- tarkkaa harkintaa vaativissa tilanteissa
- kun tarvitaan epäilyä ”kerrottua totuutta” kohtaan
- detaljien huomioinnissa
- syvää tietämystä vaativissa päätöksentekotilanteissa

Keskusteluissa pohdittiin, kykeneekö esimies itse ilman alaisten testaamista luotettavalla testillä/analyysillä arvioimaan, mille alueelle alaisen luonteenpiirteet painottuvat ja kuinka voimakkaasti hän alueelle painottui eli voitaisiinko edellä olevia tuloksia luotettavasti hyödyntää johtamisen apuvälineenä. Keskustelun tulos oli hajanainen. Osan alaisista todettiin olevan helposti tunnistettavissa ja harjoituksen tulokset sopivat heihin hyvin. Kokemuseräisesti suuri osa alaisista ei ollut helposti tunnistettavissa ja näin yllä olevan taulukon käyttö heidän kohdallaan oli siis sattumanvaraista.

Keskusteluissa nostettiin esille myös kysymys, pitäisikö alaiset testata ja sen avulla voitaisiin päästä riittävän luotettavaan tulokseen, jotta esimerkiksi yllä olevaa harjoituksessa

syntyneitä ohjeistusta voitaisiin käyttää. Osallistujat olivat varsin yksimielisesti sitä mieltä, että testimenetelmän ollessa niin luotettava, että sen tulosten oikeellisuudesta voitaisiin olla ainakin lähes varmoja, olisi testaaminen hyödyllistä ja se voisi toimia hyödyllisenä esimiestyön apuvälineenä. Toisaalta pelättiin sitä, että työelämän liiallinen psykologisoiminen mm. erilaisten testien käyttö, saattaisi johtaa myös liialliseen ihmisten ”karsinoimiseen” ja yksilöiden leimaamiseen, jolloin liiallinen tyypittely voisi myös johtaa siihen, että esimiehen mieltymykset saattaisivat ohjata hänen johtamiseen liittyviä valintojaan epätarkoituksenmukaisesti.

Mitä alaiset sitten ajattelevat testaamisesta? Tätä asiaa ei keskusteluissa käsitelty, vaikka se olisi luonnollisesti tärkeä jo eettisen pohdiskelun kannalta.

Eryteisesti alaisten luonteenpiirteiden tuntemista voitaisiin hyödyntää yksilöllisten motivaatiota nostavien toimien rakentamisessa. Luonteenpiirteitä voisi hyödyntää niin toimenkuvien kuin esimiehen ja alaisten välisten keskustelujen rakentamisessa. Myös edellä käsitellyn ”täsmävastuun” rakentamisessa alaisten luonteenpiirteiden tunnistamisesta olisi hyötyä. Testien mahdollisessa käytössä niiden luotettavuutta pidettiin ehdottoman tärkeänä. Lisäksi pidettiin välttämättömänä sitä, että alainen itse voi tutustua testin tulokseen ja kertoa näkemyksensä tuloksen paikkansapitävyydestä. Alaisen ollessa tuloksesta eri mieltä, esimiehen tulisi hyväksyä tilanne ja ”*uskoa alaisen tuntevan itsensä paremmin kuin jokin testi häntä kuvaa*”, kuten yksi osallistuja asiaa kommentoi. Esimiestyön kehittämisen työvälineenä luotettavia testejä pidettiin kannatettavina apuvälineinä itsensä tuntemisen kehittäjänä ja oman johtamistyylin kehittämisessä.

Oman alaisryhmän suhtautuminen esimieheen vaikutti eniten vaikuttavuusalueen esimiehiin. Jos ryhmä suhtautui esimieheensä kielteisesti ja viesti tämän hänelle, se vaikutti kielteisesti hänen itsetuntoonsa. Vähiten oman alaisryhmän suhtautuminen vaikutti hallitsevuusalueen esimiehiin, joille alaisten suhtautuminen oli miltei merkityksetön asia. ”*Hommat tehdään ja sillä siisti. Ja jos jotakuta ei kiinnosta, niin sitten kai pitää miettiä muuta duunia*”.

Edellä esitetty nostaakin esiin kysymyksen, kuinka suuri merkitys henkisellä iskukyvyllä tai tasapainolla on esimiestyössä menestymiseen. Tässä tutkimuksessa mukana olleiden ryhmien mukaan psyyken tilan merkitys esimiestyössä onnistumisessa on suuri. Ihmiskeskeisten esimiesten kohdalla alaisten ja esimiehen suhteella näyttää olevan merkitystä esimiehen onnistumisen kannalta.

Cloningerin testi osana tutkimusta

Osallistujat osallistuivat myös Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirretestiin, joka suoritettiin valmennuspäivän ulkopuolella erillisenä osiona. Seuraavassa tarkastellaan Cloningerin testin tuloksia.

Cloninger kanssatutkijoihin kuvaa erilaisia temperamentti- ja luonteenpiirteitä myös selkeästi arvottavina erityisesti työteon näkökulmasta. Alla olevasta taulukosta käy selville, että varsin monia temperamentti- ja luonteenpiirteitä voidaan pitää työssä menestymisen

näkökulmasta hyvinkin ongelmallisina. Taulukossa nähdään suuri joukko ominaisuuksia tai piirteitä, joita pidetään ei-toivottuina työntekijälle tai -hakijalle. Toisaalta taas taulukossa on paljon sellaisia ominaisuuksia ja piirteitä, joita erityisesti arvostetaan ja odotetaan työntekijöiltä ja työnhakijoilta.

Cloningerin testissä osallistujat sijoittuvat kunkin ulottuvuuden suhteen asteikolle +4stä -4:ään. Yleensä henkilöt sijoittuvat alueelle +2:sta -2:een. Kun vastaukset vievät sijoituksen yli +2:n tai alle -2:n, on kyse juuri kyseiselle henkilölle hyvin tyypillinen piirre toisin sanoen varsin korkea arvo. Mikäli jollakin ulottuvuudella henkilön arvo sijoittuu yli +4:n tai alle -4:n, on kyse jo harvinaisesta arvosta. Voidaan olettaa, että juuri nämä yleisestä poikkeavat arvot ovat alla olevan taulukon korkeita ja matalia arvoja kuvaavia ominaisuuksia. Kun henkilö sijoittuu +2:n ja -2:n väliin, hän sijoittuu kyseisen ulottuvuuden osalta nk. yleiselle tasolle. Taulukkoa voi tulkita siten, että mitä enemmän henkilön arvo ulottuvuudella poikkeaa nollassa, sitä enemmän alla olevan taulukon kuvauksen ominaisuudet korostuvat kyseisellä henkilöllä.

Cloningerin testiin otettiin mukaan myös 32 esimiestä Internet-yrityksestä tarkoituksena saada hieman laajempi aineisto, jota voi verrata osallistujien tuloksiin. Nämä testiin osallistuneet valittiin siten, että kaikille yrityksen esimiehille annettiin mahdollisuus osallistua testiin erikseen järjestetyssä tilaisuudessa. Otos oli varsin kattava edustaen hyvin kaikkia esimiestasoja.

Koska Cloningerin malleilla ei ole tehty paljon esimiestutkimusta, antavat nämä tulokset aiheen tutkia edelleen sitä, miten esimiestyötä tekevät ihmiset painottuvat temperamentiltaan ja luonteenpiirteiltään ja millaisia mahdollisia vaikutuksia näillä piirteillä on heidän työskentely- ja käyttäytymismalleihinsa ja esimerkiksi päätöksentekoon.

Alla esitettyjen lukujen valossa näyttää siltä, että 1) matala tai neutraali Vaikeuksien välttäminen olisi tyypillistä ICT-alan esimiestyössä toimiville. 2) korkea tai neutraali Uutuudenetsintä näyttäisi olevan ICT-esimiehille tyypillistä. 3) korkea tai neutraali Sinnikkyys-arvo on näiden lukujen valossa ICT-esimiehille tyypillistä. 4) korkea tai neutraali Tahdonlujuus olisi esimiehille ICT-alalla tyypillistä.

Niin kutsuttuja merkittävän korkeita tai matalia arvoja (yli +2 tai alle -2) osallistujien joukossa oli melko vähän. Internet-yrityksessä oli yksi henkilö, jolla oli Uutuudenetsintä yli arvon 2 ja harmin välttäminen yli arvon -2. Kyseinen henkilö kuvasi itseään erittäin kunnianhimoiseksi ja urallaan eteenpäin haluavaksi. Ohjelman aikana tämä henkilö myös eteni organisaatiomuutoksessa korkeammalle portaalle. Muilla Internet-yrityksen osallistujilla ei ollut yhtään merkittävän korkeaa arvoa.

ICT-palveluyrityksessä oli ainoastaan yksi merkittävän korkea arvo ja se oli Mietiskelevyys-arvossa. Tämä henkilö sai ohjelman jälkeen ylennyksen uuteen vastuullisempaan tehtävään. Muilla yrityksen osallistujilla ei ollut näitä merkittävän korkeita arvoja. Vertailuryhmässä (32 henkilöä) oli vain kaksi merkittävän korkeaa arvoa, jotka molemmat olivat Uutuudenetsintä-arvossa. Ohjelman osallistujien ja vertailuryhmän temperamentti- ja

luonteenpiirrearvot jakaantuivat seuraavasti: Korkeaksi arvo luokitellaan silloin, kun se on vähintään 0.5 ja matalaksi silloin, kun on vähintään -0.5.

	Internet- yrittäjä (n= 7)	ICT- palveluyrittäjä (n=9)	Vertailuryhmä (=32)	Yhteensä (n=48)
Vaikeuksien välttäminen				
korkea	0	2	5	7
neutraali	2	3	12	17
matala	5	4	15	24
Uutuuden etsintä				
korkea	5	3	17	25
neutraali	2	3	11	16
matala	0	3	4	7
Riippuvuus palkinnoista				
korkea	4	3	10	17
neutraali	1	0	13	14
matala	3	6	9	18
Sinnikkyys				
korkea	5	5	10	20
neutraali	1	1	14	16
matala	1	3	8	12
Tahdonlujuus				
korkea	4	3	13	20
neutraali	0	3	13	16
matala	3	3	6	12
Yhteistyökykyisyys				
korkea	5	2	10	17
neutraali	0	3	16	19
matala	2	4	6	12
Mietiskelevyys				
korkea	3	3	7	13
neutraali	1	1	19	21
matala	3	4	7	14

Taulukko 19 Osallistujien ja vertailuryhmän sijoittuminen Cloningerin luonteenpiirre- ja temperamenttimallin alueille

Valmennuspäivän arviointia

Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että ihmisten erilaisuuden (oman minän ja muiden) ymmärtäminen on esimiestyössä yksi aivan keskeisen tärkeistä alueista. Alueen tiedon ja ymmärtämisen todettiin antavan ymmärrystä ja osaamista esimiestyössä mm. rekrytointiin, motivointiin, alaisten kohtaamiseen, ryhmien rakentamiseen, ryhmäroolien rakentamiseen, vaikeiden esimiestilanteiden hoitamiseen, esimies-alaiskeskusteluihin, vastuiden pohtimiseen ja moniin muihin esimiestyöhön liittyviin kysymyksiin

Kaikilla neljällä tyypillä on hyvät mahdollisuudet menestyä esimiestyössä, mutta erilaiset johtamistilanteet tarvitsevat erilaisia luonteenpiirteitä ja erilaisia ihmisiä. Pysyvyys ja myöntyvyys sopivat parhaiten sellaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin, joissa tilanne on melko vakiintunut ja painopiste on nykytilan säilyttämisessä tai maltillisessa kehittämisessä. Hallitsevuus sopii parhaiten tilanteisiin, joissa vaaditaan saneeraamistoimenpiteitä, nopeita uusia toimintamalleja tai toiminnan uudelleenarviointia. Vaikuttavuus sopii parhaiten tilanteisiin, joissa vaaditaan uudistuksia, uuden hyvän hengen luomista ja ihmisten innostamista.

Vaikuttavuusesimiehen vahvuusalueet painottuvat ihmisiin ja sosiaalisiin kontakteihin ja innostuneisuuteen uusista asioista ja haasteista. Vaikuttavuusesimiehen heikkoudet näyttäisivät painottuvan liian läheisiin ja kaverillisiin suhteisiin alaisten kanssa, ajankäytön ongelmiin ja rutiiniluonteisten tehtävien hoitamiseen.

Pysyvyydesimiesten vahvuusalueet näyttävät painottuvan realistiseen työotteeseen, inhimillisten asioiden painotukseen, luottamuksen herättämiseen, rauhallisuuteen ja realismuuteen. Pysyvyydesimiehen heikkoudet painottuvat tietynlaiseen hitauteen ja varovaisuuteen päätöksenteossa, liian kilttiin suhtautumiseen alaisia koskevissa ongelmatilanteissa sekä suurien ja nopeiden muutosten pelkoon ja innovatiivisuuden puutteeseen.

Hallitsevuusesimiesten vahvuuksissa korostuu tuloksen tekemiseen ja työhön keskittyminen, asioiden eteenpäin vieminen ja päättäväisyys. Hallitsevuusesimiehen heikkoudet painottuvat kovuuteen ja ihmisten huomioimisen vähäisyyteen, liialliseen suoruuteen viestinnässä ja nopeuden yliarvostamiseen.

Myöntyvyydesimiehen vahvuuksissa korostuvat asioihin perehtyminen ja tiedonhankinta päätösten tueksi, objektiivinen suhtautuminen alaisiin sekä riskien kaihtaminen. Myöntyvyydesimiesten heikkoudet näyttävät painottuvan asioiden korostumiseen ja etäisyyteen alaisista, hitauteen päätöksenteossa ja innostuksen puutteeseen.

Esimiesaseman itsenäisyys ja selkeys näyttävät olevan tärkeitä kaikkien tyyppien esimiehille. Yleinen kokemus oli se, että esimiestyössä vallan määrä oli liian pieni suhteessa vastuuseen ja siihen liittyviin päätöksentekotarpeisiin. Esimiestyö koettiin liian riippuvaiseksi ylempää tulevista määräyksistä ja ohjeista ja näin esimiehen oma toimintalue jää liian suppeaksi.

Pysyvyys- ja myöntövyysesimiehistä kaksi kolmasosaa katsoi, että he olivat enemmänkin ajautuneet kuin itse aktiivisesti hakeutuneet esimiestehtäviin. Sen sijaan jokainen vaikuttavuus- ja hallitsevuusesimies koki, että heidän oma halukkuutensa oli ollut ainakin osana uran suuntautumista kohti esimiestyötä.

Täsmävastuun soveltamisella eli yksilöllisesti määritellyllä vastuun jakamisella olisi oletettavasti suotuisat vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Osallistujat olivat alustajan ehdotuksen suhteen yksimielisesti samaa mieltä ja katsoivat, että yksilöllisesti määritelty vastuu tai ”täsmävastuu”, joksi se nimettiin keskusteluissa, tulisi ottaa osaksi organisaatioiden kehittämistyötä. Täsmävastuun toteuttamisen ja sen säännöllisen tarkistamisen uskottiin vähentävän myös stressiä ja turhautuneisuutta.

Esimiestyön kehittämisen välineenä luotettavia testejä pidettiin kannatettavina apuvälineinä itsensä tuntemisen kehittäjänä ja oman johtamistyylin kehittämisessä.

6.4.2.5 Osallistujien väliarvioita ohjelman valmennuspäivistä

PIT-ohjelman kulkua ohjattiin myös ottamalla väliarviot osallistujilta. Väliarvio otettiin ohjelman puolesta välissä. Väliarvio katsottiin tarpeelliseksi, jotta tutkija saisi tietoa osallistujien kokemuksista ja näin tietoa ohjelmaan mahdollisesti tarvittavista tarkistuksista ja muutoksista sekä sovittuun ohjelmaan sisältymättömistä asioista tai teemoista, joita osallistujat vielä halusivat käsitellä. Näin haluttiin varmistua, että ohjelma toimii suunnitellun ja odotusten mukaisesti. Meta-ajattelun mukaisesti väliarviot toimivat myös yhtenä ohjelman räätälöinnin osana.

Tutkijat pohtivat yhdessä kysymyspatterin. Tavoitteena oli saada vastaukset kysymyksiin: 1) Olivatko osallistujat tyytyväisiä ohjelman tähänastiseen toteutukseen? 2) Millaisia oppimis-kokemuksia osallistujilla osallistujille oli syntynyt? 3) Mitkä aiheet ja asiat osallistujat olivat kokeneet tärkeimpinä? 4) Mitä ohjelmassa olisi pitänyt käsitellä, jota ei ollut mukana 5) Oliko ohjelmassa jotakin turhaksi koettua? 6) Mitä asioita osallistujat haluaisivat käsiteltäväksi enemmän? 7) Miten he kokivat valmentajan koulutustyylin? 8) Mitä aiheita osallistujat haluaisivat ottaa mukaan viimeisiin valmennuspäiviin (tiedossa olleiden lisäksi)? 9) Oliko jollain osallistujista tarvetta henkilökohtaiseen työnohjaukseen?

d) Osallistujien väliarvioita ohjelman valmennuspäivistä

Ohjelman väliarviointi tehtiin neljännen valmennuspäivän yhteydessä. Väliarviointi pyrittiin tekemään selkeäksi ja lyhyesti vastattavaksi. Kysely tehtiin nimettömänä. Kysely koostui seuraavista kysymyksistä:

1. Kuvaile vapaasti kokemuksiasi ohjelmasta. Oletko ollut tyytyväinen, mitä olet oppinut, mikä on ollut tärkeintä, mitä olisit kaivannut, mitä olet pitänyt hyödyttömänä?
 1. Mitä kaipaisit lisää?
 2. Miten valmentajan koulutustyyli sopii kohderyhmälle?
 3. Mitä haluaisit sisällöksi viimeisten valmennuspäivien ohjelmaan?
 4. Kaipaisitko henkilökohtaista ulkopuolista työnohjausta esimiestyössäsi?

Vastaukset olivat yleisesti ottaen hyvin myönteisiä. Yhtään kielteistä vastausta ei ollut. Väliarvioinnin vastauksiin saattaa vaikuttaa ryhmän erinomainen ilmapiiri ja ehkä jonkinlainen kohteliaisuus valmentajaa kohtaan. Ryhmän sisäinen luottamus (kouluttaja mukaan lukien) vaikutti kuitenkin niin vahvalta ja avoimelta, että luultavasti ainakin voimakkaammat negatiiviset mielipiteet olisi tuotu kyselyssä esiin. Valmentaja myös korosti kyselyä jakaessaan vastausten aitouden merkitystä.

Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa nousi esiin voimakkaasti ”Ihmisten erilaisuus” - osion merkitys osallistujille. Palautekyselystä ei ilmoitettu etukäteen osallistujille. Kahta vastausta lukuun ottamatta ihmisten erilaisuus ja siihen liittyvä esimiestyön haastavuus olivat mukana jokaisessa vastauksessa. Seuraavassa lainauksia joistakin vastauksista:

”Ohjelma on auttanut asemoimaan omaa luonnetta ja käyttäytymistä suhteessa muihin. Skeptisyyteni koulutusta kohtaan on hävinnyt ja olen havainnut tärkeäksi mieltä työtäni, suhdetta alaisiini tai esimieheeni myös tästä lähtökohdasta.”

”Vahvuusanalyysi oli kiinnostava ja siitä olisin mielelläni puhunut valmentajan kanssa enemmän tutustuttuani materiaaliin paremmin.”

”Positiivinen kokemus. Erilainen lähestyminen kuin aikaisemmissa, joissa olen ollut mukana. Nyt on lähdetty enemmän esimiehen itsetuntemuksesta, omasta roolista ja hyvinvoinnista. Sopii hyvin tällaiselle porukalle. Paremmin kuin perinteisempi luennointi esimiehen tehtävistä ja vastuista.”

”Mielestäni ohjelma on ollut antoisa. Ajoitus on ollut loistava. Olen siis ollut tyytyväinen. Olen oivaltanut esimiehistäni ja kollegoistani uusia piirteitä. Ihan positiivisia. Tärkeintä on ollut se, että olemme oppineet tuntemaan toisemme paremmin. Mitään hyödyttöä en ole huomannut.”

Ehkä yllättävänkin moni osallistuja nosti keskusteluissa esiin kollegiaalisten tapaamisten merkityksen ja sen, että tällaisen pitkäkestoisen valmennusohjelman aikana vasta oppii tuntemaan kollegojaan, vaikka on mahdollisesti istunut viereisessä huoneessa useita vuosia. Kollegatapaamisten toinen anti oli se, että esimiestyöhön liittyvät ongelmat näyttävät olevan varsin samankaltaisia luonteeltaan.

Erikoista kylläkin väliarvioinnissa ei esitetty ohjelman yleiseen luonteeseen liittyen yhtään selvästi negatiiviseksi luonnehdittavaa asiaa. Kuten edellä on todettu, asiaan on saattanut vaikuttaa ryhmän erinomainen henki ja yrityksen ainakin silloinen vahva luottamuksen ilmapiiri.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin mahdollisia aiheita tai asioita, joita kaivattiin lisää ohjelmaan. Voimakkaiksi tulkittavia tarpeita ei juuri esitetty. Yli puolet vastaajista toi esiin tarpeen joidenkin asioiden vielä syvällisemmästä käsittelystä ja harjoitusten määrän lisäämisestä. Toisaalta myöhemmissä keskusteluissa todettiin, että näin toteutettuna

ohjelmaan ei juurikaan voida sisällyttää enempää harjoituksia. Seuraavassa lainauksia kysymyksen 2 vastauksista:

”Ehkäpä henkilökohtaista ohjausta ja palautetta voisi olla enemmän.”

”Pidemmällekin olisi harjoituksissa voitu mennä. Ehkä NLP -tyyppisiä harjoituksia olisi voinut olla enemmän.”

”Jatkumoa ehkä tarpeisiin. Esimiehiä tulisi huoltaa säännöllisin välein.”

”Vielä lisää esimiehen konkreettisia työvälineitä alaisiensa kanssa kommunikointiin ja tunnetilojen tulkitsemiseen.”

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin valmentajien koulutustyylin sopivuutta kohde-ryhmälle. Vastaukset olivat myös tässä vain myönteisiä. Erityisesti pidettiin valmentajien hieman poikkeavasta ja innovatiivisesta lähestymistavasta. Toisaalta kiitosta sai valmentajan huumorilla kevennetty tapa käsitellä asioita. Ilmeisesti huumorin käyttö tunnelman laukaisijana on hyödyllistä myös keskustelun avaamisessa varsinkin silloin, kun keskustelun aiheena ovat arkaluontoisemmat asiat, kuten esimerkiksi esimiestyön yksinäisyyden kokemukset, ajan puutteen tuomat pinnallisuuskokemukset ja negatiivisen palautteen antaminen.

Asioiden käsittelyvauhdin annettiin muodostua pitkälti ryhmän kiinnostuksen mukaan, eikä sitä sidottu tiukasti etukäteisaikatauluihin. Toisaalta tällainen väljä käsittelytapa saattaa olla myös huono asia; riskiksi voi muodostua se, että ajaudutaan liian kauas varsinaisesta käytännönläheisestä teemasta, jolloin asian käsittely jää sekavaksi ja jäsentymättömäksi.

Valmennuksessa pyrittiin osallistujien rentouden ja avoimuuden esiin saamiseen. Keinoina käytettiin muun muassa huumoria, kuvailuasioita, sarjakuvia ja kaksoiskuvia. Samalla pidettiin erittäin selkeästi mielessä koko valmennuksen ajan, että rennon ilmapiirin aikaansaamiseksi käytetyt keinot eivät saa hallita liikaa varsinaisen asian käsittelyä. Osioiden rakentamisessa onnistuttiin valmentajien omankin arvion mukaan hyvin.

Viimeisten valmennuspäivien ohjelmaan ei kaivattu varsinaisesti mitään erityistä uutta alustavan ohjelman lisäksi tai tilalle. Päätöspäivään toivottiin kuitenkin enemmän kertausta ja yhteenvetoa. Ulkopuolisen työnohjauksen osalta vastaukset olivat ehkä hieman varovaisia ja pohdiskelevia, mutta selvästi henkilökohtaisen työnohjauksen tarpeen suuntaisia. Seuraavassa joitakin vastauksia viimeiseen kysymykseen:

”No mikä ettei. Ei nyt aivan akuuttia tarvetta, mutta henkilökohtaisen kehittymisen kannalta jatkossa voisi sitä ajatella.”

”Ei tällä hetkellä, mutta ehkä seuraavan organisaatiomuutoksen jälkeen.”

”Kyllä olisi hyvä keskustella ajoittain ulkopuolisen osiaan kanssa.”

”Vaikea sanoa, tämän projektin työnohjaajan kanssa ryhmätyönohjaus on ollut hyvä asia. Jos se olisi jatkuvaa ja säännöllistä, uskoisin, että tulokset paranisivat.”

”Työnohjausta tai sparraamista varmasti tarvitaan. Ehkä organisaation ylemmillä portaillakin.”

Väliarvioinnin perusteella ICT -esimiehillä tuntui olevan halua saada henkilökohtaista apua johtamistyössään. Pääosin tarve näyttäisi olevan työnohjauksen kaltaista, mutta sitoutuminen pitkään työnohjausprosessiin on varovaisempaa. Haastattelujen antama palaute voitaneen tulkita siten, että kiireisessä ja lyhytsyklisessä ICT -maailmassa sitoutuminen on helpompaa sellaisiin projekteihin, joiden kesto on perinteistä työnohjausprosessia lyhyempi.

Henkilökohtaisen avun tai konsultoinnin tarve saattaa itse asiassa olla suurtakin ICT -maailmassa, sillä sen piirissä on yleisesti totuttu siihen, että esimies on vahva ja pärjää omin avuin. Tunnettu amerikkalainen liikkeenjohdon konsultti onkin joskus todennut, että konsulttia tarvitseva esimies on väärässä paikassa töissä. On luonnollista, että tämänkaltaisen ajattelu on ristiriidassa itse johtamisen todellisuuden kanssa, mikä puolestaan on omiaan luomaan paineita ja altistamaan stressille esimiestehtävissä.

6.4.2.6. Valmennuspäivä 5

- 1) Muutos ja johtaminen**
- 2) Ajankäyttö ja suunnitelmallisuus**
- 3) Esimiestyön yksinäisyys ja pinnallisuus**

Valmennuspäivän suunnittelu

Valmennuspäivän suunnittelussa lähtökohtana oli keskusteluttaa osanottajia seuraavista alustajan valitsemista (tutkijan ohjaus, joka perustui edellisen valmennuspäivän päätteeksi käytyyn keskusteluun) seuraavan valmennuspäivän. Aiheet olivat sellaisia, joita kirjallisuudessa ja alustajan omissa kokemuksissa oli pidetty tärkeinä esimiestyön mahdollisina ongelma-alueina: Muutos ja johtaminen, ajankäyttö ja suunnitelmallisuus sekä esimiestyön yksinäisyys ja pinnallisuus.

Muutos ja sen johtaminen oli ensimmäinen valmennuspäivän teema. Yhtenä taustaoletuksena oli se, että muutos olisi tutkimuksen kohdeorganisaatioissa varsin tavallinen ja toistuva ilmiö ja että muutos olisi ainakin osalle esimiehiä haastava ja jopa vaikea johtamisen alue. Teema päätettiin jakaa kahteen eri alueeseen: muutoksen johtamiseen ja muutoksessa johtamiseen. Muutoksen johtamisella viitattiin muutosprojektiin ja sen toteuttamiseen. Muutoksessa johtamisella taas viitattiin siihen psykologiseen maailmaan ja tilanteisiin, joissa esimies johtaa organisaatiotaan muutoksessa.

Ajankäytön ja suunnitelmallisuuden teeman taustalla olivat ajatukset, kirjallisuuden viitteet ja alustajan kokemukset siitä, että esimiestyön keskeisiä ongelma-alueita ovat ajankäytön ja suunnitelmallisuuden haasteet.

Ajankäytön ongelmat ja suunnitelmallisuuden puutteet olivat nousseet tutkijan konsultti-kokemuksissa esiin koko 1990-luvun ja 2000-luvun erilaisissa esimiestyöhön liittyvissä tapauksissa. Ajan puute oli varjostanut monen esimiehen menestystä hänen omasta mielestään. Kun asioita oli tutkittu, oli useammin todelliseksi syyksi löytynyt heikko ajankäytön suunnittelu ja ajan käyttö kuin ajan puute.

Suunnitelmallisuuden heikkous oli näkynyt myös monissa konsultointitoimeksiannoissa ja näissä erityisesti ongelmaksi oli noussut oman työn, organisaation ja yksittäisten henkilöiden suunnitelmallisuuden lyhytjänteisyys. Tästä syystä valmennuspäivän yhdeksi aiheeksi päätettiin valita suunnitelmallisuuden kehittäminen.

Päivän kolmanneksi teemaksi valittiin esimiestyön yksinäisyys ja pinnallisuus. Näitä teemoja on käsitelty ainakin 1980-luvun lopulla johtamisseminaareissa (esim. Nurmi, 1992). Teema oli myös noussut esille useita kertoja erilaisissa esimiesvalmennuksissa. Esimiestyön yksinäisyys viittasi siihen, että esimiestyössä on varsin todennäköistä joutua ainakin joskus sellaisiin päätöksentekotilanteisiin, joissa vaikean päätöksen tekeminen on pelkästään esimiehen vastuulla. Tutkija ajatteli tämän saattavan aiheuttaa stressiä ja muita epämiellyttäviä tunnetiloja.

Esimiestyön pinnallisuudella tarkoitettiin esimiehen aikaresurssien riittämättömyyttä paneutua tärkeisiin asioihin. Kuten edellä todettiin, ajankäytön ongelmat näyttäisivät kulminoituvan usein heikkoon ajankäytön suunnitteluun. Tästä huolimatta esimiehillä näyttäisi usein olevan jatkuvia ongelmia sen suhteen, että tärkeille asioille ei ole riittävästi aikaa, jotta niihin liittyvä päätöksenteko ja pohdinta voisi olla riittävää esimiehen omien perehtymisen tarpeiden näkökulmasta. Toisin sanoen aikaa paneutua asioihin ei ole riittävästi.

Yksi oletamus valmennuspäivässä olikin se, että esimiesten tulisi osata karsia omasta toimintakentästään sellaiset tehtävät, jotka voi delegoida tai poistaa tehtäväkentästä kokonaan.

Teema 5.1. Muutoksen johtaminen ja muutoksessa johtaminen

Muutoksen johtaminen vaatii tietoa - muutoksessa johtaminen vaatii tunneälytaitoja.

Muutoksen johtamisella tarkoitettiin tilannetta, jossa esimiehen tai johtajan pitää toteuttaa muutosprojekti tai johtaa muutosprosessia. Muutoksessa johtamisella tarkoitettiin tilannetta, jossa esimies johtaa muutostilannetta. Muutoksen johtaminen viittaa toimintaan, jonka lopputulos on ainakin suunniteltu tietynlaiseksi ja pyrkimys on päästä edeltä määriteltyyn ja tavoiteltuun päämäärään. Muutoksessa johtaminen viittaa tässä tilanteisiin, joissa johtaminen kohdistuu muutokseen, mutta sen päämäärä tai lopputulos ei ole täysin tiedossa tai muutos koetaan epämääräisenä tai päättymättömänä. Muutoksessa johtaminen määriteltiin johtamistyöksi, joka viittaa enemmän muutostilanteessa eteenpäin menoon kuin selvästi määriteltyyn tavoitteeseen.

Muutoksen johtamisella tarkoitettiin valmennuksessa myös asioita, menetelmiä, taitoja ja tietoja, jotka edesauttavat muutoksen läpivientiä. Tällaisia asioita ovat mm. tavoitteen hyväksyminen organisaatiossa mahdollisimman yksimielisesti, tavoitteen yksiselitteisyys ja

ymmärrettävyys, tavoitetilan konkretisointi, muutoksen läpiviennin uusien toimintamallien hallinta, osallisten henkilökohtaisten hyötyjen konkretisointi ja muutosten tuoman epävarmuuden minimointi.

”Jos me ei olla aktiivisia ja viedä tarvittavia, siis tarvittavia, muutoksia eteenpäin, niin kuka niitä sitten vie. Me joko vaikutetaan tai sitten joku muu vaikuttaa. Se voi olla meillä jossain ylempänä tai sitten kilpailijalla!”

Kuten aiemmissakin valmennuspäivissä, joissa muutosta on käsitelty, nousi yhtenä muutoksen ongelmana yksilöiden kokema henkilökohtainen epävarmuus, joka aiheuttaa helposti luontaista vastustusta yksilöissä ja yksilöiden kautta koko työyhteisössä. Yhdeksi keskeisimmäksi taidoksi muutoksen ”myymisessä” organisaatiolle pidettiin kykyä saada vähennettyä pelkoa.

”Jos muutos jatkuu ja jatkuu, sen paremmin esimiehet kuin työntekijäkään ei osaa hahmottaa sitä, että mistä tässä nyt oikein on kysymys”.

Toinen muutosta koskevassa valmennusosiossa noussut aihe oli jatkuvan muutoksen aiheuttama stressiriski. Yhdeksi muutoksen ongelmaksi koettiin muutoksen jatkuvuus eli se, että muutokselle ei ollut näkyvissä päätepistettä. Keskusteluissa tulikin esille ajatus siitä, että muutosprosessit tulisi pystyä jollakin tavalla rakentamaan tai jakamaan selkeästi projektiluonteisiksi, jolloin ne olisivat helpommin hallittavissa alku- ja loppupisteineen. Ryhmät toivat esiin, että muutoksen loppumisajankohdan puuttuminen loi henkilöstöön ahdistusta ja on yksi keskeisistä stressille altistavista työelämän tekijöistä.

”Sitten, kun huomaa, että taas meni viikko ja viikonloppu ja sama kiireen tuntu pyörii päässä, niin silloin alkaa odottaa, että jotain tarttis tehdä”.

Muutoskeskustelun yhteydessä nousi esiin myös muutokseen liittyvät henkiset paineet. Muutoksen todettiin usein olevan yhtä lailla raskas prosessi työntekijöiden ohella myös esimiehille. Myös tässä nousi esiin vastaavanlainen aikajänneajattelu kuin muutoksen keston suhteen. Myös paineen ja kiireen osalta koettiin, että mikäli kovalle paineelle tai kiireelle ei näy loppua, ihmisten on vaikea hahmottaa tilannetta ja stressiriski kasvaa.

Teeman arviointia

Muutosprosessit tulisi pystyä jollakin tavalla rakentamaan tai jakamaan selkeästi projektiluonteisiksi, jolloin ne olisivat helpommin hallittavissa alku- ja loppupisteineen.

Paineen ja kiireen osalta koettiin, että mikäli kovalle paineelle tai kiireelle ei näy loppua, ihmisten on vaikea hahmottaa tilannetta ja stressiriski kasvaa.

Jatkuva, riittävän selkeästi määrittelmätön muutostila yhdistettynä jatkuvaan kiireeseen ja paineeseen muodostavat suuren stressiriskin.

Teema 5.2. Ajankäytön ongelmat ja kiire

Huonosti suunniteltu ajankäyttö on esimiesten ehkä yleisin, mutta helposti korjattava ongelma.

” Ei kiire mitään stressiä aiheuta. Kyllä se mieluummin on motivaatiota parantava asia. Mä olen ainakin parhaimmillani, kun oikein tuntee, että nyt sitä tehdään! Sitten on vähän eri juttu, jos niinkun työ ei kiinnosta ja silti on hirmuinen kiire ja tuloksen tekemisen paine. Mutta silloinhan ollaan väärässä työssä”.

Muutoksen teemasta oli hyvin lyhyt silta ajan hallintaan ja kiireeseen. Ajan hallinnan ja suunnitelmallisuuden puute näyttivät tekevän esimiestyön monille epämiellyttäväksi ja aiheuttavan suuria työn tuottavuusongelmia. Yksinäisyyden kokemukset kuuluivat kahta lukuun ottamatta jokaisen osallistujan kokemuksiin ja mahdollisuus vain pinnalliseen asioiden käsittelemiseen tekevät esimiestyöstä usein vaikeaa. Asioiden pinnallisella käsittelyllä tarkoitettiin sitä, että esimiehillä on vain harvoin riittävästi aikaa tehdä omien ”sisäisten” laatuksien mukaisesti omaa työtään. Kiirettä sinällään ei välttämättä nähty ongelmana lainkaan, vaan jopa yhtenä työn motivaatiotekijöistä. Monet osallistujista kertoivat pitävänsä kiireestä ja monet sanovat olevansa parhaimmillaan sopivassa kiireessä. Kuten muutosta koskevassa osiossa jo nousi esiin, kiireen tekee toisinaan ongelmalliseksi se, että kiireelle ei näy loppua.

”Kone käy kovilla kierroksilla silloinkin, kun oikeastaan mitään tekemistä ei ole. Viikonloppunakin voi olla sellainen tunne, että ei oikein tiedä, onko työssä vai kotona. On kropassa semmonen jatkuva levoton olo, ettei osaa oikein olla semmonen oma ittensä silloinkaan, kun pitäisi ihan vaan viikonloppuna olla”

Toinen seikka, jonka alustuksessani nostin esiin, oli kiireen tuntu, jolla tarkoitettiin sellaista epätodellista kiirettä, jota ei voi selittää työn määrällä. Kiireen tunnusta keskusteltaessa eräs osallistuja kertoi hänelle kiireen tunnun olevan sellaisen tilan, jossa kiire hallitsee kaikkea aikaa. Kiireen tuntu lieneekin varsin lähellä stressin käsitettä. Kiireen tunnun uskottiin johtuvan työn hallinnan puutteesta ja usein työhön liittyvistä epäselvistä odotuksista. Tästä syystä nähtiin tärkeänä, että esimiestyöhön - niin kuin tietysti muuhunkin työhön – liittyvät odotukset pitäisi tehdä mahdollisimman selkeiksi. Esimies-alaiskeskusteluihin toivottiin myös enemmän työhön liittyvien odotusten selkiyttämistä ja myös aivan käytännön työtapoihin liittyvää keskustelua.

”Jos minä olisin niin vahva, että pystyisin jättämään kaiken turhan ja hyödyttömän pois, niin eipä olisi just kiirettä. Ainakin mulla menee kaiken maailman turhiin juttuihin varmaan yli kolkyt prosenttia työajasta. Pitäis kai ottaa itseään niskasta kiinni, kun ei kukaan muukaan näytä sitä tekevän. Ittestä se on kiinni. Pitäs vaan tehdä päätös, että tästä lähtien sanon, että nyt meikäläinen keskittyy vaan tärkeään. Mutta taitaa olla helpommin sanottu kuin tehty.”

Ajankäytön ongelmat näyttivät kulmineituvan pääosin heikkoon suunnitelmallisuuteen. Omassa tehtävässä menestymisen kannalta merkittävien töiden liiallinen määrä koettiin melko harvoin olevan ajankäytön ongelmien taustalla. Ohjelman osallistujista useimmat kertoivat keskusteluissa ongelmien ilmenevän suunnitelmallisuuden puutteena ja nk. aikavarkaiden suurena määränä. Aikavarkailta tarkoitettiin sellaisia aikaa vieviä työhön liittyviä tekijöitä, joiden merkitys varsinaisessa tehtävässä menestymisessä oli pieni tai jopa olematon. Tällaisia tekijöitä olivat monet palaverit, jotkut hallintoa palvelevat tehtävät, erilaiset merkityksettömiksi koetut raportit, osa alaisten tai muiden kanssa käytävistä keskusteluista, erilaiset viivästyksset, oma kyvyttömyys tarttua asioihin jne.

Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että jokaisella esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa näiden aikavarkaiden vähentämiseen. Osallistujat olivat myös sitä mieltä, että suunnitelmallisuuden puute on lähes aina lähtöisin omista tottumuksista, tavoista ja asioista, jotka asianomainen on syystä tai toisesta hyväksynyt osaksi työtään. Työyhteisön sosiaaliset kontaktit koettiin tärkeinä ja juuri kukaan osallistujista ei kokenut, että työkavereiden kanssa keskustelut olisivat suuri ongelma. Kollegakeskusteluja pidettiin jopa erittäin tärkeinä tilanteina, joissa oli mahdollisuus peilata omia toimintatapojaan ja niiden hyvyttä ja huonoutta. Keskusteluja myös alaisten kanssa pidettiin sinällään hyvinä, koska niistä sai arvokasta tietoa heidän tilanteestaan, toivomuksistaan ja muutostarpeistaan.

” Turha sitä on syytä kokonaan näiden aikasyöppöjen tiliin pistää. Kyllä mä uskon, että aika usein sitä ite kukin vaan antautuu siihen rupatteluun, vaikka tietää, että pitäis tehdä jotakin ihan muuta. Ja sitten kauhistellaan käytävällä, kun se Virtanen tai Lahtinen tuli taas kerran häiritsemään mun työntekoa. On se helpompi pistää Virtanen tai Lahtinen syllisen penkkiin kuin myöntää, että se on ittestä kiinni”.

Toisaalta jotkut osallistujista toivat esiin sen, että jotkut työyhteisön ihmisistä saattavat viedä kohtuuttomasti aikaa toisilta ihmisiltä. Nämä ”aikasyöpöt”, kuten yksi osallistujista heitä kuvasi, ovat pääosin pieni joukko samoja henkilöitä, joiden keskustelutarve on suuri. Näissäkin tapauksissa katsottiin, että kyse on enemmän siitä, antaako esimies tai työntekijä itse ”luvan pitkiin turhiin” keskusteluihin. Osallistujat uskoivat, että kyse on enemmänkin oman itsekurin puutteesta kuin muusta.

Sosiaalisten kontaktien, taukojen ja keskustelujen merkitys koettiin tärkeäksi. Pelottavana koettiin sellainen työyhteisö, josta puuttuisivat kaikki sosiaaliset kontaktit ja ihmiset vain suorittaisivat työtään omissa työpisteissään.

Jokainen osallistuja myönsi, että omassa ajankäytössä olisi merkittävästi parantamisen varaa. Keskusteluissa nousi esiin myös sellainen näkökulma, että työhön käytetystä ajasta näytti ”hukkaan kuluvan” enemmän esimiestehtävissä. Osallistujat nostivat keskusteluun myös kysymyksen siitä, onko esimiestyössä itsessään oikeasti jotakin sellaista, joka lisää huonoa ajankäyttöä. Vastausta kysymykseen ei saatu, mutta keskustelusta voitiin vetää sellainen johtopäätös, että esimiestyötä tekevien tulisi vakavasti pohtia, mitkä ovat omassa työssä menestymisen näkökulmasta sellaiset työn elementit, jotka tuottavat työnantajan kannalta ja heidän oman etunsa näkökulmasta odotetun lopputuloksen.

Teeman arviointia

Kiirettä sinällään ei nähty ongelmana lainkaan, vaan jopa yhtenä työn motivaatiotekijöistä, vaikka kirjallisuus ei tunne kiirettä motivaatiotekijänä. Monet osallistujista kertoivat pitävänsä kiireestä ja monet sanovat olevansa parhaimmillaan sopivassa kiireessä. ”Sopivan kiireen” määrittely on vaikeaa, sillä toisen kokema sopiva kiire saattaa olla hyvin erilaista kuin toisen kokema. Sen sijaan liian vähäiseksi koettu työmäärä koettiin kielteisenä ja motivaatiota laskevana.

Kiireen tunnun uskottiin olevan merkittävä ongelmien ja stressinkin aiheuttaja. Sen uskottiin usein johtuvan työn hallinnan puutteesta ja työhön liittyvistä epäselvistä odotuksista

Teema 5.3. Yksinäisyys ja pinnallisuus

Esimiestyöhön kuuluu yksinäisyyden tunteet ja ajan puute. Ne pitää hyväksyä osana esimiestyötä ja tunneälytaitoja kehittämällä niiden kanssa voi oppia elämään.

”Koko viikonloppu siinä meni, kun mietin, pitäisikö mun ottaa asia esille ja sanoa sitten, että minä en tällaista käyttäytymistä hyväksy. Sitten lopulta lauantai-iltana tein päätöksen, että kyllä se on nyt tehtävä. Esimiehen tehtävä on nostaa kissa pöydälle. Se kuuluu esimiehen tehtäviin. Sitten sunnuntaina aamulla vielä kertasin, miten asian ilmaisen asianomaiselle. Maanantaina tuli niin paljon kaikenlaista kiirettä, etten ottanut asiaa esille. Ja sama prosessi alkoi taas. Kyllä minun pitää ottaa asia esille. Itteään on helppo pettää.”

Yksinäisyyttä tai ainakin tilanteisiin sitoutunutta yksinäisyyttä kokee moni esimiestyötä tekevä henkilö. Yksinäisyyden tunne on tyypillistä silloin, kun on pohdittava jonkun toisen ihmisen kohtaloa: pitää antaa muistutus, huomautus, joskus mahdollisesti jopa irtisanoa henkilö (mm. Nurmi 1995, 193). Yksinäisyyskokemukset esimiestyössä saattavat olla huomattavastikin yleisempiä ja enemmän stressiä synnyttäviä kuin yleisesti on ajateltu. Tämän tutkimuksen osallistujista miltei jokainen kertoi ainakin ajoittain kokevansa yksinäisyyttä pohtiessaan erilaisia työhön liittyviä asioita.

Yksinäisyyden osalta todettiin keskusteluissa, että varsinkin vaikeissa johtamistilanteissa olisi tärkeää, että esimies kykenisi tarttumaan asiaan nopeasti. Osallistujista suurin osa oli sitä mieltä, että vaikeisiin asioihin tarttuminen tulee yhä vaikeammaksi, jos asiaa siirretään eteenpäin. Osallistajat olivat varsin yksimielisesti sitä mieltä, että vaikeisiin johtamistilanteisiin kuten alaisten häiriökäyttäytymiseen, alaisten välisiin ongelmiin ja ilmapiiri-ongelmiin, tulisi tarttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta ongelma ei tulisi yhä pahemmaksi.

Pinnallisuuden käsite on tavallaan lähellä yksinäisyyden käsitettä. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kertoivat lähes jokainen kokeneensa ainakin jossain vaiheessa esimiesuraansa jonkinasteista pinnallisuutta. Pinnallisuus tarkoittaa esimiestyössä sellaista tilaa tai tilannetta, jossa esimies kokee, että hänellä ei ole riittävästi aikaa hoitaa tehtävänsä riittävän hyvin. Kyse on siis ajankäyttöön liittyvästä kysymyksestä. Esimiestyössä pinnallisuus koettiin jatkuvana priorisointikysymyksenä ja omien tehtävien arviointina.

Esimiehen tulisi kyetä tunnistamaan sellaisia asioita, joissa onnistuminen tuottaa menestymisen tässä esimiestehtävässä. Esimiehen yksinäisyyttä ja pinnallisuutta koskevassa keskustelussa todettiin, että ne ovat myös osa esimiestyön luonnetta. Kyse on paljolti siitä, miten kukin esimies osaa suhtautua asiaan. Joillekin yksinäisyys ja pinnallisuus merkitsevät stressaantumista, ja osalle ne ovat vain yksi luonnollinen osa esimiestyötä.

Teeman arviointia

Vaikeisiin johtamistilanteisiin kuten alaisten häiriökäyttäytymiseen, alaisten välisiin ongelmiin ja ilmapiiriongelmiin tulisi tarttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ongelman pitkittyessä ongelmien uskottiin vaikeutuvan ja selvittämisen prosessin hankaloituvan.

Osallistujista neljää lukuun ottamatta jokainen kertoi ainakin ajoittain kokevansa yksinäisyyttä pohtiessaan erilaisia työhön liittyviä päätöksentekotilanteita tai työhön muutoin liittyviä asioita, jotka usein liittyivät taloudellisia asioita koskeviin päätöksiin tai ihmisiä koskeviin negatiivisiin päätöksiin.

Esimiehen tulisi oppia hyväksymään työhön liittyvä ajan rajallisuus ja opittava arvioimaan erilaisten tehtävien merkitystä ja oppia karsimaan sellaisia tehtäviä, joiden tekeminen ei ole tärkeää omassa tehtävässä menestymisen kannalta.

Valmennuspäivän arviointia

Valmennuspäivä nosti osallistujien mielestä tärkeitä asioita keskusteluun.

1. Muutosprosessien yksi ongelma on niiden määrittäminen prosesseiksi. Sanana prosessi on vaikeasti hahmotettava, sillä se ei sisällä päättymishetkeä. Projekti on parempi sana, koska sen hahmottaminen alku- ja loppuhetkineen tekee siitä ihmiselle helpommin hahmotettavan ja ehkä vähemmän stressaavan. Sama näyttäisi koskevan painetta ja kiirettä. Kiireen tai paineen päättymispisteen hahmottaminen vähentää stressin voimakkuutta, mikäli stressi johtuu kiireestä tai paineesta.
2. Kiire itsessään ei näytä olevan stressitekijänä niin merkittävä kuin on oletettu. Kiire on usein motivaatiota parantava tekijä, varsinkin jos sitä verrataan tilaan, jossa työtä ei ole ihmisen subjektiivisen kokemuksen mukaan riittävästi.
3. Yksinäisyys on merkittävä esimiestyöhön kuuluva asia. Usein siihen liittyy myös riittämättömyyden kokemuksia, jotka kytkeytyvät ajanpuutteeseen ja siihen, että aikaa ei tunnu olevan tarpeeksi, jotta voisi tehdä tärkeät asiat hyvin.

6.5.2.7. Valmennuspäivä 6

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä tiedonkulku

Valmennuspäivän suunnittelu

Palautteen saamista työstä voidaan pitää monesta näkökulmasta tärkeänä. Palautteen avulla ihminen voi saada tietoa siitä, mitä hänestä, hänen työpanoksestaan tai hänen toimintatavoistaan ajatellaan. Alaisten oletettiin olevan kiinnostuneita siitä, mitä esimies ja työnantaja hänestä ajattelevat. Palaute voi antaa ihmiselle arvokasta tietoa siitä, mihin asioihin hänen kannattaisi kiinnittää huomiota ja missä asioissa hänen mahdollisesti kannattaisi muuttaa tottumuksiaan tai käyttäytymistään.

Myönteinen palaute voi olla ihmiselle tärkeää myös itsetunnon tai itseluottamuksen kannalta. Kannustava palaute voi parhaimmillaan nostaa henkilön motivaatiota ja vaikuttaa esimerkiksi työn oppimisen nopeutumiseen. Myönteinen henkilökohtainen palaute voi vaikuttaa myös ihmisen uskomuksiin ja energisyyteen.

Korjaava tai, kuten aiemmin sanottiin, kielteinen palaute voi parhaimmillaan tuottaa hyvinkin myönteisiä seurauksia ja pahimmillaan seuraus saattaa olla äärimmäisen kielteinen. Kielteisen palautteen ajateltiin toimivan parhaiten silloin, kun se kohdennetaan mahdollisimman selkeästi henkilön tekemiseen ja toimintaan. Kielteisen palautteen ajateltiin tuottavan eniten ongelmia silloin, kun se kohdistuu kohdehenkilön persoonaan.

Palautteen antaminen ja saaminen oli noussut monissa esimiesvalmennuksissa yhdeksi keskeisistä kehittämisen elementeistä. Joissakin valmennustilaisuuksissa oli nostettu esiin, että palautteen, varsinkaan myönteisen, antaminen ei ole kuulunut suomalaiseen kulttuuriin ja siksi sitä ei juuri anneta suomalaisissa työyhteisöissä. Tämä ajatus kyseenalaistettiin päivän suunnittelussa, mutta lähtöolettaimus oli se, että myönteisen ja korjaavan palautteen antaminen ei ollut suomalaisen ICT- alan esimiehen vahvimpia puolia.

Palautteen antaminen voitiin kytkeä myös temperamentti- ja luonteenpiirrealueelle, sillä erilaisten esimiesten voidaan ajatella olevan erilaisia palautteen antajia. Hallitsemattomuudelle korjaavan tai kielteisen palautteen antamisessa ei ajateltu olevan suuria ongelmia, kun taas vaikuttavuus- tai pysyvyysihmisten voitiin ajatella olevan korjaavan tai negatiivisen palautteen antamisessa selvästi vaikeammassa tilanteessa.

Yksi olettaimus valmennuspäivää suunniteltaessa oli se, että niin myönteisen kuin kielteisenkin palautteen antamista voisi edistää ja helpottaa harjoittelemalla. Tästä syystä valmennuspäivään päätettiin ottaa palautteen antamisharjoitus, johon sisältyi niin myönteisen kuin kielteisenkin palautteen antamista.

Valmennuspäivän toteuttaminen

Teema 6.1. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä tiedonkulku

Palautteen antaminen ja ottaminen ovat kehittämisen ydin.

Palautteen antaminen ja saaminen koettiin valmennusryhmissä yhtenä esimiestyön vaikeimmista alueista. Toisaalta palautteen antamisen taitoa arvostettiin korkealle, ja kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että niin myönteisen kuin korjaavankin palautteen antamisen hyvästä taidosta olisi paljon hyötyä esimiestyössä. Vaikeana tai ainakin kiusallisena koettiin niin myönteisen kuin kielteisen tai korjaavan palautteen antaminen. Toisaalta myös palautteen vastaanottamisessa moni koki ongelmia. Selitystä asiaan etsittiin suomalaisesta kulttuurista ja sananlaskuista asti. Suomalaisesta kulttuurista keskusteltiin toteamalla mm., että suomalaiseen kulttuuriin ei puhuminen tai toisten arviointi ole kuulunut. Suomalaista kulttuuritaustaa arvioitiin myös hyvin yksilökeskeiseksi, jossa jokaisen odotetaan tekevän työnsä odottamatta erityistä palautetta. Ja kun riittävän huonosti menee, sen kyllä jokainen huomaa ilman palautettakin. Keskustelussa sivuttiin myös ruotsalaista kulttuuria, jota kutsuttiin ”*diskutera-kulttuuriksi, jossa jokaiselta kysytään jokaisesta asiasta, mutta kukaan ei tee päätöstä*”. Suomalaisille katsottiin istuvan suoraviivaisempi tapa toimia, vaikka osallistujat olivatkin sitä mieltä, että suomalainen palaute- ja keskustelukulttuuri työpaikoilla ovat heikolla tasolla ja että sitä kehittämällä olisi mahdollisuus saada parempia tuloksia ja lisätä työyhteisöjen hyvinvointia.

”Mitäs vaikeaa siinä on. Jos on sanottavaa, niin sanotaan. Ei siitä pidä suuttua, jos aiheesta sanoo. Ja jos suuttuu, niin sitte pitäis katsoa peiliin. Myönnän kyllä, että joskus, kun hihat palaa, niin tulee sanottua liiankin suoraan. Sit sitä miettii, että olishan sitä voinut fiksumminkin sanoo, mutta aika ne lopulta hoitaa.”

”Se on siinä, että pitäis oppia jostain semmonen taito, että osais antaa negatiivista palautetta silleen, että se vastaanottaja vois olla hyvällä mielellä ja todeta, että kyllä sä olet oikeassa. Mä ainakin pelkään, että mä hermostuksissani sanon asian juuri niin, että se kokee, että mä piruuttani sanon. Sitte se loukkaantuu ja sit vois kysyä, että oliko koko jutusta mitään hyötyä.”

Muutamit osallistujista kokivat palautteen antamisen helpoksi. Palautteen antamisen helppous tai vaikeus näyttäisi kytkeytyvän henkilön luonteenpiirteisiin. Hallitsevuusalueen osallistujat ja yksi vaikuttavuusalueen osallistuja kokivat negatiivisen palautteen antamisen helpoksi tai melko helpoksi. (Tässä yhteydessä kielteistä palautetta kutsutaan negatiiviseksi palautteeksi eikä korjaavaksi palautteeksi, koska osallistujat katsoivat, että kyse on kuitenkin lopulta negatiivisen asian ilmaisusta, vaikka tosiasiaa tavoitteena onkin jonkin asiantilan korjaaminen). Muut vaikuttavuusalueen osallistujat ja kaikki pysyvyysalueen edustajat sekä myöntövyysalueen edustajat kokivat negatiivisen palautteen antamisen vaikeaksi tai epämiellyttäväksi.

Negatiivisen palautteen antamisen nopeus näytti myös kytkeytyvän luonteenpiirteisiin. **Hallitsevuusalueen** osallistajat kertoivat antavansa palautetta nopeasti ja joskus liiankin nopeasti tunnekuohon vallitessa, jolloin palautteen vastaanottaja saattoi loukkaantua liian voimakkaasta ilmaisusta. Hallitsevuusalueen osallistajat myönsivätkin olevansa toisinaan liian suorita ja joskus jopa loukkaavia.

Vaikuttavuusalueen osallistajat yhtä lukuunottamatta kertoivat taipumuksestaan viivyttellä negatiivisen palautteen antamisessa. Viivyttely johtui usein siitä, että he kokivat itsensä epävarmoiksi tilanteissa, joissa he joutuivat nuhtelevaan tai olemaan epämiellyttävässä roolissa alaistaan tai alaisiaan kohtaan. Epävarmuuden yhdeksi syyksi kerrottiin pelko epäsuosioon joutumisesta. Toinen esille tullut syy epävarmuuteen oli pelko ”mukavan miehen/naisen” maineen menettämisestä. Kolmas esille tuotu mahdollinen syy epävarmuuteen oli jonkinlainen epämääräinen pelko alaisen kohtaamisessa tällaisessa epämiellyttävässä tilanteessa. Vaikuttavuusalueen osallistajat kokivat, että viivyttely negatiivisen palautteen antamisessa johti usein stressinkaltaisiin tiloihin ja siihen, että palautteen antamiseen liittyvä epämiellyttävä tunne tuli yleensä vain pahemmaksi.

Pysyvyysalueen osallistajat kertoivat, että antavat negatiivisen palautteen yleensä nopeasti. Vaikka hekin kokivat sen jossain määrin epämiellyttävänä, he ”*realisteina*” katsoivat, että ”*se, mikä on tapahtunut, se pitää lopulta kuitenkin kohdata*”. Ehkä hieman yllättäen pysyvyysalueen osallistajat eivät kokeneet negatiivisen palautteen antamista erityisen epämiellyttävänä asiana. **Myöntyvyyden** osallistujia oli tässä vaiheessa mukana vain yksi eikä hän kommentoinut negatiivisen palautteen antamista.

”Sehän toimi aivan loistavasti. Oli paljon parempi mieli, vaikka joutuinkin sanomaan semmosta kielteistä, kun se naamioitiin hyvän sekaan. Pystyy niinkun hyvällä mielellä sanomaan sen kielteisen asian, kun oli mukana vähän kehumistakin. Mää ainakin olin hyvä tässä. Tätä pitäis harjoitella ja harjoitella, niin siitä voi tulla sellanen automaattinen tapatämmösiin tilanteisiin.”

Osallistajat tekivät kolmen hengen ryhmissä korjaavan eli negatiivisen palautteen antamiseen liittyvän harjoituksen. Harjoituksessa oli tavoitteena opetella antamaan negatiivisesta asiasta palautetta siten, että palaute olisi rakentava ja johtaisi korjaavaan käyttäytymiseen ilman, että vastaanottaja loukkaantuisi, hämmentyisi tai kokisi menettäneensä kasvojaan. Osallistajat tunsivat toisensa hyvin, joten voitiin olettaa, että jokainen kykeni löytämään ryhmän muista jäsenistä jotakin parantamisen varaa ja myös jotakin kehuttavaa.

Idea oli sellainen, että jokainen ryhmän jäsen mietti noin viiden minuutin ajan ensin kahdesta muusta ryhmän jäsenestä kolme sellaista todellista asiaa tai piirrettä, joita hän asianomaisessa arvostaa. Sitten hän pohti yhden sellaisen asian, jota parantamalla asianomaisesta tulisi aiempaakin parempi esimies. Lisäksi hänen tuli miettiä sellainen myönteinen yleisluonnehdinta, jonka tehtävänä oli luoda vastaanottajasta kuva hyvänä, pidettynä ja arvostettuna ihmisenä. Tämän lyhyehkön pohdinnan jälkeen asianomaisilla oli toisistaan kirjattuna kolme myönteistä luonteenpiirrettä, toimintatapaa tai käyttäytymismallia. Lisäksi kirjattuna oli yksi sellainen luonteenpiirre, toimintatapa tai käyttäyty-

mismalli, jota muuttamalla kohdehenkilö voisi tulla vielä paremmaksi. Muistiin oli kirjoitettu myös myönteinen yleisluonnehdinta. Harjoitukselle annettiin aikaa kaksi ja puoli tuntia.

Harjoitus toteutettiin siten, että ensin henkilö A antoi palautetta henkilölle B ja henkilö C toimi tarkkailijana ja arvioijana. Palautteen antaminen tapahtui seuraavasti: Henkilö A kertoi ensin kolme valitsemaansa myönteistä piirrettä, toimintatapaa tai käyttäytymismallia, joita hän B:ssä arvosti. Sen jälkeen A käytti suunnilleen seuraavankaltaista ilmaisua: mutta voisit olla vielä parempi esimiehenä jos ... (negatiivisen asian ilmaisu myönteisessä muodossa). Lopuksi A ilmaisi myönteisen yleis-luonnehdinnan B:stä. Tavoitteena oli, että B oli ymmärtänyt ja sisäistänyt negatiivisen palautteen (miten voisi olla vielä parempi), mutta kokenut olevansa siitä huolimatta arvokas ja hyvä ihminen. Harjoitus jatkui siten, että harjoituksen jälkeen B kertoi, miten oli kokenut saamansa palautteen. Sitten A kertoi, miten onnistui omasta mielestään palautteen antajana. Lopuksi C kertoi oman arvionsa A:n ja B:n onnistumisista ja siitä, miten case kokonaisuudessaan onnistui. Harjoituksen aikana jokainen osallistuja toimi palautteen antajana, palautteen saajana ja tarkkailijana.

Harjoitukseen oltiin keskusteluissa erittäin tyytyväisiä. Jokainen ryhmä onnistui mielestään harjoituksessa hyvin ja jokainen ryhmä koki saaneensa harjoituksesta paljon lisää osaamista negatiivisen palautteen antamisesta. Yksi seitsemästä ryhmästä koki harjoituksen keino-tekoiseksi, josta johtui, että siitä muotoutui väkinäinen ja epätodellinen, mutta tämäkin ryhmä piti harjoitusta opettavana ja mielenkiintoisena. Ryhmät kokivat yksimielisesti, että tämänkaltaisen mallin käyttäminen helpottaisi negatiivisen palautteen antamista merkittävästi. Toisaalta haasteellisena pidettiin sitä, miten yksittäinen esimies voisi saada riittävästi harjoitusta, jotta tällainen toimintamalli voisi muuttua osaksi arkipäivän palautteenantamista. Yhtenä ideana esitettiin yritysten sisäisten säännöllisten palaute-harjoitusten toteuttamista esimiesten kesken siten, että ryhmien kokoonpano vaihtuisi rotaatiomaisesti.

Tässä yhteydessä keskusteltiin myös vuorovaikutustaidoista. Ryhmissä oltiin sitä mieltä, että vuorovaikutustaidot ovat yksi keskeisistä esimiestyön menestyksen osa-alueista. Vuorovaikutustaitojen todettiin sisältävän monia erilaisia alueita. Tiedottaminen luettiin vuorovaikutustaitoihin, samoin kuin alaisen kohtaamistaidot, esiintymistaidot ja kirjalliset taidot. Osallistujien kesken oltiin yksimielisiä siitä, että tiedottamista ei voida harjoittaa siinä laajuudessa, että kaikki olisivat tyytyväisiä. Vaikka esimies tiedottaa kaiken mahdollisen, saattaa joku kokea jääneensä vaille tietoa. Esimiestyön koettiin olevan vaikean tiedottamisen kannalta. Esimiehellä on usein paljon tietoa. Ja paljon sellaista tietoa, jota hänen alaisillaan ei ole. Esimies joutuu usein miettimään, mitä tietoa hän jakaa alaisilleen ja mitä tietoa hän ei jaa. Esimiehellä on usein myös valta siitä, mitä tietoa hän jakaa ja mitä ei. Ongelmaksi muodostuu esimiehelle helposti se, mikä on sellaista tietoa, jonka hän päättää jakaa alaisilleen ja mikä on taas sellaista tietoa, jota hän ei jaa alaisilleen. Esimiehen jakaessa jotakin tietoa, osa alaisista saattaa pitää tiedon saamista hyvänä ja tärkeänä asiana, osa taas saattaa ajatella, että kyseisellä tiedolla ei ole mitään merkitystä ja ihmettelee, että miksi kaikenlaista ”roskaa” meille pitää lähettää.

Vuorovaikutustaitojen merkitystä pidettiin tärkeänä. Osa hallitsevuusalueen esimiehistä katsoi, että varsinainen asia ajaa esittämisen yli aina. Tällä he viittasivat siihen, että vuorovaikutustaitojen kehittäminen saattaa johtaa sellaiseen kaunopuheisuuteen, että varsinainen asia saattaa hukkuu esityksen alle. Muut osallistujat olivat selvästi eri mieltä asiasta.

Mielenkiintoinen keskustelu käytiin, kun puhuttiin siitä, miten esimiehen ajattelu vaikuttaa siihen, miten hän kohtaa alaisensa. Keskustelun lopputulos oli sellainen, että esimiehen kielteinen suhtautuminen alaiseen, vaikuttaa siihen, miten hän kohtaa ja myös kohtelee alaistaan. Kielteisen suhtautumisen tai asenteen katsottiin voivan johtua myös pienistä tai jopa mitättömistä asioista. Kielteinen asenne alaista kohtaan johtaa kielteiseen kohteluun. Vastaavasti myönteisen suhtautumisen alaiseen uskottiin johtavan myönteisempään kohteluun ja jopa joskus alaisen suosimiseen.

Teeman arviointia

Palautteen antamisen taitoa pidettiin erittäin tärkeänä ja osallistujat katsoivat, että niin myönteisen kuin negatiivisenkin palautteen antamisen taidosta olisi paljon hyötyä esimiestyössä. Useimmat osallistujat kokivat niin myönteisen kuin kielteisenkin palautteen antamisen ainakin jossain määrin kiusallisena.

Negatiivisen palautteen antamisen nopeus näytti myös kytkeytyvän luonteenpiirteisiin.

1. Hallitsevuusalueen osallistujat kertoivat antavansa palautetta nopeasti ja joskus liiankin nopeasti tunnekuohun vallitessa, jolloin palautteen vastaanottaja saattoi loukkaantua liian voimakkaasta ilmaisusta

2. Vaikuttavuusalueen osallistujilla oli taipumuksena viivyttellä negatiivisen palautteen antamisessa. Viivyttely johtui usein siitä, että he kokivat itsensä epävarmoiksi tilanteissa, joissa he joutuivat nuhtelemaan tai olemaan epämiellyttävässä roolissa alaistaan tai alaisiaan kohtaan. He kokivat, että kielteisen palautteen kertominen alaiselle oli suunnilleen sama asia kuin heidän loukkaamisensa.

3. Pysyvyysalueen osallistujat kertoivat antavansa negatiivisen palautteen yleensä nopeasti. Vaikka hekin kokivat sen jossain määrin epämiellyttävänä, he katsoivat, että palaute pitää antaa. Hieman yllättäen pysyvyysalueen osallistujat eivät kokeneet negatiivisen palautteen antamista erityisen epämiellyttävänä asiana.

4. Ryhmät kokivat, että valmennuksessa käytetyn harjoitusmallin ottaminen käyttöön yrityksissä helpottaisi negatiivisen palautteen antamista merkittävästi. Haasteellisena pidettiin sitä, miten yksittäinen esimies voisi saada niin paljon harjoitusta, että tällainen harjoituksessa käytetty toimintamalli voisi muuttua osaksi arkipäivän palautteenantamista. Valmennuksessa esitettiin yritysten sisäisten säännöllisten palauteharjoitusten toteuttamista esimiesten kesken siten, että ryhmien kokoonpano vaihtuisi rotaatiomaisesti.

5. Kielteisen suhtautumisen tai asenteen alaiseen uskottiin voivan johtua joskus pienistä tai jopa mitättömistä asioista. Kielteisen asenteen alaista kohtaan uskottiin johtavan siihen, että

esimies saattaa kohdella alaista huonommin kuin alaisiaan keskimäärin. Vastaavasti myönteisen suhtautumisen alaiseen uskottiin johtavan myönteisempään kohteluun ja jopa joskus alaisen suosimiseen.

6.4.2.8. Osallistujien ajatuksia ohjelman alussa ja kokemuksia ohjelman lopussa

Tämän kohdan tarkoituksena on antaa lukijalle kuva siitä, millaisia ajatuksia osallistujille oli omista kehittämiskohteistaan esimiehenä ennen ohjelman alkua ja mitä he kokivat oppineensa ohjelman aikana. Sen jälkeen tulevat ennen ohjelman alkua ja sen päätyttyä suoritettujen 360-kyselyjen tuloksista poimittuja esimerkkejä, miten osallistujan johtamistaidot olivat kehittyneet ohjelman aikana hänen omasta mielestään sekä hänen alaisensa, esimiehensä ja kollegansa mielestä.

Aluksi kuvataan joidenkin osallistujien ennen ohjelman alkua kuvaamia henkilökohtaisia kehittämiskohteita esimiestyössä. Sen jälkeen kerrotaan, millaisia oppimiskokemuksia he kokivat saaneensa ohjelman aikana. Sitten on kuvattu osallistujan oma arvio siitä, miten hänen johtamistaitonsa mahdollisesti kehittyivät ohjelman aikana. Tämän jälkeen ovat osallistujan kollegan, esimiehen ja alaisten vastaavat arviot osallistujan kehittämisestä. Tämän jälkeen kuvataan vielä muutamalla esimerkillä, miten osallistujat itse, heidän kollegansa, esimiehensä ja alaisensa arvioivat osallistujien kehittämistarpeita ennen ohjelman alkua.

Ohjelman alussa osallistujat kertoivat, millaisia odotuksia heillä oli ohjelman alussa (kohta 5.5) ja minkä asioiden tai alueiden kehittämistä he pitivät tarpeellisina. Seuraavassa on joidenkin osallistujien ilmaisemia kehittämiskohteita ohjelman alussa ja heidän oppimiskokemuksiaan ohjelman lopussa. Ohjelman alun kehittämisajatukset raportoidaan vasta tässä, koska näin on mahdollista vertailla, miten alussa koetut kehittämiskohteet ja ohjelman lopussa koetut oppimiskokemukset kohtasivat toisensa.

Osallistujat vastasivat ohjelman alussa ennen ensimmäistä valmennuspäivää pidetyssä alkuistunnossa kyselylomakkeella, millaisia kehittämiskohteita he näkivät omassa esimiestyössään.

Ohjelman päätyttyä osallistujat saivat täyttää kyselylomakkeen, jossa pyydettiin heitä kuvaamaan, millaisia tärkeitä oppimiskokemuksia he olivat mielestään saaneet ohjelman aikana. Näitä seuraavat arviot johtamistaitojen kehittämisestä. Tiedot kerättiin kyselylomakkeella (liite) ennen ohjelmaa ja ohjelman jälkeen osallistujilta itseltään, heidän 2-4 alaiseltaan, esimieheltään ja yhdeltä kollegalta.

ICT-Jatkuvat palvelut - kansainvälisen yrityksen outsourcing –palveluita tuottava yksikkö

Henkilö 1

Alussa kehittämiskohteita

- *vuorovaikutustaidot*

- *itsensä johtamisen kehittäminen*
- *valmennustaitojen kehittäminen*

Oppimiskokemuksia ohjelman lopussa

- *peiliin katsominen on useimmissa tilanteissa ratkaisu omaan kehittymiseen*
- *opit esimiehen viestinnästä ja kuuntelusta eli siitä, miten saan alaiset ohjaamaan toimintaansa haluttuun suuntaan*

Arviot johtamistaitojen kehittymisestä ohjelman lopussa

Oma arvio

- *ovat kehittyneet*
- *pyrin ottamaan huomioon alaisteni ja kollegojeni näkemyksiä enemmän huomioon esimiestyössäni*

Kollegan arvio

- *ei osaa sanoa*

Esimiehen arvio

- *näkemyksellisyys lisääntynyt*
- *myynnillisyyden ymmärrys syventynyt*

Alaisten arvio

- *ei muutoksia*

Henkilö 2

Alussa kehittämisalueita

- *henkilöjohtaminen*

Oppimiskokemuksia ohjelman lopussa

- *opin seuraamaan tilanteita ja tapahtumia uusista näkökulmista*

Johtamistaitojen muutokset ohjelman lopussa

Oma arvio

- *-ryhtiä tullut lisää johtamiseen*
- *uskallan sanoa mielipiteeni*

Kollegan arvio

- *arvio puuttuu*

Esimiehen arvio

- *-otteeseen on tullut järjestelmällisyyttä*
- *jämäkkyys kasvanut*

Alaisten arviot

- *parempaan suuntaan mennyt*
- *tietyntaista kovuuutta tullut*
- *parempaan päin mennyt*

Henkilö 3

Alussa kehittämisalueita

- *vuorovaikutustaidot*
- *ajankäyttö*
- *suunnitelmallisuus*
- *keskittyminen oleelliseen*
- *delegointi*

Oppimiskokemuksia ohjelman lopussa

- *tiedotuksen tärkeys*
- *vuorovaikutustaitojen tärkeys*

Arviot johtamistaitojen kehittymisestä ohjelman aikana

- *ajankäytössä tapahtunut kehitystä*
- *taidoissa ei ehkä muutosta*

Kollega

- *tehtävä ja asema muuttuneet ohjelman aikana niin paljon, ettei havaintoja voi tehdä*

Esimies

- *ei arviota*

Alaiset

- *johtamistaidot parantuneet*
- *ei muutoksia*

Henkilön 2 kohdalla kehittämisalueet ohjelman alussa ja oppimiskokemukset ohjelman lopussa kohtasivat hyvin. Eli tämä henkilö oli oppinut juuri niitä asioita, joiden kohdalla hän oli ohjelman alussa kokenut omaavansa kehittämistä. Henkilön 1 kohdalla kehittämiskohteet alussa ja oppimiskokemukset lopussa kohtasivat osittain. Henkilön 3 kohdalla kehittämiskohteet alussa ja oppimiskokemukset ohjelman lopussa eivät kohdanneet.

Johtamistaitojen kehittymisen osalta henkilön 2 kohdalla menivät varsin hyvin yhteen eli henkilön oma arvio oli varsin samansuuntainen muiden arvioitsijoiden kanssa. Henkilön 3 kohdalla hänen alaiensa määrä kasvoi ohjelman aikana niin paljon, että arvioiminen oli vaikeaa.

Ohjelman kesto oli noin 10 kuukautta. Ihmisten saattaa olla vaikea arvioida muutoksia alaisensa tai johtamistaidoissa, mikäli niissä ei tapahdu jotakin erityisen huomionarvoista kuten oli tapahtunut ilmeisesti henkilön 2 kohdalla.

c) kollegat, esimies ja alaiset osallistujien kehittämistarpeiden arvioijina

Ohjelman alussa kollegat, osallistujien esimiehet ja alaiset antoivat arvionsa osallistujien kehittämistarpeista.

Seuraavassa muutama esimerkki osallistujien omista arvioista ja muiden antamista arvioista

Esimerkki 1

Osallistuja arvioi omia kehittämistarpeitaan seuraavasti

- *”leadership-asioiden laaja oppiminen ja mitkä ovat olennaisia asioita ihmisten johtamisessa vaikuttamalla heidän työskentelyynsä muutoin kuin käskyttämällä”*

Kollegan arvio kehittämistarpeista

- *”vielä ripaus suoruutta, vaikka nytkin on hyvä. Kehittämisalueita: strateginen ajattelu, myynti, rekrytointi*

Esimiehen arvio kehittämistarpeista

- *”tulokseteko ja jämäkkyys”*

Alaisten arvio kehittämistarpeista

- *”henkilöjohtaminen, vuorovaikutusjohtaminen, toisten mielipiteen huomioiminen, kuunteleminen*

- *”ole läsnä, kun kuuntelet, arvostaminen, liian byrokraattinen, pitää uskaltaa tehdä omia ratkaisuja*

- *”palautteen antaminen, asiakaslähtöinen toiminta, asiakkaan kuunteleminen”*

Arvioissa on mielenkiintoista osallistujan itsensä arvio siitä, että hänen pitäisi oppia vaikuttamaan muulla tavoin kuin käskyttämällä. Esimies kaipaisi lisää jämäkkyyttä ja kollega lisää suoruutta. Tässä kehittämisalueet olivat ristiriitaisia. Alaisten mukaan kehittämistä olisi mm. alaisten kuuntelemisessa ja huomioimisessa, joka taas on melko yhdenmukaista henkilön oman näkemyksen kanssa. Alaisten näkemykset kuuntelemistaitojen kehittämisestä, byrokraattisuudesta ja uskalluksesta tehdä päätöksiä sopivat hyvin osallistujan temperamenttiin, joka on hieman etäinen, harkitseva ja virheitä välttävä.

Esimerkki 2

Osallistuja arvioi omia kehittämiskohteitaan seuraavasti:

- *”vuorovaikutus, ajankäyttö, suunnitelmallisuus, keskittyminen oleelliseen ja delegointi ”*

Kollegan arvio

- *”nopeampi päätöseteko veisi asioita paremmin eteenpäin. Tietty selkeys ja johdonmukaisuus joissakin tilanteissa nopeuttaisi asioiden hoitumista. Pelaa joskus liiaksi varman päälle”*

Esimiehen arvio

- ”välillä tarvittaisiin enemmän jämäkkyyttä alaisten kanssa toimimisessa”

Alaisten arvioita

- ”pienien signaalien tulkitsemistaito. Työntekijöiden seuranta: miten paljon kukin tekee, jotkut tekee enemmän, jotkut vähemmän.”
- ”hengen luomistaito, innostamisen taidon puute
- ”ajan puute, osaa kiittää, jos on mennyt ok”
- ”pitää harvakseltaan yhteyttä, koska ei työskentele samoissa tiloissa”

Osallistujan oma arvio sopii hyvin hänen temperamenttianalyysinsa kanssa, josta voidaan johtaa jokainen hänen esiin tuomansa kehittämiskohde. Kollegan arvio johdonmukaisuuden ja selkeyden puutteista tulivat esiin myös temperamenttianalyysissa. Esimiehen arvio siitä, että osallistuja tarvitsisi ”välillä” enemmän jämäkkyyttä alaisten kanssa on sekin johdettavissa osallistujan temperamentista. Tietylnlainen kiltteys ja hyväntahtoisuus ”omia kohtaan” ovat luontaista osal-listujalle.

Yllättävää alaisten esiin tuomissa asioissa on innostamisen taidon puute ja hengen luomisen puute. Osallistuja itse katsoi olevansa melko hyvä näissä asioissa. Kysymyksessä oli ilmeisesti alaisten määrän nopeassa kasvu ja siitä seurannut ajan puute.

Esimerkki 3

Oma arvio kehittämisen kohteista:

- ”ihmistuntemus, paineensieto, asioiden priorisointi”

Kollegan arvio

- ”jämäkkyys asioiden hoidossa”

Esimiehen arvio

- ”työnjohto, suunnitelmallisuus ja seuranta. Kyky asettua reilusti asiantuntijan yläpuolelle. Tulosahneuden puute, joskin vahva halu tulokseen on”

Alaisten arviot

- ”muiden kuunteleminen ja heidän mielipiteidensä huomioiminen”
- ”sanallisen ulosannin sujuvuus, auktoriteetin puute”
- ”häätäisyys ”

Tämän henkilön kohdalla kehittämisalueiden arviot olivat varsin ristiriitaisia. Hänen itse esittämänsä kehittämiskohteet eivät tulleet mitenkään esiin muiden arvioijien vastauksissa. Arviot olivat varsin mielenkiintoisia. Kollega kaipasi lisää jämäkkyyttä. Temperamenttianalyysin mukaan osallistuja ei halua olla käskijä taikka komentaja vaan etsii päätöksiä kuuntelemalla ympäristöä.

Toinen mielenkiintoinen seikka oli esimiehen ilmaisu ”kyky asettua asiantuntijan yläpuolelle”. Osallistujan temperamentti tai luonne on varsin pitkälti asiantuntija-

orientoitunut eli hän kuuntelee mielellään sellaisia asiantuntijoita, joita hän arvostaa asiantuntijoina. Toisin sanoen hän mielellään kuuntelee arvostamiensa asiantuntijoiden mielipiteet ennen kuin tekee päätöksen.

Tämän henkilön kohdalla on erittäin suuri ero omien kehittämiskohteiden ja muiden antamien arvioiden välillä. Ilmiö saattaa osin selittyä henkilön voimakkaan analyyttisellä luonteella, johon liittyy puheen korostunut määrä, hyvin analyyttinen pohdinta ja voimakas me-henki.

Internet-operaattoriyritys

Henkilö 1

Alussa kehittämisalueita

- *alaisten työn ohjaaminen*

Oppimiskokemuksia ohjelman lopussa

- *kattava annos teoriaa ja käytäntöä*
- *työnohjaus tuki hyvin valmennusta*
- *uusi ja erilainen näkökulma esimiestyöhön, erityisen mielenkiintoinen oli uusi asioiden ajattelutapa*
- *miten eri ihmiset käyttäytyvät ja toimivat*
- *esimiesten voimavarojen käsittely ja millaisia asioita tulisi välttää*
- *johti hyvään itsensä tutkiskeluun*

Arviot johtamistaitojen kehittymisestä ohjelman lopussa

Oma arvio

- *johtamistaidot melko hyvät, ei arviota muutoksesta*

Kollegan arvio

- *tuntemme toisemme entistä paremmin*
- *osaa paremmin arvioida alaisiaan*
- *tunnistaa paremmin erilaisia ihmisiä*

Esimiehen arvio

- *hän on kehittynyt edelleen*
- *kasvun seuraaminen on ollut hienoa*

Alaiset

- *ei isoja muutoksia, ehkä varmuutta tullut lisää*

Henkilö 2

Alussa kehittämisalueita

- *delegointi*

- *henkilöjohtaminen*
- *palautteen antaminen*
- *ihmisten huomioiminen*

Oppimiskokemuksia ohjelman lopussa

- *odotukset ylittyivät ehdottomasti*
- *työnohjauksen kautta kokemusperäisiä ratkaisuja*
- *valmennuspäivien kautta parempaa itsetuntemusta ja itsehallintaa*

Arviot johtamistaitojen kehittymisestä ohjelman aikana

Oma arvio

- *uskoisin, että johtamiseni on tullut määrätietoisemmaksi*
- *ehkä kykyni aistia ryhmän tunnelmia ja reagoida niihin on kehittynyt*

Esimiehen arvio

- *asiantuntemuksen kautta itsevarmuus on kasvanut*
- *yhteistyötaidot parantuneet*
- *alaisten luottamus kasvanut edelleen*

Alaisten arviot

- *ei merkittäviä muutoksia*

Alaisten osalta tulosta voi tulkita joko niin, että mitään merkittävää muutosta ei ole johtamisessa alaisten suhteen tapahtunut, tai sitten niin, että alaisten on vaikea hahmottaa vuoden mittaisella aikajaksolla tapahtuvia muutoksia. Esimiehet ja kollegat antoivat läpi aineiston melko selviä muutosviestejä.

Alla esitetään luettelomaisesti ominaisuuksia, joita tuli esiin osallistujien henkilökohtaisina kehittämistarpeina:

Vuorovaikutustaidot, tulevaisuuden ennakointi, resursointi, projektiosaaminen, teknisen tietotason parantaminen, muutos- ja kriisijohtaminen, vaikeiden tilanteiden haltuunotto, ajankäytön tehostaminen, motivointitaito, keppiä ja porkkanaa motivoivasti, delegointi, kommunikointi ei-teknisten ihmisten kanssa, muutoksen läpivientitaidot, ihmissuhteiden hallinta, ryhmädynamiikan ymmärtäminen, stressin ja paineen hallinta.

Listasta on helppo nähdä, että omat kehittämisalueet olivat pääsääntöisesti ei-teknisiä taitoja ja että ne kytkeytyivät miltei poikkeuksetta ihmissuhdetaitoihin, vuorovaikutustaitoihin ja erilaisten vaikeaksi koettujen tilanteiden parempaan hallintaan.

c) kollegat, esimies ja alaiset osallistujien kehittämistarpeiden arvioijina

Ohjelman alussa myös kollegat, osallistujien esimiehet ja alaiset antoivat arvionsa osallistujien kehittämistarpeista. On luonnollista, että arviot poikkeavat osallistujien omista arvioista. Ehkä yllättävää kuitenkin oli se, että useimpien osallistujien kohdalla muiden

arviot olivat täysin erilaisia kuin heidän itse esittämänsä. Asiaa selittää ainakin osittain se, että esimerkiksi sana ”kehittämistarpeet” pitää sisällään varsin suuren määrän mahdollisia asioita. Tästä huolimatta arvioiden poikkeavuus on merkittävää.

Seuraavassa esitetään muutamia esimerkkejä osallistujien ja muiden arvioista.

Esimerkki 1.

Osallistuja arvioi omia kehittämistarpeitaan seuraavasti:

”viestintä, muutosprosessien hallinta, palautteen antaminen, ryhmädynamiikan ymmärtäminen, keskittyminen valmentamiseen, stressin- ja painetilanteiden hallinta, ajankäytön hallinta”

Kollegan arvio kehittämistarpeista oli seuraavanlainen:

”... oppia hillitsemään hermonsä, jakamaan asioita, tiukempaa esimiesotetta”

Esimiehen arvio kehittämistarpeista oli seuraavanlainen:

”ihmisten johtaminen, korkeampaa profiilia ja riippuvuuden vähentämistä muista ihmisistä ”

Alaisten arviot olivat seuraavanlaisia:

”lisää täsmällisyyttä, kiireisyyden vähentäminen, asioiden pikaisempi eteenpäin vieminen”

Arvioista voi helpostikin tulkita, että jokainen arvioija tarkastelee kehittämistarpeita erilaisista näkökulmista ja näin myös näkee tarpeet erilaisina. Kehittämistarpeiden arviointiin vaikuttavat varmasti myös arvioijan omat arvostukset ja uskomukset siitä, miten hyvä esimies toimii. Toisaalta voitaneen todeta, että esimies on jatkuvasti erilaisten arvioiden kohteena ja jokainen arvio on väistämättä antajansa maailmankuvan kahlitseminen.

Esimerkiksi yllä arvioidun henkilön kohdalla voimme havaita, että esimies itse tunnistaa itsessään monenlaisia kehittämistarpeita samaan aikaan kun hänen kollegansa arvioivat häntä asialliseksi, vaativaksi ja kannustavaksi. Esimies piti häntä realistisena ja hyvän otteen omaavana. Alaiset katsoivat, että hän on ihmisläheinen ja luotettava.

Esimerkki 2

Toisessa esimerkissä voidaan nähdä, että arviot voivat olla hyvinkin samankaltaisia.

Oma arvio

”ajankäytön hallinta, motivointi, miten kepeästi porkkanaa, tehokkuutta ihmisistä”

Kollegan arvio

”täsmällisyyttä lisää, ei pysty antamaan negatiivista palautetta, liian ystävällinen?”

Esimiehen arvio

”lisää jämäkkyyttä ja vaativuutta, kiltteys ja ystävällisyys (liian), täydellisuuden tavoittelu, jolloin asiat eivät aina etene”

Alaisten arvio

”kovistelu puuttuu, jämäkkyyttä lisää alaisia kohtaan”

Arvioista nähdään, että kyse on melko kiltistä ja ilmeisen pidetystä henkilöstä, koska kehittämisodotukset ovat melko pehmeitä eikä varsinaista kritiikin kaltaista arviointia juurikaan tule. Saattaa olla, että edes nimettömänä ei haluta antaa kritiikkiä esimiehelle, josta pidetään. Toisaalta ei-pidetty esimies saattaa saada myös täysin ansiotonta kritiikkiä vain sen vuoksi, että toimii jämäkästi ja vaativasti. Voidaan kysyä, onko alaisten esimiehelle antama kritiikki ylipäättään luotettavaa ja käyttökelpoista. Ehkäpä on kuitenkin tyydyttävä siihen, että arviot antavat jonkinlaista suuntaa, jos ei muusta niin ainakin kohteen sijainnista pidetty-ei-pidetty -akselilla. Osallistujien joukossa ei tosin ollut ketään sellaista esimiestä, jonka arvioista olisi suoraan voinut päätellä, että hänestä ei organisaatiossa pidetä.

Yllä olevan esimerkin esimiehen kollega arvioi hänen vahvuuksikseen ystävällisyyden, kyvyn hyvän ilmapiirin luomiseen ja ihmisten ymmärtämisen. Hänen esimiehensä mielestä vahvat puolet ovat älykkyys, ajattelu ja ihmisten huomioon ottaminen. Alaiset taas katsoivat, että hän on sosiaalinen, alaisiaan tukeva, järjestelykykyinen ja alaisistaan huolehtiva.

Esimerkki 3

Kolmannessa esimerkissä on havaittavissa uranousussa oleva esimies. Omat kehittämistarpeet ovat varsin suuret ja laajat. Omassa arviossa näkyy voimakas tavoitteellisuus.

Oma arvio

”hallittu muutosten läpivienti, haluan oppia tavan, jolla saan organisaation tekemään asiat toivomaani päämäärää kohti, halu olla esimiesalaisten suunnan näyttäjä ja suunnan kääntäjä, työn organisointi, ajan hallinta, ihmissuhteiden hallinta, viestintätaidot”

Kollegan arvio

”vaikea sanoa, ehkä jämäkkyyttä lisää, teknisen osaamisen lisääminen, priorisointi”

Esimiehen arvio

”nykytehtävässä osa-alueet ok, jatkossa varmaan isommassa roolissa alaisten henkilöjohtaminen haaste”

Alaisten arviot

”alaisten ja ryhmien etujen ajamisessa kehittämistä, asioiden loppuun saattaminen, liiallinen avoin puhuminen, pitkäjännitteisyyttä lisää, spekulointia vähemmän”

Arviot osoittavat, että asianomainen näkee itse omat kehittämistarpeensa varsin eri lailla kuin hänen alaisensa. Alaiset katsovat, että heidän esimiehensä on liikaakin työnantajan

puolella. Osallistujan omasta arviosta paistaa hänen halunsa saada yhä enemmän irti organisaatiosta niin omia taitojaan kehittämällä kuin pyrkimällä vaikuttamaan alaisiin tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattamiseksi.

Myös muiden arviointikysymysten kohdalla näkyy, että esimerkkihenkilön ilmeisesti nousujohteisen uran vuoksi arviot ovat selvästi voimakkaampia kuin esimerkki 2:n kohdalla. Jos esimerkki 2 saa kriittistä arviota varsin varovaisesti ja hienotunteisesti, esimerkki 3 saa varsin voimakastakin arvostelua joistakin toimintatavoistaan. Vastaavasti esimerkki 2 saa myönteisiä arvioita, jotka painottuvat hänen yhteistyökykyensä, ystävällisyyteensä ja joustavuuteensa. Esimerkki 3 saa puolestaan kiitosta dynaamisuudestaan, organisointikyvystään, management-roolistaan, vakuuttavuudestaan, sovituisista asioista kiinnipitämisestä ja muista vastaavantyypisistä seikoista.

Alaisten arvioon esimiehistään vaikuttanee ainakin tämän aineiston perusteella ilmeisen paljon se, miten alaiset kokevat esimiehen olevan heidän puolellaan suhteessa työnantajaan. Ne esimiehet, jotka koetaan voimakkaasti työnantajan edun ajajiksi, saavat helpommin negatiivisia arvioita kuin ne esimiehet, joiden koetaan ajavan alaistensa etua. Asia on mielenkiintoinen, sillä esimieshän on muodollisesti aina ensisijaisesti työnantajan edustaja. Toisaalta kysymys lienee usein alaisten kokemuksista ja uskomuksista eikä välttämättä niinkään todellisesta toiminnasta.

Osallistujien luonteenpiirteet ja odotusten täytyminen valmennusohjelmasta yleisesti

Seuraavassa osallistujien lyhyet ilmaisut siitä, miten he kokivat odotustensa täyttymisen PIT-ohjelmassa. Kysymykseen vastanneista kukaan ei ilmaissut, että odotukset olisivat täysin jääneet täyttymättä. 13 osallistujaa 19:sta ilmaisi odotusten täytyneen ja loput 6 katsoivat odotusten täytyneen ainakin osittain.

Internet -yritys

Vaikuttavuus

Henkilö

- | | |
|---|--|
| 1 | kyllä |
| 2 | kyllä, muuten en olisi viime vuoden myllerryksistä selvinnytkään |
| 3 | kyllä täytyivät |
| 4 | enemmänkin, positiivinen kokemus kaikkiaan |
| 5 | kyllä |
| 6 | aika hyvin
(yhdeltä osallistujalta ei saatu vastausta) |

Hallitsevuus

- | | |
|---|---|
| 1 | kyllä |
| 2 | ainakin on tullut mietittyä asioita myös ei-tekniseltä kannalta |
| 3 | ylittyivät ehdottomasti |

ICT – jatkuvat palvelut

Vaikuttavuus

1. kyllä, osittain
2. kyllä
3. vinkkejä tuli

Hallitsevuus

1. kyllä
2. kyllä
3. monelta osin kyllä

Pysyvyys

1. kyllä
2. kyllä
3. osin, vaikka varsinaisia tarkempia ohjeita kaipasinkin

Myöntövyys

- 1 osittain

6.5. Osallistujien arviot ohjelmasta sen päätyttyä

Ohjelmaa arvioitiin sen päätyttyä kahdesti: loppuhaastatteluin ja jälkihaastatteluin. Loppuhaastattelut tehtiin ennen viimeistä, pääosin kertaavaa jaksoa ja jälkihaastattelut pari kuukautta ohjelman päättymisen jälkeen.

Arviot noudattivat samaa linjaa kuin aiemmissakin kyselyissä ja haastatteluissa. Ohjelmaa kokonaisuutena pidettiin onnistuneena niin rakenteeltaan kuin sisällöltäänkin.

Seuraavassa on koottu näiden haastattelujen tuloksia ja keskeisimpiä havaintoja:

1. Esimiehet pitävät tärkeänä ohjelman kaltaista ”minäkuvakeskeistä” valmennusta, jossa pääpaino on psykologisessa johtamisvalmennuksessa, omien käyttäytymismallien ymmärtämisessä ja analysoinnissa sekä ylipäätään itsensä tutkimisessä.

”Tämähän on lähtökohtaisesti nyt erilainen. Nämä on hauskoja ja hyödyllisiä juttuja, joita ei aiemmin ole ollut. Tällainen minäkuvakeskeinen lähestymistapa esimiesvalmennukseen tuntui sopivan meille. Ei sellainen tyrkyttävä, vaan sellainen pohdintaa ruokkiva.”

”..., että miten niitä asioita tekee esimiestyössä. Sitä sellaista itsepohdiskelua, itsensä ymmärtämistä eli koittanut mennä kohti sitä, etten yritä olla jonkun tietynlainen vaan kuuntelen enemmän itseäni, että mikä mun kannaltani on järkevin tapa lähestyä jotakin asiaa.”

2. Psykologispainotteisella pitkäkestoisella valmennuksella on haastattelujen perusteella mahdollista saavuttaa pysyvänluonteisia vaikutuksia muun muassa osallistujien itseluottamuksen kohoamiseen ja itsetuntoon.

Pysyvänluonteisten muutosten toteuttaminen omassa käyttäytymisessä tai ajattelussa koettiin varsin työlääksi, eikä erilaisten nopeiden temppujen onnistumiseen juurikaan uskottu. Oman käyttäytymisen muuttaminen näyttäisi olevan pitkäkestoisen ja paljon kertausta sisältävän harjoittelun tulosta. Lisäksi välttämättömänä ehtona muutoksen onnistumiselle näyttää olevan korkea motivaatio sekä muutostarpeen henkilökohtainen kokemusperäinen tunnistaminen.

”Mä en ole enää niin mustavalkoinen enkä niin ehdoton. Kun henkinen jousto kasvaa, niin on paljon helpompi olla.”

3. Kollegoista koostuvat esimiesryhmät tarvitsevat yhteisiä valmennustilaisuuksia, joissa voidaan tarkastella sekä esimiestyöhön itsessään liittyvää problematiikkaa että myös omien haasteellisten esimiestilanteiden toiminta- ja käyttäytymismalleja.

”Se on äärimmäisen tärkeää, että esimieskollegat kokoontuu. Tehdään sen verran samanlaista työtä. Samantyyppisiä ongelmia ja ihmissuhdeongelmia.”

4. Oman persoonallisuuden tuntemuksen vahvistaminen koettiin hyvin merkittäväksi.

Persoonallisuuden käsitteeseen sisällytetään tässä yhteydessä muun muassa omat temperamentti- ja arvomaailma, johtamistyyli, päätöksentekotyyli ja toimintatavat.

”Olen suhtautunut vähän rennommin näihin omiin erityispiirteisiin tässä viime aikoina. Että en ole väkisin koittanut järjestää työpöytää, kun se ei ole mun tapa tehdä töitä. Eli koitan keskittyä olennaiseen.”

”... ymmärtää ne omat puitteet, joissa toimii. Mekin toimitaan aikamoisen ihmismäärän kanssa, niin monesti tullut sellaisia konfliktitilanteita, joissa oma käytös on provosoinut tilannetta. Tilanteitten hallinta vaatii, että tietää itse, miten toimii.”

5. Keskeisiä kehittämisen alueita esimiestyössä ICT-alalla ovat erityisesti palautteen antaminen ja saaminen, kiireen tunnun ja stressin vähentäminen ja ihmisten yksilöllisyyden huomioiminen.

Palautteen antaminen alaisille ja palautteen hankkiminen omasta toiminnasta koettiin yleisesti puutteelliseksi, ja se nähtiin merkittävänä osa-alueena esimiestyön ja hyvän ilmapiirin kehittämisessä. Palautteen hankkiminen omasta toiminnasta on ilmeisesti melko vähäistä, vaikka se koetaan tärkeänä. Ehkä anonyymipalautteen pyytäminen omilta alaisilta on koettu hieman uskaliaaksi. Kiireen, kiireen tunnun ja stressin välttämisen alan esimiehet kokevat myös erittäin tärkeänä. Moni esimies kokee, ettei oman sisäisen

laatuajattelunsa kriteereiden mukaan kykene tekemään omaa työtään riittävän laadukkaasti ajan puutteen vuoksi.

6. Yksilökeskeinen – erilaiset tarpeet ja erilaiset arvomaailmat huomioiva – johtaminen nähtiin yhtenä tulevaisuuden menestystekijöistä. Yksilökeskeisyyden yhdeksi elementiksi nousi tilannetajun kehittäminen ja alaisten maailmankuvan hahmottaminen erilaisissa tilanteissa.

”Ihmislunnon monimuotoisuus hämmästyttää edelleen. Hirveästi liikkuvia osia tuossa koneistossa. Lähinnä se, että on oppinut itsestään jotakin, mutta että myös suhteesta toisiin. Ja siitä vuorovaikutuksesta. Tiedostaa paremmin ja mieltii, miten niitä voisi oppia hyödyntämään.”

”Olen ruvennut tarkkailemaan omia työtapoja enemmän, mitä mä teen ja millä lailla. Olen ruvennut tarkkailemaan myös työkavereita, alaisia. En kyttäämään, mutta sillai havainnoimaan eri lailla kuin ennen. On avannut silmiä tää prosessi.”

7. Vapaa-ajan ja työn erottaminen toisistaan on stressin välttämisen näkökulmasta hyvin merkittävää.

Vapaa-ajan ja työn erottaminen nähtiin tärkeänä kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin työaikojen liiallista venymistä pidettiin negatiivisena siksi, että varsinaisen rentouttavan vapaa-ajan vähyys esti riittävän palautumisen työstä. Toisena näkökulmana tuli esiin muun muassa keskeneräisten töiden, erilaisten työtehtävien ja työhuolien vaikutus vapaa-aikaan.

”Noi tietyt rutiinihommat, tilastointia, laskutusta ja tällaista, niin menee sillai, että illalla tai viikonloppuna, että ne saa tehtyä. Homma ei muuten etene. Välillä on kuin olis rautatieasemalla töissä. Ihmisiä tulee ja menee. Aloita ja keskeytys, aloita ja keskeytys. Illalla tai viikonloppuna saa mielettömästi aikaan muutamassa tunnissa.”

8. Johtamistyö ICT-alalla on menossa toisaalta perinteiseen suuntaan, mutta myös ihmiskeskeisempään suuntaan.

Johtamistyön tulevaisuuden painotuksia kysyttäessä osallistujat olivat kaiken kaikkiaan melko yksimielisiä. Johtamis- ja esimiestyössä on kaksi painoaluetta. Voimakkain painopiste tulee olemaan yksilöllisen johtamisen ja ihmiskeskeisen johtamisen korostuminen. Tälle alueelle kuuluvat muun muassa tunneälytaidot, joiden avulla menestytään paremmin esimerkiksi alaisten kohtaamistilanteissa, motivaation luomisessa, erilaisuuden ymmärtämisessä ja hyväksymisessä, viestinnässä, palautteen antamisessa ja ilmapiirin luonnissa. Perinteinen johtamistyön malli taas korostaa niin kutsutun management -alueen hallinnan merkitystä.

Yhtenä vaihtoehtona esitettiin myös mallia, jossa business-osaamisen painopistealue vastuutettaisiin eri henkilölle kuin varsinainen esimiestyö, jolloin vastuu jakaantuisi kahdelle erilaisen roolin omaavalle henkilölle. Toisaalta tällaisen mallin toimimisvaikeudetkin todettiin.

”Ihmislähtöisyyttä ja määrätietoisuutta. Myös paineensietokyvyn pitää olla hyvä. Erilaisten tehtävien määrä kasvaa.”

”Kyllä tämän alan johtaminen muuttuu ehkä enemmän tällaiseen perinteiseen. Sitä mukaa, kun organisaatiokoko kasvaa ja kehittyy, mennään kohti normaalia business-johtamista.”

”Jos saisi patentoitua asiantuntijaryhmien työn ja henkilöjohtamisen järkevän kombinaation. Että olisi jonkinlainen henkinen johtaja valmentamaan ihmisiä ja sitten asiantuntija, joka katsoisi toiminnan niin kuin tavoitteet ja sellaiset.”

9. Esimiestyö ICT-alalla tulee muuttumaan haasteellisemmaksi ja lähestyy perinteisempää johtamistyötä

Jatkuvan muutoksen uskotaan olevan arkipäivää myös tulevaisuudessa. Hoidettavien asioiden ja tehtävien määrän uskotaan edelleen kasvavan, jolloin oman työnkuvan kriittinen tarkastelu ja delegoinnin merkitys tulevat tärkeiksi oman työn kehittämisen välineiksi. Myös työn tuottavuuden kasvu korostuu. Organisaatioiden tehokkuutta tarkkaillaan yhä enemmän. Organisaatiomuutokset jatkunevat myös lähitulevaisuudessa, kun etsitään yhä suurempaa tuottavuutta. Johtamisen näkökulmasta todennäköinen suunta on kohti ammattimaisempaa esimiestyötä. Mukavat ja leppoiset työpaikat, jollaisiksi ICT -alan yrityksiä on usein kuvattu, ovat vähenemässä. Toisaalta juuri tätä ”hyvän fiiliksen” korostumista on pidetty yhtenä keskeisistä alan vahvuuksista.

7. Keskustelua

7.1. Tutkimuksen tulokset lyhyesti

7.1.1. Tutkimuksen tuottamat uudet tulokset

Tutkimuksen päätulos on meta-PIT-ohjelma ja sen kantavat periaatteet. Meta-ohjelmassa osa siinä noudatettavista kantavista periaatteista on sellaisia, jotka ovat pysyviä ja osa sellaisia, jotka tulee sovittaa kuhunkin tapaukseen. Näin meta-PIT-ohjelma tulee räätälöidä jokaista toteutusta varten.

Ohjelman kaksi toteutusta onnistuivat tutkijan odotusten mukaisesti ja antoivat tukea sille, että ohjelman kantavia periaatteita kannattaa käyttää myös muissa IT-alan esimies-valmennusohjelmissa. Meta-PIT-ohjelman kaltaista yhden vetäjän toteuttamaa mallia pidettiin yksimielisesti hyvänä, sillä se varmisti ohjelman ”ajatuksen jatkuvuuden” läpi ohjelman.

Seuraavassa on koottuna PIT-ohjelman keskeiset periaatteet perusteluineen. Ne muodostavat meta-PIT-ohjelman kantavan konseptin:

- 1) Ohjelman tulisi olla ainakin seitsemän valmennuspäivän mittainen ja valmennuspäivien välien tulee olla vähintään kolme ja korkeintaan 6 viikkoa, jotta osallistujalla on mahdollisuus kokeilla uusia ajattelu- ja toimintamalleja työssään useissa eri tilanteissa.

PIT-ohjelma oli pituudeltaan noin kymmenen kuukautta. Siinä oli orientoiva avausistunto ja seitsemän valmennuspäivää, jotka toteutettiin tässä ohjelmassa noin kolmen – viiden viikon välein. Esimies-ajattelu - kuten ajatukset, käsitykset itsestä ja tavat yleensäkin - muuttuu hitaasti ja vasta, kun esimies on testannut uutta ajattelua ja uusia toimintamalleja mieluummin useita kertoja, hän kykenee vertaamaan vanhaa ja uutta ajatteluun sekä vanhoja ja uusia toimintamallejaan ja näin arvioimaan, ovatko uusi ajattelu ja uudet toimintamallit joissakin asioissa olleet hyviä ja tuottaneet parempia tuloksia kuin vanhat ajatukset ja toimintamallit.

Esimiesvalmennusohjelmissa valmennuspäivien riittävät pitkät välit – siis 3-6 viikkoa - ovat tärkeä asia myös siksi, että pääsääntöisesti osallistujat tekevät arkista työtään ja näin oman ajattelun ja toiminnan muuttamiseen on aikaa ja mahdollisuuksia vain rajallisesti. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokaisen valmennusosion päätteeksi tarkistetaan osallistujilta, mitä ovat ne asiat ja toimintamallit, joita hän aikoo muuttaa ennen seuraavaa valmennuspäivää. Näin jokainen osallistuja antaa konkreettisen ”lupauksen”, mihin asioihin hän kiinnittää huomiota. Jokaisen valmennuspäivän alussa on tarpeen kysyä jokaiselta osallistujalta, millaisia kokemuksia hänellä oli valmennuspäivien väliseltä ajalta ja miten hän oli kokenut tekemänsä muutokset.

- 2) Osallistujat tulisi haastatella henkilökohtaisesti ennen ohjelman alkua, jotta valmentaja pystyy huomioimaan osallistujien tietotason, odotukset ja muut huomionarvoiset asiat suunnitellessaan valmennusohjelmaa.

Haastattelu valittiin tiedonkeruutekniikaksi, koska siinä haastattelijan on helppo tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteessa tarpeen mukaan. Tarkentavat kysymykset saattavat olla arvokkaita ohjelman sisällön rakentamisen kannalta. Haastattelussa jokainen osallistuja saadaan pääsääntöisesti mukaan. Haastattelun etu on myös mahdollisuus säädellä tunnelmaa eli taitava haastattelija saa haastateltavan rentoutumaan ja puhumaan avoimemmin asioista. Haastattelutilanteessa onkin tärkeää, että tunnelma on miellyttävä ja rento. Esimerkiksi sähköpostitse tehtävässä kyselyssä edellä esitetyt seikat on vaikeampi toteuttaa. Sama koskee kirjeitse tehtyä kyselyä. Jälkikäteen ajateltuna sähköpostia olisi voinut käyttää haastattelun ohella. Näin olisi ollut mahdollisuus saada vielä sellaista tietoa, jota haastateltava ei haastattelutilanteessa muista tai jota hän ei tuo esiin, koska asia vaatisi vielä pohdintaa.

Riskinä haastattelussa on ainakin se, että haastattelija saattaa tiedostamattaan vaikuttaa haastateltavan mielipiteisiin ja painottaa asioita, jotka ovat haastattelijan mielestä tärkeitä. Tämä riski on erittäin tärkeä tiedostaa, kun haastattelua käytetään tiedonhankintatekniikkana.

PIT-ohjelma on meta-ohjelma, joka räätälöidään joka kerta tapauskohtaisesti. Tästä seuraa, että ohjelmassa on osia, jotka toteutetaan aina samalla tavalla, ja osia, jotka ovat tapauskohtaisesti muuttuvia. Osallistujien odotukset ohjelmalle ovat yksi muuttuvia osia säätelevistä tekijöistä. Ohjelmassa pyritään mahdollisimman pitkälle ja tarkkaan pohtien huomioimaan osallistujien toivomukset ja odotukset. Valmentajan osaamista ja kokemusta vaativa, tärkeä ja haasteellinen tehtävä on kyetä arvioimaan, missä muodossa kukin odotus ja toive kannattaa tai ylipäättään voidaan toteuttaa.

PIT-ohjelmassa jokainen osallistuja haastateltiin ennen ohjelman alkua. Haastattelussa selvitettiin mm. osallistujan perustietoja, hänen esimieskokemuksensa laajuus ja hänen odotuksiaan ohjelmaa kohtaan. Henkilökohtainen haastattelu on tärkeä myös siksi, että osallistujat voivat tuoda esiin myös sellaisia seikkoja, jotka saatetaan kokea esimerkiksi heikkouden merkiksi tai jopa häpeällisiksi, vaikka ne todellisuudessa voivatkin olla useille osallistujille yhteisiä ongelmia. Lisäksi henkilökohtaiset haastattelut antavat arvokasta tietoa alkavan osallistujaryhmän motivaatiosta ja lähtötasosta.

Vertailussa mukana olleissa esimiesvalmennusohjelmissa odotuksia kysyttiin lähinnä sähköpostitse tai lomakkeella ja ohjelmien ensimmäisessä istunnossa. Systemaattista odotuksiin painottuvaa haastattelua ei vertailussa mukana olleissa ohjelmissa ole.

- 3) Ohjelmassa tulisi olla mahdollisuus osallistua säännölliseen työnohjaukseen valmennuspäivien välisenä aikana. Tästä on hyötyä erityisesti kokemattomammille esimiehille.

Työnohjaus antaa lisäsyvyyttä ohjelmaan ja erityisesti kokemattomammille osanottajille mahdollisuuden keskustella myös sellaisista kysymyksistä, jotka kokeneemmille esimiehille ovat itsestään selviä.

PIT-ohjelmassa päädyttiin ratkaisuun, jossa valmennuspäivien välisenä aikana oli mahdollisuus osallistua ryhmätyönohjaukseen. Työnohjauksessa oli mukana kummastakin ryhmästä kuusi osallistujaa. Jakoon päädyttiin siitä syystä, että kysyttäessä osallistujien kiinnostusta työnohjaukseen, noin puolet ilmaisi olevansa olevansa halukkaita olemaan mukana niin varsinaisessa ohjelmassa kuin työnohjauksessakin. Koska työnohjauksesta

vastannut tutkija katsoi kuusi henkeä sopivan kokoiseksi ryhmäkooksi, ryhmien rakentaminen sujui helposti. Työnohjaukseen osallistuneet olivat kaikki itse halunneet mukaan. Mikäli työnohjausta olisi tarjottu uudelleen, olisi mahdollista, että siihen halukkaita olisi vielä ilmaantunut. Toisaalta työnohjaus ”irtaantui” osittain alkuperäisestä tarkoituksestaan. Työnohjausistunnoissa käsiteltiin paljon asioita, joita varsinaisessa PIT-valmennuksessa ollut mukana. Alun perin ajatuksena oli, että työnohjauksessa olisi jatkettu edellisen PIT-ohjelman teemoja. Osin näin myös tapahtui.

- 4) Ohjelman tulisi perustua syvälliseen interaktiivisuuteen ja kokemuksista oppimiseen perustuva valmennusmalliin

Tutkijan kokemuksiin perustuvassa PIT-mallissa toimitaan siten, että useissa uusissa teemoissa tutkija ensin alusti pääosin lyhyesti aiheeseen. Tämän jälkeen jokainen yksilö mietti, mitä tämä asia tarkoittaa hänelle henkilökohtaisesti, miten hän kokee asian ja miten hän on asiassa toiminut. Tällä tavalla kaikissa aihealueissa osallistuja joutui miettimään omia kokemuksiaan ja toimintamallejaan keskustelujen pohjaksi. Sen jälkeen siirryttiin pareihin keskustelemaan, jolloin parit muodostivat yhteisen näkemyksen siitä, millainen ajattelu- tai toimintamalli olisi tilanteessa paras. Lopuksi parit esittelivät omat näkemyksensä, jonka jälkeen koko ryhmässä pohdittiin, mikä olisi ”paras” ryhmän löytämistä malleista. Tällaisella yksilöpohdintoista lähtevällä mallilla voidaan ainakin pääosin välttää se, että äänekkäimmät ja aktiivisimmat osallistujat saisivat liian suuren roolin yhteisissä keskusteluissa ja vierittäisivät sitä liiaksi omien ajatustensa suuntaan.

PIT-ohjelmassa painotus on a) henkilökohtaisissa pohdintoissa, paripohdintoissa ja lopulta ryhmäpohdintoissa sekä b) perinteisten luentojen vähäisyys ja lyhyys. Valmennusten kokemusten pohjalta nämä painotukset näyttävät lisäävän motivaatiota keskittyä valmennukseen ja aktiivisuutta pohtia ja oppia uusia ajattelu- ja toimintamalleja.

Useita aiheita käsiteltiin myös siten, että osallistujat jaettiin kolmen hengen ryhmiin työstämään aiheita tietyn toimintaohjeen mukaan. Tyypillisiä tällaisia aiheita olivat mm. palautteen antamiseen liittyvän mallin harjoittelu, erilaisten ihmisten johtaminen ja stressin välttäminen. Näin on toimittu aiemminkin valmennusohjelmissa, mutta PIT-ohjelmassa myös tällaista ryhmätyötä edelsi aina jokaisen osallistujan itsenäinen pohdinta asiasta.

Tällaista systemaattista yksilö > pari > koko ryhmä-mallia ei käytetä systemaattisesti muissa esimiesvalmennusohjelmissa, joita tutkija tarkasteli.

- 5) Tunneälytaitojen kehittämistä painottava esimiesvalmennusohjelma tulisi rakentaa - jos mahdollista - yhden valmentajan malliin, koska ”punaisen langan” ylläpitäminen on siinä helpompaa kuin usean valmentajan mallissa.

Pidemmissä – enemmän kuin kolme päivää kestävässä - esimiesvalmennusohjelmissa on perinteisesti ollut aina enemmän kuin yksi valmentaja. Näin oli myös kaikissa esimiesvalmennusohjelmissa, joita kävin läpi ohjelmaa suunniteltaessa. PIT-ohjelmassa yksi valmentaja veti kaikki teemapäivät (työnohjauksen hoiti toinen tutkija). Tämä on luonnollisesti varsin haasteellista, sillä valmentajalla tulee olla suuri määrä tietoa esimiestyön eri alueilta, jotta hän ylipäänsä voisi yksin vastata kaikista valmennuspäivistä. PIT-ohjelmassa minun yli 20 vuoden kokemukseni esimiesten kouluttamisesta antoi hyvän pohjan kaikkien mukana olleiden teemojen ja aiheiden valmentamiseen.

Tällaisella mallilla voidaan varmistaa, että valmentajalla on kaikki tieto, mitä edellisellä kerralla on käyty läpi ja kerrata aina edellinen valmennuspäivä. Lisäksi näin voitiin rakentaa koko PIT-ohjelma sellaiseksi, että pääteema eli tunneälytaidot seurasi samanlaisena käsitteenä ja tulkintana läpi ohjelman.

- 6) Itsensä tuntemiseen tulisi panostaa, sillä se on itsensä tavoitteellisen kehittämisen välttämätön ehto

Esimies, joka ei tunnista omia temperamenttipiirteitään ja niiden vaikutuksia työhönsä, on varsin rajallisesti kykenevä myös tunnistamaan omia puutteitaan ja heikkouksiaan. Esimies, joka ei tunnista puutteita vuorovaikutustaidoissaan, ei todennäköisesti ole innostunut kehittämään niitä. Esimies, joka ei tiedä puutteita osaamisessaan, ei voi olla motivoitunut puutteiden korjaamiseen. Jos esimies itse uskoo olevansa hyvä ja puutteeton, hän tuskin on innostunut kehittämään itseään. 360 asteen analyyseilla esimies saa PIT-ohjelmassa verrata omia näkemyksiään itsestään muiden näkemyksiin ja näin hänellä on mahdollisuus saada arvokasta tietoa, miten hänen omat näkemyksensä itsestään, osaamisestaan ja johtamistaidoistaan poikkeavat esimerkiksi hänen alaiensa näkemyksistä. Itsetuntemuksen lisäämisen tulisi siis perustua ainakin 360 asteen arvioinnin pohjalta eli niin, että osallistujat arvioi itseään samalla, kun hänen alaisensa, kollegansa ja esimiehensä arvioivat häntä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä kuva siitä, miten yhdensuuntaisia esimiehen omat arviot ovat hänen työtään läheltä seuraavien toisten henkilöiden esittämien arvioiden kanssa

Yksi PIT-ohjelman osio, jossa itsetuntemusta lisättiin, oli palauteharjoitus. Osallistujat antoivat kolmen hengen ryhmissä palautetta ja kehittämisideoita toisilleen. Tämä harjoitus sai osallistujat innostumaan, sillä he eivät koskaan aikaisemmin saaneet kollegoilta itseään koskevia kehittämisideoita. Keskusteluissa kävi ilmi, että käytännössä kaikki kehittämis-ideat koettiin oikeiksi ja osallistujat päättivät ryhtyä niitä toteuttamaan.

PIT-ohjelman kaltaista hyvin laajaa itsetuntemuksen pakettia ei muissa ohjelmissa ole. Ongelmaksi voivat muodostua kaupallisissa ohjelmissa kustannukset. Laadukkaiden itsearviointitestien, kyselyjen ja analyyseiden käyttö nostaa kustannuksia. Kuitenkin tarkasti pohdittu ja laadukkaista testeistä ja analyyseistä rakentuva itsensä tuntemisen paketti näyttää PIT-ohjelman valossa antavan osallistujille monipuolisuudessaan niin suuren hyödyn, että jokaisen esimiesvalmennusta järjestävän organisaation kannattaisi pohtia asiaa ja rakentaa ohjelmaan sopiva ja tarkoituksenmukainen paketti silläkin uhalla, että kustannukset jonkin verran nousevat.

- 7) Vertaistukiryhmäajattelun tulisi olla mukana koko ohjelman keston ajan.

Valmennukseen osallistujat tunsivat toisensa. Tällaisessa valmennuksessa ei tarvitse keksiä pulmia, vaan voidaan harjoitella todellisilla ongelmilla. Kollegojen valmennuksen merkitystä pidettiin suurena. Osallistujat kuvasivat, että vasta tällaisessa intensiivisessä työskentelyssä oppi tuntemaan paremmin kollegoitaan. Vertaistukea ovat ryhmäkeskustelut, joissa kollegat keskustelevat ja etsivät ratkaisuja esimiestyöhön liittyviin ongelmiin. Vertaistuki on merkittävä osa ohjelmaa myös siksi, että esimiehet näyttävät uskovan virheellisesti, että heidän omat ongelmansa ovat suurempia ja ainutlaatuisempia kuin muiden esimiestyötä tekevien. Monille yllätyksenä ongelmat ovatkin varsin samankaltaisia ja vertaistukikeskusteluissa löytyy usein uusia toimintamalleja asioiden hoitamiseksi.

- 8) Työskentelyn tulisi edetä tunneälytaitoihin pohjautuvista mentaalisista prosesseista kohti business -prosesseja ja henkilökohtaista työn optimointia

Tunneälytaitojen kehittämiseen tähtäävien prosessien painotus antaa valmiudet uusien ajattelu- ja toimintamallien pohdintaan ja käyttöönottoon. PIT-ohjelmassa yhtenä lähtökohdiana on, että esimiehen mentaalinen tasapaino ja hyvinvointi auttavat merkittävästi esimiehen kykyä tehdä omaa työtään korkealla tuottavuustasolla. Toiseksi osallistujien yksittäis- ja ryhmäkohtaisen ajattelun ”avaamiseen” tähtäävien itsetutkiskeluprosessien kautta syntyy valmennusohjelmaan paljon uusia toimintamallivaihtoehtoja erilaisiin johtamistyöhön liittyviin tilanteisiin.

Painopistealueina ovat koko ohjelman ajan a) tunneälytaitojen merkityksen ymmärtämisen lisääminen ja niiden kehittäminen (mm. ajattelumaailman merkitys, tunteiden vaikutus toimintaan, uskomukset, arvot, itsetunto), b) omien toimintatapojen ja -mallien tarkoituksenmukaisuuden arviointi sekä c) uusien toimintamallien pohdinta, arviointi ja muuttaminen.

PIT-ohjelmassa valmentaja alusti aiheesta, jonka jälkeen seurasivat yksilö- ja ryhmäpohdinnat. Sitten siirryttiin keskustelemalla miettimään, millaiset mallit voisivat olla parhaita erilaisissa tilanteissa. Lopuksi valmentaja antoi pohdittavaksi hänen omia valmennuskokemuksensa kautta syntyneitä toimintamalleja.

- 9) Erilaisia itsearviointimenetelmiä käyttäen tulisi pyrkiä löytämään osallistujien vahvuudet ja myös potentiaalisia kehittämiskohteita.

Itsearviointimenetelmien tarkoituksena tulee olla osallistujan itsetunnon parantaminen. Tästä syystä kirjallisissa palautteissa ei ollut mitään suoranaisesti negatiiviseksi tulkittavaa. Tämä johtuu siitä, että tutkijan pitkäaikaisen kokemuksen perusteella ihmiset lukevat tällaisia raportteja ”kielteinen esiin” -tavalla eli huomio kiinnittyy kielteisiin seikkoihin ja myönteiset asiat (siis vahvuudet) jäävät vähälle huomiolle. Henkilökohtaisen palautteen yhteydessä kerrotaan osallistujan mahdolliset rajoitteet, kehittämiskohteet ja kielteisiä luonteisia asioita. Tutkijan kokemuksen mukaan itsearviointimenetelmien ”kielteiset esiin” -tavalla käyttö johtaa usein lähtötilannetta huonompaan lopputulokseen.

- 10) Valmennuspäivien alussa tulisi kerrata edellisen päivän tavoitteet, sisältö ja se, mitä osallistajat olivat päivästä oppineet ja ottaneet käyttöön

Jokainen valmennuspäivä tulee kerrata alkavan valmennuspäivän alussa. Näin palautetaan mieleen edellisen kerran keskeiset asiat. Parhaiten tämä näyttää toimivan siten, että 1) ensin jokainen osallistuja muistiinpanojensa avulla miettii yksin, mitä hänelle jäi erityisesti mieleen ja mitä asioita hän mahdollisesti on ottanut käyttöönsä, 2) osallistuja miettii vieressä istuvan osallistujan kanssa edellistä valmennuspäivää ja sen tärkeimpiä asioita, 3) parit esittävät tärkeimmiksi kokemansa asiat, 4) koko ryhmä keskustelee, mitkä asiat jäivät erityisesti mieleen ja miten niitä mahdollisesti on jo ehditty käyttää osallistujien omassa työssä ja 5) mitkä asiat ryhmä kokee kaikkein tärkeimmiksi

- 11) Osallistujien henkilökohtaisen kokemusmaailman ja historian hyödyntäminen tulisi olla osa keskeistä oppimisympäristöä

Jokainen, joka on toiminut esimiehenä, omaa suuren määrän tietoa, osaamista, kokemuksia, onnistumisia, epäonnistumisia, pettymyksiä ja näihin liittyviä tunnekokemuksia, joiden jakamisesta on hyötyä muille esimiehille.

Johtamistyö ICT-alalla on tutkimuksen mukaan menossa toisaalta perinteiseen suuntaan, mutta myös ihmiskeskeisempään suuntaan. ICT -ala on ”normalisoitumassa” ja lähestyy muiden alojen käytäntöjä myös esimiestyössä. Johtamisen ja esimiestyön rooli tulee korostumaan ICT-alalla kovenevan kilpailun ja alan ”rutinoitumisen” myötä.

7.1.2. Aiempia tutkimustuloksia tukevat tulokset

Tässä tutkimuksessa syntyi myös aiempia tutkimustuloksia tukevia tuloksia.

1) Palautteen antamiseen ja ottamiseen tulisi panostaa.

Ruhotien ja Hongan (1999, 84-85) mukaan ulkoinen palaute parantaa yksilön tuloksia mones-ta syystä. Sen avulla voidaan korjata virheitä, se auttaa tunnistamaan ja korjaavan ongelmia, se auttaa selkiyttämään tavoitteita ja se voi johtaa työmotivaation lisäämiseen. Työntekijät suhtautuvat Ruhotien ja Hongan (1999, 77) mukaan jopa ankaraan, mutta perusteltuun kritiikkiin myönteisesti. Tässä tutkimuksessa kielteisen palautteen antaminen koettiin vaikeana ja hieman hämmentävänä.

Palautteen antamista ja erityisesti palautteen antamiseen liittyviä taitoja pidettiin erittäin tärkeinä. Erityisesti sitä, että esimiehen tulee kyetä antamaan myös kielteinen palaute siten, että se ei loukkaa kohdetta ja silti asia kerrotaan siten, että vastaanottaja ymmärtää sen sisällön yksiselitteisesti.

Palautteen ottaminen alaisilta on tärkeä väylä esimiehen itsensä kehittämiseksi. Tämä taas edellyttää, että saatu palaute on rehellistä. Rehellistä palautetta esimies voi saada silloin, kun organisaation sisäinen luottamus on korkea tai nimettömänä otetusta palautteesta. Nimetön palaute on oman kokemukseni pohjalta hieman ongelmallista, sillä se sisältää riskin, että joku tai jotkut alaiset ”kostavat” vanhoja tai nykyisiä asioita ja antavat liiankin kielteisen palautteen.

Alaiset suhtautuvat oman kokemukseni perusteella myönteisesti negatiiviseen tai rakentavaan palautteeseen, jos esimies on osannut antaa sen siten, että sitä ei ole koettu loukkaavana.

2) Vapaa-aika ja työ tulisi erottaa mahdollisimman hyvin toisistaan.

Vartiovaara (1996) kuvaa tyypillistä burnoutin kasvualustaa ja toteaa, että ainainen kiire johtaa siihen, että osa tärkeistä tehtävistä jää tekemättä. Työpäivät venyvät pitkiksi ja lomat liian lyhyiksi. Näin saattaa syntyä tunne, ettei voi onnistua, koska ei ole riittävän ahkera.

Vaikka tämän tutkimuksen osallistujat eivät nähneet omalla kohdalla työn ja vapaa-ajan erottamista erityisenä ongelmana, tulee se esiin tietotyöprojektin tuloksissa tärkeänä asiana.

Stressiä näyttäisi aiheuttavan se, että esimies ajautuu tilanteeseen, jossa hän alitajuisesti pyörittelee vapaa-ajallaan työasioita huolen kaltaisessa tunnelmassa. jatkuva riittämättömyyden tunne ja ajankäytön suunnittelun heikkous ajavat esimiehiä helposti stressitiloihin.

3) Organisaation sisäisen luottamuksen rakentamiseen tulisi panostaa.

Salojärvi (2006, 170-171) viittaa Castelliin ja Himaseen (2005) ja nostaa luottamuksen yhdeksi tulevaisuuden osaamishaasteeksi. Mattila (2007, 50-51) katsoo luottamuksen olevan avainsana suhteessa muutoksen läpivientiin. Luottamus on lähtökohtaisesti myönteinen resurssi ja luottamuksen puute heikentää organisaation kykyä kohdata uutta.

Vaikka tutkimuksissa teema on ollut esillä, tuli se osallistujaryhmissä käytännössä aivan uutena asiana esiin. Ihmisten välisen sisäisen luottamuksen katsottiin heijastuvan mm. organisaation kykyyn luovaan ajatteluun, stressin välttämiseen, motivaatioon, työtöytyväisyyteen ja lopulta tuottavuuteen.

4) Esimiehen itsenäisen toimintavallan ja vastuun tulisi olla tasapainossa.

Nurmen (2000, 11) mukaan nykyaikana organisaatiossa johtaja harvoin pystyy päättämään asioista yksin. Hän joutuu kuuntelemaan monia tahoja ennen päätöstään. Nurmen mukaan monet hyvät asiat jäävät toteutumatta, koska niiden esittäjällä ei ole valtaa.

Osallistujat kokivat, että vastuun kantaminen vaatii vastaavan määrän itsenäistä valtaa. Toisaalta merkittäviä ongelmia ei tässä asiassa nähty osallistujaorganisaatioissa. Oman ajattelun merkitys stressin synnyssä oli osallistujille aivan uutta. Tämä tieto antoi itsessään jo yhden työkalun stressin hallintaan.

5) Esimiehen tulisi olla jatkuvasti tietoinen siitä, että itsekuri vaikuttaa hänen ajankäyttöön ja sitä kautta työn tuottavuuteen.

Goleman (1998, 58) viittaa menestyneiden ja epäonnistuneiden johtajien välisiin eroihin tunneälytaitojen alueella ja toteaa, että urallaan epäonnistuneiden johtajien paineensietokyky oli heikko ja heillä oli taipumusta synkkyuteen ja vihanpurkauksiin. Menestyvät johtajat olivat itsevarmoja, kestivät paineita hyvin ja pystyivät pitämään päänsä kylmänä vaikeissakin tilanteissa.

Esimiehellä on osallistujien mukaan jatkuvasti enemmän tekemistä kuin hänellä on aikaa. Tällaisessa tilanteessa oleminen pitää yllä houkutus painottua liikaa sellaisiin asioihin, joista esimies pitää sen sijaan, että hän keskittyisi todella tärkeisiin asioihin. Myös maltin säilyttäminen koettiin tärkeänä asiana kaikissa tilanteissa.

6) Esimiehen tulisi ymmärtää ja hyväksyä, että yksinäisyys, pinnallisuus ja riittämättömyyden kokemukset ovat osa normaalia esimiestyötä.

Erityisesti nämä kokemukset liittyvät taloudellisiin asioihin (esimerkiksi tulosodotusten saavuttaminen ja budjetissa pysyminen) tai ihmisiä koskeviin kielteisiin päätöstilanteisiin. Nurmi (200, 9-10) kuvaa esimiestyötä nopeatahtiseksi, tauottomaksi, virallisista työajoista piittaamattomaksi ja koskaan valmistumattomaksi. Pinnallisuutta Nurmi kuvaa juoksevien asioiden kohdalla välttämättömäksi, koska aikaa ei ole riittävästi kaikkeen tarpeelliseen.

- 7) Esimiehen tulisi tiedostaa, että ihmissuhdetaidot nousevat yhä tärkeämpään rooliin osana hyvää johtamista

Hyvät ihmissuhdetaidot ovat keskeisessä roolissa alaisten motivoinnissa ja myönteisen ilmapiirin luomisessa. Vesterinen (2006, 146) esittää tutkimuksessaan, että alaisten tarpeiden ja osaamisen tuntemus koetaan tärkeänä johtamistyössä. Tämä taas edellyttää johtajalta ihmistuntemus- ja ihmissuhdetaitoja.

- 8) Tunneälytaitoja tulisi kehittää, koska niiden kautta voidaan saavuttaa merkittäviä myönteisiä tuloksia esimiestyössä

Tämän raportin perusteella voidaan tunneälytaitoja ja niiden parantamista merkittävänä osana esimiestyön kehittämistä. Saarinen (2007, 89-90) kuvaa väitöskirjassaan useita esimerkkejä tunneälytaitojen kehittämisen tuloksista. Pesuric ja Byham (1999) antoivat tuotantolaitoksen esimiehille tunneälytaitoihin liittyvää koulutusta. Vuoden kuluttua työtapaturmat olivat vähentyneet 50 %. Luskien ja muut (2005) tutki 36 rahoitusalan neuvoojaa ja johtajaa, jotka saivat tunneälytaitovalmennusta. Valmennuksen pohjalta osallistujat tekivät kehittämissuunnitelman, jonka jälkeen heidän tuottavuutensa nousi keskimäärin 25 %.

7.1.3. Aiempien tulosten kanssa ristiriitaiset tulokset

- 1) Tiimityötä tulisi ohjata ja johtaa

Tiimityön ja matalien organisaatioiden ihanteet ja käytännöt ovat hallinneet työelämää niin IT-alalla kuin muillakin aloilla viimeiset parikymmentä vuotta. Spiik (2004, 181-211) kuvaa ihanteelliseksi itseohjautuvaista tiimiä. Tällöin tiimi ottaa täyden vastuun tekemisestään, jolloin tiimin vetäjä siirtyy ikään kuin tiimin ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen perusteella tiimityöhön sinällään uskotaan, mutta ei itseohjautuvana yksikkönä, vaan selkeästi johdettuna. Tämän tutkimuksen perusteella ihmiset kaipaavat johtamista ja lähellä olevaa esimiestä, jonka he kohtaavat ainakin miltei päivittäin. Tämä näyttäisi luovan ryhmään turvallisuutta. Lisäksi hyvällä lähiesimiestyöllä saavutetaan parempia tuloksia. Tämä ei luonnollisesti tarkoita sitä, etteivätkö itseohjautuvat tiimit toimisi jollain alalla, mutta tämän tutkimuksen mukaan IT-alalla lähiesimiestyöllä saavutettaisiin parempia tuloksia. Toisaalta näyttää myös siltä, että ihmisten itseohjautuvuuteen ei ainakaan sokeasti voida luottaa. Tämän tutkimuksen tulos on siis: ihminen tarvitsee lähijohtamista.

- 2) Organisaatioissa tulisi pohtia pieniä alaisryhmiä, sillä alaisten määrän kasvaessa yksilöjohtamista on vaikeampi toteuttaa.

Sopivasta yhden esimiehen alaisten sopivasta määrästä on keskusteltu kirjallisuudessa paljon. Nilakant (1991) näkee välijohdon kehityksen jarruna, kun taas Huusko (2005, 9) katsoo, että työntekijät saattavat nähdä välijohdon puuttumisen esimiesten etääntymisenä alaisistaan. Äärimmilleen vietynä välijohdon puuttuminen voi johtaa jopa siihen, että työntekijä ei edes tiedä, kuka on hänen esimiehensä.

Suuret alaisryhmät koettiin tässä tutkimuksessa ongelmallisiksi, koska usein lähiesimies saattoi olla fyysisesti eri paikassa tai muuten hänen alaistensa määrä saattoi olla varsin suuri. Pienemmällä alaismäärällä (alle kahdeksan alaista/esimies) voidaan päästä tilanteeseen, jossa esimiehen ja alaisen välinen kontakti voi muodostua tiiviimmäksi, esimiestyön yksilöllisyys voi voimistua ja ryhmän me-henki vahvistua. Näin uskottiin myös päästävän parempaan tuottavuuteen ryhmissä.

Toisaalta esimiehen puutteelliset johtamistaidot voivat johtaa päinvastaiseen kehitykseen. Välijohdon määrä nostaa luonnollisesti kustannuksia, joka on myös huomioitava. Organisaatioissa tulisi ainakin pohtia tapauskohtaisesti alaisryhmien kokoa, jotta johtamista voitaisiin viedä yksilöllisempään suuntaan

7.2. Ohjeita käytännön ihmisille – mitä tämä tutkimus antaa johtajille, esimiehille ja konsulteille

Mitä esimiesvalmennusohjelma, sen rakentamis- ja suunnitteluprosessit antavat soveltajille? Seuraavassa esitetään suosituksia, joita tämän tutkimuksen perusteella kannattaisi ottaa huomioon suunniteltaessa IT-esimiesvalmennusta.

Osallistujien mielipiteitä on hyvä kuunnella aihealueita valittaessa. Osallistujien motivaation näkökulmasta vaikuttaminen - vaikka ehkä vaatimatonkin – nostaa osallistujien motivaatiota. Esimiesvalmennusohjelmissa osallistujien ajattelumallien keskusteluttaminen näyttää johtavan uusiin oivalluksiin oman esimiestyön muutostarpeissa.

Tämän tutkimuksen yksi ohjaava tulos on se, että esimiestyön kehittämisessä kannattaa panostaa valmennusohjelman suunnitteluun ja toteutuksen pohdintaan. Nopeisiin muutoksiin esimiesten käyttäytymisessä ei kannata luottaa. Muutokset tapahtuvat oivallusten kautta ts. esimiesten tulee itse tai jonkun ulkopuolisen kautta havaita muutostarpeita toiminnassaan. Erilaiset ”psykologiset temput” eivät toimi niin hyvin kuin huolellisesti suunniteltu pitkäjänteinen ja jatkumoon perustuva valmentaminen, jossa läpi ohjelman jokainen osallistuja joutuu arvioimaan oman ajattelunsa ja toimintamallinsa erilaisissa johtamistilanteissa.

Kouluttajille ja konsulteille ohjelma ohjeistaa panostamaan valmennusohjelmien syvällisyyteen, koska esimiestaitojen kehittäminen vaatii aikaa. Valmentajan syvä tutustuminen ohjelman teemoihin ja niiden kirjallisuuteen ovat välttämättömiä edellytyksiä onnistuneelle valmennusohjelmalle. Myös toistojen vaikutus on tärkeä osa tehokasta valmennusta. PIT-

ohjelmassa jokaisen valmennuspäivän alussa käytiin paritöinä lyhyesti edellisen valmennuspäivän sisältö läpi ja pohdittiin, mikä valmennuspäivässä oli sellaista, joka erityisesti oli koettu tärkeäksi. Lisäksi valmennuspäivän alussa keskusteltiin, mitä uusia toimintamalleja osallistujat olivat ottaneet käyttöön edellisen valmennuspäivän jälkeen. Nämä kertaukset toimivat hyvin muistin tukemisessa.

Pysyvänluonteisten muutosten toteuttaminen omassa käyttäytymisessä tai ajattelussa koettiin kuitenkin varsin työlääksi, eikä erilaisten nopeiden temppujen onnistumiseen juurikaan uskottu. Oman käyttäytymisen muuttaminen näyttäisi olevan pitkäkestoisen ja paljon kertausta sisältävän harjoittelun tulosta. Lisäksi välttämättömänä ehtona muutoksen onnistumiselle näyttää olevan korkea motivaatio sekä muutostarpeen henkilökohtainen kokemusperäinen tunnistaminen.

Kollegoista koostuvat esimiesryhmät tarvitsevat yhteisiä valmennustilaisuuksia, joissa voidaan tarkastella sekä esimiestyöhön itsessään liittyvää problematiikkaa että myös omien haasteellisten esimiestilanteiden toiminta- ja käyttäytymismalleja.

Palautteen antaminen alaisille ja palautteen hankkiminen omasta toiminnasta koettiin yleisesti puutteellisena, ja se nähtiin merkittävänä osa-alueena esimiestyön ja hyvän ilmapiirin kehittämisessä.

Yksilökeskeinen – erilaiset tarpeet ja erilaiset arvomaailmat huomioiva – johtaminen nähtiin yhtenä tulevaisuuden menestystekijöistä. Yksilökeskeisyyden yhdeksi elementiksi nousi tilannetajun kehittäminen ja alaisten maailmankuvan hahmottaminen erilaisissa tilanteissa.

Vapaa-ajan ja työn erottaminen toisistaan on stressin välttämisen näkökulmasta hyvin merkittävää.

Voimakkain painopiste esimiestyössä tulee olemaan yksilöllisen johtamisen ja ihmiskeskeisen johtamisen korostuminen. Tälle alueelle kuuluvat muun muassa tunneälytaidot, joiden avulla menestytään paremmin esimerkiksi alaisten kohtaamistilanteissa, motivaation luomisessa, erilaisuuden ymmärtämisessä ja hyväksymisessä, viestinnässä, palautteen antamisessa ja ilmapiirin luonnissa.

7.3. Tämä tutkimuksen onnistuminen suunnittelututkimuksena

Miten tämä tutkimus onnistui suunnittelututkimuksena? Tätä voisi peilata Hevnerin ja muiden (2004) artikkeliin, jossa he kirjoittavat näkemyksensä hyvän suunnittelututkimuksen periaatteista. He ovat löytäneet seitsemän periaatetta suunnittelututkimuksen toteuttamiselle:

Ensimmäisenä periaatteena kirjoittajat nostavat esiin *artefaktin suunnittelun*. Tutkimuksen tuloksen tulee olla johonkin tärkeään organisaation ongelmaan rakennettu tarkoituksellinen IT-artefakti eli innovaatio, joka määrittelee ideat, käytännöt, tekniset kyvykkyydet ja tuotteet, joiden avulla IS-analyysi, suunnittelu, toteutus ja käyttö voidaan vaikuttavasti ja tehokkaasti toteuttaa.

Ihmisten ts. osallistujien erilaisuudesta johtuen ei ole mahdollista luoda yhtä artefaktia, vaan artefaktin taustalla olevat periaatteet. Tässä tutkimuksessa IT-artefakti on meta-PIT-esimiesvalmennusohjelma, joka on rakennettu esitutkimuksessa esiin nousseeseen organisaatioiden ongelmaan eli esimiestyön kehittämistarpeeseen. PIT-esimiesvalmennusohjelman idea on uusi.

Toiseksi periaatteeksi Hevner ja muut ottavat *tutkimusongelman relevanttiuden*. Tutkimuksen tulee hankkia ja tuottaa uutta tietämystä tutkittavista ilmiöistä ja ongelmista. Ongelman määrittelyssä voidaan edetä tarkastelemalla tavoitetilaa ja nykytilaa. Esimiestyön kehittäminen on relevantti ongelma. Esimiestyön vaikutukset ulottuvat yritystasolla organisaation ilmapiiriin, motivaatioon, luovuuteen, stressaantumiseen ja lopulta näiden kautta yrityksen tuottavuuteen. Hamel (2006) korostaa artikkelissaan johtamisen innovaatioita ja niiden merkitystä. Hän määrittelee johtamisen innovaation muutokseksi perinteisiin johtamisen periaatteisiin. Hamel käyttää esimerkkinä Whirlpoolia, jonka pääjohtaja kyllästyttyään heikkoon asiakasuskollisuuteen esitti tavoitteen: Innovaatio kaikilta, kaikkialla! Tavoitteeksi pääjohtaja asetti suuret muutokset yhtiön johtamisprosesseihin ja niiden tehostamiseen.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma voidaan pitää erittäin relevanttina, sillä valmennusohjelmaa voivat hyödyntää sekä mukana olleet yritykset että myös muut yritykset ja yhteisöt. Tutkimus tuottaa myös uutta tietoa IT-alan esimiestyön ilmiöistä ja ongelmista.

Kolmas Hevnerin ja muiden periaate hyvälle suunnittelututkimukselle on *sen arviointi*. Artefaktin hyöty tulee esittää selvästi. Suunnitellun ja kehitetyn tietojärjestelmän tai sovelluksen hyöty, laatu ja vaikuttavuus tulee kyetä arvioimaan hyvin määriteltyjen ja suunniteltujen arviointimenetelmien avulla. Arviointimenetelmän tulee olla tarkoituksenmukainen. Arvioinnin tulee perustua liiketoimintaympäristön vaatimuksiin artefaktille. Kuvaileva arviointi sopii poikkeuksellisen innovatiivisiin artefakteihin. PIT-ohjelman arviointikriteereitä ovat 1) kokeeko esimies ohjelman käytyään olevansa parempi esimies kuin ennen ohjelmaa? ja 2) saako esimies paremmat arviot johtamistyöstään alaisiltaan, kollegoiltaan ja omalta esimieheltään.

Valmennusohjelmaa arvioidaan erityisesti osallistujien toimesta. Tällaisessa tutkimuksessa artefaktin ulkopuolinen arviointi on vaikeaa, koska sen tuottamat hyödyt kytkeytyvät osallistujien kykyyn muuttaa omia ajattelu- ja toimintamallejaan. Meta-PIT-ohjelman osallistajat – kahden yrityksen esimiehet - arvioivat sen onnistuneen erittäin hyvin. Artefaktin tapauskohtainen arviointimenetelmä on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. PIT-ohjelman hyödyt ovat siinä, että sen arvioidaan tuottavan uusia psykologisia esimiestaitoja, uusia esimiesten toimintamalleja, lisäävän työn tuottavuutta ja vähentävän sairauspoissaoloja edellyttäen, että ohjelman oppeja todella sovelletaan käytännön esimiestyöhön.

Neljäs Hevnerin ja muiden periaate on *tutkimuksen kontribuutio*. Uusi ja mielenkiintoinen tutkimustulos on usein artefakti itse, koska se tuottaa ratkaisun aiemmin ratkaisemattomana olleeseen ilmiöön. PIT-ohjelman uudet esimiesvalmennusohjelmaan sovellettavat kantavat

periaatteet lisäävät olemassa olevaa tietämystä. Tuloksilla tulisi Hevnerin mukaan olla uutuusarvoa, yleistettävyyttä ja merkitystä. Tässä tutkimuksessa tutkimustulos on meta-PIT-ohjelma ja sen soveltamisen mahdollistamat hyödyt. Valmennusohjelman oppien soveltaminen käytäntöön tuottaa yhden ratkaisun ongelmaan eli erityisesti psykologisten esimiestaitojen kehittämiseen. Valmennusohjelman uutuusarvo on suuri, sillä vastaavan kaltaista ohjelmaa ei ole missään aiemmin toteutettu. Meta-PIT-ohjelman yksi erityinen merkitys on siinä, että organisaatioiden tuottavuus on ilmeisen voimakkaasti kytköksissä esimiestyön laatuun (Toponen, 2004).

Viides periaate on *tutkimuksen tarkkuus*. Suunnittelutieteellinen tutkimus edellyttää kestäviä ja hyväksytyjä tutkimustapoja ja -menetelmiä artefaktien suunnittelussa ja arvioinnissa. Suunnittelutieteellisessä tutkimuksessa tarkkuus rakentamisessa korostaa artefaktin sovellettavuutta ja yleisyyttä. Tässä tutkimuksessa tarkkuuden vaatimus täyttyi. Tutkimustavoissa seurattiin mahdollisimman tarkasti tai mahdollisuuksien mukaan mm. Järvisen (2004) ohjeistuksia suunnittelututkimuksen tekemisessä. Meta-PIT-ohjelman suunnittelun ja rakentamisen tarkat kuvaukset ovat myös osa tarkkuuden vaatimusta. Tutkimus on pyritty toteuttamaan niin aineiston hankinnan osalta kuin muutenkin hyväksyttävien tutkimustapojen mukaisesti.

Kuudentena periaatteena kirjoittajat ottavat esiin *etsintäprosessit*. Suunnittelutieteellinen tutkimus on iteratiivinen, ongelmanratkaisuun tähtäävä prosessi. Suunnittelutieteellinen tutkimus voi yksinkertaistaa ilmiötä ja johtaa myös ainoastaan osaratkaisujen löytymiseen. Tavoitteet ja lopputulokset voidaan esittää hyötyfunktioina. Oma etsintäprosessini on tapahtunut pääasiassa 1990- ja 2000 -luvulla lukuisissa konsultointitehtävissä. PIT-valmennusohjelma pyrkii ongelman ratkaisemiseen luomalla uuden konseptin eli PIT-ohjelman: pyritään rakentamaan sellainen esimiesvalmennusohjelma, joka ratkaisisi useita ICT-alan esimiestyöhön liittyviä esimiestyön heikkouksia, joista suuri osa on psykologisten esimiestaitojen alueella.

Lopuksi seitsemäntenä periaatteena Hevnerillä ja muilla on *tutkimustulosten esittely*. Lukijoiden tulee ymmärtää, miten ja miksi esiteltävä artefakti on saatu aikaan ja miten se on tarkoitettu toimimaan. Uudet tulokset tulee välittää teknisesti ja johtamissuuntautuneille tahoille, hyödyntäjille ja käyttäjille sekä tutkijoille. Tämä väitöskirja on yksi tapa julkaista tämän tutkimuksen tulokset.

Esittelyn pohjalta tutkija kasvattaa tietämuskantaa. Esittelyn tulee sisältää myös kehitetyn artefaktin arviointi ja arviointimenetelmät, jotta mahdollinen toistaminen olisi mahdollista. Esittelyssä tulee käydä ilmi, miten artefakti voidaan ottaa käyttöön ja minkälaisiin yritys ympäristöihin se on tarkoitettu ja mahdollisesti sovellettavissa. Tutkimustulokset on raportoitu toteuttamalla mahdollisuuksien rajoissa edellä esitettyjä periaatteita.

7.4. Tutkimuksen rajoituksista - ajatuksia jatkotutkimukselle

Kun tutkija itse toimii koko valmennusohjelman vetäjänä, syntyy väistämättä pohdintaa siitä, mitä rajoituksia siitä saattaa syntyä. Valmennuksessa heijastuvat tutkijan/valmentajan arvot ja tiedot. Vaikka valmentaja luonnollisesti pyrkii toimimaan parhaansa mukaan eli

tuomaan esiin niitä asioita, jotka hänen mielestään ovat keskeisimpiä ja hyödyllisimpiä, voidaan kysyä, ovatko ne ja niiden painotukset parhaat mahdolliset.

Itsearviointimenetelmät ovat tämän tutkimuksen mukaan hyviä yksilön vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kartoitukseen. PIT-ohjelmassa käytettiin useita itsearviointimenetelmiä (Thomas International, Tunneäly/johtamistaitoanalyysi, Cloningerin temperamenttitesti, Kolbin oppimistyylytesti), joista oli paljon hyötyä osallistujille heidän oman kehittymisensä perustaksi. Näiden lisäksi olisi mukana voinut olla yksilöllisiä stressitekijöitä kuvaava analyysi. Tosin Thomasin analyysi kertoo osin myös näistä, mutta erillisellä testillä osallistujat olisivat voineet saada arvokkaita oivalluksia sellaisista tilanteista ja tehtävistä, joita heidän olisi hyvä välttää.

Itsearviointimenetelmiin liittyy myös ongelmia. Saattaako ihminen pyrkiä luomaan itsestään kuvaa, jollainen hän haluaisi olla tai jollaisena hän haluaisi esiintyä muiden silmissä? Tämä on mahdollista, mutta toisaalta varsinkin Thomasin analyysissä tällaisen vääristymän syntyminen on pyritty estämään lomaketta kehittämällä. Osallistujat kokivat Thomasin analyysin tuloksen kuvaavan itseään erittäin hyvin. Cloningerin testin osalta tulokset eivät olleet osallistujien mielestä kaikkien kohdalla täysin onnistuneita. Jotkut osallistujista kokivat, että testin antama kuvaus ei ”istunut” heidän odotuksiinsa. Voidaan pohtia, onko Thomasin analyysillä taipumus antaa tuloksia, jotka vastaavat osallistujan toiveisiin siitä, millaisena hän haluaisi itsensä nähdä? Oma melko vankka kokemukseni analyysin käytöstä ei tue tällaista ajattelua, vaan esimerkiksi rekrytoinnissa yhtenä osana käytettynä Thomasin analyysi on hyvin ennustanut henkilön käyttäytymistä työssään. Cloningerin osalta voidaan kysyä, antaako se oikeita tuloksia ja voiko osallistujan kuva itsestään olla pääosin virheellinen? Kysymykseen on mahdotonta vastata, mutta oma tulkintani on, että tuloksen ollessa hyvin ristiriitainen osallistujan omaan arvioon nähden, on tämän henkilön kohdalla testissä jokin mennyt pieleen. Tämä ei suinkaan tarkoita testin olevan huono, mutta ko. tapauksissa sen tuottama kuvaus ei ole täysin onnistunut.

Millaisia ajatuksia tämä tutkimus herättää jatkotutkimuksen näkökulmasta? PIT-ohjelman kokemusten perusteella tunneälyyn ja sen ymmärtämiseen voisi käyttää enemmän aikaa varsinkin harjoitusten muodossa. Joissakin valmennuspäivissä oli liian monta aihetta, jolloin niiden syvälliselle käsittelylle jäi liian vähän aikaa. Nämä seikat tukevat ajatusta ohjelman valmennuspäivien määrän kasvattamisesta.

Näkisin hyödyllisenä suunnitella tutkimushankkeena valtakunnallinen esimiesvalmennus-ohjelma, joka noudattaisi PIT-ohjelman kantavia periaatteita, mutta olisi pitkäkestoisempi (esimerkiksi 14 valmennuspäivää 14 kuukauden aikana) ja jossa mukana olisi useampia yrityksiä. Näin PIT-ohjelman kantavien periaatteiden toimivuudesta voisi saada lisää tietoa ja sen ajatuksia kehittää edelleen.

7.5. Tutkimuksen eettisyydestä

Tutkimuksen eettisyys on yksi sen arviointiperuste. Eettiseen tarkasteluun ei ole selkeää säännöstöä, mutta usein siihen kuuluu tiedon hankintaan ja aineistonkeruuseen liittyvä eettisyys, tiedon käyttämiseen liittyvä eettisyys, osallistujien rooleihin liittyvät eettiset

kysymykset ja tutkimuksesta tiedottamiseen liittyvät kysymykset (Eskola & Suoranta, 1998, 52-53). Tähän tutkimukseen osallistuneet olivat mukana omasta tahdostaan, joka on eettisestä näkökulmasta tärkeä seikka. Heitä haastateltaessa tehtiin heti aluksi selväksi, että haastattelut nauhoitetaan ja että heillä on mahdollisuus halutessaan tutustua litteroituun tekstiin. Kukaan ei tätä mahdollisuutta halunnut käyttää. Lisäksi osallistujille annettiin mahdollisuus kertoa haluamiaan asioita ilman nauhoitusta. Tätäkään mahdollisuutta ei käytetty.

Saatujen tietojen käyttämiseen liittyvä eettinen pohdinta kohdistuu mm. siihen, missä muodossa ja mitä tietoja voidaan käyttää ja missä tarkoituksessa. Osallistujille tehtiin selväksi, että mitään saatuja tietoja ei anneta tutkijoiden ulkopuolelle kuin julkaistavien raporttien muodossa. Raporttien osalta tutkijat luonnollisesti lupasivat, että esimerkiksi osallistujien sitaatteja ei käytetä sellaisessa muodossa, että asianomainen voitaisiin niistä tunnistaa. Tämä oli haastavaa, sillä parin osallistujan voimakas murre olisi saattanut paljastaa henkilöllisyyden ja näin ilmaisuja oli muutettava siten, ettei tunnistaminen ollut mahdollista. Vaikuttiko se asian luonteeseen ja tulkintaan? Oma näkemykseni on, että ei vaikuttanut.

Yksi tiedon hankintaan liittyvä eettinen kysymys on rehellisyys tiedon hankinnassa ja sen tulkinnassa. Tässä asiassa tutkijalla on paljon pelissä. Yleisesti voitaisiin kuitenkin olettaa, että ”vääriellä tiedoilla pelaaminen” ei voi olla tutkijan edun ja tutkimustyön mielekkyyden mukaista. Riski aineistonkeruun vinoutumiseen lienee olemassa silloin, kun tutkijalla on voimakkaat odotukset haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. Itse pyrin mahdollisimman hyvin pitämään omat tuloshaluni irti prosessista. Todellisuudessa, kuten aiemmin todettiin, tutkijan omat mieltymykset näkyvät aina enemmän tai vähemmän. Tässä tutkimuksessa se on ehkä eniten (tiedostamatta) ollut esillä joissakin painotuksissa rakentaessani teemaistuntojen alustuksia. Jälkikäteen en kykene tällaisia erottelemaan, mikäli sellaisia on ollut.

Mielenkiintoinen pohdinta eettiseltä kannalta on se, millaisissa asioissa ja miten paljon kouluttajilla, konsulteilla tai tutkijoilla on oikeus pyrkiä tai joskus jopa halu muuttaa tällaisiin hankkeisiin osallistuvia. Voidaan jopa kysyä, kuinka paljon konsultit ja kouluttajat jo ohjelmien suunnitteluvaiheessa joko tietoisesti ja tiedostamattomasti pyrkivät vaikutamaan osallistujien ajatteluun. Tässä tutkimuksessa aihealueet olivat sellaisia, jotka tutkija myös itse koki tärkeiksi ja oli niissä asiantuntija pitkän kokemuksensa kautta. Voidaan kysyä: oliko minulla halu muuttaa ihmisten ajatuksia sellaiseen suuntaan, jota itse pidin parhaana heille. Kysymys on epämiellyttävä, koska siihen on mahdotonta vastata rehellisesti ja aukottomasti ”ei”. Väittäisin kuitenkin, että tällainen ”manipulaatio” oli hyvin vähäistä, sillä tiedostin heti tutkimuksen alusta alkaen ongelman mahdollisuuden. Osittain tästä johtuen teemaistunnot rakennettiin paljolti keskustelujen varaan ja alustusten osuus jäi lopulta melko pieneksi.

7.6. Entä jos PIT-ohjelma olisi ollut erilainen

Jos ohjelma olisi ollut pidempi?

Mikäli ohjelma olisi ollut pidempi, olisi ollut mahdollista sisällyttää siihen vielä enemmän harjoituksia, jotka olisivat tuoneet siihen entistä enemmän syvyyttä. Tutkijan näkemys on

se, että ohjelmasta olisi tullut vielä laadukkaampi, jos sen valmennuspäivien määrää olisi nostettu ainakin 10:een. Nyt joidenkin teemojen osalta ei päästy riittävään syvyyteen. Ainakin osaksi syynä oli se, että teemaa olisi pitänyt alustaa syvällisemmin, jotta osallistujat olisivat saaneet paremman ”otteen” aiheesta. Nyt aika ei kaikkien teemojen osalta riittänyt tähän.

Toisaalta voidaan kysyä, olisivatko osallistujat jaksaneet pitää ”vireen” yllä, jos ohjelma olisi ollut pidempi? Tässä pitää pohtia, kuinka pitkä tällainen esimiesvalmennusohjelma voi olla? Ilmeisesti ei paljon pidempi, sillä esimiesvalmennuksen tulee olla projektiluonteinen eli alkaa ja päättyä annettuina ajankohtina. Jos ohjelma kestää liian pitkään (esimerkiksi yli 12 kk), tulee se jakaa osatavoitteisiin, jotta osallistujat kykenisivät hahmottamaan sen konkreettisesti. Liian lyhyt ohjelma taas ei toimi esimiesten kehittämisessä, koska lyhyet spot-ohjelmat toimivat parhaiten vain tiedonjakamisen apuna.

Jos mukana olisi ollut useampia ryhmiä?

Kahden tapauksen tutkimus (multiple case) antaa van Akenin (2004) mukaan tukea tämänkaltaisen ohjelman toteuttamiselle. Jos mukana olisi ollut esimerkiksi neljä ryhmää neljästä yrityksestä, olisi ohjelman kantavien periaatteiden toimivuudesta saatu syvällisempää tietoa. Toisaalta aineiston laajentaminen olisi taas herättänyt kysymyksen: entäs jos yrityksiä ja ryhmiä olisi ollut kahdeksan jne. Aineiston laajentuessa sen analysoinnin syvyys kevenee, jos vertailukohtana on samankaltainen aikataulu kuin tässä tutkimuksessa.

Jos ryhmän keski-ikä olisi ollut nuorempi?

Mikäli osallistujien keski-ikä olisi ollut merkittävästi nuorempi, olisi oman persoonallisuuden ja psyyken kiinnostavuus aiheina saattanut laskea. Näin näyttää käyvän monissa koulutuksissa. Kokemuspohjaisesti oman henkisen ”iskukyvyn” varmistaminen ei näytä kuuluvan kovin nuorien esimiesten kiinnostuksen alueisiin. Toisaalta hyvin alhainen keski-ikä johtaisi siihen, että myös osallistujien kokemustaustat olisivat kapeampia. PIT-ohjelma pohjautui lopulta pitkälti osallistujien oman kokemusmaailmasta ja alustuksista syntyneisiin laadukkaisiin keskusteluihin. Voidaan kysyä, onko PIT-ohjelma parhaimmillaan, kun kohderyhmänä on kokeneempia esimiehiä? Vastaus on kyllä ja ei. Nuoremmat esimiehet tulee motivoida ohjelman aiheisiin, sillä ne koskevat aivan yhtä lailla nuoria kuin kokeneempia esimiehiä. Vanhempia esimiehiä PIT-aihealueet näyttävät kiinnostavan luontaisemmin.

Jos ryhmien osallistujat olisivat muodostaneet merkittävästi heterogeenisemmän joukon?

Homogeenisuus on PIT-ohjelman rajoite. Jos osallistujat olisivat erittäin erilaisia kokemukseltaan, tulisi ohjelma pohtia uudelleen tästä näkökulmasta. Ohjelman onnistuminen olisi tuskin ollut samaa tasoa, jos osallistujat olisivat olleet hyvin erilaisia. Yksi ohjelman vahvuuksista oli erityisesti se, että osallistujien tilanteet olivat jossain määrin samanlaisia ja näin myös heidän ongelmansa olivat usein samankaltaisia. Hyvin heterogeeninen osallistujajoukko ei ilmeisesti samalla lailla kykenisi keskustelemaan

”meidän ongelmista”, kuten nyt pääosin tapahtui. Ohjelman tuloksistahan yksi oli se, että kollegojen keskinäiset keskustelut olivat erittäin tärkeä osa ohjelman antia.

Toisaalta mielenkiintoisia kokemuksia minulla on vetämästäni Johtamisklubista, jossa kaikki jäsenet (6) ovat yritysten tai yhteisöjen ylintä johtoa ja jokainen täysin eri aloilta. Klubi toimii siten, että osallistujat saavat toivoa aihealueen, jota he haluaisivat käsitellä seuraavalla kerralla. Tässäkin ryhmässä lähes poikkeuksetta strategia-alueita lukuun ottamatta keskustelu suuntautuu ihmisten johtamiseen ja sen haasteisiin.

Jos ryhmien osallistujat olisi pakotettu osallistumaan ohjelmaan?

Ohjelman osallistujat valittiin vapaaehtoisuuden pohjalta. Näin päädyttiin siihen, että jokainen oli mukana omasta halustaan. Samoin näin voitiin pitkälti varmistaa, että osallistujat olivat ainakin jossain määrin motivoituneet ohjelmaan. Kaksi osallistujista tuli mukaan ohjelmaan esimiehen ohjeesta tai ainakin esimiehen kohtalaisen painostuksen kautta. Molemmat keskeyttivät ohjelman alkuvaiheessa.

Tutkimuksen tulosten valossa minäkuvan merkitys esimiestyössä menestymisessä on niin merkittävää, että hankkeelle olisi hyvä luoda jatkoprojekti, jonka avulla alueen tutkimus saisi uutta syvyyttä.

Lienee selvää, että mikäli ohjelman vetäjä vaihtuisi, olisi ohjelma jonkin verran erilainen. Ohjelman valmennuspäivien sisällöt ja niiden sisältämät arvovalinnatkin muuttuisivat. Mikä on tärkeää esimiesvalmennuksessa, riippuu siitä mitä kukin arvostaa.

Vielä aivan lopuksi

Esimiestyön kehittäminen ja erityisesti esimiesten psykologisten taitojen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää niin yksittäisten yritysten ja yhteisöiden kuin kansantalouden ja kansanterveydenkin näkökulmasta.

PIT-ohjelma onnistui hyvin, mutta sitä ja sen kantavia periaatteita voisi varmasti vielä kehittää. Sen kesto olisi voinut olla pidempi, jolloin johtamis- ja tunneälymittauksia olisi voinut olla enemmän. Lisäksi yksilöllisiä stressitekijöitä olisi voinut mitata ja pohtia syvällisemmin. Näin olisi ollut mahdollista saada pidemmältä aikajaksolta useampia mittauksia ja näin myös parempaa kuvaa johtamis- ja tunneälytaitojen kehittymisestä kunkin osallistujan kohdalla. Toisaalta tutkimuksen tavoite eli luoda uudenlainen pitkäkestoinen esimiesvalmennusohjelma, joka suunnitellaan määrättyjen antavien periaatteiden varaan, onnistui hyvin.

Ehdotan toteutettavaksi kansallista esimiestyön kehittämisohjelmaa, joka pohjautuisi PIT-ohjelman ideaan ja kantaviin periaatteisiin, mutta toteutettaisiin siten, että se muodostuisi 10-14 valmennuspäivästä 10-14 kuukauden pituisena. Mukana voisi olla pilottihankkeessa esimerkiksi viisi yritystä. Näiden kokemusten perusteella hanketta voisi jatkaa aina uusien kokemuksien tarkistetulla rakenteella. Tässä olisi tie uudenlaiseen, kansainvälisesti edistykseen ja tulokselliseen esimiestyöhön.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999, Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, L.T., Huttunen, R., Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija, missä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena Kustannus, 11-24.

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E & Saari, S, Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä, Rauma, 114-160.

Van Aken, J. E. 2004. Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies* 41, No 2, 219 – 246.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere. Vastapaino.

Alderman, R. B. 1974. Psychological behavior in sport. Philadelphia: W.B. Saunders Company.

Allen, N. J. & Hecht, T. D. 2004. The romance of teams“. Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 439 – 461.

Alsi, R. 1995. Johdon ja esimiesten työnohjaus ja sen tavoitteet. Teoksessa: Artikkeleita johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Helsinki. Helsinki-Instituutti

Ando, J., Ono, Y., Yoshimura, K., Onoda, N., Shinohara, M., Kanba, S. & Asai, M., 2002. The genetic structure of Cloninger's Seven-Factor Model of Temperament and character in Japanese sample. *Journal of Personality*, 70, 583-609.

Argyris, C. 1976. “Theories of Action That Inhibit Individual Learning. *American Psychologist*, September, 31.

Argyris, C. 1976. Single- and Double -Loop Models in Research on Decisionmaking. *Administrative Science Quarterly*, 21, 363-375.

Argyris, C. 1977. Double-loop learning in organization. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 115-125.

Argyris, C. 1990. Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning. Allyn & Bacon. Boston.

Argyris, C. 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 99-109.

Argyris, C. 1992. Education for Leading-Learning. *Organizational Dynamics* 21, 5-17

Argyris, C. 1994. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review* Jul-Aug. 72, 77-85.

- Atkinson, J.** 1964. *An Introduction to Motivation*. Princeton, NJ. Van Nostrand
- Bandler R. & Grinder J.** 1979. *Frogs to princes: Neurolinguistic programming*. Moab, Utah: Real People Press.
- Bandura, A.** 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 37 (2).
- Bar-on, R.** 1997. *EQ-i Bar-On Emotional Quotient Inventory. User's Manual. A Measure of Emotional Intelligence*. Toronto. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R.** 1998. *EQ-i BarOn Emotional Quotient Inventory. A Measure of Emotional Intelligence. Facilitator's Resource Manual*. Toronto. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R.** 1997. *Emotional Intelligence Quotient Inventory (EQ-i): User's manual*. Toronto, Canada. Multi-Health Systems
- Bar-On, R.** 2000. *Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. Teoksessa: Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco. Jossey-Bass, 363 – 368.
- Blom, R., Melin, H ja Pyöriä, P.** 2001. *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus Kirja /Oy Yliopistokustannus University Press Finland.Tammer-Paino. Tampere.
- Boud, D., Keogh, R. & Walker, D.** 1985. *Promoting Reflection in Learning: A Model*. Teoksessa: *Reflection: Turning Experience into Learning*. London. Kogan Page, 18 – 40.
- Bunge, M.** 1967. *Scientific Research I. The Search for System*. Berlin. Springer-Verlag.
- Calder, B. J.** 1977. *An Attribution theory of leadership*. Teoksessa: Staw, B. M. & Salancik, G. R. (toim.), *New directions in organizational behaviour*. St. Clair Press. Chicago. 179-204.
- Carr, W. and S. Kemmis.** 1986. *Becoming Critical. Education , Knowledge and Action Research*. The Falmer Press. London
- Castells, M.** 1996. *The Rice of the Network Society*. Blackwell, London, UK.
- Castells, M. ja Himanen, P.** 2005. *Onko Eurooppa sairastunut lässähdyntautiin? Helsingin Sanomat 9.10.2005:D5*.
- Champion P., Klein D. H., & McLendon J. A.** 1990. *Choosing a consulting role*. *Training & Development Journal* 2/1990.
- Csikszentmihalyi, M.** 1991. *Flow. The psychology of optimal Experience*. New York. Harper. Perennial.

Cheetham, G & G. Chivers. 2001. How professionals learn in practice: an investigation on informal learning amongst people working in professions, *Journal of European Industrial Training* 25, No 5, 248 – 292.

Cherniss, C. 2000. *Social and Emotional Competence in the Workplace*. Teoksessa: Baron, R. & Parker, J. D. A. (eds.)*The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco. Jossey-Bass.

Cherns, A. 1976. Principles of socio-technical design. *Human Relations*. 2. 783-792.

Chung, K.H. 1977. *Motivational Theories and Practices*. Columbus. OH. Grid.

Cloninger, R.C. 1987. A systematic method for clinical description and classification of personality variants. *Archives of General Psychiatry*, 44, 573-588.

Cloninger, R.C., Przybeck, T.R., Svrakic, M.D. & Wetzel, R.R. (1994). *The Temperament and Character Inventory (TCI): A Guide to its Development and Use*. Center of Psychobiology of Personality. Washington University, St. Louis, Missouri.

Cohen, L.& Mannion, L. 1995. *Research Methods on Education*. 4 Edition. Routledge, London.

Collins, J. 2004. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät. Gummerus, Jyväskylä.

Columbia Business School. 2008. High Impact Leadership. Ohjelmaesite internetissä: execed@columbia.edu.

Conyne, R. K. 1999. *Failures in Group Work. How we can learn from our mistakes*. Thousand Oaks. Sage.

Cordery, J. 2004. Another case of the Emperor's new clothes? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 481 – 484.

Damasio, A. 2000. *Tapahtumien tunne. Miten tietoisuus syntyy*. Helsinki. Terra Cognita.

Deetz, S. 1996. Describing differences in approaches to organization science – rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science* 7 (2), 191–207.

Denzin, N.K & Lincoln, Y.S. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. Thousand Oaks. California.

Dilts, R. 1997. *Muuttavat ajatukset – Uskomusjärjestelmien muuttaminen NLP:n avulla*. ai-ai Oy, Suomen NLP-yhdistys. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. Alkuperäisteos: *Changing Belief Systems with NLP*. 1990. Meta Publications.

Druskat, V., U. & Wolff, S. B. 2000. Ryhmien tunneäly rakennetaan normeilla. *Fakta* 4. 40 – 49.

Dvir, T & Eden, D. & Avolio, B. J. & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *Academy of Management Journal* 45. 735 – 744.

Economist 1/2000. PP.1.

Eden, C. & Huxham, C. 1996. Action research for the study of organizations. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (toim.) *Handbook of organization studies*. London: SAGE.

Eikeland, O. 2006. Ethics and action research, key note speech at Finnish work research days, Oct 6-7 at Tampere, 17 p.

Elden, M. & Chisholm, R. 1993. Emerging varieties of action research: introduction to the special issue. *Human Relations* 26 (2), 121–142.

Emery, F. 1978. *The Emergence of a New Paradigm of Work*. Australian National University.

Engeström, Y. 1981. Mielekäs oppiminen ja opetus. Valtion koulutuskeskus. Julkaisusarja B n:o 17. Helsinki.

Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research, *Orienta-konsultit*, Helsinki.

Engeström, Y. 1994. Perustietoa opetuksesta. Valtiovarainministeriö. Painatuskeskus. Helsinki

Ertel, D. 1999. Turning negotiation into a corporate capability. *Harvard Business Review*, 77, May June, 55 – 66.

Eskola, A. 1987. *Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan*. Juva. WSOY.

Eskola, J. - Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Gummerus, Jyväskylä

Eteläpelto, A. & Rausku-Puttonen, H. 1999. Projektioppimisen haasteet ja mahdollisuudet. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.). *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma*. Helsinki. WSOY.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.). 1999. *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma*. Helsinki. WSOY.

Frank, E. Frey D. & Wendt, M. 2002. *Führung, Kommunikation und Krankheit*. Unpublished manuscript, University of Munich, Germany.

Felder, R. M. 1996. Matters of style, *ASEE Prism*, 6 (4), December 1996. 18-23.

Flood, R. L. and N. R. A. Romm, 1996. *Diversity management – Triple loop learning*. Wiley. Chichester.

Frey D. 1998. Center of excellence: A way to top performance. Teoksessa P. Weber (toim.) *Leistungsorientiertes Management*, Frankfurt, Germany: Campus.

Frey D., Jonas, E. & Greitemaister, T. 2003. Intervention as a major tool of a psychology of human strengths: Examples from organizational change and innovation. Teoksessa A psychology of human strengths. Sheridan Books, Ann Arbor, MI.

Fridja, N. 1993. *The Emotions: Studies in Emotion & Social Interaction*. Cambridge: Cambridge University Press.

Frostegren, L. M. 1992. *Ymmärrä tunteesi, hyväksy itsesi*. Juva. WSOY

Fröbel, P. & Marchington, M. 2005. Teamworking structures and worker perceptions: A cross-national study in pharmaceuticals. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (2), 256 – 276.

Gardner, H. 1983. *Frames of Mind. The theory of Multiple Intelligences*. New York. Basic Books.

Gardner, H. 1985. *Frames and Mind. The theory of Multiple Intelligences with a New Introduction by the author*. New York. Basic Books.

Gardner, H. 1993. *Multiple Intelligences. The theory of Practice*. New York Books.

Gardner, H. 1999. *Intelligence Reframed. Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York. Basic Books.

Garrat, R. 1994. *Learning Organization and the Need for Directors who think*. London. Harper-Collins.

Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 81 (4), 78 -91.

Germain C. P. 1993. *Ethnography: The Method*. Julkaisussa Munhall, P & Boyd, C. (toim) *Nursing research. A qualitative perspective*. National league for Nursing

Glaser, R. 1989, Learning theory and the study on instruction. *Annual Review of Psychology*.

Gardner, H. 1983. *Multiple intelligences*, New York: Basic Books.

George, J.M. 2000. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations* 53 (8), 1027-1062.

Gillespie, N.A., Cloninger, C.R., Heath, A.C. & Martin, N.G. 2003. The Genetic and environmental relationship between Cloninger's dimensions of temperament and character. *Personality and Individual Differences*, 35, 1931-1946.

Goleman, D. 1996. *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ?* London: Bloomsbery

- Goleman, D.** 1997. Tunneäly.Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki.Otava.
- Goleman, D.** 1998. Working with Emotional Intelligence. New York. Bantam Books.
- Goleman, D.** 1999. Tunneäly työelämässä (Working with Emotional Intelligence) Helsinki: Otava.
- Goleman, D.** 2000.Leadership that gets results. Harward Business Review. March-April.
- Goleman, D.** 2005. Owerview in book: Emotional Intelligence – Research Insights. Edited by K.B.S. Kumar. Pungagutta. ICFAI University Press.
- Goleman, D.** Boyatzi, R, & McKee, A. 2002. Alkujohtajuus - hyvän tuloksenteon käyttövoima. Fakta 1, 26 – 35.
- Gregor, S.** 2006. The nature of theory in information systems. MIS Quarterly 30, No 3, 611-642.
- Gregor, S. and Jones, D.** 2007. The anatomy of a design theory. Journal of the Association for Information Systems 8, No 2, 312-335.
- Gummesson, E.** 1988. Qualitative methods in management research. Studentlitteratur. Lund.
- Gustavsen, B.** 1992. Dialogue and development. Social science for social action: toward organizational renewal. Vol 1. Stockholm. Arbetslivcentrum & Assen. Van Gorcum
- Gustavsen, B., Ekman-Phillips, M., Hofmaier, B & Riegler, C.** 1996. Concet-driven change: The core element in National Workplace Development Program. Concepts and Transformation 2 (3). Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W.** 1996. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. Annual Review of Psychology. 47 (1), 307 – 338.
- Hartman, T.** 1998. The Color Code. New York: Scribner.
- Hedlund , J. and Sternberg R. J.** 2000. Too Many Intelligences. In book The Handbook of Emotional Intelligence. Theory Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace. San Francisco. Jossey-Bass.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K.** 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen.Juva. WSOY
- Heikkinen, H. L. T & Jyrkämä, J.** 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena Kustannus, 25- 62.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K.** 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Helsingin yliopisto.** 2004. Psykologian laitos. Temperamenttikuvaukset.

Henfridsson O. & R.Lindgren. 2005. Multi-contextuality in ubiquitous computing: Investigating the car case through action research. *Information and Organization* 15, 95-124.

Herbst, P.G. 1974. Designing with minimal critical specifications. In: *Socio-technical Design. Strategies in Multidisciplinary Research*, chapter 2, Herbst, P.G. (ed.), London, UK. Tavistock Publications.

Hevner, A.R., S.T. March, J.Park and S. Ram. 2004. Design science in information systems research. *MIS Quarterly* 28, No 1, 75-105.

Herzberg,F. 1971. Motivation-hygienea Theory. Teoksessa: Vroom, V – Deejdeci, E: *Management and Motivation*. Harmandsworth. Penguin (86-90).

Herzberg,F., Mausner,B. & Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation to work*. New York.

Hirsjärvi, S. 1982, Ihmiskäsitys kasvatusajattelussa. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja B 1, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi, S. 1983 (toim.), *Kasvatustieteen käsitteistö*, Keuruu, Otava.

House, R. & Baetz, M. 1990. *Leadership*. Teoksessa Cummings & Staw, *Leadership, Participation, and Group Behaviour*. Greenwich.

Huhtala, V. 1993. Psykodraamamenetelmin ohjatun työnohjauksen vaikutus perhepäivähoitajien ammatti-identiteettiin ja työssä viihtymiseen. *Lisensiaattityö*. Turku. Turun yliopisto

Huusko, L. 2005. Työlainsäädäntö luo taustan hyvälle johtamiselle. *Edilex*. Moniste internetissä. Edita Publishing Oy.

Huy, Q.N. 2001. Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review* 26, No 4, 601-623.

Hyypä, M.T. 1997. *Tunteet ja oireet. Uusin psykosomatiikka*. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

Ilgen, D. R. & Pulakos, E. D. (eds.). *The Changing Nature of Performance. Implications for Staffing, Motivation and Development*. San Francisco. Jossey-Bass. 192 – 239.

Irvine, S. H. 1988. *Marston in 1988: a phoenix revalued*. Ormskirk: Thomas Lyster.

Irvine, S. H. 1989. *Personal Profile Analyses: technical handbook*. Ormskirk: Thomas Lyster.

Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki. Kauppakaari.

Isokorpi, T. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. *HAMK & AKTK –julkaisuja* 1/2003. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

- Jansson, L. 1988.** Urheilijan psyykkisten tekijöiden painopisteet valmennuksessa. Teoksessa Suomalainen valmennusoppi: Valmentaminen. Jyväskylä. Gummerus.
- Jarvis, P. 1994.** Elinikäinen oppiminen ja kokemus. Teoksessa: Elinikäinenoppiminen. Vapaan sivistyön 35. vuosikirja. Toim. Kajanto, A. & Tuomisto J., Gummerus, Jyväskylä. 143 – 158.
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. 1991.** Joining together. Group Theory and group skills. Prentice-Hall International.
- Johnston, V. S. 1999.** Why we feel. The Science of Human Emotions. Cambridge. Perseus Books.
- Juuti, P. 2001.** Johtamispuhe. Aavarantasarja N:o 48. PS-kustannus, Juva. WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2006.** Johtamisen kehityskulkuja. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen A., Koivisto T. & Poikela E. 2000.** Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki. WSOY.
- Järvinen, Pekka. 2000.** Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo. WSOY
- Järvinen, Pertti. 1999.** Oman työn analyysi ja kehittäminen. Opinpaja Oy. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 1996.** Tutkimustyön metodeista. Tampere. Opinpaja Oy
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004.** On research methods. Tampere. Opinpajan kirja.
- Järvinen, P. ja Tyllilä, P. 1980.** Erään atk-systeemin käyttöönotto, toimintatutkimus atk-systeemin vaikutuksista työntekijöiden toimiin, Matemaattisten tieteiden laitos, Tampereen yliopisto, A42
- Kaaresvirta, P. 2004.** Oppiminen työelämäprojekteissa. Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden kokemukset työelämäprojekteissa oppimisessa. Oulu University Press.
- Kalliopuska, M. 1995.** Sosiaaliset taidot. Helsinki. Edita.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton.** Mastering the management system. Harvard Business Review 86, No 1, 63-77.
- Kasvio, A. 2004.** Tutkimus muutoksen tiellä. Kirjassa: Tietoyritysten muuttuvat työku-
tuurit. Tampere. Tampere University Press.
- Kasvio, A., Haapakorpi, A. ja Ruohonen, M. 2000.** Joustavat työjärjestelyt. Esitutkimus-
raportti. Tampereen yliopiston tietoyhteiskunnan tutkimuskeskuksen raportteja 12/2000.

Kelly, A. 1985. Action Research: What It Is and What Can It Do? Teoksessa: Burgess, R. G. (eds.). Issues in Educational Research: Qualitative Methods. London. The Falmer Press. 129 – 151.

Keltikangas-Järvinen, L. 1994, Hyvä itsetunto, Juva. WSOY.

Keltikangas-Järvinen, L. 2000. Tunne itsesi, suomalainen. Helsinki. WSOY.

Keltikangas-Järvinen, L. 2003. Haastattelu ja keskustelu 1.10.2003 professori Keltikangas-Järvisen kanssa Helsingin yliopiston psykologian laitoksella.

Keltikangas-Järvinen, L. 2004, Temperamentti – ihmisen yksilöllisyys. Juva. VS Bookwell Oy.

Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu. Metanoia Instituutti.

Keskinen, S. 2001. Onnistuuko ohjaus aktivoimaan opiskelijaa oman toimintansa reflektointiin? Teoksessa: Räcköläinen, M. & Uusitalo, I. (toim.) Työssäoppiminen ja ohjaus ammatillisissa oppilaitoksissa. Helsinki. Tammi. 137 – 142.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö. Helsinki.

Keskivaara, P. & Sjölund-Oikarinen, B. 2003. Tutkimusraportti: Thomasjärjestelmän suomenkielisen Henkilökohtaisen Profiilin Analyysin (HPA:n) reliabiliteettiselvitys. Helsingin yliopiston psykologian laitos/Oy SLG-Thomas International Ab.

Kirjonen, J. 1999. Asiantuntijuuden itseohjautuvuuden rajat – kokemuksia lääninhallinnon organisaatiomuutoksesta. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki. WSOY. 48 -63.

Kirjonen, J., Mutka, U., Filander, K. & Valkeavaara, T. 2000. Oppiminen työssä ja pääoman uudet muodot. Teoksessa: Raivola, R. (toim.). Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 2/00. 141 – 167.

Knowles, M.S. 1980. The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy (revised and updated), Association Press, New York

Knowles, M.S. 1990. Andragogy in action, Applying modern principles of adult learning, Jossey-Bass, Publishers, San Francisco.

Koivisto, S. ja Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn njohtamisessa. Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjän rooleista. Psykologia 1/2008, 27-43. Vammalan Kirjapaino.

Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kokkonen, M. 2001. Emotion Regulation and Physical Health in Adulthood. A Longitudinal, Personality-Oriented Approach. *Jyväskylä Studies in Education, Psychological and Social Research* 184.

Kolb, D. 1984. *Experiential learning, Experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Kolb, D.A., Rubin, I.M. & Osland, J.S. 1991. *Organisational Behavior. An experiential approach*. 5. painos. USA. Prentice-Hall.

Kotter, J. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York.

Kuittinen, M. 2007. Tiimit ilman tiimityötä eli mihin kariutui tiimien suuri lupaus? *Psykologia* 1/2007, 55-60. Suomen Psykologinen Seura. Vammalan Kirjapaino Oy.

Kuopion yliopisto. 2007. Koulutus- ja kehittämiskeskus, avoin yliopisto, internet-sivut.

Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere. Vastapaino.

Kuusniemi, A. 1984. Työnohjauksen kulku. Teoksessa: Aalto, K. (toim.): *Työnohjaus – ammatillisen kasvun avain*. Hämeenlinna. Karisto. 97 – 125.

Lahti-Kotilainen, L. & Mankkinen, T. 1995. Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksen tekijöinä. Helsinki. Työministeriön työpoliittinen tutkimus 116.

Lahtonen, M. 2004. Dialogia ja yhdessä oppimista: osallistava kehittäminen ICT – palveluyrityksessä. Teoksessa: Ruohonen, M., Kasvio, A., Kultanen, T., Lahtonen, M., Lehtonen, J. ja Vanne T.: *Tietoyritysten muuttuvat työkuultuurit*. Tampere University Press.

Lehtinen, E., Kinnunen, R., Vauras, M., Salonen, P., Olkinuora, E. ja Poskiparta, E. 1989. *Oppimiskäsitys koulun kehittämisessä*, Kouluhallitus, Helsinki. Valtion painatuskeskus.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun julkaisuja C : 25.

Levine J. M. & Moreland, R. L. 1998. Small groups. Teoksessa D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindsay (toim.) *The handbook of social psychology* (vol. 2, 415–469). New York: Harcourt, Brace.

Lewin, K. 1946. Action Research and minority problems, *Journal of Social Issues* 2, 34-46.

Lewis, S. 2000. Problems of Work and Everyday Life Among the New Knowledge Workers. Paper presented at People, Cities and the New Information Economy-conference, Helsinki 14 -15 December, 2000.

Liukkonen A. ja Åstedt-Kurki P. 1994. Osallistuva havainnointi hoitotieteellisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä. *Hoitotiede* 2 (6), 51 -54.

Locke, E. & Schweiger, D. 1990. Participation in Decision-making. Teoksessa: Cummings & Staw: Leadership, Participation, and Group Behaviour. Greenwich.

Loh L. and N. Venkatraman. 1992. Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect, Information Systems Research 3, No 4, 334-358.

Lord, R. G. & Brown, D. J. 2004. Leadership processes and Follower Self-Identity. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associate Publishers. Mahwah.

Lord, R.G. & Brown, D. J. & Freiberg, S. J. 1999. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concept in the leader/follower relationship. Organizational Behavior and Human Decision Processes 78: 167 – 203.

Lord, R. G. & Smith, W. G. 1999. Leadership and Changing Nature of Performance. Teoksessa: D.R.Ilgen & Pulakos, E.D. (Eds.) The Changing Nature of Performance: Implications for staffing, Motivation and Development. San Francisco: Jossey-Bass. 192-239.

Luftman, J. and Kempaiah, R. 2008. Key issues for IT Executives 2007. MIS Quarterly Executive 7. No 2, 99-112.

Lukka, K. 1999 Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, H. (toim.) Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1:1999.

Luskin, F., Aberman, R. ja DeLorenzo, R. 2005. The training of emotional competence in financial advisors. Issues in Emotional Intelligence 1. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. www.eiconsortium.org.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.

van Maanen J. 1979. The fact of fiction in organizational ethnography, Administrative Science Quarterly 24, 539-550.

Malinen, A. 2000. Towards the essence of adult experiential learning. A reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. Jyväskylä. University of Jyväskylä.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Acta Universitatis Tamperensis 668.

March S.T. and G.F. Smith. 1995. Design and natural science research on information technology, Decision Support Systems 15, 251-266.

Markus, H. & Wurf, E. 1987. The dynamics of self-concept: A social psychological perspective. Annual Review of Psychology 38. 299 -337.

- Markus, M.L. and Benjamin, R.I.** 1997. The Magic Bullet theory in IT-enabled transformation. *Sloan Management Review* 38, No 2, 55-68.
- Marton, F.**1981. Phenomenography – describing conceptions of the world around us, *Instructional Science* 10, 177-200.
- Mathiassen, L.** 1981. Systems Development and System Development Methods. Ph.D thesis. Oslo University.
- Mattila, P.** 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Talentum Media Oy. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- McCallum, M. & Piper, W.E.** 2000. Psychological Mindedness and Emotional Intelligence. Teoksessa: Bar-On,R&Parker,J.D.A. (eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace.* San Francisco: Jossey-Bass, 118-135.
- Mayer, J. D. & Salovey, P.** 1997. What is Emotional Intelligence? Teoksessa: Salovey, P. & Sluyter, D. J. (eds.).*Emotional Development And Emotional Intelligence. Educational Implications.* New York. Basic Books. 3 – 31.
- Mayer, J. D., Salovey, P. Caruso, D.** 2000. Models of Emotional Intelligence. In book: Sternberg (eds.) *Handbook of Intelligence.* Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R.** 2000. Emotional Intelligence as Zeitgeist as Personality and as a Mental Ability. Teoksessa: Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace.* San Francisco. Jossey-Bass. 92 -117.
- Mercuri International.** 2007. ohjelmaesitteet internetissä.
- Merrill, D.V.& Reid, R.H.** 1999. Personal Styles and Effective Performance. Make Your Personal Style Work for You. Radnor. Chilton Book Company.
- Metsämuuronen, J.** 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. 2. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mezirow, J.** 1981. A Critical Theory of Adult Learning and Education. *Adult Education*, 32 (1), 3-24.
- Mezirow, J.** 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning.* San Francisco. Joissey-Bass.
- Miettinen, R.** 1984. Kognitiivisen oppimiskäsityksen tausta. *Julkaisusarja B n:o 24,* Helsinki. Valtion koulutuskeskus.
- Miettinen, R.** 2000. Konstruktiivinen oppimisenäkemyks ja esineellinen toiminta. *Aikuis-kasvatus* 4/2000. 276 – 292.

- Mikkonen, J.** 2006. Transaktioanalyysi persoonallisuus- ja vuorovaikutusteorianä. Psykologia 5, Vammalan Kirjapaino Oy
- Miles, M.B. & Huberman, A.M.** 1994. Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. London: Sage Publication Inc.
- Minzberg, H.** 1980. The Nature of Managerial Work. New York. Harper&Row.
- Moilanen, L.** 1994. Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Teoksessa: Lindström, K. (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki. Työterveyslaitos. 138 – 153.
- Molden, D.** 1996. Managing with the power of NLP. Bolton: Financial Times Management, Bell & Bain Ltd.
- Moulton-Marston W. M.** 1928. Emotions of normal people. New York. Harcourt, Brace.
- Mueller, F., Proctor, S. & Buchanan, D.** 2000. Team working in its context(s). Antecedents, nature and dimensions. Human Relations, 53 (11), 1387 – 1424.
- Mumford, E.** 2006. The Story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. Info Systems J. 317-342.
- Murto, K.** 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä. Jyväskylän Koulutuskeskus.
- Mäkelä, K.** 1992. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Mäkelä, K. (toim.): Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gaudeamus. 42 – 61.
- Männikkö, K.** 1998. Tunneäly – periytyvä lahjakkuuden laji vai kasvatuksen tulos? Teoksessa: Malin, A. & Männikkö, K. (toim.): Älykkyys. Valoa ja varjoja. Jyväskylä. Atena Kustannus Oy. 42 -51.
- Nederström, M.** 2006. Tunneäly ei vakuuttanut tiedepiirejä. Helsingin Sanomat, Tiede ja luonto. 8. elokuuta 2006 s. D 2
- Nikkonen M.** 1997. Etnografinen malli. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. (toim) Paunonen M. ja Vehviläinen-Julkunen K. WSOY. Juva. 136 -147.
- Nilakant, V.** 1991. Dynamics of middle managerial roles. Journal of Managerial Psychology, 6 (1), 17-24.
- Novak, J. D. & Gowin, B. D.** 1993. Learning how to learn. Cambridge. Cambridge University Press.
- Nunamaker, J. F., M. Chen and T. D. M. Purdin.** 1991. Systems development in information systems research. Journal of of Management Information Systems 7, No 3, 89 – 106.
- Nurmi, R.** 1991. Johtaminen kilpailuetuna. Uppsala: Mermerus.

- Nurmi, R.** 1992. Turun kauppakorkeakoulun MBA-koulutus-ohjelma, luento-tilaisuus
- Nurmi, R.** 1992. Johtaminen kilpailuetuna. Upsala. Nina Tryckeri.
- Nurmi, R.** 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere. Tammer-Paino.
- Nykänen, P.** 2007. Tietojärjestelmätieteen luennot 12-21.9.2007. Tampereen yliopisto. Internetissä oleva luentoaineisto.
- O'Connor, J & McDermott, I.** 1999. NLP:n perusteet, Jyväskylä: ai-ai –kustannus Oy. Helsinki: Gummerus.
- Ojanen, M.** 2000. Persoonallisuuden psykologia, Internetissä oleva tiedosto, Tampereen yliopisto, kappale 4: itseluottamus.
- Orlikowski, W. J.** 1993. Case tools as organizational change: Investigating incremental and radical changes in systems development. MIS Quarterly 17, No 3, 309 – 340.
- Osburn, J. Moram, L., Musselwhite, E. & Zenger, J. H.** 1990. Self-Directed Work Teams: The new American Challenge. Burr Ridge., IL. Irwin. Teoksessa: Ruotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. s. 103. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Pagell, M. & LePine, J. A.** 2002. Multiple case studies of team effectiveness in manufacturing organizations. Journal of Operations Management, 20 (5), 619 – 639.
- Patton, M. Q.** 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods. Second edition. Newbury Park. Sage Publications.
- Paukkunen, M.** 2004. Perehdyttäminen uuteen tietojärjestelmään ja tietotekniikan alkeisiin. Licensiaattitutkimus. Tampereen yliopisto, tietojärjestelmätiede.
- Paunonen, M.** 1989. Hoitotyön työnohjaus. Turun yliopisto.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P.** 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimusta ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Aavaranta-sarja n:o 29. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Perkka-Jortikka, K.** 1998. Reilu peli työelämässä. Helsinki. Edita.
- Pesuric, A ja Byham, W.** 1996. The new look in behavior modelling. Training and Development, July, 25-33.
- Pietiäinen, A.** 1999. Tunne, antitunne, perimä. Johdatus tunteiden dynamiikkaan. Karprint Oy
- Pirnes, U.** 2001. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikkaa. Helsinki. Otava.
- Potter, B.** 1993. Beating Job Burnout. Ronin Publishing.

- Puolimatka, T.** 1999. Kasvatuksen mahdollisuudet ja rajat. Minuuden rakentamisen filosofia. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.
- Puolimatka, T.** 2002. Opetuksen teoria. Konstruktivismista realismiin. Vammala. Tammi.
- Puttonen, S.** 2004. Temperamentti ja emootiot. *Psykologia* 1/2004. Vammala. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Pyörälä, E.** 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa J. Leskinen (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus, 11-38.
- Pyörälä, E.** 2002. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Oppimisen kehittämisyksikkö, Helsingin yliopisto, 13.2.2002 luentomoniste.
- Pyörälä, E.** 2002. Laadulliset tutkimusmenetelmät yhteiskuntatieteissä. Internet-tiedosto: www.valt.helsinki.fi/yleo
- Rapoport, R.N.** 1970. Three dilemmas in action research, *Human Relations* 23, 499-513.
- Rauste-von Wright, M.** 1994. Elinikäisen oppimisen psykologisia perusteita. Opetussuunnitelma ja oppimiskäsitys. Teoksessa: Elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja. Toim. Kajanto, A. ja Tuomisto, J. Gummerus Oy.
- Reponen, T.** 2000. Onko tietojenkäsittelyn uusi ajanjakso alkamassa? Teoksessa: Pertti Järvinen 60 vuotta. Työtä tieteen hyväksi. Work for science. (toim. Heimonen, J-M ja Ruohonen, M.). Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampereen yliopisto. A-2000-6.
- Riikonen, E. & Smith, G.M.** 1998. Inspiraatio ja asiakastyö. Jyväskylä. Gummerus Oy.
- Rikkinen, A.** 1996. Ihminen ammatissa. Emotionaalisuuden ja moraalien yhteys ammattitaidossa. Opetushallitus. Työelämän tutkimus.
- Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Roti, O.** 1999. Työn ilo – organisaation voimavara. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.
- Ruohonen, M. & Lahtonen, M.** 2004. Tietotyön muuttuvat kulttuurit ja yritysten strategiat –projektin lähtökohdat, menetelmät ja tulokset.
- Ruohonen, M., Kasvio, A., Kultanen, T., Lahtonen, M., Lehtonen, J. ja Vanne, T.** 2004. Tietoyritysten muuttuvat työkuulttuurit. Tampere. Tampere University Press.
- Ruohotie, P.** 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P.** 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P.** 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva. WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J.** 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. 2000, Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki. WSOY.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: Juuti, P., Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Sivut 114 – 128. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi – älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Helsinki. WSOY.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Espoo. Helsinki University of Technology and Leadership. Laboratory of Work Psychology and Leadership.

Salojärvi, S. 2006. Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon? Teoksessa: Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Salovey P. & Mayer J. D. 1989–1990. Emotional intelligence: Imagination, cognition, and personality, 9, 185–211. New York: Farmingdale.

Sarala, U & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 3. painos. Tampere. Tammer-Paino. Teoksessa Lämsä, A-M., & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. s. 111. Helsinki. Edita Prima Oy.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2000. Suunnitteluongelmat suunnittelurposessissa. Internet-sivusto:www.mlab.uiah.fi. Pohjautuu teoseen: Seitamaa-Hakkarainen, P. 2000. Weaving Design Process as a Dual Space Search. Department of Home Economics and Craft Science Research Reports 6. University of Helsinki.

Senge, P. 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York. Doubleday Currensy.

Silvennoinen, M., 1999, Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet. Helsinki. Oy Edita Ab.

Simmons S. & Simmons J. 1997. Measuring emotional intelligence. Arlington, Texas: The Summit Publishing Group.

Simon, H.A., 1969, 1981, 1996. The sciences of the artificial (3rd ed.), MIT Press, Cambridge Ma.

Sjölund-Oikarinen, B. ja Keskivaara, P. 2003. Thomas Järjestelmän suomenkielisen Henkilökohtaisen Profilin Analyysin (HPA) reliabiliteettiselvitys. Psykologi Sjölund-Oikarinen: Helsingin yliopiston psykologian laitos ja psykologi Pertti Keskivaara: Oy SLG-Thomas International Ab. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 1993. Työnohjaustyöryhmän muistio. Työryhmämuistio 29. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki. WSOY.

Sternberg, R.J. 1985. Beyond IQ. A triarcic theory of human intelligence. Cambridge University Press.

Sternberg, R.J. 2000. Handbook of Intelligence. Cambridge University Press.

Strauss, A. & Corbin, J. 1990, Basics of qualitative research – Grounded theory procedures and techniques, Newbury Park Ca. Sage Publications.

Strauss, A. & Corbin, J. 1994. Grounded Theory Methodology. Teoksessa Denzin N.K. & Lincoln, Y.S., Handbook of Qualitative Research. Sage publications, Thousand Oaks, 273-285.

STP. 2005. Sammanfattning av STP:s bedömning av Thomas PPA 2005.

Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. 1992, WP-index-laadullisen aineiston analyysiohjelma. Helsinki. Gaudeamus.

Sullivan, C. 2000. Space and Intersection of Work and Family. Community, Work and Family 2/2000, 185 – 204.

Suomi, R. & Salmela, H. 2006. Tietojärjestelmissä edessä megaluokan haasteet. TS 31.3.2006

Susman, G.I. and R.D. Evered. 1978, An assessment of the scientific merits of action research, Administrative Science Quarterly 23, 582-603.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki. Talentum Media.

Syrjälä, L. 1994, Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa: Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Westpoint, Kirjayhtymä Oy, Rauma, 68-112.

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.

Teece, D., G. Pisano and A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal 18, 509-533.

Thomas, 2003. Thomas-järjestelmän suomenkielisen Henkilökohtaisuuden Profiilin Analyysin (HPA:n) reliabiliteettiselvitys. Lyhennelmä tutkimusraportista. SLG-Thomas International.

Thorndike, E. L. 1920. Intelligence and its uses. Harper's Magazine 140, 227–235.

Tieturi, 2008. Internet-ohjelmaesite, www.tieturi.fi.

Toivonen, V-M. & Kiviaho M. 1998. Tässä suhteessa – erilaisuus, yhteys ja yhteistyö. NLP –vuorovaikutuskirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toivonen, V.-M. 1998. NLP-Master Trainer-luennot. Järvenpäätalot syyskuu 1998.

Toponen, T. Haastattelu 12.10.2004. Toponen toimi lääkäriaseman Pulssin johtavana työterveyslääkärinä.

Tuckman, B.C. & Jensen, M.A. Stages of Small Group Development Revisited. *Group and Organization Studies* 2 (4), 419 – 427. Teoksessa Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005, Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, 111 – 114. Helsinki. Edita Prima Oy.

Tukkk, 2007. Tse EXE-tuotteiden esitteet.

Tynjälä, P. 1999. Konstruktiivinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma.* Helsinki. WSOY.

Uljens, M. 1989. Fenomenografi – forskning om uppfatningar. Studentlitteratur. Lund.

Wager, M. 1999. Tutkijuus ja tunteet. Teoksessa: Näre, S. (toim.). *Tunteiden sosiologiaa II. Historiaa ja säätelyä.* Hämeenlinna. Karisto Oy Kirjapaino.

Wager, M. 2000. Tunteellinen tutkija. *Aristos* 1, 5-9.

Wagner, R.K. 2000. Practical Intelligence, in book *Handbook of Intelligence*, edited by R.J. Sternberg, Cambridge University Books.

Vanne, T. 2004. Henkisesti kasvattava kokemus? Tapaustutkimus esimiestyön ryhmätyön-ohjauksesta ICT –alalla. Teoksessa: Ruohonen, M., Kasvio, A., Kultanen, T., Lahtonen, M., Lehtonen, J. ja Vanne, T. *Tietoyritysten muuttuvat työkuulttuurit.* Tampere. Tampere University Press.

Wareham J and H. Gerrits. 1999. De-contextualising competence: Can business best practice be bundled and sold?, *European Management Journal* 17, No 1, 39-49.

Varila, J. 1999. Tunteet ja aikuisdidaktiikka. Tunteiden aikuisdidaktisen merkityksen teoreettinen ja empiirinen jäljitys. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia n:o 74

Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työnilo - Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa? Joensuun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia n:o 80, Vilkkö-Riihelä, A., 1999, *Psykye- psykologian käsikirja.* Porvoo. WSOY.

Vartiovaara, I. 1996. Burnoutista jaksamiseen – aika itkeä, aika iloita. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otavan Painolaitokset.

Wendt, M. 1998. Die Überprüfung des Prinzipienmodells der Führung. Unpublished doctoral dissertation, University of Kiel, Germany. Viitattu teoksessa *A Psychology of Human Strengths*, Sheridan Books, Ann Arbor, MI artikkelissa *Intervention as a tool of a psychology of human strengths* (2003)

- Wendt, M & Frey, D.** 2002. Empirische Forschungen zum Prinzipienmodell. Julkaisematon käsikirjoitus, University of Kiel, Germany. Viitattu teoksessa *A Psychology of Human Strengths*, Sheridan Books, Ann Arbor, MI artikkelissa *Intervention as a tool of a psychology of human strengths* (2003).
- Wenger, E.** 1988. *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.S.** 2002. *Cultivating of Communities of practice*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- West, M. A.** 1994. *Effective Teamwork*. Exeter, England: BPC Wheatons.
- West, M.A., Brodbeck, F.C. & Richter, A.W.** 2004. Does the “romance of teams’ exist”? The effectiveness of teams in experimental and field settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4) 467-473.
- Vesterinen, P.** 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Teoksessa Juuti P., 2006. *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Viljanen, M.** 2006. “Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-9:2006.
- Vilkko-Riihelä, A.** 1999. *Psykyke – psykologian käsikirja*. Porvoo. WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Virkkunen, J. ja K. Kuutti,** 2000. Understanding organizational learning by focusing on ”activity systems”. *Accounting, Management & Information Technology* 10, No 4, 291-319.
- Worrall, L. & Cooper, C.** 1999. *Quality of Working Life. 1998 Survey of Manager’s Changing experience*. London, Institute of Management.
- Vuorio, H.** 2006. Sosiaaliset innovaatiot ja sektoritutkimus. *Tieteessä tapahtuu* 5/2006.
- Yin, R. K.** 1989. *Case study research. Design and methods*. Beverly Hills Ca. Sage Publications.

LIITTEET

- LIITE 1 Lista esimiesvalmennuksen alustavista aihealueista
- LIITE 2 Thomas International Henkilökohtaisen Profilin Analyysin lomake
- LIITE 3 Cloningerin temperamenttitestilomakkeisto
- LIITE 4a Johtamis- ja tunneälyanalyysin alkukyselylomake
- LIITE 4 b Johtamis- ja tunneälyanalyysin loppukysely
- LIITE 5 a Alkuhaastattelukysymysrunko
- LIITE 5 b Loppuhaastattelukysymysrunko

LIITE 1

LISTA ESIMIESVALMENNUKSEN ALUSTAVISTA AIHEALUEISTA

1. Esimiehenä olemisen psykologinen tausta: henkisen tasapainon tekijät, ajatusten laatu ja merkitys, tunteet, itsetunto, arvot
2. Laadukkaan organisaation tunnusmerkit
3. Esimiehen roolit
4. Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteuttaminen
5. Motivaatio ja motivointi
6. Hyvän esimiehen ominaisuudet ja laadukas esimiestyö
7. Esimiehen itsenäisyys, valta ja vastuu
8. Psykkinen valmennus
9. Stressin ja muiden kielteisten tilojen synty, vaikutukset ja välttäminen
10. Työn ja muun ajan yhteensovittaminen
11. Tunneälytaidot ja niiden kehittäminen esimiestyössä
12. Erilaiset esimiehet ja erilaisten ihmisten johtaminen
13. Muutoksen johtaminen ja muutostilanteessa johtaminen
14. Ajankäytön ongelmat ja kiireen tunteen vähentäminen
15. Yksinäisyys ja pinnallisuus esimiestyössä
16. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
17. Kustannuslaskenta
18. Taloudellisten raporttien tulkitseminen
19. Henkilöstöhallinnon tehostaminen
20. Muita ehdotuksia

HENKILÖKOHTAISEN PROFILIN ANALYYSI

PÄIVÄYS _____

Muista:

1. Tämä analyysi ei ole koe. OIKEITA tai VÄÄRIÄ vastauksia ei ole.
2. Kun täytät lomakkeen, mieti itseäsi nykyisessä työssäsi. Jos et ole tällä hetkellä työssä, mieti aiempaa työtäsi. Ellet ole vielä ollut työelämässä, mieti millainen olet kotona.
3. Täytä lomake keskeytyksettä.
4. Täyttöaika on 5–8 minuuttia.

ETUNIMI _____ SUKUNIMI _____

YRITYS _____

OSOITE _____

PUHELIN _____ FAX _____

ESIMERKKI:

lempeä	<input checked="" type="checkbox"/> V	suostutteleva	<input type="checkbox"/>	nöyrä	<input type="checkbox"/>	omaperäinen	<input checked="" type="checkbox"/> P
--------	---------------------------------------	---------------	--------------------------	-------	--------------------------	-------------	---------------------------------------

TÄYTTÖOHJEITA: Kullakin rivillä on neljä kuvaavaa sanaa.

Merkitse **P** (parhaiten) sen sanan kohdalle, joka omasta mielestäsi kuvaa Sinua parhaiten.

Merkitse **V** (vähiten) sen sanan kohdalle, jonka uskot vähiten kuvaavan Sinua itseäsi.

Jokaiselle riville on merkittävä yksi **P** ja yksi **V**.

Oheisella esimerkkirivillä on henkilö arvioinut "omaperäisen" olevan merkittävin luonteenpiirteensä ja "lempeän" vähiten merkittävä.

Käytä täyttäessäsi kuulakärkikynää!

© Kopiointi kielletty.



Eteläranta 2A
FIN-00130 Helsinki
Puh. +358 0(9) 174 700
Fax +358 0(9) 174 710
www.slgint.fi

SLG Thomas International Sweden. HQ
www.slgint.com

Yksinoikeudella Bulgariassa, Itävallassa, Kroatiassa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Ruotsissa, Serbiassa, Sloveniassa, Suomessa, Ukrainassa, Unkarissa, Venäjällä ja Virossa.

© Thomas International Ltd 1972, 1981, 1996, 1997, 2002, 2004, 2006

1	lempeä	<input type="checkbox"/>	suostutteleva	<input type="checkbox"/>	nöyrä	<input type="checkbox"/>	omaperäinen	<input type="checkbox"/>
2	puoleensa- vetävä	<input type="checkbox"/>	velvollisuuden tuntoinen	<input type="checkbox"/>	itsepäinen	<input type="checkbox"/>	miellyttävä	<input type="checkbox"/>
3	helposti johdateltavissa	<input type="checkbox"/>	rohkea	<input type="checkbox"/>	uskollinen	<input type="checkbox"/>	viehättävä	<input type="checkbox"/>
4	ennak- koluuloton	<input type="checkbox"/>	avulias	<input type="checkbox"/>	lujatahtoinen	<input type="checkbox"/>	hyväntuulinen	<input type="checkbox"/>
5	lupsakka	<input type="checkbox"/>	tarkka	<input type="checkbox"/>	peloton	<input type="checkbox"/>	tasainen	<input type="checkbox"/>
6	kilpaileva	<input type="checkbox"/>	huomaavainen	<input type="checkbox"/>	onnellinen	<input type="checkbox"/>	sopusointuinen	<input type="checkbox"/>
7	pikkutarkka	<input type="checkbox"/>	tottelevainen	<input type="checkbox"/>	lannistumaton	<input type="checkbox"/>	leikkisä	<input type="checkbox"/>
8	urhea	<input type="checkbox"/>	innostava	<input type="checkbox"/>	alistuvainen	<input type="checkbox"/>	arka	<input type="checkbox"/>
9	seurallinen	<input type="checkbox"/>	kärsivällinen	<input type="checkbox"/>	itsenäinen	<input type="checkbox"/>	hienovarainen	<input type="checkbox"/>
10	seikkailun- haluinen	<input type="checkbox"/>	vastaa- ottavainen	<input type="checkbox"/>	sydämellinen	<input type="checkbox"/>	maltillinen	<input type="checkbox"/>
11	puheliias	<input type="checkbox"/>	hillitty	<input type="checkbox"/>	sovinnainen	<input type="checkbox"/>	päättäväinen	<input type="checkbox"/>
12	hiottu	<input type="checkbox"/>	uskalias	<input type="checkbox"/>	diplomaattinen	<input type="checkbox"/>	tyytyväinen	<input type="checkbox"/>
13	aggressiivinen	<input type="checkbox"/>	seuran keskipiste	<input type="checkbox"/>	helposti ympäri- puhuttavissa	<input type="checkbox"/>	pelokas	<input type="checkbox"/>
14	varovainen	<input type="checkbox"/>	luja	<input type="checkbox"/>	vakuuttava	<input type="checkbox"/>	hyväntahtoinen	<input type="checkbox"/>
15	auttavainen	<input type="checkbox"/>	innokas	<input type="checkbox"/>	myöntäväinen	<input type="checkbox"/>	iloinen	<input type="checkbox"/>
16	itsevarma	<input type="checkbox"/>	sympaattinen	<input type="checkbox"/>	suvaitsevainen	<input type="checkbox"/>	jämäkkä	<input type="checkbox"/>
17	hyvä- käyttöksinen	<input type="checkbox"/>	antelias	<input type="checkbox"/>	vilkas	<input type="checkbox"/>	sisukas	<input type="checkbox"/>
18	ihailtava	<input type="checkbox"/>	ystävällinen	<input type="checkbox"/>	alistunut	<input type="checkbox"/>	lujaluontoinen	<input type="checkbox"/>
19	kunniointtava	<input type="checkbox"/>	uraaurtava	<input type="checkbox"/>	optimistinen	<input type="checkbox"/>	mukautuvainen	<input type="checkbox"/>
20	väittelyn- haluinen	<input type="checkbox"/>	sopeutuva	<input type="checkbox"/>	välinpitämätön	<input type="checkbox"/>	huoleton	<input type="checkbox"/>
21	luottavainen	<input type="checkbox"/>	vähän vaativa	<input type="checkbox"/>	positiivinen	<input type="checkbox"/>	rauhallinen	<input type="checkbox"/>
22	hyvä seuraimminen	<input type="checkbox"/>	sivistynyt	<input type="checkbox"/>	tarmokas	<input type="checkbox"/>	ymmärtäväinen	<input type="checkbox"/>
23	toverillinen	<input type="checkbox"/>	täsmällinen	<input type="checkbox"/>	suorapuheinen	<input type="checkbox"/>	pidättyväinen	<input type="checkbox"/>
24	levoton	<input type="checkbox"/>	mukava	<input type="checkbox"/>	suosittu	<input type="checkbox"/>	omistautunut	<input type="checkbox"/>

LIITE 3

CLONINGER: TEMPERAMENTTI- JA LUONTEENPIIRRELOMAKKEET

LOMAKE 1.

Lomakkeen täyttäjän nimi:

Teitä pyydetään ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin sen mukaan, miten hyvin ne pitävät paikkansa Teidän kohdallanne. Jos väittämä **pitää paikkansa** ympyröikää 5; jos se pitää paikkansa **melko hyvin** ympyröikää 4; jos se pitää paikkansa vain **silloin tällöin määrätyissä tilanteissa** ympyröikää 3; jos **tuskin koskaan** ympyröikää 2; ja jos väittämä on **täysin sopimaton** ympyröikää 1.

- | | | | | | | |
|-----|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. | Kokeilen uusia asioita usein vain hivin tai jännityksen vuoksi, vaikka useimmat ihmiset ajattelevat, että se on ajan tuhlausta. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 2. | Luotan yleensä siihen, että kaikki tulee menemään hyvin niissäkin tilanteissa, jotka huolestuttavat useimpia ihmisiä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Hieno puhe tai runous liikuttaa minua usein syvästi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Tunnen usein olevani olosuhteiden uhri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Voin yleensä hyväksyä toiset ihmiset sellaisina kuin he ovat, vaikka he olisivatkin hyvin erilaisia kuin minä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Uskon, että ihmeitä tapahtuu. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 7. | Nautin siitä, että pystyn kostamaan ihmisille, jotka loukkaavat minua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Usein kun keskityn johonkin, menetän käsityksen ajan kulusta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Minusta tuntuu usein, että elämälläni on vain vähän tarkoitusta tai merkitystä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Autan mielelläni löytämään ratkaisun ongelmiin niin, | | | | | |

	että kaikki selviytyvät.	1	2	3	4	5
11.	Voisin todennäköisesti saada aikaan enemmän kuin mitä saan, mutta mielestäni ei kannata ponnistella enempää kuin on välttämätöntä selviytyäkseen.	1	2	3	4	5
12.	Tunnen itseni usein jännittyneeksi ja huolestuneeksi uusissa tilanteissa silloinkin, kun muiden mielestä ei juurikaan ole aihetta huoleen.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
13.	Teen usein asioita sen mukaan miltä minusta tuntuu sillä hetkellä, ajattelematta sitä miten ne on tehty aikaisemmin.	1	2	3	4	5
14.	Teen asiat yleensä omalla tavallani—ennemmin kuin, että myöntäisin muiden ihmisten toiveisiin.	1	2	3	4	5
15.	Tunnen usein olevani yhteydessä ympärilläni oleviin ihmisiin niin, että on kuin välillämme ei olisi eroa ollenkaan.	1	2	3	4	5
16.	En yleensä pidä ihmisistä, joiden ajatukset poikkeavat omistani.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
17.	Useimmissa tilanteissa luontaiset reaktioni perustuvat kehittämiini hyviin tapoihin.	1	2	3	4	5
18.	Tekisin melkein mitä tahansa laillista tullakseni rikkaaksi ja kuuluisaksi, silläkin uhalla, että menettäisin monen vanhan ystäväni luottamuksen.	1	2	3	4	5
19.	Olen paljon varautuneempi ja kontrolloidumpi kuin useimmat ihmiset.	1	2	3	4	5
20.	Joudun usein keskeyttämään sen mitä olen tekemässä, koska rupean hermoilemaan sitä mikä voisi mennä pieleen.	1	2	3	4	5
21.	Keskustelen mielelläni kokemuksistani ja tunteistani avoimesti ystäväni kanssa sen sijaan, että pitäisin ne sisälläni.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
22.	Minulla on vähemmän energiaa ja väsyn nopeammin kuin useimmat ihmiset.	1	2	3	4	5
23.	Minua sanotaan usein hajamieliseksi, koska uppoudun siihen mitä teen niin, että en huomaa enää mitään muuta.	1	2	3	4	5
24.	Minulla on vain harvoin tunne, että saan vapaasti valita sen mitä haluan tehdä.	1	2	3	4	5

- | | | | | | | |
|-----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 25. | Otan usein huomioon toisen ihmisen tunteet yhtä paljon kuin omani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Useinmiten haluaisin tehdä jotakin hieman vaarallista (esim. ajaa autolla yli jyrkkien kukkuloiden tai läpi jyrkkien mutkien)—ennemmin kuin pysyä hiljaa ja joutilaana muutamia tunteja. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 27. | Vältän usein vieraiden tapaamista, koska minulta puuttuu itseluottamusta ihmisten seurassa, joita en tunne. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Pyrin miellyttämään muita ihmisiä niin paljon kuin pystyn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Pidän paljon enemmän vanhoista “koetelluista ja oikeista” tavoista tehdä asioita kuin “uusien ja paranneltujen” tapojen kokeilemisestä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Tavallisesti en pysty tekemään asioita niiden tärkeysjärjestyksen mukaan johtuen ajan puutteesta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Teen usein jotakin auttaakseni suojelemaan eläimiä ja kasveja sukupuuttoon kuolemiselta. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 32. | Toivon usein, että olisin älykkäämpi kuin kukaan toinen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. | Nautin nähdessäni vihollisteni kärsivän. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | Olen mielelläni hyvin järjestäytynyt ja laadin sääntöjä ihmisille aina kun mahdollista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. | Minun on vaikea säilyttää samat mielenkiinnon kohteet pitkään, koska huomioni siirtyy usein johonkin muuhun asiaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. | Toistuvan harjoittelun ansiosta minulla on hyvät tavat, jotka vaikuttavat toimintaani voimakkaammin kuin useimmat hetkelliset impulssit tai houkuttelu | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 37. | Olen tavallisesti niin päättäväinen, että jatkan työskentelyä pitkään sen jälkeen, kun muut ihmiset ovat jo luovuttaneet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. | Minua kiehtovat ne monet asiat elämässä, joita ei voida selittää tieteellisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. | Minulla on monia huonoja tapoja, joista toivoisin voivani luopua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. | Odotan usein jonkun toisen tarjoavan ratkaisun ongelmiini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

41.	Kulutan usein rahaa niin, että käteisvarani loppuvat tai velkaannun käytettyäni liian paljon luottoa.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
42.	Uskon, että minulla tulee olemaan oikein hyvä onni tulevaisuudessa.	1	2	3	4	5
43.	Toivun hitaammin kuin useimmat ihmiset pienistä sairauksista tai stressistä.	1	2	3	4	5
44.	Minua ei häiritsisi, vaikka olisin aina yksin.	1	2	3	4	5
45.	Rentoutuessani minulla on usein odottamattomia äkillisiä oivalluksia tai ymmärtämisen kokemuksia.	1	2	3	4	5
46.	En välitä kovin paljoa siitä, pitävätkö toiset ihmiset minusta tai tavastani toimia.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
47.	Pyrin tavallisesti saamaan itselleni juuri sen mitä haluan, koska on kuitenkin mahdotonta tyydyttää kaikkia ihmisiä.	1	2	3	4	5
48.	Ihmiset, jotka eivät hyväksy näkemyksiäni, tekevät minut kärsimättömäksi.	1	2	3	4	5
49.	En näytä ymmärtävän useimpia ihmisiä kovinkaan hyvin.	1	2	3	4	5
50.	Ei tarvitse olla epärehellinen menestyäkseen liike-elämässä.	1	2	3	4	5
51.	Tunnen joskus olevani sellaisessa yhteydessä luontoon, että kaikki vaikuttaa olevan osa yhtä elävää organismia.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
52.	Keskusteluissa olen paljon parempi kuuntelijana kuin puhujana.	1	2	3	4	5
53.	Menetän malttini nopeammin kuin useimmat ihmiset.	1	2	3	4	5
54.	Kun minun täytyy tavata ryhmä vieraita ihmisiä, olen ujompaa kuin useimmat ihmiset.	1	2	3	4	5
55.	Olen tunteilevampi kuin useimmat ihmiset.	1	2	3	4	5
56.	Minulla näyttää olevan "kuudes aisti", jonka avulla tiedän joskus mitä tulee tapahtumaan.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
57.	Kun joku loukkaa minua jotenkin, pyrin tavallisesti antamaan takaisin samalla mitalla.	1	2	3	4	5
58.	Tekijät, jotka eivät ole hallinnassani, määräävät paljolti asenteeni.	1	2	3	4	5

59.	Pyrin ottamaan joka päivä ainakin yhden askeleen kohti tavoitteitani.	1	2	3	4	5
60.	Toivon usein, että olisin voimakkaampi kuin kukaan toinen.	1	2	3	4	5
61.	Haluan harkita asioita pitkään ennen kuin teen päätöksen.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
62.	Työskentelen lujemmin kuin useimmat ihmiset.	1	2	3	4	5
63.	Tarvitsen usein nokoset tai ylimääräisiä lepotaukoja, koska väsyn niin helposti.	1	2	3	4	5
64.	Haluan olla avuksi muille ihmisille.	1	2	3	4	5
65.	Riippumatta mistään tilapäisestä ongelmasta, joka minun täytyy voittaa, ajattelen aina, että asia tulee sujumaan hyvin.	1	2	3	4	5
66.	Minun on vaikea nauttia rahan tuhlaamisesta itseäni, vaikka minulla olisi säästöissä paljon rahaa.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
67.	Pysyn yleensä tyynenä ja rauhallisena tilanteissa, joita useimmat ihmiset pitäisivät fyysisesti vaarallisina.	1	2	3	4	5
68.	Pidän mieluiten ongelmat sisälläni.	1	2	3	4	5
69.	Minulla ei ole mitään sitä vastaan, että keskustelisin henkilökohtaisista ongelmistani ihmisten kanssa, jotka olen tuntenut vain lyhyen aikaa tai pinnallisesti.	1	2	3	4	5
70.	Pysyn mieluummin kotona kuin matkustan tai tutkin uusia paikkoja.	1	2	3	4	5
71.	En usko, että on järkevää auttaa heikkoja ihmisiä, jotka eivät pysty auttamaan itse itseään.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
72.	Menetän mielenrauhani täysin, jos kohtelen muita ihmisiä epäreilusti, vaikka he olisivat epäreiluja minua kohtaan.	1	2	3	4	5
73.	Ihmiset kertovat yleensä minulle miltä heistä tuntuu.	1	2	3	4	5
74.	Toivon usein, että voisin pysyä nuorena ikuisesti.	1	2	3	4	5
75.	Läheisen ystävän menetys järkyttää minua enemmän kuin useimpia ihmisiä.	1	2	3	4	5
76.	Joskus minusta on tuntunut siltä kuin olisin osa jotakin, jolla ei ole rajoja ajassa ja avaruudessa.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

- | | | | | | | |
|-----|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 77. | Koen joskus hengellisen yhteyden toisiin ihmisiin, jota en voi selittää sanoja käyttäen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78. | Yritän ottaa toisten ihmisten tunteet huomioon silloinkin, kun he ovat olleet epäreiluja minua kohtaan aikaisemmin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79. | Pidän siitä, että ihmiset voivat tehdä mitä ikinä haluavat ilman tiukkoja sääntöjä ja määräyksiä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 80. | Pysyisin todennäköisesti rentoutuneena ja ulospäin suuntautuneena tavatessani joukon vieraita ihmisiä, vaikka minulle olisi kerrottu, että he ovat epäystävällisiä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81. | Olen tavallisesti huolestuneempi kuin useimmat ihmiset siitä, että jokin voisi mennä pieleen tulevaisuudessa. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 82. | Harkitsen yleensä huolellisesti kaikkia tosiasioita ennen kuin teen päätöksen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 83. | Minusta on tärkeämpää olla myötätuntoinen ja ymmärtäväinen muita ihmisiä kohtaan kuin käytännöllinen ja realistinen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 84. | Koen usein voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta kaiken ympärilläni olevan kanssa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 85. | Toivon usein, että minulla olisi erityisiä voimia kuten Supermiehellä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 86. | Toiset ihmiset kontrolloivat minua liian paljon. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 87. | Välitän mielelläni oppimiani asioita eteenpäin toisille ihmisille. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 88. | Uskonnolliset kokemukset ovat auttaneet minua ymmärtämään elämäni oikean tarkoituksen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 89. | Opin usein paljon toisilta ihmisiltä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 90. | Toistuvan harjoittelun ansiosta minusta on tullut hyvä monissa asioissa, jotka auttavat minua olemaan menestyksekkäs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 91. | Saan yleensä muut ihmiset uskomaan minua silloinkin kun tiedän, että se mitä sanon on liioittelua tai totuudenvastaista. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 92. | Tarvitsen paljon ylimääräistä lepoa, tukea tai rauhoittelua toipuakseni pienistä sairauksista tai stressistä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 93. Tiedän, että elämässä on periaatteita, joita kukaan ei voi olla noudattamatta ilman, että hän joutuisi kärsimään siitä pitkällä aikavälillä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 94. En halua olla rikkaampi kuin kaikki muut. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 95. Vaarantaisin mielelläni oman henkeni tehäkseni maailmasta paremman paikan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 96. Silloinkin kun olen harkinnut jotakin asiaa pitkään, olen oppinut luottamaan tunteisiini enemmän kuin loogisiin perusteluihini. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 97. Minusta on joskus tuntunut siltä, että elämäni on ohjannut hengellinen voima, joka on voimakkaampi kuin mikään inhimillinen olento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 98. Yleensä nautin siitä, että voin olla ilkeä niille, jotka ovat olleet ilkeitä minua kohtaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 99. Minua pidetään henkilönä, joka on hyvin käytännöllinen eikä toimi tunteiden perusteella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 100. Minun on helppo järjestellä ajatuksiani puhuessani jollekin toiselle ihmiselle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 101. Reagoin usein niin voimakkaasti odottamattomiin uutisiin, että sanon tai teen asioita, joita kadun myöhemmin. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 102. Tunneperoiset vetoomukset liikuttavat minua voimakkaasti (esim. pyyntö auttaa vammaista lasta). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 103. Tavallisesti ponnistelen lujemmin kuin useimmat ihmiset, koska haluan suoriutua niin hyvin kuin ikinä mahdollista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 104. Minussa on niin paljon vikoja, etten pidä itsestäni kovinkaan paljon. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 105. Minulla on liian vähän aikaa etsiäkseni pitkäaikaisia ratkaisuja ongelmiini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 106. Usein en voi ryhtyä käsittelemään ongelmia, koska en yksinkertaisesti tiedä mitä tehdä. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 107. Toivon usein, että voisin pysäyttää ajan kulun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 108. Inhoan päätösten tekemistä vain ensivaikutelmani perusteella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 109. Kulutan rahaa mieluummin kuin säästän sitä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

110. Olen yleensä hyvä venyttämään totuutta kertoakseni tarinan hauskemmin tai pilaillakseni jonkun kustannuksella. 1 2 3 4 5
111. Silloinkin, kun ystävyysuhteessa on ongelmia, pyrin melkein aina siihen, ettei ystävyysuhteeseen kuitenkaan katkeaisi. 1 2 3 4 5
112. Jos tunnen itseni noloksi tai nöyryytetyksi, pääsen tilanteen yli hyvin nopeasti. 1 2 3 4 5
113. Minun on äärimmäisen vaikea sopeutua muutoksiin tavoissa, joilla tavallisesti teen asioita, koska tulen niin jännittyneeksi, väsyneeksi tai huolestuneeksi. 1 2 3 4 5
114. Vaadin yleensä erittäin hyviä käytännön perusteluja ennen kuin olen valmis muuttamaan vanhoja tapojani tehdä asioita. 1 2 3 4 5
115. Tarvitsen paljon muiden ihmisten ohjausta, jotta minulle kehittyisi hyvät tavat. 1 2 3 4 5
116. Uskon, että yliaistillinen havaitseminen (esim. telepatia ja ennakoita tietäminen) on todellakin mahdollista. 1 2 3 4 5
117. Haluaisin, että olisin sydämellisten ja läheisten ystävien seurassa suurimman osan ajasta. 1 2 3 4 5
118. Jatkan usein saman asian yrittämistä uudelleen ja uudelleen, silloinkin kun minulla ei juurikaan ole ollut menestystä pitkään aikaan. 1 2 3 4 5
119. Pysyn melkein aina rentoutuneena ja huolettomana, silloinkin kun melkein kaikki muut ihmiset ovat pelokkaita. 1 2 3 4 5
120. Mielestäni surulliset laulut ja elokuvat ovat melko ikävystyttäviä. 1 2 3 4 5
121. Olosuhteet pakottavat minut usein tekemään asioita vasten tahtoani. 1 2 3 4 5
122. Minun on vaikea sietää ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin minä. 1 2 3 4 5
123. Mielestäni useimmat asiat, joita kutsutaan ihmeiksi ovat vain sattumaa. 1 2 3 4 5
124. Kun joku loukkaa minua, olen mieluummin ystävällinen kuin kostan. 1 2 3 4 5
125. Se mitä olen tekemässä lumoa minut usein

	siinä määrin, että kadotan ajan ja paikan tajun.	1	2	3	4	5
126.	Minulla ei ole selvää käsitystä elämäni tarkoituksesta.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
127.	Yritän olla yhteistyössä muiden kanssa niin paljon kuin mahdollista.	1	2	3	4	5
128.	Olen tyytyväinen saavutuksiini, enkä haaveile mistään enemmästä.	1	2	3	4	5
129.	Olen usein huolestunut ja jännittynyt vieraissa tilanteissa silloinkin, kun muiden mielestä mitään vaaraa ei ole.	1	2	3	4	5
130.	Seuraan usein vaistoja, aavistuksia tai intuitiota käymättä läpi kaikkia yksityiskohtia.	1	2	3	4	5
131.	Muiden mielestä olen usein liian itsenäinen, koska en tee mitä he haluavat.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
132.	Koen usein vahvan henkisen tai emotionaalisen yhteyden kaikkiin ympärilläni oleviin ihmisiin.	1	2	3	4	5
133.	Minun on tavallisesti helppo pitää ihmisistä, joilla on erilaiset arvot kuin minulla.	1	2	3	4	5
134.	Yritän tehdä niin vähän työtä kuin mahdollista, vaikka muut odottaisivat minulta enemmän.	1	2	3	4	5
135.	Hyvistä tavoista on tullut "toinen luontoni"—ne ovat automaattisia ja spontaaneja toimintoja miltei koko ajan.	1	2	3	4	5
136.	Minua ei häiritse, vaikka muut ihmiset usein tietävät jostain asiasta enemmän kuin minä.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
137.	Yritän tavallisesti asettua muiden ihmisten asemaan ymmärtääkseni heitä paremmin.	1	2	3	4	5
138.	Sellaisilla periaatteilla, kuten reiluus ja rehellisyys, on vain vähän merkitystä joillakin elämäni osa-alueilla.	1	2	3	4	5
139.	Olen parempi säästämään rahaa kuin suurin osa ihmisistä.	1	2	3	4	5
140.	Annan itseni huolestua tai turhautua vain harvoin: Kun asiat eivät ota sujuakseen, siirryn yksinkertaisesti muiden tehtävien pariin.	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 141. Silloinkin, kun muut ihmiset eivät pidä sitä tärkeänä, vaadin usein, että asiat tehdään tarkkaan ja järjestelmällisesti. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 142. Tunnen itseni hyvin itsevarmaksi melkein kaikissa sosiaalisissa tilanteissa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 143. Ystäväni mielestä on vaikea tietää tunteitani, koska kerron heille henkilökohtaisista ajatuksistani vain harvoin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 144. Inhoan muuttaa tapaan tehdä asioita, vaikka monet ihmiset kertoisivat, että on olemassa uusi ja helpompi tapa tehdä jokin asia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 145. Mielestäni ei ole viisasta uskoa asioihin, joita ei voida selittää tieteellisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 146. Kuvittelen mielelläni vihollisteni kärsivän. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 147. Olen energisempi ja väsyn hitaammin kuin useimmat ihmiset. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 148. Kiinnitän paljon huomiota yksityiskohtiin kaikessa mitä teen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 149. Keskeytän usein sen mitä olen tekemässä, koska huolestun, vaikka ystäväni sanovat minulle kaiken menevän hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 150. Toivon usein, että olisin vahvempi kuin kukaan toinen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 151. Olen tavallisesti vapaa valitsemaan mitä haluan tehdä. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 152. Uppoudun usein niin siihen mitä olen tekemässä, että unohdan vähäksi aikaa missä olen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 153. Ryhmän jäsenet saavat vain harvoin heille kohtuudella kuuluvan osuuden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 154. Useimmiten tekisin mieluiten jotakin riskialtista (esim. lentäisin riippuliitimellä tai hyppäisin laskuvarjolla)—mieluummin kuin pysyisin hiljaa ja joutilaana muutamia tunteja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 155. Koska tuhlaan niin usein liikaa rahaa impulssiostoksiin, minun on vaikea säästää rahaa—edes erityisiin tarkoituksiin, kuten lomaa varten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 156. En poikkea tavoistani miellyttääkseni muita ihmisiä | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |

- | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 157. En ole ollenkaan ujo vieraiden kanssa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 158. Annan usein periksi ystäväieni toiveille. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 159. Vietän suurimman osan ajastani tekemällä asioita, jotka näyttävät välttämättömiltä, mutta eivät todella tärkeiltä minulle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 160. En usko, että oikeaa ja väärää koskevien uskonnollisten ja eettisten periaatteiden pitäisi vaikuttaa paljoakaan liike-elämässä tehtäviin päätöksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 161. Yritän usein työntää omat arvosteluni syrjään, jotta voin paremmin ymmärtää mitä muut ihmiset kokevat. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 162. Monet tavoistani vaikeuttavat tärkeiden päämäärien saavuttamista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 163. Olen tehnyt todellisia henkilökohtaisia uhrauksia tehdäkseni maailmasta paremman paikan—kuten yrittänyt estää sotia, köyhyyttä ja epäoikeudenmukaisuutta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 164. En koskaan huolehdi kauheista asioista, jotka voisivat tapahtua tulevaisuudessa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 165. En kiihdy oikeastaan koskaan niin paljon, että menettäisin itsehallintani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 166. Luovun usein tehtävästä, jos se vie paljon enemmän aikaa kuin luulin. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 167. Aloitan mieluummin keskustelun kuin odotan, että muut puhuisivat minulle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 168. Useimmiten annan nopeasti anteeksi, jos joku tekee vääryyttä minulle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 169. Asiat, joihin en voi itse vaikuttaa, määräävät suuressa määrin toimintaani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 170. Joudun usein muuttamaan päätöstäni, koska minulla on ollut väärä aavistus tai virheellinen ensivaikutelma. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 171. Odotan mieluummin, että joku toinen ottaa johdon käsiinsä, jotta asiat saataisiin tehdyksi. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 172. Kunnioitan yleensä toisten mielipiteitä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 173. Minulla on ollut kokemuksia, jotka tekivät | | | | | |

roolini elämässä niin selväksi, että olin hyvin innoissani ja onnellinen.	1	2	3	4	5
174. Minusta on hauskaa ostaa tavaroita itselleni.	1	2	3	4	5
175. Uskon, että minulla on ollut yliaistillisia havaintoja.	1	2	3	4	5
176. Uskon, että aivoni eivät toimi kunnolla.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
177. Käyttäytymistäni ohjaavat voimakkaasti tietyt tavoitteet, joita olen asettanut elämälleni.	1	2	3	4	5
178. Yleensä on typerää edesauttaa muiden menestymistä.	1	2	3	4	5
179. Toivon usein, että voisin elää ikuisesti.	1	2	3	4	5
180. Pysin yleensä pitäytymään viileän etäisenä muiden ihmisten suhteen.	1	2	3	4	5
181. Itken helpommin kuin useimmat ihmiset surullisen elokuvan aikana.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
182. Toivun nopeammin kuin useimmat ihmiset pienistä sairauksista ja stressistä.	1	2	3	4	5
183. Rikoin usein sääntöjä ja määräyksiä, kun luulen voivani päästä kuin koira veräjältä.	1	2	3	4	5
184. Minun täytyy kehittää hyviä tapoja itsessäni vielä paljon ennen kuin voin luottaa itseeni monissa houkuttelevissa tilanteissa.	1	2	3	4	5
185. Toivon, että muut ihmiset eivät puhuisi niin paljon.	1	2	3	4	5
186. Kaikkia tulisi kohdella arvokkaasti ja kunnioittaen, vaikka he näyttäisivät mitättömiltä tai pahoilta.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
187. Teen mielelläni nopeita päätöksiä, jotta voin jatkaa sen tekemistä, mikä täytyy saada tehdyksi.	1	2	3	4	5
188. Minulla on yleensä hyvä onni kaikessa mihin ryhdyn.	1	2	3	4	5
189. Luotan yleensä siihen, että pystyn helposti tekemään asioita, joita useimmat ihmiset pitäisivät vaarallisina (esim. auton ajaminen kovaa vauhtia määrällä tai jäisellä tiellä).	1	2	3	4	5
190. Mielestäni ei ole mitään järkeä jatkaa työskentelyä, ellei ole hyviä onnistumisen mahdollisuuksia.	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 191. Tutkin mielelläni uusia tapoja tehdä asioita. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 192. Nautin enemmän rahan säästämisestä kuin sen tuhlaamisesta huvituksiin tai jännittäviin kokemuksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 193. Yksilön oikeudet ovat tärkeämpiä kuin minkään ryhmän tarpeet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 194. Minulla on ollut henkilökohtaisia kokemuksia, jolloin olen tuntenut olevani yhteydessä jumalallisen ja ihanan henkisen voiman kanssa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 195. Minulla on ollut suuria ilon hetkiä, jolloin minulla on yhtäkkiä ollut selvä ja syvä tunne ykseydestä kaiken olemassaolevan kanssa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 196. Hyvät tavat auttavat minua tekemään asioita niin kuin haluan. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 197. Useimmat ihmiset näyttävät kekseliäämmiltä kuin minä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 198. Voin syyttää ongelmistani usein muita ihmisiä ja olosuhteita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 199. Muiden auttaminen tuottaa minulle iloa, vaikka he olisivat kohdelleet minua huonosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 200. Tunnen usein olevani osa henkistä voimaa, josta kaikki elämä riippuu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 201. En mielelläni "avaudu" kovin paljon edes ystäväni seurassa. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 202. Pystyn tavallisesti olemaan vauhdissa koko päivän ilman, että minun täytyy patistaa itseäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 203. Harkitsen lähes aina kaikkia tosiasioita yksityiskohtaisesti ennen kuin teen päätöksen, silloinkin kun muut vaativat nopeaa päätöstä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 204. En ole kovin hyvä puhumaan itseäni ulos vaikeuksista, kun minut on saatu kiinni tekemästä jotain väärin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 205. Minussa on enemmän täydellisyydentavoittelijaa kuin useimmissa muissa ihmisissä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 206. Se onko joku asia oikein vai väärin, on vain mielipidekysymys. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 207. Mielestäni luontaiset reaktioni ovat nykyisin yleensä | | | | | |

sopusoinnussa periaatteitteni ja pitkäaikaisten tavoitteitteni kanssa.	1	2	3	4	5
208. Uskon, että kaikki elämä on riippuvaista jostain henkisestä järjestyksestä tai voimasta, jota ei voida täysin selittää.	1	2	3	4	5
209. Uskon, että pysyisin itsevarmana ja rentoutuneena tavatessani vieraita ihmisiä, vaikka minulle olisi kerrottu, että he ovat vihaisia minulle.	1	2	3	4	5
210. Ihmisten mielestä on helppo tulla luokseni hakemaan apua, myötätuntoa ja lämmintä ymmärtämystä.	1	2	3	4	5
211. Olen hitaampi kuin useimmat ihmiset innostumaan uusista ajatuksista ja toiminnoista.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
212. Minun on vaikea valehdella, vaikka sen tarkoituksena olisi säästää toisen tunteita.	1	2	3	4	5
213. En pidä joistakin ihmisistä.	1	2	3	4	5
214. En halua olla sen ihailumpi kuin muutkaan ihmiset.	1	2	3	4	5
215. Usein katsoessani tavallista asiaa, jotain ihmeellistä tapahtuu—minulle tulee tunne, että näen jotain uutta ensimmäistä kertaa.	1	2	3	4	5
216. Useimmat tuntemani ihmiset huolehtivat vain itsestään välittämättä siitä loukkaantuuko joku toinen.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
217. Tunnen itseni tavallisesti jännittyneeksi ja huolestuneeksi, kun minun täytyy tehdä jotain uutta ja vierasta.	1	2	3	4	5
218. Ajan itseni usein uuvuksiin tai yritän tehdä enemmän kuin todella pystyn.	1	2	3	4	5
219. Joidenkin ihmisten mielestä olen liian pihi tai tiukka rahojeni kanssa.	1	2	3	4	5
220. Kertomukset mystisistä tapahtumista ovat todennäköisesti vain toiveajattelua.	1	2	3	4	5
221. Tahdonvoimani on liian heikko vastustaakseen suuria houkutusia, vaikka tietäisin, että joudun kärsimään seurauksista.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
222. Inhoan nähdä kenenkään kärsivän.	1	2	3	4	5
223. Tiedän, mitä tahdon tehdä elämässäni.	1	2	3	4	5

224. Käytän säännöllisesti aikaa sen pohtimiseen, onko se mitä teen oikein vai väärin.	1	2	3	4	5
225. Asiat menevät usein kohdallani pieleen, ellen ole hyvin varovainen.	1	2	3	4	5
226. Jos tunnen olevani poissa tolaltani, tunnen oloni tavallisesti paremmaksi ystävien seurassa kuin yksin.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
227. En usko, että ihmisen on mahdollista jakaa tunteita jonkun toisen kanssa, jolla ei ole ollut samoja kokemuksia.	1	2	3	4	5
228. Muista ihmisistä näyttää usein siltä kuin olisin muissa maailmoissa, koska olen niin täydellisen tietämätön asioista, joita ympärilläni tapahtuu.	1	2	3	4	5
229. Toivoisin olevani paremman näköinen kuin kukaan muu.	1	2	3	4	5
230. Olen valehdellut paljon täyttäessäni tätä kyselylomaketta.	1	2	3	4	5
231. Pysyttelen tavallisesti poissa sosiaalisista tilanteista, joissa joutuisin kohtaamaan vieraita ihmisiä, vaikka olisin varma, että he olisivat ystävällisiä.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
232. Rakastan kukkien kukkimista keväällä yhtä paljon kuin jälleennäkemistä vanhan ystäväni kanssa.	1	2	3	4	5
233. Pidän vaikeata tilannetta tavallisesti haasteena tai mahdollisuutena.	1	2	3	4	5
234. Ihmisten, jotka ovat tekemisissä kanssani, täytyy oppia tekemään asioita minun tavallani.	1	2	3	4	5
235. Epärehellisyys tuottaa vaikeuksia vain jos jää kiinni.	1	2	3	4	5
236. Tunnen itseni tavallisesti paljon itsevarmemmaksi ja energisemmäksi kuin useimmat ihmiset, jopa lievän sairauden tai stressin jälkeen.	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
237. Haluan lukea kaiken ennen kuin suostun allekirjoittamaan mitään papereita.	1	2	3	4	5
238. Kun mitään uutta ei tapahdu, rupean yleensä etsimään jotain repäisevää tai jännittävää.	1	2	3	4	5
239. Olen joskus poissa tolaltani.	1	2	3	4	5
240. Puhun joskus ihmisistä heidän selkänsä takana.	1	2	3	4	5

LIITE 4 a

ESIMIESTYÖN PROSESSI-INTENSIIVISEN KEHITTÄMISOHJELMAN ALKUKYSELY

Aurinkoista kevättä,

sinulle, joka olet osallistunut matkalle nimeltä *Esimiestyön prosessi-intensiivinen kehittämisohjelma*, jonka eräänä ensimmäisistä etapeista on tämä alkukysely. Kysely ja koko kehittämisohjelma kuuluvat Tampereen yliopiston projektiin nimeltä ”*Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat*”. Kyselyn tavoitteena on kerätä aineistoa esimiestyön kehittämisohjelmaan osallistuvien esimiesten kokemuksista, ajatuksista ja itsearviointeista. Kysely on luottamuksellinen. Täten yksittäisiä vastauksia ei yhdistetä vastanneisiin henkilöihin. Toivomme sinun lukevan seuraavat kysymykset tarkasti läpi ja vastaavan niistä jokaiseen.

Jos sinulla on kysyttävää, kommentoitavaa tai haluat lisätietoja kehittämisohjelmastamme toivomme mitä lämpimimmin, että otat meihin yhteyttä. Kiitämme sinua jo etukäteen vaivannäöstäsi ja vastauksistasi kyselyymme.

Ystävällisesti

Timo Kultanen
+358 40 724 3410
timo.kultanen@nic.fi

Tarja Rytönen
+358 40 576 34 96
tarja.rytkonen@uta.fi

KYSYMYKSET

1. Nimi

2. Ikä

1. 20 – 24
 2. 25 – 29
 3. 30 – 34

4. 35 – 39
 5. 40 – 44
 6. 45 – 49

7. 50-54
 8. 55-59
 9. 60 <

3. Koulutus

1. Peruskoulu
 2. Ammattikoulu
 3. Lukio
 4. Ammattikorkeakoulu

5. Teknillinen korkeakoulu
 6. Yliopisto
 7. Joku muu, mikä?
-

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

5. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä asemassasi?

6. Alaistesi lukumäärä?

7. Kuivaile esimiestyötäsi ja työtehtäviäsi.

8. Mitkä ovat esimiestyösi keskeisimpiä kehittymisen osa-alueita?

9. Stressi

Lue väittämät huolellisesti läpi ja rengasta numerosarjasta aina se numero, joka vastaa parhaiten työssäsi kokemaasi stressiä.							
Tähän väitteeseen liittyen koen...							
0 = ei yhtään stressiä		2 = vähän stressiä		4 = melko paljon stressiä			
1 = melko vähän stressiä		3 = jonkun verran stressiä		5 = paljon stressiä			
1.	Liikaa työtä	0	1	2	3	4	5
2.	Liian vähän työtä	0	1	2	3	4	5
3.	Kiire ja tiukat aikataulut	0	1	2	3	4	5
4.	Työhön liittyvä matkustaminen	0	1	2	3	4	5
5.	Pitkät työajat	0	1	2	3	4	5
6.	Työn vieminen kotiin	0	1	2	3	4	5
7.	Vallan ja vaikutusmahdollisuuksien puute	0	1	2	3	4	5
8.	Osallistuminen palavereihin	0	1	2	3	4	5
9.	Omien ja organisaation uskomusten ristiriitaisuus	0	1	2	3	4	5
10.	Pysyminen uuden teknologisen kehityksen vauhdissa	0	1	2	3	4	5
11.	Pelko työpaikan menetyksestä	0	1	2	3	4	5
12.	Kilpailu ylennyksestä	0	1	2	3	4	5
13.	Muuttaminen työn takia edistyäkseni urallani	0	1	2	3	4	5
14.	Työn tekeminen kykyjeni yli	0	1	2	3	4	5
15.	Työn tekeminen kykyjeni ali	0	1	2	3	4	5
16.	Riittämättömästi koulutetut alaiset	0	1	2	3	4	5
17.	Vuorovaikutussuhteet	0	1	2	3	4	5
18.	Henkilöstön palkkaus ja erottaminen	0	1	2	3	4	5
19.	Epäsympaattinen esimies	0	1	2	3	4	5
20.	Epäpätevä esimies	0	1	2	3	4	5
21.	Suorituksiini sidoksissa oleva korvaus	0	1	2	3	4	5
22.	Epärealistiset odotukset	0	1	2	3	4	5
23.	Työskentely konservatiivisten ryhmien kanssa	0	1	2	3	4	5
24.	Työskentely osakkeenomistajien kanssa	0	1	2	3	4	5
25.	Työskentely ammattiyhdistysliikkeiden kanssa	0	1	2	3	4	5
26.	Puolison asenne työtäni kohtaan	0	1	2	3	4	5
27.	Työn vaatimukset perheen kannalta	0	1	2	3	4	5
28.	Työn vaatimukset yksityiselämän kannalta	0	1	2	3	4	5
29.	Suhteet kollegoihin	0	1	2	3	4	5
30.	Suhteet alaisiin	0	1	2	3	4	5
31.	Virheiden tekeminen	0	1	2	3	4	5
32.	Tunne arvostuksen puutteesta	0	1	2	3	4	5
33.	Ylennysnäkyvät	0	1	2	3	4	5
34.	Palkkaus	0	1	2	3	4	5
35.	Ihmisten johtaminen	0	1	2	3	4	5
36.	Työpaikkapolitiikka	0	1	2	3	4	5
37.	Konsultoinnin ja kommunikoinnin puute työpaikallani	0	1	2	3	4	5

10. Työtyytyväisyys

Lue väittämät huolellisesti läpi ja rengasta numerosarjasta aina se numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.							
Olen väitteen kanssa...							
1 = täysin eri mieltä		3 = jokseenkin eri mieltä		5 = samaa mieltä			
2 = eri mieltä		4 = jokseenkin samaa mieltä		6 = täysin samaa mieltä			
1.	Minulle maksetaan kohtuullisesti siitä työstä, jota teen.	1	2	3	4	5	6
2.	Työpaikassani on liian huonot etenemismahdollisuudet.	1	2	3	4	5	6
3.	Esimieheni on pätevä työssään.	1	2	3	4	5	6
4.	Saan liian vähän etuja työpaikassani.	1	2	3	4	5	6
5.	Kun teen hyvää työtä, saan siitä asianmukaista palautetta.	1	2	3	4	5	6
6.	Monet säännöt ja menettelytavat hankaloittavat työntekoani.	1	2	3	4	5	6
7.	Pidän ihmisistä, joiden kanssa työskentelen.	1	2	3	4	5	6
8.	Joskus tuntuu siltä, että työni on merkityksetöntä.	1	2	3	4	5	6
9.	Yhteydenpito ja tiedonvälitys sujuvat meidän organisaatiossamme hyvin.	1	2	3	4	5	6
10.	Palkankorotuksia on liian harvoin.	1	2	3	4	5	6
11.	Niillä, jotka tekevät työnsä hyvin, on hyvät mahdollisuudet saada ylennys.	1	2	3	4	5	6
12.	Esimieheni on minua kohtaan epäreilu.	1	2	3	4	5	6
13.	Työpaikkani tarjoaa työntekijöille yhtä hyvät edut kuin useimmat muutkin organisaatiot.	1	2	3	4	5	6
14.	Tekemääni työtä ei arvosteta.	1	2	3	4	5	6
15.	Byrokratia estää minua harvoin, kun pyrin tekemään hyvää työtä.	1	2	3	4	5	6
16.	Minun pitää tehdä tavallista enemmän töitä työkavereideni taitamattomuuden takia.	1	2	3	4	5	6
17.	Pidän työtehtävistäni.	1	2	3	4	5	6
18.	Organisaatiomme tavoitteet ovat minulle epäselviä.	1	2	3	4	5	6
19.	Kun ajattelen palkkaani, minusta tuntuu, ettei organisaatiomme arvosta minua.	1	2	3	4	5	6
20.	Työntekijät etenevät urallaan meidän työpaikassa yhtä nopeasti kuin muuallakin.	1	2	3	4	5	6
21.	Esimieheni välittää liian vähän alaisistaan.	1	2	3	4	5	6
22.	Työpaikkani tarjoamat edut ovat kohtuulliset	1	2	3	4	5	6
23.	Työnantajamme palkitsee meitä työntekijöitä liian vähän.	1	2	3	4	5	6
24.	Minulle on kasaantunut liikaa työtehtäviä.	1	2	3	4	5	6
25.	Pidän työkavereistani.	1	2	3	4	5	6
26.	Minusta tuntuu usein siltä, etten tiedä mitä organisaatiossamme tapahtuu.	1	2	3	4	5	6
27.	Tunnen ylpeyttä tekemästani työstä.	1	2	3	4	5	6
28.	Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini saada palkankorotusta.	1	2	3	4	5	6
29.	Emme saa kaikkia etuuksia, joita meidän pitäisi saada.	1	2	3	4	5	6
30.	Pidän esimiehestäni.	1	2	3	4	5	6
31.	Minun pitää tehdä liikaa paperityötä.	1	2	3	4	5	6
32.	Minua palkitaan liian vähän siitä, että yritän tehdä työni hyvin.	1	2	3	4	5	6
33.	Olen tyytyväinen etenemismahdollisuuksiini.	1	2	3	4	5	6
34.	Työpaikallani kinastellaan ja tapellaan liikaa.	1	2	3	4	5	6
35.	Nautin työstäni.	1	2	3	4	5	6
36.	Työtehtäviä selitetään liian vähän.	1	2	3	4	5	6

11. Johtamistaidot

Lue väittämät huolellisesti läpi ja rengasta numerosarjasta aina se numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.						
Olen väitteen kanssa...						
1 = täysin eri mieltä		3 = jokseenkin eri mieltä		5 = samaa mieltä		
2 = eri mieltä		4 = jokseenkin samaa mieltä		6 = täysin samaa mieltä		
1.	Tunnistan omat heikkouteni ja pyrin kehittämään itseäni	1	2	3	4	5 6
2.	Pidän itseäni hyvänä esimiehenä	1	2	3	4	5 6
3.	Arvioin omaa toimintaani ja otan opiksi virheistäni	1	2	3	4	5 6
4.	Pystyn nauramaan itselleni	1	2	3	4	5 6
5.	Olen avoin palautteelle	1	2	3	4	5 6
6.	Pidän aina, minkä lupaan	1	2	3	4	5 6
7.	Otan itse päävastuun tavoitteiden saavuttamisessa	1	2	3	4	5 6
8.	Teen työni järjestelmällisesti ja huolella	1	2	3	4	5 6
9.	Haluan jatkuvasti saada aikaan parempia tuloksia	1	2	3	4	5 6
10.	Tulokset merkitsevät minulle paljon	1	2	3	4	5 6
11.	Pidän haastavista tavoitteista	1	2	3	4	5 6
12.	Haluan ottaa harkittuja riskejä	1	2	3	4	5 6
13.	Olen kunnianhimoinen	1	2	3	4	5 6
14.	Hyväksyn organisaation päämäärät vaikken ole kaikilta osin samaa mieltä	1	2	3	4	5 6
15.	Pidän itseäni muutoshenkisenä	1	2	3	4	5 6
16.	Pidän itseäni esimerkkinä muutosvalmiudesta	1	2	3	4	5 6
17.	Esteet ja takaiskut eivät lannista minua saavuttamasta tavoitteita	1	2	3	4	5 6
18.	Pidän itseäni optimistisena	1	2	3	4	5 6
19.	Uskon pääsääntöisesti onnistuvani kaikessa, mihin ryhdyn	1	2	3	4	5 6
20.	Koen itseni onnelliseksi	1	2	3	4	5 6
21.	Olen pääsääntöisesti iloinen	1	2	3	4	5 6
22.	Pidän luovasta ongelmanratkaisusta ja uusista haasteista	1	2	3	4	5 6
23.	Pidän itseäni hyvänä keksimään uusia ratkaisuja	1	2	3	4	5 6
24.	Pidän itseäni uudistajana	1	2	3	4	5 6
25.	Käyttäydyn mielestäni itsevarmasti	1	2	3	4	5 6
26.	Uskallan esittää mielipiteitä, joista muut eivät pidä	1	2	3	4	5 6
27.	Pystyn tekemään helposti päätöksiä painetilanteissa ja epävarmuudessa	1	2	3	4	5 6
28.	Myönnän virheeni	1	2	3	4	5 6
29.	Alaiseni pitävät minua erittäin luotettavana	1	2	3	4	5 6
30.	Minua pidetään innostavana esimiehenä	1	2	3	4	5 6
31.	Kierrän tarvittaessa sääntöjä, jos katson sen tarpeelliseksi	1	2	3	4	5 6
32.	Keskityn pääsääntöisesti tärkeisiin asioihin enkä anna muiden mielihalujeni päästä tuolloin vallalle	1	2	3	4	5 6
33.	Hallitsen hyvin ahdistaviakin tunteita	1	2	3	4	5 6
34.	Olen hyväntuulinen ja tyyni myös vaikeina aikoina	1	2	3	4	5 6
35.	Painetilanteissakin pystyn pitämään pääni kylmänä ja keskittymään olennaiseen	1	2	3	4	5 6
36.	Käytän aikani tehokkaasti ja tuottavasti	1	2	3	4	5 6
37.	Olen mielestäni taitava ristiriitojen käsittelijä	1	2	3	4	5 6
38.	Kannustan alaisiani avoimeen keskusteluun	1	2	3	4	5 6
39.	Alaiseni uskaltavat sanoa minulle aina asiansa	1	2	3	4	5 6
40.	Pidän itseäni empaattisena	1	2	3	4	5 6
41.	Olen hyvin selvillä ryhmäni ilmapiiristä	1	2	3	4	5 6

42.	Tunnistan alaisteni vahvuudet	1	2	3	4	5	6
43.	Ymmärrän ja tunnistan mielestäni hyvin muiden ihmisten tunnetiloja ja tunteita	1	2	3	4	5	6
44.	Annan suuren arvon muiden ihmisten näkökulmille ja mielipiteille	1	2	3	4	5	6
45.	Olen mielestäni hyvä kuuntelija	1	2	3	4	5	6
46.	Esiinnyn vakuuttavasti	1	2	3	4	5	6
47.	Pidän itseäni hyvänä tiedottajana	1	2	3	4	5	6
48.	Alaiseni pitävät minua hyvänä tiedonjakajana	1	2	3	4	5	6
49.	Olen taitava suostuttelemaan ihmisiä	1	2	3	4	5	6
50.	Olen taitava antamaan positiivista palautetta	1	2	3	4	5	6
51.	Olen taitava antamaan negatiivista palautetta	1	2	3	4	5	6
52.	Pidän itseäni taitavana ihmisten johtajana	1	2	3	4	5	6
53.	Voitan yleensä muut puolelleni	1	2	3	4	5	6
54.	Esimieheni arvostaa minua paljon	1	2	3	4	5	6
55.	Esimieheni on minuun tyytyväinen	1	2	3	4	5	6
56.	Esimieheni pitää minua taitavana ihmisten johtajana	1	2	3	4	5	6
57.	Esimieheni pitää minua aloitekykyisenä	1	2	3	4	5	6
58.	Esimieheni pitää minua hyvänä viestijänä	1	2	3	4	5	6
59.	Esimieheni pitää minua empaattisena	1	2	3	4	5	6
60.	Esimieheni pitää minua jämäkkänä	1	2	3	4	5	6

12. Mitkä ovat odotuksiasi esimiestyön kehittämisohjelmaa kohtaan?

13. Mitä uskot oppivasi esimiestyön kehittämisohjelmasta?

14. Kysymyksiä, kommentteja.

KIITOS VASTAUKSISTASI !

Liite 4 b



ESIMIESTYÖN PROSESSI-INTENSIIVISEN KEHITTÄMISOHJELMAN LOPPUKYSELY

Tunnelmallista joulunodotusta,

olet osallistunut matkalle nimeltä *Esimiestyön prosessi-intensiivinen kehittämisohjelma*, jonka eräänä viimeisimmistä etapeista on tämä loppukysely. Kysely ja koko kehittämisohjelma kuuluvat Tampereen yliopiston projektiin nimeltä ”*Tietotyön muuttuvat työkalut ja yritysten strategiat*”. Kyselyn tavoitteena on kerätä aineistoa esimiestyön kehittämisohjelmaan osallistuvien esimiesten kokemuksista, ajatuksista ja itsearvioinneista. Kysely on luottamuksellinen. Täten yksittäisiä vastauksia ei yhdistetä vastanneisiin henkilöihin. Toivomme sinun lukevan seuraavat kysymykset tarkasti läpi ja vastaavan niistä jokaiseen.

Jos sinulla on kysyttävää, kommentoitavaa tai haluat lisätietoja kehittämisohjelmastamme toivomme mitä lämpimimmin, että otat meihin yhteyttä. Kiitämme sinua jo etukäteen vaivannäöstäsi ja vastauksistasi kyselyymme. Tuothan kyselyn mukanaasi tuolloin työpaikallanne järjestämäämme jälkihaastattelupäivään.

Ystävällisesti

Timo Kultanen
+358 40 724 3410
timo.kultanen@kultanen.net

Tarja Rytönen
+358 40 576 34 96
tarja.rytkonen@uta.fi

KYSYMYKSET

1. Nimi

2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä asemassasi?

3. Alaistesi lukumäärä?

4. Onko työtehtävissäsi tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana? Millaisia?

5. Mitkä ovat esimiestyösi keskeisimpiä kehittymisen osa-alueita?

6. Mitkä olivat odotuksiasi esimiestyön kehittämisohjelmaa kohtaan?

7. Täyttivätkö odotuksesi?

8. Mitä opit esimiestyön kehittämisohjelmasta?

9. Kehittämisideoita esimiestyön kehittämisohjelmaan liittyen?

10. Stressi

Lue väittämät huolellisesti läpi ja rengasta numerosarjasta aina se numero, joka vastaa parhaiten työssäsi kokemaasi stressiä.							
Tähän väitteeseen liittyen koen...							
0 = ei yhtään stressiä		2 = vähän stressiä		4 = melko paljon stressiä			
1 = melko vähän stressiä		3 = jonkun verran stressiä		5 = paljon stressiä			
1.	Liikaa työtä	0	1	2	3	4	5
2.	Liian vähän työtä	0	1	2	3	4	5
3.	Kiire ja tiukat aikataulut	0	1	2	3	4	5
4.	Työhön liittyvä matkustaminen	0	1	2	3	4	5
5.	Pitkät työajat	0	1	2	3	4	5
6.	Työn vieminen kotiin	0	1	2	3	4	5
7.	Vallan ja vaikutusmahdollisuuksien puute	0	1	2	3	4	5
8.	Osallistuminen palavereihin	0	1	2	3	4	5
9.	Omien ja organisaation uskomusten ristiriitaisuus	0	1	2	3	4	5
10.	Pysyminen uuden teknologisen kehityksen vauhdissa	0	1	2	3	4	5
11.	Pelko työpaikan menetyksestä	0	1	2	3	4	5
12.	Kilpailu ylennyksestä	0	1	2	3	4	5
13.	Muuttaminen työn takia edistyäkseeni urallani	0	1	2	3	4	5
14.	Työn tekeminen kykyjeni yli	0	1	2	3	4	5
15.	Työn tekeminen kykyjeni ali	0	1	2	3	4	5
16.	Riittämättömästi koulutetut alaiset	0	1	2	3	4	5
17.	Vuorovaikutussuhteet	0	1	2	3	4	5
18.	Henkilöstön palkkaus ja erottaminen	0	1	2	3	4	5
19.	Epäsympaattinen esimies	0	1	2	3	4	5
20.	Epäpätevä esimies	0	1	2	3	4	5
21.	Suorituksiini sidoksissa oleva korvaus	0	1	2	3	4	5
22.	Epärealistiset odotukset	0	1	2	3	4	5
23.	Työskentely konservatiivisten ryhmien kanssa	0	1	2	3	4	5
24.	Työskentely osakkeenomistajien kanssa	0	1	2	3	4	5
25.	Työskentely ammattiyhdistysliikkeiden kanssa	0	1	2	3	4	5
26.	Puolison asenne työtäni kohtaan	0	1	2	3	4	5
27.	Työn vaatimukset perheen kannalta	0	1	2	3	4	5
28.	Työn vaatimukset yksityiselämän kannalta	0	1	2	3	4	5
29.	Suhteet kollegoihin	0	1	2	3	4	5
30.	Suhteet alaisiin	0	1	2	3	4	5
31.	Virheiden tekeminen	0	1	2	3	4	5
32.	Tunne arvostuksen puutteesta	0	1	2	3	4	5
33.	Ylennysnäkyvät	0	1	2	3	4	5
34.	Palkkaus	0	1	2	3	4	5
35.	Ihmisten johtaminen	0	1	2	3	4	5
36.	Työpaikkapolitiikka	0	1	2	3	4	5
37.	Konsultoinnin ja kommunikoinnin puute työpaikallani	0	1	2	3	4	5

11. Työtyytyväisyys

Lue väittämät huolellisesti läpi ja rengasta numerosarjasta aina se numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.							
Olen väitteen kanssa...							
1 = täysin eri mieltä		3 = jokseenkin eri mieltä		5 = samaa mieltä			
2 = eri mieltä		4 = jokseenkin samaa mieltä		6 = täysin samaa mieltä			
1.	Minulle maksetaan kohtuullisesti siitä työstä, jota teen.	1	2	3	4	5	6
2.	Työpaikassani on liian huonot etenemismahdollisuudet.	1	2	3	4	5	6
3.	Esimieheni on pätevä työssään.	1	2	3	4	5	6
4.	Saan liian vähän etuja työpaikassani.	1	2	3	4	5	6
5.	Kun teen hyvää työtä, saan siitä asianmukaista palautetta.	1	2	3	4	5	6
6.	Monet säännöt ja menettelytavat hankaloittavat työntekoani.	1	2	3	4	5	6
7.	Pidän ihmisistä, joiden kanssa työskentelen.	1	2	3	4	5	6
8.	Joskus tuntuu siltä, että työni on merkityksetöntä.	1	2	3	4	5	6
9.	Yhteydenpito ja tiedonvälitys sujuvat meidän organisaatiossamme hyvin.	1	2	3	4	5	6
10.	Palkankorotuksia on liian harvoin.	1	2	3	4	5	6
11.	Niillä, jotka tekevät työnsä hyvin, on hyvät mahdollisuudet saada ylennys.	1	2	3	4	5	6
12.	Esimieheni on minua kohtaan epäreilu.	1	2	3	4	5	6
13.	Työpaikkani tarjoaa työntekijöille yhtä hyvät edut kuin useimmat muutkin organisaatiot.	1	2	3	4	5	6
14.	Tekemääni työtä ei arvosteta.	1	2	3	4	5	6
15.	Byrokratia estää minua harvoin, kun pyrin tekemään hyvää työtä.	1	2	3	4	5	6
16.	Minun pitää tehdä tavallista enemmän töitä työkavereideni taitamattomuuden takia.	1	2	3	4	5	6
17.	Pidän työtehtävistäni.	1	2	3	4	5	6
18.	Organisaatiomme tavoitteet ovat minulle epäselviä.	1	2	3	4	5	6
19.	Kun ajattelen palkkaani, minusta tuntuu, ettei organisaatiomme arvosta minua.	1	2	3	4	5	6
20.	Työntekijät etenevät urallaan meidän työpaikassa yhtä nopeasti kuin muuallakin.	1	2	3	4	5	6
21.	Esimieheni välittää liian vähän alaisistaan.	1	2	3	4	5	6
22.	Työpaikkani tarjoamat edut ovat kohtuulliset	1	2	3	4	5	6
23.	Työnantajamme palkitsee meitä työntekijöitä liian vähän.	1	2	3	4	5	6
24.	Minulle on kasaantunut liikaa työtehtäviä.	1	2	3	4	5	6
25.	Pidän työkavereistani.	1	2	3	4	5	6
26.	Minusta tuntuu usein siltä, etten tiedä mitä organisaatiossamme tapahtuu.	1	2	3	4	5	6
27.	Tunnen ylpeyttä tekemästani työstä.	1	2	3	4	5	6
28.	Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini saada palkankorotusta.	1	2	3	4	5	6
29.	Emme saa kaikkia etuuksia, joita meidän pitäisi saada.	1	2	3	4	5	6
30.	Pidän esimiehestäni.	1	2	3	4	5	6
31.	Minun pitää tehdä liikaa paperityötä.	1	2	3	4	5	6
32.	Minua palkitaan liian vähän siitä, että yritän tehdä työni hyvin.	1	2	3	4	5	6
33.	Olen tyytyväinen etenemismahdollisuuksiini.	1	2	3	4	5	6
34.	Työpaikallani kinastellaan ja tapellaan liikaa.	1	2	3	4	5	6
35.	Nautin työstäni.	1	2	3	4	5	6
36.	Työtehtäviä selitetään liian vähän.	1	2	3	4	5	6

12. Johtamistaidot

Lue väittämät huolellisesti läpi ja rengasta numerosarjasta aina se numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.							
Olen väitteen kanssa...							
1 = täysin eri mieltä		3 = jokseenkin eri mieltä		5 = samaa mieltä			
2 = eri mieltä		4 = jokseenkin samaa mieltä		6 = täysin samaa mieltä			
1.	Tunnistan omat heikkouteni ja pyrin kehittämään itseäni	1	2	3	4	5	6
2.	Pidän itseäni hyvänä esimiehenä	1	2	3	4	5	6
3.	Arvioin omaa toimintaani ja otan opiksi virheistäni	1	2	3	4	5	6
4.	Pystyn nauramaan itselleni	1	2	3	4	5	6
5.	Olen avoin palautteelle	1	2	3	4	5	6
6.	Pidän aina, minkä lupaan	1	2	3	4	5	6
7.	Otan itse päävastuun tavoitteiden saavuttamisessa	1	2	3	4	5	6
8.	Teen työni järjestelmällisesti ja huolella	1	2	3	4	5	6
9.	Haluan jatkuvasti saada aikaan parempia tuloksia	1	2	3	4	5	6
10.	Tulokset merkitsevät minulle paljon	1	2	3	4	5	6
11.	Pidän haastavista tavoitteista	1	2	3	4	5	6
12.	Haluan ottaa harkittuja riskejä	1	2	3	4	5	6
13.	Olen kunnianhimoinen	1	2	3	4	5	6
14.	Hyväksyn organisaation päämäärät vaikken ole kaikilta osin samaa mieltä	1	2	3	4	5	6
15.	Pidän itseäni muutoshenkisenä	1	2	3	4	5	6
16.	Pidän itseäni esimerkkinä muutosvalmiudesta	1	2	3	4	5	6
17.	Esteet ja takaiskut eivät lannista minua saavuttamasta tavoitteita	1	2	3	4	5	6
18.	Pidän itseäni optimistisena	1	2	3	4	5	6
19.	Uskon pääsääntöisesti onnistuvani kaikessa, mihin ryhdyn	1	2	3	4	5	6
20.	Koen itseni onnelliseksi	1	2	3	4	5	6
21.	Olen pääsääntöisesti iloinen	1	2	3	4	5	6
22.	Pidän luovasta ongelmanratkaisusta ja uusista haasteista	1	2	3	4	5	6
23.	Pidän itseäni hyvänä keksimään uusia ratkaisuja	1	2	3	4	5	6
24.	Pidän itseäni uudistajana	1	2	3	4	5	6
25.	Käyttäydyn mielestäni itsevarmasti	1	2	3	4	5	6
26.	Uskallan esittää mielipiteitä, joista muut eivät pidä	1	2	3	4	5	6
27.	Pystyn tekemään helposti päätöksiä painetilanteissa ja epävarmuudessa	1	2	3	4	5	6
28.	Myönnän virheeni	1	2	3	4	5	6
29.	Alaiseni pitävät minua erittäin luotettavana	1	2	3	4	5	6
30.	Minua pidetään innostavana esimiehenä	1	2	3	4	5	6
31.	Kierrän tarvittaessa sääntöjä, jos katson sen tarpeelliseksi	1	2	3	4	5	6
32.	Keskityn pääsääntöisesti tärkeisiin asioihin enkä anna muiden mielihalujeni päästä tuolloin vallalle	1	2	3	4	5	6
33.	Hallitsen hyvin ahdistaviakin tunteita	1	2	3	4	5	6
34.	Olen hyväntuulinen ja tyyni myös vaikeina aikoina	1	2	3	4	5	6
35.	Painetilanteissakin pystyn pitämään pääni kylmänä ja keskittymään olennaiseen	1	2	3	4	5	6
36.	Käytän aikani tehokkaasti ja tuottavasti	1	2	3	4	5	6
37.	Olen mielestäni taitava ristiriitojen käsittelijä	1	2	3	4	5	6
38.	Kannustan alaisiani avoimeen keskusteluun	1	2	3	4	5	6
39.	Alaiseni uskaltavat sanoa minulle aina asiansa	1	2	3	4	5	6
40.	Pidän itseäni empaattisena	1	2	3	4	5	6
41.	Olen hyvin selvillä ryhmäni ilmapiiristä	1	2	3	4	5	6

42.	Tunnistan alaisteni vahvuudet	1	2	3	4	5	6
43.	Ymmärrän ja tunnistan mielestäni hyvin muiden ihmisten tunnetiloja ja tunteita	1	2	3	4	5	6
44.	Annan suuren arvon muiden ihmisten näkökulmille ja mielipiteille	1	2	3	4	5	6
45.	Olen mielestäni hyvä kuuntelija	1	2	3	4	5	6
46.	Esiinnyn vakuuttavasti	1	2	3	4	5	6
47.	Pidän itseäni hyvänä tiedottajana	1	2	3	4	5	6
48.	Alaiseni pitävät minua hyvänä tiedonjakajana	1	2	3	4	5	6
49.	Olen taitava suostuttelemaan ihmisiä	1	2	3	4	5	6
50.	Olen taitava antamaan positiivista palautetta	1	2	3	4	5	6
51.	Olen taitava antamaan negatiivista palautetta	1	2	3	4	5	6
52.	Pidän itseäni taitavana ihmisten johtajana	1	2	3	4	5	6
53.	Voitan yleensä muut puolelleni	1	2	3	4	5	6
54.	Esimieheni arvostaa minua paljon	1	2	3	4	5	6
55.	Esimieheni on minuun tyytyväinen	1	2	3	4	5	6
56.	Esimieheni pitää minua taitavana ihmisten johtajana	1	2	3	4	5	6
57.	Esimieheni pitää minua aloitekykyisenä	1	2	3	4	5	6
58.	Esimieheni pitää minua hyvänä viestijänä	1	2	3	4	5	6
59.	Esimieheni pitää minua empaattisena	1	2	3	4	5	6
60.	Esimieheni pitää minua jämäkkänä	1	2	3	4	5	6

13. Onko johtamistaidoissasi tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana? Millaisia?

14. Kysymyksiä, kommentteja.

KIITOS VASTAUKSISTASI JA MUKAVAA JOULUNODOTUSTA!

LIITE 5 a

ESIMIESTYÖN PROSESSI-INTENSIIVINEN KEHITTÄMISOHJELMA: ALKUKYSELY

TEEMAHAASTattelun Runko

1.) ESIMIESTYÖSTÄ

- Miten ja milloin tulit yritykseen?
- Taustakoulutuksesi?
- Kauan olet työskennellyt nykyisessä asemassasi?
- Halusiko alun perin esimieheksi?
- Alaistesi lukumäärä?
- Mistä työsi muodostuu?
- Tunnetko olevasi enemmän asia- vai ihmisjohtaja? Kumpaa haluaisit olla?
- Millaisia erilaisia rooleja koet itselläsi olevan esimiehenä?
- Esimiestyön hyvät ja huonot puolet?
- Kuvaile suhteitasi alaisiisi ja esimiehiisi.
- Missä asioissa haluaisi kehittyä esimiehenä?

2.) TYÖTYTYTYVÄISYYS

- Kerro oma työtyytyväisyyden asteesi kouluasteikolla 4 erittäin tyytymätön 10 erittäin tyytyväinen. Perustelut.
- Mitä keinoja sinulla on käytössäsi, jotta olisit tyytyväisempi työhösi?
- Ollaanko X:ssa mielestäsi esimiesten osalta yleisesti enemmän tyytyväisiä vai tyytymättömiä työhön?

3.) TYÖSSÄ JAKSAMINEN

- Kerro oma asteesi työssä jaksamiseen kouluasteikolla 4 erittäin tyytymätön 10 erittäin tyytyväinen. Perustelut.
- Teetkö ylitöitä?
- Teetkö etätöitä?
- Koetko usein kiireen tunnetta työssäsi? Entäpä liiallisen kiireen tunnetta?
- Miten perheesi suhtautuu työhösi?
- Mitä keinoja sinulla on käytössäsi, jotta jaksaisit paremmin työssäsi?
- Onko työssä jaksamisen ongelma yleinen X:n esimiehillä?

4.) TYÖNOHJAUS

- Mitä tiedät työnohjauksesta?
- Mitä työnohjaus on (muutamalla sanalla)?
- Oletko koskaan aiemmin osallistunut työnohjaukseen?
- Oletko nyt motivoitunut osallistumaan työnohjaukseen?
- Onko osallistumisesi työnohjaukseen vapaaehtoista?
- Mitä odotuksia sinulla on työnohjauksen suhteen? Odotukset itsesi, ryhmän ja työnohjaajan suhteen?
- Mitä tavoitteita sinulla on työnohjauksen suhteen?
- Uskotko oppivasti jotakin työnohjauksessa? Mitä?

- Mitä odotuksia sinulla on koko esimiestyön kehittämisohjelman suhteen?

5.) KYSYMYKSIÄ, KOMMENTTEJA

LIITE 5 b

ESIMIESTYÖN PROSESSI-INTENSIIVINEN KEHITTÄMISOHJELMA:**LOPPUHAASTATTELURUNKO**

1.) ESIMIESTYÖN PROSESSI-INTENSIIVINEN KEHITTÄMISOHJELMA

- Millaisia kokemuksia sinulla on koko kehittämisohjelmasta?
 - pos./neg.?
- Arvosanasi kehittämisohjelmalle (asteikolla 4-10)?
- Mitä opit kehittämisohjelman aikana?
- Onko kehittämisohjelmalla ollut mielestäsi vaikutuksia? Millaisia?
 - itseesi?
 - työhösi?
 - alaisiisi?
 - kollegoihisi?
 - esimiehiisi?
- Palautteesi kehittämisohjelmasta?
- Oletko kuullut muilta palautetta kehittämisohjelmasta? Millaista?
- Kehittämisehdotuksia koko ohjelmaa ajatellen?
- Millä kahdella adjektiivilla kuvailisit tuntemuksiasi kehittämisohjelmaa kohtaan tällä hetkellä?

2.) PROSESSI-INTENSIIVISET VALMENNUSPÄIVÄT

- Arvosanasi valmennuspäiville (asteikolla 4-10)?
- Kokemuksesi valmennuspäivistä?
- Mitä odotuksia tai tavoitteita sinulla oli valmennuspäivien suhteen?
- Saavutitko tavoitteesi?
- Mitä opit?
- Oletko soveltanut oppimaasi käytäntöön?
- Olisiko jotakin voinut/pitänyt tehdä toisin?

3.) INTENSIIVINEN TYÖNOHJAUSPROSESSI

(osallistujat)

- Arvosanasi työnohjausprosessille (asteikolla 4-10)?
- Kokemuksesi työnohjauksesta?
- Mitä odotuksia tai tavoitteita sinulla oli valmennuspäivien suhteen?
- Saavutitko tavoitteesi?
- Mitä opit?
 - minkä avulla tai miten opit?
- Oletko soveltanut oppimaasi käytäntöön?
- Olisiko jotakin voinut/pitänyt tehdä toisin?
- Mitä työnohjaus on (muutamalla sanalla)?

4.) TYÖTILANTEESI

- Onko työtehtävissäsi tapahtunut muutoksia kehittämisohjelman aikana?
- Kuvaile työtilannettasi viime joulusta tähän päivään?
- Onko työtilanteessasi tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen vuoden aikana?
- Tämän hetkisen esimiestyön hyvät ja huonot puolet?
- Millaisia erilaisia rooleja koet itselläsi olevan esimiehenä?
- Millainen olet palautteen antajana?
- Saatko itse riittävästi palautetta? Keneltä?
- Onko palautteen antamisessa tapahtunut muutoksia kehittämisohjelman myötä?
- Millainen on tämänhetkinen X:n johtamiskulttuuri?
- Millainen ilmapiiri yksikössäsi on tällä hetkellä ja miten itse koet vaikuttavasi siihen?
- Onko ilmapiirissä tapahtunut muutoksia kehittämisohjelman myötä?
- Arvioi itseäsi esimiehenä (asteikolla 4-10)
- Millaisena arvioit alaistesi arvioivan sinua? (asteikolla 4-10)
- Millaisena arvioit esimiehesi ja kollegoidesi arvioivan sinua esimiehenä? (asteikolla 4-10)
- Millaiset suhteet sinulla on: työryhmäsi, esimieheesi, kollegoihisi?
- Onko suhteissa tapahtunut muutoksia kehittämisohjelman myötä?
- Oletko viimeisen vuoden aikana kehittynyt esimiehenä? Missä asioissa? Mistä tiedät kehittyneesi/että et ole kehittynyt?

4.) TYÖTYYTYVÄISYYS

- Kerro oma työtyytyväisyyden asteesi kouluasteikolla 4 erittäin tyytymätön 10 erittäin tyytyväinen. Perustelut.
- Keinot?
- Ollaanko X:ssä tällä hetkellä mielestäsi esimiesten osalta yleisesti enemmän tyytyväisiä vai tyytymättömiä työhön? Mistä arvelet sen johtuvan?
- Onko työtyytyväisyydessä tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana?

5.) TYÖSSÄ JAKSAMINEN

- Kerro oma asteesi työssä jaksamiseen kouluasteikolla 4 erittäin tyytymätön 10 erittäin tyytyväinen. Perustelut.
- Hallitsetko ajankäyttöäsi?
- Keinot?
- Onko työssä jaksamisen ongelma tällä hetkellä X:n Elisan esimiehillä? Mistä arvelet sen johtuvan?
- Onko työssä jaksamisessa tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana?

6.) TULEVAISUUS

- Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi?
- Aiotko osallistua esimiestyön kehittämisohjelmiin jatkossa?
- Haluaisitko tämänkaltaisen toiminnan jatkuvan?
- Miten arvioit esimiestyön muuttuvan tulevaisuudessa?
- Millaiset ominaisuudet tulevat korostumaan tulevaisuudessa menestyvässä esimiestyössä?

7.) KYSYMYKSIÄ, KOMMENTTEJA