

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

Organisaatiohenkilöstön odotukset
henkilöstöjohtamiselta ja niihin vastaamisen
vaikutukset henkilöstön työskentelymotivaatioon
- tapaustutkimus eräästä valtion ministeriöstä -

Hallintotiede

Pro gradu –tutkielma

Huhtikuu 2008

Ohjaaja: Juha Vartola

Kristiina Keskinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	KESKINEN, KRISTIINA
Tutkielman nimi:	Organisaatiohenkilöstön odotukset henkilöstöjohtamiselta ja niihin vastaamisen vaikutukset henkilöstön työskentelymotivaatioon
Pro gradu –tutkielma:	133 sivua, 21 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2008
Avainsanat:	henkilöstöjohtaminen, tilannejohtaminen, julkinen johtaminen

Tämän tutkielman aiheena on organisaation henkilöstöjohtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen organisaatiossa, sen merkitys henkilöstön työmotivaatiolle ja kysynnän vaihtelevuus tilanteesta riippuen. Tarkastelun kohteena ovat organisaatiotyöntekijöiden motivaatio, heidän tarpeensa ja odotuksensa johtamiselta sekä se, kuinka esimies voi johtamisellaan täyttää näitä tarpeita ja odotuksia, vaikuttaa alaistensa motivaatioon ja siten olla johtamistehtävässään mahdollisimman tehokas. Tutkimuksen empiirisen osion kohdeorganisaationa on julkinen organisaatio, Valtioneuvoston kanslia. Tutkimuksen eräänä tarkoituksena onkin tuoda vastauksia siihen, mitä kanslian henkilöstö todellisuudessa odottaa esimiehiltään ja mistä siellä esiintyvä työtytymättömyys voisi johtua.

Käsittelen tässä tutkielmassa myös julkisella sektorilla koettua johtamiskulttuurin muutosta. Tällä tarkoitan pyrkimystä muuttaa byrokraattista, asiantuntijuuteen perustuvaa ns. perinteistä auktoriteetti- ja asiajohtamista enemmän ihmisläheisemmäksi, henkilöstöjohtamista painottavaksi johtamiseksi. Johtamiskulttuurin muutos on otettu tähän tutkielmaan mukaan mahdollisena johtamisen odotuksiin vaikuttavana tekijänä, koska kohdeorganisaatiossa suoritetuissa esihaastatteluissa johtamiskulttuurin murros nousi esille eräänä ongelmien ja ristiriitojen mahdollisena aiheuttajana kansliassa.

Tutkimus pohjautuu pääosiltaan erityisesti tilannejohtamisen teoriaan, johon paneudun tarkemmin esitellessäni tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Olen päätenyt siihen johtopäätökseen, että johtamisen kysyntä ja tarjonta saadaan tehokkaimmin tasapainoon toteuttamalla organisaatiossa tilannejohtamismallien mukaista johtamiskäyttäytymistä. Tällaisena johtamismallina olen yksityiskohtaisemmin tarkastellut Paul Hersey'n ja Kenneth Blanchardin tilannejohtamismallia, jossa eri johtamiskäyttäytymisen tyylit muodostuvat erilaisista yhdistelmistä tehtävä- ja ihmiskeskeistä käyttäytymistä. Tilanteeseen parhaiten sopiva ja siten tehokkain tyyli valitaan alaisten valmiusasteen perusteella, johon vaikuttavat alaisen henkilökohtaisen kypsyyden lisäksi hänen koulutuksensa, ammatillisen kokemuksensa määrä ja hänen työtehtäviensä luonne. Tältä osin tutkimukseni tarkoituksena on myös kartoittaa sitä, kuinka hyvin tilannejohtamisteorian oletukset pitävät kohdeorganisaatiossani paikkansa.

Empiirinen aineisto on kerätty kyselytutkimuksen avulla. Kyselylomakkeen rakensin kokoamani teorian pohjalta ja kysymysten tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon kanslian työntekijät tarvitsevat ja saavat osakseen ihmiskeskeistä ja tehtäväkeskeistä esimieskäyttäytymistä. Kyselylomake jaettiin paperiversiona kanslian koko henkilökunnalle (yht.195 kpl). Saatuaani kyselylomakkeet takaisin, koodasin niiden tiedot kahdeksi havaintomatriisiksi (työntekijät ja esimiehet) SPSS-tilastolaskentaohjelmalla. Muodostin työntekijä-aineistosta faktorianalyysin avulla

kaksi summamuuttujaa, jotka kuvaavat työntekijöiden esimiehiltään toivomaa ihmiskeskeisen ja tehtäväkeskeisen käyttäytymisen määrää. Samoin muodostin vastaavat kaksi summamuuttujaa, jotka kuvaavat esimiesten käyttäytymistä todellisuudessa. Näitä summamuuttujia sekä myös aineiston yksittäisiä muuttujia analysoin lähinnä käyttämällä ristiintaulukointia, varianssianalyysiä sekä Studentin *t*-testiä. Kyselytutkimuksen vastausprosentit jäivät suhteellisen pieniksi, joten aineistoni ei voi ylpeillä kattavuudellaan. Olen pyrkinyt tuloksia analysoidessani kuitenkin huomioimaan tämän ongelman ja sen mukanaan tuomat luotettavuus- ja yleistettävyysongelmat.

Tuloksista on selvästi nähtävissä, että pääsääntöisesti kanslian esimiehet tuntuvat tietävän, mitä heidän alaisensa heiltä odottavat. Jostain syystä esimiehet eivät kuitenkaan toimi tämän heillä olevan tiedon varassa, minkä takia työntekijöiden odotukset johtamiselta ja vastaava todellisuus eivät optimaalisesti kohtaa toisiaan. Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatiossa on puutetta sekä tehtävä- että ihmiskeskeisestä johtamistyylistä. Tuloksista käy myös ilmi, että esimiehet kohtelevat alaisiaan eri tavoin riippuen mm. heidän työtehtävistään kansliassa. Tutkimuksen tulokset antavat vihjeitä sille, mihin asioihin erityisesti kohdeorganisaationi esimiesten tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Erityisesti ihmiskeskeisen käyttäytymisen lisäämiselle kansliassa on tarvetta. Uskon, että esimiesten sopeuttaessa toimintaansa enemmän eri henkilöstöryhmien toiveita vastaavaksi, työtyytyväisyys ja sitä kautta myös henkilöstön motivaatio ja työtehokkuus organisaatiossa kasvavat. Mielestäni saamani tulokset tukevat tilannejohtamismallin oletuksia. Tulokset sopivat tilannejohtamisteoriaan ja siten vahvistavat sitä ja sen toimivuutta käytännössä. Kaikkia ei kannata johtaa samalla tavalla.

Kanslian henkilökunnan työmotivaatiolleen tärkeiksi nostamissa asioissa ilmeni eroja erityisesti tehtäväkeskeisyyteen liittyvien muuttujien suhteen. Eri henkilöstöryhmien välille syntyi selkeitä eroja sen suhteen millaista johtamiskäyttäytymistä he toivoivat osakseen. Muun muassa koulutuksella ja työtehtävien luonteella oli vaikutusta asiaan. Ihmiskeskeisyyden suhteen eroja ei niin merkittävästi ilmennyt, vaan yleisesti ottaen kaikki henkilöstöryhmät arvostivat ihmiskeskeisyyden korkeammalle kuin mitä se todellisuudessa toteutuu. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro siitä, etteikö eriasteista ihmiskeskeistä käyttäytymistä tarvittaisi eri tilanteissa, vaan siitä, että ihmiskeskeisestä lähestymistavasta oli tutkimuksen tekohetkellä kansliassa niin kova puute, että työntekijät vain yksinkertaisesti toivoivat sellaista esimiehiltään enemmän kuin mitä saivat osakseen. Mikäli tämä puute korjaantuu jatkossa, saattaisi seuraavassa tutkimuksessa ilmetä eroja myös sen suhteen, kuinka ihmiskeskeistä käyttäytymistä toivotaan ja arvostetaan. Mielestäni pystyin myös osoittamaan sen, että johtamiskulttuurin muutos todellakin on eräänä tekijänä vaikuttamassa kanslian henkilökunnan odotuksiin ja sitä kautta tyytymättömyyteen johtajuutta kohtaan. Osa kanslian esimiehistä on omaksunut itselleen niin vahvasti pelkän asiantuntijuuteen perustuvan perinteisen roolin, että heidän on vaikea omaksua itselleen enää uutta, ihmisten johtamiseen perustuvaa roolia. Näin siitä huolimatta, vaikka he tietäisivät sitä heiltä kaivattavan.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 MIKSI TUTKIMUSAIHE VALITTIIN?	6
1.2 TUTKIELMAN TAVOITE JA TARKASTELUN NÄKÖKULMA	8
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1 HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI TEHOKKAASEEN TYÖSKENTELYYN.....	11
2.1.1 Henkilöstön tarpeet ja odotukset.....	13
2.1.2. Tarpeiden täyttäminen ja odotuksiin vastaaminen	19
2.2 MILLAISTA ON HYVÄ JOHTAMINEN?	29
2.2.1 Johtamisen määrittelyä.....	30
2.2.2 Johtamisteorioiden historiaa lyhyesti	31
2.2.3 Tehokas johtaminen on tilannejohtamista	33
2.2.4 Ihmiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen johtamiskäyttäytyminen.....	37
2.2.5 Sopivan johtamistyylin valinta.....	43
2.3 JOHTAMISKULTTUURIN MUUTOS JULKISISSA ORGANISAATIOISSA.....	49
2.3.1 Asiantuntijuudesta ammattijohtamiseen	52
2.3.2 Seuraukset johtamisen kysynnän ja tarjonnan välisissä suhteissa	55
3 TUTKIMUSAIKINEISTON HANKINTA JA KUVAUS	59
3.1 KOHDEORGANISAATIO.....	59
3.2 AINEISTON HANKINTA	61
3.3 AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT	63
3.4 AINEISTON KUVAUS JA TAUSTAMUUTTUIJEN JAKAUMAT	67
3.5 RELIABILITEETISTA JA VALIDITEETISTA	73
4 ORGANISAATION TYÖNTEKIJÖIDEN ODOTUKSET HENKILÖSTÖJOHTAMISELTA JA NIIHIN VASTAAMINEN....	78
4.1 TYÖNTEKIJÖIDEN ODOTUKSET VS. ESIMIESTEN OLETUKSET JA VALLITSEVA TODELLISUUS.....	78
4.2 TEHTÄVÄ- VAI IHMISKESKEISTÄ KÄYTTÄYTYMISTÄ?.....	82
4.2.1 Työtehtävien luonteen vaikutus johtamisen kysyntään	84
4.2.2 Muiden taustamuuttujien vaikutus?.....	86
4.3 JOHTAMISEN KYSYNNÄN JA TARJONNAN KOHTAAMINEN ERI HENKILÖSTÖRYHMISSÄ.....	91
4.5 ESIMIESTEN NÄKEMYKSET JA JOHTAMISEN TARJONTA.....	97
4.6 JOHTAMISKULTTUURIN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET?	101
4.6.1 Esimiesten mielipide	102
4.6.2 Työntekijöiden mielipide.....	104
5 POHDINTA.....	106
LÄHTEET	111
LIITE I	113
LIITE II.....	114
LIITE III	120
LIITE IV	127
LIITE V.....	128

1 Johdanto

Useimmat organisaatiot ovat sosiaalisia järjestelmiä. Näin sanovat Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard kirjassaan ”Tilannejohtaminen”. Nämä organisaatiot koostuvat monista keskenään vuorovaikutuksessa olevista osajärjestelmistä. Muutokset yhdessä osajärjestelmässä vaikuttavat muutoksiin myös kokonaisjärjestelmän muissa osissa. Jos koko järjestelmä on terve ja toimii hyvin, jokainen sen osista, tai osajärjestelmistä on tehokkaasti keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Yksi näistä osajärjestelmistä on nimeltään inhimillis-sosiaalinen järjestelmä. Muita voitaisiin kutsua nimillä hallinnollis-rakenteellinen osajärjestelmä, informaatio-päätöksenteko osajärjestelmä ja taloudellis-teknologinen osajärjestelmä. Hallinnollis-rakenteellisen osajärjestelmän pääpaino on auktoriteetissa, rakenteessa ja organisaatioon kuuluvassa vastuussa eli ”kuka tekee mitäkin kenellekin” ja ”kuka kertoo kenellekin mitä tehdä, milloin tehdä ja miksi”. Informaatio-päätöksenteko -osajärjestelmän pääpaino on organisaation toiminnassa pitäviissä avainpäätöksissä ja niiden informaatiotarpeissa. Taloudellis-teknologisen osajärjestelmän pääasiallinen huomio kiinnittyy organisaation erityisten tavoitteiden saavuttamiseksi suoritettavaan työhön ja sen kustannustehokkuuteen. Inhimillis-sosiaalisen järjestelmän pääpaino puolestaan on organisaation jäsenten motivaatiossa ja tarpeissa sekä tarvittavan johtajuuden tuottamisessa. (Hersey & Blanchard 1990, 8-9)

Tässä tutkielmassa tarkasteluni kohteena ovat tuohon inhimillis-sosiaaliseen osajärjestelmään kuuluvat asiat eli siis organisaation työntekijöiden motivaatio, heidän tarpeensa ja odotuksensa johtamiselta sekä se, kuinka esimies voi johtamisellaan täyttää näitä tarpeita ja odotuksia, vaikuttaa alaistensa motivaatioon ja siten olla johtamistehtävässään mahdollisimman tehokas. Tarkemmin ilmaistuna tutkielmani aiheena on henkilöstöjohtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen organisaatiossa, tämän merkitys henkilöstön työmotivaatiolle ja kysynnän vaihtelevuus tilanteesta/suoritettavista työtehtävistä riippuen. Johtamisen kysynnällä tarkoitan niitä tarpeita ja odotuksia, joita organisaation henkilökunnalla on heidän esimiehensä johtamiskäyttäytymiseen liittyen. Johtamisen tarjonnalla puolestaan tarkoitan niitä johtamistyylejä, -tapoja ja johtamisen muotoja, joilla esimies pyrkii vastaamaan henkilöstönsä (alaistensa) odotuksiin ja siten johtamaan heitä tehokkaasti.

1.1 Miksi tutkimusaihe valittiin?

Henkilöstöjohtaminen tunnustetaan nykyään useissa organisaatioissa tärkeäksi osaksi johtamistyötä ja myös tekijäksi, jolla on vaikutuksensa mm. työilmapiiriin ja organisaation tehokkuuteen. Mikäli henkilöstöjohtamisen avulla halutaan parantaa organisaation työntekijöiden työskentelymotivaatiota ja sitä kautta saada heidät työskentelemään tehokkaammin, on tärkeää tietää, millaisella johtamiskäyttäytymisellä tällaisia tavoitteita on mahdollista saavuttaa. Siten on tärkeää olla selvillä siitä, millaista johtamista työntekijät esimiehiltään odottavat, mitkä ovat heidän johtamiseen kohdistuvat tarpeensa ja millaisella johtamisella näihin tarpeisiin ja odotuksiin voidaan vastata.

Organisaation henkilöstöstä on tätä nykyä tullut lähes kaikille menestystä haluaville organisaatioille elintärkeä resurssi, johon ollaan valmiita panostamaan ja jonka hyvinvoinnista halutaan pitää huolta. Henkilöstöä halutaan kuunnella ja heidän mielipiteensä otetaan enenevässä määrin myös huomioon. Yhdeksi organisaation menestystekijöistä onkin yhtäkkiä tullut kyky tietää, mitä henkilöstö odottaa organisaatiolta, jossa he käyvät työssä. Mitä he odottavat johdolta, esimiehiltään? Usein käy kuitenkin niin, että johdon oletukset henkilöstön odotuksista poikkeavat hyvinkin paljon henkilöstön todellisista odotuksista. Tästä syystä näitä odotuksia onkin syytä tutkia paremmin, jotta niihin pystyttäisiin entistä paremmin myös vastaamaan. Henkilöstön odotuksiin vastaamalla voidaan pyrkiä mm. vaikuttamaan heidän työmotivaatiotasoonsa ja lisäämään työtyytyväisyyttä sekä siten saada organisaatio toimimaan tehokkaammin.

Tutkimukseni empiirisen osion kohdeorganisaationa on julkinen organisaatio ja ministeriö, Valtioneuvoston kanslia, jossa olin työharjoittelussa kesällä 2002. Tällöin kansliassa oltiin jo muutaman vuoden ajan tehty työtyytyväisyys selvityksiä, joiden mukaan organisaation henkilöstö oli vuodesta toiseen tyytymätön siellä toteutettuun johtamiseen. Organisaatiossa koettiin siten tärkeäksi selvittää, mitä johtamiselta siellä oikein odotetaan. Työntekijöiden odotusten selvittäminen juuri kohdeorganisaatiossani koettiin tärkeäksi, koska siellä oli ajautettu tilanteeseen, jossa esimiehet eivät enää tieneet, mitä heiltä odotetaan. Toivonkin, että tämä tutkimus osaltaan voisi tuoda vastauksia siihen, mitä kanslian henkilöstö todellisuudessa odottaa esimiehiltään ja mistä henkilökunnan tyytymättömyys oikein johtuu.

Käsittelen tässä tutkielmassa myös jonkin verran jo pitkään julkisella sektorilla koettua ns. johtamiskulttuurin muutosta. Tällä tarkoitan pyrkimystä muuttaa byrokraattista, asiantuntijuuteen perustuvaa ns. perinteistä auktoriteetti- ja asiajohtamista enemmän ihmisläheisemmäksi,

henkilöstöjohtamista painottavaksi johtamiseksi. Johtamiskulttuurin muutos (tai ainakin pyrkimys muutokseen) mahdollisena johtamisen odotuksiin vaikuttavana tekijänä on otettu tähän tutkielmaan mukaan kohdeorganisaatiossa tekemiäni esihaastattelujen perusteella. Kuten edellä mainitsin, kansliassa suoritettujen työilmapiiriselvitykset eivät olleet antaneet kovinkaan hyviä arvosanoja organisaatiossa toteutetulle johtamiselle. Kysyin alustavasti muutamalta kansliassa toimivalta esimieheltä, mistä heidän mielestään tämä saattaisi johtua. Saamissani vastauksissa esimiehet nostivat esiin eräänä ongelmien ja ristiriitojen mahdollisena aiheuttajana juuri johtamiskulttuurissa meneillään olevan murroksen. Ministeriöt on yleensä nähty lähinnä asiantuntijaorganisaatioina, joissa tähän asti myös esimieheksi asti on ylennetty oman alansa päteviä asiantuntijoita. Minkäänlaista näyttöä johtamiskyvystä ei ylennettäviltä ole vaadittu. Nyt kuitenkin myös valtion organisaatioihin on alettu vaatia ns. ammattijohtajia eli johtajalta ei enää ensisijaisesti vaadittaisikaan vain oman alansa asiantuntijuutta, vaan tärkeintä olisi kyky nimenomaan johtaa niitä ihmisiä, joiden esimiehenä johtaja tulee toimimaan. Tässä mielessä juuri henkilöstöjohtamisen osuutta on alettu korostaa esimiehen erittäin tärkeänä tehtävänä. Muutos tähän suuntaan ei kuitenkaan välttämättä ole ollenkaan helppo eikä kivuton - niin henkilöstön kuin esimiestenkään asiaan sopeutumisen osalta.

Yleensäkin ottaen henkilöstöjohtamisessa nimenomaan julkisissa organisaatioissa on monien raporttien mukaan vielä paljon kehittämisen varaa. Johtamisen kehittämishankkeen loppuraportissa vuodelta 1994 julkisten organisaatioiden sisäisiksi johtamisongelmiksi on listattu mm. seuraavaa:

- Johtamistyö on perinteisesti köyhää. Johtamista ei ole ollut eikä sille ole löydetty luonnollisesti toimivaa sisältöä ja muotoa.
- Johtaminen on luonteeltaan hallinnollista. Siinä korostuvat usein muodot ennen sisältöä.
- Henkilöjohtaminen jää hallinnollisten johtamisrutiinien ja asiakysymysten jalkoihin.
- Johtajapersoonallisuuksista on puutetta.
- Johtajien sukupuolirakenne on yksipuolinen.
- Vastuita ei ole määritelty, varsinkaan aikaansaannosten suhteen.
- Johtamisvalmiudet ja -osaaminen eivät ole johtajarekrytointien erityisinä pätevyysvaatimuksina.

(Ammatiltaan johtaja, Johtamisen kehittämishanke, loppuraportti 1994, 12)

Myös muissa raporteissa on kiinnitetty huomiota samaisiin ongelmiin. Esimerkiksi Markku Temmes, Markku Kiviniemi ja Pauliina Peltonen käsittelevät julkisen johtamisen ongelmia johtamisen kehittämisen arviointiraportissa ”Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen?”. Kyseinen

raportti on julkaistu vuonna 2001. Toteutettua julkisen johtamisen kehitysohjelmaa arvioitiin ohjelman osanottajille suunnatun kyselyn avulla. Aineiston mukaan kokonaisarvio ohjelmasta oli hyvä. Vaikuttavuudeltaan suhteellisesti heikompia, joskin kohtalaisia, ohjelman puolia olivat aineiston mukaan henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen ja konkreettisten omien johtamiskäytäntöjen uudistaminen. Raportin mukaan henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat koko 1990-luvun ajan olleet johtamisen vaikein osa-alue. Ongelmia koetaan edelleen yleisesti palkkausjärjestelmän ja palkitsemisen keinojen rajoittuneisuudessa, henkilöstön kehittämisen riittämättömissä voimavaroissa, koetussa työilmapiirissä sekä esimiestyön laadussa. (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001, 8)

Ja vaikka edellä mainittu raporttikin on julkaistu jo vuosituhaten vaihteessa, sen kuvaamat ongelmat ovat edelleen ajankohtaisia valtionhallinnossa. Ministeriöt elävät edelleen ”johtamiskulttuurin murroksen” keskellä. Vasta äskettäin tämän asian nosti artikkelissaan ”Hallinto uudistuu, jos johtaminen uudistuu” esille esim. valtiovarainministeriön henkilöstöosaston neuvotteleva virkamies Ari Holopainen. Jo mainitussa arviointiraportissa (Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen?) arvioitsijat ennakoivat, että 2000-luvun ensimmäistä vuosikymmentä leimaisi jatkuva jännite perinteisen hallintokulttuurin ja uuden ammattimaisemman johtamiskulttuurin välillä. Uskallan väittää, että tämä ainakin pitää paikkansa. En ota tässä nyt kantaa valtiokonsernin toimintakulttuurin uudistusohjelmaan, jonka Holopainen artikkelissaan esittelee, mutta ainakin yhdestä asiasta olen hänen kanssaan samaa mieltä: meneillään olevien ja tulevien hallinnon uudistusten onnistuminen riippuu ratkaisevasti johtajien ja johtamisen uudistumisesta. (Holopainen 2008, 21-23)

1.2 Tutkielman tavoite ja tarkastelun näkökulma

Jotta osattaisiin valita oikeat toimenpiteet organisaation suorituksen kohentamiseksi, on ensin tiedettävä, missä mennään tällä hetkellä. Näin sanotaan jo Henri Fayolin kirjoittaman kirjan ”General and Industrial Management” (1949) esipuheessa (esipuheen on kirjoittanut L. Urwick). Fayol korosti, että *ensimmäiseksi on tärkeää kartoittaa tilanne* – tutkia, missä on menty ennen, missä mennään nyt ja missä mahdollisesti tulevaisuudessa. Tilannekartoituksen perusteella tehdään suunnitelmat ja tilannetta seurataan jatkuvasti mm. tilastotietojen avulla. On siis koko ajan pysyttävä ns. kärryillä siitä, missä mennään. Tämän tutkielman tavoitteena on ensinnäkin selvittää, millaista mahdollisesti voisi olla ns. hyvä ja tehokas johtaminen nykypäivänä, jonka jälkeen tarkoituksena on selvittää tällaisen johtajuuden tämänhetkinen tilanne kohdeorganisaatiossani, Valtioneuvoston kansliassa. Mitä odotuksia esimiestä kohtaan organisaatiossa on, ja kuinka näihin

odotuksiin vastataan. Kun tiedetään kanslian tämänhetkinen tilanne ja mahdolliset puutteet johtamisen ja henkilökunnan odotusten täyttämisen suhteen, voidaan suunnata huomio havaittuihin ongelmiin ja näiden ongelmia poistamalla voidaan parantaa kanslian henkilökunnan tyytyväisyyttä organisaatiossa toteutettavaan johtamiseen. Tyytyväinen ja motivoitunut henkilökunta myös työskentelee tehokkaammin (tästä lisää luvussa 2), joten toivottavasti tämän tutkimuksen tulokset osaltaan myös auttavat kanslian henkilökunnan työmotivaation ylläpitämisessä ja parantamisessa.

Mille tahansa organisaatiolle on hyödyllistä tietää, mitä heidän työntekijänsä kaipaavat johtajuudelta. Julkiselle organisaatiolle se on erittäin hyödyllistä jos senkin vuoksi, että työnsä ja tehtävänsä taitava, pätevä ja motivoitunut henkilöstö on julkisen hallinnon vahvin – jopa ainoa todellinen – voimavara. Tämä tosiasia on tiedetty jo pitkään. Kuten tunnettua, julkinen hallinto on pääosaltaan tietotyötä ja julkiset organisaatiot ovat ennen muuta pitkälti koulutettuun työvoimaan nojautuvia asiantuntijaorganisaatioita. Niiden johtaminen, ohjaaminen ja kehittäminen keskittyy pääosin juuri henkilöstön johtamiseen, ohjaamiseen ja kehittämiseen. Työvoima ja siihen sidottu koulutus pääoma ovat julkisen hallinnon keskeisiä tuotannontekijöitä. Kun julkinen hallinto uudistuu, eivät vanhat otaksumat ja ”konstit” pidä enää välttämättä paikkaansa. Siksi tarvitaan jatkuvasti ajantasaista seuranta mm. seuraavista asioista:

- millaisia tietoja ja taitoja julkisen hallinnon henkilöstö työssään tarvitsee ja miten ne ovat toteutuneet
- mitä julkisen hallinnon henkilöstö työssään arvostaa ja miten ne ovat työssä toteutuneet
- millaiseksi henkilöstö kokee työyhteisönsä nykytilan ja sen lähivuosien kehityssuunnat.

Kun julkista hallintoa halutaan kehittää, on huomiota kiinnitettävä entistä enemmän juuri julkisen hallinnon henkilöstöön – heidän aktiivisuuteensa, motivoituneisuuteensa sekä omaehtoiseen ja itsenäiseen koulutuksen tukemiseen, yhtäläillä yksilön kuin myös ryhmän tasolla. Tällainen painotus edellyttää jatkuvasti ajantasaista tietoa henkilöstöstä, heidän kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. (Mälkiä 1994, 253, 268)

Tässä tutkielmassa aion siis perehtyä ensin yleisellä tasolla organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kysynnän ja tarjonnan kysymyksiin. Tarkoitukseni on selvittää, mitä ylipäätönsä ovat henkilöstön odotukset ja tarpeet esimiestensä johtamista kohtaan ja miten esimiehet voivat vastata näihin odotuksiin. Luvussa 2 pyrin vastaamaan mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi henkilöstöjohtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen yleensäkin on organisaatioille hyödyllistä?

- Mitä organisaatioiden henkilöstö (alaiset) odottaa esimiehiltään l. minkälaista on henkilöstöjohtamisen kysyntä (alaisten tarpeet ja odotukset)?
- Millaisella johtamisella alaisten kysyntään kyetään parhaiten vastaamaan?
- Miten johtamiskulttuurin muutos vaikuttaa henkilöstöjohtamisen kysynnän ja tarjonnan tasapainoon julkisissa organisaatioissa?

Tämän jälkeen luvuissa 3 ja 4 keskitytään tutkielmani empiiriseen osioon. Luvussa 3 esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio sekä tutkimusaineisto. Luvussa 4 pyrin löytämään saamieni tutkimustulosten valossa vastauksia ennen kaikkea asettamaani tutkimusongelmaan, joka kuuluu seuraavasti: **”Minkälaista johtamista kohdeorganisaationi esimiehiltä odotetaan hyvän työmotivaation saavuttamiseksi ja kuinka näihin kanslian henkilökunnan odotuksiin on pystytty vastaamaan?”** Tämä pääongelma voidaan jakaa seuraaviin osaongelmiin:

- 1) Kuinka paljon kohdeorganisaationi esimiehiltä odotetaan ihmiskeskeistä ja missä määrin tehtäväkeskeistä käyttäytymistä? (ja mitkä tekijät tähän mahdollisesti vaikuttavat)?
- 2) Miten työtehtävien luonne vaikuttaa johtamisen kysyntään?
- 3) Miten hyvin johtamisen kysyntä ja tarjonta kohtaavat kohdeorganisaation eri henkilöstöryhmien kohdalla? (ja mistä tulokset mahdollisesti johtuvat)?
- 4) Mitä johto uskoo johtamiselta odotettavan?
- 5) Miten meneillään oleva johtamiskulttuurin muutos julkisissa organisaatioissa mahdollisesti vaikuttaa johtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen?

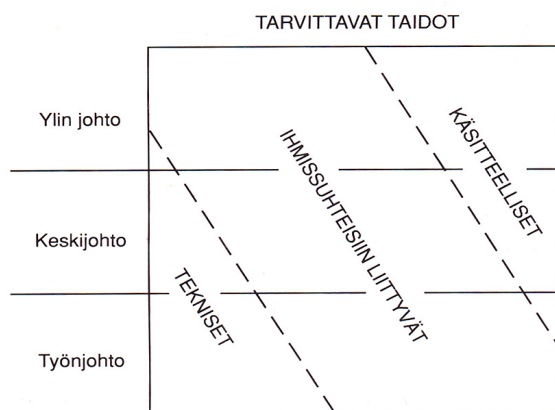
Tarkastelen asioita pääasiallisesti organisaation henkilöstön näkökulmasta. Empiirisen tutkimukseni kohdeorganisaation luonteen vuoksi tarkasteluni painottuu erityisesti julkisen organisaation henkilöstön odotuksiin ja tarpeisiin. Tutkielmani pääpainotus on siinä, mitä organisaatiohenkilöstö odottaa johtamiselta, kuinka odotuksiin vastaaminen vaikuttaa työmotivaatioon ja kuinka hyvin näihin odotuksiin on kyetty kohdeorganisaationi tapauksessa vastaamaan. Mukana on kuitenkin myös esimiesten näkökulma, sillä kysyin tutkimuksessani myös esimiesten näkemyksiä henkilökunnan odotuksista ja muista johtajuuteen liittyvistä asioista sekä mahdollisista ongelmista. Myös vertailun näkökulma on mukana, sillä pyrin tarkastelemaan myös sitä, kuinka erilaiset työtehtävät ja muut tekijät vaikuttavat organisaatiossa toimivien työntekijöiden odotuksiin esimiestään kohtaan.

2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa käyn läpi henkilöstön motivointiin ja ns. hyvään johtamiseen liittyvää teoriaa. Käsittelen myös lyhyesti johtamiskulttuurin muutoksen mahdollisia vaikutuksia johtamisen kysynnän ja tarjonnan välisiin suhteisiin. Tämä luku kokonaisuudessaan muodostaa myöhemmissä luvuissa esiteltävän empiirisen tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen, johon tutkimukseni ja sen esiolettamukset pohjautuvat.

2.1 Henkilöstön motivointi tehokkaaseen työskentelyyn

Yleisesti nähdään, että on ainakin kolme aluetta, joiden edellyttämien taitojen hallinta liittyy menestykselliseen toimintaan esimiehenä: tekniset, ihmisiin liittyvät ja käsitteelliset taidot. Tekniset taidot tarkoittavat kykyä käyttää tietoa, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä, jotka ovat välttämättömiä annettujen tehtävien suorittamiseksi. Nämä tiedot voidaan saavuttaa kokemuksen, kasvatuksen ja koulutuksen kautta. Ihmisiin liittyvät taidot viittaavat kykyyn työskennellä ihmisten kanssa ja heidän kauttaan. Tähän sisältyy motivaation ymmärtäminen ja tehokkaan johtamisen soveltaminen. Käsitteelliset taidot merkitsevät kykyä ymmärtää organisaation kokonaisuuden monimutkaisuutta ja omien toimintojen liittymistä organisaation kokonaisuuteen. Tämä tieto saa yksilön toimimaan koko organisaation tavoitteiden mukaan, eikä vain oman lähiryhmän tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. Näiden taitojen sopiva yhdistelmä vaihtelee yksilön kehittyessä työnjohdon tehtävistä ylemmän johdon asemiin. Tätä havainnollistaa kuvio 1. (Hersey & Blanchard 1990, 7)



Kuvio1 Organisaation eri tasoilla tarvittavat esimiestaidot (Hersey & Blanchard 1990, 8)

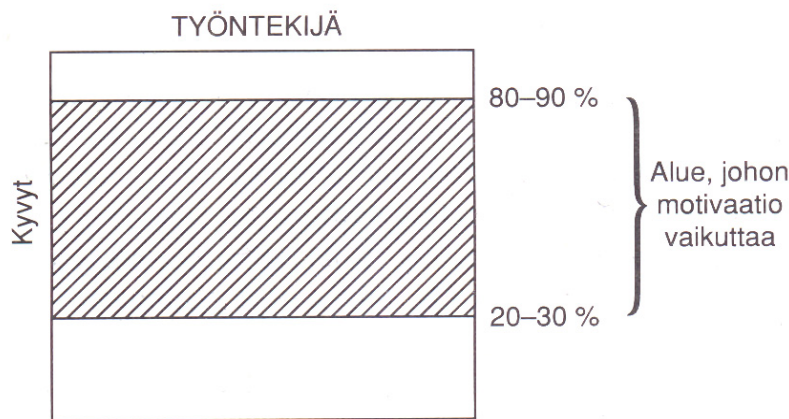
Vaadittavien teknisten ja käsitteellisten taitojen vaihdellessa eri organisaatiotasoilla näyttävät yhteisenä nimittäjänä kaikilla tasoilla olevan ihmissuhteisiin liittyvät taidot. Ollakseen tehokas,

esimies tarvitsee siis tietoja ihmisen käyttäytymiseen liittyvistä seikoista riippumatta siitä, millä organisaatiotasolla tai minkälaisessa organisaatiossa hän toimii. (Hersey & Blanchard 1990, 4, 8)

Esimiehen tehtäviin kuuluvat suunnittelu, organisointi, motivointi ja valvonta. Näitä monet kirjoittajat pitävät keskeisinä liiketoiminnan hallinnasta puhuttaessa. Nämä funktiot ovat myös tärkeitä riippumatta siitä, minkälaisesta organisaatiosta tai hierarkkisesta tasosta on kysymys. Suunnittelu sisältää päämäärien ja tavoitteiden asettamisen organisaatioille ja sellaisten työkarttojen kehittämisen, jotka osoittavat miten nämä tavoitteet ja päämäärät on saavutettava. Suunnitelmien tekemisen jälkeen tulee organisointi mielekkääksi. Se sisältää resurssien yhdistämisen (ihmispanoksen, pääoman ja tuotantovälineiden) mahdollisimman tehokkaalla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisointi on siis resurssien yhdistämistä, integroimista. (Hersey & Blanchard 1990, 6)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös valvonta. Se sisältää palautteen tuloksista ja seurannan, jotta voitaisiin verrata tavoitteiden saavuttamisen astetta suunnitelmiin ja tehdä asiaan kuuluvat korjaukset, mikäli tulokset eivät ole vastanneet odotuksia. Esimiehen tehtävistä motivoinnilla on suunnittelun ja organisoinnin ohessa tärkeä merkitys määriteltäessä työntekijöiden suorituksen tasoa, joka puolestaan vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Kuvio 2 kuvaa minimitasoa, jolla työntekijä voi työskennellä ja säilyttää työpaikkansa sekä tasoa, jolla hänen voidaan odottaa työskentelevän hyvin motivoituneena. Kuvioista nähdään, että jos motivaatio on alhainen, työntekijöiden suoritus kärsii yhtä paljon kuin jos he olisivat kyvyiltään huonoja. Tästä syystä motivointi on esimiehen erittäin tärkeä tehtävä. (Hersey & Blanchard 1990, 6-7)

Henkilön motivaatiotaso siis määrää, ottaako hän kyvykkyydestään käyttöön kaksikymmentä, vai yhdeksänkymmentä prosenttia. Tämän toteaa myös Esko Härkönen kirjassaan ”Johtaminen 2000”. Hän viittaa William Jamesiin, joka on todennut, että ilman motivaatiota ihmiset käyttävät työhönsä 20-30% kyvykkyydestään ja että tämä määrä säilyttää heidän jäsenyytensä organisaatiossa. He tekevät kiltisti sen, mitä käsketään, eivätkä turhaan vaivaa päätään ongelmilla tai ohikiitävillä mahdollisuuksilla. Heidän mielestään on turhaa haaskata energiaa esimiesten kanssa eri mieltä olemiseen. Jos esimies käskee tekemään hölmöyksiä, niin he tekevät niitä, sillä esimieshän niistä vastaa. Parhaimmillaan keskinkertaisesti motivoitunut henkilö tekee työnsä tunnollisesti ja tarvittaessa jopa ahkerasti. (Härkönen 2000, 27, 33)



Kuvio 2 Motivaation potentiaalinen vaikutus suoritukseen (Hersey & Blanchard 1990, 6)

Motivoitunut henkilö voi siis käyttää kyvykkyyspotentiaalistaan jopa 80-90%. Kun motivaation roihu syttyy, käyttöön tulevat uudet kyvyt: oma-aloitteisuus, vastuuntunto yli omien töiden, itsenäisyys, itseohjautuvuus, luovuus, rohkeus ja yrittäjäyys. Mieli alkaa työskennellä aivan eri vireystasolla. Tämä selittää sen, että kyvykkyuden käyttöaste voi kolmin - tai jopa nelinkertaistua motivoitumattomaan tilaan nähden. Edellä mainittu tulisi jokaisella esimiehellä olla mielessään, kun hän erittelee johtamistapaansa ja suunnittelee johtamistilanteita. Tämän päivän ja huomisen työntekijä haluaa elää mielekkäästi työssäoloaikansa, sillä onhan se puolet hänen valveillaoloajastaan. Myös stressi vähenee sitä mukaa kun motivaatio lisääntyy ja kykyjen käyttöaste kasvaa. (Härkönen 2000, 27)

2.1.1 Henkilöstön tarpeet ja odotukset

Miten esimies sitten voi motivoida alaisensa kykyjensä täysimääräisempään käyttöön ja sitä kautta tehokkaampiin työsuorituksiin? Ihmisten työskentelytehokkuuden kannalta on tärkeää tietää, mitkä ovat heidän odotuksensa työtään, organisaatiota ja johtajan käyttäytymistä kohtaan. Työntekijöillä on odotuksia sen suhteen, kuinka heitä pitäisi kohdella. Tätä korostaa kirjassaan mm. Rensis Likert. Odotukset vaikuttavat vahvasti työntekijöiden asenteisiin, koska asenteet riippuvat siitä, missä laajuudessa työntekijöiden todellinen kohtelu vastaa heidän odotuksiaan. Jos todellinen kohtelu ei kykene lainkaan täyttämään työntekijöiden odotuksia, epäsuotuisat asenteet esimiestä (ja työntekeä) kohtaan nousevat esiin. Jos taas todellisuus täyttää odotukset ja jopa ylittää ne, työntekijöiden asenteet ovat pääsääntöisesti suotuisia. (Likert 1961, 2)

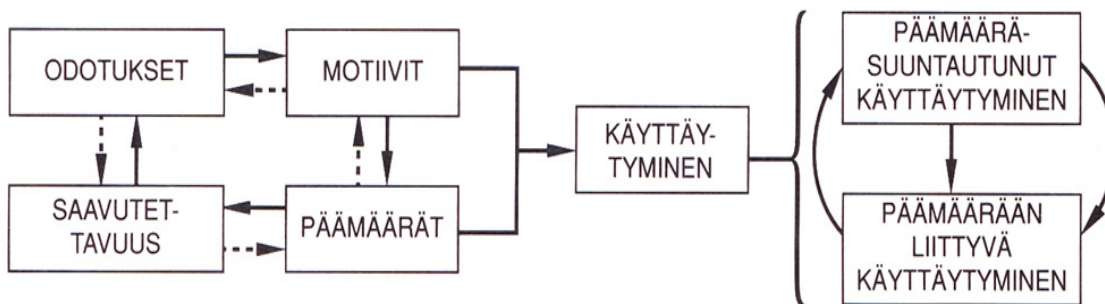
Likertin mukaan ihmisten koulutustason noustessa heidän odotuksensa muuttuvat; he odottavat lisää vastuuta, auktoriteettia ja enemmän tuloja työstään. Lisäksi he alkavat arvostaa mahdollisuuksia ottaa osaa päätöksentekoon ja yksilön mahdollisuutta olla aloitteellinen

vastakohtana sille, että kaikki työhön liittyvä on tehtävä vain ja ainoastaan kuten esimies käskää. Likert sanoo myös, että vaikka työntekijät viihtyisivät muuten työpaikallaan todella hyvin, heidän suotuisten asenteidensa muuntaminen tehokkaaksi työnteoksi on riippuvainen nimenomaan siitä, kuinka johtajat, esimiehet hoitavat johtamistehtävänsä. Työntekijöihin kohdistetun valvonnan määrä ja laatu sekä yleensä johtamisen tyyli koko organisaatiossa vaikuttaa organisaation tulosten saavuttamiseen paljon enemmän kuin esimerkiksi yleiset asenteet organisaatiota kohtaan tai työntekijän mielenkiinto itse työtä kohtaan. (Likert 1961, 2, 14, 25)

Ihmisen käyttäytyminen on perusluonteeltaan päämääräsuuntautunutta eli käyttäytyminen motivoituu halusta saavuttaa jokin päämäärä. Päämäärä on jotain, joka on yksilön ulkopuolella ja jonka tämä haluaa itselleen saada. Työntekijöidensä motivoimisessa onnistuneet esimiehet ovat usein pystyneet luomaan työpaikalle sellaisen ympäristön, jossa alaisten tavoittelemat päämäärät kytkeytyvät heidän tarpeidensa tyydytykseen. Käyttäytymisen perusyksikkö on aktiviteetti eli toiminto. Jotta esimies voisi saada johdettavansa käyttäytymään haluamallaan (ts. organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehokkaalla) tavalla, hänen on tunnettava ne motiivit ja tarpeet, jotka synnyttävät ihmisissä tiettyjä toimintoja tiettyinä aikoina. Motiivit voidaan määrittellä esim. tarpeiksi, haluiksi, vieteiksi tai sisäisiksi yllykkeiksi. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit vastaavat käyttäytymisen miksi – kysymyksiin. Tarve tarkoittaa yksinkertaisesti jotakin, joka saa yksilön toimimaan. (Hersey & Blanchard 1990, 17-19) Sanoja motiivi ja tarve voidaan siis käyttää vaihtoehtoisina toisilleen, ts. ihminen motivoituu tekemään jotakin, kun tietää, että saa siten täytettyä jonkin tarpeensa.

Yksilöiden tarpeiden voimakkuus voi vaihdella. Kaksi tarpeiden voimakkuuteen vaikuttavaa tekijää ovat odotukset ja saavutettavuus. Nämä kaksi käsitettä ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Odotukset vaikuttavat motiiveihin tai tarpeisiin ja saavutettavuus päämäärien havaitsemiseen. Odotukset ovat tietyn tarpeen koettu tyydyttymisen todennäköisyyden aste, joka perustuu yksilön aikaisempaan kokemukseen. Saavutettavuus heijastaa ympäristön koettuja rajoituksia. Se määräytyy siitä, kuinka saavutettavissa olevia ovat yksilön mielestä ne tavoitteet, jotka voivat tyydyttää tietyn tarpeen. Tarpeen tyydyttämiseen liittyvien tavoitteiden todellinen (todellisuus pohjainen) hyöty ei kuitenkaan ole välttämätön. Kysymys on havaitsemisesta, todellisuuden tulkinnasta, joka vaikuttaa senhetkiseen käyttäytymiseen. Toisin sanoen todellisuus on sitä, mitä yksilö havaitsee. (Hersey & Blanchard 1990, 28)

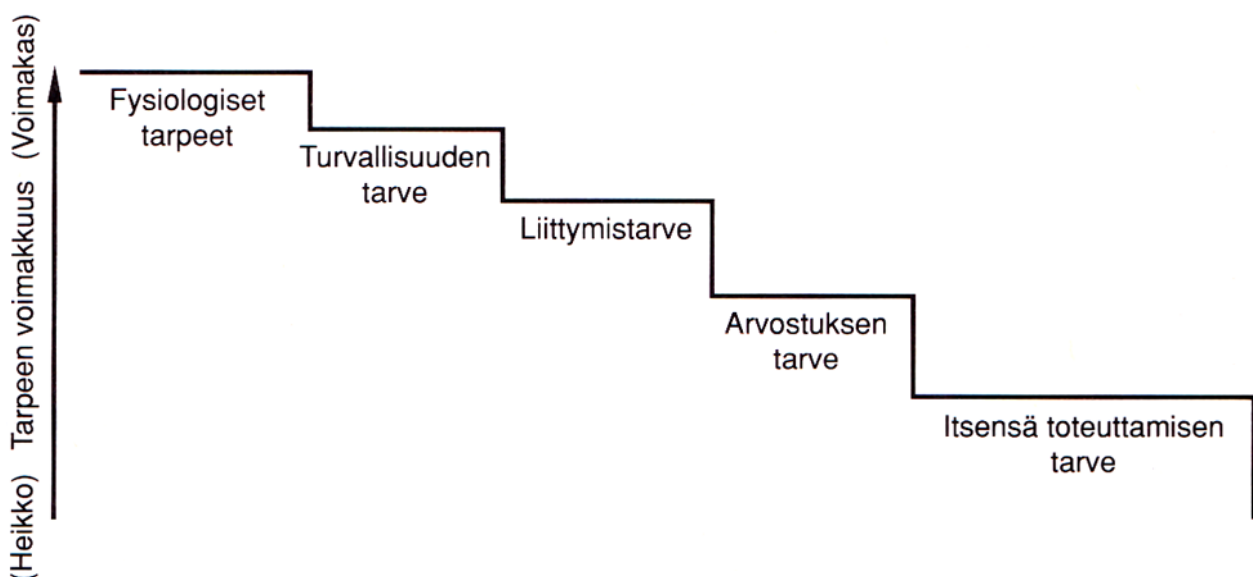
Kuviossa 3 on esitetty kaavakuva motivoivasta tilanteesta. Siinä ovat mukana odotukset ja saavutettavuus. Motiivit, yksilössä olevat tarpeet suuntautuvat päämääriin, ympäristössä oleviin kohteisiin. Yksilö tulkitsee ne saavutettaviksi tai hyödyttömiksi. Tämä tuottaa odotuksia. Jos odotukset ovat suuret, motiivin voimakkuus kasvaa. Yksilön käyttäytyminen määräytyy tavallisesti hänen voimakkaimmasta senhetkisestä tarpeestaan. Esimiestehtävissä toimivien onkin sen vuoksi tärkeää tuntea jossain määrin ihmisten tärkeimpiä tarpeita. (Hersey & Blanchard 1990, 29-30)



Kuvio 3 Esitys motivoivasta tilanteesta (Hersey & Blanchard 1990, 29)

Käyttäytyminen voi muuttua, jos olemassa olevan tarpeen voimakkuus lisääntyy riittävän suureksi. Ihmisillä on jatkuvasti monenlaisia tarpeita ja voimakkaimmasta tarpeesta riippuu, mitä he tekevät. Korkeasta tarvetilasta johtuvat aktiviteetit voidaan yleisesti jakaa kahteen käsiteluoikkaan: päämääräsuuntautuneisiin aktiviteetteihin ja päämääräaktiviteetteihin. Nämä käsitteet ovat käytännön työtä tekeville tärkeitä, koska niillä on erilainen vaikutus tarpeen voimakkuuteen. Asia voi olla hyödyksi ihmisen käyttäytymisen ymmärtämisessä. Päämääräsuuntautunut aktiviteetti on motivoitunutta, jonkin päämäärän saavuttamiseksi esiintyvää käyttäytymistä. Päämääräaktiviteetti liittyy itse päämäärään. Otetaan esimerkiksi nälkä. Tällöin ruoka on päämäärä ja syöminen on siten päämääräaktiviteetti. Tärkeä eroavuus näiden kahden aktiviteettiluokan välillä on niiden vaikutus tarpeen voimakkuuteen. Päämääräsuuntautuneessa aktiviteetissa tarpeen voimakkuus pyrkii lisääntymään aktiviteettiin sitoutumisen myötä, kunnes päämäärä saavutetaan tai syntyy turhauma. Turhauma kehittyy päämäärän saavuttamisen jatkuvasti estyessä. Turhauman kasvaessa riittävän suureksi päämäärään liittyvän tarpeen voimakkuus vähentyy, kunnes se ei enää ole riittävän voimakas vaikuttamaan käyttäytymiseen ja henkilö luopuu. Tarpeen voimakkuudella on taipumus kasvaa sitouduttaessa päämääräsuuntautuneeseen aktiviteettiin. Päämääräkäyttäytymisen alkaessa taas tarpeen voimakkuus pienenee. Jos esimerkiksi syö yhä enemmän, ruokailemisen tarpeen voimakkuus vähenee juuri sinä ajankohtana. Hetkellä, jolloin toinen tarve tulee voimakkaammaksi kuin tämänhetkinen tarve, käyttäytyminen muuttuu. (Hersey & Blanchard 1990, 23)

Abraham H. Maslow on kehittänyt tunnetun viitekehyksen, joka auttaa selittämään ihmisten tiettyjen tarpeiden voimakkuutta. Maslowin teorian mukaan inhimilliset perustarpeet järjestyvät tiettyyn hierarkiaan, kuten kuvio 4 osoittaa. Fysiologiset tarpeet sijaitsevat hierarkian yläpäässä, koska niiden voimakkuus on suurin, kunnes ne on edes jossain määrin tyydytetty. Nämä tarpeet – kuten ravinto, vaatetus ja suoja – ovat hengissä säilymisen kannalta perustavaa laatua. Ellei niitä ole tyydytetty kehon toimintaa varten riittävässä määrin, pääosa ihmisen aktiviteetista ilmenee mitä todennäköisimmin tällä tasolla, eivätkä muiden tasojen sisältämät tarpeet juuri motivoi. Kun yksilön tämän tason tarpeet ovat motivaatiotilanteessa tulleet täysin tyydytetyiksi, tulevat muiden tasojen tarpeet tärkeämmäksi kuin kyseiset fysiologiset tarpeet ja nämä muut tarpeet alkavat vuorostaan motivoida ja hallita yksilön käyttäytymistä. Aina uusien tarpeiden tultua tyydytetyiksi tulevat uudet tarpeet hierarkian mukaisessa järjestyksessä esille ja vallitseviksi. (Maslow 1987, 15-22)



Kuvio 4 Maslowin tarvehierarkia (Hersey & Blanchard 1990, 31)

Turvallisuuden tarpeet tulevat hallitseviksi fysiologisten tarpeiden tultua tyydytetyiksi. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet liittyvät haluun olla vapaa fyysisestä vaarasta ja fysiologisten perustarpeiden vajaatilasta. Kyse on siis itsesäilytykseen liittyvistä tarpeista. Ne liittyvät tässä ja nyt – tilanteen lisäksi myös yksilön tulevaisuuteen. Pystyykö yksilö esimerkiksi säilyttämään tulevaisuudessa omaisuutensa ja/tai työnsä saadakseen ravinnon ja suojan huomenna ja sitäkin seuraavana päivänä. Turvallisuuden tarpeen ollessa uhattuna näyttävät muut seikat vähemmän tärkeiltä. Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden tultua tyydytetyiksi sosiaalinen tai liittymistarve

tulee vuorostaan näkyviin tarvehierarkiaa hallitsevana tarpeena. Ihminen on sosiaalinen olento ja hänellä on tarve tulla erilaisten ryhmien hyväksymäksi. Sosiaalisten tarpeiden tullessa hallitseviksi yksilö hakee mielekkäitä suhteita toisiin ihmisiin. Sen jälkeen kun liittymistarpeet alkavat tyydyttyä, yksilö yleensä haluaa tulla useamman kuin yhden ryhmän jäseneksi. Hänelle kehittyy arvostuksen tarve: sekä itsearvostuksen että muiden hyväksymisen tarve. Monilla ihmisillä on tarve arvioida itsensä paremmaksi kuin he todellisuudessa ovat, sekä tarve saavuttaa toisten kunnioitus ja hyväksyminen. Arvostustarpeiden tyydyttäminen luo itseluottamuksen tunteen, arvoaseman, valtaa ja valvontamahdollisuuksia. Yksilö alkaa kokea itsensä tarpeelliseksi ja saavuttaa vaikutusmahdollisuuksia ympäristöönsä nähden. (Maslow 1987, 18-22)

On myös tilanteita, joissa yksilö ei onnistu tyydyttämään arvostustarpeitaan rakentavan käyttäytymisen avulla. Tällöin tämän tarpeen ollessa hallitsevana yksilö saattaa turvautua repivään, hajottavaan tai epäkypsään käyttäytymiseen tyydyttääkseen huomiontarpeensa; lapsi saattaa menettää malttinsa, työntekijä saattaa supistaa työpanostaan tai alkaa väitellä työtoveriansa tai esimiestensä kanssa. Toisten hyväksymistä ei siis aina yritetä saavuttaa kypsän tai tilanteeseen sopivan käyttäytymisen avulla. Tämän tarpeen tyydyttämisyritykset johtavat joskus hajottaviin ja tilanteeseen sopimattomiin käyttäytymismuotoihin. Itse asiassa monien sosiaalisten ongelmien syyt saattavat juontaa juurensa juuri arvostuksen tarpeen estymisestä. (Hersey & Blanchard 1990, 32)

Arvostuksen tarpeiden tultua tarpeellisessa määrin tyydytetyiksi tulevat voimakkaasti esille itsensä toteuttamisen tarpeet. Itsensä toteuttaminen on yksilön tarvetta toteuttaa omat mahdollisuutensa mahdollisimman suuressa määrin, olivat ne sitten mitä tahansa. Muusikon täytyy musisoida, runoilijan kirjoittaa ja taiteilijan tehdä tauluja. Maslow ilmaisee asian seuraavasti: ”Mitä ihminen voi olla, sitä hänen täytyy olla”. Itsensä toteuttaminen on siten halua tulla sellaiseksi mihin kullakin on mahdollisuudet. Yksilöt tyydyttävät tätä tarvettaan eri tavalla. Jonkun yksilön kohdalla se saattaa ilmetä haluna olla ihanteellinen äiti, joku haluaa menestyä urheilussa ja joku toinen puolestaan keskittyy luovaan toimintaan ja uusien innovaatioiden kehittelyyn. (Maslow 1987, 22)

Tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä huomioda, että kaikissa tapauksissa hierarkia ei välttämättä seuraa Maslowin esittämää mallia. Maslow ei väittänytkaan hierarkiaansa voitavan soveltaa universaalisesti. Hänen esittämänsä teoria osoittaa vain erään tyyppillisen, useimmiten toimivan mallin. Puhuttaessa yhden tarvekategorian hallitsevuudesta toiseen nähden on oltava tarkkoja sanottaessa esim. jonkin tarvetason olevan tyydytetyn ja toisten tarpeiden tulevan hallitseviksi. Tämä johtuu siitä, ettei oikeastaan voida sanoa seuraavan hierarkiatason tulevan esille vasta

edellisen tultua tyydytetyksi. Useimmat yhteiskunnan jäsenistä näyttävät todellisuudessa olevan jokaisella tasolla osittain tyydytettyjä ja osittain tyydyttämättömiä. Esimerkiksi monia teollistuneiden maiden ihmisiä voitaisiin nykyisin kuvata hyvin voimakkaita sosiaalisia tai liittymistarpeita omaavina, melko voimakkaita arvostuksen ja turvallisuuden tarpeita omaavina, itsensä toteuttamisen ja fysiologisten tarpeiden ollessa jossain määrin vähemmän tärkeitä. Joitakin ihmisiä puolestaan voidaan kuvata sanomalla heidän tyydyttäneen pitkälle fysiologiset, turvallisuuden ja sosiaaliset tarpeensa niin, että arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet näkyvät heidän käyttäytymisessään hallitsevina. Tämän tyyppinen suuntautuminen tulee tyypillisemmäksi elintason ja koulutustason kohotessa. Eri yksilöiden kohdalla erityyppiset vaihtoehdot ovat mahdollisia. Todellisuudessa ne saattavat vaihdella suurestikin yksilöittäin ja ryhmittäin. (Hersey & Blanchard 1990, 33-34)

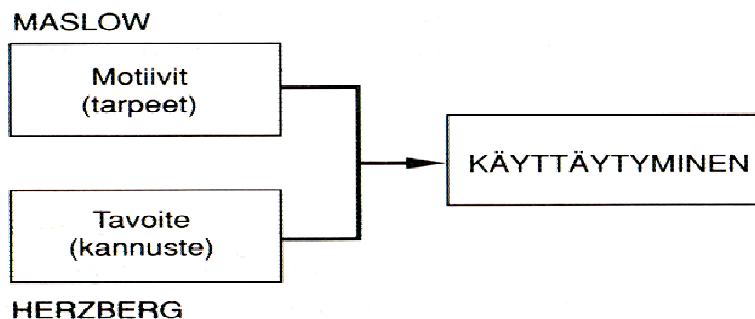
Ihmisten kypsyessä ja kehittyessä arvostuksen tarpeen ja itsensä kehittämisen tarpeen on siis todettu tulevan yhä tärkeämmiksi. Yksi tunnetuimmista tähän alueeseen keskittyneistä tutkimuksista toteutettiin Frederick Herzbergin johtamana. Näistä tutkimuksista kehittyi ns. motivaatio-hygienia -teoria, jolla on ollut suuri merkitys esimiehille heidän pyrkimyksissään tehokkaasti hyödyntää inhimillisiä resursseja. Herzbergin ja hänen työtoveriansa tutkimus koostui haastatteluista, joissa haastateltavilta kysyttiin, millaiset asiat heidän työssään liittyivät tyytymättömyyden kokemiseen ja millaiset asiat saivat heidät onnellisiksi tai tyytyväisiksi. Analysoidessaan näiden haastattelujen aineistoa Herzberg tuli siihen johtopäätökseen, että ihmisillä on kaksi toisistaan riippumatonta tarpeiden ryhmää, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavoin. Hän totesi tyytymättömyyttä työssään kokevien ihmisten kiinnittävän huomiota työympäristöönsä. Tyytyväisiksi työssään itsensä kokevat taas kiinnittivät huomiota itse työhön. Herzberg nimesi ensimmäisen ryhmän hygieniatekijöiksi, koska ne kuvaavat ihmisen ympäristöä ja niillä on ensisijainen merkitys työtytymättömyyden ehkäisyssä, aivan kuten hyvä hygienia yleensä ennaltaehkäisee ihmisten sairauksia. Toista tarpeiden ryhmää hän kutsui motivaatiotekijöiksi, koska ne näyttivät tehokkaasti motivoivan ihmisiä parempiin suorituksiin. (Herzberg 1959, 113-114)

Herzberg siis havaitsi, että ihmisten motivaatioon vaikuttavat kahdenlaiset tekijät. Hygieniatekijät eivät sinällään vielä riitä motivaation synnyttämiseen, mutta niiden on oltava riittävän hyvässä kunnossa, jotta työtytymättömyyttä voidaan torjua. Motivaatiotekijät voivat tämän jälkeen synnyttää työmotivaatiota. Hygieniatekijöihin voidaan laskea kuuluviksi mm. fyysiset työskentelyolosuhteet, palkka, organisaation toimintaperiaatteet, työsuhte-edut ja työturvallisuus. Motivaatiotekijöitä puolestaan ovat sellaiset tekijät työntekijän työssä, jotka saavat hänet

tuntemaan, että hän voi toteuttaa itseään; tällaisia tekijöitä voivat olla esim. haasteellinen työ, onnistumisen tunteet, tunnustuksen saaminen työstä sekä työssä kasvaminen ja kehittyminen. (Herzberg 1959, 113-114)

2.1.2. Tarpeiden täyttäminen ja odotuksiin vastaaminen

Ihmisten tarpeiden tai motiivien tunnistamisessa edellä esitelty Maslowin tarvehierarkia on hyödyllinen apuväline. Herzbergin työ puolestaan auttaa ymmärtämään niitä tavoitteita ja kannustimia, jotka näyttävät tyydyttävän näitä tarpeita. Tätä havainnollistaa kuvio 5. Mikäli siis tiedetään, mitkä ovat vaikuttamisen kohteena olevien ihmisten voimakkaimmat tarpeet (Maslowin hierarkia), pitäisi pystyä myös määrittämään, millaiset kannusteet/tavoitteet (Herzbergin teoria) ympäristöön olisi luotava, jotta kyseiset yksilöt saadaan motivoitumaan. Voidaan myös ennustaa, mitkä ovat ihmisten voimakkaimmat tarpeet, mikäli tiedetään millaisia tavoitteita he haluavat saavuttaa. Tämä on mahdollista, koska on osoitettu, että raha ja etuudet näyttävät tyydyttävän fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita; ihmissuhteet ja työnjohto ovat puolestaan esimerkkejä hygieniatekijöistä, jotka näyttävät tyydyttävän sosiaalisia tarpeita. Haasteellinen työ, kasvu ja kehitys puolestaan tyydyttävät arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. (Hersey & Blanchard 1990, 63-64)



Kuvio 5 Maslowin ja Herzbergin yhteys motivaatiotilanteeseen. (Hersey & Blanchard 1990, 64)

Vaikuttaa siltä, että fysiologiset, turvallisuuden ja sosiaaliset sekä osa arvostuksen tarpeista ovat kaikki hygieniatekijöitä. Arvostuksen tarpeista osa on kuitenkin motivaatiotekijöitä, koska esim. pelkän statuksen ja tunnustuksen saamisen välillä on selviä eroavuuksia. Status on yleensä sen aseman funktio, joka henkilöllä on. Aseman on voinut saavuttaa perhesiteiden tai sosiaalisen paineen kautta, jolloin asema ei heijasta persoonallisia suorituksia tai ansaittua tunnustusta. Tämän mukaisesti status voidaan luokitella fysiologisten, turvallisuuden ja sosiaalisten tarpeiden kanssa

hygieniatekijäksi, kun puolestaan tunnustuksen saaminen ja itsensä toteuttaminen voidaan ryhmitellä motivaatiotekijöihin. (Hersey & Blanchard 1990, 64)

Myös suoritusmotivaation käsite näyttää liittyvän Herzbergin motivaatio-hygienia – teoriaan. Ihmiset, joilla on voimakas suoritusmotivaatio, näyttävät olevan kiinnostuneita motivaatiotekijöistä (työstä sinänsä). Suoritusmotivoituneet ihmiset haluavat tehtäväkohtaista palautetta ja haluavat tietää, kuinka hyvin he tekevät työnsä. Toisaalta sellaiset ihmiset, joilla on alhainen suoritusmotivaatio, ovat huolestuneempia ympäristöön liittyvistä tekijöistä. He haluavat tietää, millaisia tunteuksia toisilla ihmisillä on heitä kohtaan sen sijaan että olisivat ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, kuinka hyvin he menestyvät työssään. (Hersey & Blanchard 1990, 65)

Seuraavaksi lienee syytä käsitellä tarkemmin sitä, mitä tutkijat ovat sanoneet joistakin motiiveista ja kannusteista, joilla edellä mainittuja Maslowin määrittelemiä tarpeita pyritään tyydyttämään. Fysiologisten tarpeiden (suoja, ruoka, vaatteet) tyydyttäminen liittyy tavallisesti yhteiskunnassamme rahaan. On ilmeistä, että useimpia ihmisiä ei kiinnosta raha sinänsä, vaan raha muiden motiivien tyydyttämisen välineenä. Rahalla on merkitystä kaikkien tasojen tarpeiden tyydyttämisessä. Monissa tapauksissa rahan avulla voi saavuttaa fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden ja vieläpä sosiaalistenkin tarpeiden tyydytyksen, jos esimerkiksi se antaa mahdollisuuden liittyä haluttuun ryhmään kuten johonkin klubiin. Mutta arvostuksen, tunnustuksen saamisen ja mahdollisesti itsensä toteuttamisen tullessa tärkeäksi raha tulee vähemmän sopivaksi välineeksi näiden tarpeiden tyydyttämiselle ja siten myös vähemmän tehokkaaksi välineeksi. Mitä enemmän yksilö suuntautuu arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin, sitä enemmän hän haluaa saavuttaa tyydytyksen suoraan ja sitä vähemmän tärkeäksi raha tulee hänen pyrkimyksissään. (Hersey & Blanchard 1990, 35)

Kaikilla ihmisillä on turvallisuuden tarpeisiin liittyvä halu elää vapaana elämän vaaroista: onnettomuuksista, sodista, taudeista ja taloudellisesta tasapainottomuudesta. Yksilöt ja organisaatiot ovat sen takia kiinnostuneita luomaan vakuuksia siitä, että tällaiset katastrofit voidaan välttää, mikäli mahdollista. Turvallisuuteen liittyvät näkemykset saattavat vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin, kuten organisaatioon jäämiseen tai sieltä lähtemiseen. Sosiaaliin liittymisen tarpeisiin puolestaan liittyen useimmat ihmiset haluavat olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa tilanteissa, joissa he tuntevat kuuluvansa johonkin ja olevansa hyväksytyjä. Vaikka tämä on yleinen tarve, se näyttää esiintyvän voimakkaampana joillakin ihmisillä kuin toisilla ja voimakkaampana tietyissä tilanteissa. (Hersey & Blanchard 1990, 36, 38)

Johto saattaa usein epäillä työpaikalla syntyviä epävirallisia ryhmiä peläten, että nämä ryhmät voivat mahdollisesti alentaa tuotantoa. Hersey ja Blanchard viittaavat Stanley Schachteriin, joka havaitsi, että tällaisia työntekoa haittaavia ryhmiä joskus muodostui reaktiona sille tarpeettomuuden ja pätemättömyyden tunteelle, jota työntekijöillä on taipumus kokea, jos heillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työympäristöönsä. Tällaisia ympäristöjä syntyy työn ollessa rutiininomaista, yksitoikkoista ja liian pitkälle yksinkertaistettua. Tilanne käy pahemmaksi, jos työntekijöitä samalla johdetaan ja valvotaan yksityiskohtaisesti, eikä heillä ole selviä viestintäkanavia johtoon päin. Tämänäköisessä ympäristössä työntekijät, jotka eivät voi sietää vaikuttamismahdollisuuksien puuttumista, tukeutuvat epäviralliseen ryhmään tukeakseen tyydyttämättömiä tarpeitaan, kuten liittymis- ja suoriutumistarvetta. Työmäärän supistuminen ei ole seurausta siitä, että johdosta ei pidetä, vaan se on keino säilyttää yksilöiden samaistuminen ryhmään ja keino itse ryhmän säilymiseen. Tuotannon laskeminen ei ole aina epävirallisten ryhmien aiheuttamaa. Epäviralliset ryhmät voivat itse asiassa olla suureksi hyödyksi johdolle, mikäli niiden sisäistä organisoitumista ymmärretään ja hyödynnetään täysimittaisesti. Jos ryhmiin kuuluvat työntekijät esimerkiksi näkevät omien tavoitteidensa olevan sopuissa organisaation tavoitteiden kanssa, tuloksilla on taipumus parantua. Työtulosten huononeminen ei siten välttämättä liity epävirallisiin työryhmiin. (Hersey & Blanchard 1990, 38-39)

Arvostuksen tarpeen tyydyttämiseen liittyy ainakin kaksi motiivia: arvoasema ja valta. Arvoasemasta kiinnostuneet ihmiset haluavat ns. ”pysytellä Virtasten tasolla” ja itse asiassa, mikäli mahdollista, mennä Virtasten edelle. Ihmiset hakevat arvoasemaansa eri tavoin koko elämänsä ajan. Monet näyttävät etsivän vain materiaalisia statussymboleja, kun taas toiset pyrkivät henkilökohtaisiin saavutuksiin tai itsensä toteuttamiseen, mikä saattaisi herättää arvostusta sellaisenaan. Riippumatta arvoaseman ilmenemistavasta ihmisillä näyttää olevan laajalle levinnyt tarve selvittää tärkeyttään ja itse asiassa asettaa itselleen taso, jonka arvoinen on. Kuten aikaisemmin on mainittu, ihmiset haluavat tavallisesti tehdä myönteisen arvion itsestään. Sen tulisi perustua todellisuuteen ja ilmetä muiden häneen kohdistamana arvostuksena ja kunnioituksena. Joillekin ihmisille riittää tyydytyksen saavuttamiseen tärkeän aseman saaminen yrityksessään ja yhteisössään, joihin he kuuluvat. Usein arvoasemaan liittyvä motivaatio ilmenee nuorilla ihmisillä, jotka eivät ole vielä tyytyväisiä statukseensa elämässä. (Hersey & Blanchard 1990, 39-40)

Kyky taivutella tai vaikuttaa käyttäytymiseen on valtaa. Valta on vaikuttamispotentiaalia. On olemassa lähinnä kahdenlaista valtaa: asemaan ja henkilöön liittyvää. Yksilöllä joka kykenee

vaikuttamaan organisaatioasemansa perusteella toisen käyttäytymiseen, on asemaan liittyvää valtaa, kun taas yksilöllä, jonka vaikutus selittyy hänen persoonallisuudestaan ja käyttäytymisestään, on henkilöön liittyvää valtaa. Joillakin ihmisillä on molempia vallan tyyppejä. Joillakin taas ei näytä olevan valtaa ollenkaan. Valtamotiivi tulee voimakkaasti esiin sellaisten yksilöiden kohdalla, jotka kokevat itsensä jotenkin riittämättömäksi saamaan toisten kunnioitusta ja tunnustusta osakseen. Tällaiset henkilöt etsivät huomiota siten voittaakseen tämän usein koetun, mutta harvoin tunnustetun heikkouden. (Hersey & Blanchard 1990, 40-41)

Itsensä toteuttamisen tarvetta ihmiset tyydyttävät hyvin eri tavoin. Tätä tarvetta on vaikea saada esille ja määrittää. On kuitenkin kaksi motiivia, jotka tutkijoiden mielestä liittyvät siihen: pätemisen tarve ja suoriutumistarve. Pätemisen tarpeen omaavat ihmiset eivät halua passiivisesti odottaa asioiden tapahtumista. He haluavat olla kykeneviä ympäristönsä käsittelyyn ja saada asioita tapahtumaan. Pätemisen tunne liittyy läheisesti odotusten käsitteeseen. Koska odotukset näyttävät vaikuttavan motiiveihin, vähäisen pätemisen tunteen omaavat ihmiset eivät useinkaan motivoitu hakemaan uusia haasteita tai ottamaan riskejä. Tällaiset ihmiset antavat mieluummin ympäristönsä kontrolloida itseään kuin yrittävät muuttaa sitä. Hersey & Blanchard viittaavat kirjassaan tässä kohdin Robert W. Whiten käsitykseen, jonka mukaan pätemismotiivi ilmenee aikuisilla haluna työn hallitsemiseen ja ammatilliseen kasvuun. Yksilön työ on eräs niistä alueista, joilla hän voi sovittaa yhteen kykynsä ja taitonsa sekä ympäristön haasteellisissa, mutta ei ylivoimaisissa tilanteissa. Työssä tämänlaatuiset kilpailutilanteet ovat mahdollisia ja yksilön pätemismotiivi voi saada ilmaisunsa vapaasti. Työssään yksilö voi saavuttaa merkittäviäkin henkilökohtaisia palkintoja. Rutiininomaisissa, yksityiskohtaisesti johdetuissa työtehtävissä tällainen kilpailu on usein mahdotonta. Tällaiset tilanteet tekevät työn suorittajan riippuvaiseksi järjestelmästä ja turhauttavat siksi sellaiset ihmiset, joilla on korkea pätemistarve. (Hersey & Blanchard 1990, 41-42)

Joillakin ihmisillä puolestaan on voimakas suoriutumisen tarve. Suoritusmotiveituneet ihmiset eivät ole uhkapelureita. He työskentelevät mieluummin ongelman ratkaisemiseksi kuin jättävät sen sattuman varaan. Esimiestilanteeseen sovellettuna tämä tarkoittaa sitä, että melko vaikeiden, mutta silti saavutettavien tavoitteiden asettaminen voi olla käännettävissä asenteeksi riskiä kohtaan. Suoritusmotiveitunut yksilö valitsee keskittien suosien kohtuullista riskiä, koska hän kokee yritystensä ja edellytystensä voivan mahdollisesti vaikuttaa lopputulokseen. Liike-elämässä tällainen aggressiivinen realismi on merkki onnistuneesta yrittäjyydestä. Toinen suoritusmotiveituneille henkilöille luonteenomainen piirre näyttää olevan se, että he ovat enemmän kiinnostuneita henkilökohtaisista suorituksista kuin onnistumiseen liittyvistä palkinnoista. Raha on

suoritusmotiveituneelle henkilölle arvokas ensisijaisesti suorituksen mittana. Se luo hänelle välineen arvioida edistymistä ja vertailla suorituksia toisten ihmisten suorituksiin. Hän ei yleensä välitä rahasta statuksen tai taloudellisen turvallisuuden takia. (Hersey & Blanchard 1990, 43)

Korkean suoritusmotivaation omaavilla henkilöillä on halu etsiä sellaisia tilanteita, joissa he saavat konkreettista palautetta siitä, miten hyvin he selviytyvät. Palautteen konkreettisuuden lisäksi myös sen luonne on tärkeä suoritusmotiveituneille henkilöille. He suhtautuvat myönteisesti työtään koskevaan informaatioon. He eivät ole kiinnostuneita henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa liittyvistä huomioista, kuten esim. siitä, kuinka yhteistyökykyisiä tai auttavaisia he ovat. Liittymisen motivoimat henkilöt saattavat haluta sosiaalista tai asenteisiin liittyvää palautetta kun taas suoritusmotiveituneet henkilöt haluavat tehtävän kannalta merkittävää palautetta. Suoritusmotiveituneet henkilöt saavat enemmän ylennyksiä ja etenevät urallaan nopeammin, koska yrittävät jatkuvasti ajatella, miten asiat voitaisiin tehdä entistä paremmin. Yritykset, joissa on monia tällaisia ihmisiä, kasvavat nopeammin ja ovat tuottavampia. Suoritusmotiveituneet henkilöt voivat olla useimpien organisaatioiden tukipilareita. (Hersey & Blanchard 1990, 43-44)

Korkeaa suoritustasoa edustavat ihmiset edistyvät yksilöllisen tuotteliaisuuden pohjalta. He yksinkertaisesti saavat aikaan. Mutta jos heidät ylennetään sellaiseen asemaan, jossa heidän onnistumisensa ei riipu ainoastaan heidän omasta työpanoksestaan, vaan myös toisten toiminnasta, he saattavat olla vähemmän tehokkaita. Voimakkaan tehtäväkeskeisinä he työskentelevät oman kapasiteettinsa mukaisesti ja heillä on taipumusta odottaa muiden tekevän yhtä paljon. Tämän seurauksena heiltä saattaa uupua tarvittavia ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyviä taitoja sekä välttämätöntä kärsivällisyyttä ollakseen pätevien, mutta heitä itseään liittymistarpeisempien ihmisten tehokkaita esimiehiä. Tällaisessa tilanteessa heidän korkeaan tehtäväkeskeisyyteen ja alhaiseen ihmiskeskeisyyteen perustuva käyttäytymisensä turhauttaa ja estää heidän alaisiaan maksimoimasta omia mahdollisuuksiaan. Vaikka organisaatioissa siis tarvitaankin suoritusmotiveituneita ihmisiä, he eivät aina ole parhaita mahdollisia esimiehiä, ennen kuin kehittävät ihmissuhdetaitojaan. (Hersey & Blanchard 1990, 44-45)

Yleisesti ottaen yksilöllisen vastuun laajentamisen on kerta toisensa jälkeen todettu olevan hyödyksi sekä työntekijöille että yritykselle. Kasvun ja kypsymisen mahdollisuuden antaminen ihmisille heidän työssään auttaa heitä tyydyttämään enemmän kuin pelkkiä fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita, mikä puolestaan motivoi heitä käyttämään enemmän voimavarojaan organisaation tavoitteiden suunnassa. Kaikki työntekijät eivät tietenkään ole halukkaita hyväksymään lisää

vastuuta, johon liittyy väistämättä lisää ongelmia. Esimerkiksi Chris Argyris kuitenkin väittää, että niiden työntekijöiden lukumäärä, joiden motivaatiota voidaan parantaa lisäämällä ja kohottamalla heidän vastuutaan, on paljon suurempi kuin useimmat esimiehet olettaisivatkaan. On hyvä pitää mielessä, että ihmisten kypsyessä ja kehittyessä arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeiden on todettu tulevan yhä tärkeämmiksi. (Hersey & Blanchard 1990, 60-61)

Mitä voidaan nyt sitten sanoa siitä, mitä työntekijät odottavat työltään? Minkälaista johtamista he odottavat esimiehiltään, jotta he motivoituisivat mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn? Minkälaisiin tarpeisiin esimiehen on kyettävä vastaamaan? Yhdelläkään ihmisellä ei ole täsmälleen samaa tarpeiden ja niiden voimakkuuden yhdistelmää. Vaikka yksilölliset eroavuudet onkin otettava huomioon, ei se merkitse sitä, etteivätkö esimiehet voisi tehdä joitakin ennusteita työntekijöidensä toiminnassa kulloinkin etusijalla olevista motiiveista. Tällaiset ovat vallitsevia motiiveja – niitä, joita ei ole vielä tyydytetty. Esimiesten onkin siten tärkeää tietää, mitä heidän työntekijänsä todella työltään odottavat. Yhdysvaltojen teollisuudessa työskentelevien työntekijöiden keskuudessa on tehty joitakin mielenkiintoisia tutkimuksia, joissa on pyritty vastaamaan tähän kysymykseen. (Hersey & Blanchard 1990, 45-46)

Eräässä tutkimuksessa työnjohtajia pyydettiin asettumaan työntekijöiden asemaan asettamalla tärkeysjärjestykseen sarja kysymyksiä, joissa kuvattiin työntekijöiden mahdollisesti työhönsä kohdistamia odotuksia. Työnjohtajille korostettiin sitä, että kysymysten sijoittamisessa tärkeysjärjestykseen heidän ei pitäisi ajatella, mitä he itse pitävät tärkeänä, vaan mitä he kuvittelevat työntekijöiden haluavan. Työnjohtajien lisäksi työntekijöitä itseään pyydettiin laittamaan samat väittämät tärkeysjärjestykseen sen mukaan mitä he eniten odottivat työltään. Tulokset on nähtävissä taulukossa 1 (1 = tärkein ja 10 = vähiten tärkeä). Tuloksista ilmenee, että työnjohtajat yleensä asettivat hyvän palkan, työturvallisuuden, eteenpäin pääsyn ja hyvät työolosuhteet asioiksi, joita työntekijät eniten haluavat työltään. Työntekijät puolestaan kokivat haluavansa eniten täyttä tunnustusta tehdystä työstä, mukanaolon tunnetta ja ymmärtämystä henkilökohtaisissa ongelmissa – kaikki kannustimia, jotka näyttävät kuuluvan liittymis- ja arvostusmotiiveihin. On kiinnostavaa todeta, että ne asiat, joita työntekijät pitivät tärkeimpinä työssään, olivat heidän esimiestensä arvioimina vähiten tärkeitä. Joissakin tapauksissa työnjohtajilla näyttää siten olevan hyvin vähän herkkyyttä nähdä asioita, jotka ovat työntekijöille todella tärkeimpiä. Työnjohtajat näyttävät ajattelevan, että fysiologisista ja turvallisuuden tarpeista johdetut kannustimet ovat yleensä tärkeimpiä heidän työntekijöilleen. Havaitessaan työntekijöillä olevan nämä motiivit työnjohtajat toimivat ikään kuin näin todella olisi. Sen tähden työnjohtajat käyttävät vanhoja, hyviksi todettuja

kannustimia (rahaa, muita etuisuuksia ja turvallisuutta) motivoimaan työntekijöitä, vaikka jotkin toiset kannustimet voisivat olla huomattavasti tehokkaampia. (Hersey & Blanchard 1990, 46)

Taulukko 1. Mitä työntekijät odottavat työltään

	Työnjohtajat	Työntekijät
Hyviä työskentelyolosuhteita	4	9
Mukanaolon tunnetta	10	2
Tahdikasta kurinpitoa	7	10
Täyttä tunnustusta tehdystä työstä	8	1
Johdon lojaalisuutta työntekijöitä kohtaan	6	8
Hyvää palkkaa	1	5
Ylennyksiä ja kehittymistä yhtiön mukana	3	7
Ymmärtämystä henkilökohtaisissa ongelmissa	9	3
Varmuutta työn jatkumisesta	2	4
Työn mielenkiintoisuutta	5	6

(Hersey & Blanchard 1990, 46)

Yleistäen voidaan siis tällä kohden todeta, että ihmiset toimivat sen pohjalta, miten he tulkitsevat havaintojaan todellisuudesta, eivät itse todellisuuden mukaan. Mitä lähempänä havaintomme ovat todellisuutta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä voimme vaikuttaa johonkin erityiseen todellisuuden osaan. Näin ollen havaitsemalla paremmin todellisuutta – mitä heidän alaisensa todella haluavat – esimiehet voivat usein lisätä tehokkuuttaan työskennellessään henkilöstön kanssa. Esimiesten on tunnettava väkensä ymmärtääkseen mikä heitä motivoi – esimiehet eivät voi tehdä pelkkiä oletuksia. Vaikka esimies kysyisikin työntekijöiltä, miten he kokevat jonkin asian, se ei välttämättä johda asianmukaiseen palautteeseen. Esimiehen henkilöstöltään saaman viestinnän luonne perustuu usein siihen, kuinka hyvät välit hänen ja hänen alaisensa välillä on vallinnut pitemmän aikaa. Työntekijöiden sosiaalisten, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämistä työssä laiminlyödään usein. Mikäli työ ei tyydytä edellä mainittuja tarpeita, työntekijät hakevat tarpeen tyydytystä muualta. Tämä auttaa selittämään eräitä esimiesten nykyään kohtaamia ongelmia kuten vaihtuvuus ja poissaolot. (Hersey & Blanchard 1990, 47, 54)

Chris Argyris on julkaisuissaan pohtinut paljon sitä, kuinka organisaation johto voi toiminnallaan yhdistää sekä organisaation tavoitteiden toteuttamisen että työntekijöiden tarpeiden täyttämisen. Hänen perusolettamuksensa on, että ns. inhimilliset ongelmat organisaatioissa johtuvat pitkälti suhteellisen kypsien yksilöiden (työntekijöiden) tarpeiden ja muodollisen organisaation vaatimusten yhteensopimattomuudesta. Sekä organisaatiolla että yksilöillä on omat tarpeensa ja molemmat

pyrkivät saavuttamaan itselleen asettamansa tavoitteet. Argyriksen mukaan tehokkaan johtajan tulee pyrkiä ”sulauttamaan” toisiinsa sekä yksilön että organisaation tarpeet, jotta molemmat voisivat saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman optimaalisesti. Tehokkaan johtajan täytyy luonnollisesti kyetä ensin diagnosoimaan tilanne, jotta hän voi päättää, millainen johtamiskäyttäytyminen tilanteeseen parhaiten sopii. Argyriksella tämä tilannesidonaisuus viittaa pääasiassa alaisen senhetkiseen kypsyyssasteeseen. Hyvän johtajan täytyy tuntea alaisensa ja siten tietää, minkälaisella käyttäytymisellä hän pystyy parhaiten vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja auttamaan heitä kehittymään sekä ihmisinä että työntekijöinä. (Argyris 1987, 211-212)

Mikäli yksilöiden tarpeet ja organisaation asettamat vaatimukset ovat jatkuvassa ristiriidassa keskenään, on tästä Argyriksen mukaan seurauksena häiriöitä yksilöiden toiminnassa. Nämä häiriöt ilmenevät mm. turhautumisena, epäonnistumisina, lyhytkatseisena ajatteluna ja ristiriitoina. Työntekijä kokee siis ristiriitoja, mikäli organisaation hänelle asettamat vaatimukset ja hänen henkilökohtaiset tarpeensa eivät kohtaa toisiaan. Mitä enemmän vaatimukset ja tarpeet ovat toisilleen vastakkaisia, sitä enemmän ristiriitoja työntekijä kokee. Lopulta hän saattaa joutua tilanteeseen, jossa hän huomaa, että hänen omien tarpeidensa tyydyttäminen ei ole mahdollista yhtä aikaa organisaation vaatimusten toteuttamisen kanssa. Tässä tilanteessa työntekijä voi reagoida ristiriitaan usealla eri tavalla. Hän voi esimerkiksi lähteä organisaatiosta joko väliaikaisesti tai pysyvästi, tai hän saattaa siirtyä toisiin työtehtäviin, joiden uutuudenviehätys voi tuoda mukanaan väliaikaista tyydytystä. Toinen vaihtoehto työntekijälle on hylätä täysin kiinnostus organisaation asettamia vaatimuksia kohtaan. Tästä on seurauksena apatiaa, mielenkiinnon puutetta, osallistumishalukkuuden vähenemistä ja myös vähäisempää lojaalisuutta organisaatiota kohtaan. (Argyris 1987, 77-78, 233)

Edellä mainituilla keinoilla työntekijä kykenee poistamaan ristiriidan tarpeidensa ja organisaation vaatimusten välillä. Hän voi kuitenkin myös päättää pysyä ristiriitatilanteessa, mikä puolestaan johtaa organisaatiossa lisääntyneeseen jännittyneisyyteen. Jatkuvassa ristiriitatilanteessa työntekijä turhautuu helposti. Turhautumiseen hän voi reagoida esimerkiksi taantumalla (regressio), jolloin hänen kypsyytensä ja tehokkuutensa laskevat. Turhautuessaan hän voi myös luovuttaa ja lähteä tilanteesta, tai tulla aggressiiviseksi, vihamieliseksi ja voi osoittaa hyökkäävyyttä turhautumisensa aiheuttajaa kohtaan. Samalla hän kehittää taipumusta syytellä muita. Turhautumiseen voi myös reagoida olemalla tekemättä yhtään mitään. Tämä puolestaan johtaa yhä suurempaan jännittyneisyyteen organisaatiossa. Epäonnistuminen saattaa johtaa työntekijän menettämään kiinnostuksensa työhön, menettämään itsetuntonsa, luovuttamaan entistä nopeammin ja saattaa

johtaa myös pysyvästi heikompaan työsuoritukseen. Työntekijä saattaa alkaa pelätä uusia työtehtäviä ja odottaa yhä vain uusia epäonnistumisia. Myös tällöin hän saattaa tulla taipuvaiseksi muiden syyttelyyn. Lyhytkatseinen ajattelu puolestaan saa työntekijän tuntemaan olonsa epävarmaksi ja turvattomaksi. Mikäli molemmat näistä tunteista kasvavat tarpeeksi suuriksi, ne saattavat lisätä jännittyneisyyttä siihen pisteeseen, jossa työntekijä taantuu yhä enemmän ja enemmän. (Argyris 1987, 78)

Mikäli yksilö joutuu vakavaan ristiriitaan omien tarpeidensa ja organisaation vaatimusten välillä ja tämän takia kokee turhautumista ja epäonnistumisia, on Argyriksen mukaan yleistä, että organisaatiossa ilmenee mm. virheiden, poissaolojen ja sairauksien lisääntymistä sekä apatiaa. Työntekijöiden keskuudessa ilmenee mm. lisääntyntä kiinnostusta työstä saatua rahallista korvausta kohtaan ja vähentyntä kiinnostusta itse työtä kohtaan. Organisaation tuotanto saattaa laskea ja työntekijöiden samaistuminen organisaatioon on vähäistä. (Argyris 1987, 123) Kaikki edellä mainittu huomioon ottaen vaikuttaisi siis olevan organisaatioille ilmeisen tärkeää tunnistaa alaistensa tärkeimmät tarpeet ja kyetä vastaamaan niihin. Alaisten motivaation ja työtehokkuuden kasvaessa organisaatio voi saavuttaa omatkin tavoitteensa tehokkaammin.

Työntekijöiden motivoimisessa onnistuneet esimiehet ovat usein pystyneet luomaan sellaisen ympäristön, jossa yksilöiden päämäärät (kannustimet) kytkeytyvät heidän tarpeidensa tyydytykseen. Myös Hersey ja Blanchard kiinnittävät kirjassaan huomiota siihen tosiasiaan, että motiivilla on taipumus heiketä, jos se on tyydytetty tai tyydytyksen saaminen on estynyt. Myös he muistuttavat, että päämäärän saavuttamisen estymisestä voi seurauksena olla turhaumia, aggressioita ja jopa väkivaltaisuutta. Turhautunut yksilö voi suunnata vihansa suoraan siihen kohteeseen tai toiseen ihmiseen, jonka hän kokee aiheuttaneen turhauman. Vihainen työntekijä saattaa yrittää lyödä esimiestään tai panetella hänen toimiaan vääristelemällä tai muulla tavoin. Muita turhautumiskäyttäytymisen muotoja – järkeistämistä, taantumaa, fiksaatiota ja resignaatiota – voi myös esiintyä paineen (ristiriidan työntekijän tarpeiden/odotusten ja todellisuuden välillä) jatkuessa tai lisääntyessä. Järkeistäminen (rationalisointi) tarkoittaa yksinkertaisesti puolustelemista. Yksilö saattaa syyttää jotakuta muuta kyvyttömyydestään saavuttaa annettu tavoite: ”On esimieheni vika, etten saanut ylennystä.” Taantuma, josta jo Argyriskin kirjassaan varoitti, on pohjimmiltaan toimimista ikäkauttaan vastaamattomalla tavalla. (Hersey & Blanchard 1990, 19, 21)

Fiksaatiota esiintyy henkilön toistaessa jatkuvasti samaa käyttäytymismallia, vaikka kokemus osoittaa, ettei sillä voi saavuttaa mitään. Turhautuminen voi siten ”jäädyyttää” vanhoja

luonteenomaisia reagoititapoja ja estää uusien tehokkaampien käytön. Tällä kohtaa Hersey ja Blanchard lainaavat kirjassaan J.A.C. Brownia, jonka mukaan yleisiä fiksaation oireita työelämässä ovat haluttomuus hyväksyä muutoksia, sokea ja itsepäinen kieltäytyminen hyväksymästä uusia tosiasioita, vaikka kokemus on osoittanut vanhat vääriksi, ja käyttäytymistyyppi, josta on seurauksena rangaistusten jatkuva lisääminen silloinkin, kun se vain pahentaa tilannetta. Resignaatiota esiintyy pitkään jatkuneen turhautumisen jälkeen henkilön menettäessä toivon tavoitteidensa saavuttamisesta tietyssä tilanteessa ja halutessa vetäytyä todellisuudesta ja turhauman lähteestä. Tämä ilmiö on luonteenomainen yksitoikkoista rutiinityötä tekeville. Esimiehen pitäisikin muistaa, että aggressio, järkeistäminen, taantuma, fiksaatio ja resignaatio ovat kaikki turhautumisen oireita ja saattavat olla olemassa olevien ongelmien osoittimia. (Hersey & Blanchard 1990, 22-23)

Millaista erikoisasantunemusta esimiehet sitten tarvitsevat ollakseen tehokkaita kyvyssään vaikuttaa toisten ihmisten käyttäytymiseen? Vastaus kuuluu: tarvitaan kolmen tason erikoisasantunemusta. Ensinnäkin esimiesten on tarpeellista ymmärtää, miksi ihmiset käyttäytyvät kuten käyttäytyvät. Jos aikoo saada asiat tehdyksi ihmisten avulla, on tiedettävä, miksi toiset ihmiset käyttäytyvät heille ominaisella tavalla. Aikaisemman käyttäytymisen ymmärtäminen on siten ensimmäinen alue, jota esimiesten on tarpeen tutkia. Vaikka aikaisemman käyttäytymisen ymmärtäminen onkin tärkeää tehokkaiden ihmissuhdetaitojen kehittämiseksi, se ei sellaisenaan riitä. Jos johtaa toisia ihmisiä, on olennaista ymmärtää, miksi he toimivat niin kuin toimivat aikaisemmin. Ehkä vieläkin tärkeämpää on kuitenkin kyetä ennustamaan, kuinka he käyttäytyvät huomenna, ensi viikolla, ensi kuussa samanlaisissa ja myös muuttuvissa olosuhteissa. Sen tähden esimiehen tarvitseman asiantuntemuksen toinen taso on tulevan käyttäytymisen ennustaminen. (Hersey & Blanchard 1990, 11-12)

Jos esimiehen roolissa aikoo olla tehokas, on kuitenkin tehtävä enemmän kuin vain ymmärtää ja ennustaa käyttäytymistä. On kehitettävä ohjaamis-, muuttamis- ja valvomiskäyttäytymisen taitoja. Täytyy myös hyväksyä vastuu toisten käyttäytymiseen vaikuttamisesta tehtävien toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Näiden taitojen perusteella määräytyy, ovatko johtamisyrietykset onnistuneita vai epäonnistuneita, tehokkaita vai tehottomia. Sen ymmärtäminen, mikä motivoi ihmisiä, miten he reagoivat johtamisyrietyksiin ja heidän käyttäytymisensä ohjaaminen ovat kaikki välttämättömiä tehokkaalle johtamiselle. Todettakoon vielä, että kaksi ensiksi mainittua taitoa ovat passiivisia luonteeltaan. Ymmärtäminen ja ennustaminen eivät vaadi muihin ihmisiin liittyvää toimintaa. Jotta organisaatio saavuttaisi asettamansa tavoitteet, on ihmisten toimintaa ohjattava,

muutettava ja valvottava. Juuri tällä kohdin johtaja muuntaa ajatukset ja aikomukset lopputuloksiksi. (Hersey & Blanchard 1990, 12)

Johtamisen kokonaistehokkuus riippuu siis toisten ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisestä, ennustamisesta ja siihen vaikuttamisesta. Ja kun halutaan vaikuttaa toisen henkilön käyttäytymiseen, on ensin ymmärrettävä, millaiset motiivit tai tarpeet ovat kulloinkin tärkeimpiä tuolle henkilölle. Jos henkilöllä on esimerkiksi arvostuksen tarve – tarve olla auttavainen ja tuottelias henkilö – kehuminen on yksi kannustin, joka auttaa tämän tarpeen tyydyttämisessä. Jos yksilön arvostuksen saamisen tarve on työtilanteissa riittävän voimakas, esimiehen kiitos voi olla tehokas kannustin saada hänet jatkamaan työn tekemistä hyvin. Ihmiset motivoituvat eri asioista, joten esimiehen olisi siis pyrittävä löytämään kullekin alaiselleen sopivat kannustimet. Uudelle työntekijälle sopivat päämäärät eivät ehkä ole mielekkäitä kuusi kuukautta tai vuoden yrityksessä olleelle työntekijälle. Eroja on myös sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka ovat olleet työnantajansa palveluksessa vain muutamia vuosia, verrattuna pitempiä aikoja työnantajansa kanssa työskennelleisiin. Kun työntekijöiden kyky saavuttaa päämääriä lisääntyy, esimiehen kannattaa arvioida tilanne uudelleen ja luoda ympäristö, joka mahdollistaa jatkuvan päämäärien tarkistuksen, kasvun ja kehittymisen. (Hersey & Blanchard 1990, 13, 24-26)

2.2 Millaista on hyvä johtaminen?

Johtajan tehtävänä ja vastuualueena on johtaminen. Näkemykset hyvän johtamisen sisällöstä ovat vaihdelleet eri aikoina tieteellisen liikkeenjohdon suoritustavoitteista ja ihmissuhdekoulukunnan inhimillisten kysymysten painotuksesta nykyiseen ajattelutapaan näiden molempien sopivasta yhdistelmästä. Nykyään johtamisen sisällön nähdään koostuvan kahdesta eri alueesta, jotka ovat lyhyesti määriteltyinä varsinaiseen liiketoiminnan hallintaan liittyvät toimet (management) ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat (leadership). Johtajalla tarkoitetaan esimiesasemassa organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Johtamisen kohteena johtajalla ovat hänen alaisensa, jotka ovat organisaatiohierarkiassa hänen alapuolellaan. Tämä tutkielma käsittelee johtamista lähinnä leadership-tyyppisinä toimintoina, vaikka onkin vaikeaa loppujen lopuksi sanoa, missä managementin ja leadershipin välinen raja lopulta kulkee. Johtajan voi päivittäisissä toiminnoissaan olla hyvinkin vaikeaa määritellä, mitkä toiminnot ovat olleet puhtaasti liiketoiminnan hallintaa, asioiden johtamista ja mitkä puolestaan pelkästään ihmisten johtamista. Käytännössä nämä molemmat toiminnot nivoutuvat läheisesti toisiinsa.

2.2.1 Johtamisen määrittelyä

Johtamisesta on olemassa lukuisia eri näkökulmista laadittuja määritelmiä ja rajauksia. Eri tieteenaloilla on omansa ja ne ilmentävät myös erilaisia käsityksiä organisaatioiden luonteesta. Yhteistä näille määritelmille näyttää olevan pyrkimys saada aikaan tavoitteellista toimintaa ihmisten ja ihmisten hallussa olevien resurssien avulla. Johtamisen kohteena ovat siten asiat (management) ja ihmiset (leadership). Asioiden johtamisen avainsanoja ovat organisaatio, toimintajärjestelmät, teknologia ja resurssit. Asioiden johtamisella tähdätään toiminnan tavoitteellisuuteen. Ihmisten johtaminen kohdistuu työntekijöihin ihmisinä, ihmisryhmiin ja ryhmien välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Ihmisten johtamisella pyritään saamaan organisaation piirissä olevat inhimilliset voimavarat mahdollisimman täydellisesti organisaation käyttöön. Johtamistyylejä ja –otteita puolestaan on luonnollisesti miltei yhtä paljon kuin johtajiakin. (Temmes 1991, 21)

Hersey ja Blanchard määrittelevät managementin liiketoiminnan hallinnaksi, jolla tarkoitetaan työskentelemistä ihmisten tai ryhmien kanssa ja heidän avullaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esitetty määritelmä ei kiinnitä huomiota siihen, millä alalla toimivasta organisaatiosta on kyse. Tällä tavoin määritelty liiketoiminnan hallinta liittyy yhtä hyvin liikeyrityksiin, koulutuslaitoksiin, sairaaloihin, poliittisiin organisaatioihin ja jopa perheisiin. Menestyäkseen täytyy näiden organisaatioiden johtohenkilöiden osoittaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyviä taitoja. Organisaation tavoitteiden saavuttaminen johtamisen (leadership) avulla on liiketoiminnan hallintaa (management). Liikkeenjohtoa (liiketoiminnan hallintaa) ja johtamista pidetään usein yhtenä ja samana asiana. Tarkkaan ottaen on näiden kahden käsitteen välillä kuitenkin tärkeitä eroavuuksia. Johtaminen (leadership) on olennaisesti laajempi käsite kuin liiketoiminnan hallinta (management). Liikkeenjohto on eräs johtamisen erityisalue, jossa organisaation tavoitteiden saavuttamisella on keskeinen asema. Näiden kahden käsitteen välisten eroavuuksien avainsana on organisaatio. Johtamista tapahtuu joka kerta, kun yritetään vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen – syystä riippumatta. (Hersey & Blanchard 1990, 5)

George R. Terryn mukaan ”johtajuus on toimintaa, joka vaikuttaa ihmisiin niin, että he pyrkivät mielellään ryhmän tavoitteisiin.” Robert Tannenbaum, Irving R. Wechler ja Fred Massarik puolestaan määrittelevät johtamisen ”tilanteessa tapahtuvaksi ihmisten väliseksi vaikuttamiseksi, joka on suunnattu kommunikaatioprosessin kautta tietyn tavoitteen tai tavoitteiden saavuttamiseksi.” Harold Koontz ja Cyril O’Donnell esittävät, että johtajuus on ”ihmisiin vaikuttamista niin että he työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.” Useat johtamistaidon

asiatuntijat ovat samaa mieltä siitä, että johtajuus on yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuva tavoitesuuntautunut vaikuttamisprosessi tietyssä tilanteessa. Näin ollen voidaan sanoa, että johtaminen (edelleen nimenomaan leadership) on johtajan (esimiehen), johdettavien (eli alaisten) ja muiden tilannemuuttajien funktio. Eli $J = f(j, a, t)$. (Hersey & Blanchard 1990, 83)

On huomattava, että edellä mainituissa määritelmässä ei mainita mitään erityisen tyyppistä organisaatiota. Johtajuutta esiintyy missä tahansa tilanteessa, jossa joku yrittää vaikuttaa jonkun toisen yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Lähes jokainen meistä yrittää siten joskus toteuttaa johtajuutta elämässään. Johtamistoiminta voi kohdistua esimerkiksi liike-elämään, koulutusorganisaatioon, sairaalaan, poliittiseen organisaatioon tai vaikka perheeseen. Täytyy myös muistaa, että kun esitetyissä määritelmässä puhutaan johtajista ja johdettavista, ei pidä silti olettaa niissä käsiteltävän vain hierarkkisia suhteita kuten esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä vallitsevaa suhdetta. Aina kun yksilö pyrkii vaikuttamaan jonkun toisen käyttäytymiseen, kyseinen yksilö on potentiaalinen johtaja ja vaikuttamisyrittäjän kohteena oleva yksilö potentiaalinen johdettava riippumatta siitä, onko tuo kyseinen henkilö esimies, työtoveri, alainen, ystävä, sukulainen vai ryhmä. (Hersey & Blanchard 1990, 83) Tässä tutkielmassa johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin nimenomaan organisaation esimiehen ja hänen alaistensa välisiä suhteita.

Näistä edellä mainituista johtamisen määritelmistä voidaan vetää seuraava johtopäätös: johtajuus sisältää olennaisesti tavoitteiden saavuttamisen *ihmisten kanssa ja heidän kauttaan*. Tämän takia johtajan on oltava kiinnostunut sekä tehtävästä että ihmisten välisistä suhteista. (Hersey & Blanchard 1990, 83) Tässä korostuu johtajuuden sosiaalinen ulottuvuus ja johtajuuden kysyntä – se, mitä työntekijät odottavat johtajaltaan. Johtajan on tiedostettava näiden odotusten olemassaolo ja pyrittävä myös vastaamaan niihin. Johtaja voi saavuttaa tavoitteensa (tai hänelle asetetut tavoitteet) vain johdettaviensa (organisaation henkilöstön) kautta. Näin ollen johtajan on pyrittävä pitämään huolta myös henkilöstönsä hyvinvoinnista, jotta he paremmin pystyisivät työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. On opittava ymmärtämään, mitä henkilöstö haluaa ja mahdollisuuksien mukaan myös toteutettava nämä odotukset, jotta henkilöstö motivoituisi työskentelemään entistä tehokkaammin, ja jotta vaikuttaminen henkilöstön käyttäytymiseen voisi onnistua johtajan toivomaan suuntaan.

2.2.2 Johtamisteorioiden historiaa lyhyesti

1900-luvun alussa yksi luetuimmista johtamisteoreetikoista oli Frederick Winslow Taylor. Hänen perustansa tieteelliselle liikkeenjohdolle oli luonteeltaan teknologinen. Johdon piti pysyä erillään

ihmisten asioista ja tunteista. Työntekijöiden oli mukauduttava esimiehiin. Johtajan tehtävä oli noina tieteellisen liikkeenjohdon tai klassisen teorian aikoina yksioikoisen selvästi asettaa ja vahvistaa suoritustavoitteita organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi. Hänen pääasiallinen mielenkiintonsa oli organisaation, ei yksilöiden tarpeissa. Taylorin mielestä johtajalle kuului kaikenlainen työhön mahdollisesti liittyvä ajatustyö ja työntekijälle pelkästään työn suorittaminen esimiehen ohjeiden mukaisesti. Johtajan tuli aina tarkoin määritellä työntekijälle jokainen hänen suoritettavakseen annettava työ sekä myös siihen käytettävä aika. Työntekijän ei kuulunut ajatella, ainoastaan totella johtajaansa kuuliaisesti ja tehdä työnsä juuri niin kuin käskettiin. (Taylor 1914)

1920-luvulla ja 1930-luvun alussa Taylorin aloittaman suuntauksen sijalle tuli keskeiseen asemaan ihmissuhdekoulukunta. Tämän suuntauksen aloittivat Elton Mayo ja hänen työtoverinsa. Suuntauksen teoreetikot väittivät, että tuotannon parantamiseen liittyvien parhaiden menetelmien löytämisen lisäksi johdon olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota inhimillisiin kysymyksiin. Organisaatio tuli kehittää työntekijöiden ympärille ja siinä tuli ottaa huomioon ihmisten tunteet ja asenteet. Esimiehen tehtävä oli ihmissuhteiden teorian mukaan helpottaa alaistensa yhteistyönä tapahtuvaa tavoitteiden saavuttamista luomalla mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Hänen keskeisen mielenkiintonsa tuli kohdistua – päinvastoin kuin tieteellisessä liikkeenjohdossa – yksilön tarpeisiin, ei organisaation tarpeisiin. Tieteellinen liikkeenjohto korosti olennaisena tehtävää (tulosta) ja ihmissuhdekoulukunta taas painotti ihmissuhteiden (ihmisten) merkitystä. Näiden kahden asia huomioonottaminen on ollut luonteenomaista johtajuutta käsitteleville kirjoituksille siitä lähtien, kun tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhteiden koulukunnan väliset näkemuserot tulivat esille. (Hersey & Blanchard 1990, 84-85)

Yleisin johtajuustutkimusten lähestymistapa ennen vuotta 1945 kohdistui johtajuuden piirteisiin sinänsä. Oletettiin, että on olemassa tiettyjä tehokkaalle johtajuudelle ominaisia tunnusmerkkejä, kuten fyysinen energia tai ystävällisyys. Nämä perinnölliset henkilökohtaiset ominaisuudet katsottiin voitavan siirtää tilanteesta toiseen. Vain niitä yksilöitä, joilla oli tällaiset ominaisuudet, voitiin pitää potentiaalisina johtajina, sillä kaikilla ei ollut näitä ominaisuuksia. Piirrelähestymistapaa käyttäneen tutkimuksen voidaan kuitenkin sanoa epäonnistuneen yrityksissään löytää joitakin tiettyjä piirteitä, joiden perusteella voitaisiin varmuudella erottaa johtajat ei-johtajista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö tietyt piirteet saattaisi estää tai edistää johtajuutta. Avainkysymys on, että ei ole tunnistettu mitään sellaista piirteiden yhdistelmää, joka selvästi ennustaisi onnistumista tai epäonnistumista. Tällä hetkellä vallitsee tasapainoisempi näkemys piirteistä. On todettu tiettyjen piirteiden lisäävän todennäköisyyttä siihen, että johtaja on

tehokas. Ne eivät kuitenkaan takaa johtajuuden tehokkuutta ja eri piirteiden suhteellinen tärkeys riippuu johtamistilanteen luonteesta. Piirrelähestymistavan luotettavuuden puute johti muihin johtajuustutkimuksiin. Tunnetuimpiin näistä kuuluvat asennelähestymistavat. (Hersey & Blanchard 1990, 85-86)

Asennelähestymistapojen tärkein ajanjakso ajoittui 1940-luvun puolivälistä 1960-luvun puoliväliin. Asennelähestymistavoilla tarkoitetaan sellaisia lähestymistapoja, joissa käytetään mm. kyselylomakkeita johtamiskäyttäytymiseen liittyvien asenteiden tai taipumusten mittaamiseen. Esimiehen huomion kohteet voidaan määritellä taipumuksena tai tunteena tuotantoa tai ihmisiä vastaan tai niiden puolesta. Asennelähestymistapojen pohjalla on usein ajatus siitä, että on olemassa se ”yksi ja ainoa”, paras mahdollinen johtamistyyli tilanteeseen kuin tilanteeseen. Myöskään asennelähestymistapaan perustuva tutkimus ei ole pystynyt yksiselitteisesti todistamaan, että juuri tietyn tyyppinen johtamistyyli olisi ”se oikea johtamistyyli”. (Hersey & Blanchard 1990, 86, 95)

Piirre- ja asennelähestymistapojen kautta näkemys johtajuudesta on kehittynyt nykyiseen muotoonsa. Parhaillaan elämämme ajanjakso on erityisen mielenkiintoinen sekä johtajuuden että liiketoiminnan hallinnan ymmärtämisen ja käytännön kannalta. Nyt vallitsee ehkä päinvastoin kuin koskaan aikaisemmin kasvava tietoisuus siitä, että organisaatioiden menestyminen on suoraan riippuvainen soveltaviin käyttäytymistieteisiin perustuvasta tehokkaasta inhimillisten voimavarojen käytöstä. Tarkasteltaessa likeyritysten, valtionhallinnon, ei-voittoa tuottavien organisaatioiden, koulujen tai vaikkapa perheen johtamisen haasteellisia ongelmia, voidaan ymmärtää, että johtajien todelliset kyvyt testataan siinä, kuinka tehokkaasti he pystyvät rakentamaan ja ylläpitämään inhimillisiä organisaatioita. (Hersey & Blanchard 1990, 1)

2.2.3 Tehokas johtaminen on tilannejohtamista

Tässä vaiheessa on hyvä määritellä tarkemmin, mitä tarkoitan tehokkaalla johtamisella. Sopiva määritelmä löytyy tähän mielestäni William Reddiniltä, 3D-teorian kehittäjältä, jonka mukaan johtajan tehokkuus (leader effectiveness) voidaan mitata sen mukaan, miten hyvin hän pystyy vaikuttamaan alaisiinsa, jotta nämä saavuttaisivat heille asetetut tavoitteet. (Reddin 1970, 8) Reddin kehitti 3D-teoriaansa, jotta kuka tahansa johtaja voisi oppia johtamisessaan entistä tehokkaammaksi. Hän oli ensimmäisiä varsinaisen tilannejohtamisteorian kehittäjiä. Hän korosti, ettei johtamisen tuloksellisuus ole minkään tietyn johtamistyylin varassa, vaan että tehokkuus riippuu kunkin tilanteen kannalta oikean johtamistavan valinnasta.

Johtamista, toisten käyttäytymiseen vaikuttamista, ei pidä ajatella kertatapahtumana. Johtajuus ja liiketoiminnan hallinta ovat kokopäiväisiä vastuita, joita täytyy harjoittaa jokaisen päivän jokaisen hetkenä. Johtamiseen ja liiketoiminnan hallintaan sisältyy hyvin monia puolia ihmisestä ja niitä on siten melkein mahdotonta kuvata ja ymmärtää. Tutkijat eivät vielä vuosikymmenien tutkimustenkaan jälkeen kykene tunnistamaan varmuudella niitä kausaalitekijöitä, jotka määrittävät liikkeenjohdollista onnistumista määrättyyn aikaan määrättyssä paikassa. Tämä johtuu siitä, että todelliset tilanteet eivät ole koskaan staattisia. Ne ovat jatkuvassa muutostilassa. Monet tekijät tai muuttujat ovat samanaikaisesti vuorovaikutuksessa niiden yhteydessä. (Hersey & Blanchard 1990, 2)

Jo Fayol aikoinaan esitti ”johtamisen yleiset periaatteet” samalla korostaen ja muistuttaen, etteivät ne ole joustamattomia, sillä johtamisessa ei ole mitään jäykkää, joustamatonta tai ehdotonta - kaikki on suhteellista (”it is all a question of proportion”). Harvoin meidän on sovellettava samaa periaatetta kahdesti identtisissä olosuhteissa; on otettava huomioon erilaiset vaihtuvat olosuhteet, vaihtuvat ja erilaiset työntekijät sekä monet muut vaihtelevat elementit. Sen tähden Fayolin mainitsemat periaatteet ovat joustavia ja joka tarpeeseen soveltuvia; niissä on kyse sen tietämisestä, kuinka käyttää niitä hyödyksi. Fayolin mukaan tämä on vaikeaa taidetta ja vaatii soveltajaltaan älykkyyttä, kokemusta, päätöksentekokykyä ja suhteellisuudentajuja. Fayolin mukaan suhteellisuudentaju (proportion) yhdistettynä tahdikkuuteen ja kokemukseen onkin eräs johtajan kaikista tärkeimmistä ominaisuuksista. (Fayol 1949, 19)

Nykyään nähdään, että johtajat toimivat muuttuvassa ympäristössä. Heille asetetut tulosvaatimukset muuttuvat. Muuttuminen edellyttää kehittymistä. Johtajien on kehityttävä ja heidän käyttäytymisensä on kehityttävä. Johtamiseen kohdistuvissa vaatimuksissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Unto Pirneksen mukaan 90-luvulla suomalaisessakin organisaatioajattelussa alkoi tapahtua vuosisadan ehkä merkittävin muutos. Byrokraattis-rationaalisesta ajattelusta alettiin siirtyä prosessi-, verkosto- ja tiimijatteluun. Hierarkiat alkoivat pikkuhiljaa murtua. Perinteisiä käsitteitä alettiin kyseenalaistaa ja uusia nimikkeitä alettiin kehittää. (Pirnes 1995, 15) Nyt, 2000-luvun alussa, johtaminen nähdään melko pitkälti tilanteista riippuvana toimintana. Eräs tähän liittyvä johtamiskäyttäytymisen malli on juuri Hersey'n ja Blanchardin kirjassaan esittelemä tilannejohtamismalli. Siinä esitetään, kuinka johtajan tulisi muuttaa käyttäytymistään kussakin kohtaamassaan tilanteessa. Sopivan johtamistyylin valinta riippuu alaisten ja suoritettavan tehtävän ominaisuuksista. Valitsemalla kulloinkin tilanteeseen sopivimman johtamistyylin johtaja onnistuu johtamistehtävässään parhaiten.

Ehkäpä juuri oivallus tilanteen vaatimusten mukaan ohjautumisesta on ollut tähän mennessä keskeisin löydös parasta johtamistyyliä etsittäessä. (Härkönen 2000, 60) Johtaminen on käyttäytymistä. Jotta se olisi tuloksellista, sen tulee olla tarkoituksenmukaista ja kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa. Esimies vaikuttaa käyttäytymisellään toisiin. Jotta vaikuttaminen olisi tuloksellista, on tunnettava omaa käyttäytymistä, sen vaikutuksia toisiin ja sen seurauksia. Johtajan itsetuntemus (omakuvan laajuus ja tarkkuus) on tärkeää. Johtajan ympäristö ja johtaja itse ovat jatkuvan muutos- ja kehitysprosessin alaisia. Ympäristön muutosten ja johtajana kehittymisen on kuljettava käsi kädessä. Johtamisympäristöt ovat erilaisia ja vaihtelevat. Johtajatkin yksilöinä ja persoonallisuuksina ovat erilaisia. (Pirnes 1995, 13, 17)

Tilannekeskeisessä johtamistavassa päähuomio kiinnittyy havaittuun käyttäytymiseen, ei mihinkään johtamiseen sisältyviin oletettuihin synnynnäisiin, hankittuihin tai potentiaalisiin kykyihin. Pääpaino on esimiehen ja ryhmän jäsenten (johdettavien) käyttäytymisessä eri tilanteissa. Tarkkailemalla erityyppisiä tilanteita, esimiesten käyttäytymistä ja tuon käyttäytymisen esiintymistiheyttä voidaan kehittää teoreettisia malleja esimiesten avuksi siten, että tehdään ennusteita sopivimmasta johtamiskäyttäytymisestä senhetkiseen tilanteeseen. Johtajuuden kolme tärkeää osatekijää ovat esimies, alainen ja tilanne. Johtajuuden tilannelähestymistavassa tutkitaan näiden muuttujien vuorovaikutusta sellaisten syy-yhteyksien löytämiseksi, joiden avulla käyttäytymistä kyetään ennakoimaan. Tilannelähestymistavoissa edellytetään esimiehen toimivan joustavalla tavalla, kykenevän diagnosoimaan tilanteeseen sopivan johtamistyylin ja kykenevän myös soveltamaan sopivaa tyyliä. (Hersey & Blanchard 1990, 101-102) Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa johtamisen tuloksellisuuteen. Tulosten aikaansaaminen yhteistyössä ihmisten kanssa on johtajan tehtävä. Esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa hänen johtamansa ryhmän ja laajasti ottaen koko hänen vaikutuspiirissään olevan työyhteisön ilmapiiriin. Käyttäytyminen on se voima, jolla johtajat vaikuttavat johdettaviinsa ja se on tuloksellista ja toivotulla tavalla vaikuttavaa vain, kun se on tilanteiden vaatimuksiin sopivaa. (Pirnes 1995, 15, 218)

Kirjassaan ”Yritysjohtajan profiili” (1983) John Kotter raportoi ja analysoi tutkimustuloksia, jotka on saatu tutkimalla yleisjohdossa toimivien johtajien ja vastaavien toimintaa – siis henkilöiden, jotka ovat työtehtävässään laajasti vastuussa yrityksestä tai yrityksistä. Tutkimus suoritettiin vuosien 1976 ja 1981 välillä. Vaikka tutkimuksen suorittamisesta on jo jonkin aikaa, niin katson, että sen tulokset ovat sovellettavissa myös 2000 - luvun johtajan maailmaan.

Yleisjohdon tehtäviin Kotterin tutkimuksessa liittyvät vaatimukset olivat puitteiltaan laajoja ja luonteeltaan moninaisia. Avainhaasteisiin ja pulmiin sisältyivät:

- 1) Perustavoitteiden, menettelytapojen ja strategioiden valinta suurista epävarmuustekijöistä huolimatta,
- 2) Herkän tasapainon saavuttaminen niukkojen resurssien kohdentamisessa eri toiminnoille ja toimialoille,
- 3) Pysyttäytyminen laajojen ja monimutkaisten toimintakokonaisuuksien johdossa varmistuen, etteivät ongelmat pääse hallinnasta,
- 4) Tietojen, yhteistoiminnan ja esimiesten tuen varmistaminen työn suorittamiseksi,
- 5) Yrityksen esikuntahenkilöstön, muiden tarpeellisten osastojen ja osastoryhmien tai tärkeiden ulkopuolisten ryhmien (ammattiliitot, suurasiakkaat) saaminen yhteistoimintaan ja
- 6) Suuren ja kirjavan alaisryhmän motivointi, koordinointi ja valvonta.

Omat tyypilliset piirteet tutkimuksen eri yritys- ja organisaatioympäristöissä loivat lisäksi hyvin suurta vaihtelua työn vaatimuksiin. Erot yrityksen koossa, iässä, suoritustasossa, tuotteiden ja markkinoiden monipuolisuudessa ja organisaatiokulttuurissa tuottivat lähes rajattomasti erilaisia ympäristöjä ja ne puolestaan merkittäviä eroja tehtävien vaatimuksiin. (Kotter 1983, 134-135)

Ainakin osasyynä siihen, että tutkimuksen johtajat hoitivat tehokkaasti vaikeita tehtäviään, näyttää Kotterin mukaan olleen se, että heillä oli joukko henkilökohtaisia kykyjä, jotka sopivat heidän tilanteidensa erikoisvaatimuksiin varsin hyvin. Vaikka nämä menestyvät johtajat olivat taipuvaisia pitämään itseään ”yleismiehinä”, jotka pystyivät johtamaan hyvin miltei mitä hyvänsä, he olivat itse asiassa kaikki varsin erikoistuneita. Lisäksi näillä ihmisten ja tehtävien yhteensopivuussuhteilla näytti olevan takanaan pitkä kehityshistoria. Monet ominaisuudet, jotka näyttivät auttaneen näitä johtajia tulemaan toimeen työn ankarien vaatimusten kanssa ja vieläpä auttaneen heitä saamaan sopivan tehtävän, olivat tarvinneet kehittyäkseen lähes koko ihmisen eliniän. (Kotter 1983, 137)

Kotterin saamat tulokset vahvistavat sitä käsitystä, että hyvä johtaminen on tilannesidonnaista. Ne todistavat myös siitä, ettei hyväksi johtajaksi synnytä, vaan sellaiseksi kasvetaan ja kehitetään. Kehittyminen ei suinkaan ole nopeaa, yhtäkkiä tapahtuvaa, vaan se tapahtuu hiljalleen, yrityksen ja erehdyksen kautta ja kokemuksen avulla. Lisäksi voimme päätellä tulosten perusteella myös, että kehittyminen tapahtuu melko suurelta osin siinä yrityksessä, missä ihminen työskentelee eli työn ohessa. Tekemällä työtä tietyssä yrityksessä henkilö oppii juuri siinä kyseisessä yrityksessä ja kyseisellä toimialalla tarvittavia tietoja ja taitoja, kehittyen näin hiljalleen juuri kyseiselle yritykselle hyväksi johtajaksi. Tuloksista voimme myös päätellä, että hyvä johtaja tietyllä

toimialalla tietyssä yrityksessä ei välttämättä ole hyvä johtaja jonkin toisen toimialan toisessa yrityksessä. Erilaisten yritysten erilaiset johtamistehtävät vaativat tulokselliselta johtamiselta erilaisia taitoja, jotka vaihtelevat tilanteen mukaan. Vaikka Kotter onkin puhunut lähinnä yritysjohtajista, niin kaikki edellä mainittu pätee johtajaan kuin johtajaan, riippumatta siitä, minkälaisessa organisaatiossa hän toimii.

Tilannekeskeiseen johtamiseen tai vaikuttamiseen kuuluu kolme yleistä taitoa tai pätevyyttä:

- a) diagnosointi – kyky ymmärtää tilannetta, johon yrittää vaikuttaa,
- b) mukautuminen – kyky mukauttaa oma käyttäytyminen ja muut käytettävissä olevat voimavarat tilanteen vaatimusten kohtaamiseen sekä
- c) kommunikointikyky – kyky kommunikoida niin, että ihmiset pystyvät helposti ymmärtämään ja hyväksymään.

Diagnosointi on kognitiivinen tai aivotoimintaan liittyvä pätevyys. Se merkitsee kulloinkin vallitsevan tilanteen ymmärtämistä sekä sen tajuamista, mitä voidaan kohtuudella odottaa tulevaisuudelta. Nykytilan ja mahdollisen tulevaisuuden välinen yhteensopimattomuus on ratkaistava ongelma. Juuri tämän ongelman ratkaisemiseen kaksi muuta pätevyyttä on tarkoitettu. Mukautuminen on käyttäytymispohjainen pätevyyden alue. Sillä tarkoitetaan käyttäytymisen ja muiden voimavarojen mukauttamista tavalla, joka auttaa kattamaan eron nykyisen tilanteen ja sen välillä, mitä halutaan saavuttaa. Kommunikointi on prosessipohjainen pätevyys. Vaikka johtaja pystyisi ymmärtämään tilanteen ja kykenisi mukauttamaan käyttäytymisen ja voimavarat tilanteen vaatimukseen, tarvitaan tehokasta kommunikointia. On kyettävä kommunikoimaan niin, että ihmiset voivat ymmärtää ja hyväksyä prosessin, jonka osana toimivat. (Hersey & Blanchard 1990, 5-6)

2.2.4 Ihmiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen johtamiskäyttäytyminen

William Reddinin 3D-teorian pohjana on hyvin yksinkertainen idea, joka keksittiin pitkän tutkimussarjan aikana. Tutkimukset suoritettiin Yhdysvaltalaisten psykologien toimesta (kts. tarkemmin Shartle, Carroll L; Executive Performance and Leadership; Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J, 1956). Tutkimuksissa havaittiin, että johtajuuskäyttäytyminen koostuu kahdesta pääelementistä: itse työtehtävään liittyvästä käyttäytymisestä (tehtäväkeskeisyys) ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvästä käyttäytymisestä (ihmiskeskeisyys). Samoin havaittiin, että johtajat toisinaan korostivat käyttäytymisessään ensimmäistä elementtiä ja toisinaan toista. Näitä kahta käyttäytymisen ulottuvuutta voitiin käyttää myös vähäisemmissä tai suuremmissa määrissä. Edellä mainitun perusteella Reddin esitti neljä perusjohtamistyyliä, joista kukin edustaa

tiettyä käyttäytymismallia. Kussakin mallissa johtajan käyttäytyminen koostuu erilaisista määristä ihmis- ja tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. (Reddin 1970, 11)

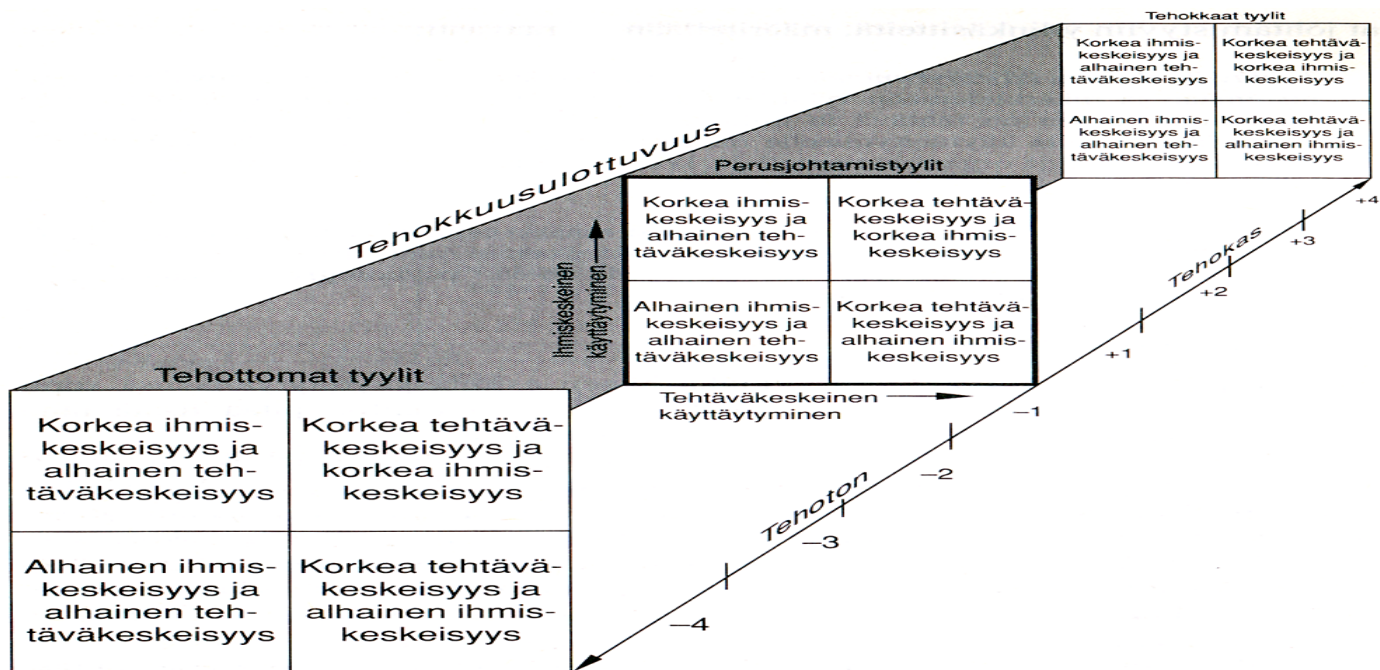
Nämä kaksi käyttäytymistyyppiä, tehtävä- ja ihmiskeskeisyys ovat johtamistyylin ydinkäsitteitä, ja ne voidaan määritellä seuraavasti:

- Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen osoittaa, missä määrin esimies on taipuvainen organisoimaan ja määrittelemään ryhmänsä jäsenten (alaisten) roolit: selittämään mitä toimintoja kunkin on tehtävä ja milloin, missä ja miten tehtävät on suoritettava. Tehtäväkeskeiselle käyttäytymiselle on ominaista, että esimies yrittää saada aikaan tarkoin määritellyjä organisaatiomalleja, kommunikaatiokanavia ja tehtävien suorittamistapoja.
- Ihmiskeskeinen käyttäytyminen puolestaan osoittaa, missä määrin esimies on taipuvainen ylläpitämään hyviä henkilökohtaisia suhteita ryhmänsä jäseniin (alaisiin) avaamalla kommunikaatiokanavia sekä antamalla sosio-emotionaalista tukea ”psykologisten kannusteiden” ja auttamiskäyttämisen avulla.

(Hersey & Blanchard 1990, 113)

Reddinin esittelemistä neljästä perusjohtamistyylistä mikä tahansa voi olla tehokas tietyissä tilanteissa ja tietyissä tilanteissa tehoton. Yksikään tyyleistä ei itsessään ole toista tehokkaampi, vaan tyylin tehokkuus on riippuvainen siitä tilanteesta, missä sitä käytetään. Tämän perusteella jokaisella perustyyllillä on tehokas ja vähemmän tehokas vastineensa, jonka seurauksena syntyy kahdeksan erilaista johtamistyyliä. Nämä kahdeksan erilaista tyyliä voidaan asettaa samaan kuvioon (kuvio 6) neljän perustyylin kanssa ottamalla kuvioon mukaan kolmas ulottuvuus: tyylin tehokkuus. Neljä perustyyliä on sijoitettu kuvion keskelle, vähemmän tehokkaat tyylit etualalle ja neljä tehokkaampaa tyyliä perustyylien taakse. (Reddin 1970, 12, 14)

Esimiehen johtamistyylin tehokkuus riippuu siis käyttötilanteesta. Tilanne on todellisuudessa kolmas ulottuvuus. Tehokkuus tai tehottomuus on seurausta perustyylin ja tilanteen välisestä vuorovaikutuksesta. Kolmatta ulottuvuutta nimitetään tehokkuudeksi, koska useimmissa organisatorisissa tilanteissa erilaisia suorituskriteereitä käytetään mitattaessa esimiehen tai johtajan tehokkuuden tai tehottomuuden astetta. Paul Hersey ja Kenneth Blanchardin mielestä on kuitenkin tärkeää muistaa, että ympäristö nimenomaan on kolmas ulottuvuus, jossa esimies toimii. Esimiehen perustyyliä voidaan pitää tiettyinä ärsykkeinä ja reaktiota tähän ärsykkeeseen voidaan pitää tehokkaana tai tehottomana. Tämä on tärkeä näkökohta, sillä yhden parhaan johtamistyylin puolesta puhuvat teoreetikot ja käytännön työtä tekevät esimiehet arvioivat ärsykettä, kun taas johtajuuden



Kuvio 6 Johtamisen kolmiulotteinen tehokkuusmalli (Hersey & Blanchard 1990, 114)

tilannelähestymistapaa kannattavat arvioivat pikemminkin reaktioita tai tuloksia kuin ärsykeitä. Tämä ajattelutapa on esitetty kuviossa 6, jossa on kuvattu kolmiulotteinen johtamisen tehokkuusmalli (3D-teorian pohjalta). Vaikka mallissa onkin tehokkuus esitetty joko/tai – tilanteena, se pitäisi todellisuudessa esittää jatkumona. Mikä tahansa tyyli tietyssä tilanteessa voidaan sijoittaa jollekin kohtaa jatkumoa suurimman mahdollisen tehokkuuden ja tehottomuuden välille. Tehokkuudessa on siten kysymys asteesta ja tehokkuusulottuvuudella voisi olla lukematon määrä tapauksia. Tämän tosiasian kuvaamiseksi tehokkuusulottuvuus on jaettu neljänneksiin, jotka vaihtelevat tehottomuuden puolella -1:stä -4:ään ja tehokkuuden puolella vastaavasti yhdestä neljään. (Hersey & Blanchard 1990, 114-115)

Neljä tehokasta ja neljä tehotonta tyyliä ovat olennaisesti sitä, miten esimiehen alaiset, ylemmät esimiehet tai hänen työtoverinsa näkevät hänen perustyyliinsä sopivan tiettyyn tilanteeseen. Taulukossa 2 on kuvattu lyhyesti, miten muut saattavat havaita kunkin tyylin. Hersey ja Blanchard ovat kehittäneet kirjassaan esittelemänsä kolmiulotteisen johtamisen tehokkuusmallinsa juuri Reddinin teorian pohjalta. He ovat nimenneet neljä johtamiskäyttäytymisen perusneliötä seuraavasti: korkea tehtäväkeskeisyys-alhainen ihmiskeskeisyys, korkea tehtäväkeskeisyys-korkea ihmiskeskeisyys, korkea ihmiskeskeisyys-alhainen tehtäväkeskeisyys, alhainen tehtäväkeskeisyys-alhainen ihmiskeskeisyys. Nämä neljä perustyyliä kuvaavat siis erilaisia johtamistyyliä. Henkilön

Taulukko 2 Tehokkaat ja tehottomat johtamiskäyttäytymisen perustyyliä toisten näkemänä
(Hersey & Blanchard 1990, 115)

<i>Perustyyli</i>	<i>Tehokkaa esimiehet</i>	<i>Tehottomat esimiehet</i>
Korkea tehtäväkeskeinen käyttäytyminen ja alhainen ihmiskeskeinen käyttäytyminen	Koetaan määrittelevän selkeästi ja tarkasti tehtävät tavoitteen saavuttamiseksi. Määrittelyjen ja ohjeiden koetaan auttavan alaisen työskentelyä.	Nähdään usein toimivan pakkotavina ja määräävinä. Joskus tällaiset esimiehet koetaan epäystävällisinä ja että he ovat kiinnostuneita vain lyhyen aikavälin tuotoksesta.
Korkea tehtäväkeskeinen käyttäytyminen ja korkea ihmiskeskeinen käyttäytyminen	Nähdään usein ryhmän tarpeiden täyttäjinä tavoitteiden asettamisessa ja työn organisoijina. Antavat myös runsaasti sosioemotionaalista tukea (rohkaisua ja auttamista).	Nähdään kiinnostavan huomiota tehtäviin ja ohjeisiin enemmän kuin olisi tarpeen alaisyhmän mielestä. Tällaisten esimiesten ihmiskeskeinen käyttäytyminen saatetaan kokea usein epäaitona.
Korkea ihmiskeskeinen käyttäytyminen ja alhainen tehtäväkeskeinen käyttäytyminen	Nähdään usein lujan uskon ihmisiin omaavina esimiehinä. Ovat ensisijaisesti kiinnostuneita, miten voivat auttaa ja luoda edellytyksiä alaisen työn onnistumiselle.	Ovat erityisen kiinnostuneita sopusoinnun ylläpitämisestä organisaatiossa. Joskus nähdään haluttomina tekemään päätöksiä ja antamaan ohjeita, jos he näkevät hyvien ihmissuhteiden vaarantuvan tai oma "hyvän miehen" imago kärsii.
Alhainen ihmiskeskeinen käyttäytyminen ja alhainen tehtäväkeskeinen käyttäytyminen	Delegoivat sopivassa määrin alaiselle tehtäviä ja sitä miten työt pitäisi tehdä. Auttavat ja rohkaisevat vain vähissä määrin, mikä alaisyhmän mielestä onkin oikea tapa.	Nähdään usein antavan liian vähän ohjeita tai auttamista/rohkaisua/keskustelua, vaikka alaisyhmä kokisi sitä tarvitsevansa.

johtamistyyli on käyttäytymismalli, jota hän ilmentää niiden henkilöiden havaintojen mukaan, joiden käyttäytymiseen hän yrittää vaikuttaa. Nämä havainnot saattavat poiketa suurestikin esimiehen omasta käsityksestä johtamiskäyttäytymisestä, joka voidaan määritellä pikemminkin itsehavainnoksi kuin tyyliksi. (Hersey & Blanchard 1990, 112, 115-116)

Reddinin teorian lisäksi Herseyn ja Blanchardin kehittämä tilannejohtamismalli pohjautuu alun perin Chris Argyriksen esittelemään teoriaan alaisen (työntekijöiden) kypsyyssasteesta ja heidän kehittymisestään ”kypsymättömyydestä kypsyteen”. Herseyn ja Blanchardin mallissa alaisen kypsyyssaste otetaan huomioon heidän valmiusasteenaan suoritua tietystä tehtävästä. Tämän valmiustason perusteella voidaan valita aina kuhunkin tilanteeseen sopiva ja tehokas johtamistapa.

Tilannejohtaminen perustuu siis seuraavien tekijöiden vuorovaikutukseen:

- 1) Ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen) esimiehen taholta,
- 2) esimiehen aikaansaama sosioemotionaalisen tuen (ihmiskeskeinen käyttäytyminen) määrä ja
- 3) se valmiustaso, jolla alaiset toimivat suorittaessaan tiettyä tehtävää, suorittaessaan tiettyä toimintoa tai pyrkiessään saavuttamaan tavoitteen.

Päähuomio kohdistuu esimiehen käyttäytymiseen suhteessa alaisiinsa. Se, millaista johtamistyyliä esimiehen pitäisi käyttää, riippuu niiden ihmisten valmiustasosta, joihin esimies pyrkii vaikuttamaan, kuten kuvio 7 osoittaa. Neljä perusjohtamistyyliä on kuvattu neljään neliöön. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen on piirretty alhaisesta korkeaan vaaka-akselille ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen on kuvattu alhaisesta korkeaan pystyakselille. (Hersey & Blanchard 1990, 163-165)

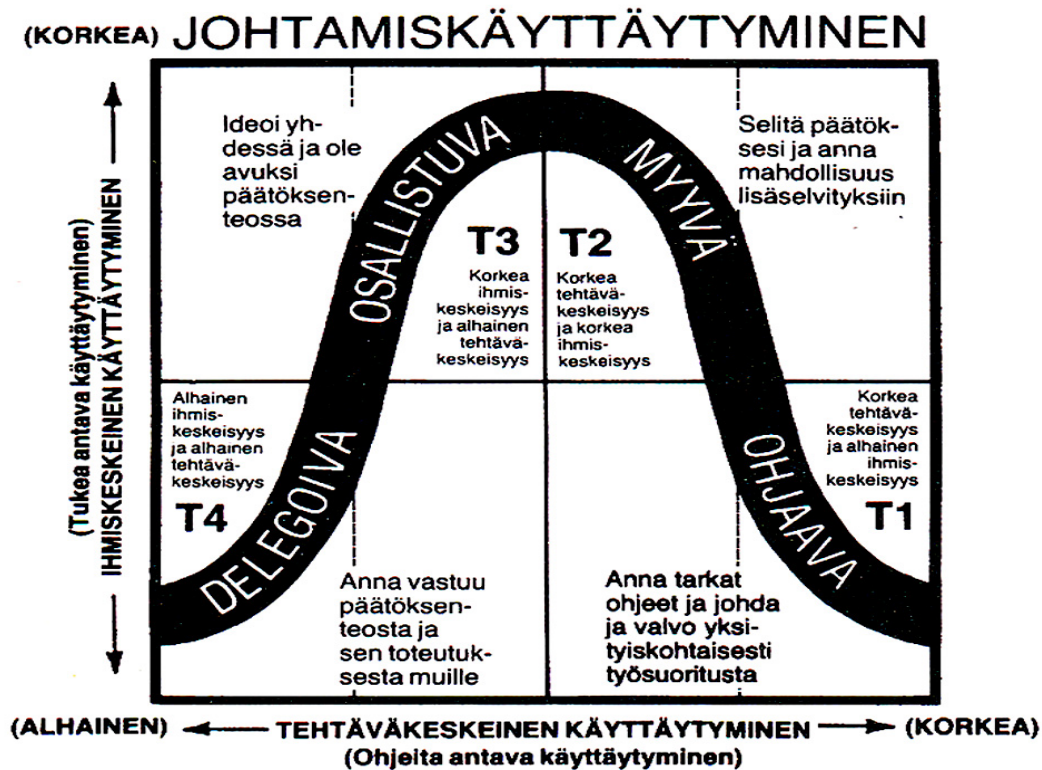
Kun neljää neliötä käytetään esimiestehtävässä onnistumisen arvioinnin perustana erilaisissa työtilanteissa on selvää, ettei vain yksi tyyli voi olla tehokas. Jokainen tyyli on tilanteesta riippuen tarkoituksenmukainen. Neljää tyyliä voidaan kuvata seuraavalla tavalla:

- Tyyli 1: Tälle johtamistyyliä on ominaista keskimääräistä suurempi määrä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä ja keskimääräistä pienempi määrä ihmiskeskeistä käyttäytymistä.
- Tyyli 2: Tälle johtamistyyliä on ominaista tavallista suurempi määrä sekä tehtävä- että ihmiskeskeistä käyttäytymistä.
- Tyyli 3: Tälle johtamistyyliä on ominaista keskimääräistä suurempi määrä ihmiskeskeistä käyttäytymistä ja keskimääräistä vähäisempi määrä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä.
- Tyyli 4: Tälle tyyliä on ominaista keskimääräistä vähäisempi määrä sekä tehtävä- että ihmiskeskeistä käyttäytymistä.

(Hersey & Blanchard 1990, 165-166)

Johtajuuskäyttäytyminen voidaan siis luokitella tehtävä- ja ihmiskeskeiseen käyttäytymiseen. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen määritellään laajuudeksi, jolla esimies määrittelee henkilön tai ryhmän velvollisuudet ja vastuut. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu siitä määrääminen, mitä ihmiset tekevät, kuinka tekevät, milloin tekevät, missä tekevät ja kuka tekee. Tehtäväkeskeiselle käyttäytymiselle on ominaista yhdensuuntainen viestintä esimieheltä alaiselle. Ihmiskeskeinen käyttäytyminen puolestaan määritellään laajuudeksi, jolla esimies käyttää kahden- tai monensuuntaista viestintää. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu kuunteleminen, auttaminen ja tukea antava käyttäytyminen. (Hersey & Blanchard 1990, 165)

Kuvio 7 Tilannejohtaminen (Hersey & Blanchard 1990, 164)



ALAISEN TEHTÄVÄKOHTAINEN VALMIUS

KORKEA	KESKITASOINEN		ALHAINEN
V4	V3	V2	V1
<ul style="list-style-type: none"> kykenevä halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> kykenevä haluton tai epävarma 	<ul style="list-style-type: none"> kykenemätön halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> kykenemätön haluton tai epävarma

ALAISEN PÄÄTÖS
JA ITSEOHJAUS

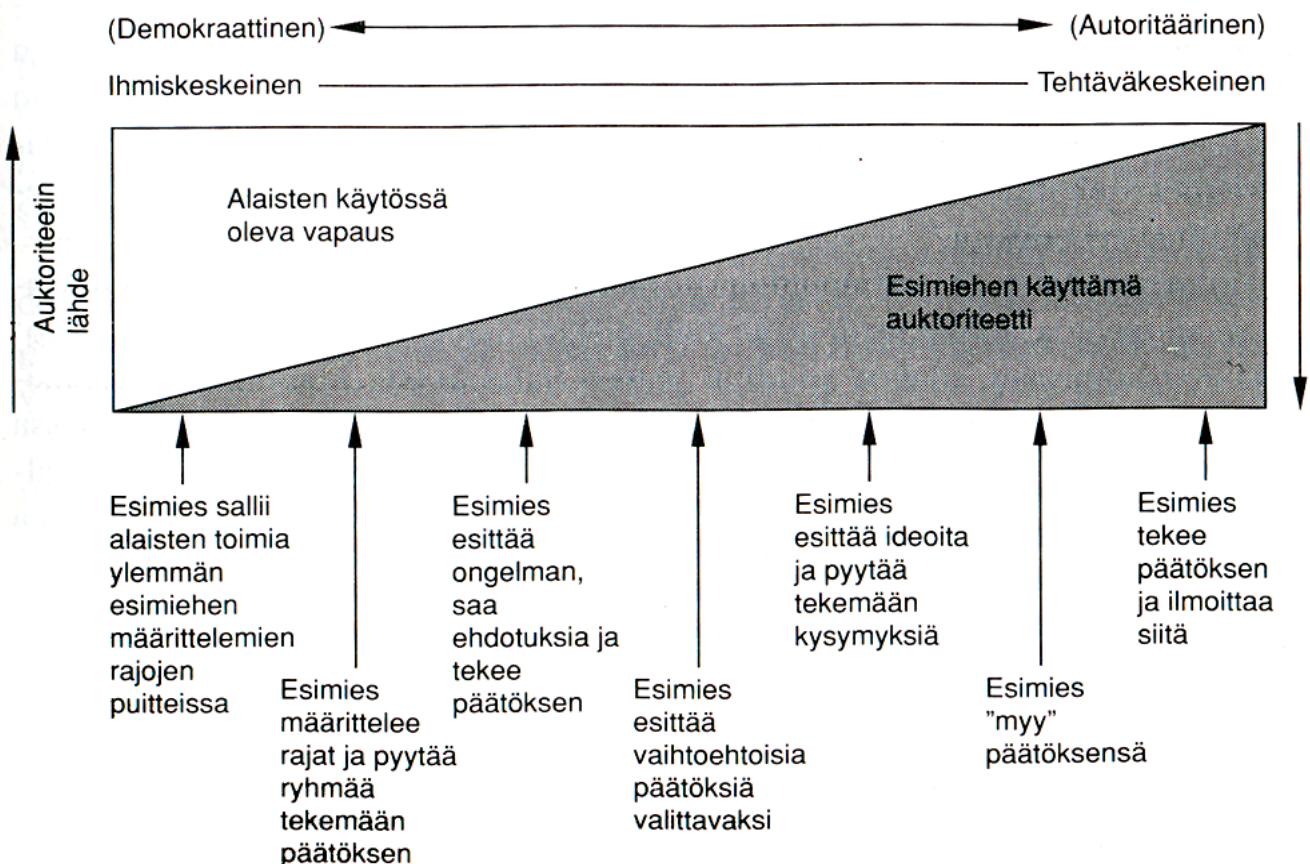
ESIMIEHEN PÄÄTÖS
JA OHJEET

Johtajan olisi osattava valita aina tilanteeseen sopiva johtamiskäyttämisen tyyli. Esimerkiksi korkea tehtäväkeskeisyys-korkea ihmiskeskeisyys – tyyli sopii vain tiettyihin tilanteisiin. Perusluonteeltaan kriisisuuntautuneissa organisaatioissa, kuten armeija ja poliisi, on selvää näyttöä siitä, että korkea tehtäväkeskeisyys-alhainen ihmiskeskeisyys on sopivin tyyli. Taistelussa, mellakassa tai hätätilanteessa onnistunut toiminta usein riippuu käskyjen ja ohjeiden välittömästä noudattamisesta. Käytettävissä oleva aika ei anna myöten asioista puhumiselle tai päätösten selittämiselle. Mutta kriisitilanteen jälkeen saattavat muut tyylit olla jälleen sopivia. Vaikka esimerkiksi palopäällikkö voi olla tulipalopaikalla hyvin tehtäväkeskeinen, saattaa olla paikallaan,

että hän paloasemalle paluun jälkeen käyttäisi muita tyyliä miesten osallistuessa avustaviin tehtäviin, kuten kaluston kunnossapitoon tai uusien palontorjuntatekniikoiden opiskeluun. (Hersey & Blanchard 1990, 115-116) Seuraavaksi käsitelläänkin tarkemmin sitä, miten tilanteeseen sopivan johtamistyylin valinta voi onnistua.

2.2.5 Sopivan johtamistyylin valinta

Robert Tannenbaum ja Warren H. Schmidt julkaisivat vuonna 1958 Harvard Business Review –lehdessä ensimmäisen kerran artikkelinsa, jossa he esittelivät kehittelemänsä autoritaarisen (tehtäväkeskeisen) ja demokraattisen (ihmiskeskeisen) johtamisen jatkumon. Jatkumon toisessa ääripäässä johtamistapa on hyvin johtajakeskeinen: mistä johtaja on kiinnostunut, miten hän näkee asiat, mitä hän ajattelee. Toisessa ääripäässä huomio kiinnittyy enemmän alaisiin: mistä he ovat kiinnostuneita, miten he näkevät asiat ja mitä he ajattelevat niistä. Tältä jatkumolta johtajien on mahdollista valita oma johtamistapansa useista vaihtoehdoista. Jatkumoa havainnollistaa kuvio 8. (Tannenbaum & Schmidt 1973, 162-164, 170)



Kuvio 8 Johtamiskäyttäytymisen jatkumo (Hersey & Blanchard 1990, 103)

Tannenbaum ja Schmidt painottivat, että johtajan on toteutettavaa johtamistyyliä valitessaan kiinnitettävä huomionsa kolmeen tärkeään tilannesidonnaiseen asiaan: johtajan itsensä ominaisuuksiin, alaisten ominaisuuksiin ja tilanteen ominaisuuksiin. Johtajan itsensä kohdalla on hyvä huomioida ensinnäkin hänen arvomaailmansa; kuinka hän ajattelee alaistensa osallistumisesta päätöksentekoon tai miten tärkeänä hän esim. pitää alaistensa henkilökohtaista kehittymistä. Toiseksi on huomioitava, kuinka paljon hän pystyy luottamaan alaisiinsa. Kolmanneksi on otettava huomioon hänen oma luontainen johtamistyyliensä, jossa hän tuntee olonsa kotoisaksi ja neljänneksi, kuinka paljon hän on valmis sietämään epävarmuutta, vai onko kaiken aina oltava mahdollisimman ennustettavissa ja hallittavissa. Mitä paremmin johtaja itse pystyy tunnistamaan nämä käyttäytymiseensä vaikuttavat tekijät, sitä tehokkaammin hän pystyy johtamistaan toteuttamaan. (Tannenbaum & Schmidt 1973, 173-175)

Seuraavaksi on kiinnitettävä huomio alaisiin ja heidän odotuksiinsa johtajan suhteen. Mitä paremmin johtaja ymmärtää alaistensa odotukset, sitä paremmin hän pystyy määrittämään, millainen käyttäytyminen (johtamistyyli) saa alaiset työskentelemään tehokkaimmin. Yleisesti ottaen voidaan väittää, että johtaja voi antaa alaistensa suorittaa työnsä vapaammin ja itsenäisemmin (eli johtaja voi käyttää suhteessa enemmän ihmiskeskeisyyttä sisältävää tyyliä), mikäli seuraavat asiat toteutuvat:

- alaisilla on suhteellisen korkea itsenäisyyden tarve
- alaisilla on valmiudet vastuulliseen päätöksentekoon
- alaiset eivät odota suoria ja tarkkoja käskyjä esimieheltään, vaan haluavat vapaammin päättää siitä, miten suorittavat työnsä
- alaiset ymmärtävät organisaation tavoitteet ja pitävät niiden saavuttamista tärkeänä
- alaisilla on riittävät tiedot ja taidot ongelmien ratkaisuun itsenäisesti
- alaiset ovat tottuneet olemaan osallisina päätöksenteossa.

(Tannenbaum & Schmidt 1973, 175-178)

Lisäksi Tannenbaum ja Schmidt korostavat, että keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiirissä alaiset sietävät paremmin johtajan mahdollisia poikkeamia tavallisesti toteuttamastaan tyylistä. Tällöin johtajan on mahdollista valita erilaisten johtamistyylien välillä entistä joustavammin ja siten myös entistä tehokkaammin. Johtajan on myös tärkeää tehdä selväksi alaisilleen, millaista johtamistyyliä hän aikoo käyttää. Monet ongelmat johtajan ja alaisten välillä ovat seurausta epäselvyyksistä, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja ole kyennyt tarpeeksi selvästi

ilmaisemaan alaisilleen, miten hän aikoo käyttää auktoriteettiaan. Alaisten on siten esimerkiksi tärkeätä tietää, aikooko johtaja päättää tietystä asiasta yksin, vai antaako hän päätöksen alaitensa tehtäväksi jne. (Tannenbaum & Schmidt 1973, 170, 178)

Menestyksenkäs johtaja on siis tietoinen niistä tekijöistä, jotka ovat oleellisia hänen käyttäytymistyyliinsä valintaa ajatellen. Hän ymmärtää itseään, johtamiaan yksilöitä eli alaisiaan, organisaatiotaan ja koko laajempaa sosiaalista ympäristöään, jossa hän toimii. Hän kykenee myös hyväksymään alaitensa valmiudet kehittyä. Tämän lisäksi menestyksenkäs johtaja kykenee toimimaan asianmukaisesti edellä mainitut tekijät huomioon otettuaan. (Tannenbaum & Schmidt 1973, 180) Myös Reddin on korostanut, että ollakseen tehokas johtajan on ensinnäkin kyettävä joustavasti muuttamaan käyttäytymistään tilanteen muuttuessa. Tämän lisäksi hänen on kyettävä luonnollisesti tunnistamaan (diagnosoimaan), millaisesta tilanteesta kulloinkin on kyse ja kyettävä tarpeen mukaan myös muuttamaan tilannetta paremmin omaa johtamistyyliään vastaavaksi. (Reddin 1970, 14)

Mutta tarkastellaanpa nyt lähemmin sitä, millä perusteilla johtaja voi valita tilanteeseen sopivimman johtamistyylin edellä mainitun Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamismallin mukaisesti. Kyseisessä mallissa johtamistyylin valintaan vaikuttaa merkittävänä tekijänä alaisen eli johdettavan valmiustaso. Alaisen valmius määritellään asteeksi, jolla alainen kykenee ja on halukas suorittamaan määrätyn tehtävän. Ihmiset ovat yleensä eri valmiustasolla riippuen siitä tehtävästä, joka heidän on suoritettava. Valmiuden kaksi tärkeintä osatekijää ovat kyky ja halu. Kyky on tietoa, kokemusta ja taitoa, jota henkilöllä tai ryhmällä on tietyn tehtävän tai toiminnon suorittamiseen. Se on osaamista. Halu on määrä, joka henkilöllä tai ryhmällä on itseluottamusta, sitoutumista ja motivaatiota tietyn tehtävän suorittamiseen. Halukkuus on itse asiassa vain yksi sana kuvaamaan asiaa. Toisinaan ei ole kysymys niinkään ihmisten haluttomuudesta, vaan siitä etteivät he ole koskaan ennen tehneet jotain tehtävää. Heillä ei ehkä ole siitä kokemusta ja siksi he tuntevat itsensä epävarmoiksi tai pelokkaiksi. (Hersey & Blanchard 1990, 167-168)

Vaikka kyvyn ja halun käsitteet ovat erilaiset, on tärkeää muistaa, että ne muodostavat keskinäisen vaikutusjärjestelmän. Tämä merkitsee sitä, että toisessa tapahtuvalla merkittävällä muutoksella on vaikutus kokonaisuuteen. Se, missä määrin alaisilla on halukkuutta tietyssä tilanteessa, vaikuttaa heidän kykyjensä käyttöön. Halukkuus vaikuttaa heidän henkilökohtaisen kasvunsa määrään ja siihen, miten he kehittävät kykyjään ja pätevyyttään. Samalla tavoin tiedot, kokemukset ja taidot tietyn tehtävän suorittamiseksi vaikuttavat usein pätevyyteen, sitoutumiseen ja motivaatioon.

Valmiustasot ovat ihmisen kutakin tehtävää varten tuottamien kyvyn ja halukkuuden yhdistelmiä. Nämä yhdistelmät on kuvattu kuviossa 9. (Hersey & Blanchard 1990, 169)

KORKEA	KESKITASOINEN		ALHAINEN
V4	V3	V2	V1
<ul style="list-style-type: none"> ● kykenevä ● halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> ● kykenevä ● haluton tai epävarma 	<ul style="list-style-type: none"> ● kykenemätön ● halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> ● kykenemätön ● haluton tai epävarma

Kuvio 9 Alaisen valmius (Hersey & Blanchard 1990, 169)

Alaisen valmiudesta voidaan itse asiassa puhua jatkumona, joka voidaan jakaa neljään tasoon. Jokainen niistä edustaa erilaista alaisen kyvyn (osaamisen) ja halukkuuden tai itseluottamuksen yhdistelmää:

- Valmiustaso 1: Kykenemätön ja haluton; alainen on osaamaton, hän ei ole sitoutunut ja häneltä puuttuu motivaatio/Kykenemätön ja epävarma; alainen on osaamaton eikä hänellä ole itseluottamusta.
- Valmiustaso 2: Kykenemätön, mutta halukas; alainen on osaamaton, mutta hän on motivoitunut ja yrittää/Kykenemätön, mutta luottaa itseensä; alainen on osaamaton, mutta luottaa itseensä niin kauan kuin esimies on paikalla ja antaa neuvoja.
- Valmiustaso 3: Kykenevä, mutta haluton; alaisella on osaamista suorittaa tehtävä, mutta hän ei ole lainkaan halukas käyttämään tätä kykyään/Kykenevä, mutta epävarma; alaisella on osaamista tehtävän suorittamiseen, mutta hän on epävarma tai pelokas tekemään sitä yksin.
- Valmiustaso 4: Kykenevä ja halukas; alaisella on osaamista tehtävän suorittamiseen ja hän on sitoutunut/Kykenevä ja itseensä luottava; alaisella on tehtävän suorittamiseen tarvittavaa osaamista ja hänellä on itseluottamusta sen tekemiseen.

(Hersey & Blanchard 1990, 169-170)

On ehkä syytä selvittää hieman alaisten kehittymistä ensimmäiseltä valmiustasolta neljanteen. Kuinka joku voi olla ensin epävarma, sitten itseensä luottava ja tulla jälleen epävarmaksi? Tämä selittyy sillä, että alemmilla valmiustasoilla esimies antaa ohjeita – kertoo mitä, missä, milloin ja miten. Päätökset ovat siten esimiehen tekemiä. Korkeammilla valmiustasoilla alainen alkaa vastata tehtävän ohjaamisesta ja päätökset ovat alaisen itsensä tekemiä. Tämä muuntuminen esimiesjohtoisuudesta itsejohtoisuudeksi saattaa aiheuttaa pelkoa tai epävarmuutta. Alaisten liikkua alemmilla valmiustasoilta ylemmille alkavat tilanteeseen sopivat tehtävä- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen yhdistelmät muuttua. Kuviossa 7 esitetty neljän johtamistyylin

kautta kulkeva käyrä viiva edustaa korkean onnistumisen todennäköisyyden sisältäviä ihmis- ja tehtäväkeskeisen käyttäytymisen yhdistelmiä. Nämä yhdistelmät vastaavat suoraan alla mainittuja valmiustasoja. Mallin käyttämiseksi on tunnistettava se valmiusjatkumon kohta, joka edustaa alaisen valmiutta tietyn tehtävän suorittamisen osalta. Sen jälkeen siitä kohdasta piirretään kohtisuora ylöspäin kohtaan, jossa se leikkaa johtamiskäyttäytymistä edustavan käyrän. Tämä leikkauspiste osoittaa tähän erityistilanteeseen parhaiten sopivan tehtävä- ja ihmiskeskeisen johtamiskäyttäytymisen määrän. Valittaessa korkean onnistumisen todennäköisyyden sisältävää johtamiskäyttäytymisen yhdistelmää ei tarvitse välttämättä olla aivan täsmällinen. Siirryttäessä optimaalisesta yhdistelmästä pois päin onnistumisen todennäköisyys laskee asteittain, aluksi vähän ja sitten yhä nopeammin mitä kauemmaksi optimista siirrytään. Tästä johtuen ei tarvita täysosumaa, vaan läheinen likiarvo säilyttää onnistumisen todennäköisyyden korkeana. (Hersey & Blanchard 1990, 170)

Seuraavassa selitetään vielä hieman tarkemmin sitä, miten alaisen valmiustaso vaikuttaa johtamistyylin valintaan:

➤ *Valmiustaso 1: sen kanssa yhteensopiva tyyli 1 – ohjaava*

Valmiustasoa 1 tietyn tehtävän suhteen edustavalle alaiselle tai ryhmälle on hyvä antaa paljon ohjeita, mutta vähän tukea antavaa käyttäytymistä (vähemmän keskustelua). Tätä nimenomaista johtamistyyliä kuvaava sana on ohjaaminen – alaiselle kerrotaan mitä on tehtävä, missä ja kuinka. Tämä tyyli sopii silloin, kun henkilön tai ryhmän kyvyt ovat vähäiset, halukkuus alhainen ja ohjaus on tarpeen. Muita tämän johtamistyylin yksisanaisia kuvauksia ovat opastaminen, neuvominen ja jäsentäminen.

➤ *Valmiustaso 2: sen kanssa yhteensopiva tyyli 2 – myyvä*

Seuraavaa valmiustasoa edustaa sellainen henkilö tai ryhmä, jolta puuttuu edelleen osaamista, mutta joka yrittää. He (hän) ovat halukkaita tai luottavat itseensä. Suuren onnistumisen todennäköisyyden sisältävä tyyli on korkean ihmiskeskeisen ja korkean tehtäväkeskeisen käyttäytymisen yhdistelmä. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista, koska alaisilla ei edelleenkään ole kykyä (osaamista tehdä tämä tietty tehtävä). Koska he kuitenkin yrittävät, on heidän motivaationsa ja sitoutumisensa kannalta tärkeää antaa tukea ja rohkaisua. Tyyliä kutsutaan nimellä myyvä. Se eroaa ohjaavasta siinä, että esimies ei ainoastaan anna ohjeita, vaan myös mahdollisuuden keskusteluun ja selvennyksiin auttaakseen alaisiaan psykologisesti ”ostamaan” mitä esimies haluaa. Tehtäväkeskeisen käyttäytymisen määritelmä sisältää ohjeiden antamisen kysymyksiin mitä, miten, milloin, missä ja kuka. Pyrkimykset selittää ”miksi” kytkevät sekä tehtävä- että ihmiskeskeisen

käyttäytymisen yhteen. Yksi ohjaavan ja myyvän tyylin välisiä eroavuuksia onkin selitys miksi. Muita tätä johtamistyyliä kuvaavia sanoja ovat selittäminen, suostuttelemine tai selventäminen.

➤ *Valmiustaso 3: sen kanssa yhteensopiva tyyli 3 – osallistuva*

Valmiustasoa 3 edustavat henkilöt/ryhmät, jotka ovat osaavia, mutta he ovat juuri oppineet asian eikä heillä ole ollut vielä mahdollisuutta saavuttaa itseluottamusta omin avuin toimimisesta. Tätä valmiustasoa voisi myös edustaa henkilö tai ryhmä, joka oli osaava ja halukas, mutta jonka motivaatio syystä tai toisesta on laskenut. Molemmissa tapauksissa on hyväksi runsas keskustelu ja tukea antava käyttäytyminen sekä vähän ohjeita antava käyttäytyminen. Koska alaiset ovat jo osoittaneet olevansa kykeneviä tehtävän suorittamiseen, ei ole välttämätöntä antaa suurta määrää ohjeita siitä, mitä on tehtävä, missä on toimittava tai kuinka on toimittava. Esimiehen tärkein tehtävä tässä tyyliässä on antaa rohkaisua ja huolehtia kommunikoinnista. Muita tämän johtamistyylin kuvauksia ovat yhteistyö, auttaminen ja sitouttaminen. Kaikkiin näihin sisältyy voimakkaasti ihmiskeskeistä ja vain vähän tehtäväkeskeistä käyttäytymistä.

➤ *Valmiustaso 4: sen kanssa yhteensopiva tyyli 4 – delegoiva*

Valmiustasolla 4 ollaan silloin, kun henkilö tai ryhmä ovat sekä osaavia että halukkaita tai osaavia ja itseensä luottavia. Ohjeiden antaminen siitä, missä, mitä, milloin tai miten ei ole tarpeellista, koska alaiset jo osaavat. Myöskään tavallista suurempi rohkaisu tai tukea antava käyttäytyminen ei enää ole tarpeen, koska he ovat itseensä luottavia, sitoutuneita ja motivoituneita. Soveltuvana tyylinä tässä tapauksessa on antaa heille pallo ja jättää pelaaminen heidän tehtäväkseen. Tätä tyyliä nimitetään delegoimiseksi. Muita tätä johtamistyyliä kuvaavia sanoja ovat havainnointi ja tarkkailu. On muistettava, että jonkin verran ihmiskeskeistä käyttäytymistä tarvitaan yhä edelleen, kuitenkin keskimäärin vähemmän. On edelleen tarkoituksenmukaista tarkkailla tapahtumien kulkua, vaikkakin on tärkeää antaa tämän valmiustason alaisille mahdollisuus ottaa vastuu ja toteuttaa asiat omin voimin.

(Hersey & Blanchard 1990, 170-172)

Tunnistettuaan sen henkilön tai ryhmän valmiustason, johon esimies pyrkii vaikuttamaan, avain tehokkaaseen johtajuuteen on yksinkertaisesti toteuttaa tilanteeseen soveltuvaa johtamistyyliä. Vielä lyhyesti neljän johtamiskäyttäytymisen kuvaus:

- ohjaava antaa tarkkoja ohjeita ja valvoo tarkasti työsuoritusta
- myyvä perustelee tekemänsä päätökset ja antaa mahdollisuuden selventäviin kysymyksiin
- osallistuva ideoi yhdessä alaisten kanssa ja esimies avustaa ja rohkaisee päätöksenteossa
- delegoiva esimies jättää vastuun päätöksen tekemisestä ja toteutuksesta alaisille

Työskenneltäessä pitkälle koulutettujen ja tunne-elämältään tasapainoisten ihmisten kanssa tehokas johtamiskäyttäytymisen tyyli on monissa tapauksissa alhainen ihmiskeskeisyys/alhainen tehtäväkeskeinen käyttäytyminen. Saadut kokemukset esimerkiksi tieteellisesti ja tutkimuksellisesti suuntautuneesta, korkeasti koulutetusta henkilökunnasta osoittavat, että tällaiset henkilöt haluavat tai tarvitsevat vain vähäistä sosio-emotionaalista tukea. Toisena esimerkkinä sopivan johtamistyylin valinnasta voidaan mainita jo aiemminkin esille tulleet perusluonteeltaan kriisisuuntautuneet organisaatiot, kuten armeija ja palokunta, joihin sopivin tyyli on korkea tehtäväkeskeinen tyyli, sillä toiminnan onnistuminen taistelussa tai tulipalossa riippuu usein käskyjen välittömästä noudattamisesta. Aikavaatimukset eivät tällöin salli asioista keskustelemista tai päätösten selittämistä. Onnistuakseen käyttäytymisen on oltava lähes automaattista. (Hersey & Blanchard 1990, 178-180, 184) Alaisen valmiustasoon vaikuttavat siis hänen henkisen kypsyytensä lisäksi mm. hänen koulutuksensa, ammatillinen kokemuksensa ja hänen työtehtäviensä luonne. Näillä kaikilla on siten tärkeä merkityksensä tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä valittaessa.

2.3 Johtamiskulttuurin muutos julkisissa organisaatioissa

Tässä kappaleessa tarkastellaan lähemmin sitä muutosta, minkä kohteeksi julkisten organisaatioiden johtamiskulttuuri on viime vuosien aikana joutunut. Kuten jo aikaisemmin olen todennut, muutoksen lähempi tarkastelu on aiheellista, sillä on mahdollista, että sillä on omat vaikutuksensa erityisesti henkilöstöjohtamisen kysyntään ja tarjontaan ja niiden väliseen tasapainoon julkisissa organisaatioissa.

Mitä sitten on julkinen johtaminen? Tarvitaanko tällaista käsitettä lainkaan? Markku Temmeksen mielestä tarvitaan, koska se on kuten politiikkakin osa kehittynyttä yhteiskuntaelämää. Julkisen johtamisen käsitettä tarvitaan, koska julkinen johtaminen on ajassa muuttuva ilmiö, jonka rajoja ja mahdollisuuksia on tarvetta analysoida ja käsitteellistää. Olemme tosin tottuneet uskomaan, että julkinen toiminta on luonnostaan säädeltyä ja ennalta arvattavaa toisin kuin yksityinen toiminta. Näin julkisen toiminnan kuva on muodostunut staattiseksi. Kuitenkin modernin hyvinvointivaltion virastoja johdetaan varsin nopeasti muuttuvassa yhteiskuntaympäristössä. Temmeksen mielestä julkisen johtamisen käsitettä tarvitaan erityisesti kehittyneissä hyvinvointivaltioissa, joissa hallitsemattoman kasvun vuosikymmenten jälkeen hiljalleen totutellaan laajojen ja ongelmallisten hallintokoneistojen arkipäivän johtamiseen. Julkisen johtamisen ongelmat ja haasteet poikkeavat yksityisten yritysten vastaavista, mutta eivät välttämättä helpompaan suuntaan. Monesti virastolta

vaaditaan vähintään yhtä nopeaa mukautumista ja joustavuutta kuin yrityksiltäkin. (Temmes 1991, 17)

Julkinen johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, joka pyrkii julkisen viraston tulosten saavuttamiseen luomalla edellytykset viraston työntekijöiden suorituksille. Julkisen johtamisen rajaus samaistuu virastojen ja niiden osien yleisjohtajuudeksi. Poliittinen luottamusjohtaminen rajautuu tämän tarkastelun ulkopuolelle. Julkinen johtaminen on pitkäaikaisen kehityksen tulos. Pelkkä nykyajan havaintoihin perustuva poikkileikkauksellinen tarkastelu ei läpivalaise sen olemusta riittävästi. Julkinen hallinto on johtamisen kohteena oma erityislaatuinen ilmiönsä. Yleisten johtamisteorioiden käyttökelpoisuus julkisessa hallinnossa on rajattua yrityksen ja viraston, yrityssektorin ja hallintokoneiston erilaisuuksien vuoksi. Perimmäinen syy näihin eroihin on yrityksen ja viraston erilaisessa autonomisuudessa. Yritys on luonnollisesti monin tavoin riippuvainen paitsi rahasta ja taloudesta myös sidosryhmistään. Sen edellytetään toimivan autonomisesti, mutta ensisijaisesti etsien omaa taloudellista etuaan. Virasto sen sijaan ei osana hallintokoneistoa ja poliittis-hallinnollista järjestelmää omaa periaatteessa oikeutta autonomisuuteen. Ainakin näin on ajateltu luotaessa aikanaan byrokraattisia hallintokoneistoja. (Temmes 1991, 18-19, 27)

Virastot ovat verrattuna yksityisen sektorin yrityksiin ratkaisevasti sidotumpia. OECD - maiden hallintokoneistojen yleinen kehityssuunta on kuitenkin ollut tässä suhteessa selvä. Virastojen liikkumavaraa on lisätty lähes joka maassa. Hyvinvointivaltion kritiikkiin paneutuneet poliittiset liikkeet vaativat byrokratian purkamista ja tehokkuutta hallintoon. Julkisten palvelujen kuvan parantamiseksi on yleensä esitetty kilpailua julkisten ja yksityisten palvelujen tuottajien kesken tai täydellistä yksityistämistä, joustavuutta ja managerismia. Kaikki nämä vaateet merkitsevät paineita yritysten johtamismallien tuomiseksi hallintokoneistoon. Temmes toteaaakin, että tämän päivän julkisen johtamisen kehitystason nostaminen edellyttää liikkeenjohdon esikuvien hyödyntämistä hallintokoneiston ja erityisesti sen virastojen johtamisessa. (Temmes 1991, 13, 19, 23)

Hän kuitenkin muistuttaa, että puhuttaessa ns. nykyaikaisen johtamisteorian soveltuvuudesta julkisen johtamisen teoriaksi on syytä korostaa julkisen johtamisen problematiikan monitieteellisyyttä. Yrityssektorin tarpeisiin kehitetyn johtamisteorian käyttökelpoisuuden suurin este näyttäisi olevan teorioiden pirstoutuneisuudessa ja käytettyjen näkökulmien kapea-alaisuudessa. Kapea-alaisuus ei ole ehkä yrityssektorilla yhtä suureksi haitaksi kuin julkisessa hallinnossa, koska yrityksen johtamisen osafunktioista on helpommin löydettävissä hyvin kapea-

alaisestikin yleistettäviä ilmiöitä. Julkinen johtaminen on aina osa poliittis-hallinnollista järjestelmää ja hallintokoneiston kokonaisuutta. Tästä syystä julkista johtamista ei voida yksinomaan tarkastella abstraktisen yleisen johtamiskäsitteen otsikon alla, vaan sanaparin ensimmäinen osa ”julkinen” on aina kuvassa mukana. Julkisen johtamisen teorian ja käytännön sovellutusten on näin ollen nojaututtava monitieteelliseen otteeseen, jossa julkisen hallinnon omintakeista problematiikkaa painottavalla hallintoteorialla on huomattava osuutensa. (Temmes 1991, 22-23)

Jotta julkista johtamista voitaisiin kehittää, kehitystyön tueksi tarvitaan ajanmukaista johtamisteoriaa eli siis tänä päivänä liikkeenjohdon teoriaa. Julkisen johtamisen kehittämistyön ilmeisesti keskeisimpänä lähtökohtana on ollut kuroa kiinni sen ja liikkeenjohdon välille viime vuosikymmeninä maassamme syntyneitä osaamisen kuilua. Suomalaisen julkisen johtamisen pitkän aikavälin historia kuitenkin osoittaa, että julkinen johtamisemme on kyennyt nousemaan kehitystasojen portaikkoa yhteiskunnan kehityksen sitä edellytettyä. Tosin siirtymäkaudet ovat olleet usein pitkiä ja muutokset kamppailua uuden ja vanhan välillä. (Temmes 1991, 50, 114-115) Nähdäkseni monessa valtion virastossa on parhaillaan juuri meneillään tällainen siirtymäkausi. Uusi ja vanha johtamiskulttuuri joutuvat kohtaamaan toisensa, mikä aiheuttaa väistämättä ristiriitoja työyhteisöissä.

Julkinen, byrokraattinen johtaminen rakentuu ulkoisena johtamistyylinä säännösten ja määräysten varaan. Johtamistyylin takana oleva organisaatiokuva on tällöin suljettu. Viime aikoina myös hallintokoneistojen piiriin tulleen tavoite- ja tulosjohtamisen avulla on pyritty suuntautumaan sääntöjen ohjaamasta organisaatiosta tavoitteiden ja tulosten ohjaamaan organisaatioon. Tulosjohtamisen eräänä perusideana on myös luoda tasapaino asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmien välille. Julkinen johtaminenhan on perinteisesti painottunut asioiden johtamiseen. Toisin kuin yrityksissä, julkinen johtaminen on läheisesti sidoksissa kyseisen hallinnonhaaran tai viraston substanssiosaamiseen. Tästä syystä monet virastojen päällikkövirkamiehet profiloituvatkin helpommin alansa johtaviksi asiantuntijoiksi kuin yleisjohtajiksi. Vaikka nämä johtamistyön vanhahtavat painotukset oikaistaisiin, jää toiminnan ja työn teorian merkitys julkisessa johtamisessa silti huomattavaksi. (Temmes 1991, 21, 24)

Valtiovarainministeriössä on koko 1990-luvun ajan ollut käynnissä johtamisen kehittämishankkeita. Lähtökohtina ja perusteluina johtamisen kehittämiseksi ovat olleet valtionhallinnon toimintaympäristön muutokset ja pyrkimykset vastata näiden muutosten luomiin haasteisiin

uudistamalla hallintoa toiminta- ja kilpailukyvyyn turvaamiseksi ja parantamiseksi. (Temmes ym. 2001, 21, 32) Erityisesti julkisen hallinnon henkilöstöjohtamisen kehittämiseen on kiinnitetty yhä kasvavassa määrin huomiota. Vuonna 2001 annettu valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta vahvistaa valtion yhteistä perustaa ja toimintakulttuuria sekä antaa kehittämistavoitteet valtion toimintayksiköille. Lähtökohtana on näkemys siitä, että valtion tulee olla esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Hyvin hoidetulla työnantaja – ja henkilöstöpolitiikalla, hyvällä johtamisella ja osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä luodaan edellytykset julkisen hallinnon tuloksellisuudelle ja palvelukyvyille ja siten myös kansalliselle kilpailukyvyille. (VN:n periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 2001, 25)

2.3.1 Asiantuntijuudesta ammattijohtamiseen

Valtionhallinnon uudistamisen myötä henkilöstöpolitiikan merkitys on korostunut. Haasteena on henkilöstöjohtamisen kehittäminen osana tulosohejausta ja toimintojen strategista johtamista. Modernien johtamisjärjestelmien ja –työkalujen lisäksi tarvitaan ammattimaista johtamisotetta, näkemyksellistä johtajuutta ja uutta kannustavaa johtamisilmapiiriä. Työyhteisöjen voimavarojen nähdään kasvavan jokaisen yksilön osaamisesta, luovuudesta ja hänen yksilöllisyytensä kunnioittamisesta. (VN:n periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 2001, 2-3)

Suomalainen julkisen sektorin historiallinen käänne tapahtuu olosuhteissa, joihin kietoutuu samaan aikaan voimakas toimivallan siirto alaspäin ja rajua hallinnon sopeutumisprosessi. Normiohjauksen ja keskitettyjen suunnittelujärjestelmien purkautuminen sekä markkinaperusteiset mekanismit luovat tilaa organisaatioiden autonomiselle päätöksenteolle ja asiakasvastuulle. Neutraalibyrokralialle perustunut johtamisihanne on murtumassa. Muutos on valtava ja luo suuria paineita johtamisen ja johtamisvälineiden uudelleenarviointiin. Tämän muutoksen ymmärtämistä ja henkilökohtaista kokemista vaaditaan menestyvältä julkisen sektorin johtajalta. Mukautuuko johto muutokseen ja osaako se yhdessä henkilöstön kanssa hyödyntää liikkumavaransa? Tulevaisuus vaatii muutoksia, mutta ennen kaikkea kykyä oppia muutoksista. Monissa OECD - maissa on etsitty ratkaisua muuttamalla lähestymistapaa julkiseen johtamiseen. Sääntöihin ja hierarkkiseen toimivaltaan ja asemaan perustuvan johtamisotteen tilalle tuodaan ns. manageristista eli ammattijohtamiseen perustuvaa lähestymistapaa. Tämä tarkoittaa, että johtajille ja alaisille annetaan liikkumavaraa, välineet ja resurssit tehdä työtä, josta heidän edellytetään olevan tulosvastuullisia. Johtajan näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että hän on vastuussa organisaationsa pitkän aikavälin

aineellisesta ja henkisestä elinkelpoisuudesta sekä kyvystä vastata politiikan suunnanmuutoksiin. (Ammatiltaan johtaja, johtamisen kehittämishanke, loppuraportti 1994, 10)

Julkisen sektorin perinteisessä käsitteistössä ei ole laajasti käytetty termejä johtaminen ja johtamisen kehittäminen. Pitkälle 1970-luvulle ja sen jälkeenkin puhuttiin enemmän hallinnosta ja hallinnon kehittämisestä. Termeillä hallinto ja ohjaus on ilmeisesti pyritty painottamaan virkamiesten neutraalia roolia poliittista päätöksentekoa palvelevina asiantuntijoina ja toimeenpanijoina. Johtamiskäsitteen nostamisella keskeisempään asemaan 1980- ja 1990-luvuilla on tähdätty aloitteellisempaan ja aktiivisempaan näkemykseen johtavien virkamiesten toiminnasta. Samalla korostuu pyrkimys kehittää virkamiesjohtajista tulosten aikaansaajia ja tuloksista vastuullisia, entistä itsenäisempiä toimijoita. Historiallisesti tarkasteltuna hallintojärjestelmä sääntöineen, rakenteineen ja virka-asemineen on pitkään ollut painokkaampi tekijä kuin johtaminen julkisessa hallinnossa. Tämän näkemyksen rinnalla on kuitenkin todettava, että johtamista on aina ollut jossakin muodossa. Hallinto on paljon vanhempaa kuin hallinnon tutkimus ja johtamisen käytännöt ovat paljon vanhempia kuin johtamisen tutkimus ja järjestelmällinen kehittäminen. (Temmes ym. 2001, 19)

Hallinnon uudistamisessa on vastattu 1990-luvun muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin etenkin kahden, toisiinsa liittyvän uudistuslinjauksen avulla, jotka ovat budjetti- ja tulosohejausudistus sekä hallinnon hajauttaminen. Nämä ovat olleet uudistusten valtavirtoja, joiden pohjalta virastojen ja laitosten itsenäisyys ja vastuu ovat lisääntyneet, ja on luotu edellytyksiä ammattijohtamisen kehittymiselle. Muutokset ovat synnyttäneet sellaista uutta joustavuutta ja muutoskykyisyyttä, jota toimintaympäristön muutokset vaativat. Samanaikaisesti useilla julkisen sektorin aloilla on edetty lisääntyvän markkinaohjautuvuuden suuntaan. Tämä on tarkoittanut kilpailun lisäämistä julkisen sektorin toiminnassa. Selkeitä esimerkkejä ovat liikelaitostamiset ja yhtiöittämiset. Yleisenä uudistustrendinä 1990-luvulla on ollut myös asiakasnäkökulman vahvistuminen julkisen sektorin toiminnoissa. Tämä on näkynyt mm. laatuajattelun kehittymisenä. Asiantuntijajohtajuuden sijaan on alettu korostaa ns. ammattijohtajuutta. Yleisjohtajuudesta on tullut oma erikoisalansa johon pitää kouluttautua ja valmentautua. (Temmes ym. 2001, 22)

Valtion henkilöstökomitean mietinnön lähtökohdissa vuodelta 1990 todetaan, että julkisen ja valtionhallinnon uudistamisen keskeinen tavoite on palvelukyvyyn parantaminen ja tuottavuuden ja tuloksellisuuden sitä tukeva kehittäminen. Johtamista ja organisaatioita on uudistettava tätä tavoitetta vastaavasti. Hallinnon toimintaympäristön tarkastelussa komitea toteaa, että erityisesti

nuoresta ja hyvin koulutetusta työvoimasta tulee olemaan kilpailua, johon valtion on tarpeellista kyetä vastaamaan. Samanaikaisesti on korostettava työuransa keskivaiheilla olevien työkunnan ja työmotivaation säilyttämistä ja parantamista. Tätä taustaa vasten on tarpeellista parantaa johdon ja esimiesten taitoja toimia työyhteisön jäsenenä hyvässä yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Henkilöjohtamisen ja esimiestyön taidot ovat oleellisia tuloksellisen toiminnan aikaansaamiseksi. Johtamis- ja esimiesosaamisessa on tärkeää henkilöstövoimavarojen oikea käyttö, henkilöstön ohjaaminen, motivointi ja palkitseminen sekä työsuoritusten ja ammattitaidon kehittäminen ja arviointi. Nämä osaamisvaatimukset korostuvat, kun virastojen ja laitosten toimivaltaa henkilöstöpolitiikassa ja –hallinnossa lisätään ja niillä on liikkumavaraa entistä itsenäisempinä ja omaleimaisempina työnantajina. Tällöin virastoilla ja laitoksilla on myös vastuu henkilöstövoimavaroistaan. (Temmes ym. 2001, 22-23) Julkisen hallinnon toiminnan menestymisen ajatellaan siis rakentuvan kyvykkäiden johtajien varassa. Tämän seurauksena johtajilta vaaditaan entistä ammattimaisempaa otetta johtamistyönsä toteuttamisessa.

Ns. uuden julkisjohtamisen yhtenä osa-alueena voidaan siis nähdä yksityisen sektorin johtamistyylien seuraaminen. Tämä tarkoittaa mm. joustavampia tapoja henkilöstöhallintoon ja -rekrytointiin, luopumista jäykästä virkamiesjärjestelmästä sekä sitä, että työnteon motivaatiota lisätään antamalla johtajalle käyttöön erilaisia uusia palkitsemisjärjestelmiä, kuten suoritusorientoituneen yksilöllisen suorituskyvyn palkitseva tulospalkkausjärjestelmä tai laatustandardien ja laatukäsikirjojen käyttöönotto. Yksityisen sektorin johtamismenetelmien seuraaminen korostaa myös esimerkkiä näyttävän ja visionäärisen (ammattimaisen) johtajuuden merkitystä julkisten palvelujen uudistamisessa. (Haveri 2002, 9) Palveluajattelu ja siihen liittyvä palvelujohtaminen kytkeytyvät luonnolliseksi osaksi virastojen johtamista, joka on tänä päivänä tulosjohtamista, muutosjohtamista ja henkilöstöjohtamista ainakin yhtä paljon kuin rutiininomaista substanssijohtamista. (Temmes 1991, 185)

Tai niin sen ainakin pitäisi olla. Todellisuudessa vallitseva tilanne ei välttämättä ole edellä mainitun kaltainen. Jo aiemmin mainitsemieni tutkimukseni esihaastattelujen perusteella on mahdollista päätellä, että ainakin kohdeorganisaationi tapauksessa substanssijohtaminen on edelleen kyseisessä ministeriössä vallitsevana johtamisen muotona. Erityisesti henkilöstöjohtamisen onnistunut toteuttaminen on ollut siellä erittäin vähäistä. Tähän voi luonnollisesti löytyä monia syitä, mutta yhdeksi syyksi tähän haastattelemani esimiehet nostivat alituisen kiireen, jonka alla he joutuvat toimimaan. Henkilöstöjohtamiselle ei heidän mukaansa yksinkertaisesti löydy riittävästi aikaa. Lisäksi uuden ns. ammattimaisen johtamistavan toteuttaminen on hankalaa esimiehille, jotka on

valittu tehtäväänsä nimenomaan asiantuntijuutensa perusteella. Useista johtamiskoulutuksista huolimatta uusia tyylejä on vaikea ottaa käyttöön pitkään vallinneen ja vakiintuneen johtamiskäytännön rinnalle, saati sitten niiden tilalle.

2.3.2 Seuraukset johtamisen kysynnän ja tarjonnan välisissä suhteissa

Julkinen sektori ja sen hallintokoneisto ovat joutuneet viimeisen parinkymmenen vuoden aikana kaikissa OECD-maissa historiansa suurimpaan muutokseen. Sanat ”kulttuurivallankumous” ja ”historiallinen käänne” kuvaavat hyvin muutoksen syvyyttä, jossa julkinen sektori, sen toiminta, tehtävät, organisaatiot ja johto kohtaavat ennen kokemattomia haasteita. Suomessa tämä muutos käynnistyi selvästi myöhemmin kuin muissa OECD-maissa. Hallinnon kehittämisen ministerivaliokunnan (Halke) vauhdittama työ hallinnon rakenteiden ja toimintatapojen uudistumiseksi 1990-luvulta lähtien on kuitenkin nostanut Suomea mukaan OECD-maiden kärkijoukkoon. Julkisen hallinnon kehittämistyö ei ole poliittista eikä hallinnollista paraatimarssia, vaan hikeä ja kyyneleitä vaativaa tasapainoilua toisaalta erilaisten poliittisten intressien kanssa ja toisaalta syvään juurtuneen virkamieskulttuurin kanssa. Johtamisen kannalta keskeisiä rakenteellisia muutoksia julkisessa hallinnossa ovat olleet mm. ohjauksjärjestelmien, henkilöstöpolitiikan ja taloushallinnon uudistukset sekä hallinnon keventäminen ja päätösvallan delegointi. (Ammatiltaan johtaja, johtamisen kehittämishanke, loppuraportti 1994, 9)

Nykyisen määritelmän mukaan hyvän johtajan tulee henkilöstövoimavarojen lisäksi huolehtia jokaisesta yksilöstä erikseen. Hallinnon uudet tehtävät ja toimintaperiaatteet sekä toimintaympäristön muutos asettavat uusia vaatimuksia johto- ja esimiestehtävissä toimiville. Kaikkien johtajien ja esimiesten tehtävänä on vastata organisaation tuloksellisesta toiminnasta ja kaikkien voimavarojen tehokkaasta käytöstä. Tämä edellyttää myös työyhteisöjen kehittämistä. Esimiehiltä odotetaan aikaisempaa enemmän työyhteisöjen ilmapiirin rakentamista, henkilöstön kannustamista sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Heidän tehtävänä on huolehtia henkilöstön tietojen ja taitojen kehittymisen lisäksi jokaisen työntekijän hyvinvoinnista ja työkyvystä. Työyhteisöjen tuloksellisuus vaatii myös sitä, että jokainen valtion palveluksessa oleva virkamies ja työntekijä on vastuussa työyhteisöstään, omasta työpanoksestaan ja itsensä kehittämisestä. Tätä tavoitetta tukee se, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisönsä ja työnsä kehittymiseen. Tavoitteena on muuttaa johtamisilmapiiriä selkeästi innovatiivisuutta sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaksi. (VN:n periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 2001, 5-6)

Valtionhallinnon johtajien vahvuudet näyttävät olevan asiajohtamisen puolella, heikkoudet taas henkilöjohtamisen puolella. Positiiviseksi koettuun asiajohtamiseen liittyy mm. seuraavanlaisia piirteitä: määrätietoisuus, hyvä työmotivaatio, oma-aloitteisuus, ammattitaitoisuus, luotettavuus ja rehellisyys. Henkilöstöjohtamisen heikkoudet liittyvät mm. siihen, ettei esimiehillä ole riittävästi aikaa alaisilleen, mihin liittyen esimiehet eivät riittävästi tunne alaistensa ongelmia eivätkä siten voi toimia valmentavalla ja kehittäväällä tavalla. Henkilöstöjohtamisen ongelmia ei tule mystifioida ”kansallisen johtamistavan” tai muun yleistävän käsitteen käytöllä. Kysymys on myös hyvin konkreettisista asioista. Ensinnäkin valtionhallinnossa löytyy toki runsaastikin positiivisia esimerkkejä hyvästä henkilöjohtamisesta. Toiseksi kysymys on myös voimavaroista ja niiden kohdentamisesta. Virastoissa ja laitoksissa on edelleen verraten heikosti henkilöstötoimen asiantuntemusta, selkeästi vähemmän kuin esimerkiksi taloustoimen asiantuntemusta. Myöskään työaikaa ei kohdenneta henkilöstöasioiden hoitoon riittävästi, vaan asioita pyritään hoitamaan nopeasti muiden asioiden ohessa. Kolmanneksi tulos- ja kehityskeskustelujen laatu ja käyttö ei ole kehittynyt henkilöjohtamista tukevaksi kuin osassa virastoja ja laitoksia. Suoritettujen kyselyjen mukaan virastoilla ja laitoksilla on useimmiten jo riittävästi toimivaltaa henkilöstöasioissa, mutta mm. edellä mainituista syistä sitä ei pystytä riittävästi hyödyntämään. Tulisi myös konkreettisemmin eritellä sitä, mitä ihmiset tarkoittavat henkilöjohtamisen ongelmilla ja heikkouksilla; mitkä ovat perustelut henkilöjohtamisen arvioinneissa? (Temmes ym. 2001, 35-36)

Mm. julkisen johtamisen kehittämisen arviointiraportissa on kiinnitetty huomiota valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen tilaan. Arviointia varten koottiin haastatteluaineisto loka-marraskuussa 2000. Haastateltavaksi valittiin harkinnanvaraisena otoksena 30 valtionhallinnon johtamisen asiantuntijaa. Osa haastateltavista oli johtavassa asemassa olevia virkamiehiä ja päätöksentekijöitä, osa oli kehittämistyön ammattilaisia ja osa alan tutkijoita. Haastateltavat valittiin siten että he edustivat monipuolisesti eri hallinnonaloja ja toimialoja. Käytännössä voitiin toteuttaa 29 haastattelua. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemat koskivat yleiskuvaa johtamisen kehittämisestä valtionhallinnossa, johtamisen eri osa-alueita, johtamisen kehittämisen menetelmiä ja havaittuja kehittämisen tarpeita. (Temmes ym. 2001, 52-53)

Yleisimmin koetuksi johtamisen ongelma-alueeksi haastatteluissa nousi henkilöstöjohtaminen, jonka ohessa puhuttiin henkilöstöhallinnosta ja ihmisten johtamisesta. Yksittäisenä henkilöstöjohtamisen ongelma-alueena mainitaan etenkin palkkausjärjestelmä ja palkitsemisen keinojen vähäisyys. Myös resurssien vähäisyys henkilöstön kehittämisessä ja työilmapiirin

ongelmat mainitaan. Niin ikään ongelmalliseksi koettu piirre oli kehityksen epätasaisuus -virastojen ja laitosten välisten erojen koetaan kasvaneen 1990-luvulla. Yleisenä ongelmana koetaan myös vaikeus irtautua perinteistä sekä liiallinen toiminnan kaavamaisuus ja muodollisuus, mikä heijastaa perinteistä sääntövaltaista organisaatiokulttuuria. Johtamiskeinot koetaan valtionhallinnossa edelleen suppeiksi ja johtajien ote usein passiiviseksi. Raportin mukaan ”johtajuus jää pinnalliseksi”. (Temmes ym. 2001, 55)

Valtionhallinnossa on arviointien mukaan jo olemassa riittävä systeeminen pohja hyvälle henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöjohtamisen menetelmiä ja välineitä on kehitetty vahvasti 1990-luvulla ja niitä on käytettävissä: henkilöstöstrategiat, erilaiset barometrit, työtyytyväisyyskyselyt, henkilöstötilinpäätös sekä tulos- ja kehityskeskustelut tunnettuina esimerkkeinä. Henkilöstöjohtamisen merkitys myönnetään entistä laajemmin ja ymmärretään entistä paremmin. Näyttää siltä, että systeemit ja tekniset resurssit on jo kyetty kehittämään aika pitkälle, mutta ne eivät vaikuta todelliseen johtamiseen. Tulkinta henkilöstöjohtamisen ongelmien painottumisesta työyhteisöjen sosiaalisten suhteiden laatuun saa edellä mainitussa arviointiraportin haastatteluaineistossa tukea siitä, että kaikkein yleisimmin ongelmaksi henkilöstöjohtamisen alueella mainitaan, että henkilöstöä ja ihmisiä ei kuunnella riittävästi. Useat haastateltavat pitävät esimiesten vuorovaikutustaitoja puutteellisina. Tähän liittyy se, että lähiesimiestyötä ja siihen kuuluvaa vuorovaikutusta ei arvosteta. Henkilöstöjohtaminen tuottaa myös kielteisiä kokemuksia. Todetaan mm. että ”määräaikaisten sijoittamisesta ei huolehdi, vaikka monet yksityiset yritykset niin tekevät” ja että ”ihmisiä heitellään liikaa”. (Temmes ym. 2001, 59)

Haastatteluaineistossa johtamisen kehittämisen lähiajan haasteista eniten korostuu siis ihmisten johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Näkökohtia tässä ovat henkilöstön saaminen ja pitäminen valtionhallinnossa ja pärjääminen kilpailussa työvoimasta. Keinopuolella mainitaan erikseen urapolku-ajattelu, työilmapiiritutkimusten käyttö, yksilöllinen ote henkilöjohtamisessa (henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat), palkkiojärjestelmät ja yleensä ihmisten kunnioitus työntekijöinä. Palkkiojärjestelmässä mainitaan palkkojen lisäksi mahdollisuus kehittyä, sen tukeminen sekä turvallisuuden tunne mahdollisina työnantajakuvan vahvuuksina. Esimiesten tulisi nykyistä enemmän olla kiinnostuneita henkilöstön osaamisesta ja sen kehittymisestä. Osaamista ja kyvykkyyttä tulisi tietoisesti palkita, sillä se rohkaisee myönteisessä ilmapiirissä toisiakin samaan suuntaan. (Temmes ym. 2001, 74, 81)

Henkilöstöjohtamisen kysyntä lienee siis muuttunut melkoisesti julkisen hallinnon puolella viimeisen vuosikymmenen aikana. Voidaan ainakin olettaa, että henkilöstön odotukset esimiehensä johtamiskäyttäytymistä kohtaan ovat muuttuneet entistä enemmän ihmiskeskeistä käyttäytymistä korostavaan suuntaan. Vaikuttaisi siltä, että ainakaan toistaiseksi läheskään kaikissa virastoissa ja laitoksissa ei ole kyetty näihin odotuksiin riittävässä määrin vastaamaan. Kysyntä ja tarjonta ovat siis epätasapainossa.

Rationaali, neutraali ja ennalta-arvattava byrokratia alkaa olla hallintokoneiston todellisuuden kuvauksena hallinnon historiaa. Silti byrokraattinen organisaatiokulttuuri ja siihen sisältyvä virkamiesten arvomaailma ja monet myytit ohjaavat edelleen osaa julkista johtamista. Näyttäisi siltä kuin kaiken yllä edelleen leijuisi eräänlainen byrokratian henki, joka johdattelisi erityisesti johtavia virkamiehiä pitämään kiinni byrokratian arvoista ja totutuista menettelytavoista. Yhteiskunnan sekularisoituminen ja kaupallistuminen eivät näytä suurestikaan muuttaneen virkamiesten asennoitumista työhönsä ja rooliinsa. (Temmes 1991, 97) Tämä yhdistettynä johtamiskulttuurin kuitenkin väistämättä kohtaamaan muutokseen tuo epäilemättä mukanaan ristiriitoja julkisen hallinnon työyhteisöihin.

3 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus

Tässä luvussa esittelen lyhyesti empiirisen tutkimukseni tutkimuskohteen sekä tutkimusaineiston ja sen hankintamenetelmät.

3.1 Kohdeorganisaatio

Valtioneuvoston kanslia on pääministerin johtama ministeriö. Kanslian toimialaan kuuluvat mm. seuraavat asiaryhmät:

- 1) pääministerin avustaminen valtioneuvoston toiminnan yleisessä johtamisessa
- 2) hallitusohjelman yleinen seuranta
- 3) valtioneuvoston yhteinen tiedotustoiminta ja ministeriöiden ulkoisen tiedotuksen yhteensovittaminen sekä valtionhallinnon ulkoisen tiedotuksen yleinen kehittäminen ja yhteensovittaminen
- 4) eduskunnan ja hallituksen työn yhteensovittaminen, eduskuntakysymykset, kyselytunnit sekä muut hallituksen ja eduskunnan väliset yhteydet
- 5) kertomus hallituksen toimenpiteistä
- 6) valtioneuvoston organisaatio- ja päätöksentekomenettelyt sekä asioiden käsittelyjärjestys valtioneuvostossa, käsiteltävien ja ratkaistavien asioiden jako yleisistunnon ja ministeriöiden välillä, ministeriöiden toimialajako ja siihen liittyvät määrärahojen ja virkojen siirrot sekä muut valtioneuvostoa ja sen järjestäytymistä koskevat asiat
- 7) pöytäkirjan pitäminen valtioneuvoston istunnoissa
- 8) valtioneuvoston kirjaamo- ja lähettämötehtävät
- 9) valtioneuvoston asiakirjojen kääntäminen kummallekin kotimaiselle kielelle
- 10) hallinnon nimikkeitä ja sanastoja koskeva kielipalvelu
- 11) virka- ja tuomarivalan antaminen sekä virka- ja tuomarinvakuutuksen antaminen valtioneuvoston yleisistunnossa
- 12) tasavallan presidentin kansliaa koskevat valtioneuvostossa käsiteltävät asiat
- 13) oikeuskanslerin viraston taloushallinto
- 14) puoluelaisissa tarkoitettu avustus puolueen julkisen toiminnan tukemiseen oikeusministeriön toimialaan kuuluvaa avustuksen käytön valvontaa lukuunottamatta
- 15) valtioneuvoston arkisto
- 16) tulopoliittinen sovittelu
- 17) valtioneuvoston päätöksentekoa tukevat toimintajärjestelmät

18) valtioneuvoston edustus- ja virkahuoneistot

19) valtioneuvoston kuljetuspalvelut

20) valtioneuvoston ja sen ministeriöiden turvallisuuspalvelu ja poikkeusoloihin varautuminen yhteistyössä muiden ministeriöiden kanssa

21) Euroopan unionin yleisen kehittämisen kannalta keskeiset horisontaaliset ja institutionaaliset asiat

22) Euroopan unionissa päätettävien eri ministeriöissä käsiteltävien asioiden valmistelun ja käsittelyn yhteensovittaminen

(Valtioneuvoston ohjesääntö 18.12.1995/1522)

Kansliapäällikkönä toimii valtiosihteeri. Hän on kanslian ylin virkamies ja vaihtuu aina pääministerin mukana. Pääministerin lähimpänä apuna valtiosihteeri johtaa ja valvoo ministeriön toimintaa. Hänen tehtävänä on mm. tehdä ministerille tarpeelliseksi katsomiansa ministeriön toimintaa koskevia esityksiä, huolehtia siitä, että ministeriön virkamiehet suorittavat tehtävänsä tehokkaasti, ja huolehtia muutoinkin ministeriön sisäisestä toiminnasta ja järjestyksestä. Ylin pysyvä virkamies kansliassa on alivaltiosihteeri. Alivaltiosihteeri vastaa kanslian toimintaedellytysten kehittämisestä ja jatkuvuudesta sekä toimintayksiköiden yleisestä johtamisesta. Hänen tehtäviinsä kuuluu mm.

- vastata vnk:n toimivuudesta ja huolehtia, että sen tehtävät hoidetaan tuloksettaasti
- johtaa ja kehittää valtioneuvoston toimintajärjestelmiä
- johtaa ja kehittää kanslian henkilöstöhallintoa ja muuta sisäistä hallintoa
- johtaa kanslian talousarvioehdotuksen, toiminta- ja taloussuunnitelman sekä työjärjestyksen valmistelua
- toimia valtioneuvoston esittelijänä hallituksen järjestäytymistä ja valtioneuvostoa koskevissa asioissa hallitusta muodostettaessa

Valtiosihteerin, alivaltiosihteerin ja muiden virkamiesten lisäksi kanslian henkilökuntaan kuuluvat myös pääministerin enintään toimikaudekseen nimittämät häntä avustavat määräaikaiset virkamiehet. Henkilökuntaan kuuluvat myös pääministerin nimittämät muiden ministerien määräaikaiset erityisavustajat. Kansliassa on virkamiesten lisäksi myös työsopimussuhteista henkilökuntaa. (kts. esim. Valtioneuvoston asetus valtioneuvoston kansliasta 29.6.2000/617 ja Valtioneuvoston ohjesääntö 18.12.1995/1522)

Valtioneuvoston kanslia on jaettu seitsemään toimintayksikköön. Kunkin toimintayksikön esimies johtaa alaisensa henkilöstön toimintaa ja vastaa siitä, että tehtävät hoidetaan tuloksellisesti.

Kansliassa on seuraavat toimintayksiköt:

- 1) hallinto- ja kehittämissyksikkö
- 2) valtioneuvoston tiedotusyksikkö
- 3) valtioneuvoston EU-sihteeristö
- 4) valtioneuvoston istuntoyksikkö
- 5) valtioneuvoston käännöstoimisto
- 6) tietopalvelu
- 7) valtioneuvoston turvallisuusyksikkö

(Valtioneuvoston kanslian työjärjestys 22.3.2001/277)

3.2 Aineiston hankinta

Aiempana olen jo selvittänyt syitä siihen, miksi ja mihin pyrkien halusin tutkia johtamista juuri Valtioneuvoston kansliassa. Teoreettisen pohjan rakentamisen jälkeen aloitin tutkimukseni empiirisen osion aineiston hankinnan lähettämällä kanslian esimiehille alustavan sähköpostikyselyn liittyen johtamisen ongelmiin kansliassa ja heidän näkemyksiinsä niistä. (LIITE I, sähköpostitse lähetetty kysely esimiehille).

Tämän jälkeen aloitin kyselylomakkeen rakentamisen kokoamani teorian pohjalta. Päädyin kyselylomaketutkimukseen, sillä mielestäni se oli paras tapa saada kanslian henkilökunnalta haluamaani tietoa. Minulla oli olemassa selkeät, määritellyt tutkimusongelmat, joihin halusin saada vastauksia. Samalla halusin myös selvittää, kuinka hyvin tässä tutkimuksessa aiemmin esitellyn ns. tilannejohtamismallin oletukset pätevät kohdeorganisaatiooni, eli esim. missä määrin kansliassa toivotaan ihmis- ja tehtäväkeskeistä käyttäytymistä työmotivaation ylläpitämiseksi ja kuinka erilaiset taustamuuttajat vaikuttavat näihin toiveisiin.

Kyselylomakkeen kysymysten tarkoituksena oli siis selvittää, kuinka paljon kanslian työntekijät tarvitsevat/saavat osakseen ihmiskeskeistä ja tehtäväkeskeistä esimieskäyttäytymistä. Lomakkeen kysymykset pohjautuvat seuraavaan taulukkoon 3, joka löytyy myös Herseyn ja Blanchardin kirjasta:

Taulukko 3 Tehtävä- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen ulottuvuudet ja niiden käyttäytymisindikaattorit (Hersey & Blanchard 1990, 179):

Tehtäväkeskeisen käyttäytymisen ulottuvuudet:	Käyttäytymisen indikaattorit, eli kuinka paljon esimies:
1. Tavoitteiden asettaminen	täsmentää toteutettavia tavoitteita
2. Organisointi	organisoii työtilannetta
3. Määräaikojen asettaminen	asettaa aikarajoja
4. Opastaminen/ohjaaminen	antaa yksityiskohtaisia ohjeita
5. Valvonta/seuranta	vaatii säännöllistä ja yksityiskohtaista raportointia edistymisestä
Ihmiskeskeisen käyttäytymisen ulottuvuudet:	Käyttäytymisen indikaattorit, eli kuinka paljon esimies:
1. Tuen antaminen	antaa tukea ja rohkaisee
2. Kommunikointi	sitouttaa ihmisiä työtehtäviinsä syvällisillä keskusteluilla
3. Auttaminen vuorovaikutustilanteessa	auttaa ja antaa apua toisten kanssa tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin
4. Aktiivinen kuunteleminen	tiedustelee ja kuuntelee toisten mielipiteitä ja huolen aiheita
5. Palautteen antaminen	antaa palautetta ihmisten suorituksista

Johtamiskäyttäytymisen mittaamisen välineiksi Hersey, Blanchard ja Hambleton ovat kehittäneet kaksi erilaista johtajuusasteikkoa, johtamisasteikko/esimiehen oma arvio ja johtamisasteikko/alaisen arviointi esimiehestä, auttaakseen esimiehiä ja heidän alaisiaan arvioimaan paremmin johtamistyylejä. Molemmat johtajuuden arviointilomakkeet mittaavat tehtävä- ja ihmiskeskeistä käyttäytymistä viidellä käyttäytymisulottuvuudella. Nämä viisi tehtäväkeskeistä ulottuvuutta ja viisi ihmiskeskeistä ulottuvuutta on luetteloitu taulukkoon 3. Sen jälkeen kun kyseiset viisi ulottuvuutta oli rakennettu molempia johtamiskäyttäytymisen muotoja varten, etsittiin kummankin ulottuvuuden ääripäähän käyttäytymisindikaattorit helpottamaan esimiehiä ja heidän alaisiaan erottamaan vähäisen ja suuren kummankin johtamiskäyttäytymisen määrän. Esimerkiksi alaisen

arviolomakkeen tehtäväkeskeisen käyttäytymisen ”organisointi”-ulottuvuuden ääripäiksi valittiin ”hän määrittelee työtehtävät tarkasti” ja toiseen päähän ”antaa minun itse organisoida työni”. Ihmiskeskeisen käyttäytymisen ”palautteen antaminen”-ulottuvuuden arviointiasteikon ääripäiksi valittiin kuvaukset ”antaa usein palautetta suoriutumisesestäni” ja ”antaa minun itse arvioida suoritustani”. (Hersey & Blanchard 1990, 178-179)

Edellämainittuja esimerkkejä soveltaen loin kyselylomakkeen, joka jaettiin paperiversiona kanslian koko henkilökunnalle lukuunottamatta poliittista johtoa ja erikoisasiantuntijoita sekä kanslian lyhytaikaisia harjoittelijoita. Toimintayksikköjen esimiehille tein oman kyselylomakkeen. Kyselylomakkeet sekä työntekijöille että esimiehille ovat tämän tutkielman liitteinä II ja III. Ministeriön työntekijöille suunnatussa kyselyssä kysyttiin työntekijöiltä niistä odotuksista, joita heillä on esimiehiään ja organisaationsa henkilöstöjohtamista kohtaan sekä sitä, miten nämä odotukset ovat toteutuneet. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, miten tärkeitä tiettyjen odotusten täyttäminen on työntekijän tehokkaan työskentelyn kannalta. Kyselyn kohteeksi valittiin koko henkilökunta, jotta voitaisiin saada selville kaikin tavoin mahdollisimman kattava kuva kanslian työntekijöiden odotuksista. Lisäksi näin menetellen kyselyyn vastanneet edustavat sekä korkeaa koulutusta vaativia kompleksisia asiantuntijatehtäviä että matalampaa koulutustasoa vaativia yksinkertaisia, rutiininomaisempia työtehtäviä. Näin voidaan arvioida myös sitä, miten työntekijöiden odotukset kenties vaihtelevat heidän työtehtäviinsä perustuen.

Esimiehille suunnatussa kyselylomakkeessa puolestaan kysyttiin, kuinka tärkeinä he arvioivat alaistensa pitävän tiettyjä asioita työmotivaationsa kannalta. Asiat olivat samoja molemmissa lomakkeissa. Näin voidaan vertailla sitä, kuinka hyvin esimiehet tuntevat alaistensa odotukset.

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Saatuani kyselylomakkeet takaisin, koodasin niiden tiedot kahdeksi havaintomatriisiksi SPSS-tilastolaskentaohjelmalla (versio 12.0.1). Toisessa matriisissa olivat esimiesten tiedot ja toisessa muilta työntekijöiltä saadut vastaukset. Pääasiassa tässä mainittavat analyysimenetelmät koskevatkin juuri työntekijöiden vastauksista muodostettua matriisia, sillä kyseiset tiedot ovat tämän tutkielman kannalta tärkeimpiä. Muodostin työntekijä-aineistosta faktorianalyysin avulla kaksi summamuuttujaa, jotka kuvaavat työntekijöiden esimiehiltään toivomaa ihmiskeskeisen ja tehtäväkeskeisen käyttäytymisen määrää. Samoin muodostin vastaavat kaksi summamuuttujaa, jotka kuvaavat esimiesten käyttäytymistä todellisuudessa. Näitä summamuuttujia sekä myös

yksittäisiä muuttujia aineistossa analysoin lähinnä käyttämällä varianssianalyysiä sekä Studentin t -testiä. Käytin myös jonkin verran ristiintaulukointia.

Ristiintaulukon avulla voidaan tehdä kahden kvalitatiivisen muuttujan välinen riippuvuustarkastelu vertailemalla selitettävän muuttujan ehdollisia prosenttijakaumia. Myös riippuvuuden merkitsevyys voidaan testata. (Leppälä 2001, 21). Kyselylomakkeissani oli kahdenlaisia muuttujia: kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia. Kvantitatiivisista muuttujista (ikä, palvelusvuodet) tein kvalitatiivisia luokittelemalla ne sopiviin luokkiin. Tarvitsin ristiintaulukoinnin lisäksi kuitenkin myös muita analyysimenetelmiä, jotta saisin aineistostani irti enemmän ja mahdollisimman paljon. Esimiehen käyttäytymistä mittaavat muuttujat ovat järjestysasteikollisia eli näin ollen kvalitatiivisia (saavat arvoja yhdestä viiteen). Kuitenkin on yleistä, että tällaisia muuttujia voidaan käsitellä ikään kuin ne olisivat välimatka-asteikollisia, siis kvantitatiivisia. Näin ollen katsoin mahdolliseksi ja hyväksyttäväksi analysoida kyseisiä muuttujia myös varianssianalyysin ja t -testin avulla.

Kirjassaan ”Tilastollinen tutkimus” Tarja Heikkiläkin toteaa: ”Monet asenne-, yms. mittaukset tapahtuvat tarkkaan ottaen järjestysasteikon tasolla, esimerkiksi vastaaja ilmoittaa asteikolla 1-5, kuinka paljon samaa mieltä tai eri mieltä hän on asenneväittämän kanssa. On todettu, että tällaista tietoa voidaan käsitellä luotettavasti ikään kuin se olisi välimatka-asteikollista. Tällöin edellytetään, että pisteytys on tasavälistä.” (Heikkilä 1998, 176) Tutkittaessa kvantitatiivisen muuttujan riippuvuutta kvalitatiivisesta muuttujasta, jolla on kaksi luokkaa, voidaan käyttää riippumattomien otosten t -testiä (Independent Samples T-test) kahden populaation keskiarvojen (odotusarvojen) yhtäsuuruuden testaamiseksi. Lähtöoletuksena on, että populaation keskiarvot ovat samoja (”ei riippuvuutta”). Mikäli populaation keskiarvot eivät ole yhtä suuria, niin riippuvuutta löytyy. (Leppälä 2001, 23-24) T -testiä voidaan käyttää sekä yhtä suurten että eri suurten varianssien tapauksessa. Ohjelma testaa ensin, ovatko varianssit yhtä suuret ja ilmoittaa sen jälkeen tulokset sekä yhtä suurten että eri suurten varianssien tapauksessa. Niistä tulee käyttäjän valita tilanteeseen sopiva. (Heikkilä 1998, 222)

Tutkittaessa kvantitatiivisen muuttujan riippuvuutta kvalitatiivisesta muuttujasta, jolla on enemmän kuin kaksi luokkaa, voidaan käyttää yksisuuntaista varianssianalyysiä populaatioiden keskiarvojen (odotusarvojen) yhtäsuuruuden testaamiseksi. Tässäkin tapauksessa testattavana hypoteesina on nollahypoteesina ”populaation keskiarvot ovat samoja (ei riippuvuutta) vs. toinen väittämä ”populaation keskiarvot kaikki eivät yhtä suuria” (on riippuvuutta). Jos saadaan tulos, että odotusarvot eivät kaikki ole yhtä suuria, voidaan myös tehdä monivertailuja ryhmittäin. Tällaisissa

tapauksissa olen valinnut käytettäväksi Bonferronin testin. Nimitys yksisuuntainen varianssianalyysi tulee siitä, että selittäviä tekijöitä on vain yksi. Jos halutaan selittää kvantitatiivista muuttujaa kahdella kvalitatiivisella tekijällä samanaikaisesti, voidaan käyttää kaksisuuntaista varianssianalyysiä. (Leppälä 2001, 27, 29). Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin pääsääntöisesti käyttänyt vain yksisuuntaista analyysiä. Jossain tapauksissa olen saattanut kokeilla kaksisuuntaista analyysiä, mutta se ei ole antanut tulokseksi merkitseviä riippuvuuksia.

Varianssianalyysillä testataan siis keskiarvojen välisiä eroja ja nollahypoteesina on, että eri ryhmien keskiarvot ovat samat. Jos testissä saatu Sig. – arvo on yli ennalta valitun merkitsevyystason (valitsemani merkitsevyystaso on *kaikissa testeissä* ollut enintään 0,05), jää tämä nollahypoteesi voimaan. Vain jos Sig.-arvo on alle valitun riskitason, hylätään nollahypoteesi ja todetaan keskiarvoissa olevan tilastollisesti merkitsevä ero. Edellytykset varianssianalyysin käytölle ovat:

- muuttujan arvot ovat normaalisti jakautuneita (ainakin suurin piirtein) kaikilla vertailtavilla ryhmillä
- muuttujan varianssit (ja keskihajonnat) eri ryhmissä ovat yhtä suuret (lähellä toisiaan).

Myös *t*-testin edellytyksenä on, että muuttuja on normaalisti jakautunut. (Heikkilä 1998, 214-216, 222) Varianssianalyysia tehtäessä SPSS-ohjelma tulostaa tiedoksi myös muuttujan varianssien samankaltaisuudesta kertovan Sig-arvon (Test of Homogeneity of Variances). Suorittaessani analyysiä varianssianalyysin avulla, olen aina varmistanut, ettei kyseinen Sig-arvo jää alle 0,05. Siten olen aina varmistunut siitä, että ainakin muuttujan varianssien yhtäsuuruus-edellytys on aina täyttynyt.

Muuttujan normaalijakautuneisuus on varsin voimakas vaatimus, joka harvoin on täysin voimassa. Normaalijakautuneisuutta voidaan tutkia tarkemmin esimerkiksi Kolmogorov-Smirnovin testillä. Suurilla otoksilla voidaan kuitenkin turvautua ns. *keskeiseen raja-arvolauseeseen (central limit theorem)*: ”Otoskeskiarvon jakauma noudattaa likimain normaalijakaumaa riippumatta siitä, millaisesta jakaumasta otos poimitaan”. Lauseen mukaan on siten todennäköistä, että keskiarvon jakauma on normaali, vaikka muuttujan alkuperäisten arvojen jakauma ei sitä olisikaan. Tämä pätee suurilla otoskoon arvoilla ja tällaisilla arvoilla keskiarvon otantajakaumaa voidaankin pitää normaalina. Karkeana rajana pidetään otoskokoa 30. Sen tähden pyritään siihen, että otoksessa olisi kaikissa vertailtavissa ryhmissä ainakin 30 tilastoyksikköä. Näin ollen on syytä olla varovainen johtopäätösten tekemisessä tätä pienempien ryhmien ollessa kyseessä. Samoin kovin vinoille jakaumille on kyseenalaista käyttää varianssianalyysiä. (Heikkilä 1998, 104, 215)

Aineistoni ongelmana onkin sen pienuus. Matalasta vastausprosentista johtuen (työntekijöillä 34,8%) yksittäisten vertailtavien ryhmien koko jää monessa tapauksessa alle 30 tilastoyksikön. Kysymyslomakkeiden palauttamista karhuttiin, vastaamiselle annettiin jatkoaikaa ja vastaajia muistutettiin asiasta pariinkin otteeseen, mutta kaikista yrityksistä huolimatta 187:stä kanslian työntekijöille jaetusta kyselylomakkeesta saatiin takaisin vain 65 kappaletta. Haluttomuuteen vastata kyselyyn voi luonnollisesti olla useita syitä, mutta yhtenä erityisen vaikuttavana tekijänä uskon olleen ”yleisen kyllästymisen kaiken maailman kyselyihin, joiden perusteella mukamas yritetään muuttaa asioita parempaan suuntaan, mutta loppujen lopuksi tulokset ehkä julkaistaan vain jossain, jonka jälkeen paperit haudataan arkistojen syövereihin, eikä mikään muutu koskaan mihinkään suuntaan”. Tämänkaltainen asenne tuntui vallitsevan voimakkaana kanslian työntekijöiden keskuudessa esim. kyselyn joistain vastauksista päätellen. Kanslian työntekijät eivät enää monen vuoden tuloksettomien työtyytyväisyys- ja johtamistutkimusten ja kyselyjen jälkeen usko siihen, että kyselyihin vastaamisella voisi olla mitään merkitystä. Vaikuttaminen nähdään hyödyttömänä, joten siihen ei viitsitä enää edes vaivautua. Mutta palataan nyt takaisin analysointimenetelmien ongelmiin tämän aineistoni tapauksessa.

Muuttujien tulisi siis olla normaalisti jakautuneita Kolmogorov-Smirnov – testillä testattuina. Muodostamani ihmis- ja tehtäväkeskeisyyttä mittaavat summamuuttujat täyttävätkin tämän ehdon eli ne ovat normaalisti jakautuneita. Liitteenä IV on kaikkien neljän summamuuttujan (kaksi toiveita mittaavaa ja kaksi toteutunutta käytöstä mittaavaa) Kolmogorov-Smirnov – testit, jotka osoittavat tämän (Sig –arvot ovat yli 0,05). Yksikään kyselylomakkeen kahdeksastatoista alkuperäisestä merkitys- ja vastaavasti kahdeksastatoista toteutumismuuttujasta ei kuitenkaan täytä normaalisti jakautumisen ehtoa ainakaan kyseisen testin mukaan. Näin ollen niiden kohdalla ei voitaisi käyttää varianssianalyysia tai *t*-testiä.

Kuitenkin, esimerkiksi Tarja Heikkilä kertoo kirjassaan, että vähintään välimatka-asteikollisesta muuttujasta voidaan tutkia, noudattaako muuttuja normaalijakaumaa (Heikkilä 1998, 191). Yksittäiset muuttujat kyselytutkimuksessani ovat kuitenkin ”vain” järjestysasteikollisia eli näin ollen niiden osalta ei voitaisi edes luotettavasti tutkia, noudattavatko ne normaalijakaumaa! Olen siis käyttänyt varianssianalyysia ja *t*-testiä myös yksittäisten muuttujien analysoinnissa saadakseni selville mahdollisesti tarkempia yksityiskohtia kanslian henkilökunnan toiveista ja esimiesten toteuttamista käytännöistä. Yksittäisiä muuttujia analysoimalla saadut tulokset ovat olleet samansuuntaisia kuin summamuuttujien analyysien antamat tulokset ja osaltaan ne ovat osoittautuneet myös summamuuttujien analyysistä tukeviksi, joten sinänsä myös yksittäisten muuttujien tapauksessa em. analyysillä saadut tulokset tuntuvat luotettavilta. Kuitenkin

varianssianalyysien ja t -testien tuloksiin, erityisesti yksittäisten muuttujien tapauksessa, on tässä tutkimuksessa suhtauduttava varauksella johtuen mainituista ongelmista normaalijakauman noudattamisen (ja mittaamisen) suhteen sekä myös tutkimukseni aineiston suhteellisen pienen koon ja edustavuuden vuoksi (alle puolet kanslian henkilökunnasta kuitenkin vain vastasi kyselyyn).

Uskon kuitenkin, että edellä mainitusta huolimatta tutkimukseni tulokset kertovat meille suhteellisen luotettavasti kanslian henkilökunnan kokemista toiveista ja todellisuudesta. Tämän väitteeni tueksi esitän seuraavan koemielessä suoritettun esimerkkitestin: käytin t -testiä selvittääkseni kuinka vastaajien sukupuoli vaikuttaa johtajalta toivottavaan tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen. Ensin testasin asiaa faktorianalyysin kautta muodostamani summamuuttujan avulla (joka siis noudattaa normaalijakaumaa). Tulokseksi tuli, että miehet toivovat naisia enemmän johtajalta tehtäväkeskeistä käyttäytymistä ja tekemäni testin perusteella ero on tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo oli 0,012). Tämän jälkeen tein saman testin, mutta käytin selitettävänä muuttujana tehtäväkeskeisyyttä kuvaavaa toista summamuuttujaa. Tämä toinen summamuuttuja muodostui samoista muuttujista kuin normaalijakaumaa noudattava summamuuttuja, mutta luokittelin sen saamaan arvoja vain yhdestä viiteen (ilman desimaaleja kuten kyselyni alkuperäiset, yksittäiset muuttujat). Tämä uusi summamuuttuja ei siten voi saada arvoja kuten 2,75 tai 4,25, joita normaalijakaumaa noudattava summamuuttuja mm. saa. Ennako-oletukseni mukaisesti tämä uusi summamuuttuja ei Kolmogorov-Smirnov – testin (KS – testin) mukaan noudatakaan enää normaalijakaumaa. Tätä muuttujaa käyttämällä t -testi antoi kuitenkin melkein saman tuloksen kuin edellisenkin, normaalijakaumaa noudattavan muuttujan kanssa. Ero miesten ja naisten vastausten keskiarvojen välillä oli tilastollisesti merkitsevä ja Sig-arvo oli 0,013. Tulokset olivat siis samankaltaiset riippumatta siitä, noudattaako selitettävä muuttuja KS – testin mukaan normaalijakaumaa, vai ei.

Näin ollen uskallan väittää, että tässä tutkimuksessa varianssianalyysien ja t -testien avulla saamani testitulokset ovat luotettavia, vaikka niiden selittävät muuttujat eivät aivan kaikissa tapauksissa täytäkään vaatimusta normaalijakauman noudattamisesta. Aineiston pienuus on kuitenkin edelleen huomioitava tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioitaessa.

3.4 Aineiston kuvaus ja taustamuuttujien jakaumat

Empiirinen tutkimusaineisto koostuu Valtioneuvoston kanslian työntekijöiltä ja esimiehiltä kyselylomakkeilla kootuista tiedoista. Kyselylomakkeita lähetettiin kansliaan yht.195 kpl, joista seitsemän kappaletta lähetettiin yksiköiden esimiehille ja yksi alivaltiosihteerille.

Esimieslomakkeita lähetettiin vastattavaksi siis yhteensä kahdeksan kappaletta ja työntekijälomakkeita 187 kappaletta. Esimieslomakkeita tuli takaisin viisi kappaletta ja työntekijälomakkeita 65 kappaletta. Esimiesten vastausprosentti oli siten 63% ja työntekijöiden vastausprosentti oli 35%. Työntekijöiden vastausprosentin jäädessä noin alhaiseksi, on kyselyn tuloksia yleistettäessä koko kanslian tasolle oltava hyvin varovainen.

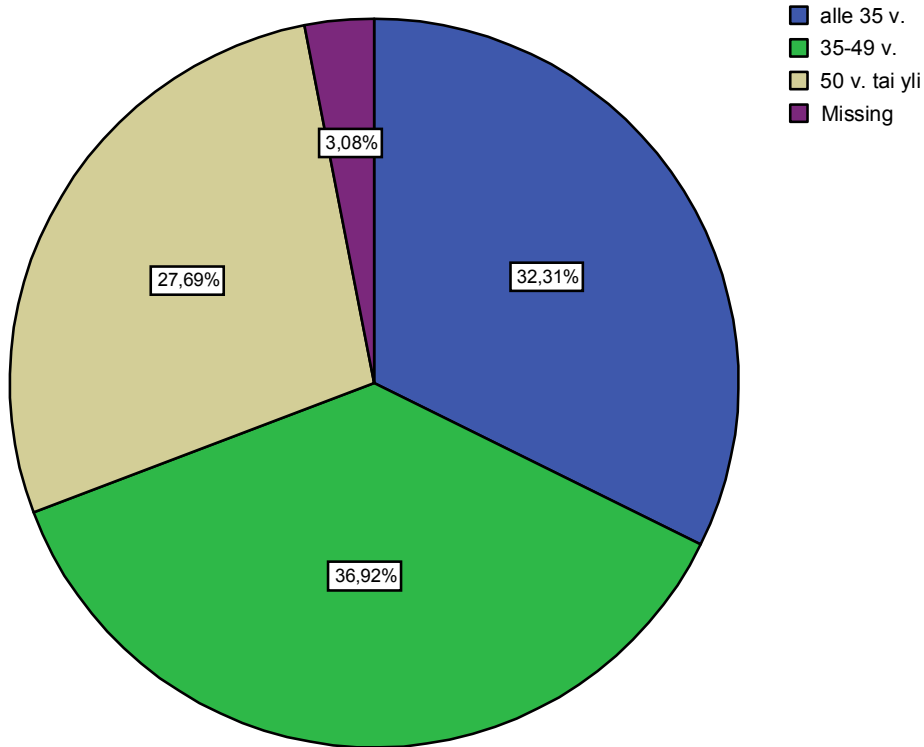
Kvantitatiivisia taustamuuttujia työntekijälomakkeella on kaksi kappaletta: ikä vuosina ja työskentelyaika nykyisessä työssä, joka myös oli ilmoitettava vuosina. Luokittelevia taustamuuttujia on kolme kappaletta: vastaajan sukupuoli, koulutus ja tehtäväryhmä, johon vastaaja kuuluu (esimiestyöt, asiantuntijatyöt, toimeenpanevat työt). Myös muut kyselylomakkeen muuttujat ovat kvalitatiivisia: loput ovat järjestysasteikollisia muuttujia, jotka saavat arvoja välillä 1-5.

Varsinaisia selitettäviä muuttujia aineistossa on $2 * 18$ eli 36 kappaletta. Lomakkeelle on määritelty 18 muuttujaa, jotka saavat arvoja yhdestä viiteen – ensin sen mukaan, kuinka paljon kyseinen asia vaikuttaisi toteutuessaan vastaajan työmotivaatioon ja sen jälkeen sen mukaan, kuinka hyvin kyseinen asia toteutuu vastaajan kohdalla kansliassa. Esimiesten lomakkeella kyseiset muuttujat ovat arvioitavana vain kertaalleen – heiltä kysyttiin, kuinka tärkeitä he arvioivat kyseisten asioiden olevan työntekijöilleen. Työntekijöiden kyselylomakkeissa esitettiin siis väittämiä siitä, kuinka työntekijän mielestä ihanteellisen esimiehen tulisi toimia. Vastaukset annettiin asteikolla 1-5 (ei lainkaan tärkeää – erittäin tärkeää), jolloin työntekijä arvioi sitä, kuinka tärkeinä hän pitää väittämissä mainittuja asioita oman työmotivaationsa kannalta. Väittämiä oli kahdeksantoista kappaletta. Seuraavaksi samat väittämät arvioitiin uudelleen, mutta tällä kertaa työntekijä sai arvioida sitä, kuinka kyseiset asiat hänen mielestään hänen oman esimiehensä kohdalla tällä hetkellä toteutuvat. Asteikko oli edelleen sama, yhdestä viiteen (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin myös, pitävätkö he omaa esimiestään lähinnä oman alansa asiantuntijana, ihmisten johtamiseen erikoistuneena ”ammattijohtajana”, vai onko esimies kenties yhtä paljon molempia. Lisäksi he saivat omin sanoin lisätä lomakkeelle omia tuntemuksiaan kyselyn aiheesta ja mm. kuvailla halutessaan tarkemmin omia työtehtäviään.

Suurin osa vastaajista on naisia. Naisia vastaajista on yhteensä 52 kappaletta. Vain 12 vastaajaa ilmoittaa olevansa miehiä ja yksi vastaaja ei ole ilmoittanut sukupuoltaan. Kuviosta 10 puolestaan nähdään, että vastaajat ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti ikäluokittain. Kuviossa käytetty luokittelu on sama, jota olen käyttänyt aineistoa analysoidessani. Tarkemmat tiedot kyseisestä muuttujasta näkyvät ympyrän alla olevasta frekvenssitaulukosta:

Kuvio 10 Vastaajat ikäluokittain

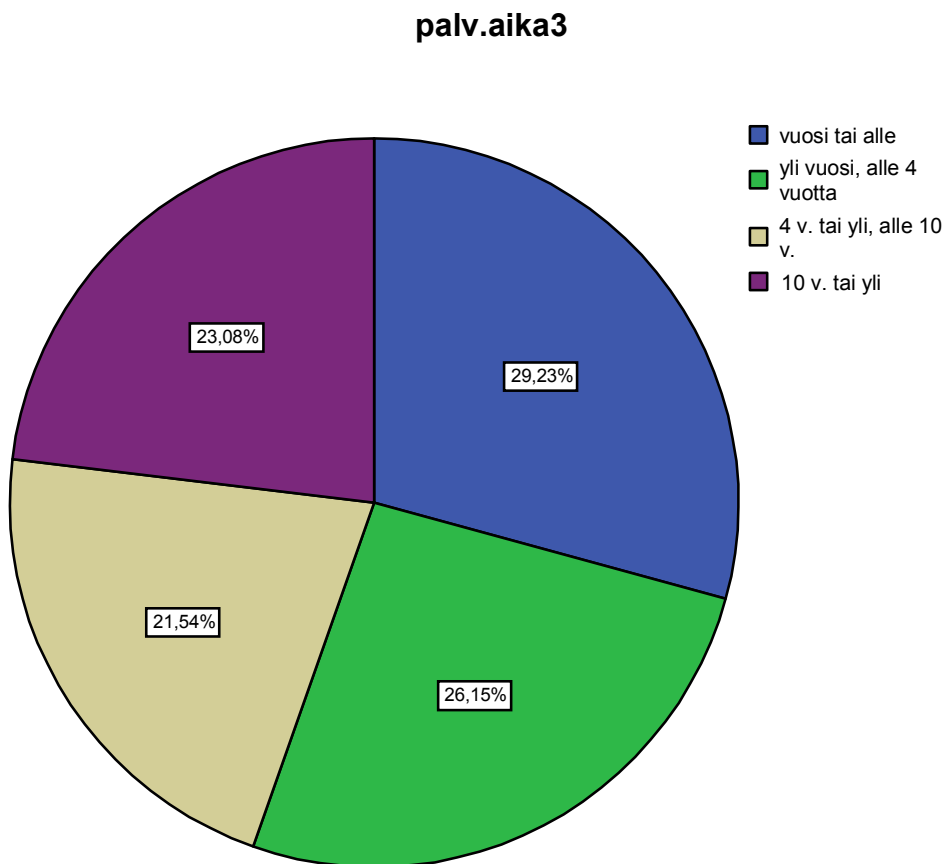
ikäluokat2



ikäluokat2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	alle 35 v.	21	32,3	33,3	33,3
	35-49 v.	24	36,9	38,1	71,4
	50 v. tai yli	18	27,7	28,6	100,0
	Total	63	96,9	100,0	
Missing	0	2	3,1		
Total		65	100,0		

Kuvio 11 Vastaajat luokiteltuina palvelusajan mukaan

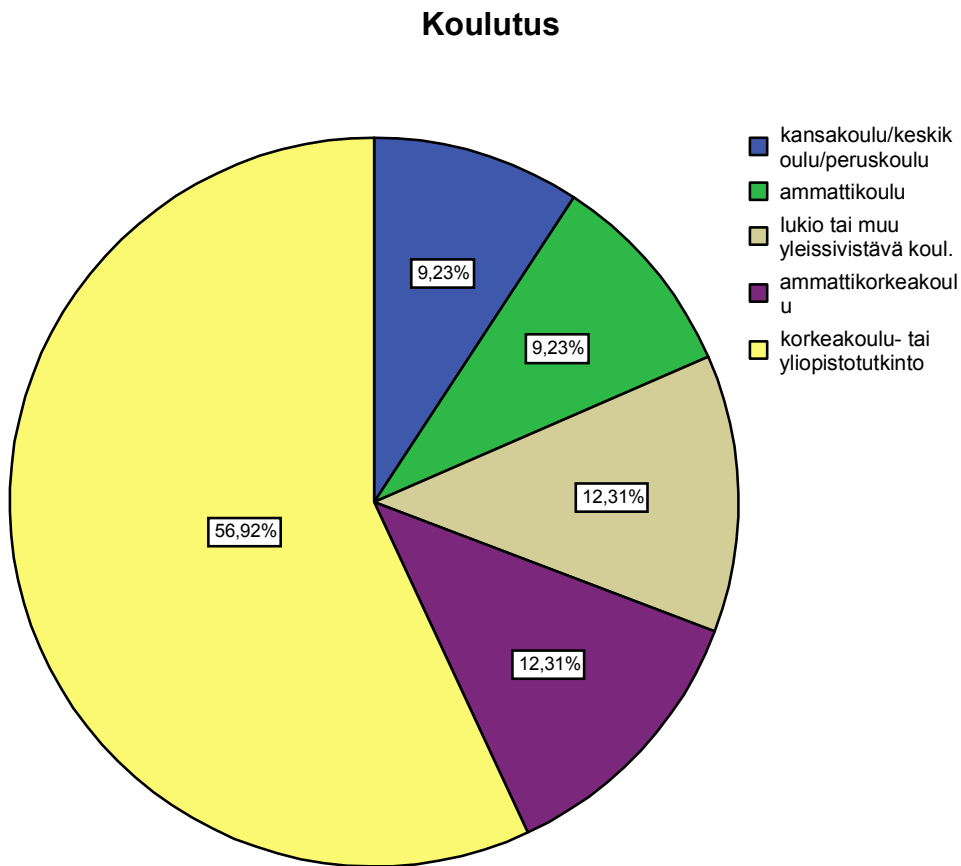


Kuviossa 11 on jaoteltu vastaajat sen mukaan, kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisessä työssään. Tässä käytettyä luokitusta olen käyttänyt myös aineistoa analysoidessani. Kuviosta voidaan nähdä, kuinka tasaisesti vastaajat ovat tässäkin tapauksessa jakautuneet. Tarkemmat tiedot muuttujasta ovat frekvenssitaulukossa alla:

palv.aika3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vuosi tai alle	19	29,2	29,2	29,2
	yli vuosi, alle 4 vuotta	17	26,2	26,2	55,4
	4 v. tai yli, alle 10 v.	14	21,5	21,5	76,9
	10 v. tai yli	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Kuvio 12 Vastaajat luokiteltuina koulutuksen mukaan



Koulutus

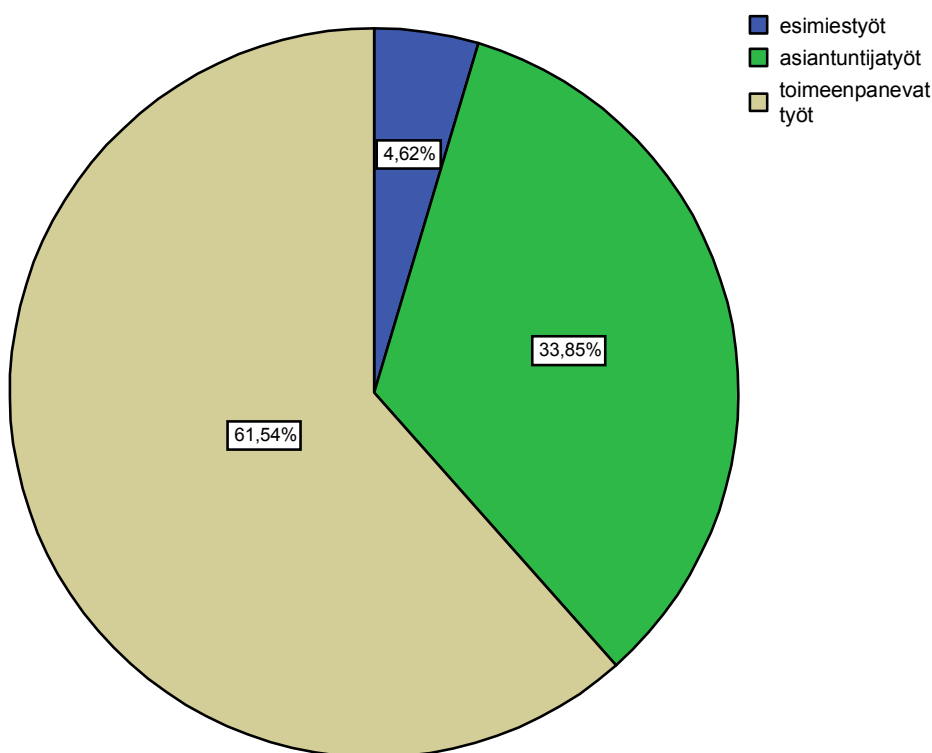
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu	6	9,2	9,2	9,2
	ammattikoulu	6	9,2	9,2	18,5
	lukio tai muu yleissivistävä koul.	8	12,3	12,3	30,8
	ammattikorkeakoulu	8	12,3	12,3	43,1
	korkeakoulu- tai yliopistotutkinto	37	56,9	56,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Yllä oleva piirakkadiagrammi (kuvio 12) puolestaan kuvaa vastaajien jakaumaa heidän koulutustaustansa suhteen. Suurin osa vastaajista (56,9%) on korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneita, kuten asiantuntijaorganisaation henkilökunnalta on luonnollista odottaakin. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita on 12,3% vastanneista. Saman verran on lukion

(ylioppilastutkinto) tai muun yleissivistävän koulutuksen saaneita. Ammattikoulututkinnon suorittaneita on 9,2% vastaajista ja samoin ainoastaan peruskoulun (sisältää myös mahdolliset kansa- tai keskikoulun käyneet) käyneitä on vastaajista 9,2%. Tarkemmat tiedot näkyvät frekvenssitaulukossa piirakan alla.

Kuvio 13 Vastaajat luokiteltuina tehtävien mukaan

Tehtävät organisaatiossa



Tehtävät organisaatiossa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	esimiestyöt	3	4,6	4,6	4,6
	asiantuntijatyöt	22	33,8	33,8	38,5
	toimeenpanevat työt	40	61,5	61,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Piirakkadiagrammi kuviossa 13 kuvaa vastaajien jakaumaa sen suhteen, millaisissa työtehtävissä he työskentelevät. Kuten diagrammista ja sen alla olevasta frekvenssitaulukosta voidaan havaita,

esimiestöissä työskentelee vastaajista ainoastaan kolme kappaletta (4,6%). Loput jakaantuvat joko toimeenpaneviin tai asiantuntijajoihin. Ylivoimaisesti suurin osa vastaajista (61,5%) tekee ns. toimeenpanevia töitä, joissa valtaosa töistä tehdään annettujen ohjeiden tai toimeksiantojen perusteella. Asiantuntijajoihin, joissa käytetään virkamiesvaltaa tai suoritetaan ns. vaativia asiantuntijajöitä, toimii 33,9% vastaajista. Tässä kyselyssä käytetty luokittelu perustuu valtiokonttorin ylläpitämään VPL - tilastoon (valtion palkkatilastointiluokitus), joka kyselyn tekemisen aikoihin todettiin ainoaksi olemassa olevaksi viralliseksi luokitteluksi asiantuntija- ja toimeenpanevien tehtävien kesken. Valtiokonttori kerää vuosittain tiedot palkkatilastointiluokituksen mukaisesti monilta valtion virastoilta, joten luokittelu on siten valtionhallinnossa yleisesti käytössä. Luokittelussa jokainen tehtävä saa oman koodin tehtävätason, organisaatiotason, vaativuustason ja tilastoperheen mukaan. Näistä kyselyni tarkoitukseen sopivimmaksi luokituksiksi nähtiin *tehtävätasoluokitus*. Kyseinen luokitus on otettu kyselyyn sellaisenaan VPL - tehtävätasokuvauksen mukaisesti (kts. tarkemmin esimerkiksi Valtiokonttorin www-sivuilta: valtiokonttori.fi -> Hallinnon ohjaus -> Tahti -> Valtion palkkatilastointiluokitus VPL).

3.5 Reliabiliteetista ja validiteetista

Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tulee tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa (tietosuoja, annettujen tietojen luottamuksellisuus yms.). Mittauksen hyvyttä tai luotettavuutta kuvataan kahdella käsitteellä: validiteetti ja reliabiliteetti, jotka molemmat kuuluvat hyvän tutkimuksen perusvaatimuksiin. Ne muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä 1998, 28, 30, 177) Muodostamieni summamuuttujien reliabiliteetti käsitellään luvussa 4.2. aineiston analyysin yhteydessä. Käyn tässä kohtaa läpi lähinnä muita tutkimusaineistoni validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyviä seikkoja.

Validiteetti eli pätevyys kuvaa sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. Näin ollen se onkin varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 1998, 28, 178) Hyvä tutkimus syntyy siten hyvästä tutkimusaineistosta. Ennen kaikkea aineiston tulee olla sellaista, että siitä on mahdollista löytää vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksen muotoilu huolella ja sen jakaminen selventäviin sekä tarkentaviin osakysymyksiin on siten myös erittäin

tärkeää. Päätin itse käyttää aineistoni keräämiseen kyselylomaketta, joten lomakkeen onnistunut muotoilu luonnollisesti vaikuttaa aineistoni validiuteen. Koska lomakkeen kysymykset muodostavat perustan tutkimukseni onnistumiselle, täytyi kysymysten tekoon kiinnittää luonnollisesti erityistä huomiota. Yritin parhaani mukaan tehdä kysymyksistä yksiselitteisiä ja käytin lukuisia tunteja tutkimusongelmani täsmentämiseen, jotta osaisin kysyä lomakkeella kaiken tutkimukseni kannalta olennaisen. Yritin myös kiinnittää huomiota lomakkeen rakenteeseen, selkeyteen ja loogisuuteen.

Yleisesti nähdään, että kyselylomaketutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle täysin samassa muodossa eikä tutkija pääse vaikuttamaan olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Vastaavasti heikkouksina voidaan kuitenkin nähdä mm. seuraavat seikat:

- vastausprosentti jää usein alhaiseksi
- vastaaja ei välttämättä vastaa halutussa järjestyksessä ja voi tutustua ennakolta myöhempisiin kysymyksiin
- väärinymmärtämisen mahdollisuus on olemassa, sillä vastaaja ei voi saada tarkentavaa informaatiota itselleen epäselvien kysymysten yhteydessä
- aina ei voi olla edes varma siitä, kuka kyselyyn on todellisuudessa vastannut tai vastaaja voi vastata väärin ja/tai epätarkasti. (Aaltola & Valli 2001, 101-102)

Olen yrittänyt parhaani mukaan huomioida nämä mahdolliset heikkoudet ja minimoida niiden vaikutukset tutkimuksessani. Toisen ja kolmannen listauksessa mainitun heikkouden ehkäisemiseksi pyrin tekemään lomakkeesta kaikin puolin mahdollisimman selkeän selkokiekisine vastausohjeineen. Lisäksi testasin lomaketta muutamalla tutkimuksen ulkopuolisella koehenkilöllä. Ensimmäiseen listauksessa mainittuun heikkouteen olen valitettavasti törmännyt tämän tutkimuksen kohdalla myös käytännössä. Vaikka lomakkeen palauttamiseen annettiin jatkoaikaa (ensimmäisen pariviikkoisen jälkeen vielä toiset kaksi viikkoa) ja vastaajia muistutettiin lomakkeen täyttämisestä ja palauttamisesta useaan otteeseen sekä minun että kanslian hallinto-osaston puolesta, lopullinen vastausprosentti jäi alhaiseksi. Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, kanslian työntekijöistä kyselyyn vastasi vain 35%. Taulukossa 4 kuvataan tutkimukseni perusjoukko, heille toimitettujen kyselylomakkeiden määrä ja palautettujen lomakkeiden eli vastanneiden määrä.

Perusjoukko:	Vastaajille toimitetut lomakkeet:	Vastanneiden määrä:
Kanslian yksikköesimiehet + alivaltiosihteeri (esimieslomake)	8 kpl	5 kpl
Kanslian muut työntekijät; lukuunottamatta erityisavustajia ja harjoittelijoita (työntekijälomake)	187 kpl	65 kpl

Taulukko 4 Tutkimuksen perusjoukko: kanslian henkilökunnalle toimitetut kyselylomakkeet ja vastanneiden määrä

Luonnollisesti tällainen kato työntekijäpuolella voi aiheuttaa saatuihin tuloksiin vääristymää, joka voi olla systemaattista. On siten syytä yrittää selvittää, mihin ryhmiin kohdeorganisaatiossani kato kohdistuu. Tätä varten tarkastelin palautetuilta lomakkeilta saatuja taustamuuttujien jakaumia kohdeorganisaation vastaaviin, jotka kuvaavat kanslian tilannetta kyselyn tekohetkellä. Ensinnäkin 80% lomakkeen palauttaneista oli naisia ja pyöristettynä loput 20% miehiä (yksi vastaaja ei ollut ilmoittanut sukupuoltaan). Tarkkoja tietoja kyselyhetken sukupuolijakaumasta kansliasta ei ole saatavilla, mutta suurinpiirtein jakauma on ollut seuraavanlainen: naisia 58% ja miehiä 42%. Naisia on kyselyntekohetkellä ollut henkilökunnassa siis hieman miehiä enemmän. Ero palautettujen lomakkeiden jakaumaan on silti huomattava. Naiset ovat vastanneet kyselyyn miehiä huomattavasti ahkerammin, mikä voi vääristää naisten ja miesten välisten vertailujen tuloksia. Vastaajien ikäjakauma vastaa suhteellisen hyvin kansliassa vallitsevaa tilannetta. Enemmistö vastaajista on 35-49 – vuotiaita, toiseksi suurin ryhmä on alle 35 – vuotiaat ja pienin ryhmä 50 – vuotiaat tai sitä vanhemmat. Ryhmien koot eivät merkittävästi poikkea toisistaan ja sama pätee myös vallitsevaan tilanteeseen.

Palvelusvuosien suhteen lomaketta vastaavia tietoja kansliassa vallitsevasta tilanteesta ei ole saatavilla ja kanslian koulutusrakennettakin voidaan vertailla lomakkeiden tietoihin ainoastaan

suuntaa antavasti, sillä vallitsevaa tilannetta kuvaavat tiedot eivät ole yhtä tarkkoja kuin kyselylomakkeelle annetut tiedot. Korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneiden suuri määrä suhteessa muun koulutuksen saaneihin vastaajiin lienee kuitenkin oikean suuntainen. Vastaajan tehtäväryhmän suhteen jakauma näyttäisi myös olevan suurin piirtein todellista tilannetta vastaava. Kyselyyn vastaajista 4,6% työskentelee esimiestöiksi luokiteltavissa tehtävissä ja todellisuudessa kanslian vastaava prosenttiluku on 4,5%. Suurin osa vastaajista (61,5%) työskentelee toimeenpaneissa tehtävissä ja samoin myös vallitsevan tilanteen mukaan suurin osa kanslian työntekijöistä työskentelee vastaavissa tehtävissä (53,3%). Asiantuntijatöissä kansliassa vallitsevan tilanteen mukaan työskentelee 42,2% työntekijöistä ja kyselyyn vastaajista näissä tehtävissä toimii 33,9%. Vastaajien kato näyttäisi siten liittyvän juuri kanslian miespuolisiin työntekijöihin iästä, koulutuksesta tai tehtäväryhmästä riippumatta. Onko näin, että naissukupuoleen yleisesti liitetty tunnollisuus ilmenee tässäkin tapauksessa ahkerampana kyselytutkimukseen vastaamisena?

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisin tuloksin. Tieteellisiä tuloksia ei saa yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkijan on oltava koko tutkimuksen teon ajan tarkka ja kriittinen. (Heikkilä 1998, 29) Virheet on pyrittävä mahdollisimman hyvin eliminoimaan, joten mittauksen ja analysointien tuloksia on syytä tarkistaa useampaankin kertaan ja myös eri tavoin mitattuna (esim. kontrollikysymysten avulla). Näin olen myös pyrkinyt toimimaan.

Edelleen tulokset voivat olla sattumanvaraisia, jos otoskoko on kovin pieni. Luotettavien tulosten saamiseksi on myös varmistettava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 1998, 29) Juuri näistä syistä tutkimukseni reliabiliteetin lisäämiseksi päätin tutkimuksen tekoa aloittaessani lähettää kyselyn koko kanslian henkilökunnalle, joka muodosti samalla tutkimuksen perusjoukon. Lomakkeen toimittaminen jokaiselle kanslian työntekijälle oli nähdäkseni paras keino saada vastausprosentti mahdollisimman korkeaksi ja huolehtia samalla tulosten edustavuudesta ja yleistettävyydestä ainakin koko kanslian tasolle. Kyselylomaketutkimuksessa onnistuminen on aika paljon kiinni siitä, kuinka korkeaksi vastausprosentti onnistutaan saamaan. Kun vastausprosentti jää hyvin matalaksi (kuten tässä tapauksessa), on aineiston analysoinnissa omat ongelmansa, mutta lisäksi on muistettava, että yleistysten tekemisessä aineiston pohjalta tulee olla hyvin varovainen. Niinpä tämän tutkimuksen perusteella saatuja tietoja voidaan yleistää koko kohdeorganisaationi tasolle vain suurella varauksella.

Tämän tarkastelun pohjalta tutkimukseni reliabiliteetti ja validiteetti ovat kunnossa lukuunottamatta kyselyn alhaista vastausprosenttia ja siitä mahdollisesti aiheutunutta virhettä miesten ja naisten välisiä vertailuja koskien. Olen saanut kyselyaineistosta vastauksia asettamaani tutkimusongelmaan ja sen osa-ongelmiin, joten siltä osin lomakkeen muotoilukin tuntuu onnistuneen. Olen pyrkinyt suhtautumaan saamiini tuloksiin ajatuksella ja tarvittavalla kriittisyydellä. Kyselyn alhaisen vastausprosentin vuoksi tutkimuksen kokonaisluotettavuus ei kuitenkaan ole paras mahdollinen, mitä ei voi kiistää. Kyselystä saatu aineisto oli kuitenkin se ainoa aineisto, jonka avulla tämä tutkielma oli mahdollista tehdä valmiiksi, joten sen puutteista huolimatta olen tehnyt parhaani saadakseni siitä irti sen, mitä siitä voi saada. Olen kuitenkin koko ajan yrittänyt parhaani mukaan huomioda aineiston antamat rajoitukset tutkimuksen tuloksia analysoidessani ja tätä raporttia kirjoittaessani. Toivottavasti olen siinä onnistunut.

4 Organisaation työntekijöiden odotukset henkilöstöjohtamiselta ja niihin vastaaminen

Tässä luvussa käydään läpi kyselytutkimuksen avulla saadut tutkimustulokset koskien Valtioneuvoston kanslian henkilöstön odotuksia kansliassa toteutettavaa henkilöstöjohtamista kohtaan.

4.1 Työntekijöiden odotukset vs. esimiesten oletukset ja vallitseva todellisuus

Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiltä, mitkä asiat ovat heidän työmotivaationsa kannalta tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Asiat oli asetettu arvioitaviksi asteikolla 1-5 ykkösen tarkoittaessa ”ei lainkaan tärkeää” ja viitosen puolestaan ”erittäin tärkeää”. Kahdeksan esimiehen arvosteltavaksi oli annettu samat asiat, mutta heiltä kysyttiin, *kuinka tärkeinä he arvioivat työntekijöiden pitävän kyseisiä asioita*. Tuloksista ilmeni, että yleisesti ottaen esimiehet tuntuvat tietävän hyvin sen, millaista johtamiskäyttäytymistä heidän alaisensa heiltä odottavat.

Työntekijöiden vastauksista ilmeni, että heidän työmotivaationsa kannalta *kaikista tärkeintä olisi, että esimies luottaa työntekijän osaamiseen* (muuttujan keskiarvo 4,8). Seuraavaksi tärkeintä olisi, että esimies perustelee päätöksensä (ka 4,4). Työntekijöiltä kysyttiin myös, kuinka hyvin heidän mielestään kukin arvioitu asia toteutuu organisaatiossa heidän oman esimiehensä kohdalla. Arviointiasteikko oli siis tässäkin tapauksessa yhdestä viiteen: ykkösen tarkoittaessa ”toteutuu hyvin huonosti” ja viitosen puolestaan ”toteutuu erittäin hyvin”. Esimies- ja asiantuntijatöissä työskentelevien mielestä esimies perustelee päätöksensä tyydyttävissä määrin (keskiarvot molemmissa ryhmissä 3,3), mutta toimeenpanevilla töissä työskentelevien mielestä päätösten perustelu toteutuu melko huonosti (ka 2,8). Työntekijän osaamiseen luottaminen puolestaan toteutuu asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien mielestä melko hyvin (keskiarvot molemmissa ryhmissä 4,3), mutta toimeenpanevilla töissä työskentelevien mielestä osaamiseen luottaminen toteutuu vain tyydyttävästi (ka 3,5). Toiveet ja todellisuus näyttäisivät siis kohtaavan toisensa huonoiten toimeenpanevia töitä suorittavien keskuudessa, erityisesti osaamiseen luottamisen suhteen. Luottamusta toivovat eniten kaikki työntekijät - toimeenpanevilla töissä toimivat yksinkin antavat muuttujalle keskiarvoksi 4,8. He eivät kuitenkaan koe saavansa luottamusta osakseen kuten asiantuntijat ja esimiestehtävissä toimivat. Tässä olisi kanslian esimiehillä ainakin selvästi parantamisen varaa.

Esimiehet olivat hekin arvioineet työntekijöidensä odottavan päätösten perustelua ja arvioineet sen toiseksi tärkeimmäksi asiaksi työntekijöilleen yhdessä luottamuksen ja työtehtävistä keskustelun kanssa (kaikki saivat keskiarvokseen esimiehiltä 4,4). Tärkeimmäksi asiaksi työntekijöilleen esimiehet arvioivat sen, kuinka hyvin esimies kunnioittaa työntekijän tunteita (ka 4,6). Tunteiden kunnioittaminen arvioitiin tärkeäksi myös työntekijöiden puolelta (ka 3,9), mutta tosin se ei noussut ihan niin tärkeäksi, kuin mitä esimiehet arvioivat. Suurimmat eroavuudet esimiesten arvioimissa asioissa ja työntekijöiden todellisissa toivomuksissa koskivat työtehtävien sisällön määrittelyä, tavoitteiden asettamista, määräaikojen asettamista sekä vuorovaikutustilanteissa auttamista. Työntekijöiden mielestä olisi kohtalaisen tärkeää (ka 3,7), että esimies antaisi työntekijän itse määrittellä työtehtäviensä sisällön. Esimiehet puolestaan olivat sitä mieltä, että tällä seikalla on työntekijöille vain vähän merkitystä (ka 2,8). Tavoitteiden ja määräaikojen tarkka asettaminen esimiesten puolelta tai muiden työntekijöiden kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa auttaminen ei puolestaan ole työntekijöille todellisuudessa niin tärkeää, kuin esimiehet omissa lomakkeissaan arvioivat niiden olevan. Esimiesten arvion mukaan edellä mainitut kolme asiaa olisivat kaikki työntekijöille melko tärkeitä (ka vähintään 4). Työntekijät itse taas arvioivat kyseiset asiat kuitenkin ”suhteellisen tärkeiksi asioiksi”, joilla on heidän työmotivaatioonsa vain ”jonkin verran merkitystä”. Taulukosta 5 ilmenee, kuinka henkilöstö ja esimiehet ovat muuttajat arvottaneet.

Kaikkein vähiten kanslian työntekijöiden työmotivaatioon on vaikutusta keskustelulla muistakin kuin työhön liittyvistä asioista ja työn tuloksien tarkalla valvomisella (keskiarvot 2,4 ja 2,3). Työntekijät eivät siis koe, että heidän työskentelytehokkuutensa lisääntyisi, jos esimiehen kanssa voisi keskustella ns. ”vapaasti asiasta kuin asiasta” eli tietty etäisyyden säilyttäminen nähdään ilmeisesti hyvänä asiana. Työn tuloksien tarkan valvomisen ja osaamiseen luottamisen välillä on nähtävissä selvä yhteys: työntekijöiden osaamiseen luottaminen on kanslian työntekijöiden mielestä erittäin tärkeää heidän työmotivaationsa kannalta. Näin ollen on luontevaa, että työn tuloksien tarkkaa valvomista ei heidän puoleltaan toivota.

Taulukko 5 Mitä henkilöstö haluaa ja mitä esimiehet uskovat heidän haluavan?

Muuttujat	Henkilöstön antamat keskiarvot	Esimiesten antamat keskiarvot
m9: Luottaminen työntekijän osaamiseen	4,8	4,4
m7: Päätösten perustelu	4,4	4,4
m12: Mahdollisuuden antaminen selventäviin kysymyksiin	4,2	4,4
m14: Tunteiden kunnioittaminen	3,9	4,6
m11: Tuen ja rohkaisun antaminen	3,9	4,2
m16: Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	3,8	4,2
m8: Antaa työntekijän itse määrittellä työtehtäviensä sisällön	3,7	2,8
m18: Palautteen antaminen	3,7	4,0
m1: Tavoitteiden asettaminen	3,7	4,2
m15: Vuorovaikutustilanteissa auttaminen	3,6	4,2
m2: Työtehtävien määrittely	3,2	3,6
m3: Määräaikojen asettaminen	3,1	4,0
m17: Työntekijän viihtyvyydestä huolehtiminen	3,1	3,6
m10: Keskustelu lähinnä vain työhön liittyvistä asioista	2,9	2,6

Esimieheltä toivotun ja todellisuudessa koetun käyttäytymisen välillä on eroja. Seuraavassa esittelen halutun ja todellisuuden väliset muuttujien keskiarvojen erotukset suuruusjärjestyksessä (mitä suurempi erotus, sitä huonommin kyseinen asia toteutuu kansliassa). Alla olevassa listassa mainitaan kymmenen muuttujaa, joiden kohdalla ero todellisuuden ja halutun välillä on suurimmillaan. Lista kertoo siis kanslian työntekijöiden mielipiteistä:

- 1) Esimies sitouttaa työtehtäviin keskustellen työntekijän kanssa antaen mahdollisuuden työnkuvaa selventäviin kysymyksiin (erotus 1,5).
- 2) Esimies perustelee päätöksensä (erotus 1,4).
- 3) Esimies antaa paljon tukea ja rohkaisua (erotus 1,3).
- 4) Esimies antaa usein palautetta (erotus 1,2).
- 5) Esimies auttaa ja antaa apua toisten työntekijöiden kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa (erotus 1,2).
- 6) Esimies tiedustelee ja kuuntelee työntekijän mielipiteitä ja huolenaiheita (erotus 1,1).
- 7) Esimies luottaa työntekijän osaamiseen (erotus 1,0).
- 8) Esimies asettaa tarkat tavoitteet työntekijän työlle (erotus 0,9).
- 9) Esimies kunnioittaa työntekijän tunteita (erotus 0,8).
- 10) Esimies pyrkii aina huolehtimaan työntekijän viihtyvyydestä (erotus 0,6).

Edellä mainittu lista kertoo siis niistä asioista, joihin kanslian esimiesten kannattaisi ennen kaikkea kiinnittää huomiota, jotta he kykenisivät vastaamaan paremmin työntekijöidensä toiveisiin. Lista kertoo työntekijöiden toiveista yleisesti koko kanslian tasolla erittelemättä heitä sukupuolen, koulutuksen, työtehtävien tms. perusteella. Listan perusteella kanslian esimiehiltä toivotaan siis kaikista eniten sitä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus esimiesten kanssa keskustellessaan työnkuvaansa selventäviin kysymyksiin. Tämä saattaa liittyä erääseen työntekijöiden avovastauksissaan esille tuomaan ongelmaan. Heidän mielestään kanslian organisaatorakenne on osin epäselvä. Tämä ilmeni useasta vastauksesta. Eräs vastaajista toteaa: ”kanslian koko johtamisjärjestelmä kaipaisi tarkistamista. On epäselvää, ketä oikein pitäisi pitää esimiehenä. Organisaatorakenne ei ole looginen, mikä johtaa edellä mainittuun.” Kansliassa on monin paikoin yksikön esimiehen ja työntekijän välissä vielä ns. lähiesimies. Monet vastaajista toteavat, että lähiesimiesten ja yksikköesimiesten välistä työnjakoa ja yhteistoimintaa pitäisi selkiyttää. Epäselvyydet näiden välisissä suhteissa kun heijastuvat myös alaspäin. Eräs työntekijä kertoi havainneensa yllättäen organisaatiokaaviosta, että hänellekin on kaavioon merkitty lähiesimies. Käytännössä tätä asiaa ei kuitenkaan ole mistään huomannut, eikä asiasta oltu edes mitenkään tiedotettu kyseisessä yksikössä.

Työntekijöiden avovastauksista käy selvästi ilmi, että kanslian organisaatiorakenteen ja erityisesti organisaatiohierarkioiden selkiyttäminen olisi tarpeen. Toimivassa organisaatiossa on oltava selvää, kuka on kenenkin alainen ja kuka on kenenkin esimies. Samoin tehtävänantojen selkiyttämisen tarve käy vastauksista ilmi. Työntekijöille tuntuu olevan epäselvää, mikä tehtävä kenelläkin on organisaatiossa. Eräs vastaaja kirjoittaa: ”odottaisin johtajilta, että muut kuin oman tehtävän keskeisimmät vastuualueet olisivat selkeämmin esillä. Oma asema organisaatiossa on epäselvä.” Ehkä tällä viitataan epäselvyyksiin siitä, kuinka vastuut ja tehtävät jaetaan kansliassa. Sillä kuitenkin voidaan tarkoittaa myös sitä, että vaikka kansliassa työskentelevä henkilö tuntee hyvin oman vastuualueensa ja omat tehtävänsä, hän ei välttämättä ole selvillä siitä, miten hänen työnsä asettuu *osaksi koko kanslian toimintaa*, ja mikä on juuri hänen paikkansa kanslian organisaatiohierarkiassa. Kanslian organisaatiorakenne kokonaisuudessaan on sen osana toimiville työntekijöille siten epäselvä.

Puutteita on edellä esitellyn listan mukaan myös päätösten perustelussa sekä tuen ja rohkaisun antamisen suhteen. Tuloksista ilmenee, että esimiehetkin tietävät alaistensa pitävän päätösten perustelua hyvin tärkeänä, mutta todellisuudessa työntekijät eivät kuitenkaan koe esimiesten perustelevan päätöksiään riittävästi. Samoin esimiehet tietävät työntekijöiden tuen ja rohkaisun tarpeen olevan suurta, mutta todellisuudessa työntekijöille annettu tuki esimiesten taholta jää kuitenkin riittämättömäksi. Myös palautteen antamisen tarve tiedostetaan, mutta sitäkään ei anneta työntekijöiden mielestä riittävästi. Tuloksista on siis selvästi nähtävissä, että pääsääntöisesti esimiehet tuntuvat tietävän, mitä heidän alaisensa heiltä odottavat. Jostain syystä esimiehet eivät kuitenkaan toimi tämän heillä olevan tiedon varassa, minkä takia työntekijöiden odotukset johtamiselta ja vastaava todellisuus eivät optimaalisesti kohtaa toisiaan.

4.2 Tehtävä- vai ihmiskeskeistä käyttäytymistä?

Yleiskatsauksen jälkeen on aika tutkia tarkemmin, millaista johtamiskäyttäytymistä kanslian henkilökunta ja sen eri tehtäväryhmät odottavat esimiehiltään. Ensin otin selvää, voidaanko kanslian henkilökunnan odotukset esimiehiltään jakaa aiemmin esittelemieni tilannejohtamisen periaatteiden mukaisesti tehtävä- ja ihmiskeskeiseen käyttäytymiseen. Faktorianalyysin avulla sain muodostettua tutkimusaineistoni motivaatioon vaikuttavista muuttujista kaksi summamuuttujaa. Toinen mittaa alaisten odotuksia esimiehen ihmiskeskeistä toimintaa kohtaan ja toinen vastaavasti odotuksia tehtäväkeskeisen toiminnan suhteen. Tehtäväkeskeisyyttä mittaavan summamuuttujan muodostavat seuraavat muuttujat: tavoitteiden asettamisen tärkeys (m1), työtehtävien määrittely

(m2), määräaikojen asettaminen (m3) ja säännöllisen raportoinnin vaatiminen (m5). Ihmiskeskeisyyttä mittaavan summamuuttujan muodostavat tuen ja rohkaisun antaminen (m11), mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu (m16), työntekijän viihtyvyydestä huolehtiminen (m17) sekä palautteen antaminen (m18). Todellisuudessa toteutunutta tilannetta mittaamaan muodostin vastaavasti kaksi summamuuttujaa, ihmiskeskeisyyttä kuvaavan ja tehtäväkeskeisyyttä kuvaavan, jotka muodostuvat samoista muuttujista kuin odotuksia mittaavat muuttajat.

Faktorianalyysien kommunaliteettitaulukot ovat liitteenä V. Summamuuttujien luotettavuus eli reliabiliteetti on testattu käyttämällä ns. Cronbachin alfaa (α). Alfa-arvot olivat kaikilla summamuuttujilla yli 0,60, jota pidetään alimpana hyväksyttävänä arvona. Tämä todetaan esimerkiksi Jari Metsämuurosen kirjassa ”SPSS aloittelevan tutkijan käytössä” (2000). Odotuksia mittaavilla muuttujilla tehtäväkeskeisen summamuuttujan alfa-arvo oli 0,748 ja ihmiskeskeisellä summamuuttujalla vastaavasti 0,712. Toteutunutta käytöstä mittaavien summamuuttujien kohdalla tehtäväkeskeisen muuttujan arvo oli 0,849 ja ihmiskeskeisen muuttujan alfa-arvo oli vastaavasti 0,859. Näin ollen muodostamani summamuuttujat voidaan nähdä luotettaviksi mittareiksi tehtävä- ja ihmiskeskeisyydelle sekä odotusten että toteutuneen todellisuuden osalta. Lisäksi, kuten jo aiemmin olen todennut, kaikki summamuuttujat on testattu myös Kolmogorov-Smirnov – testillä, jonka mukaan kaikki niistä ovat normaalisti jakautuneita (Sig-arvot ovat yli 0,05). Näin ollen muuttujia voidaan luotettavasti analysoida mm. varianssianalyysin ja Studentin *t*-testin avulla.

Taulukossa 6 näkyvät summamuuttujien saamat keskiarvot kansliassa. Toteutunutta tilannetta kuvaavat muuttujat on merkitty TO - etuliitteellä. Taulukon perusteella on nähtävissä, että yleisesti ottaen ihmiskeskeistä käyttäytymistä toivotaan ehkä hieman enemmän kuin tehtäväkeskeistä. Kummankin toteutuminen käytännössä on kuitenkin heikkoa ja erityisesti ihmiskeskeisyyden suhteen ero toivotun ja todellisuuden suhteen on melko suuri.

Voiko näiden tietojen perusteella sijoittaa kanslian henkilökuntaa tilannejohtamisen kaavioon, joka esiteltiin kuviossa 7? Yleisesti ottaen voisi ehkä olettaa henkilökunnan sijoittuvan odotustensa perusteella valmiustasoltaan toiseen tai molempiin keskitasoiseen luokkaan. Sovellettavan johtamistyylin tulisi siten olla jossain ”myyvän” ja ”osallistuvan” välimaastossa. Edellä on jo huomattu, että mm. päätösten perustelu ja mahdollisuuden antaminen selventäviin kysymyksiin kuuluivat asioihin, joita henkilökunta eniten arvostaisi työmotivaationsa ylläpitämisessä. Molemmat kuuluvat olennaisesti ”myyvää” tyyliä edustavan esimiehen käyttäytymiseen. Samoin runsas keskustelu ja tukea antava käyttäytyminen ovat molemmat työntekijöiden toivelistan kärkipäässä.

Taulukko 6 Summamuuttujien keskiarvot

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TO Ihmiskeskeinen esimies	65	1,00	5,00	2,5577	,93934
TO Tehtäväkeskeinen esimies	65	1,00	4,50	2,6000	,90009
Tehtäväkeskeinen esimies 2	65	1,00	4,75	3,0577	,74840
Ihmiskeskeinen esimies 2	65	2,25	5,00	3,6115	,67753
Valid N (listwise)	65				

Nämä (runsas keskustelu ja tukea antava käyttäytyminen) puolestaan kuuluvat tunnusomaisesti ”osallistuvaa” tyyliä käyttävälle esimiehelle. Olennaista on, että molemmissa tyyliissä esimieheltä odotetaan suhteellisen korkeaa ihmiskeskeistä käyttäytymistä. ”Myyvässä” tyyliissä molempien käyttäytymistyylien osuus on suunnilleen yhtä suuri ja ”osallistuvassa” tyyliissä tehtäväkeskeisen käyttäytymisen osuus on suhteessa vähäisempää.

4.2.1 Työtehtävien luonteen vaikutus johtamisen kysyntään

Kyselylomakkeisiin vastaajat saivat myös täyttää tiedon siitä, työskentelevätkö he esimies-, asiantuntija- vai toimeenpanelevissa tehtävissä. Tehtäväryhmät oli lomakkeelle kuvattu seuraavasti:

Esimiestyöt = Tähän kuuluvat sellaiset johto-, työnjohto- ja esimiestyöt, joissa työnjohtamisen ja esimiestehtävien osuus työajasta on yli puolet.

Asiantuntijatyöt = Tähän kuuluvat sellaiset virat ja tehtävät, joissa käytetään virkamiesvaltaa tai tehdään vaativia asiantuntijajähtöitä, johto- ja esimiestöiden osuus on alle puolet kokonaistyöajasta.

Toimeenpaneuvat työt = Tähän kuuluvat sellaiset työt, joissa valtaosa töistä tehdään annettujen ohjeiden tai toimeksiantojen perusteella, tehtäviin ei yleensä sisälly esimies- ja johtamistehtäviä tai niitä sisältyy vain jonkin verran.

Kyseinen luokitus on otettu kyselyyn sellaisenaan VPL - tehtävätasokuvauksen mukaisesti, kuten jo aiemmin olen kertonut.

Analysoin odotuksia mittaavat summamuuttujat varianssianalyysin avulla. Tehtäväryhmien kesken ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroavuuksia sen suhteen, kuinka paljon ihmis- tai tehtäväkeskeistä käyttäytymistä vastaajat toivovat. Toimeenpanelevissa tehtävissä työskentelevät tuntuivat kuitenkin toivovan enemmän tehtäväkeskeistä käyttäytymistä kuin asiantuntijatehtävissä

toimivat. Asiantuntijat antoivat tehtäväkeskeisyyttä mittaavalle summamuuttujalle keskiarvoksi 2,8 ja toimeenpaneissa tehtävissä työskentelevät puolestaan 3,2. Keskihajonta oli molemmissa ryhmissä n. 0,7. Varianssianalyysi antoi Sig-arvoksi kuitenkin 0,088, joten liikuttaessa 95%:n varmuusrajalla, tilastollista merkitsevyyttä ei kyseisellä erolla voida sanoa olevan. Näin ollen tämän aineiston perusteella ei voida varmasti kertoa siitä, aiheuttaako tiettyyn tehtäväryhmään kuuluminen eroja alaisten odotuksiin ihmis- ja tehtäväkeskeisyyden suhteen.

Kuitenkin, kun yksittäisille muuttujille annettiin selittäväksi tekijäksi työntekijän tehtäväryhmä, aineistosta nousi esiin muutamia asioita. Ilmeni, että työtehtävien laatu näyttäisi joiltain osin vaikuttavan siihen, mitä työntekijät toivovat esimiehiltään. Toimeenpaneissa ja asiantuntijatoimivien kesken löytyi tilastollisesti merkitsevä ero vastausten keskiarvojen välillä sen suhteen, kuinka paljon henkilöiden työmotivaatiolle merkitsisi työtehtävien tarkka määrittely esimiehen toimesta. Toimeenpaneissa työskentelevien mielestä työtehtävien tarkalla määrittelyllä esimiehen toimesta olisi jonkin verran enemmän merkitystä heidän työmotivaatiolleen kuin asiantuntijatoimivien työskentelevien mielestä. Toimeenpaneissa töissä työskentelevien vastausten keskiarvo kyseiseen kysymykseen on 3,5 ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien vastausten keskiarvo puolestaan on 2,7. Varianssianalyysi antoi Sig-arvoksi 0,014 ja ero on tilastollisesti merkitsevä jopa 98%:n varmuudella.

Toinen tilastollisesti merkitsevä eroavuus löytyi, kun vertasin asiantuntijatehtävissä toimivien (samaa luokkaan yhdistettyinä myös esimiestehtävissä toimivat vastaajat, 3 kpl) ja toimeenpaneivia tehtäviä suorittavien toiveita sen suhteen, kuinka paljon he toivovat yksityiskohtaisten ohjeiden antamista esimieheltään. Toimeenpaneissa tehtävissä työskentelevien mielestä heidän työskentelymotivaatiolleen olisi jonkin verran merkitystä yksityiskohtaisten ohjeiden antamisella heidän työnsä toteuttamiseksi (ka 2,7). Asiantuntijatehtävissä (ja esimiestehtävissä) toimivien mielestä tällaisella asialla on vain hyvin vähän merkitystä heidän työmotivaatiolleen (ka 2,0). *T*-testin mukaan keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä 99% varmuudella (Sig-arvo 0,004). Tulos on sama myös, jos esimiestehtävissä työskentelevät jätetään vertailusta kokonaan pois. Näiden yksittäisten tulosten valossa voidaan sanoa, että tehtäväryhmällä vaikuttaisi olevan hieman vaikutusta siihen, millaista johtamiskäyttäytymistä esimiehiltä toivotaan. Toimeenpaneissa töissä työskentelevät toivovat asiantuntijoita enemmän ainakin työtehtävien tarkkaa määrittelyä ja yksityiskohtaisten ohjeiden antamista, mikä tuntuisi sopivan tilannejohtamismallin ajattelutapaan.

4.2.2 Muiden taustamuuttujien vaikutus?

Entäpä sitten muiden taustamuuttujien vaikutus kanslian henkilökunnan toiveisiin? Testattaessa sukupuolen vaikutusta summamuuttujiin voidaan havaita, että ihmiskeskeisyyden osalta sukupuoli ei tuntuisi aiheuttavan tilastollisesti merkittäviä eroja. Kuitenkin verrattaessa tehtäväkeskeisyyden saamia keskiarvoja voidaan huomata, että miehet tuntuvat toivovan esimieheltään tehtäväkeskeistä käyttäytymistä naisia enemmän. *T*-testi osoittaa, että tämä ero on tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo on 0,012). Naisten antama keskiarvo toivotulle tehtäväkeskeiselle käyttäytymiselle on 2,9 eli ei kovin korkea. Tehtäväkeskeisyydellä voisi tulkita olevan jonkin verran merkitystä naisille. Miesten antama keskiarvo tehtäväkeskeisyydelle on puolestaan 3,5, mikä tarkoittaa sitä, että miehille esimiehen tehtäväkeskeisyys olisi jo melko tärkeää. Tätä eroa ei voi suoraan selittää vastanneiden miesten erilaisella koulutus- tai tehtävätasolla, sillä vastaajat olivat jakautuneet sekä koulutuksensa että tehtäviensäkin osalta tasaisesti kaikkiin luokkiin kuten naisetkin. Ns. perinteiset sukupuoliroolitkin näyttäisivät siten vaikuttavan toivottavaan esimieskäyttäytymiseen. Työkeskeiset miehet arvostavat tehtäväkeskeistä käyttäytymistä tunteellisina pidettyjä naisia enemmän. Ero on mielenkiintoinen, mutta tässä yhteydessä täytyy myös muistaa, että miesten ja naisten välisiä vertailuja mahdollisesti vääristää kyselyn alhaisesta vastausprosentista johtuva kato miesvastaajien suhteen.

Jatketaan kuitenkin analysointia, mutta seuraaviin miesten ja naisten välisistä eroista kertoviin tuloksiin on edellä mainitusta syystä suhtauduttava varauksella. Yksittäisiä muuttujia analysoitaessa oli mahdollista määritellä tarkemmin, mitä tehtäväkeskeisen käyttäytymisen osa-alueita miehet erityisesti toivovat naisia enemmän. Naiset ja miehet ovat eri mieltä ainakin määräaikojen asettamisen tarpeellisuudesta. Miehet ilmoittavat, että heille tarkkojen määräaikojen asettaminen esimiehen toimesta on melkoisen tärkeää heidän työmotivaationsa kannalta (ka 3,7). Naisten mielestä kyseisellä asialla on heidän työmotivaatioonsa vain jonkin verran merkitystä (ka 3,0). Ero on *T*-testin mukaan tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo 0,030). Miehet näyttäisivät siis tarvitsevan ”ylhäältä annettuja” määräaikoja naisia enemmän työskentelymotivaationsa ylläpitämiseksi.

Luonnollisena jatkumona tälle tulokselle on myös seuraava: miesten mielestä myös säännöllisen raportoinnin vaatimisella on jonkin verran merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta (ka 2,8). Naiset puolestaan ilmoittavat, että kyseisellä seikalla on vain hyvin vähän merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta (ka 2,1). Tämäkin ero on *t*-testin mukaan tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo 0,040). Tuntuu siltä, että miehet kaipaavat näiden tulosten valossa naisia enemmän esimiehen taholta työn tulosten ja etenemisen valvontaa. Tämän vahvistaakin seuraava tutkimustulos: miesten

mielestä myös työn tulosten valvomisella esimiehen taholta on jonkin verran merkitystä heidän työmotivaatiolle (ka 2,8). Naisille työn tulosten tarkalla valvomisella on vain hyvin vähän merkitystä heidän motivaationsa kannalta (ka 2,2). *T*-testin antama Sig-arvo keskiarvojen eroille on 0,024 eli tilastollista merkitsevyyttä löytyy. Voisiko ollakin niin, että jälleen ns. perinteisiin sukupuolirooleihin viitaten, tunnollisina pidetyt naiset tarvitsevat työnsä huolella tekemiseksi miehiä vähemmän tarkkoja määräaikoja ja valvontaa? Voisivatko naiset olla työnsä tekemisen ja loppuun suorittamisen suhteen miehiä luotettavampia, ainakin työskennellessä ilman tarkkaa valvontaa? Ajatus on mielenkiintoinen.

Vastaajan iällä ei ole tilastollista merkitsevyyttä ihmis- tai tehtäväkeskeisyyden saamiin keskiarvoihin. Myöskään vastaajan palvelusvuosilla nykyisessä työssään ei ole merkitystä sille, kuinka ihmis- tai tehtäväkeskeistä käyttäytymistä henkilö esimieheltään toivoo. Yksisuuntainen varianssianalyysi kuitenkin kertoo, että palvelusvuosilla on merkitystä siihen, kuinka tärkeäksi motivaatiolle koetaan keskustelu esimiehen kanssa lähinnä vain työhön liittyvistä asioista (Sig-arvo 0,015). Tämä siis tarkoittaa, että vastaajalla ei ole juuri tarvetta keskustella esimiehensä kanssa muista kuin työhön liittyvistä asioista. Vuoden tai alle työskennelleiden keskiarvo on 2,3 ja neljä vuotta tai yli (mutta alle 10 vuotta) työskennelleiden muuttujalle antama keskiarvo on 3,3. Tämä saattaisi kertoa siitä, että hyvin vähän aikaa organisaatiossa olleet toivoisivat voivansa keskustella esimiehensä kanssa muistakin kuin vain työhön liittyvistä asioista. Yli neljä vuotta työskennelleet eivät enää pidä työn ulkopuolisiin asioihin liittyviä keskusteluja esimiehen kanssa niin tärkeinä. Mielenkiintoista on myös, että yli kymmenen vuotta työskennelleiden ja alle neljä vuotta organisaatiossa olleiden vastausten keskiarvoissa ei ollut merkittävää tilastollista eroavaisuutta. Löytyisikö tähän kenties kuitenkin selitystä työntekijän iästä?

Kaksisuuntaista varianssianalyysiä käyttämällä sain selville, että iällä ja palvelusvuosilla yhdessä on tilastollista merkitsevyyttä siihen, kuinka tärkeäksi koetaan keskustelu vain töihin liittyvistä asioista. Iällä yksinään tällaista tilastollisesti merkitsevää vaikutusta asiaan ei ole. Tilastollisesti merkitsevä ero on alle 35 - vuotiaiden ja 50 - vuotiaiden tai sitä vanhempien välillä (Sig-arvo 0,046). Eli nuoret ja vanhat kokevat asian eri tavoin. Aineistoni asettamien rajoitteiden vuoksi asiasta ei voida vetää kovinkaan pitäviä johtopäätöksiä. Kuitenkin näyttäisi siltä, että ikä ja palvelusvuodet voisivat vaikuttaa työntekijän toiveisiin siten, että nuori ja työssään vielä kokematon vastaaja toivoo esimieheltään ehkä hieman ”tuttavallisempaa” asennetta kuin vanhempi ja kokenut vastaaja. Muuttujan (keskustelu lähinnä vain työhön liittyvistä asioista) saamat keskiarvot kuitenkin

pääpiirteissään aina nousevat hieman ikäluokan mukana:

- vuoden tai alle työskennellyt, keskiarvo muuttujalle 2,3
- yli vuoden, mutta alle 4 vuotta työskennellyt, keskiarvo muuttujalle 2,9
- neljä vuotta tai yli, kuitenkin alle 10 vuotta työskennellyt, keskiarvo muuttujalle 3,3
- kymmenen vuotta tai yli työskennellyt, keskiarvo muuttujalle 3,1

Tilannejohtamisen malliin sopisi, että nuori ja kokematon työntekijä kaipaa ihmiskeskeisyyttä esimieheltään vanhempaa ja kokeneempaa kollegaansa enemmän. Mutta kuten jo sanoin aiemmin, tämän olettamuksen paikkansapitävyyttä ei kuitenkaan tämän aineiston perusteella pysty aukottomasti todistamaan.

Vastaajan koulutuksella ei ole vaikutusta toiveisiin ihmiskeskeistä käyttäytymistä koskien, mutta tehtäväkeskeisen käyttäytymisen toiveisiin koulutus näyttäisi vaikuttavan joltain osin. Summamuuttujia analysoitaessa selvisi, että kansakoulun, keskikoulun tai peruskoulun (vastaisuudessa käytän tästä joukosta ilmaisua ”peruskoulun käyneet”, joka siis viittaa samalla myös kansakoulun tai keskikoulun käyneisiin vastaajiin) käyneet toivovat keskimääräisesti enemmän tehtäväkeskeisyyttä esimieheltään kuin korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneet. Muiden koulutusryhmien välillä eroavaisuuksia ei ilmennyt. Erot olivat varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitseviä (Sig-arvo 0,006) ainoastaan kaikista vähiten ja kaikista eniten koulutettujen välillä. Peruskoulun käyneiden antamat arvot tehtäväkeskeisyyttä mittaavalle summamuuttujalle olivat kaikkein korkeimmat: keskiarvoksi tuli 3,8 (keskihajonnan ollessa 0,70). Korkeakoulun käyneiden muuttujalle antamat arvot olivat puolestaan joukon matalimmat: keskiarvo muuttujalle heidän osaltaan oli 2,8 (keskihajonnan ollessa 0,75).

Yksittäisten muuttujien analyyseissä paljastui muutamia yksityiskohtia siitä, kuinka vastaajan koulutustausta vaikuttaa hänen toiveisiinsa esimiehen käyttäytymistä kohtaan. Lukion käyneiden (tai muun yleissivistävän koulutuksen saaneiden) mielestä työtehtävien tarkka määrittely esimiehen toimesta koetaan vastaajan motivaatiolle melko tärkeäksi (ka 4,0). Lukion käyneet antavat tälle muuttujalle muita koulutusryhmiä korkeamman keskiarvon. Ero on varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo 0,004) verrattuna korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneisiin, joiden mielestä tehtävien tarkka määrittely vaikuttaa heidän motivaatioonsa vain hieman (ka 2,8). Korkeakoulutettujen kyseiselle muuttujalle antama keskiarvo on joukon matalin. Toisin sanoen lukion käyneet haluavat, että heidän esimiehensä määrittelisivät heidän työtehtävänsä melko tarkasti. Korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneet puolestaan eivät halua työtehtävien tarkkaa määrittelyä esimiehensä toimesta lainkaan samoissa määrin.

Peruskoulun käyneet puolestaan toivovat, että heidän esimiehensä antaisi heille yksityiskohtaisia ohjeita heidän työnsä suorittamiseksi (ka 3,8). Heidän mielestään yksityiskohtaisten ohjeiden antaminen on heidän motivaatiolleen jopa melko tärkeää. Peruskoulun käyneiden tälle muuttujalle antama keskiarvo on joukon korkein ja ero on varianssianalyysin perusteella tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo 0,001) verrattuna muuttujalle alimmat arvot antaneisiin korkeakoulutettuihin ja ammattikoulun käyneisiin vastaajiin. Kaikkein vähiten yksityiskohtaisten ohjeiden antamista toivovat ammattikoulun käyneet vastaajat, jotka ovat antaneet muuttujalle keskiarvoksi 1,7. Keskiarvo on huomattavan matala ja kaikkien ammattikoulun käyneiden vastaajien muuttujalle antamat arvot rajoittuvat välille 1-3. Peruskoulun käyneiden vastaajien muuttujille antamat arvot puolestaan vaihtelevat välillä 3-5, joten vastauksista on selvästi nähtävissä näiden kahden ryhmän välinen ero suhtautumisessa yksityiskohtaiseen ohjeistukseen. Korkeakoulutetut antoivat muuttujalle toiseksi matalimman keskiarvon 2,2. Vertailun vuoksi mainittakoon, että koko kanslian tasolla kyseinen muuttuja sai keskiarvokseen 2,5. Ammattikoulun käyneet ja korkeakoulututkinnon suorittaneet eivät siten selvästikään tunnu haluavan, että heidän esimiehensä ohjeistaisi heidän työtään kovin yksityiskohtaisesti. Voisiko tämän tulkita siten, että näillä kahdella ryhmällä olisi jo koulutuksensakin kautta muita ryhmiä suurempi varmuus omasta ammattitaidostaan ja halu sekä kyky selviytyä töistään ilman esimiehen yksityiskohtaista ohjeistusta?

Peruskoulun käyneet toivovat myös, että esimies valvoisi tarkasti heidän työnsä tuloksia (ka 3,5). Näille vastaajille heidän työmotivaationsa kannalta esimiehen valvonta on merkitsevästi tärkeämpää (varienssianalyysin antama Sig-arvo oli 0,019) kuin korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneille, joiden mielestä esimiehen valvonnalla on heidän työmotivaatioonsa vain hyvin vähän merkitystä (ka 2,1). Peruskoulun käyneet antavat jälleen muuttujalle sen korkeimmat arvot. Heidän työmotivaatiolleen työn tulosten valvonta on suhteellisen tärkeää – toisin kuin korkeakoulutetuille. Mielenkiintoinen on myös ero ammattikoulun ja peruskoulun käyneiden välillä sen suhteen, kuinka tärkeänä motivaatiolleen he pitävät runsasta keskustelua esimiehen kanssa muistakin kuin työhön liittyvistä asioista. Ammattikoulun käyneiden mielestä tällainen runsas keskustelu kaikenlaisista asioista esimiehen kanssa ei ole heidän työmotivaationsa kannalta lainkaan tärkeää (ka 1,2). Pelkästään peruskoulun käyneet vastaajat puolestaan näkevät runsaan keskustelun esimiehen kanssa työmotivaationsa kannalta jo jonkin verran merkitykselliseksi (ka 3,2). Ero näiden kahden ryhmän välillä on varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo 0,008) Kaikkien kyselyyn vastanneiden antama keskiarvo tälle muuttujalle oli 2,4.

Näiden tulosten valossa vaikuttaisi siten siltä, että erityisesti ammattikoulun käyneet vastaajat ovat tehtäväorientoituneita työntekijöitä, jotka odottavat esimieheltäänkin samankaltaista asennetta. Pelkästään peruskoulun käyneet työntekijät toivovat esimiehiltään enemmän yksityiskohtaista ohjeistusta ja työn tulosten valvontaa, mutta myös sosiaalista kanssakäymistä (toimivaa keskusteluyhteyttä esimiehen kanssa kaikenlaisista asioista myös työn ulkopuolelta), kuin enemmän koulutusta hankkineet työtoverinsa. Näyttäisi siltä, että mitä korkeampi koulutus, sitä vähemmän työntekijä kaipaa esimieheltään yksityiskohtaista ohjeistusta, valvontaa ja myös keskusteluja työn ulkopuolisista asioista. Tämä ei luultavastikaan tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö myös korkeasti koulutetusta työntekijästä voisi olla mukavaa tulla kaikin puolin toimeen pomonsa kanssa ja myös muuten kuin pelkkiin työasioihin liittyen, mutta tällaisilla seikoilla ei tuntuisi olevan ainakaan merkittävää vaikutusta hänen työmotivaatioonsa. Näiltä osin kyselyn tulokset tuntuisivat sopivan hyvin tilannejohtamisteorian oletuksiin.

Erityisesti peruskoulu- ja ehkä lukiopohjaltakin työelämässä toimivat työntekijät voisivat kuulua valmiustasoltaan ryhmään 2: kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava (valmiustasot esitelty mm. kuviossa 7). Heiltä puuttuu osaamista, mutta he ovat halukkaita yrittämään ja luottavat itseensä. He toivovat esimieheltään korkeaa tehtäväkeskeistä, mutta myös korkeaa ihmiskeskeistä käyttäytymistä ("myyvää tyyliä"), mikä on myös tilannejohtamisteorian mukaan tilanteeseen parhaiten sopiva johtamistyyli. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen (yksityiskohtainen ohjeistus, tulosten valvonta) on tarkoituksenmukaista, koska alaisilla ei ole vielä tarvittavaa kykyä (osaamista) tehtävän suorittamiseen, mutta koska he kuitenkin yrittävät, on heidän motivaationsa kannalta erittäin tärkeää antaa myös tukea ja rohkaisua (runsas keskustelu).

Ammattikoulun käyneet ja korkeakoulututkinnon suorittaneet sitä vastoin voisivat kuulua valmiustasoltaan ryhmään 4: kykenevä ja halukas tai itseensä luottaava. Tähän ryhmään kuuluvat henkilöt ovat sekä osaavia että itseensä luottavia. Ohjeiden antaminen ei ole tarpeellista, koska alaiset jo osaavat työnsä. Myöskään tavallista suurempi rohkaisu tai tukea antava ihmiskeskeinen käyttäytyminen ei enää ole tarpeen, koska työntekijät ovat itseensä luottavia ja motivoituneita. Odotettu johtamistyyli esimieheltä on sekä matalaa ihmiskeskeistä että matalaa tehtäväkeskeistä käyttäytymistä edustava "delegoiva" tyyli. Tämän valmiustason alaisille on tärkeää antaa mahdollisuus ottaa vastuuta ja toteuttaa asiat omin voimin. Ammattikorkeakoulun käyneet vastaajat eivät näiden tulosten valossa profiloituneet oikein mihinkään ryhmään, mutta voisi olettaa, että he kuuluvat johonkin näiden kahden valmiustason välimaastoon.

Näin on selvitetty, kuinka kyselyn taustamuuttajat vaikuttavat esimieheltä toivottuun johtamiskäyttäytymiseen. Tehtäväryhmän lisäksi myös vastaajan koulutus ja ehkä hieman yllättäen myös sukupuoli vaikuttavat siihen, kuinka paljon tehtäväkeskeistä käyttäytymistä esimieheltä vaaditaan. Toiveisiin ihmiskeskeistä käyttäytymistä kohtaan mitkään muuttajat eivät sen sijaan tunnu olennaisesti vaikuttavan.

4.3 Johtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen eri henkilöstöryhmissä

Seuraavaksi pyritään selvittämään hieman tarkemmin sitä, kuinka hyvin odotukset täyttyvät kansliassa eli kuinka hyvin esimiehet ovat kyenneet vastaamaan työntekijöidensä toiveisiin. Kuten jo aiemmin olen kertonut, muodostin tätä tarkoitusta varten myös todellista tilannetta kuvaavat summamuuttajat vastaamaan henkilökunnan odotuksia kuvaavia summamuuttujia. Esittelen tässä vielä kertaalleen jo aiemmin nähdyn taulukon 6, joka kuvaa summamuuttujien saamia keskiarvoja kansliassa. Taulukossa on kuvattu kaikkien summamuuttujien kansliassa saamat keskiarvot.

Taulukko 6 Summamuuttujien saamat keskiarvot

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TO Ihmiskeskeinen esimies	65	1,00	5,00	2,5577	,93934
TO Tehtäväkeskeinen esimies	65	1,00	4,50	2,6000	,90009
Tehtäväkeskeinen esimies 2	65	1,00	4,75	3,0577	,74840
Ihmiskeskeinen esimies 2	65	2,25	5,00	3,6115	,67753
Valid N (listwise)	65				

Ylimpänä ovat summamuuttajat, jotka kuvaavat kanslian kyselynaikaista *todellista tilannetta*. Alempana ovat muuttajat, jotka kertovat siitä, kuinka paljon työntekijät kumpaakin johtamiskäyttäytymistyyppiä arvostavat eli kuinka paljon merkitystä heille on ihmiskeskeisellä ja tehtäväkeskeisellä esimiehen käyttäytymisellä. Keskiarvot kertovat nopeasti tarkasteltuna ainakin sen, että kumpaakin käyttäytymistyyliä toivotaan enemmän kuin mitä todellisuudessa saadaan. Eli keskiarvoista päätellen kanslian esimiesten tulisi toiminnassaan lisätä *sekä ihmis- että tehtäväkeskeistä johtamiskäyttäytymistä*. Erityisesti ihmiskeskeisestä johtamistavasta näyttäisi olevan selkeästi puutetta. Sen merkitys koko kanslian tasolla työntekijöiden motivaatiolle on keskiarvoltaan 3,6 eli melkoisen tärkeää. Kuitenkin toteutuvan summamuuttujan keskiarvoksi tulee

pyöristetynä vain 2,6 eli ihmiskeskeinen käyttäytyminen toteutuu koko kanslian tasolla suhteellisen huonosti verrattuna siihen, kuinka sen tulisi toteutua.

Päätin vertailla näitä neljää summamuuttujaa keskenään tekemällä niistä pareja *t*-testiä varten. Tässä tapauksessa käytin riippumattomien otosten *t*-testin sijasta *riippuvien otosten* (vastinparien) *t*-testiä (Paired Samples T-test). Ensin tarkastelin tilannetta koko kanslian tasolla. Verratessani keskenään halutun ja toteutuneen ihmiskeskeisen käyttäytymisen summamuuttujaa huomasin, että *t*-testi vahvistaa jo edellä taulukosta 6 todetun eron; summamuuttujien keskiarvojen välinen ero on tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo 0,000). Samoin halutun ja toteutuvan tehtäväkeskeisen käyttäytymisen summamuuttujien keskiarvojen välinen ero on tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo myös sen osalta on 0,000). Näin voidaan vahvistaa, että kansliassa on todellakin puutetta sekä ihmis- että tehtäväkeskeisestä johtamiskäyttäytymisestä. Saadakseni tarkemmin selville, mistä oikein voisi olla kyse, päätin seuraavaksi vertailla summamuuttujia eri taustamuuttujia vasten. Valitsin SPSS:n ”split file” – komennolla kunkin kyselylomakkeen taustamuuttujan vuorollaan ryhmittelymuuttujaksi, jonka luokissa riippuvien otosten *t*-testin analysoinnit tapahtuivat.

Ensimmäisenä selvisi, ettei vastaajan sukupuoli vaikuta summamuuttujien avulla mitattavaan johtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. Sekä naisten että miesten osalta toteutunut käyttäytyminen sai molempien johtamistyylien osalta huonomman keskiarvon kuin halutun käyttäytymisen osalta. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Eli tulokset olivat samat kuin koko kanslian tasollakin; sekä miehet että naiset kokevat puutetta sekä ihmis- että tehtäväkeskeisen käyttäytymisen suhteen. Ikäluokittain vertailtaessa tulokset olivat edelleen kaikkien ikäluokkien osalta samat. Ainoastaan tehtäväkeskeisen käyttäytymisen osalta tulokset antoivat ymmärtää, että 50-vuotiaiden ja sitä vanhempien osalta halutun ja toteutuneen tehtäväkeskeisen käyttäytymisen keskiarvojen erolla ei ole tilastollista merkitsevyyttä (sig-arvo on 0,081).

Tämän tuloksen voi tulkita siten, että 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat ovat todennäköisesti tyytyväisiä saamansa tehtäväkeskeisen ohjauksen määrään, sillä se suurin piirtein vastaa heidän toivomaansa optimaalista työsuoritusta varten. Kun tarkastellaan lähemmin eri ikäryhmien summamuuttujille antamia keskiarvoja, voidaan huomata, että yli 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat näyttävät kokevan esimiestensä taholta hieman enemmän tehtäväkeskeistä käyttäytymistä kuin nuoremmat työntekijät. Halutun käyttäytymisen osalta keskiarvoissa ei ole mainittavia eroja, mutta ero syntyy muihin ikäryhmiin nähden todellisuudessa koetun osalta. Tulos on mielenkiintoinen, enkä osaa yhtäkkiä keksiä mitään selitystä sille, miksi esimiehet tuntuvat kohtelevan yli 50-

vuotiaita alaisiaan hieman muita tehtäväkeskeisemmin. Mikäli he kohtelisivat muitakin ikäryhmiä vastaavalla tavalla, kaikki voisivat olla tyytyväisiä esimieheltä saamansa tehtäväkeskeisen käyttäytymisen osalta. Taulukossa 7 kuvataan tehtäväkeskeisyyttä kuvaavat summamuuttajat ikäluokkien mukaan jaoteltuina.

Taulukko 7 Tehtäväkeskeisyyttä kuvaavat summamuuttajat ikäluokkien mukaan jaoteltuina.

Tehtäväkeskeisyys-summamuuttajat ikäluokkiin jaoteltuina		summamuuttujan keskiarvo
alle 35 v.	toivottu teht.keskeisyys	3,1
	toteutunut teht.keskeisyys	2,6
35-49 v.	toivottu teht.keskeisyys	3,0
	toteutunut teht.keskeisyys	2,3
50 v. tai yli	toivottu teht.keskeisyys	3,1
	toteutunut teht.keskeisyys	2,9

Seuraavaksi tarkastelin summamuuttujia sitä vasten, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt kansliassa nykyisessä työssään. Ihmiskeskeisen käyttäytymisen osalta tulokset noudattavat samaa linjaa kuin koko kanslian tasolla: toteutunut ei vastaa toivottua ja ihmiskeskeisyydestä on selvästi puutetta kaikkien ryhmien keskuudessa. Tilastollisesti merkitsevää eroa tehtäväkeskeisyyden todellisuuden ja toteutuneen välillä on myös vuoden tai alle palvelleiden sekä kymmenen vuotta tai yli palvelleiden keskuudessa. Molemmat ryhmät toivovat muita enemmän tehtäväkeskeistä käyttäytymistä esimieheltään, mutta puolestaan saavat sitä todellisuudessa ehkä jopa hieman vähemmän kuin heidän väliinsä jäävät ryhmät. Yli vuoden, mutta alle kymmenen vuotta palvelleiden vastaajien kohdalla summamuuttujien keskiarvoilla puolestaan ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että heidän voidaan tulkita saavan esimieheltään tehtäväkeskeistä käyttäytymistä toiveitaan vastaavan määrän. Taulukossa 8 näkyvät tehtäväkeskeisyyden saamat keskiarvot palvelusajan mukaan luokiteltuina. Lyhyimmän ja

pisimmän aikaa nykyisessä työssään työskennelleet näyttävät kaipaavan muita hieman enemmän tehtäväkeskeistä käyttäytymistä esimieheltään.

Taulukko 8 Tehtäväkeskeisyyttä kuvaavat summamuuttajat palvelusajan mukaan jaoteltuina

Tehtäväkeskeisyys-summamuuttajat palvelusajan mukaan jaoteltuina		summamuuttujan keskiarvo
työskennellyt vuoden tai alle	toivottu teht.keskeisyys	3,1
	toteutunut teht.keskeisyys	2,6
työskennellyt yli vuoden, mutta alle 4 vuotta	toivottu teht.keskeisyys	2,9
	toteutunut teht.keskeisyys	2,7
työskennellyt 4 vuotta, tai yli, mutta alle 10 vuotta	toivottu teht.keskeisyys	3,0
	toteutunut teht.keskeisyys	2,6
työskennellyt 10 vuotta tai yli	toivottu teht.keskeisyys	3,3
	toteutunut teht.keskeisyys	2,5

Uusien, vasta vähän aikaa tehtävässään toimineiden työntekijöiden toive tehtäväkeskeisestä käyttäytymisestä sopii hyvin tilannejohtamisteoriaan. Vasta taloon tulleet työntekijät toivovat tehtävään keskittyvää johtamistyyliä, ohjeistusta ja neuvontaa, jotta saavat varmuutta työntekoonsa ja oppivat tietämään, mitä heiltä odotetaan. Sen sijaan on vaikeampaa selittää, miksi yli kymmenen vuotta nykyisessä työssään työskennelleillä on tarvetta muita ryhmiä suuremmalle tehtäväkeskeiselle käyttäytymiselle? Syitä voi olla monia. Mutta tilannejohtamisteorian mukaan eräs tekijä voisi olla vastaajan tehtävien vaihtuminen ja sitä kautta uudelleen syntynyt epäselvyys työn kuvasta ja uusien töiden mukanaan tuoma epävarmuus omasta osaamisesta. Maailman muuttuessa virkamiehen nimike voi pysyä samana, mutta hänelle kuuluvat tehtävät voivat muuttua paljonkin uusien tarpeiden ilmaantuessa tai prioriteettijärjestysten muuttuessa. Näin ollen vastaaja on voinut työskennellä nykyisessä työssään jopa yli kymmenen vuotta, mutta samalla hänen tehtäväkuvansa on voinut muuttua radikaalistikin tuoden mukanaan jälleen tarpeen normaalia tehtäväkeskeisemmälle käyttäytymiselle esimiehen taholta.

Eräs selittävä tekijä voi olla myös heikompi koulutustaso. Ristiintaulukoinnin perusteella palvelusvuosien ja koulutustason välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta (Sig-arvo on 0,099). Kuitenkin taulukosta 9 voidaan nähdä, että henkilön palvelusvuosien lisääntyessä koulutusaste laskee. Mitä vähemmän aikaa henkilö on työskennellyt kansliassa, sitä

varmemmin hänellä on korkeakoulu- tai yliopistotutkinto. Ja mitä enempi koulutusta vastaajalla on, sitä vähemmän tehtäväkeskeistä käyttäytymistä hän haluaa – tähän on havaittu jo aiempien tulosten perusteella.

Taulukko 9 Palvelusajan vaikutus vastaajan koulutustasoon

Palvelusaika	Muut koulutusasteet	Korkeakoulu- tai yliopistotutkinto	Yhteensä
Vuoden tai alle	26,3 %	73,7, %	100,0 %
Yli vuosi, alle 4 vuotta	35,3 %	64,7 %	100,0 %
4 v. tai yli, alle 10 v.	50,0 %	50,0 %	100,0 %
10 vuotta tai yli	66,7 %	33,3 %	100,0 %
Yhteensä	43,1 %	56,9 %	100,0 %

Kuinka vastaajan koulutustaso sitten vaikuttaa johtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen? Vastaajan koulutuksesta riippumatta kaikki työntekijät toivovat saavansa enemmän ihmiskeskeistä johtamiskäyttäytymistä osakseen kuin käytännössä saavat. Ainoastaan peruskoulun ja ammattikoulun käyneiden osalta tilastollista merkitsevyyttä ei löytynyt toivotun ja todellisuuden keskiarvojen väliltä, mutta tulosta voidaan pitää epäluotettavana johtuen molempien ryhmien pienuudesta ja liian suuresta hajonnasta kummankin ryhmän sisällä. Tässä tapauksessa on ehkä parasta jättää kyseinen tulos huomioimatta. Tehtäväkeskeisyyden osalta tulokset kuitenkin yllättävät. Ammattikorkeakoulun käyneet sekä korkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneet vaikuttaisivat olevan tyytyväisiä saamansa tehtäväkeskeisen johtamiskäyttäytymisen määrään. Ainakaan heidän osaltaan toivotun ja todellisuudessa toteutuvan käyttäytymisen keskiarvojen välillä ei ole tilastollista merkitsevyyttä.

Sen sijaan ammattikoulun käyneet sekä lukion tms. suorittaneet vastaajat toivovat keskimääräistä enemmän (koko kanslian muuttujalle antama keskiarvo on 3,1) tehtäväkeskeistä käyttäytymistä esimiehiltään, eivätkä koe tämän todellisuudessa toteutuvan. Ammattikoulun käyneiden keskiarvo toivotulle käyttäytymiselle on 3,4 ja lukion käyneiden keskiarvo vastaavasti 3,5. Toivotun ja todellisuudessa koetun välillä on näiden ryhmien osalta tilastollisesti merkittävä ero. Sig-arvot ovat

0,029 ja 0,003. Peruskoulun käyneiden osalta tilastollista merkitsevyyttä ei aukottomasti voida osoittaa (Sig-arvo on 0,069). Keskiarvot peruskoulun käyneillä ovat kuitenkin samansuuntaisia kuin muillakin alemman koulutuksen saaneilla ryhmillä, joten siten heidän tuntemuksensa voisi olettaa suurin piirtein vastaaviksi. Heidän ryhmänsä pienuus yhdistettynä hajonnan suuruuteen saattaa hyvinkin olla syynä siihen, ettei heidän kohdallaan edes 95%:n varmuudella todellisuuden sama keskiarvo poikkea merkitsevästi halutun saamasta keskiarvosta. Näyttäisi kuitenkin siltä, että toiveet ja odotukset eivät tämänkään ryhmän kohdalla kohtaa. Keskiarvot on esitelty myös taulukossa 10. Vaikuttaa siltä, että esimiehet käyttäytyvät kaikkia kohtaan samalla tavalla, jolloin ehkä sattumaltakin korkeammin koulutettujen tarve tehtäväkohtaista käyttäytymistä kohtaan täyttyy, mutta alemmin koulutettujen tarve jää vajaaksi, koska heidän tarpeensa kyseistä käyttäytymistä kohtaan on muita suurempi.

Taulukko 10 Tehtäväkeskeisyyttä kuvaavat summamuuttujat koulutuksen mukaan jaoteltuina

Tehtäväkeskeisyys-summamuuttujat koulutuksen mukaan jaoteltuina		summamuuttujan keskiarvo
kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu	toivottu teht.keskeisyys	3,8
	toteutunut teht.keskeisyys	2,8
ammattikoulu	toivottu teht.keskeisyys	3,4
	toteutunut teht.keskeisyys	2,8
lukio tai muu yleissivistävä koulutus	toivottu teht.keskeisyys	3,5
	toteutunut teht.keskeisyys	2,3
ammattikorkeakoulu	toivottu teht.keskeisyys	2,9
	toteutunut teht.keskeisyys	2,6
korkeakoulu- tai yliopistotutkinto	toivottu teht.keskeisyys	2,8
	toteutunut teht.keskeisyys	2,6

Myöskään sillä, toimiiko henkilö asiantuntija- vai toimeenpaneivissa töissä, ei ole minkäänlaista merkitystä ihmiskeskeisen johtamistyylin toteutumiseen kansliassa. Edelleenkin toteutuvan ihmiskeskeisen käyttäytymisen taso ei vastaa toivottua. Tehtäväkeskeisyyden osalta sen sijaan asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt näyttävät saavan esimiehiltään juuri oikeassa suhteessa tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Toimeenpaneivissa tehtävissä toimivien osalta puolestaan todellisuuden ja toivotun välinen ero on tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo on 0,00), ja tässä ryhmässä toiveet ovat todellisuudessa toteutunutta korkeammalla. Toimeenpaneivissa tehtävissä toimivat myös toivovat tehtäväkeskeistä käyttäytymistä enemmän kuin asiantuntijat. Tämä tulos on aikaisempien tulosten mukainen. Aikaisempien tulosten mukaan myös ammattikoulun käyneet kaipaavat enemmän tehtäväkeskeistä käyttäytymistä esimieheltään kuin korkeammin koulutetut työkaverinsa. Ristiintaulukoinnin avulla selvisi, että 96% muun kuin korkeakoulutasoisen koulutuksen saaneista työskentelee toimeenpaneivissa tehtävissä. Tosin toimeenpaneivissa tehtävissä työskentelee myös korkeakoulutuksen saaneita.

4.5 Esimiesten näkemykset ja johtamisen tarjonta

Seuraavaksi on syytä käydä hieman läpi sitä, kuinka esimiehet ovat kyselyyn vastanneet. Esimiehille jaetussa kyselylomakkeessa kysyttiin siis, kuinka tärkeinä he uskovat työntekijöidensä pitävän lomakkeella esitettyjen esimiehen johtamiskäyttäytymistä kuvaavien väittämien toteutumista. Muuttujat (18 kpl) olivat samat kuin työntekijöiden lomakkeessa ja niitä pyydettiin arvioimaan samalla asteikolla 1-5 (ei lainkaan tärkeää - erittäin tärkeää). Lisäksi esimiehiä pyydettiin antamaan oma arvionsa siitä, pidetäänkö kansliassa johtajan tärkeimpänä ominaisuutena nykyään ihmissuhdetaitoja oman alan asiantuntijuuden sijasta. Vastausvaihtoehdot olivat yhdestä viiteen (ei pidä lainkaan paikkaansa - pitää täysin paikkansa). Samoin esimiehiä pyydettiin myös arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen sitä, kuinka hyvin he tuntevat alaistensa odotukset oman johtamistapansa suhteen. Yksi = en tunne lainkaan ja viisi = tunnen erittäin hyvin. Lisäksi esimiehet saivat omin sanoin kirjallisesti vastata kysymyksiin mm. johtamiskulttuurin muutoksesta, sen vaikutuksista henkilöstön odotuksiin esimiestään kohtaan sekä näiden odotusten realistisuudesta. Kvantitatiivisia taustamuuttujia esimieslomakkeella on yhteensä kolme kappaletta: kuinka kauan henkilö on työskennellyt kansliassa, kuinka kauan esimiestehtävissä kaikkiaan ja kuinka kauan esimiestehtävissä kansliassa. Vastaukset ilmoitetaan vuosina. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin heidän viimeksi suorittamansa tutkinto, ja sen koulutusala.

Kaksi kyselyyn vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan (eli kansliassa) pitää melko hyvin paikkansa väite, että ”oman alan asiantuntijuuden sijaan johtajan tärkeimpänä

ominaisuutena pidetään nykyään ihmissuhdetaitoja”. Kaksi esimiestä on ollut sitä mieltä, että väite pitää kohtalaisesti paikkansa. Vain yksi on ollut sitä mieltä, että väittämä pitää paikkansa melko huonosti. Kysymykseen siitä, kuinka hyvin esimiehet uskovat tuntevansa alaistensa odotukset, kaikki esimiehet ovat vastanneet tuntevansa alaistensa odotukset oman johtamistapansa suhteen melko hyvin (*vastausvaihtoehto 4* asteikolla 1-5). Kuten jo edellä on ilmennyt, esimiehet todella tuntuvat tietävän hyvin alaistensa odotukset heidän johtamiskäyttäytymistään kohtaan. Jostain syystä he eivät kuitenkaan voi tai halua täyttää näitä odotuksia, sillä kuten myös aiemmin on todettu, kanslian työntekijöiden odotukset eivät suurelta osin toteudu todellisuudessa. Ja tämä on omiaan aiheuttamaan tyytymättömyyttä kansliassa toteutettavaan johtamiseen.

Tässä vaiheessa on aika siirtyä jälleen takaisin tarkastelemaan kanslian henkilökunnalta kerättyjä kyselytuloksia. Tällä kertaa aikomuksenani on ottaa selvää siitä, kohtelevatko kanslian esimiehet alaisiaan eri tavoin riippuen siitä, mihin henkilöstöryhmään alainen kuuluu. Tarkastelin todellista tilannetta kuvaavia summamuuttujia kyselylomakkeen taustamuuttujiin nähden, jotta saisin paremmin selville, kokevatko työntekijät eri ryhmissä eri tavalla heitä kohtaan *toteutuneen* esimiehen käytöksen. Toisin sanoen, vaikuttaako siltä, että esimiehet kohtelevat työntekijöitään eri tavoin riippuen esimerkiksi heidän koulutuksestaan. Testattaessa *t*-testillä toteutumasummamuuttujien keskiarvojen suuruutta eri sukupuolten välillä riippuvuuksia ei löytynyt. Työntekijän sukupuoli ei siten vaikuta siihen, kuinka tehtävä- tai ihmiskeskeisesti esimies häntä kohtelee. Myöskään työntekijän ikä ei vaikuta siihen, minkälaista käyttäytymistä hän saa osakseen esimiehen taholta.

T-testin oletusten täyttämiseksi koodasin palvelusvuodet uudelleen siten, että jäljelle jäi vain kaksi luokkaa: vuoden tai alle työskennelleet ja yli vuoden työskennelleet. Ilmeni, että ihmiskeskeisyyttä mittaavan summamuuttujan osalta näiden luokkien keskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitsevä erotus (Sig-arvo on 0,017). Alle vuoden ja yli vuoden työskennelleet siis kokevat heidän kohdallaan toteutuneen ihmiskeskeisen johtamiskäyttäytymisen eri tavoin. Vuoden tai alle tehtävässään työskennelleet saavat esimieheltään osakseen jonkin verran enemmän ihmiskeskeistä käyttäytymistä (ka 3,0) kuin yli vuoden työskennelleet (ka 2,4). Onko tämä tulkittavissa niin, että uuden ihmisen tullessa taloon ja uuteen tehtävään esimiehet ainakin vähän aikaa yrittävät käyttäytyä normaalia ystävällisemmin ja ihmisläheisemmin? Suunta on sinänsä oikea, mutta myös tehtäväkeskeisen käyttäytymisen lisäämiseen tulisi kiinnittää erityisesti uuden ihmisen kohdalla huomiota. Ja edelleen ihmiskeskeisen käyttäytymisen määrä kaikissa ryhmissä jää pienemmäksi kuin toivottu.

Yksittäisiä toteutunutta tilannetta mittaavia muuttujia analysoitaessa ilmeni, että päätösten perustelun toteutuminen vahvistaa edellämainittua tulosta. Ainakin päätösten perusteluun näyttää vaikuttavan se, kuinka kauan henkilö on työskennellyt nykyisessä työssään (palvelusvuodet). Vuoden tai alle palvelleiden vastaajien mielestä esimies perustelee päätöksensä suhteellisen hyvin (ka 3,7). Kymmenen vuotta tai yli palvelleiden mielestä esimies perustelee päätöksensä suhteellisen huonosti (ka 2,5). Varianssianalyysin mukaan ero on tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo on 0,015). Hyvin vähän aikaa organisaatiossa työskennelleiden mielestä esimies siten perustelee päätöksensä paremmin kuin kymmenen vuotta tai kauemmin tehtävässään työskennelleiden vastaajien mielestä. Edelleen, suunta on oikea, sillä esimiesten tulisikin perustella päätöksensä sitä paremmin, mitä vähemmän aikaa työntekijä on työssään toiminut. Kuitenkin yli kymmenen vuotta työskennelleiden mielestä päätösten perustelu on heidän motivaationsa kannalta melko tärkeää (ka 4,0) ja alle vuoden työskennelleiden mielestä jo erittäin tärkeää (ka 4,7). Näin ollen esimiehet eivät perustele päätöksiään lainkaan tarpeeksi edes alle vuoden palvelleille, saati sitten yli kymmenen vuotta palvelleille työntekijöille.

Työntekijän koulutustausta ei ilmeisesti sekään vaikuta millään tavoin esimiehen johtamistyyliin ihmis- tai tehtäväkeskeisen käyttäytymisen osalta. Tässä ainakin on siten selkeästi parantamisen varaa; kuten tuloksista on voitu jo tähän mennessä havaita, niin ainakin ammattikoulun käyneet toivovat muita enemmän tehtäväkeskeistä johtamista esimieheltään. Vastaajan tehtäväryhmä kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka esimies häntä kohtelee. Tehtäväkeskeisyyden osalta eroja ei edelleenkään ilmennyt, mutta asiantuntijatehtävissä toimivat ilmoittavat saavansa osakseen enemmän ihmiskeskeistä käyttäytymistä (ka 3,0) kuin toimeenpaneivissa tehtävissä toimivat (ka 2,3). Ero on varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo 0,033). Edelleen kuitenkin molemmat ryhmät arvostavat ihmiskeskeisen käyttäytymisen korkeammalle (molemmat ryhmät antavat toivotulle ihmiskeskeiselle käyttäytymiselle keskiarvoksi 3,6) kuin mitä se todellisuudessa toteutuu. Miksi sitten asiantuntijatehtävissä toimivien tilanne on jo tällä hetkellä sen osalta muita parempi? Miksi esimiehet tuntevat kohtelevan asiantuntijoita muita ihmiskeskeisemmin? Onko niin, että esimiehet arvostavat heidän työpanostaan muita enemmän ja sen vuoksi myös huomioivat asiantuntijoita muita enemmän? Voisiko olla, että koska esimiehet itse ovat korkeasti koulutettuja, he tuntevat myös korkeasti koulutetut asiantuntijat itselleen sitä kautta läheisemmiksi kuin muut alaisensa ja huomioivat siten heitä muita enemmän esimerkiksi sosiaalisissa kanssakäymistilanteissa? Oli miten oli, esimiesten tulisi käyttäytyä molempia ryhmiä kohtaan ihmiskeskeisyyden osalta samalla tavalla.

Yksittäisiä muuttujia analysoitaessa tuli ilmi muutamia ylläolevaa tarkentavia tuloksia. Kun työntekijöiltä kyselyssä kysyttiin, kuinka heidän esimiehensä antaa heille mahdollisuuden selventäviin kysymyksiin, saaduista vastauksista käy ilmi, että asiantuntijatyössä tämä toteutuu kohtalaisesti (ka 3,4), kun puolestaan toimeenpaneivissa tehtävissä työskentelevien mielestä heidän esimiehensä antaa mahdollisuuksia selventäviin kysymyksiin melko huonosti (ka 2,4). Keskiarvojen välinen ero on varianssianalyysin perusteella tilastollisesti merkitsevä jopa 99%:n varmuudella (Sig-arvo on 0,008). Samoin esimiehen antaman tuen ja rohkaisun määrä vaihtelee työntekijöiden kokemana sen mukaan, minkälaisissa tehtävissä he työskentelevät. Asiantuntijatyössä työskentelevät tuntevat saavansa esimieheltään tukea kohtalaisesti (ka 3,1), kun puolestaan toimeenpaneivissa töissä työskentelevien mielestä heidän esimiehensä antaa heille tukea ja rohkaisua melko huonosti (ka 2,3). Ero on varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo on 0,031).

Se, minkälaisissa tehtävissä henkilö työskentelee, vaikuttaa myös siihen, kuinka hän kokee esimiehensä luottavan hänen osaamiseensa. Esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät kokevat, että heidän osaamiseensa luotetaan yleisesti ottaen melko hyvin (ka 4,3). Toimeenpaneivissa tehtävissä työskentelevien osaamiseen luottaminen puolestaan on saanut keskiarvokseen vain 3,5. Keskiarvona 3,5 sijoittuu kohtalaisen hyvän ja melko hyvän toteutumisen välimaastoon. Parantamisen varaa esimiehillä siten tämänkin suhteen selvästi olisi, sillä osaamiseen luottaminen oli yksi niistä tekijöistä, joiden suhteen halutun ja toteutuneen erot olivat koko kanslian tasolla tutkimuksen tulosten mukaan suurimmillaan. Pelkästään asiantuntijatyössä toimivien mielestä heidän osaamiseensa luottaminen on työmotivaatiolle erittäin tärkeää. Toiveita kuvaavan muuttujan keskiarvoksi muodostui 4,9 hajonnan ollessa hyvin pientä. Muuttuja sai tässä ryhmässä arvoja ainoastaan välillä 4-5. Myös toimeenpaneivissa töissä työskentelevät ovat asiasta samaa mieltä. He antoivat muuttujalle keskiarvoksi 4,8 arvojen vaihdella välillä 3-5. Myös heille osaamiseen luottaminen on siten erittäin tärkeää. Näiden tulosten valossa vaikuttaakin siltä, että esimies- ja asiantuntijatyössä toimiviin vastaajiin luotetaan esimiesten taholta todella hyvin - myös suhteessa siihen, mitä vastaajat toivovat. Sen suhteen esimiehillä ei siten näyttäisikään olevan enää tarvetta parantaa. Heidän tulisi vain oppia luottamaan myös toimeenpaneivissa tehtävissä toimiviin työntekijöihin samalla tavalla.

Esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivat kokevat myös, että heidän esimiehensä auttaa ja antaa apua toisten työntekijöiden kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa kohtalaisesti (ka 2,8). Toimeenpaneivissa tehtävissä työskentelevät kokevat puolestaan, että heitä autetaan vastaavissa tilanteissa melko huonosti (ka 2,2). Ero on *t*-testin mukaan tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo on

0,021). Samoin esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivien vastaajien mielestä esimies kunnioittaa heidän tunteitaan joko kohtalaisesti tai melko hyvin (ka 3,5). Toimeenpaneivissa tehtävissä työskentelevät puolestaan kokevat, että heidän tunteitaan kunnioitetaan korkeintaan kohtalaisesti (ka 2,8). Tämäkin ero on *t*-testin mukaan tilastollisesti merkitsevä (Sig-arvo 0,013). Esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät toivovat kuitenkin, että heidän esimiehensä auttaisi heitä vuorovaikutustilanteissa enemmänkin (toivottua käyttäytymistä kuvaavan muuttujan keskiarvo tällä ryhmällä 3,6) ja samoin toivovat myös toimeenpaneivissa tehtävissä työskentelevät (keskiarvo vastaavasti 3,7).

Tunteiden kunnioittamisen suhteen esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät voivat olla tyytyväisiä. Toivottua käyttäytymistä kuvaavalle muuttujalle he ovat tässä tapauksessa antaneet keskiarvoksi 3,8 ja toteutuneen tilanteen keskiarvon ollessa 3,5 voidaan sanoa esimiesten kunnioittavan asiantuntijatehtävissä toimivia riittävässä määrin heidän työmotivaationsakin kannalta. Toisin on toimeenpaneivissa tehtävissä työskentelevien laita, jotka arvostavat toiveissaan tunteiden kunnioittamisen hyvin korkealle (ka 4,0). Toteutumakeskiarvo 2,8 jää kuitenkin kauaksi tästä. Näistä tuloksista voi päätellä, että esimiehet kohtelevat korkeamman koulutuksen saaneita työntekijöitään ihmisläheisemmin kuin alemman koulutuksen saaneita työntekijöitä toimeenpaneivissa tehtävissä. Kuitenkaan aineiston perusteella ei ole voitu havaita, että mikään kanslian henkilöstöryhmistä toivoisi esimieheltään ihmiskeskeistä käyttäytymistä muista poikkeavasti, vaan he kaikki toivovat saavansa sitä osakseen suurin piirtein yhtä paljon. Näyttäisi siten siltä, että ainakin osa kanslian henkilökunnan tyytymättömyydestä johtamiseen olisi parannettavissa yksinkertaisesti siten, että esimiehet alkaisivat suhtautua myös toimeenpaneivissa tehtävissä työskentelevään henkilökuntaan ihmiskeskeisyyden osalta samalla tavalla kuin asiantuntijoihin. Jokainen kanslian työntekijä haluaa osakseen yhtä lailla luottamusta ja kunnioitusta. Mielenkiintoinen kysymys kuuluukin, miksei kaikkia jo nyt kohdella ihmiskeskeisyyteen liittyvien tekijöiden osalta (luottamus, kunnioitus, tuen antaminen) samalla tavoin?

4.6 Johtamiskulttuurin muutoksen vaikutukset?

Seuraavaksi pohdin hieman sitä, kuinka ns. johtamiskulttuurin muutos mahtaa vaikuttaa esimerkiksi kanslian henkilökunnan odotuksiin johtamista kohtaan. Pohdin kulttuurin muutoksen mukanaan tuomia mahdollisia ongelmia sekä esimiesten että henkilökunnan avoimissa vastauksissaan esille ottamien asioiden kautta. Asiat, jotka tässä mainitsen, ovat sellaisia, joita useammat kyselyyn

vastanneet ovat nostaneet esille. Nämä asiat ovat siten askarruttaneet enempää kuin vain yhtä vastaajista. Kyselylomakkeissa oli sekä henkilökunnalle että esimiehille ns. avoimia kysymyksiä, joihin he saivat vastata vapaamuotoisesti omin sanoin. Esimiesten kyselylomakkeessa avoimia kysymyksiä oli enemmän kuin henkilökunnan lomakkeessa. Esimiehiltä kysyttiin seuraavat kysymykset:

- Mitä ajattelet kyseisestä kulttuurin muutoksesta ihmissuhdetaitoja ja henkilöstöjohtamista korostavaan suuntaan, ja miten ajattelet sen vaikuttaneen työntekijöiden odotuksiin esimiestään kohtaan?
- Odotetaanko johtajalta ministeriötasolla nykyään entistä enemmän ihmissuhdetaitoihin perustuvaa ammattitaitoa?
- Ovatko alaisten odotukset esimiehiään kohtaan realistisia?
- Mitä muita asioita haluaisit vielä tuoda esille alaisten johtamistarpeeseen ja työmotivaatioon vaikuttavista asioista, niiden toteutumisesta ja toteutumismahdollisuuksista? Voit kirjoittaa vapaasti aiheesta.

Henkilökunnalle suunnatussa kyselylomakkeessa oli yksi avoin kysymys, joka kuului seuraavasti:

- Haluatko vielä lisätä jotain kyselyn aiheesta? Kirjoita vapaasti siitä, mitä johtajilta odotat ja miten ehkä toivoisit nykyisen tilanteen muuttuvan paremmaksi.

4.6.1 Esimiesten mielipide

Kaikki kyselylomakkeen palauttaneet esimiehet olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin. Esimiehet pitävät kulttuurin muutosta ihmissuhdetaitoja ja henkilöstöjohtamista korostavaan suuntaan yleisesti ottaen toivottavana ja hyvänä asiana, mutta äärimmäisyyksiin ei heidän mielestään pidä mennä. Esimiesten vastauksista käy ilmi, että ihmissuhdetaitoja pidetään hyvinä ja tärkeinä, mutta vielä tärkeämpää on kuitenkin ns. substanssitehtävän hoitaminen eli perinteinen tehtäväkeskeinen lähestymistapa. Tosin joissakin vastauksissa korostetaan myös henkilöstöä johtajan tärkeimpänä resurssina. Vaikuttaakin siltä, että esimiehet edustavat kahta erilaista katsantokantaa asiaan. Toiset ovat sisäistäneet henkilöstökeskeisen johtamistavan ja pyrkivät kiinnittämään huomiota alaistensa vaihteleviin tarpeisiin kykyjensä mukaan. Toiset taas ovat sitä mieltä, että ”työssä pitäisi keskittyä työhön”, eikä johtajalla yksinkertaisesti riitä aikaa alaisten yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen. Yleisesti ottaen kaikki ovat kuitenkin sitä mieltä, että perinteisen tehtäväkeskeisen asiantuntemuksen ja ihmiskeskeisen, ihmissuhdetaitoja korostavan henkilöstöjohtamisen tasapainoinen yhdistelmä olisi toimiessaan kaikista paras vaihtoehto. Tämä siis tunnustetaan. Useimmat esimiehistä kuitenkin korostavat vastauksissaan, ettei tähän ole käytännössä

mahdollisuutta mm. esimiehen muiden kiireellisimpien tehtävien vuoksi ja näin ollen tehtäväkeskeisyys jää vallitsevaksi normiksi.

Tämän tutkimuksen tuloksista on kuitenkin jo voitu havaita, että kansliassa vallitsee tietynlainen puutostila johtamisen suhteen. Kaikenlaista johtamista, sekä ihmis- että tehtäväkeskeistä kaivataan enemmän kuin mitä saadaan. Osin esimiehet kykenevät täyttämään henkilökuntansa toiveet, mutta lähinnä vain asiantuntijatöissä työskentelevien osalta ja vain muutamien muuttujien suhteen. On syytä epäillä, että tällainen odotusten täyttymättömyys on omiaan aiheuttamaan työtytyymättömyyttä kansliassa. Esimiesten vastauksista on nähtävissä, että osa heistä ei pidä esimiehen tärkeimpänä tehtävänä johtamista, vaan asiantuntijuutta ja tähän perustuvia erilaisia esimiehen työtehtäviä. Johtamiselle ei enää näiltä työtehtäviltä jää aikaa. Henkilöstö ilmoittaa kuitenkin tämän kyselyn tuloksissa, että heidän osaamiseensa luottaminen olisi heidän työmotivaationsa kannalta erittäin tärkeää. Tämänkin tarpeen täyttämisen suhteen esimiehillä on parantamisen varaa. Mikäli henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja työskentelymotivaatiota halutaan lisätä, esimiesten kannattaisi ehkä kokeilla työtehtäviensä delegoimista alaisilleen (luottamisen lisääminen) ja käyttää vapautuva aika siihen työhön, jota esimiehen oletetaan ja toivotaan myös julkisella sektorilla lisääntyvässä määrin tekevän, eli alaistensa johtamiseen. Johtamisen puute kansliassa tuntuu olevan suurta. Sen voi korjata vain johtamiseen panostamalla.

Eräässä vastauksessa mainitaan myös, että kulttuurin muutos tapahtuu hitaasti, jos työyhteisössä ei ole vaihtuvuutta. Tämä väite voi hyvinkin pitää paikkansa sekä henkilökunnan että esimiesten osalta. Asiantuntijan rooliin tottunut ja hyvin tehtäväkeskeisesti orientoitunut, vuosiakin jo tehtävässään toiminut esimies ei välttämättä kovin helposti omaksu itselleen uutta, ihmiskeskeistä käyttäytymismallia. Samoin ehkä jo kymmeniä vuosia samassa työssä olleet ja asiantuntemusta korostavaan, tehtäväkeskeiseen johtamistapaan tottuneet alaiset eivät välttämättä osaa odottaa esimieheltään muunlaista käytöstä. Mutta kuten kyselynkin tulokset ovat jo osoittaneet, kanslian henkilökunta odottaa esimiehiltään yksiselitteisesti ihmiskeskeisempää käyttäytymistä kuin mitä he tällä hetkellä saavat osakseen.

Työntekijöiden odotuksista esimiestään kohtaan tunnutaan olevan montaa mieltä. Osa esimiehistä on tiedostanut, että työntekijöiden odotukset esimerkiksi ohjeistamisen suhteen vaihtelevat; osa kaippaa yksityiskohtaisia ohjeita, kun toisille riittävät laveammat raamit. Erityisesti ns. nuoremman polven edustajien uskotaan odottavan esimiehiltään ihmisten käsittelytaitoja ja kykyä ns. hedelmällisen ilmapiirin luomiseen. Tämä pitää paikkansa myös kyselyn tulosten mukaan.

Esimiehet tunnustavat, että ihmissuhdetaitoihin perustuvaa ammattitaitoa odotetaan heiltä nykyään entistä enemmän ja myös sen, että alaisten odotukset ovat tärkeitä. Silti jotkut esimiehistä näkevät erityisesti keskustelun ja vapauden tarpeet pääosin epärealistisina ja mahdottomina toteuttaa. Tätä perustellaan mm. kiireellä ja sillä, että ministeriö on ja tulee aina olemaan asiantuntijaorganisaatio – ikään kuin tämä tosiasia jotenkin tekisi mahdottomaksi ihmissuhdetaitoihin painottuvan henkilöstöjohtamisen ja ihmiskeskeisyyteen kuuluvien asioiden huomioimisen. Esimiesten vastauksissa on tuotu esille myös se tosiasia, että useimmilla esimiehillä (tai alaisilla) ei välttämättä edes ole taitoja ottaa vastaan esimerkiksi palautetta tai vain keskustella asioista. Jos ei ihmissuhdetaitoja ole, niin kuinka niitä korostavaa johtamistapaakaan voitaisiin hyödyntää? Tähän väitettyyn ihmissuhdetaitojen puutteeseen kansliassa olisi kyllä syytä kiinnittää erityistä huomiota.

4.6.2 Työntekijöiden mielipide

Henkilökunnan osalta avoimeen kysymykseen oli vastannut kaikkiaan 37 henkilöä eli n. 57% kaikista kyselylomakkeen palauttaneista. Vastauksista ilmeni muutamia asioita, jotka hyvin moni vastaaja oli nostanut esiin mielestään tärkeänä asiana. Kaikista tärkeimpänä huolenaiheena nousi esiin koko kanslian johtamisjärjestelmän tarkistaminen. Monille vastaajille sekä oma että muiden asema organisaatiossa oli epäselvä. Organisaatorakennetta moitittiin ”epäloogiseksi”. Kansliassa oli myös hiljattain otettu käyttöön uudet ”lähiesimiehet”, mikä tuntui aiheuttavan vain lisää päänvaivaa, sillä lähiesimiehen ja yksikön esimiehen välinen työnjako oli sekin monille epäselvä. ”On epäselvää, ketä oikein pitäisi pitää esimiehenä.” Tähän liittyen jokunen vastaaja oli jopa sitä mieltä, ettei kumpikaan edellämainituista (lähiesimies tai yksikön esimies) ole edes perillä siitä, mitä työntekijä oikein tekee työkseen. ”Päivitimme tehtäväkuvaukset ja huomasin, että meille on ilmaantunut ”lähiesimies” – ainakin paperille. Käytännössä asiaa ei ole huomannut mitenkään. Asiasta ei ole myöskään tiedotettu yksikössä.” Näin kirjoittaa eräs vastaajista. Jollei alainen ole tietoinen uudesta esimiehestään, kuinka esimies voi olla kovinkaan tietoinen siitä, mitä alainen todellisuudessa työssään tekee? Myös tiedottamisen puute nousi esille muissakin vastauksissa.

Johtamiseen kaivattiin tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta, jotka monen mielestä kansliasta uupuivat. Selkeitä raameja työnkuvaan kaivattiin paljon, samoin työnjaon selkeyttämistä ja siitä päättämistä, mitkä työt kenellekin kuuluvat. Kaikista surkein tilanne tuntui olevan autonkuljettajilla, jotka vastauksistaan päätellen olivat olleet viimeisen puoli vuotta kokonaan ilman esimiestä. ”Puolen vuoden aikana esimiehen käyttäytyminen ei tarkoin selvillä, tällä hetkellä ei esimiestä” ”Autotoimiston esimiehen rooli ollut viimeisen 6 kk epäselvä. Tällä hetkellä ei nimettyä

kuljetuspäällikköä.” Muun muassa. tällaisia vastauksia tuli autonkuljettajina toimivilta työntekijöiltä. Vaikka monet vastaajat erikseen toivoivat, että esimiehen tulisi ns. asiantuntijan sijasta olla enemmän henkilöstöjohtamiseen painottunut ihmiskeskeinen johtaja, niin yleensä ottaen vastauksista sai sellaisen kuvan, että johtajuudesta ylipäättänsä on kansliassa kova puute. Tämä johtopäätös on kyselyn tulosten kanssa saman suuntainen.

Useissa vastauksissa oli kiinnitetty huomiota myös esimiesten jatkuvaan kiireeseen ja heidän jatkuvasti ylikuormittuneeseen työtilanteeseensa. Monet olivat sitä mieltä, että esimiehillä oli aivan liikaa tehtäviä ja vastuita, jotka aivan hyvin voitaisiin delegoida alemmaksi – jos vain voitaisiin luottaa työntekijöihin. Luottamuksen puute nousi myös vastauksista esiin. Työntekijät ovat sitä mieltä, että esimiehen tulisi voida keskittyä ns. suuriin linjoihin, ei pienten asioiden kanssa ”näpertelyyn”. Delegoimalla ja ajankäyttöä uudelleen järjestämällä saataisiin aikaa myös toivotulle henkilöstöjohtamiselle ja yleensäkin johtamiselle, jota kanslian henkilökunta esimiehiltään kovasti toivoo. Tuntuu siltä, että esimiehillä kansliassa on niin paljon kaikkea muuta tehtävää, että heidän varsinainen esimies- ja johtamistehtävänsä uhkaa jäädä joissain tapauksissa jopa tyystin hoitamatta. Edellämainittujen lisäksi yksittäisissä vastauksissa toivottiin lisää mm. seuraavia asioita: esimiehelle parempia kommunikointikykyjä, vuorovaikutustaitoja, jämäkkyyttä, avoimuutta, rohkeutta ja työntekijöiden mielipiteiden todellista huomiointia. Lisäksi toivottiin kykyä palautteen antamiseen, päätösten perusteluun sekä työnkuvien kehittämistä ja urakehityksen huomiointia.

Kaiken edellämainitun perusteella voi olettaa, että ns. kulttuurin muutos vaikuttaa myös työntekijöiden toiveisiin. Esimieheltä toivotaan nimenomaan *johtamista*, ei niinkään kaikenlaisten muiden asioiden hoitamista. Jotenkin kanslian henkilökunnan antamista vastauksista jää sellainen olo, että työntekijät ovat ikäänkuin eksyksissä suuren organisaation uumenissa. He kyllä hoitavat tehtävänsä, mutta samalla he toivovat, että esimies keskittyisi *heidän johtamiseensa* sen sijasta, että juoksee päivät maailmalla kokouksia ja muita muiden asioita hoitamassa. Ns. vanhan kulttuurin edustamaan asiantuntijuuteen tottuneiden esimiesten on vaikeaa omaksua itselleen uutta roolia. Heidän tulisikin nyt ennenkaikkea olla esimiehiä, *ihmisten johtajia*, perinteisen asiantuntijuuden sijasta. Tätä heidän työntekijänsäkin heiltä odottavat. Mutta tuntuu olevan todella vaikeaa luopua roolista, johon on sopinut niin hyvin niin monen vuoden ajan. Onko se edes mahdollista? Vai voiko johtamiskulttuuri todella muuttua ja uudistua vasta sukupolven vaihdoksen myötä?

5 Pohdinta

Tämän tutkielman alussa asetin itselleni tutkimusongelman, joka kuuluu seuraavasti:

”Minkälaista johtamista kohdeorganisaationi esimiehiltä odotetaan hyvän työmotivaation saavuttamiseksi ja kuinka näihin kanslian henkilökunnan odotuksiin on pystytty vastaamaan?”

Tämä pääongelma jaettiin seuraaviin osaongelmiin:

- 1) Kuinka paljon kohdeorganisaationi esimiehiltä odotetaan ihmiskeskeistä ja missä määrin tehtäväkeskeistä käyttäytymistä? (ja mitkä tekijät tähän mahdollisesti vaikuttavat)?
- 2) Miten työtehtävien luonne vaikuttaa johtamisen kysyntään?
- 3) Miten hyvin johtamisen kysyntä ja tarjonta kohtaavat kohdeorganisaation eri henkilöstöryhmien kohdalla? (ja mistä tulokset mahdollisesti johtuvat)?
- 4) Mitä johto uskoo johtamiselta odotettavan?
- 5) Miten meneillään oleva johtamiskulttuurin muutos julkisissa organisaatioissa mahdollisesti vaikuttaa johtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen?

Olen mielestäni esittänyt ainakin jollain tasolla vastaukset kaikkiin näihin asettamiini kysymyksiin. Käsitykseni hyvästä johtamisesta ja sen kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta organisaatioissa perustuvat pitkälti Paul Herseyn ja Kenneth Blanchardin tilannejohtamisen malliin, jonka olen perustavilta osin esitellyt tässä tutkielmassa. Tilannejohtamisen malliin kuuluu myös ajatus siitä, että erilaisissa työtehtävissä toimivat ihmiset tarvitsevat tehokkaasti toimiakseen erilaista johtamista. Onko tämä tutkimukseni nyt tuonut omalta osaltaan selvyttä siihen, pitävätkö tämän tilannejohtamismallin oletukset paikkansa kohdeorganisaatiossani? Kohdeorganisaatiosta kokoamani aineisto ei voi ylpeillä kattavuudellaan, vaan vastausprosentit jäivät suhteellisen pieniksi. Olen kuitenkin pyrkinyt tuloksia esitellessäni huomioimaan tämän ja sen mukanaan tuomat luotettavuus- ja yleistettävyysongelmat. Olen parhaani mukaan pyrkinyt esittämään tulosten yhteydessä kaikki analyysin luotettavuuteen kulloinkin liittyvät tunnusluvut ja muut seikat.

Mielestäni saamani tulokset tukevat tilannejohtamismallin oletuksia. Kaikkia ei kannata johtaa samalla tavalla. Kanslian henkilökunnan työmotivaatiolleen tärkeiksi nostamissa asioissa ilmeni eroja erityisesti tehtäväkeskeisyyteen liittyvien muuttujien suhteen. Ihmiskeskeisyyden suhteen eroja ei niin merkittävästi ilmennyt, vaan yleisesti ottaen kaikki henkilöstöryhmät arvostivat ihmiskeskeisyyden korkeammalle kuin mitä se todellisuudessa toteutuu. Tämäkään ei välttämättä kerro siitä, etteikö eriasteista ihmiskeskeistä käyttäytymistä tarvittaisi eri tilanteissa, vaan siitä, että ihmiskeskeisestä lähestymistavasta on tällä hetkellä kansliassa niin kova puute, että työntekijät vain

yksinkertaisesti toivovat sellaista esimiehiltään enemmän kuin mitä saavat. Mikäli tämä puute korjaantuu, saattaisi seuraavassa tutkimuksessa ilmetä eroja myös sen suhteen, kuinka ihmiskeskeistä käyttäytymistä toivotaan ja arvostetaan.

Entä mitä voidaan sanoa siitä, miten meneillään oleva johtamiskulttuurin muutos julkisella sektorilla asiantuntijuuden korostamisesta ns. ammattijohtajuuden painottamiseen vaikuttaa henkilöstön odotuksiin henkilöstöjohtamisen osalta. Voidaanko sanoa jotain siitä, minkälaisia ristiriitoja johtamiskulttuurin muutos mahdollisesti aiheuttaa henkilöstön odotusten ja toteutuvan henkilöstöjohtamisen välillä? Mielestäni pystyin osoittamaan, että johtamiskulttuurin muutos on eräänä tekijänä vaikuttamassa kanslian henkilökunnan odotuksiin ja tyytymättömyyteen johtajuutta kohtaan. Osa esimiehistä on omaksunut itselleen niin vahvasti pelkän asiantuntijuuteen perustuvan roolin, että heidän on vaikea omaksua itselleen enää uutta, ihmisten johtamiseen perustuvaa roolia. Vaikkakin he tiedostavat, että sen omaksuminen olisi hyvä asia ja että heiltä sitä odotetaan.

Tekemässäni esihaastattelussa kohdeorganisaationi esimiehet nostivat vastauksissaan esille johtamiskulttuurin muutoksen yhtenä johtamista vaikeuttavana osatekijänä. Julkisten organisaatioiden johtajia ei ole tähän asti valittu johtamistaitojen, vaan lähinnä virkavuosien ja tiettyä aihealuetta koskevan asiantuntemuksen perusteella. Asiantuntijoiksi koulutetut ihmiset on laitettu johtajiksi, ilman että itse kykyä johtamiseen on mitattu. Nyt kuitenkin myös julkisten organisaatioiden henkilöstöhallinnossa on alettu kiinnostua työilmapiiristä, henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Ja vaikka johtajat ja esimiehet tietäisivätkin, mitä heiltä näiden asioiden aikaansaamiseksi odotetaan, niin heidän muut tehtävänsä organisaatiossa vievät niin paljon heidän aikaansa, ettei varsinaiselle johtamistyölle jää enää aikaa. Johtajilta odotetaan ”ammattimaisempaa” otetta alaistensa johtamiseen, mutta heillä ei välttämättä ole aikaa eikä riittäviä tietoja näiden odotusten täyttämiseen. On mielestäni selvää, että tällainen tilanne aiheuttaa ristiriitoja henkilöstön odotusten ja toteutuvan johtamiskäyttäytymisen välillä.

Useiden aiemmin johtajuudesta tehtyjen tutkimusten mukaan johtaja ja hänen johtamistapansa vaikuttavat huomattavissa määrin organisaation henkilöstön työskentelymotivaatioon ja sitä kautta työn tehokkuuteen. Kuinka henkilöstön työmotivaatioon vaikuttaa jatkuva puute johtajuudesta ja sitä kautta kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus? Tätä kysymystä kaikkien esimiesten olisi syytä pohtia mielessään. Olen pyrkinyt tässä tutkielmassa osoittamaan, kuinka tärkeää henkilökunnan tarpeiden ja odotusten täyttäminen on heidän työtyytyväisyydelleen ja sitä kautta motivaatiolleen.

Kuinka kauan millään organisaatiolla on varaa laiminlyödä henkilöstönsä johtamiseen liittyviä tarpeita?

Erityisesti julkisessa hallinnossa henkilöstön odotusten huomioiminen ja sitä kautta heidän motivaatioonsa ja työskentelytehokkuuteensa vaikuttaminen on noussut yhä tärkeämmäksi. Julkinen hallintokoneisto on niin työvaltainen ala, että pääosa sen kustannuksista muodostuu työpalkoista. (Temmes 1991, 49) 1990-luvulla johtamista valtionhallinnossa on kehitetty pitkäjänteisesti ja asteittain etenevien hankkeiden avulla vastaamaan julkisen sektorin toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Johtamisen apuvälineet ovat samalla uudistuneet ja monipuolistuneet ja johtamisen kehittämiskeinojen valikoima on laajentunut. Henkilöstöjohtamisen alueella ei ole kuitenkaan edistytty toivotulla tavalla, vaikka menetelmiä ja toimivaltuuksia on parannettu. Myös johtamisen arviointi ja sen hyödyntäminen ovat vasta alkuvaiheessa valtionhallinnossa. Tutkimustiedon hyödyntämisessä on myös parantamisen varaa. (Temmes ym. 2001, 7)

Tulosjohtaminen ei valtionhallinnossa ole parantanut havaittavalla tavalla henkilöjohtamista, vaan on painottunut perinteisen johtamistavan mukaisesti ”asiajohtamisen” (toiminta ja sen tulokset, talous) puolelle. Johtamisen osa-alueista juuri henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat kehittyneet arvioiden mukaan kaikkein vähiten 1990-luvulla. Henkilöstöjohtaminen koetaan selvästi ongelmallisimmaksi johtamisen osa-alueeksi. Ongelmat ilmeisesti painottuvat sisällöltään eri tavoin eri virastoissa ja laitoksissa. Yleisesti esille tulevia henkilöstöjohtamisen ongelmakysymyksiä esiintyy palkkausjärjestelmän ja palkitsemisen keinojen rajoittuneisuuden lisäksi myös riittämättömissä voimavaroissa henkilöstön kehittämisessä ja koetussa työilmapiirissä sekä esimiestyön laadussa. Julkisen johtamiskulttuurin kokema muutos on omiaan aiheuttamaan lisää ristiriitoja henkilöstön odotusten ja todellisuudessa toteutuvan henkilöstöjohtamisen välille. Vuonna 1999 suomalaiset työntekijät uskoivat enemmän itsensä kehittämiseen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa kuin johtamistapojen uudistumiseen. Näyttää siltä, että tämän päivän työntekijä luottaa yhä enemmän itseensä. (Temmes ym. 2001, 35, 37, 85) Tällainen tilanne ei lupaa hyvää henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden tilaa ajatellen. Epäluottamuksen ilmapiirissä on vaikeaa toteuttaa johtamista menestyksekkäästi. Kuten tämän tutkimuksen tuloksetkin ovat jo osoittaneet, luottamuksen luominen esimiehen ja alaisten välille olisi ensiarvoisen tärkeää.

Hyvä johtaja 2000-luvulla osaa valita oikean johtamistyylin oikeaan tilanteeseen. Tästä suoriutuakseen hänen on osattava tulkita ympäristöään ja alaisiaan - sitä tilannetta, missä johtamisesta tulisi suoriutua. Monet tutkimukset ovat yrittäneet selvittää hyvän johtajan

ominaisuuksia yksityiskohtaisesti, mutta eivät ole kyenneet antamaan yksiselitteistä vastausta siihen, onko hyvällä johtajalla joitain ominaisuuksia, joita huonommalla ei ole. Näyttäisi siltä, että tietyistä ominaisuuksista on apua hyvän johtajuuden toteuttamisessa, mutta takaamaan ne eivät sitä pysty. Hyvän johtajan resepti jää siis edelleen vaillinaiseksi, mutta ehkä puuttuva ainesosa piileekin juuri tilannesidonnaisuudessa. Ei ole olemassa yhtä ainoaa parasta johtamistyyliä tai tapaa, jolla voitaisiin toteuttaa johtamista menestyksekkäästi kaikissa tilanteissa.

Toiset tyylit toimivat paremmin tietyissä tilanteissa ja toisenlaisissa tilanteissa ne saattavat olla hyvinkin tehottomia. Hyvä johtaja voi ollakin hyvä vain siksi, että hän (osaksi ehkä sattumankin ansiosta) työskentelee juuri hänen johtamistyyliinsä sopivassa johtamisympäristössä. Jos hänet siirrettäisiin täysin toisenlaiseen ympäristöön, olisiko hän enää hyvä johtaja? Hän voi olla, mutta vain, mikäli hän kykenee diagnosoimaan uuden tilanteen ja on kyllin joustava (ja omaa muut riittävät kyvyt) mukauttaakseen johtamisensa uuteen tilanteeseen sopivaksi. Näin ollen kulloisenkin johtamistilanteen diagnosointikyky ja erilaisiin tilanteisiin sopeutumiskyky (ja myös kyky muuttaa vallitsevaa tilannetta) ovat 2000-luvun hyvän johtajan tunnusmerkkejä. Näitä taitoja nykyjohtajien on siis syytä kehittää.

Lainaan tähän lopuksi vielä Unto Pirnestä ja hänen näkemystään hyvästä johtajasta. Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä. Sellaiseksi kehitytään. Kehittyvä johtaja kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan. Hänellä on realistinen näkemys itsestään ja mahdollisuuksistaan. Hän suhtautuu myönteisesti saamaansa palautteeseen ja haluaa oppia siitä. Hän uskaltaa ottaa riskejä kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi. Kehittyvä johtaja on avoin uudelle. Hän vie oppimansa uudet asiat käytäntöön, kokeilee niitä ja oppii kokemuksista. Hänelle elämä on oppimista ja hänelle työ on oppimista. Hän elää oppiakseen ja oppii elääkseen täysipainoisesti. Tämän lisäksi kehittyvä johtaja ymmärtää myös roolinsa alaistensa kehittäjänä. Hän tuntee johdettavansa ja valmentaa heitä, sekä auttaa heitä kehittymään. Kehittyvä johtaja saa aikaan kehittymistä ja kasvua itsessään, organisaatiossaan ja johtamisissaan ihmisissä. (Pirnes 1995, 218-219)

Tässä tutkielmassa olen nyt siis tarkastellut organisaation henkilöstöjohtamisen kysyntään ja tarjontaan liittyviä kysymyksiä. Olen päätenyt siihen johtopäätökseen, että johtamisen kysyntä ja tarjonta on mahdollista saada tehokkaimmin tasapainoon toteuttamalla organisaatiossa tilannejohtamismallien mukaista johtamiskäyttäytymistä. Tällaisena johtamismallina olen yksityiskohtaisemmin tarkastellut Paul Hersey'n ja Kenneth Blanchardin tilannejohtamismallia, jossa eri johtamiskäyttäytymisen tyylit muodostuvat erilaisista yhdistelmistä tehtävä- ja ihmiskeskeistä käyttäytymistä. Tilanteeseen parhaiten sopiva ja siten tehokkain tyyli valitaan

alaisten valmiusasteen perusteella, johon vaikuttavat alaisen henkilökohtaisen kypsyyden lisäksi hänen koulutuksensa, ammatillisen kokemuksensa määrä ja hänen työtehtäviensä luonne.

Olen pyrkinyt soveltamaan Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallia kohdeorganisaationi tapaukseen. Koska kohdeorganisaatiossani työilmapiiritutkimusten mukaan oltiin tyytymättömiä johtamiseen, aion selvittää mistä se johtuu. Tutkimustulokset antoivat ymmärtää, että kohdeorganisaatiossani on puutetta sekä tehtävä- että ihmiskeskeisestä johtamistyylistä. Eri henkilöstöryhmien välille syntyi selkeitä eroja sen suhteen millaista johtamiskäyttäytymistä he toivoivat osakseen. Eroja syntyi erityisesti tehtäväkeskeisyyteen liittyen. Tämän tutkimuksen tulokset antavat vihjeitä sille, mihin asioihin erityisesti kohdeorganisaationi esimiesten tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Uskon, että esimiesten sopeuttaessa toimintaansa enemmän eri henkilöstöryhmien toiveita vastaavaksi, työtyytyväisyys ja sitä kautta myös henkilöstön motivaatio ja työtehokkuus organisaatioissa kasvavat. Mielestäni saamani tulokset olivat myös tilannejohtamisteoriaan sopivia ja siten sitä vahvistavia. Yksikään tutkimustulos ei mielestäni ns. sotinut tilannejohtamisteorian periaatteita vastaan. Mielenkiintoinen huomio sen sijaan oli, että miehet näyttävät tulosten perusteella arvostavan ainakin kohdeorganisaatiossani naisia enemmän esimiehensä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Tulisiko siten myös alaisen sukupuoli ottaa jatkossa huomioon esimiehen käyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä? Valitettavasti tämä tutkimus ei yksin anna vastausta tähän kysymykseen. Käytetyssä kyselyaineistossa ilmenneen miesvastaajien kadon vuoksi saamani tulokset miesten ja naisten erojen suhteen eivät ole juurikaan yleistettävissä. Täydellä varmuudella voisi korkeintaan ehkä sanoa, että kyselyyn vastanneet miehet arvostivat tehtäväkeskeistä käyttäytymistä kyselyyn vastanneita naisia enemmän. Tässä voisi kuitenkin olla mielenkiintoista lisätutkimisen aihetta tilannejohtamisteorioiden soveltajille ja puolestapuhujille.

Lähtiessäni tekemään tätä tutkimusta ja valitessani tutkimuskohdetta tarkoitukseni oli osaltaan tutkia yksittäistä tapausta, kohdeorganisaatiotani, mutta takana piili kuitenkin ajatus myös siitä, että ehkä tulokset voisivat olla yleistettävissä muihinkin organisaatioihin. Tutkimukseni ei kuitenkaan edennyt aivan suunnitelmien mukaisesti; mm. vastausprosentit kyselylomakkeen osalta jäivät pieniksi ja tätä kautta tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus kärsivät. On kuitenkin olemassa mahdollisuus, että tämän tutkimuksen tulokset voivat kertoa jotain yleisemminkin organisaatiohenkilöstön toiveista esimiestään kohtaan – ainakin kohdeorganisaatiotani vastaavissa organisaatioissa. Tämän todentamiseksi samanlainen tutkimus tulisi kuitenkin toistaa muissakin organisaatioissa tai vähintään vertailla muista organisaatioista tehtyjen vastaavien tutkimusten tuloksia omiini. Myös tässä voisi olla aihetta uusille tutkimuksille.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Aaltola Juhani – Valli Raine; Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle; Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001

Ammatiltaan johtaja, Johtamisen kehittämishanke, loppuraportti 1994; Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto; Painatuskeskus Oy, Helsinki 1994

Argyris, Chris; Personality and Organization; Garland Publishing, Inc, New York, 1987

Fayol Henri; General and Industrial Management; Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., Lontoo, 1949

Heikkilä Tarja; Tilastollinen tutkimus; Oy Edita Ab, Helsinki 1998

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H; Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla; Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1990

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara; The Motivation to Work; John Wiley & Sons, Inc, New York, 1959

Härkönen, Esko; Johtaminen 2000; Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990

Kotter, John P; Yritysjohtajan profiili; Mäntän kirjapaino Oy, Mänttä 1983

Leppälä, Raija; Ohjeita tilastollisen tutkimuksen toteuttamiseksi *SPSS for Windows* –ohjelmiston avulla; Juvenes-Print, Tampere 2001

Likert, Rensis; New patterns of management; McGraw-Hill Book Company, Inc, New York, 1961

Maslow, Abraham H; Motivation and Personality; Harper & Row, Publishers, Inc, New York 1987

Metsämuuronen Jari; SPSS aloittelevan tutkijan käytössä; Jaabes OÜ, Viro 2000

Mälkiä, Matti; Mitä henkilöstö arvostaa työssään? Teoksessa Tutkimaton Uudistus; Painatuskeskus Oy, Helsinki 1994

Pirnes, Unto; Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka; Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1995

Reddin, William J; Managerial Effectiveness; McGraw-Hill Book Company, Inc, New York, 1970

Taylor, Frederick Winslow; Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet (The Principles of Scientific Management); Hämeenlinnan uusi kirjapaino Oy, Hämeenlinna 1914

Temmes, Markku; Julkinen Johtaminen; Valtion painatuskeskus, Helsinki 1991

Temmes, Markku - Kiviniemi Markku – Peltonen Pauliina; Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti; Valtiovarainministeriö, Oy Edita Ab, Helsinki 2001

Artikkelit:

Haveri, Arto; Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa; Hallinnon tutkimus 1/2002

Holopainen, Ari; Hallinto uudistuu, jos johtaminen uudistuu; Hallinto 1-2008

Tannenbaum, Robert & Schmidt, Warren H; How to choose a leadership pattern; Harvard Business Review, May-June 1973 (Volume 51, Number 3), s. 162-180

Muut lähteet:

Marras-joulukuussa 2002 tutkimukseni kohdeorganisaation esimiesten parissa sähköpostitse suorittamani esihaastattelu koskien heidän näkemyksiään tutkimusaiheesta

Tutkimukseni kohdeorganisaation työtyytyväisyysindeksit vuosilta 2000-2002

Helmi-maaliskuussa 2004 suorittamani kyselylomaketutkimus Valtioneuvoston kanslian henkilöstön ja esimiesten parissa

Valtioneuvoston asetus valtioneuvoston kansliasta 29.6.2000/617

Valtioneuvoston kanslian työjärjestys 22.3.2001/277

Valtioneuvoston ohjesääntö 18.12.1995/1522

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001

LIITE I: sähköpostikysely kanslian toimintayksikköjen (7 kpl) esimiehille joulukuussa 2002

Hei!

Teen lopputyönäni Tampereen yliopistossa tutkimusta valtioneuvoston kanslialle. Tutkimukseni pääasiallisena tarkoituksena on selvittää, mitä johtajilta vnk:ssa odotetaan (mitä työntekijät odottavat) ja mitä näiden odotusten täyttäminen merkitsee työntekijöiden työtehokkuudelle.

Teillä kansliassa on jo muutaman vuoden ajan tehty työtyytyväisyyskyselyjä, joissa johtamisen osa-alueeseen on joka vuosi oltu suhteellisen tyytymättömiä. Tutkimuksen eräänä tarkoituksena onkin osaltaan selvittää myös sitä, miten tyytyväisyyttä tällä alueella voitaisiin lisätä. Mitä työntekijät siis odottavat johtajilta ja miten näitä odotuksia voitaisiin kenties täyttää.

Varsinaisen tutkimuksen teon aloitan ensi vuoden puolella. Nyt olen tekemässä tutkimussuunnitelmaa, joka antaa suuntaviivat tutkimuksen toteuttamiselle. Tätä varten suoritan muutaman vnk:ssa työskentelevän esimiehen parissa esihaastattelun. Toivoisinkin nyt, että voisitte vastata alla esitettyihin kysymyksiin omien kokemustenne ja mielipiteidenne pohjalta.

Kirjoittakaa aiheesta vapaasti, mitä mieleenne tulee. Vastauksenne tulevat antamaan minulle selvyyttä siihen, mihin suuntaan tutkimustani kannattaa suunnata. Toivon, että vastaisitte sähköpostilla suoraan minulle osoitteeseen kristiina.keskinen@uta.fi. Muistakaa ilmoittaa vastauksessanne myös, minkä yksikön esimies olette. Kiitos vastauksistanne jo näin etukäteen! Mikäli asiasta on jotain kysyttävää, niin voitte ottaa yhteyttä minuun joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Terveisin,

Kristiina Keskinen
puh: 044-330 0144

Tässä kysymyksiä, joihin toivon teiltä vastauksia:

Mistä tässä yllä kuvailemassani aiheessa teidän mielestänne itse asiassa on kysymys vnk:ssa? Työtyytyväisyyskyselyjen perusteella näyttäisi siltä, että johtajuus kansliassa ei täysin täytä työntekijöiden odotuksia. Mitkä teidän mielestänne ovat tärkeimpiä syitä tähän? Mitkä kenties ovat johtamisen ilmeisimpiä ongelma-alueita kansliassa/omassa yksikössänne ja mitkä asiat puolestaan ovat kunnossa? Mitä uskotte ihmisten esimerkiksi omassa yksikössänne odottavan johtajalta?

LIITE II: kyselylomake kanslian työntekijöille

Arvoisa kyselyn vastaanottaja

Tällä kyselyllä pyritään selvittämään, mitä valtioneuvoston kanslian työntekijät odottavat työskentely-yksikköjensä esimiehiltä ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä hyvän työmotivaation saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kysely on lähetetty kaikille kanslian työntekijöille ja on oleellinen osa Tampereen yliopiston hallintotieteen laitokselle tehtävää pro gradu – tutkielmaa. **Tämän tutkimuksen tuloksia on tarkoitus käyttää hyväksi oman organisaatiosi johtamisen kehittämisessä.**

Toivon, että Sinulta liikenee aikaa paneutua kysymyksiin huolella, jotta niiden avulla kerätty tieto olisi mahdollisimman luotettavaa. Osioden II ja III kysymykset ovat samat – vastaamisen näkökulma vain vaihtuu. Antamasi tiedot ovat tärkeitä ja ne tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti. Tästä kyselystä saamani tulokset raportoidaan osana tutkimusraporttiani, ilman että yksittäisiä henkilöitä voidaan raportista tunnistaa. Osiossa I kysyttäviä taustatietoja tullaan käyttämään ainoastaan aineiston analysoinnin apuna ja kaikki palautetut vastaukset jäävät vain tutkijan käyttöön.

Vastattuasi lomakkeen kysymyksiin taita lomake kahtia, niittaa se ylhäältä kiinni ja palauta oman toimintayksikkösi koulutusyhdyshenkilölle **27.2.2004 mennessä.** Lomakkeet toimitetaan eteenpäin suljettuina suoraan tutkijalle.

Tampereella helmikuun 9. pnä 2004

Kristiina Keskinen
Tutkielman tekijä
Tampereen yliopisto
Hallintotieteen laitos

I. Vastaajan taustatiedot

1. Sukupuolesi: 1 nainen
(ympyröi oikea vaihtoehto) 2 mies
2. Ikäsi vuosina: _____
3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi (puolen vuoden tarkkuudella):
_____ vuotta
4. Koulutuksesi: 1 kansakoulu/keskikoulu/peruskoulu
(ympyröi yksi vaihtoehto) 2 ammattikoulu tai muu ammatillinen koulutus
3 lukio tai muu yleissivistävä koulutus
4 ammattikorkeakoulu
5 korkeakoulu- tai yliopistotutkinto,
mikä: _____
6 jokin muu, mikä _____
6. Tehtäväryhmä, johon kuulut: 1 Esimiestyöt
(ympyröi yksi vaihtoehto, 2 Asiantuntijatyöt
ryhmien kuvaukset alla) 3 Toimeenpanevat työt

Tehtäväryhmien kuvaukset:

1 = Tähän kuuluvat sellaiset johto-, työnjohto- ja esimiestyöt, joissa työnjohtamisen ja esimiestehtävien osuus työajasta on yli puolet.

2 = Tähän kuuluvat sellaiset virat ja tehtävät, joissa käytetään virkamiesvaltaa tai tehdään vaativia asiantuntijajähtöitä, johto- ja esimiestöiden osuus on alle puolet kokonaistyöajasta

3 = Tähän kuuluvat sellaiset työt, joissa valtaosa töistä tehdään annettujen ohjeiden tai toimeksiantojen perusteella, tehtäviin ei yleensä sisälly esimies- ja johtamistehtäviä tai niitä sisältyy vain jonkin verran.

7. Lyhyt kuvaus työstäsi kansliassa; mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi, kuvaile työtäsi omin sanoin:

II. Seuraavassa esitetään joukko väittämiä siitä, miten ihanteellisen esimiehen tulisi käyttäytyä. Vastaa väitteisiin pohtimalla, miten sinun mielestäsi ihanteellinen esimies toimii. Mitkä asiat ovat sinun työmotivaatiosi kannalta tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä? (Älä pohdi tässä yhteydessä, toteutuvatko nämä asiat oman esimiehesi kohdalla – tee se pohdiskelu vasta osiossa III!) **Vastausvaihtoehdot: 1 = ei lainkaan tärkeää ... 5 = erittäin tärkeää. Ympyröi kustakin väittämästä yksi vaihtoehto.**

Kuinka tärkeää mielestäsi olisi, että esimiehesi...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Asettaa tarkat tavoitteet työllesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Määrittelee työtehtäväsi tarkasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Asettaa työllesi tarkat aikarajat/määräajat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Antaa yksityiskohtaisia ohjeita työsi toteuttamiseksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Vaatii säännöllistä ja yksityiskohtaista raportointia työsi edistymisestä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Valvoo tarkasti työsi tuloksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Perustelee päätöksensä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Antaa sinun itse määritellä työtehtäviesi sisällön | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Luottaa osaamiseesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Keskustelee kanssasi lähinnä vain työhön liittyvistä asioista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Antaa sinulle paljon tukea ja rohkaisua | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Sitouttaa työtehtäviin keskustellen kanssasi antaen mahdollisuuden työnkuvaa selventäviin kysymyksiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Keskustelee runsaasti kanssasi muistakin kuin työhön liittyvistä asioista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Kunnioittaa tunteitasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 15. Auttaa ja antaa apua toisten työntekijöiden kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Tiedustelee ja kuuntelee mielipiteitäsi ja huolen aiheitasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Pyrkii aina huolehtimaan viihtyvyydestäsi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Antaa usein palautetta suoriutumisestasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. Vastaa seuraaviin väittämiin pohtimalla millaista juuri nyt on oman organisaatioyksikkösi esimiehen johtamiskäyttäytyminen. Mitä mieltä olet väittämistä?
Vastausvaihtoehdot: 1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä. Ympyröi kustakin väittämästä yksi vaihtoehto.

Esimiehesi...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Asettaa tarkat tavoitteet työllesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Määrittelee työtehtäväsi tarkasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Asettaa työllesi tarkat aikarajat/määräajat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Antaa yksityiskohtaisia ohjeita työsi toteuttamiseksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Vaatii säännöllistä ja yksityiskohtaista raportointia työsi edistymisestä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Valvoo tarkasti työsi tuloksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Perustelee päätöksensä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Antaa sinun itse määrittellä työtehtäviesi sisällön | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Luottaa osaamiseesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Keskustelee kanssasi lähinnä vain työhön liittyvistä asioista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Antaa sinulle paljon tukea ja rohkaisua | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Sitouttaa työtehtäviin keskustellen kanssasi antaen mahdollisuuden työnkuvaa selventäviin kysymyksiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Keskustelee runsaasti kanssasi muistakin kuin työhön liittyvistä asioista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Kunnioittaa tunteitasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Auttaa ja antaa apua toisten työntekijöiden kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Tiedustelee ja kuuntelee mielipiteitäsi ja huolen aiheitasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Pyrkii aina huolehtimaan viihtyvyydestäsi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Antaa usein palautetta suoriutumisestasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV. Vastaa vielä seuraavaan kysymykseen:

Näetkö oman yksikkösi esimiehen enemmän oman alansa asiantuntijajohtajana, vai ihmisten johtajana? Ympyröi yksi vaihtoehto.

- 1 oman alansa asiantuntijana
- 2 hän on suunnilleen yhtä paljon molempia
- 3 ihmisten johtamiseen erikoistuneena ”ammattijohtajana”

Haluatko vielä lisätä jotain kyselyn aiheesta? Kirjoita vapaasti siitä, mitä johtajilta odostat ja miten ehkä toivoisit nykyisen tilanteen muuttuvan paremmaksi.

Kiitos vastauksestasi!

LIITE III: kyselylomake esimiehille

Arvoisa esimies

Tämä kysely on osa valtioneuvoston kanslian työntekijöiden keskuudessa suorittamaani tutkimusta, jolla pyritään selvittämään mitä kanslian työntekijät odottavat esimiehiltään ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä hyvän työmotivaation saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tämä kysely on lähetetty kanslian toimintayksiköiden päälliköille ja sen tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin esimiesten tiedot työntekijöiden odotuksista ja työntekijöiden todelliset odotukset kohtaavat toisensa. **Kysely ja kansliassa suorittamani tutkimus kuuluvat oleellisena osana pro gradu – tutkielmaani, jonka teen Tampereen yliopiston hallintotieteen laitoksella.** Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää kanslian johtamisen kehittämisessä.

Toivon, että Sinulta liikenee aikaa paneutua huolella näihin muutamiin kysymyksiin, jotta niiden avulla kerätty tieto olisi mahdollisimman luotettavaa. Antamasi tiedot ovat tärkeitä ja ne tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti. Tästä kyselystä saamani tulokset raportoidaan osana tutkimusraporttiani, ilman että yksittäisiä henkilöitä voidaan raportista tunnistaa. Antamiasi taustatietoja tullaan käyttämään vain aineiston analysoinnin apuna ja kaikki palautetut vastaukset jäävät vain tutkijan käyttöön.

Vastattuasi lomakkeen kysymyksiin taita lomake kahtia, niittaa se ylhäältä kiinni ja palauta oman toimintayksikkösi koulutusyhdyshenkilölle **27.2.2004 mennessä.** Lomakkeet toimitetaan eteenpäin suljettuina suoraan tutkijalle.

Tampereella helmikuun 9. pnä 2004

Kristiina Keskinen
Tutkielman tekijä
Tampereen yliopisto
Hallintotieteen laitos

I. Taustatiedot

1. Koulutuksesi:

Viimeksi suorittamasi tutkinto ja sen koulutusala: _____

2. Kuinka kauan olet työskennellyt VNK:ssa?

_____ vuotta

3. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiestehtävissä VNK:ssa?

_____ vuotta

4. Kuinka kauan olet kaikkiaan toiminut esimiestehtävissä?

_____ vuotta

- II. Mitä työntekijät odottavat esimiehiltään? Kuinka tärkeää työntekijöille on seuraavien esimiehen johtamiskäyttäytymistä kuvaavien väittämien toteutuminen? Vastausvaihtoehdot: 1 = ei lainkaan tärkeää ... 5 = erittäin tärkeää. Ympyröi kustakin väittämästä yksi vaihtoehto.

Kuinka tärkeää on, että esimies...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Asettaa toteutettavalle työlle tarkat tavoitteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Määrittelee työntekijän työtehtävät tarkasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Asettaa työlle tarkat aikarajat/määräajat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Antaa yksityiskohtaisia ohjeita työn toteuttamiseksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Vaatii säännöllistä ja yksityiskohtaista raportointia työn edistymisestä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Valvoo tarkasti työn tuloksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Perustelee päätöksensä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Antaa työntekijän itse määritellä työtehtäviensä sisällön | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Luottaa työntekijän osaamiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Keskustelee työntekijän kanssa lähinnä vain työhön liittyvistä asioista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Antaa työntekijälle paljon tukea ja rohkaisua | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Sitouttaa työtehtäviin keskustellen työntekijän kanssa antaen mahdollisuuden työnkuvaa selventäviin kysymyksiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Keskustelee työntekijän kanssa runsaasti muistakin kuin työhön liittyvistä asioista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Kunnioittaa työntekijän tunteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Auttaa ja antaa apua toisten työntekijöiden kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Tiedustelee ja kuuntelee työntekijän mielipiteitä ja huolen aiheita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Pyrkii aina huolehtimaan työntekijän viihtyvyydestä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Antaa usein palautetta työntekijän suoriutumisesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. Johtamiskulttuuria myös ministeriöissä on viime vuosina pyritty muuttamaan yhä enemmän ihmissuhdetaitoja ja henkilöstöjohtamista korostavaan suuntaan. Puhutaan ns. ammattijohtajuudesta
1. johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ovat perinteisen oman alan asiantuntijuuden sijaan nousemassa ihmissuhdetaidot, kyky johtaa ja motivoida niitä ihmisiä, joiden esimiehenä toimii.

1. Pitääkö työpaikallasi paikkansa, että oman alan asiantuntijuuden sijaan johtajan tärkeimpänä ominaisuutena pidetään nykyään ihmissuhdetaitoja? Vastausvaihtoehdot: 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa...5 = pitää täysin paikkansa. Ympyröi yksi vaihtoehto:

1 2 3 4 5

2. Mitä ajattelet kyseisestä kulttuurin muutoksesta ihmissuhdetaitoja ja henkilöstöjohtamista korostavaan suuntaan, ja miten ajattelet sen vaikuttaneen työntekijöiden odotuksiin esimiestään kohtaan?

3. Odotetaanko johtajalta ministeriötasolla nykyään entistä enemmän ihmissuhdetaitoihin perustuvaa ammattitaitoa?

4. Ovatko alaisten odotukset esimiehiään kohtaan realistisia?

IV. Miten hyvin tunnet alaistesi toiveet ja odotukset oman johtamistapasi suhteen?

Vastausvaihtoehdot: 1 = en tunne lainkaan...5 = tunnen erittäin hyvin. Ympyröi yksi

vaihtoehto:

1 2 3 4 5

Kiitos vastauksestasi!

LIITE IV: testit summamuuttujien normaalisti jakautuneisuudesta

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ihmiskeskeinen esimies 2	Tehtäväkes- keinen esimies 2
N		65	65
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,6115	3,0577
	Std. Deviation	,67753	,74840
Most Extreme Differences	Absolute	,089	,109
	Positive	,083	,090
	Negative	-,089	-,109
Kolmogorov-Smirnov Z		,715	,879
Asymp. Sig. (2-tailed)		,687	,422

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TO Tehtäväkeskei- nen esimies	TO Ihmiskeskeine- n esimies
N		65	65
Normal Parameters(a,b)	Mean	2,6000	2,5577
	Std. Deviation	,90009	,93934
Most Extreme Differences	Absolute	,086	,097
	Positive	,086	,097
	Negative	-,083	-,066
Kolmogorov-Smirnov Z		,693	,785
Asymp. Sig. (2-tailed)		,723	,569

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

LIITE V: Faktorianalyysien kommunaliteettitaulukot

Communalities (1. Henkilökunnan odotuksia kuvaavista muuttujista!)

	Initial	Extraction
Tavoitteiden asettaminen	1,000	,550
Työtehtävien määrittely	1,000	,426
Määräaikaisten asettaminen	1,000	,595
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	1,000	,568
Työn tuloksien valvominen	1,000	,395
Tuen ja rohkaisun antaminen	1,000	,409
Tunteiden kunnioittaminen	1,000	,355
Vuorovaikutustilanteissa auttaminen	1,000	,380
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	1,000	,544
Viihtyvyydestä huolehtiminen	1,000	,420
Palautteen antaminen	1,000	,590
Yksityiskohtaisten ohjeiden antaminen	1,000	,342
Päätösten perustelu	1,000	,238
Antaa työntekijän itse määrittellä työtehtäviensä sisällön	1,000	,250
Luottaa työntekijän osaamiseen	1,000	,380
Keskustelu lähinnä vain työhön liittyvistä asioista	1,000	,121
Antaa mahdollisuuden selventäviin kysymyksiin	1,000	,285
Runsas keskustelu muistakin kuin työhön liittyvistä asioista	1,000	,005

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Tavoitteiden asettaminen	,529	,519
Työtehtävien määrittely	,422	,498
Määräaikojen asettaminen	,480	,604
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	,066	,751
Työn tuloksien valvominen	-,003	,628
Tuen ja rohkaisun antaminen	,593	-,239
Tunteiden kunnioittaminen	,511	-,307
Vuorovaikutustilanteissa auttaminen	,589	-,183
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	,632	-,381
Viihtyvyydestä huolehtiminen	,646	,056
Palautteen antaminen	,754	-,147
Yksityiskohtaisten ohjeiden antaminen	,316	,493
Päätösten perustelu	,277	-,402
Antaa työntekijän itse määrittellä työtehtäviensä sisällön	,457	,202
Luottaa työntekijän osaamiseen	,570	-,234
Keskustelu lähinnä vain työhön liittyvistä asioista	,109	,331
Antaa mahdollisuuden selventäviin kysymyksiin	,419	-,332
Runsas keskustelu muistakin kuin työhön liittyvistä asioista	-,009	,068

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Tavoitteiden asettaminen	,256	,696
Työtehtävien määrittely	,168	,631
Määräaikojen asettaminen	,175	,751
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	-,262	,707
Työn tuloksien valvominen	-,272	,566
Tuen ja rohkaisun antaminen	,638	,039
Tunteiden kunnioittaminen	,593	-,058
Vuorovaikutustilanteissa auttaminen	,610	,087
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	,734	-,073
Viihtyvyydestä huolehtiminen	,559	,327
Palautteen antaminen	,744	,190
Yksityiskohtaisten ohjeiden antaminen	,074	,580
Päätösten perustelu	,422	-,244
Antaa työntekijän itse määrittellä työtehtäviensä sisällön	,327	,378
Luottaa työntekijän osaamiseen	,616	,033
Keskustelu lähinnä vain työhön liittyvistä asioista	-,043	,345
Antaa mahdollisuuden selventäviin kysymyksiin	,521	-,120
Runsas keskustelu muistakin kuin työhön liittyvistä asioista	-,037	,058

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Communalities (2. Henkilökunnan odotuksia kuvaavista muuttujista!)

	Initial	Extraction
Tavoitteiden asettaminen	1,000	,728
Työtehtävien määrittely	1,000	,568
Määräaikojen asettaminen	1,000	,669
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	1,000	,520
Tuen ja rohkaisun antaminen	1,000	,487
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	1,000	,473
Viihtyvyydestä huolehtiminen	1,000	,478
Palautteen antaminen	1,000	,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Tavoitteiden asettaminen	,757	-,393
Työtehtävien määrittely	,676	-,333
Määräaikojen asettaminen	,690	-,439
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	,270	-,668
Tuen ja rohkaisun antaminen	,510	,477
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	,385	,570
Viihtyvyydestä huolehtiminen	,619	,309
Palautteen antaminen	,683	,516

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Tavoitteiden asettaminen	,826	,214
Työtehtävien määrittely	,725	,205
Määräaikojen asettaminen	,807	,136
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	,648	-,316
Tuen ja rohkaisun antaminen	,061	,696
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	-,095	,681
Viihtyvyydestä huolehtiminen	,254	,643
Palautteen antaminen	,163	,841

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Communalities (Toteutunutta tilannetta kuvaavista muuttujista!)

	Initial	Extraction
Tavoitteiden asettaminen	1,000	,733
Työtehtävien määrittely	1,000	,772
Määräaikojen asettaminen	1,000	,785
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	1,000	,487
Tuen ja rohkaisun antaminen	1,000	,709
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	1,000	,650
Viihtyvyydestä huolehtiminen	1,000	,717
Palautteen antaminen	1,000	,781

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Tavoitteiden asettaminen	,766	,382
Työtehtävien määrittely	,707	,522
Määräaikojen asettaminen	,724	,511
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	,540	,442
Tuen ja rohkaisun antaminen	,706	-,458
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	,585	-,555
Viihtyvyydestä huolehtiminen	,684	-,499
Palautteen antaminen	,814	-,344

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Tavoitteiden asettaminen	,812	,270
Työtehtävien määrittely	,869	,129
Määräaikojen asettaminen	,873	,149
Säännöllisen raportoinnin vaatiminen	,694	,068
Tuen ja rohkaisun antaminen	,177	,823
Mielipiteiden ja huolien tiedustelu ja kuuntelu	,023	,806
Viihtyvyydestä huolehtiminen	,132	,836
Palautteen antaminen	,334	,818

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.