

## **Esimiesosaamisen kehittäminen sisäasiainministeriössä**

Ella Karjalainen

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Ella Karjalainen</p>	<p><b>Aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Esimiesosaamisen kehittäminen sisäasiainministeriössä</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 62 + 2</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyöhön kuuluu monia erityispiirteitä, jotka tekevät johtamisesta vaativaa. Tästä johtuen esimiehen ammatillisen osaamisen kehittämisellä on tärkeä merkitys asiantuntijaorganisaatioissa.</p> <p>Tämän sisäasiainministeriölle toimeksiantona tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli kar- toittaa sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämisen nykytilaa esimiesten näkö- kulmasta ja selvittää, millaisia kehittämistoivomuksia esimiehillä on ministeriön henki- löstön kehittämispalvelujen tarjoamien esimiesosaamisen kehittämismenetelmien suh- teen. Tutkimus käsitteli esimiesosaamisen ammatillisen puolen kehittämistä ja kohde- ryhmänä olivat sisäasiainministeriön esimiehet, johon ei lukeutunut ylin johto.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu käsittelee esimiestyötä asiantuntijaorganisaatiossa, esimiesosaamisen kehittämistä sekä lyhyesti julkista johtamista. Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistruktu- roitujen yksilöhaastattelujen kautta. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa sisäasiain- ministeriötä esimiestä ja haastattelut suoritettiin kesällä 2011.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittäminen on hyvällä mallilla. Tutkimuksen mukaan esimiehet olivat pääosin tyytyväisiä tämänhet- kiseen esimiesosaamisen kehittämiseen, etenkin tarjonnan monipuolisuuteen ja laajuu- teen. Tutkimuksen perusteella esimiehet halusivat kehittää esimiesosaamistaan etenkin koulutuksen ja kokemusten vaihtoon perustuvien menetelmien kautta. Keskeisiksi ke- hittämistoiveiksi nousivat vertaiskeskustelujen järjestäminen sekä esimiesosaamisen kehittämisen rakentaminen selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Kehittämistoiveissa pääaja- tuksena oli koulutusten ja muiden menetelmien kehittäminen entistä käytännönlähei- semmiksi, hyödynnettävämmiksi ja vaikuttavammiksi.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> esimiestyö, osaaminen, esimiestaito, kehittämistarve, asiantuntijaorganisaatio</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p><b>Author</b> Ella Karjalainen</p>	<p><b>Year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> Development of Manager Competencies in the Ministry of the Interior</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 62 + 2</p>
<p><b>Supervisor</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Managerial work in an expert organisation includes many aspects that make it quite demanding. Development of leadership skills thus has an important role in expert organisations.</p> <p>The main objective of this bachelor's thesis, commissioned by the Ministry of the Interior, was to examine managers' opinion regarding the present state of development regarding manager competencies in the Ministry of the Interior. It also attempted to analyze their suggestions on how to improve leadership development methods provided in the ministry. The study dealt with the development of managerial aspects of managerial competencies; the target group consisted of the Ministry of the Interior's managers, excluding top management.</p> <p>The theoretical part of this thesis deals with managerial work in expert organisations and the development of manager competencies. It also looks briefly at public management. The study was made using a qualitative research method. The data was gathered by using half-structured individual interviews; eight managers of the Ministry of the Interior were interviewed during the summer of 2011.</p> <p>The results showed that the development of manager competencies in the Ministry of the Interior is in a good state. Managers were for the most part content with the current development of manager competencies, especially with the versatility and extent of it. Based on the study results, managers wanted to develop manager competencies in the area of training and by using methods based on the exchange of experiences. The main developmental suggestions were to provide more opportunities for learning discussions among managers and to make the development of manager competencies more clear and coherent. The main idea behind the suggestions was to make training and other developmental methods more practical, useful and influential.</p>	
<p><b>Key words</b> managerial work, competency, managerial skills, development need, expert organization</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys .....	2
1.2	Tutkimusongelma.....	2
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne .....	3
2	Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa .....	5
2.1	Asiantuntijaorganisaatio .....	5
2.2	Asiantuntijaesimies.....	6
2.3	Esimiesosaaminen .....	6
2.4	Esimiestyö .....	8
2.5	Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa .....	10
2.6	Esimiestyön vaativuus asiantuntijaorganisaatiossa.....	11
3	Oppiminen ja esimiesosaamisen kehittäminen .....	13
3.1	Yksilön oppiminen.....	13
3.1.1	Oppimisteoriat .....	14
3.1.2	Oppimistyylit.....	15
3.2	Johtajana kehittyminen .....	15
3.3	Esimiesosaamisen tarpeiden kartoitus.....	16
3.4	Osaamisen kehittäminen eri menetelmien avulla.....	17
3.4.1	Työkierto .....	18
3.4.2	Benchmarking.....	18
3.4.3	Työnohjaus .....	18
3.4.4	Mentorointi.....	19
3.4.5	Coaching.....	19
3.4.6	Koulutus .....	20
3.4.7	Valmennus.....	21
3.4.8	360-asteen esimiesarviointi.....	21
3.5	Eri menetelmien kenttä .....	21
3.6	Esimiesosaamisen kehittämismenetelmien nykytilanne ja tulevaisuus.....	23
4	Esimiesosaamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa.....	26

4.1	Julkishallinto.....	26
4.2	Julkinen johtaminen.....	26
4.3	Esimiesosaamisen erityispiirteet julkishallinnossa.....	27
4.4	Sisäasiainministeriö .....	28
4.5	Laadukas esimiestyö osana sisäasiainministeriön henkilöstöstrategiaa .....	29
4.6	Esimiesosaamisen kehittämisen päälinjat.....	30
5	Esimiesosaamisen kehittäminen esimiesten kokemana .....	33
5.1	Laadullinen tutkimus.....	33
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	33
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	35
5.3.1	Aineiston validiteetti.....	35
5.3.2	Aineiston reliabiliteetti .....	36
5.4	Aineiston analysointi.....	36
5.5	Tutkimustulokset.....	37
5.5.1	Haastateltujen taustatiedot .....	38
5.5.2	Hyvä koulutus ja oma oppiminen .....	39
5.5.3	Sisäasiainministeriön esimiestyön ongelmakohdat.....	39
5.5.4	Esimiesten osallistuminen esimiesosaamisen kehittämiseen .....	41
5.5.5	Haastateltujen suhtautuminen esimiesosaamisen kehittämiseen.....	42
5.5.6	Esimiesosaamisen tuen tarve ja kehitystarpeet .....	45
5.5.7	Esimiesosaamisen kehittämiseen liittyvät ehdotukset ja toiveet .....	47
6	Yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	52
6.1	Yhteenveto .....	52
6.2	Johtopäätökset.....	54
6.3	Kehitysehdotukset.....	56
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	57
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	58
	Lähteet.....	59
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	63

# 1 Johdanto

Yrityselämälle sekä julkiselle hallinnolle on nykyään tyypillistä jatkuva muutos. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation on kehityttävä ja muututtava menestyäkseen ja pysyäkseen kilpailussa mukana. (Järvinen 2007, 17–18; Virtanen & Stenvall 2010, 87.) Myös johtamisen toimintaympäristö on muuttunut huomattavasti viimeisimpien kahden vuosikymmenen aikana. Sydänmaalakan (2006, 7; 69–70) mukaan johtajat itse eivät kuitenkaan ole pysyneet muutoksessa mukana. Monesti heidän toiminta- ja ajattelutapansa eivät ole päivittyneet toimintaympäristön muutoksen mukana. Muuttuneessa toimintaympäristössä ei kuitenkaan voi pidemmän päälle johtaa onnistuneesti vanhojen johtamismallien ja -tapojen mukaisesti.

Jatkuvasta muutoksen tahdistusta johtuen yksilöiden oppimista ja koko työyhteisön kehittymistä tulee tukea. Etenkin asiantuntijaorganisaatioiden menestyksen määrää pitkälti henkilöstön osaaminen, sen hyödyntäminen, ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen. (Hyppänen 2007, 96.) Tämän toteuttamisessa esimiesten rooli on merkittävä. Vaikka johtamisen merkitystä asiantuntijaorganisaatioissa on välillä vähätelty, on kuitenkin tosiasia, että kaikki työyhteisöt tarvitsevat esimiestä sekä hyvää johtamista (Järvinen 2007, 13). Näin ollen myös esimiesosaamista tulee jatkuvasti kehittää. Esimiesosaamisen kehittäminen on tärkeää ensinnäkin esimiehen itsensä vuoksi, mutta etenkin liiketoiminnan menestymisen kannalta (Hyppänen 2007, 250). Muuttuvasta toimintaympäristöstä ja vaihtuvista toimintatavoista johtuen esimiehen tulisi menestyäkseen jatkuvasti sekä oppia uutta että poisoppia vanhaa (Sydänmaalakka 2006, 145; Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 95).

Esimiestyö asiantuntijaorganisaatioissa sisältää monia erityispiirteitä, jotka tekevät esimiestyöstä vaativaa. Usein esimiehet nousevat tehtäväänsä organisaation sisältä, asiantuntijatehtävästä. Tästä johtuen asiantuntijaorganisaatioiden esimiehiltä voi puuttua esimieskoulutus tai aikaisempi esimieskokemus. Lisäksi esimiestyön vaatimukset saattavat helposti jäädä asiantuntijatyön jalkoihin. Näin ollen esimieskoulutuksella sekä muilla esimiesosaamisen kehittämismenetelmillä on tärkeä merkitys asiantuntijaorganisaatioissa. (Viitala 2007, 275.)

Julkisen hallinnon johtamisella on myös omat ominaispiirteensä verrattuna johtamiseen yksityisissä organisaatioissa. Ensinnäkin julkishallinnossa johtaminen on aina julkista, sillä toiminnan perustana ovat verovarot. Toisaalta julkishallinnon johtamistyössä korostuvat tietyt osaamisalueet, jotka ovat yleisiä ja koskevat kaikkia julkishallinnon johtamistehtävissä olevia. (Virtanen & Stenvall 2010, 9.) Vaikka julkisen ja yksityisen sektorin johtajilla ja esimiehillä onkin usein samantyyppisiä asioita hoidettavanaan, on johtamisen käytännön sisällöissä usein huomattavia eroja (Virtanen & Stenvall 2010, 34–36).

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys**

Sisäasiainministeriön henkilöstöstrategian 2010–2012 yhtenä päälinjauksena on laadukas esimiestyö. Strategiassa painotetaan, että johtamistyötä tulee kehittää korostetusti omana osaamisalueena. Painotus johtuu siitä, että sisäasiainministeriön kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa esimiestyö jää helposti asiantuntijatyön jalkoihin, sillä esimiehet hoitavat esimiestyötä asiantuntijatyönsä ohella. (Sisäasiainministeriö 2010a, 6.) Lähtökohtaisesti esimiehet ovat oman alansa asiantuntijoita ja monesti nouseminen esimiestehtiin tapahtuu työyhteisön sisältä. Esimiehillä on myös johdettavanaan moniammatillinen työyhteisö; osa on korkean koulutuksen saaneita asiantuntijoita, osa taas heidän työtänsä ja hallintoa tukevia henkilöitä.

Esimiesosaamista voidaan kehittää monella tapaa. Vaihtoehtoja perinteiselle koulutukselle ovat muun muassa coaching, työkierto, mentorointi sekä työnohjaus. Sisäasiainministeriössä esimiesosaamisen kehittämistä vastaa keskitetysti ministeriön esikunnassa toimiva hallintoyksikön henkilöstön kehittämispalvelut. Tällä hetkellä kehittämispalveluissa ei kunnolla tiedetä, millaisia esimiesosaamisen kehittämistarpeita ministeriön eri osastojen esimiehillä on. Näin ollen on tärkeää selvittää, millaisia toiveita ja tarpeita esimiehillä on esimiesosaamisen kehittämiseen liittyen.

## **1.2 Tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämisen nykytilaa esimiesten näkökulmasta ja selvittää, millaisia kehittämistoivo-

muksia ministeriön esimiehillä on henkilöstön kehittämispalvelujen tarjoamien esimiesosaamisen kehittämismenetelmien suhteen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia kokemuksia ja mielipiteitä esimiehillä on tämänhetkisestä esimiesosaamisen kehittämisestä ja miten heidän mielestään keskitettyä esimiesosaamisen kehittämistä voitaisiin parantaa sisäasiainministeriössä. Päättökysymystä selvitetiin vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

1. Millaisia vaikeuksia esimiehet kokevat esimiestyössään?
2. Mitä keskitetyn kehittämisen tarjoamia esimiesosaamisen kehittämismenetelmiä esimiehet ovat hyödyntäneet? Jos he eivät ole osallistuneet esimieskoulutuksiin, niin miksi ei?
3. Mitä mieltä esimiehet ovat tämänhetkisestä tarjonnasta?
4. Onko tarjotussa koulutuksessa vajetta jollakin esimiesosaamisen osa-alueella?
5. Millaisten kehittämismuotojen kautta esimiehet haluaisivat kehittää esimiesosaamistaan?

### **1.3 Tutkimuksen rajausta ja rakenne**

Esimehällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, jolla on alaisia. Olen rajannut tutkimukseni käsittelemään vain esimiesosaamisen kehittämistä, en henkilöstön kehittämistä yleensä. Esimiesosaaminen asiantuntijaorganisaatiossa koostuu suurimmaksi osaksi johtamistaidoista sekä substanssiosaamisesta eli työssä tarvittavasta ammattiosaamisesta. Vaikka ammattiosaamisen hallinta on tärkeä osa esimiehenä menestymisen kannalta, en käsittele substanssiosaamisen kehittämistä opinnäytetyössäni. Sisäasianministeriössä jokaisella osastolla ja yksiköllä on erilainen substanssiosaamisen tarve ja sen kehittämisestä vastaavat osastot itse (Oranen, H. 28.3.2011).

Olen rajannut tutkimukseni käsittämään vain sisäasianministeriön esimiehet, joihin kuuluvat ministeriön esikunnan erillisyksiköiden ja erillisyksiköiden ryhmien päälliköt sekä eri osastojen päälliköt ja osastojen yksiköiden päälliköt. En siis valinnut tutkimukseeni ministeriön ylintä johtoa, johon kuuluvat muun muassa ministeri, valtiosihteeri ja kansliapäällikkö. Tutkimuksestani on rajattu pois myös sisäasiainministeriön rajaosasto,



sillä vaikka se osaksi toimiikin osana sisäasiainministeriötä, se on myös Rajavartiolaitoksen esikunta ja sinänsä erillinen yksikkö.

Tutkimus tehtiin toimeksiantona sisäasiainministeriölle, jossa suoritin työharjoitteluni keväällä 2011. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa sisäasiainministeriön esimiestä puolistrukturoitua haastattelua käyttäen. Tutkimuksen tulosten tarkoituksena on toimia apuna ja suunnannäyttäjänä tulevia koulutuksia ja muita esimiesosaamisen kehittämismenetelmiä suunnitellessa ja kehitettäessä.

Opinnäytetyöni jakaantuu kuuteen päälukuun. Luvussa kaksi käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ja käsitellään tarkemmin esimiestyötä ja esimiesosaamista. Luvussa kolme paneudutaan esimiesosaamisen kehittämiseen. Luvut kaksi ja kolme esittelevät aihetta teoreettisesta näkökulmasta ja sisältö pohjautuu kirjallisuuteen. Luvussa neljä puolestaan käsitellään aluksi julkista johtamista ja tämän jälkeen esitellään toimeksiantajaorganisaatio ja kerrotaan esimiesosaamisen kehittämisen nykytilasta sisäasiainministeriössä. Luvussa viisi kerrotaan tutkimuksen suorittamisesta ja esitellään tutkimustulokset. Lopuksi luvussa kuusi tehdään johtopäätöksiä keskeisistä tutkimustuloksista ja peilataan saatuja tutkimustuloksia tietoperustaan. Tässä luvussa esitellään myös kehitysehdotuksia, joiden avulla sisäasiainministeriö voisi parantaa esimiesosaamisen kehittämistä.

## 2 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

Nykyisessä johtamisen toimintaympäristössä korostuvat tiimityö, tietotyö sekä jatkuva oppiminen. Esimieheltä edellytetään johtajuutta, mutta myös innostamista sekä innovatiivisuutta. Toisaalta organisaatioissa on myös kovat tulosvaatimukset ja siksi esimiestyössä painottuvat myös tehokkuus, toimintojen yksinkertaistaminen sekä kustannusten ja prosessien hallinta. Esimiehiltä odotetaan monipuolista osaamista ja tietotyö sekä jatkuva oppimistarve ovat kasvattaneet heidän taitovaatimuksiaan. (Ojala 2008, 296.)

### 2.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatio, josta käytetään välillä myös nimitystä tietoyritys, ei ole selkeästi toisista organisaatioista erottuva organisaatiotyyppi. Suuri osa organisaatioista on ainakin osittain asiantuntijaorganisaatioita. (Sipilä 1996, 15; 23.) Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät ovat pitkälti akateemisesti koulutettuja ammattilaisia ja heitä kutsutaan asiantuntijoiksi (Sveiby 1997, 19). Jos asiantuntijatyötä tekevien määrä yrityksessä on suuri suhteutettuna muun henkilöstön määrään, organisaatiota kutsutaan asiantuntijaorganisaatioksi (Sipilä 1996, 15; 23). Asiantuntijaorganisaatiot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: tiedon tuottamiseen ja välittämiseen keskittyneet organisaatiot sekä elämyksellisiä asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset (Maunula 1997, 10).

Sipilän (1996, 23) mukaan seuraavat piirteet ovat ominaisia asiantuntijaorganisaatiolle:

- Työhön sisältyy analysointia, ongelmanratkaisua ja suunnittelua.
- Organisaatio luo ja kehittää uusia asioita.
- Henkilöstön osaamis- ja koulutustaso on korkeatasoinen.
- Organisaatio on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä ja henkilöiden korvaaminen on hankalaa.

Lisäksi asiantuntijayhteisön rakenne on usein heterogeeninen. Siihen kuuluvat itse asiantuntijat, esimiehet ja johtajat sekä tukihenkilöstö, joka mahdollistaa asiantuntijoiden

työskentelyyn. Tukiryhmään kuuluvat esimerkiksi sihteerit sekä IT-tukihenkilöt. Heidän tehtävään on avustaa asiantuntijoita heidän työssään (Sveiby 1997, 54–59.)

## **2.2 Asiantuntijaesimies**

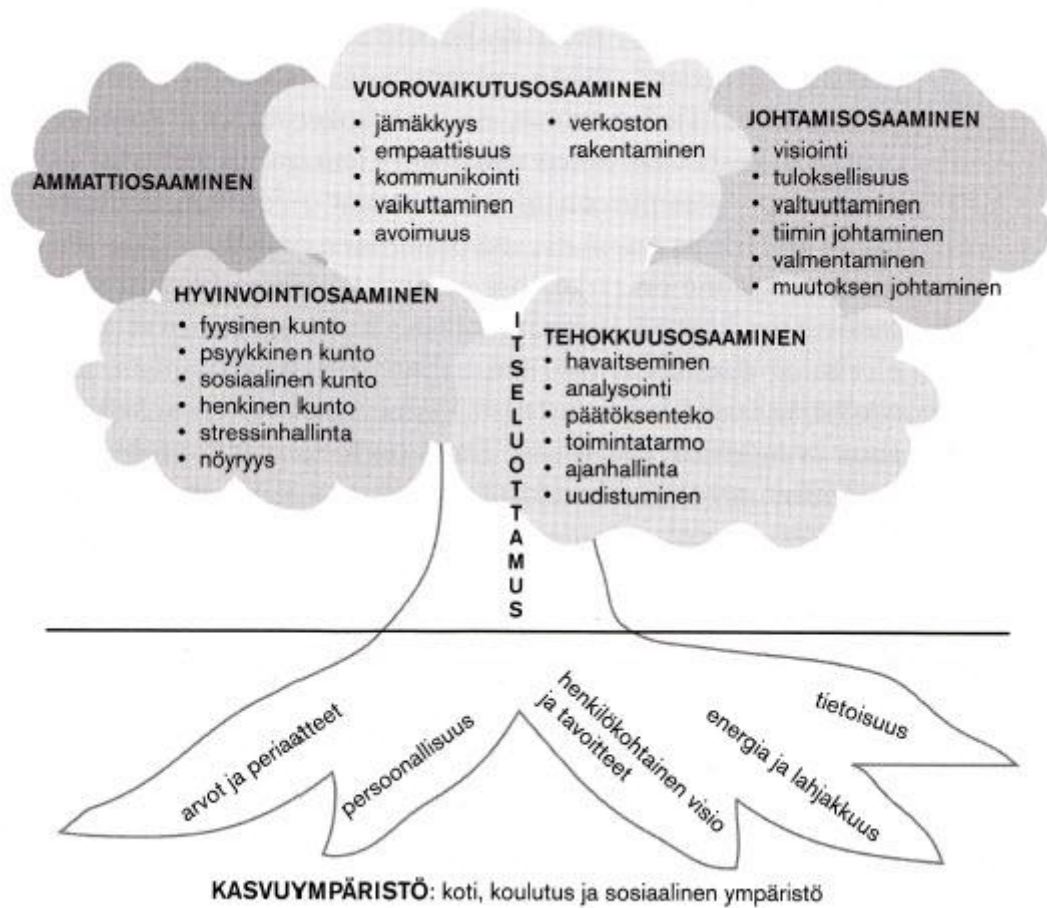
Asiantuntijaorganisaatiossa toimiva esimies on useimmiten itsekin asiantuntija (Viitala 2007, 275). Esimiehen työhön sisältyy siis sekä asiantuntija- että esimiestyötä. Asiantuntijatyöhön liittyy olennaisesti tietäminen ja perinteisesti asiantuntijoita on pidetty tietyn aihealueen tietoauktoriteetteina. Asiantuntijatyö on pitkälti tietotyötä ja siinä korostuu asiantuntijan kyky käyttää tietoa tehokkaasti sekä innovatiivisesti. (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005, 20; 23.) Asiantuntijatyöhön sisältyy ongelmanratkaisua, analysointia, suunnittelua sekä toteutusta. Yleensä asiantuntija suunnittelee työnsä, ohjaa itseään ja osaa myös itse parhaiten arvioida työn laadun. Siksi asiantuntijatyö on luonteeltaan usein hyvin itsenäistä. (Sipilä 1996, 27; 29.) Asiantuntijuuden ja esimiesaseman yhdistäminen ei ole helppoa. Monesti esimies saattaa kokea olevansa ensisijaisesti asiantuntija ja vasta toiseksi esimies (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 36). Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy pitkälti työn sisältöön ja esimiehen kyvykkyyteen ammattiyhteisön substanssialueella (Sipilä 1996, 57).

## **2.3 Esimiesosaaminen**

Osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua tehtävistä, kehittää omaa työtään sekä ratkaista eteen tulevia ongelmia (Ojala 2008, 47). Hyppäsen (2007, 22–24) mukaan esimiesosaaminen muodostuu kolmesta eri tekijästä, jotka ovat tahto, tieto sekä taito. Tahdolla tarkoitetaan esimiehen omaa motivaatiota toimia esimiestehtävissä. Tietoon sisältyy muun muassa esimiehen velvoitteiden ja vastuiden, alan lainsäädännön sekä organisaation strategian ja oman yksikön tavoitteiden tunteminen. Taitoon puolestaan kuuluu viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä kyky hyödyntää johtamisen apuvälineitä.

Edellä mainitut tahto, tieto ja taito muodostavat esimiesosaamisen perustan ja mahdollistavat tehokkaan johtamisen. Esimiesosaamisen kenttä koostuu useista eri kokonaisuuksista. Esimiestyössä tarvittavista taidoista on olemassa useita eri luokituksia ja nimityksiä, mutta esimerkiksi Sydänmaalakan näkemys kompetensseista on kattava ja

selkeä. Sydänmaalakan (2006, 148–149) mukaan esimiesosaamisen kokonaisuuksista tärkeimmät ovat johtamisosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, ammattiosaaminen, hyvinvointiosaaminen, tehokkuusosaaminen sekä itseluottamus. Osa-alueet menevät limittäin ja ne pitävät sisällään erilaisia osaamisen alalajeja. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Johtajuuden osaamispuu. (Sydänmaalakka 2006, 149)

Ammattiosaamisella tarkoitetaan tehtävään vaadittavaa erikoisosaamista. Tästä johtuen ammatillinen osaaminen vaihtelee työtehtävän mukaan. Vuorovaikutusosaaminen on yksi tärkeimpiä esimiehen osaamisalueita. Siihen kuuluvat empaattisuus, jäämäkkyys, kommunikointikyky, vaikuttaminen, avoimuus sekä verkostojen rakentaminen. Johtamisosaaminen puolestaan muodostaa esimiesosaamisen ytimen. Se pitää sisällään visioinnin, tuloksellisuuden, valtuuttamisen, tiimin johtamisen, valmentamisen sekä muutoksen johtamisen. Tehokkuusosaamiseen kuuluu puolestaan perinteisiä johtamisen

työalueita; havaitsemista, analysointia, päätöksentekoa, ajanhallintaa ja uudistamista. (Sydänmaalakka 2006, 152–157.)

Hyvinvointiosaamista voi olla vaikea kuvitella esimiesosaamisen osa-alueeksi. Siihen kuuluu muun muassa fyysisen ja psyykkisen kunnan hallinta, sosiaalinen kunto ja stressinhallinta. Taustalla hyvinvointiosaamisessa on todennäköisesti idea siitä, että kun johtaja huolehtii itsestään hyvin, hän voi siten paremmin huolehtia koko työyhteisön hyvinvoinnista. Itseluottamuksella Sydänmaalakka puolestaan tarkoittaa johtajan kykyä arvostaa itseään sekä omien käyttäytymis-, ajattelu- ja tuntemistapojen tiedostamista. Itseluottamus toimii runkona muille osaamisenalueille. (Sydänmaalakka 2006, 158–161.)

## **2.4 Esimiestyö**

Esimiestyö on johtamista, jonka kohteena ovat joko yksilöt tai ryhmät. Esimiestyön voi kiteyttää kaikeksi siksi toiminnaksi, jolla esimies tukee alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa. Esimiehen työtehtävissä painottuvat eri asiat riippuen siitä, mikä toimiala on kyseessä ja millaisessa yrityksessä esimies toimii. Tästä huolimatta esimiestyön perustehtävät ovat pitkälti samoja riippumatta siitä, missä kontekstissa esimies toimii. (Viitala 2007, 269–270.)

Esimiestehtävät pohjautuvat liiketoiminnan tarpeille sekä lainsäädännölle. Esimiestehtävät on perinteisesti jaettu kahteen osa-alueeseen. Nämä ovat leadership eli ihmisten johtaminen sekä management eli asioiden johtaminen. (Hyppänen 2007, 9.) Kotterin (1996, 25–27; 175) mukaan management-puolella esimiehet suunnittelevat, budjetoivat, organisoivat ja toimivat valvojina. Leadership-alueeseen kuuluu puolestaan suunnan osoittaminen, ihmisten ohjaaminen sekä motivointi. Vielä vuonna 1996 Kotter piti kahtiajakoa erittäin tärkeänä johtamisen kannalta ja hän korosti etenkin leadership-tehtävien tärkeyttä johtamisessa. Nykykäsityksen mukaan kahtiajako ei kuitenkaan enää ole lopputuloksen kannalta merkityksellistä, sillä molemmat osa-alueet kuuluvat hyvään esimiestyöhön (esim. Hyppänen 2007, 11; Ristikangas ym. 2008, 104).

Johtamisen osa-alueet korostuvat eri tavoin kirjoittajasta riippuen, mutta osa-alueiden sisältö säilyy pitkälti samana. Ristikangas ym. (2008, 110–111) ovat jakaneet johtajuuden tehtäväkentät seuraavasti: 1. Asioiden ja sisällön johtaminen. 2. Henkilöiden johtaminen. 3. Kommunikaatio. 4. Yhteistyön rakentaminen. Asioiden ja henkilöiden johtaminen esiintyivät myös Kotterin määritelmässä, mutta nykyisin kommunikaatio ja yhteistyön rakentaminen nähdään tärkeinä esimiestyön osa-alueina. Viitala (2007, 270) tarkentaa asioiden ja henkilöiden johtamisen kenttää yksilöimällä tarkemmin esimiehen tehtäviä. Esimiehen tehtäviin kuuluu suunnan näyttäminen toiminnalle ja sen kehittäminen. Esimies seuraa, että hänen johtamansa vastuualueen tavoitteet ovat yhteneväisiä organisaation strategisten tavoitteiden kanssa ja, että tavoitteet saadaan toteutettua. Esimiehen tehtävänä on myös varmistaa, että vastuualueella on riittävät resurssit käytävissä.

Yksi tärkeimmistä esimiestyön osa-alueista liittyy alaisten osaamisen, motivaation ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimiehen tulee varmistaa, että hänen alaisillaan on riittävä osaaminen omalla vastuualueellaan ja myös suunnitella osaamisen kehittämistä (Viitala 2008, 313). Esimiestyöhön kuuluvat käytännössä myös esimerkiksi kehityskeskustelut, palautteen antaminen sekä alaisiin liittyvien ongelmatilanteiden selvittäminen (Ristikangas ym. 2008, 118–119).

Esimiestyön tehtäväkenttä on siis monipuolinen ja laaja. Kuitenkin osa esimiestaidoista on tärkeämmässä roolissa kuin muut. Boatman ja Wellins (2011, 18–19; 30) ovat tehneet laajan tutkimuksen johtajuuden nykytilasta. Tutkimukseen osallistui yhteensä 14 000 henkilöä 74 eri maasta. Haastatelluista 12 000 toimi esimiesasemassa ja loput henkilöstöammattilaisina. Tutkimukseen haastatellut arvioivat seuraavien asioiden ja taitojen olevan erityisen keskeisiä esimiestyössä seuraavien kolmen vuoden aikana: 1. Muutoksen johtaminen ja läpivieminen. 2. Huippuosaamisen tunnistaminen ja sen kehittäminen. 3. Innovaation ja luovuuden edistäminen 4. Valmennus ja osaamisen kehittäminen. 5. Organisaation strategian toteuttaminen. Tutkimuksen mukaan näissä taidoissa esimiehet olivat myös heikoimmillaan ja näitä taitoja tulisikin erityisesti kehittää.

## 2.5 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa sisältää monia erityispiirteitä. Esimiehen alaiset ovat useimmiten asiantuntijoita, joilla on korkea osaaminen omalla alallaan. Asiantuntijan siirtyessä esimiesasemaan tämän tulisi vähentää asiantuntijavaltaansa, sillä muuten alaisiasiantuntijat voivat kokea oman työnsä arvottomaksi. (Ristikangas ym. 2008, 88.) Esimiestyön asiantuntijaorganisaatiossa tulisi ensisijaisesti liittyä työskentelymahdollisuuksien luomiseen sekä työn ohjaamiseen oikeille raiteille. Tärkeää on myös työtehtävien jakaminen osaamisen mukaan sekä alaisten kannustaminen. (Tuomivaara ym. 2005, 152.) Sveiby (1997, 65) mainitsee, että asiantuntijaorganisaation menestyksellinen johtaminen vaatii taitoa kehittää, johtaa, motivoida sekä palkita asiantuntijayhteisöä. Maunula (1997, 22–23) erittelee tarvittavia taitoja tarkemmin. Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaation esimiestyössä korostuvat etenkin yksilön kunnioitus ja erilaisuuden johtaminen, palkitseminen, vuorovaikutus sekä ryhmien muodostus ja niiden toimivuuden varmistaminen.

Asiantuntijaorganisaation menestyminen riippuu pitkälti henkilöstön osaamisesta. Siksi osaamisen ylläpitäminen, uudistaminen ja kehittäminen ovat olennainen osa esimiehen työtä. Esimiestyössä painottuvat lisäksi asiantuntijoiden sitouttaminen tavoitteisiin, työmotivaation ylläpitäminen sekä työssä jaksamisen vaaliminen. (Viitala 2007, 275.) Sipilän (1996, 69) mukaan asiantuntijaorganisaation esimiehen perustehtävänä on varmistaa, että oikea ihminen tekee hänen osaamisalueelleen parhaiten soveltuvia töitä sekä mahdollistaa yksilöiden oppiminen. Toisaalta esimiehen tulee huolehtia myös siitä, ettei organisaatio ole liian riippuvainen yksittäisistä osajista (Sveiby 1997, 65).

Asiantuntijaesimiehen tehtäväluetteloon sopii edelleen seuraava Sipilän (1996, 31) laatima jaottelu:

1. Omat projektit
2. Projektijohtajuus
3. Neuvontatyö
4. Nuorempien kollegojen opastus ja opettaminen

5. Palvelujen myynti, asiakassuhteiden ylläpito, varojen hankinta
6. Oman organisaation koulutus ja siitä informointi
7. Organisaation ja yksikön kehitysprojektit
8. Yhteydenpito muihin yksiköihin
9. Oman ammattitaidon ylläpito
10. Suunnittelu
11. Hallinnolliset tehtävät
12. Muut sivutyöt.

## 2.6 Esimiestyön vaativuus asiantuntijaorganisaatioissa

Asiantuntijayhteisön esimiestyön vaikeudet ovat pääasiassa lähtöisin neljästä eri lähteestä: yrityskulttuurista, ihmisistä, esimiehestä itsestään sekä päivittäisistä vaihtuvista tilanteista (Maunula 1997, 28).

### 1. Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurista juontavat vaatimukset liittyvät siihen, että esimies on monille tärkein yrityskulttuurin edustaja (Maunula 1997, 37). Lisäksi usein asiantuntijaorganisaatioissa alan asiantuntijuutta arvostetaan syvästi. Tästä seuraa se, että johtamistyön vaatimuksia saatetaan pitää vähemmän tärkeinä kuin asiantuntijaosaamista. (Viitala 2007, 275.)

### 2. Yhteisön ihmiset

Työyhteisöstä seuraavat johtamishaasteet liittyvät pitkälti työyhteisön monimuotoisuuteen. Asiantuntijoita ei voi johtaa samalla tavalla kuin tukihenkilöstöä. (Maunula 1997, 33). Asiantuntijat odottavat työltään itsenäisyyttä ja vapautta. Valvojana ja käskyttäjänä toimiminen eivät sovi asiantuntijaympäristöön. (Viitala 2007, 275.) Asiantuntijaorganisaatioissa ei yleensä voida toteuttaa selkeää johtamista. Esimies ei aina tunne alaisen työaluetta tai alainen hallitsee asiantuntemusalueen paremmin kuin esimies. Tästä johdettujen ohjeiden antaminen on hankalaa eikä asiantuntija välttämättä edes suvaitse neuvon omaan erikoisasiatuntemusalaansa liittyen. (Järvinen 2007, 33, Sipilä 1996, 66.) Tämä antaa alaiselle valtaa esimieheen nähden. Tästä puolestaan voi seurata, että esimies kokee olevansa vain muodollinen auktoriteetti. (Järvinen 2007, 33.)



Sipilän (1996, 54–55) mukaan yleisimpiä asiantuntijaesimiesten kokemia ongelmia ovat asiantuntijoiden kapea-alaisuus ja yhteistyökyvyttömyys, asiantuntijoiden sitouttaminen, tavoitteellisuuden kehittäminen, tulosten arviointi sekä asiantuntijoiden motivoiminen ja palkitseminen. Ristikankaan ym. (2008, 36–38) tutkimuksessa puolestaan asiantuntijayhteisössä työskentelevän esimiehen ensimmäisiä vaikeuksia olivat ihmisten johtaminen, alaisten jaksamisesta huolehtiminen sekä työntekijöiden keskinäisten riita-asioiden selvittely.

### 3. Esimies itse

Tärkeä edellytys esimiestyössä onnistumiselle on se, että esimies tuntee itsensä ja tunnistaa omat vahvuutensa sekä heikkoutensa (Maunula 1997, 34). Ongelmana on usein se, että esimiehillä ei ole todellista motivaatiota esimiestyötä kohtaan asiantuntijaorganisaatioissa. Ristikangas ym. (2008, 36–38) haastattelivat 12 esimiestä asiantuntijasta esimies -teemaa koskevaa kirjaansa varten. Haastattelujen mukaan esimiesasema tarjoaa monelle ainoan mahdollisuuden uralla etenemiseen. Motivaationa esimiesasemassa on pikemminkin urakehitys sekä mahdollisuus keskittyä omaan substanssialueeseen laajemmin kuin itse ihmisten johtaminen. Kirjoittajien mukaan uudet asiantuntijaesimiehet aloittavat esimiestyönsä hataralla tietotaidolla, ilman kunnollista tietoa esimiestyön sisällystä.

Asiantuntijatyön johtamisen vaikeutena on myös se, miten saada aika riittämään niin omalle asiantuntijatyölle, hallinnollisille tehtäville kuin myös alaisten tukemiselle. Oma asiantuntijatyö vie herkästi suuren osan työajasta, jolloin esimiehille ei riitä voimavaroja psyykkiseen läsnäoloon työyhteisössä. (Tuomivaara ym. 2005, 157.)

### 4. Vaihtuvat tilanteet

Vaihtuvista tilanteista johtuvat esimiestyön vaatimukset liittyvät siihen, että vanhat toimintamallit eivät päde uusissa tilanteissa. Esimiehen tulee olla joustava ja sopeutumiskykyinen selvitäkseen uusista ja erilaisista tilanteista. (Maunula 1997, 36.) Kuten edellä on nähty, esimiestyöhön sisältyy monien eri osa-alueiden hallitsemista ja esimiehen rooli ja johtamistilanteet vaihtelevat päivittäin. Muutoksen hallinta ja johtaminen ovatkin yksi esimiehen suurimpia haasteita (Maunula 1997, 55).

### **3 Oppiminen ja esimiesosaamisen kehittäminen**

Edellä on nähty, minkälaisia asioita ja tehtäviä esimiestyön kokonaisuuteen sisältyy. Näiden asioiden hallinta muodostaa esimiesosaamisen. Kun esimiesosaamista halutaan kehittää, kehittämistyö liittyy useimmiten näiden asioiden osaamisen kehittämiseen. Esimiesosaamisen kehittämisessä tulee huomioida, että se vastaa muuttuneen toimintaympäristön vaatimuksia (Hyppänen 2007, 271). Etenkin esimiesosaamisen teknisen puolen ja ihmisten johtamisen päivittämiselle on jatkuva tarve (Fillery-Travis & Lane 2006, 23). Boatmanin ja Wellinsin (2011, 13) kansainvälisen tutkimuksen mukaan korkeatasoisen johtajuuden mahdollistavat kolme tekijää; esimiesosaamisen kehittäminen, muut osaamisen johtamisen menetelmät sekä yrityksen johtamiskulttuuri. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten mukaan koulutuksilla ja erilaisilla osaamisen kehittämismenetelmillä on suurin vaikutus esimiestyön laatuun. Esimiesosaamisen kehittämällä voidaan siis sanoa olevan suuri vaikutus hyvän esimiestyön saavuttamisessa. Hyvä esimiestyö tukee puolestaan vahvasti liiketoiminnan menestymistä ja tuottavuuden parantumista (Ristikangas ym. 2008; 24; 217).

#### **3.1 Yksilön oppiminen**

Osaaminen saavutetaan oppimalla. Oppimisella on työelämässä tärkeä merkitys, sillä osaaminen vanhentuu nykyisin nopeasti. (Ojala 2008, 65.) Oppimiseen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät sekä oppimisympäristötekijät. Henkilökohtaisiin tekijöihin kuuluvat henkilön aikaisemmat tiedot, kyvyt sekä arvot. Oppimisympäristöön sisältyy puolestaan organisaation kulttuuri ja ilmapiiri. Taustatekijöiden lisäksi oppimistulokseen vaikuttaa itse oppimisprosessi. (Hyppänen 2007, 107.) Osaamista voi syntyä ja sen kehittymistä voidaan parantaa vain tarjoamalla ja tukemalla osaamisen kehittämiseen johtavia oppimisprosesseja. Aikuisia voidaan tukea tarjoamalla mahdollisuuksia omaehtoiseen arviointiin, tiedon käsittely- ja kehittämistoimintaan sekä luomalla resurssit oppimiselle. (Viitala 2008, 135.) Aikuisen oppiminen perustuu aikaisempiin kokemuksiin sekä aitoon oppimistarpeeseen. Motivaatiolla, opitun sovellettavuudella ja hyödynnettävyydellä on tärkeä merkitys aikuisen oppimisprosessissa (Rauste von Wright, von

Wright & Soini 2003, 78–79). Ojala (2008, 66) mainitsee myös oppimisympäristön sekä muiden oppijoiden merkityksen.

Oppimista tapahtuu myös epämuodollisesti työtä tekemällä. Tällöin oppiminen voi olla tiedostamatonta, sillä yksilö oppii omien havaintojen ja kokemusten kautta. (Viitala 2008, 142.) Suuri osa oppimisesta tapahtuukin kokemusten kautta, työtä tekemällä ja muita havainnoimalla (Ojala 2008, 68). Mitä enemmän ihminen on tietoinen omasta oppimisestaan ja osaamisestaan, sitä tehokkaammaksi epävirallinen oppiminen tulee (Viitala 2008, 142). Ammattitaidon kehittymisen kannalta tärkeintä on yksilön halu arvioida omaa suoritustaan sekä tahto kehittyä arvion pohjalta. Myös palautteella on tärkeä merkitys osaamisen kehittämisessä. (Viitala 2008, 143; 148.) Osaamisen kehittämismenetelmien tulisikin tukea ja luoda puitteet työntekijän oman toiminnan arvioimiselle. Tehokasta on myös miettiä työntekijän kanssa yhdessä, miten toimintaa voisi kehittää. Vaikka oppimisvastuu on loppujen lopuksi oppijalla itsellä, on ulkopuolisen tuen tarve kasvanut jatkuvan muutoksen ja siitä seuranneiden oppimispaineiden vuoksi. (Viitala 2008, 149.)

### **3.1.1 Oppimisteoriat**

Käsitykset yksilön oppimisesta ovat vaihdelleet eri vuosikymmeninä ja oppimisteorioita on useita. Yleisimmät oppimisteoriat ovat behavioristinen, kognitiivinen, konstrukttiivinen sekä humanistinen näkemys. (Viitala 2008, 136.) Behavioristisen oppimisen näkemyksen mukaan oppimista säätelee vahvistaminen ja oppiminen näkyy käytännössä käyttäytymisen muutoksena. Tämän teorian mukaan oppija on passiivinen vastaanottaja, jolle voidaan opettaa lähes mitä tahansa. (Rauste von Wright ym. 2003, 148–149.) Suurin osa nykypäivän yritysjohtajista on saanut koulutuksen tämän näkemyksen mukaisesti, minkä johdosta osassa yrityksissä henkilöstöä saatetaan edelleen kouluttaa olettaen, että he muuttavat käyttäytymistä koulutuksen seurauksena (Viitala 2008, 136). Päinvastaista ajattelutapaa edustaa kognitiivinen oppimisen näkemys, jonka mukaan oppiminen ei ole erillistä, vaan siihen liittyy myös havaitseminen, muistaminen, reflektio ja päätöksenteko. Näkemys korostaa yksilön oman ajattelun, aktiivisuuden sekä ymmärtämisen merkitystä. (Rauste von Wright ym. 2003, 51; Viitala 2008, 136–137). Konstruktivistinen op-

pimisenäkemys on nykyään laajasti hyväksytty oppimisenäkemys (Viitala 2008, 138). Se on pitkälti samoilla linjoilla kognitiivisen näkemyksen kanssa. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan oppija valikoi, tulkitsee ja jäsentää informaatiota aikaisempien tietojensa ja kokemuksensa pohjalta. Oppimisprosessi on kulttuuri- ja tilannesidonnaista ja sosiaaliset vuorovaikutusprosessit vaikuttavat siihen. (Rauste von Wright ym. 2003, 20.) Humanistinen näkemys puolestaan korostaa ihmisen oppimispotentiaalia ja yksilöllisiä pyrkimyksiä. Oppimisen tukeminen tapahtuu lähinnä resurssien tarjoamisen kautta, sillä oppijalle halutaan antaa suuri itsemääräämisoikeus ja hänen uskotaan tunnistavan omat oppimistarpeensa. (Viitala 2008, 138.)

### **3.1.2 Oppimistyylit**

Ihmisillä on erilaisia oppimistyyliä, joiden kautta he oppivat helpoiten. Oppimistyyllillä tarkoitetaan yksilölle ominaisia älyllisiä, fysiologisia ja tunteisiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten tämä havainnoi, ajattelee, muistaa asioita ja ratkaisee ongelmia. Koska oppimistyylit ovat erilaisia, tarvitaan erilaisia oppimismahdollisuuksia. (Ojala 2008, 69.)

Oppimistyyliteorioita on olemassa useita. Honeyn ja Mumfordin (2006, 13–14) mallissa oppimistyylit jaetaan neljään eri kategoriaan: käytännöllinen, pohtiva, teorettinen ja aktiivinen. Käytännölliset oppijat oppivat omien kokemusten kautta tekemällä asioita käytännössä. Pohtijat puolestaan oppivat arvioimalla itse uutta oppia. Teorettiset oppijat haluavat rakentaa malleja ja teorioita oppimastansa ja pitävät ongelmalähtöisestä koulutusotteesta, joka mahdollistaa analysoinnin. Aktiiviset oppijat etsivät puolestaan uusia kokemuksia ja oppivat kokeilemalla annetun haasteen kautta.

## **3.2 Johtajana kehittyminen**

Johtamistehtävä vaatii oman ammattitaidon, jonka voi saavuttaa oppimalla (Viitala 2007, 280). Siksi erilaisten oppimismenetelmien ja koulutusten tarjoaminen on tärkeää esimiesosaamisen kehittämiseksi. Pelkkä esimiestaitojen hallinta ei riitä, vaan esimiehen pitää johtaa ja kehittää itseään, jotta hän voi menestyä tehtävässään. Esimiehenä kehittyminen alkaa omien toimintatapojen tunnistamisesta. Tässä palautteen saaminen, hy-

väksyminen ja sisäistäminen ovat tärkeitä tekijöitä. Seuraavaksi esimiehen tulee tehdä muutospäätös ja asettaa itselleen kehittämistavoitteet. Tämän jälkeen uutta käyttäytymistä harjoitellaan käytännössä ja yritetään päästä eroon vanhoista tavoista. Viimeisessä vaiheessa on tarkoitus oppia kokemuksista. (Hyppänen 2007, 264–265.)

Sydänmaalakka (2006, 88) painottaa esimiehen omaa vastuuta oppimisprosessissa. Hänen mukaansa esimiesten oppimisprosessin tukemisessa on tärkeää, että esimiehet kokevat olevansa itse vastuussa oppimisprosessista. Myös Nissinen ym. (2008, 11) korostaa, että oppiminen on kunkin omaa henkistä työtä ja motivaatio omaan kehittymiseen on tärkeää. Etenkin reflektoinnilla on suuri rooli oppimisessa ja esimiehenä kehityttäessä. Esimiehen olisi tärkeää analysoida systemaattisesti kokemuksiaan, oppimistaan, johtamiskykyjään ja esimerkiksi onnistuneita johtamistilanteita. Reflektoinnin avulla esimies oppii johtamaan itseään, joka puolestaan toimii lähtökohtana muiden johtamiselle. (Sydänmaalakka 2006, 94–97.) Erilaisilla osaamisen kehittämismenetelmillä on kuitenkin tärkeä merkitys yksilön oppimisprosessin tukemisessa ja osaamisen kehittämisessä. (Nissinen ym. 2008, 11.)

### **3.3 Esimiesosaamisen tarpeiden kartoitus**

Kun organisaation esimiestyön laatua halutaan parantaa, tulisi ensin tunnistaa ne taidot, joita kyseisessä organisaatioissa vaaditaan hyvään johtamiseen ja sen jälkeen huolehtia siitä, että esimiehet voivat kehittää osaamistaan kyseisten taitojen osalta ja myös soveltaa niitä käytäntöön. (Boatman & Wellins 2011, 13.) Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle osaamisen määrittelystä ja sen hetkisen osaamistilan tunnistamisesta. Sen jälkeen arvioidaan nykyistä osaamista ja katsotaan, miten se vastaa tulevaisuuden tarpeita. Seuraavaksi määritellään kehittämistoimenpiteet, tarjotaan erilaisia kehittämismenetelmiä ja viimeiseksi arvioidaan tuloksia. Menetelmien valintaan vaikuttavat kehittämisen tavoite, aikataulu, resurssit sekä erilaiset oppimistyyli. (Hyppänen 2007, 110–111.) Kehittämisessä on tärkeää suunnitelmallisuus, laaja-alaisuus sekä pitkäjänteisyys (Sydänmaalakka 2006, 80).

Esimiesosaamisen tarpeita voidaan selvittää esimiesarvioiden avulla. Arvioinneilla tulisi selvittää kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden selvittyä esimiehille olisi hyvä tarjota mahdollisuus yksilölliseen kehityspolkuun. Tämä sekä motivoi esimiestä että vauhdittaa oppimista. Lisäksi säännöllinen arviointi korostaa esimiesten jatkuvan oppimisen tarvetta. (Ojala 2008, 113.) Usein käytetty esimiesarvio on 360-asteen arvio, josta kerrotaan lisää myöhemmin.

### **3.4 Osaamisen kehittäminen eri menetelmien avulla**

Yukl (2006, 386–388) on jaotellut tämänhetkisen kehittämistoiminnan kolmeen eri luokkaan, jotka ovat muodollinen valmentaminen, kehittämisaktiviteetit sekä itseohjautuvat aktiviteetit. Muodolliseen valmentamiseen lukeutuvat erilaiset koulutukset, workshopit, perehdytys ja esimerkiksi luennot. Muodollinen valmentaminen keskittyy yleensä esimiestaitojen kehittämiseen teorian pohjalta ja niiden tehokkuus riippuu pitkälti siitä, miten ne järjestetään ja suunnitellaan.

Esimiestaitoja kehitettäessä kokemuksesta oppiminen on useimmiten paljon tehokkaampaa kuin muodollinen valmennus. Kokemuksesta oppiminen edellyttää vaativia tilanteita, monipuolisia työtehtäviä sekä palautetta. Näin esimies kohtaa uusia tilanteita sekä ongelmia ja joutuu etsimään uusia toimintamalleja. Kehittämisaktiviteetteihin kuuluvat menetelmät perustuvat kokemuksesta oppimiseen. Kokemuksellisen oppimisen muotoja ovat esimerkiksi mentorointi, työkierto, toiminnassa oppiminen sekä 360-asteen arviointi. (Yukl 2006, 394–396.)

Itseohjautuviin aktiviteetteihin lasketaan puolestaan esimerkiksi verkko-opiskelu sekä kirjojen lukeminen. Itseohjautuvia aktiviteetteja voidaan käyttää muodollisen valmennuksen korvaajina tai tukena sekä auttamaan kokemuksesta oppimista. (Yukl 2006, 408–409.) Itseohjautuvien aktiviteettien etuina ovat joustavuus ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi. Henkilö voi keskittyä niiden asioiden opetteluun, jotka hän kokee ongelmallisiksi ja hän voi itse aikatauluttaa opiskelua. (Viitala 2008, 276.)

Seuraavissa kappaleissa esiteltävät osaamisen kehittämismenetelmät ovat yleisesti käytössä henkilöstön osaamista kehitettäessä, mutta käsittelen eri kehittämismuotoja erityisesti esimiesosaamisen kehittämisen näkökulmasta. Eri menetelmistä saa parhaimman hyödyn irti, kun niitä käytetään yhdessä, tiettyyn teemaan kohdistettuina (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 303).

### **3.4.1 Työkierto**

Työkierrossa työntekijä vaihtaa työtehtäviään organisaation sisällä. Työkierto mahdollistaa kokemuksen kautta hankitun osaamisen siirtämisen yrityksen sisällä. (Ojala 2008, 224.) Työkierron tarkoituksena on kehittää taitoja. Sen etuina ovat uudet vuorovaikutustilanteet, uusien ongelmien sekä prosessien kohtaaminen sekä verkostoituminen. Esimiehet pääsevät soveltamaan uusia toimintatapoja sekä oppivat kohtamaan ongelmia eri näkökulmista. (Yukl 2006, 402–403.) Lisäksi he saavat tehokkaasti ja nopeasti hyvän kokonaisnäemyksen yrityksen toiminnasta. Etenkin johtajille on paljon hyötyä organisaation toiminnan syvällisestä ymmärtämisestä päätöksiä tehtäessä. (Viitala 2008, 262.) Työkierto sopii menetelmänä hyvin myös hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen näkyväksi muuttamiseen (Ojala 2008, 224).

### **3.4.2 Benchmarking**

Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen on systemaattinen oppimismenetelmä, jossa kerätään tietoa, verrataan omaa toimintaan hyviin esikuviiin ja pyritään näin parantamaan ja tehostamaan omaa toimintaa. Toiminnan vertailun tarkoituksena on tarjota ideoita, näyttää hyviä käytäntöjä ja auttaa hahmottamaan oikeaa suuntaa omaan kehittämistyöhön. Benchmarking -prosessissa ei siis ole kyse kopioinnista, vaan hyvistä esimerkeistä oppimisesta. (Viitala 2008, 372.)

### **3.4.3 Työnohjaus**

Työnohjaus on oppimisen ja kasvamisen ohjausmenetelmä (Kinnunen 2008, 132). Tavoitteena ammattitaidon lisäämisen lisäksi on ohjattavan henkinen kasvu, yhteistyötaitojen kasvattaminen, työroolien selkeyttäminen, työn tavoitteiden ymmärtäminen sekä

ongelmatilanteiden selvittämisen parantaminen. (Hyppänen 2007, 115.) Työnohjaus selkiyttää näin oman perustehtävän ja työkentän ymmärtämistä. Työnohjaus perustuu kokemuksesta oppimiselle, jossa vuorovaikutuksella on olennainen rooli. Työnohjauksessa erikoiskoulutettu ohjaaja ohjaa henkilöä tai ryhmää. (Hyppänen 2007, 115.)

Työnohjauksessa esimiehet pääsevät tutkimaan omaa johtamistapaansa ja saavat näin parempaa tietoa käyttäytymisensä syistä. Työnohjauksen etuina on esimiehen mahdollisuus kertoa luottamuksellisesti huolistaan sekä ongelmistaan ja näin purkaa paineita. (Järvinen 2007, 102 – 103.) Työnohjaus vaatii ohjattavalta ja ohjaajalta sitoutumista, sillä työnohjaus kestää tavallisimmin jopa 1-3 vuotta (Viitala 2008, 370).

#### **3.4.4 Mentorointi**

Mentoroinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa kokeneempi henkilö eli mentori opastaa ja tukee mentoroitavaa eli aktoria. Mentorointi on useimmiten vapaaehtoista toimintaa ja coachingiin ja työnohjaukseen verrattuna myös vapaamuotoisempaa. (Aaltonen ym. 2005, 305.) Tavoitteena mentoroinnissa on kokemuksen ja osaamisen siirtäminen (Hyppänen 2007, 115). Mentori toimii mentoroitavan henkilökohtaisena valmentajana ja oppaana. Hän tukee ja rohkaisee mentoroitavaa. Oppiminen tapahtuu etupäässä keskustelemalla, ei niinkään yhdessä tekemällä. Mentorointi tukee sekä ammatillista että henkilökohtaista kasvua ja sen hyöty on molemminpuolista. (Ojala 2008, 232.) Mentoroinnin kautta mentori voi jakaa hyviä johtamiskäytäntöjä nopeasti sekä tehokkaasti mentoroitavalle. Mentoroinnin avulla saadaan esille myös johtamiseen liittyvää piilevää tietoa. (Sydänmaalakka 2006, 91–92.)

#### **3.4.5 Coaching**

Coaching on tavoitteellista, systemaattista toimintaa, joka pyrkii parantamaan yksilöiden ja organisaatioiden suorituksia ja tuloksia (Fillery-Travis ym. 2006; 24–25). Menetelmässä pyritään selkeyttämään valmennettavan käsitystä omasta roolista, toiminnan vaikutuksista sekä tiedostamaan omat voimavarat. Coaching-prosessissa tarkoituksena on löytää yhteistyön avulla toimivia ratkaisuja. (Hyppänen 2007, 115.) Coachina toimii coaching-ammattilainen, joka tulee useimmiten yrityksen ulkopuolelta (Aaltonen ym.



2005, 305). Coaching-ohjaaja auttaa coachattavaa löytämään tälle sopivimmat toimintatavat ja ratkaisut. Coach ei tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan kyseenalaistaa ja tukee coachattavaa käyttämään omaa ratkaisukykyä. (Ojala 2008, 234.) Tutkimustulosten perusteella ohjattavat ovat olleet tyytyväisiä coaching-prosessiin ja ovat kokeneet sen kehittävän sekä esimiestoimintaa että suorituskkyä (Fillery-Travis ym. 2006, 35).

### **3.4.6 Koulutus**

Koulutus on suomalaisyrityksissä edelleen hyvin suosittu osaamisen kehittämistapa. Koulutuksiin luetaan kaikki järjestelmällinen, oppimiseen pyrkivä toiminta, joka järjestetään työn teosta erillään tietynä ajankohtana ja, jota organisoii joku muu kuin työntekijä itse. (Viitala 2008, 271.) Esimieskoulutukset keskittyvät yleisimmin jonkun teeman käsittelyyn tai johtamistaitojen opetteluun (Hyppänen 2007, 266). Lyhytkestoisissa koulutuksissa keskitytään usein rutiini- ja konkreettisten taitojen opetteluun, kun taas pitkäaikaisissa koulutuksissa kehitetään ammattitaitoa syvällisesti ja laajasti. (Viitala 2008, 272). Koulutukset soveltuvat hyvin tietojen päivittämiseen sekä uuden käsitteistön sisäistämiseen. Lisäksi koulutuksilla on tärkeä funktio verkostoitumisen kannalta. (Aaltonen ym. 2005, 303.) Koulutuksien ongelmaksi muodostuu usein se, että behavioristisen ajatusmallin mukaan oppijoita pidetään passiivisina vastaanottajina ja tieto syötetään heille. Koulutukset voidaan kuitenkin järjestää niin, että oppija on aktiivinen tiedon tuottaja ja tietoa siirretään esimerkiksi oppimiskeskustelujen kautta. (Viitala 2008, 272–273.)

Koulutukset voivat olla joko yrityksen sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisissä koulutuksissa voidaan huomioida paremmin yrityksen strategiset pyrkimykset. Ulkoisissa koulutuksissa puolestaan asioita voidaan tarkastella uusista näkökulmista ja kokemusten vaihto on näin avartavampaa. (Viitala 2008, 273.) Sydänmaalakka (2006, 188) muistuttaa, että koulutus tulee aina suunnitella yrityksen tarpeita vastaavaksi. Koulutuksen järjestämisessä tulisi huomioida erityisesti, että opittu asia voidaan siirtää käytäntöön ja, että koulutuksen sisältö vastaa tarvetta. Johtamiskoulutuksen suurimpia haasteita on aikaansaada pysyviä muutoksia johtamisessa sekä esimiestyössä (Nissinen ym. 2008, 97).

### **3.4.7 Valmennus**

Valmentamisella tarkoitetaan lähinnä johtajien ja esimiesten toteuttamaa valmentavaa johtamisotetta. Valmentavassa johtajuudessa esimiehen tulisi käyttää erilaisia lähestymistapoja vaikuttaakseen ohjaamaansa ryhmään tai yksilöön. Esimiehen tulisi huolehtia, että hänen alaisellaan on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen. (Aaltonen ym. 2005, 302.) Valmentavassa johtamisessa esimies auttaa alaisiaan oppimaan, kasvamaan sekä kehittymään. Näin alaisten osaamista kehitetään jatkuvasti ja alaisten piilevät tiedot ja taidot pyritään tuomaan esille. (Viitala 2008, 310.) Tätä prosessia kutsutaan valmentamiseksi. Kuitenkin, voidakseen toimia valmentajana, esimiehen on itse opittava olemaan valmennettavana. Esimies voi saada valmennusta omalta esimieheltään tai sitten erityiseltä ohjaajalta. (Aaltonen ym. 2005, 302.) Valmennus on siis yhtäällä esimiesten toimintatapa sekä esimiesten kehittämismenetelmä.

### **3.4.8 360-asteen esimiesarviointi**

360-asteen esimiesarvioinnilla arvioidaan esimiesten johtamiskäyttäytymistä. Tutkimuksessa esimies arvioi ensin omaa johtamiskäyttäytymistä. Lisäksi johtamiskäyttäytymistä arvioi tämän esimies, kollegat sekä alaiset. Arvioinnin tavoitteena on osoittaa, mitkä ovat ne asiat, joissa esimiehen tulisi kehittyä. (Ojala 2008, 113.) 360-asteen arviointi kannustaa esimiehiä kehittämään itseään ja muuttamaan asenteita esimiestyötä kohtaan. Se nostaa esiin esimiehen vahvuudet ja toisaalta näyttää myös ne asiat, joissa esimies voisi kehittyä alaistensa mielestä. (Ristikangas ym. 2008, 218–219.)

### **3.5 Eri menetelmien kenttä**

Eri kehittämismenetelmien väliltä puuttuu selkeä jäsenyys (Aaltonen ym. 2005, 310). Etenkin coachingissa, mentoroinnissa ja työohjauksessa on paljon yhtäläisyyksiä ja ne menevät osittain päällekkäin. Coaching ja valmennus -termien käyttöön tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä välillä niistä puhutaan kirjallisuudessa lähes toistensa synonyymeina. Coaching saatetaankin kääntää suomen kielelle valmennus- termin avulla. Kuitenkin itse jäsennän termit niin, että coaching on coaching-ammattilaisen tekemää kehittämistyötä, kun taas valmentamisella tarkoitetaan organisaation sisäistä toimintaa,

jonka tarkoitus on valmentaa ja esimiesten kohdalla opettaa valmentamaan. Valmennus-käsitettä käytetään kirjallisuudessa välillä myös yläkäsitteenä johtamistyön kehittämiseksi, jonka alle eri kehittämismenetelmät kuuluvat. Esimerkiksi sisäasianministeriössä puhutaan johtajien valmentamisesta ylipäänsä. Valmennus kuitenkin koostuu etupäässä erilaisista koulutusjaksoista.

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut toisiaan muistuttavia kehittämismenetelmiä selvittääkseni niiden välisiä eroja.

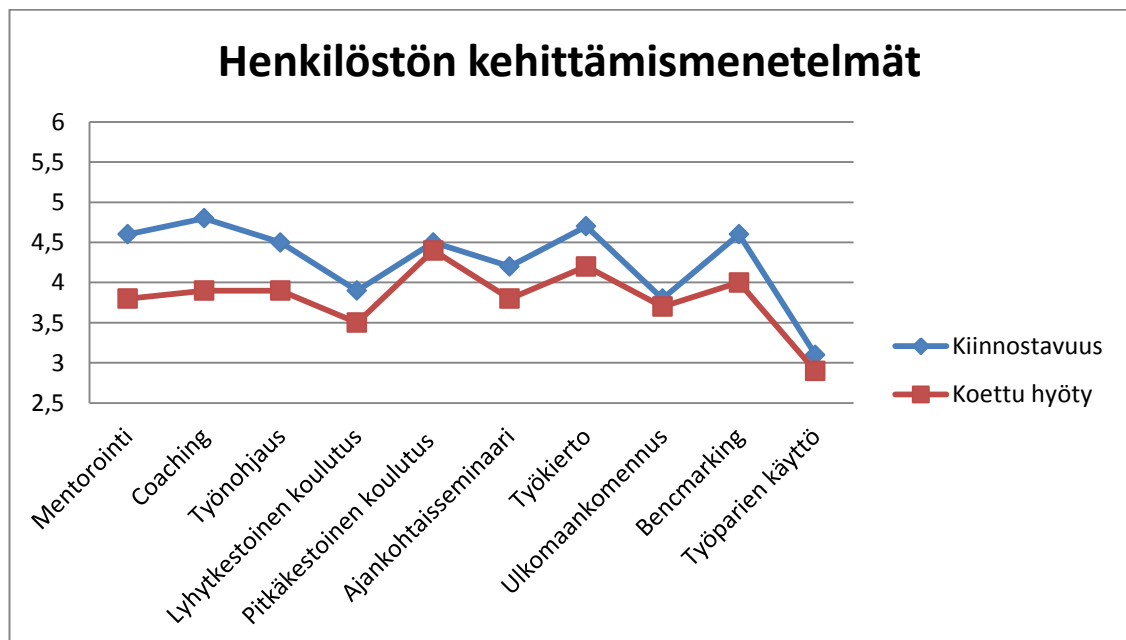
Taulukko 1. Eri kehittämismenetelmien kenttä. (Ojala 2008, 231; 236; Kinnunen 2008, 132–135; Aaltonen ym. 2005; 301–302; 308–309)

	<b>Mentorointi</b>	<b>Työnohjaus</b>	<b>Coaching</b>	<b>Valmennus</b>
Perusidea	kokeneemman ammattilaisen kokemusten hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen	oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun tähtäävä, perustehtävän tutkiminen	tavoitteellinen, luodaan toimintasuunnitelma, oppimiseen ja vuorovaikutukseen perustuva	valmennettavan kehittyminen, oppimistaitojen parantaminen, oman potentiaalnin löytäminen
Painotus	neuvonta, informaation välittäminen	oma reflektio, henkinen kasvu, yhteistyö	coachattavan voimavarat, ongelman ratkaisu ja erityisesti oma ratkaisukyky, tavoitteiden asettaminen	omien voimavarojen parempi hyödyntäminen
Kuka ohjaa	kokeneempi henkilö, usein organisaation sisältä	kokenut, ulkopuolinen työnohjaaja	usein ulkopuolinen coaching-ammattilainen	oma esimies

### 3.6 Esimiesosaamisen kehittämismenetelmien nykytilanne ja tulevaisuus

Järvisen ja Salojärven (2007, 18) tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöammattilaisten näkemyksiä muun muassa erilaisista henkilöstön kehittämismenetelmistä. Tutkimukseen osallistui 155 henkilöstöammattilaista, jotka työskentelivät päättäjätason asemassa. Tutkimuksessa heitä pyydettiin arvioimaan kymmenen eri menetelmän kiinnostavuutta, potentiaalia sekä koettua hyötyä. Viideksi kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi koetuksi tulevaisuuden henkilöstön kehittämismenetelmäksi nousivat 1. coaching, 2. työkierto, 3. mentorointi, 4. benchmarking ja 5. pitkäkestoinen koulutus. Koetun hyödyn perusteella kärkeen nousivat puolestaan 1. työkierto, 2. pitkäkestoinen koulutus, 3. benchmarking, 4. työnohjaus sekä 5. coaching.

Alla olevasta kuviosta näkyy, miten vastaajille tarjotut kymmenen eri osaamisen kehittämismenetelmää sijoittuivat kiinnostavuuden ja potentiaalिन sekä koetun hyödyn mukaan. Asteikkona on käytetty 1-6, jossa 1 edustaa erittäin pientä ja 6 puolestaan erittäin suurta kiinnostavuutta ja hyötyä. (Järvinen & Salojärvi 2007, 17.)

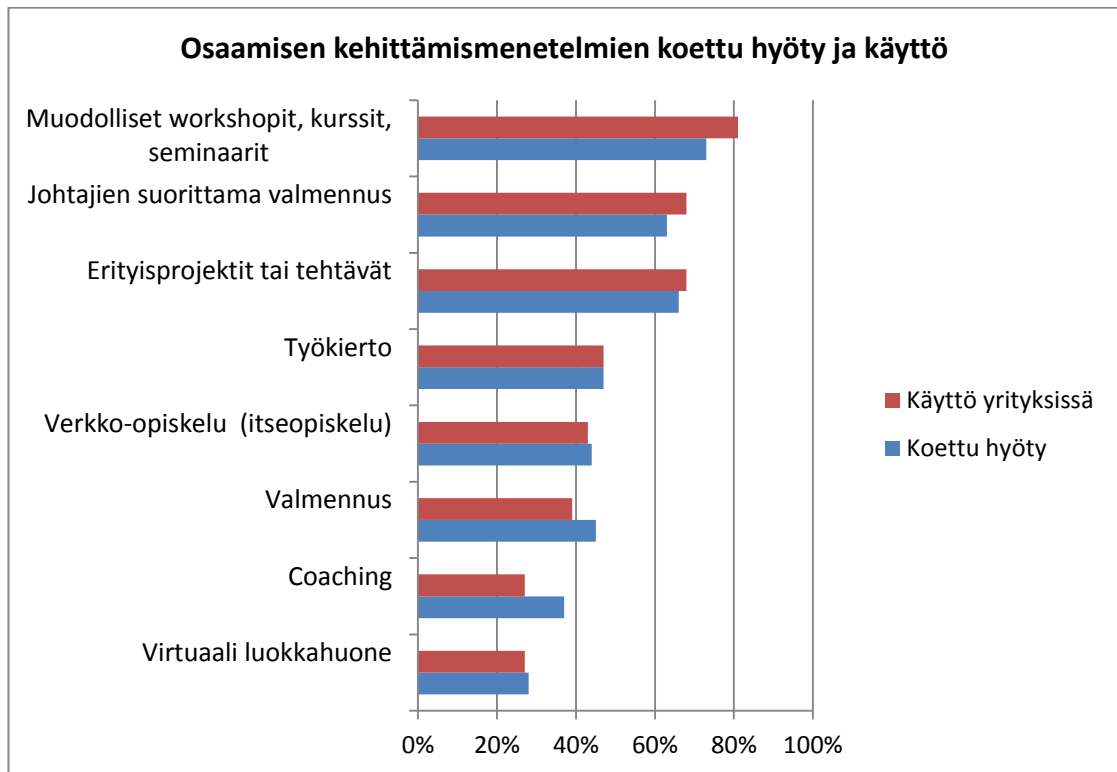


Kuvio 2. Henkilöstön kehittämismenetelmien suosio asteikolla 1-6. (Järvinen & Salojärvi 2007, 18)

Sydänmaalakka (2006, 188–189) on sitä mieltä, että mentorointi on johtamiskoulutuksessa yhä yleistyvempi metodi. Koska mentorointi korostaa yhdessä oppimista, johtajuuden syvällistä ymmärtämistä sekä käytännön kokemusta, sopii se hyvin nykyajan esimiesosaamisen tarpeisiin. Sydänmaalakan mukaan organisaatioissa tulisi tarjota enemmän mahdollisuuksia oppia työn kautta ja näin ollen tarjota vähemmän koulutusta. Oppiminen on tehokasta, kun se tapahtuu kokemusten kautta löytämällä ratkaisuihin ongelmiin ja haasteisiin. (Sydänmaalakka 2006, 188–189.)

Perinteiset koulutusohjelmat näyttävät olevan menettämässä suosiotaan myös kansainvälisesti. Yuklin (2006, 413) mukaan esimiesten kehittämismenetelmissä ollaan siirtymässä yhä enemmän kohti työkokemukseen pohjautuvia menetelmiä, joista esimerkkinä mentorointi ja työkierto. Myös Fillery-Travis ja Lane (2006, 23) toteavat, että yritykset ovat vähentämässä perinteisiä henkilöstön koulutusmuotoja. Osaamisen kehittämisessä korostetaan heidän mukaansa entistä enemmän henkilökeskeisyyttä ja kehittämismenetelmissä suositaan menetelmiä, jotka voidaan räätälöidä yksilön tarpeita vastaaviksi, mahdollistavat tehokkaan ajankäytön ja ovat joustavia. Esimerkkinä he mainitsivat coachingin.

Boatmanin ja Wellinsin (2011, 24) tutkimuksessa yrityksen ulkopuolisen coachin käyttö ei noussut erityisen suosituksi, mutta sen sijaan johtajien antama valmennus koettiin hyödylliseksi. Heidän tutkimuksensa mukaan näyttää siltä, että Yuklin ja Fillery-Travis sekä Lanen mielipiteestä poiketen yritykset käyttävät vielä paljon koulutusta ja esimiehet myös kokivat sen hyödyllisimmäksi ja tehokkaimmaksi menetelmäksi. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Eri esimiesosaamisen kehittämismenetelmien koettu hyöty ja käyttö. (Boatman & Wellins 2011, 24).

Boatman ja Wellins (2011, 27) muistuttavat, että osaamisen kehittäminen on tehokkaampaa, kun käytetään erilaisia menetelmiä ja niitä yhdistetään toisiinsa. He mainitsivat hyvänä esimiesosaamisen kehittämismallina 70/20/10 -lähestymistavan, jonka mukaan 10 % osaamisen kehittämisestä tulisi muodostua muodollisesta koulutuksesta, 20 % muilta oppimisena, kuten mentorointina tai coachingina ja peräti 70 % oppimisesta tulisi tapahtua kokemuseräisesti työn kautta. Erilaisten esimiesosaamisen kehittämisen menetelmien tarjoaminen on tärkeää myös siksi, että eri esimiesikäpolvilla on omat kehittämismieltymyksensä. Johtajien vanhempi sukupolvi haluaa kehittää osaamistaan muodollisen koulutuksen kautta, kun nuorempi sukupolvi taas kokee kokemuksellisen oppimisen, kuten coachingin hyödyllisenä. (Boatman & Wellins 2011, 30.)

Koska ihmiset oppivat eri tavoin ja kehittämismenetelmämieltymykset vaihtelevat yksilöittäin, yrityksen on hyvä tarjota erityyppisiä esimiesosaamisen kehittämismuotoja. Koulutukselle näyttäisi edelleen olevan tarvetta, mutta tämän lisäksi yritysten tulisi tarjota mahdollisuuksia kokemusten vaihtoon ja mahdollistaa oppiminen työn ohessa.

## 4 Esimiesosaamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa käsitellään ensin julkista johtamista. Tämän jälkeen esitellään kohdeorganisaatio ja kerrotaan tarkemmin esimiesosaamisen kehittämisestä sisäasiainministeriössä.

### 4.1 Julkishallinto

Julkishallinto on hallintokoneisto, jonka tehtävänä on toteuttaa palveluja, jotka valtio on sille määrittänyt lakien muodossa. Julkishallinnon organisaatioiden toiminta toteutetaan verovaroin ja näin ollen lähtökohdat eroavat voittoa tavoittelevien yritysten lähtökohdista. Keskeisin ero julkishallinnon organisaatioiden ja kilpailutalouden alaisten yritysten välillä on se, että julkishallinnon organisaatioiden ei tarvitse tuottaa toiminnallista voittoa. Toiminnan onnistumiseksi riittää, että ne toimivat tehokkaasti toteuttaessaan perustoimintaansa ja tuottavat asiakkaille hyötyä. Julkishallinnon organisaatioiden tulee täyttää lainsäätäjän ja kansalaisten sille asettamat perustehtävässä määritetyt tavoitteet. (Lohivesi & Lindroos 2010, 23; 142–143.)

### 4.2 Julkinen johtaminen

Julkinen johtaminen on johtamistyötä julkishallinnossa. Julkishallinnon johtamistyö on aina julkista, sillä se on verovaroin rahoitetun toiminnan johtamista. (Virtanen & Stenvall 2010, 9.) Julkisen sektorin johtamisella on ominaisia piirteitä, jotka syntyvät julkisen hallinnon toimintaympäristöstä. Ensinnäkin julkinen johtaminen perustuu yhteiskunnan yleisiin intresseihin sekä arvoihin. (Virtanen & Stenvall 2010, 38.) Usein julkisen sektorin johtajilla ja esimiehillä on kapeammat toimivaltuudet kuin yksityisen sektorin johtajilla. Julkisilla johtajilla on vähemmän päätöksentekovaltaa henkilöstöasioissa ja tästä johtuen työntekijöiden asema on julkisessa hallinnossa usein hyvin suojattu. (Rainey & Young 2007, 93–94.) Tämä antaa heille riippumattomuutta suhteessa esimieheen ja esimiestyö onkin usein luonteeltaan suostuttelevaa (Virtanen & Stenvall 2010, 38). Julkisen sektorin esimiehillä on myös vähemmän palkitsemiskeinoja käytettävissään kuin yksityisen sektorin johtajilla. Vaikka työtehtävät liittyvät sekä julkisella että yksityisellä sektorilla pitkälti samoihin asioihin, julkisen hallinnon johtaja joutuu usein tasa-

painottelemaan politiikan, sidosryhmien ja sisäisen johtamisen välillä. (Rainey & Young 2007, 93–94.)

Myös julkishallinnon johtamisen vaativuutena on jatkuvan muutoksen tuoma toimintaympäristön monimutkaistuminen. Organisaatiot ovat yhä monimuotoisempia työntekijöiden osaamisen sekä arvomaailman eroavuudesta johtuen. (Virtanen & Stenvall 2010, 245.) Julkisen johtajan tulisi myös sovittaa yhteen johtaminen sekä kunkin alaisen tarpeeseen sopivat johtamiskeinot. Esimiestyöltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja johtamisen tulisi olla osallistavaa. Toisaalta johtamisen tulee noudattaa poliittisia vaatimuksia ja olla tuottavaa. Tästä johtuen julkishallinnon esimiehet toimivat usein arvoriitidissa. (Virtanen & Stenvall 2010, 246.) Samalla julkishallinnon esimiehet joutuvat toimimaan myös poliittisten linjausten paineessa. Poliittiset toimintalinjaukset saattavat vaihdella voimakkaasti ja julkisten johtajien tulee hyväksyä päätökset ja vastata asioiden toimeenpanosta. (Rainey & Young 2007, 92.)

### **4.3 Esimiesosaamisen erityispiirteet julkishallinnossa**

Julkishallinnon johtamistyö perustuu Virtasen ja Stenvallin (2010, 85) mukaan tietyille osaamisalueille, jotka ovat ”käsitteellinen ajattelukyky, vuorovaikutustaidot, tavoitteellinen työskentelytapa, kyky mahdollistaa optimaaliset työskentelyolosuhteet, kokonaisuuksien hallinta, johtamistyön periaatteellisen puolen oivaltaminen sekä kyky uudistaa ja uudistaa”. Tämän lisäksi he mainitsevat yhdeksi osaamisalueeksi itsestään selvät osaamisalueet, joihin sisältyy muun muassa päätöksentekojärjestelmän sekä julkisen hallinnon rakenteen tunteminen. Kappaleessa kaksi tarkasteltiin esimiesosaamista Sydänmaalakan johtajuuden osaamispuun kautta. Sydänmaalakan (2006, 148–149) osaamispuussa esimiesosaamisen osa-alueet olivat johtamisosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, ammatillinen osaaminen, hyvinvointiosaaminen, tehokkuusosaaminen sekä itseluottamus. Vaikka Virtanen ja Stenvall käyttävät eri termejä, eivätkä he ole jakaneet esimiesosaamisen osa-alueita yhtä suuriksi kokonaisuuksiksi kuin Sydänmaalakka, löytyvät pitkälti samat osaamisalueet kummastakin listasta. Painotukset ovat kuitenkin erilaiset. Vuorovaikutusosaamista lukuun ottamatta Virtasen ja Stenvallin mainitsemat johtamisosaamisen kokonaisuudet ovat Sydänmaalakan kuviossa yksittäisinä osaamisen

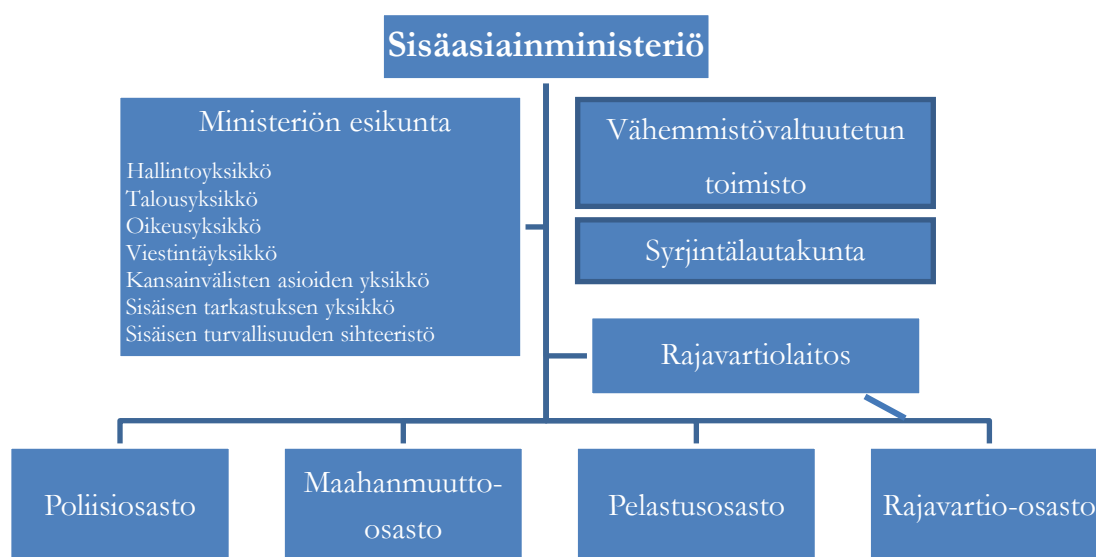


alakohdina. Voidaan siis todeta, että vaikka päällisin puolin johtamisen osaamisalueet ovatkin yksityisellä ja julkisella sektorilla samat, julkisella puolella korostuvat eri johtamisen osa-alueet kuin yksityisellä puolella.

#### **4.4 Sisäasiainministeriö**

Sisäasiainministeriö on julkishallinnollinen asiantuntijaorganisaatio, jonka tehtävänä on varmistaa, että Suomessa asuvat ihmiset kokevat Suomen yhdenvertaisena ja oikeudenmukaisena paikkana asua (Sisäasiainministeriö 2011a, 4). Sisäasiainministeriön päätehtäviin kuuluu vastata ”kansallisten valmiuksien strategisesta ohjaamisesta ja hallinnonalojen välisestä koordinaatiosta” (Sisäasiainministeriö 2009, 7). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sisäasiainministeriö kehittää sisäisen turvallisuuden ohjelmaa, uudistaa alan lainsäädäntöä, ohjaa hallinnonalaan sekä kehittää omaa toimintaansa yhteistyössä useiden eri sidosryhmien kanssa (Sisäasiainministeriö 2009, 2–11).

Sisäasiainministeriö koostuu ministeriön esikunnasta sekä neljästä eri osastosta, jotka ovat rajavartio-osasto, poliisiosasto, pelastusosasto sekä maahanmuutto-osasto. Tämän lisäksi vähemmistövaltuutetun toimisto ja syrjintälautakunta ovat sisäasiainministeriön alaisia elimiä. (Kuvio 4.) Lisäksi ministeriön hallinnonalaan kuuluu useita virastoja sekä laitoksia, kuten poliisitoimi, rajavartiolaitos, hätäkeskuslaitos sekä maahanmuuttovirasto. (Sisäasiainministeriö 2009, 10–11.) Sisäasiainministeriön henkilöstömäärä vuoden 2010 lopussa oli 274 ilman, että rajavartio-osaston henkilöstöä lasketaan mukaan (Sisäasiainministeriö 2011a, 8). Esimiehiä sisäasiainministeriössä on 30–40 (Oranen, H. 28.3.2011).



Kuvio 4. Sisäasiainministeriön organisaatorakenne (Sisäasiainministeriö 2011a, 31)

#### 4.5 Laadukas esimiestyö osana sisäasiainministeriön henkilöstöstrategiaa

Sisäasiainministeriön henkilöstöstrategian 2010–2012 yhtenä linjauksena on laadukas esimiestyö. Esimiesten tulee arvostaa työtään ja heitä puolestaan tulee arvostaa etenkin ihmisten johtajina sekä laaja-alaisina osaajina. (Sisäasiainministeriö 2010a, 2.) Henkilöstöstrategiassa painotetaan, että ”sisäasiainministeriössä tuleekin korostetusti kehittää johtamistyötä omana osaamisalueena, jossa johtamistyön tulokset saadaan aikaan yhteistyössä henkilöstön kanssa ja johon vaikuttaa henkilöstön osaaminen ja motivaatio.” (Sisäasiainministeriö 2010a, 6.) Johtamistyön kehittämistä painotetaan, sillä myös sisäasiainministeriössä on vaarana, että johtamistyö jää asiantuntijatyön varjoon, mikä on usein tyypillistä asiantuntijaorganisaatioille.

Sisäasiainministeriön esimiestyön tavoitteina on parantaa johdetun työyhteisön toimintaa ja tehokkuutta, viedä läpi muutoksia sekä kehittää henkilöstövoimavaroja. Lisäksi tärkeä osa esimiestyötä on osaamisen johtaminen, joka on esillä esimiehille järjestetyissä esimiesvalmennuksissa. (Sisäasiainministeriö 2010a, 6–7.) Yksi laadukkaan esimiestyön varmistamisen toimenpiteistä on henkilöstöstrategian mukaan esimiesten valmennuksen ja muiden kehittämismenetelmien hyödyntäminen. Henkilöstöstrategiassa maini-

taan erikseen koko hallinnonalan strategisen henkilöstöjohtamisen valmennusohjelman toteuttaminen. Muita toimenpiteitä ovat esimerkiksi itsensä johtaminen ja laadullisen henkilöstösuunnitelman kehittäminen. (Sisäasiainministeriö 2010a, 6.)

#### **4.6 Esimiesosaamisen kehittämisen päälinjat**

Ministeriön hallintoyksikön henkilöstön kehittämispalvelut vastaa keskitetysti koko ministeriön esimiesten sekä ylimmän johdon johtamistaitojen kehittämisestä. Esimiesten kehittämisen päälinjoina ovat henkilökohtainen oppiminen sekä työssä oppiminen. Taustalla esimiesosaamisen kehittämisessä on ajatus sitouttamisesta sekä vertaisoppimisesta. (Laine, K. 26.4.2011.) Esimiesosaamisen kehittämisen päätavoitteena on kehittää esimiesten ammatillista osaamista. Erilaisten koulutusten ja valmennusten avulla esimiesten esimiestaitoja päivitetään, pidetään kehitystä yllä ja tällä tavoin ajatellaan koko organisaation etua. Keskitetyssä kehittämisessä ei haeta niinkään muodollista koulutusta. (Laine, K. 26.4.2011.) Tällä tarkoitetaan koulutusmuotoa, jossa opetus tapahtuu lähinnä luentomuotoisesti eikä osallistujien väliseen vuorovaikutukseen panosteta. Sisäasiainministeriön kehittämisneuvos Kari Laineen (26.4.2011) mukaan asiakasnäkökulma eli esimiesten mielipiteet ovat tärkeitä koulutusmuotoja kehitettäessä, mutta jos toiveet eivät vastaa organisaation etua, toiveita ei voida toteuttaa.

Seuraavaksi esitellään lyhyesti sisäasiainministeriössä käytössä olevia esimiesosaamisen kehittämismenetelmiä. Näiden lisäksi tarjolla on myös mentorointia, henkilökiertoa ja työnohjausta, mutta ne ovat koko henkilöstölle suunnattuja.

Kaksi kertaa vuodessa sisäasiainministeriössä järjestetään esimiesfoorumi, jonka aiheeksi valitaan jokin ajankohtainen esimiehien työhön olennaisesti liittyvä aihe. Kevään aiheena oli muun muassa varhaisen välittämisen mallin hyödyntäminen esimiestyössä, työkuormituksen vähentäminen sekä työajanhallinta. Koulutuksen tavoitteena oli tukea esimiesten työtä työhyvinvoinnin johtamisessa. (Oranen, H. 28.3.2011.)

Mesi on lähiesimiesvalmennus, joka toteutetaan vuosittain yhteisesti viiden muun ministeriön kanssa. Koulutus on suunnattu etenkin uusille esimiehille ja sen tavoitteina on

tukea esimiehiä työroolissaan, vahvistaa ja kehittää esimiestaitoja sekä toimia verkostoitumisvälineenä. Koulutuksessa korostuu vuorovaikutteinen oppiminen ja osallistujien oma aktiivisuus. Koulutuksessa käsitellään esimiestyön tärkeitä osa-alueita. Näitä ovat esimiesrooli ja itsensä johtaminen, työyhteisön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin parantaminen. Näiden lisäksi strateginen ja muutosjohtaminen kuuluvat olennaisena osana koulutettaviin asioihin. (Sisäasiainministeriö 2008a.)

Tulevaisuuden johtajat -ohjelma on valtiovarainministeriön järjestämä koulutusohjelma, joka on suunnattu etenkin eri ministeriöiden ylimmälle johdolle. Myös sisäministeriön johtohenkilöt voivat osallistua ohjelmaan. (Oranen, H. 28.3.2011.) Ohjelman teema-alueita ovat strateginen johtaminen, rohkea johtajuus, tulevaisuuden huomioiminen sekä suomalainen johtajuus kansainvälisessä kilpailussa. Ohjelman tarkoituksena on muun muassa vahvistaa ammattimaista johtamiskulttuuria, tukea osallistujien kasvua vaativiin johtamistehtäviin sekä edistää verkostoitumista. Työmuotoina käytetään etupäässä keskusteluluentoja ja alustuksia, mutta myös tapaus-harjoituksia, roolipelejä ja ns. skenaariotyöskentelyä. (Valtiovarainministeriö 2009.)

Hyvä johtaja -koulutus on sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma, joka on tarkoitettu hallinnonalan ylimmälle johdolle. Koulutusohjelman tavoitteina on kehittää toimintaa tukevaa henkilöstöjohtamista ja motivoida sekä sitouttaa esimiehiä. Koulutuksen ideana on edistää strategista otetta esimiestyössä. Koulutuksen tarkoituksena on myös käynnistää kehitysprosesseja yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasolla. Koulutukseen valitaan 18 osallistujaa sisäasiainministeriön hallinnonalalta ja koulutus käynnistyi loppuvuodesta 2011. Koulutusmenetelminä käytetään asiantuntijaesityksiä, työnohjausta, ryhmätyöskentelyä, omaehtoista opiskelua sekä case-vierailuja. Ohjelma koostuu viidestä moduulista, jotka ovat ”henkilöstö johdon strategisena kumppanina”, ”strateginen muutos”, ”työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen”, ”hyvä johtaminen” sekä ”työn arki”. (Sisäasiainministeriö 2011b.)

Sisäasiainministeriössä suoritetaan joka toinen vuosi 360-asteen arviointi kaikille esimiehille. Esimies arvioi ensin itse johtamiskäyttäytymistä ja tämän jälkeen johtamiskäyttäytymistä arvioi esimiehen oma esimies, kollegat sekä alaiset. Kun tutkimus toteute-

taan säännöllisesti, esimiehet pystyvät seuraamaan, onko heidän johtamiskäyttäytymisensä kehittynyt vai taantunut alaisten mielestä (Oranen, H. 28.3.2011).

Esimiehet voivat halutessaan opiskella johtamistaitoja myös verkon kautta. Sisäasiainministeriössä on käytössä kaksi verkko-opetusohjelmaa. Toisessa verkko-ohjelmassa esimiehet voivat harjoitella johtamistyössä esille tulevia hankalia vuorovaikutustilanteita. Tilanteita käydään läpi erilaisten simulaatioharjoitusten kautta. (Sisäasiainministeriö 2008b.) Toisessa verkkokurssissa käydään läpi tärkeitä esimiestyön osa-alueita. Kurssiin sisältyy viisi erilaista moduulia, joiden aiheet ovat esimiehen rooli ryhmän valmentajana, ihmisten johtaminen, työyhteisön hyvinvoinnin luominen ja ylläpitäminen, kehityskeskustelut sekä arki ja vastuu. (Sisäasiainministeriö 2008b.)

## 5 Esimiesosaamisen kehittäminen esimiesten kokemana

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 134) määrittelevät tutkimusstrategioiksi kokeellisen, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimuksessani käytin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, sillä lähestymistapa korostaa tutkittavien näkökulmaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 28). Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja sille ominaisia piirteitä ovat yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen sekä kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. Koska aineisto kerätään todellisissa tilanteissa, tutkimuskohteena olevien ihmisten näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2009, 135; 161; 165).

Laadullinen tutkimus sopi hyvin, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli nostaa esiin esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä esimiesosaamisen kehittämisestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen joustavuus antaa haastateltaville mahdollisuuden perustella mielipiteitään, joka puolestaan tukee tutkimusongelman monipuolista lähestymistä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin yhtä lailla tehdä päätelmiä, sillä analyysivaiheessa aineisto tiivistetään kadottamatta sen sisältämää tietoa (Eskola & Suoranta 2008, 137). Päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen myös siitä syystä, että kvantitatiivinen tutkimusstrategia olisi voinut antaa tilastollisesti harhaanjohtavan kuvan tutkimuksen kokonaisjoukon (34) pienuudesta johtuen. Esimiesten mielipiteitä olisi voinut olla myös vaikea muuntaa numeromuotoon.

### 5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Aineistonkeruumenetelmäksi tulisi valita se menetelmä, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2009, 124). Tutkimukseni aineisto kerättiin puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden avulla. Haastattelun etuja ovat muun muassa tutkittavien vapaus ilmaista omia mielipiteitään sekä joustavuus. Haastattelussa sekä tutkija että tutkittava voivat tarvittaessa selventää epäselviä asioita. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden saada selville vastausten takana piilevät motiivit. (Hirsjärvi ym. 2009, 34; 205.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole tarjolla (Eskola & Suoranta 2008, 86).

Näin haastateltava voi vastata kysymykseen omin sanoin. Päädyin puolistrukturoituun haastatteluun, sillä halusin saada vastaukset nimenomaan esimiesosaamisen kehittämiseen ja esimiestyön vaativuuteen liittyviin asioihin. Valmiilla kysymyksillä pystyin myös varmistamaan, että haastateltavat pysyivät itse aiheessa. Kysymykset laadin tutkimusongelmasta johdettujen alakysymysten pohjalta. Muokkasin kysymyksiä vielä yhdessä opinnäytetyöohjaajan kanssa. Kun haastattelukysymykset olivat valmiit, luetutin ne kohdeorganisaatioon kuuluvalla esimiehellä, joka ei kuitenkaan osallistunut varsinaiseen tutkimukseen. Pyysin koehenkilöä arvioimaan kysymysten selkeyttä ja muotoilua. Hänen ehdotustensa pohjalta muutin vielä muutaman kysymyksen muotoa ja jaoin muutamien kysymysten useampaan osaan selkeyden vuoksi.

Haastattelin yhteensä kahdeksaa sisäasiainministeriön esimiestä. Tutkimuksen suorittamisen hetkellä sisäasiainministeriössä työskenteli 34 esimiestä ilman, että raja-osaston esimiehiä ja ylintä johtoa lasketaan mukaan (Sisäasiainministeriö 2010b). Tutkimus kattaa 23,5 prosenttia sisäasiainministeriön esimiesten kokonaismäärästä. Esimieheksi katsoin esimiestehtävissä olevat yksikkö- tai ryhmäpäälliköt, osastopäälliköt sekä apulaisosastopäälliköt. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti yhteistyössä henkilöstön kehittämisspalveluiden kanssa. Haastateltavien joukkoon pyrittiin löytämään henkilöitä, jotka olisivat valmiita esittämään mielipiteitään ja joilla olisi jotain kokemusta sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämisestä. Toisin sanoen tutkimukseen ei ollut järkevää valita juuri aloittaneita esimiehiä. Yhtenä kriteerinä oli myös se, että jokainen sisäasiainministeriön osastoista on tutkimuksessa mukana.

Toteutin haastattelut 5.7.–10.8.2011 välisenä aikana. Tämä oli tutkimuksen suorittamisen kannalta paras mahdollinen ajankohta, sillä kesä on ministeriössä hiljaisinta aikaa ja esimiehillä oli aikaa osallistua haastatteluihin. Kaikki haastateltaviksi pyydettyt esimiehet suostuivat haastatteluun. Haastattelut toteutettiin esimiesten omissa työhuoneissa ja yksi haastattelu kokoushuoneessa. Itse haastattelut äänitettiin kokonaisuudessaan haastateltavien luvalla. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 50 minuuttia.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa ensinnäkin haastatteluaineiston laatu (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185). Tutkimuksen laadukkuutta voidaan ennen aineiston keruuta tavoitella hyvällä haastattelurungolla sekä haastattelukoulutuksella. Haastattelun aikana laadukkuus voidaan varmistaa muun muassa huolehtimalla teknisen apuvälineistön toimivuudesta ja tarkastamalla, että kaikki haastattelurungon asiakohdat on käsitelty. Haastattelun laatua parantaa myös se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185.) Mielestäni aineistoni on kerätty laadukkaasti ja se on kattava. Käytin haastattelukysymysten laatimiseen paljon aikaa. Kaikki haastattelukysymykset käytiin läpi kunkin haastateltavan kohdalla ja jokainen haastattelu myös nauhoitettiin onnistuneesti. Aineisto litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy olennaisesti myös aineiston reliabiliteetti sekä validius, joita käsitellään seuraavaksi tarkemmin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185).

#### 5.3.1 Aineiston validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan eli onko tutkimus toisin sanoen pätevä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 187). Haastattelussa on riskinä, että haastateltava ei ymmärrä kysymystä niin kuin haastattelija on sen tarkoittanut. Toisaalta myös haastattelija itse saattaa tulkita haastateltavan vastauksen virheellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tässä haastattelussa riskit olivat suuret, sillä kyseessä oli haastateltavien omien mielipiteiden ja kokemusten ilmaiseminen. Nämä riskit tiedostaen pyrin tekemään haastattelukysymyksistä mahdollisimman yksinkertaiset ja selkeät. Haastattelussa pyysin haastateltavia tarkentamaan vastauksiaan, jos haastateltava ilmaisi asian epämääräisesti tai monitulkintaisesti. Tämä vähensi osaltaan haastattelijasta johtuvia erilaisia tulkintamahdollisuuksia. Uskon vastaajien ymmärtäneen kysymykset haluamallani tavalla. Muutaman kerran selitin haastateltavien pyynnöstä, mitä hain kysymyksessä 8 esiintyneelle ”opastus”-sanalla. Pyrin osaltaan myös vähentämään tulosten tulkintavirheitä nauhoittamalla kaikki haastattelut. Haastattelujen tarkka litterointi mahdollisti vastauksien tarkan analysoinnin. Koska kyseessä ei ollut kokonaistutkimus, vastausten perusteella ei voi vetää tyhjentäviä johtopäätöksiä sisäasiainministeri-



ön esimiesten esimiesosaamisen kehittämisen kokemuksista. Tästä huolimatta uskon, että tutkimustani voi pitää validina.

### **5.3.2 Aineiston reliabiliteetti**

Reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston toistettavuutta. Toisin sanoen, jos samaa henkilöä tutkittaisiin kahdella tutkimuskerralla, molemmilla kerroilla saataisiin sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186.) Hirsjärvi ja Hurme (2009, 186) kuitenkin toteavat, että ottaen huomioon, että ihmisen käyttäytyminen on ympäristösidonnaista riippuen ajasta ja paikasta, täsmälleen saman tuloksen saaminen tutkimusta toistettaessa on epätodennäköistä. Aineistoa kerätessä ei ilmennyt häiriöitä, jotka voisivat vaikuttaa toistettavuuteen. Haastattelutilanne oli kaikille samanlainen. Haastattelut eivät keskeytyneet lukuun ottamatta yhtä muutaman sekunnin kestävästä puhelusta ja haastattelut tehtiin suljetuissa, rauhallisissa tiloissa ilman, että kukaan olisi pystynyt kuuntelemaan tai seuraamaan haastattelutilannetta. Haastatteluissa ei siis ilmennyt ulkoisia tekijöitä, jotka olisivat aiheuttaneet sosiaalisesti suotavia vastauksia. Aineiston toistettavuutta tukee myös se, että samat asiat kysyttiin kaikilta haastateltavilta samassa muodossa. Näin ollen haastatteltujen vastaukset ovat vertailukelpoisia. Tutkimusjoukon pienyydestä johtuen kaikki haastattelukysymykset eivät kylläntyneet, jolloin tutkimustuloksia ei voi kaikilta osin yleistää kokonaisjoukkoon. Jos aineistoa olisi kerätty enemmän, tutkimustulokset olisi voitu paremmin yleistää koskemaan kokonaisjoukkoa.

### **5.4 Aineiston analysointi**

Litteroitua aineistoa kerääntyi lähes 80 sivun verran, joten aineiston analysointivaihe oli melko työläs. Aineiston analyysissä lähtökohtanani oli litteroidun aineiston tulkitseminen. Työvaiheinani oli Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 137) ohjeita mukaillen:

1. Aineiston järjestäminen ja rakenteen esille tuominen litteroimalla

Kaikki haastattelut litteroitiin valikoivaa menetelmää käyttäen. Valikoivassa litteroinnissa turhat tukisanat jätetään pois. Tukisanojen poisjättäminen ei kuitenkaan vaikuttanut asiasisältöön.

## 2. Aineiston selventäminen

Tässä vaiheessa järjestin haastateltujen antamat vastaukset oikeisiin asiakokonaisuuksiin ja poistin asiaan epäolennaisesti liittyvät osat. Samalla luin aineistoa huolellisesti läpi ja kirjoitin muistiinpanoja havainnoistani.

## 3. Aineiston varsinainen analyysi

Ensiksi yhdistin muokatut litteroinnit yhteen asiakirjaan kysymyksittäin ja luin aineiston tarkasti läpi muistiinpanoja tehden. Huomiota kiinnitin mm. sanavalintoihin, toistuviin ilmauksiin, yhteneväisyyksiin ja eroavaisuuksiin. Tämän jälkeen jaoin kysymykset teemojen alle, jotka muodostin pitkälti alatutkimuskysymysten pohjalta. Loin teemoja mukaillen Excel-taulukon, johon tiivistin kunkin haastatellun antaman vastauksen/kysymys. Tämä helpotti huomattavasti eri vastausten vertailuja ja yhteneväisyyksien löytämistä.

## 4. Tutkimustulosten esittäminen

Analyysissä olen pyrkinyt tiivistämään haastateltujen esiin tuomia merkityksiä sekä myös osittain tulkitsemaan näitä merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 137). Tutkimustulokset esitetään teemaluokittain, jotka on johdettu alatutkimuskysymyksistä ja haastattelurungossa esiintyneistä teemoista. Tutkimustulosten esittäminen teemaluokittain helpottaa jäsentämään tuloksia paremmin kuin kysymysten kronologinen läpikäyminen. Olen myös valinnut aineistoista suoria sitaatteja, jotka edustavat mielestäni hyvin haastateltujen näkemystä.

### 5.5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Ensimmäiseksi kuvaan haastateltuja tutkimuksen taustakysymysten pohjalta ja esittelen lyhyesti, miten esimiehet kokevat hyvän koulutuksen ja miten he oppivat itse parhaiten. Tämän jälkeen käsittelen esimiestyön vaikeita asioita. Seuraavaksi tarkastelen esimiesten osallistumista ja suhtautumista esimiesosaamisen kehittämismenetelmiin. Tutkimustulosten loppuvaiheessa alaluvuissa 5.5.6–5.5.7 selvitän, miten esimiesosaamisen kehittämistä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

### 5.5.1 Haastateltujen taustatiedot

Tutkimustani varten haastattelin siis kahdeksaa sisäasiainministeriön esimiestä. Haastatelluista miehiä oli viisi ja naisia kolme. Suurin osa esimiehistä oli iältään 40–49-vuotiaita. Tämän lisäksi yksi vastaaja asettui 50–59-vuotiaiden ikäluokkaan ja yksi yli 60-vuotiaiden ikäluokkaan. Viisi haastatelluista oli suorittanut oikeustieteelliset opinnot, kahdella haastatellulla oli valtiotieteellinen koulutus ja yksi haastatelluista oli teknis-tieteellisen alan tutkinnon suorittanut. Seitsemällä haastatellulla oli ylempi korkeakoulu-tutkinto ja yhdellä alempi korkeakoulututkinto. Vain yhden haastatellun opintoihin oli sisältynyt esimieskoulutusta. Muiden haastateltujen opinnoissa ei ollut esimieskoulutus-ta. Kaksi haastatelluista mainitsi, että he olivat saaneet esimieskoulutusta armeijassa. Haastatelluista muutama oli saanut esimieskoulutusta aikaisemmissa työtehtävissä en-nen sisäasiainministeriöön tuloa. Saatu koulutus oli etupäässä pidempikestoista koulu-tusta liittyen julkiseen johtamiseen.

Ministeriön esikunnan yksiköt ovat organisatorisesti samalla tasolla kuin osastot. Esi-kunnan yksiköt jakautuvat pienempiin ryhmiin, mutta organisatorisesti nämä ryhmä-päälliköt ovat verrattavissa osastojen yksikön päälliköihin. Tästä johtuen ryhmäpäälliköt rinnastetaan tässä tutkimuksessa yksikön päälliköihin. Samaten esikunnan yksikön pääl-liköt rinnastetaan osasto-päälliköihin, sillä heillä on alaisina lähiesimiehiä. Kolme haas-tateltua esimiestä toimi osastopäällikkötason esimiesasemassa. Loput viisi toimivat yk-sikön päälliköinä. Kahdella esimiehistä oli esimieskokemusta sisäasiainministeriössä yli 15 vuotta, kahdella 6–10 vuotta ja lopuille esimieskokemusta oli kertynyt 1–5 vuotta. Haastatellut edustivat osastoja ja esikunnan yksikköjä seuraavasti:

Taulukko 2. Haastatellut osastoittain tai yksiköittäin.

Osasto/Yksikkö	Haastateltujen lukumäärä
maahanmuutto-osasto	2
pelastusosasto	2
poliisiosasto	2
talousyksikkö	1
hallintoyksikkö	1

### **5.5.2 Hyvä koulutus ja oma oppiminen**

Yleisesti ottaen haastatellut olivat sitä mieltä, että koulutuksien pitää vaikuttaa ja niissä täytyy oppia jotakin. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että koulutuksen tulisi olla käytännönläheistä, niin että sitä pystyy hyödyntämään työelämässä. Toinen erityisen tärkeä asia useimmille haastatelluista oli se, että koulutus tuo uusia näkökulmia tai se muuttaa ajattelutapoja. Usea haastateltu oli myös sitä mieltä, että koulutuksen tulisi olla vuorovaikutteista ja tavoitteellista sekä suunnitelmallista. Luennoitsijan ammattitaidolla koettiin myös olevan suuri merkitys koulutuksen onnistumiselle. Yhden haastatellun mielestä hyvä koulutus myös innostaa ja kannustaa.

Kysymällä haastateltujen omasta oppimisesta kuusi mainitsi vastauksessaan koulutustilaisuuksia. Moni kuitenkin korosti sitä, että oman oppimisen kannalta on tärkeää päästä itse kokeilemaan tai soveltamaan koulutuksessa opittuja asioita. Kolme haastateltua mainitsi myös asioiden arvioimisen ja oman pohtimisen tärkeyden. Yksi haastateltu mainitsi käytännön työn tekemisen ja erilaisten johtamistehtävien toimivan parhaina opettajina. Vastausten perusteella voidaan todeta, että lähes kaikki haastatellut oppivat parhaiten käytännön kautta. Tämä voi tapahtua joko koulutuksen pohjalta tai sitten itse kokeilemalla käytännön työssä ilman erityistä koulutusta.

### **5.5.3 Sisäasiainministeriön esimiestyön ongelmakohdat**

Tutkimukseni pohjaksi halusin kartoittaa, millaisia kehittämistarpeita esimiehet kokevat työssään olevan. Osaamisen kehittämismenetelmillä voidaan tukea esimiehiä niissä asioissa, jotka he kokevat hankalina. Vastausten perusteella sisäasiainministeriön esimiestyön ongelmakohdat voidaan jakaa neljään luokkaan, jotka ovat kiire ja ajankäytön hallinta, ihmisten johtamisen vaatimukset, resurssien tasapuolinen jakaminen ja julkisesta johtamisesta tulevat vaatimukset.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että ajankäyttö on ensisijainen ongelmakohta esimiestyössä. Haastatellut kertoivat, että tasapainon löytäminen omien asiantuntijatehtävien ja esimiestyön kesken on hankalaa.

Tasapaino tän oman tekemisen ja sit tän johtamistyön välillä, et se on ehkä se keskeisin haaste. Et ehkä tää on se isoin ja päällimmäisin asia, mikä on oikeastaan jatkuvasti läsnä.

Moni myös koki, että jatkuvasta kiireestä ja ajan riittämättömyydestä johtuen heillä ei ole tarpeeksi aikaa itse esimiestyölle ja läsnäololle. Moni haastateltu oli sitä mieltä, että työn organisointiin liittyvä resurssien tasapuolinen jakaminen on hankalaa. Resurssit liittyivät työtehtäviin. Kaksi haastateltua piti erityisesti tässä yhteydessä hankaluutena sitä, miten jakaa työtehtävät työkuormitus huomioon ottaen oikeudenmukaisesti. Toinen haastatelluista totesi, että kaikkien alaisten kyky kantaa työkuormaa ja kestää painetta ei ole sama ja esimiehenä hänen tulisi jakaa tehtävät kunkin kyvyn mukaan, ilman että se herättää työyhteisössä tyytymättömyyttä.

Puolet haastatelluista koki ihmisten johtamisen vaativaksi. Etenkin hankalat tilanteet, kuten työntekijän henkilökohtaiset ongelmat tai yhteisten sääntöjen noudattamatta jättäminen koettiin esimiestyön vaikeiksi alueiksi. Toisaalta, yhden haastatellun mielestä ihmisten motivointi ja vahvuuksien löytäminen on hankalaa. Toinen koki puolestaan erilaisten ihmisten johtamisen haastavaksi.

Ihmisten ongelmat on niin monimuotoisia ja ne heijastuu niin monimuotoisella tavalla työpaikalla ja odotukset et, miten tää esimiehen kyky kohtaa ja ratkaista niitä, niin se on todella haasteellista, kun siihen sit sisältyy perhe-elämän ongelmia, henkilökohtaisia ongelmia ja muuta sellaista jolla ei oo suoraa liittymäpintaa töihin mut ne heijastelee töiden tekoon.

Kolmen haastatellun esiin tuomat asiat liittyivät julkisen johtamisen ominaispiirteisiin. Kaksi haastateltua toimi osastopäällikkötason esimiestehtävissä ja tämä vaikutti siihen, että he nostivat julkisen johtamisen esille. Poliittisten päätösten noudattamisesta johtuen suunnitelmat saattavat muuttua nopealla aikataululla, josta puolestaan seuraa suunnitelmattomuutta ja epävarmuutta, joka haastateltujen mukaan aiheuttaa työpainetta. Yksi haastateltu myös muistutti, että asioiden priorisoinnissa täytyy toimia niin kuin poliittinen johto määrää. Yksi haastateltu koki ongelmallisena sen, että hänellä ei ole käytössään samalla tavalla palkitsemiskeinoja kuin yksityisen puolen johtajilla. Hyvästä työsuorituksesta ei voi palkita, jolloin alaisten motivointi hankaloituu.

#### 5.5.4 Esimiesten osallistuminen esimiesosaamisen kehittämiseen

Kysyin haastatelluilta, mihin sisäasiainministeriön tarjoamiin esimieskoulutuksiin he ovat osallistuneet tai mitä muita ministeriön tarjoamia esimiesosaamisen kehittämismenetelmiä he ovat hyödyntäneet. Tarjottuihin koulutuksiin laskin sisäasiainministeriön järjestämät omat koulutukset sekä koulutukset, joita sisäasiainministeriö markkinoi esimiehille, mutta joiden järjestäjänä voi toimia esimerkiksi Haus (julkisen hallinnon kehittämiskeskus). Vastauksiin vaikutti osaltaan se, että muutama esimiehistä oli toiminut melko vähän aikaa esimiestehtävässään ja näin he eivät olleet ehtineet osallistua moneen koulutusohjelmaan. Osalla koulutuksesta oli puolestaan kulunut jo yli 10 vuotta ja muutama haastatelluista ei enää muistanut, mihin esimieskoulutuksiin he ovat osallistuneet.

Kaikki haastatellut olivat osallistuneet johonkin esimiesosaamisen kehittämisohjelmaan tai esimiesarviointiin sisäasiainministeriössä työskentelynsä aikana. Muutamat haastatelluista kehittivät hyvinkin aktiivisesti esimiesosaamistaan. Muutama oli puolestaan melko passiivinen. Taulukkoon 3 olen kerännyt yhteenvedon haastateltujen vastauksista.

Taulukko 3. Sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämismenetelmien käyttö

<b>Koulutus tai muuta esimiesosaamisen kehittämismenetelmä</b>	<b>Osallistujamäärä</b>
360-asteen arviointi	8
Esimiesfoorumi	6
Mesi tai mesiä edeltäneet esimiesvalmennukset	3
Hausin koulutukset: esim. Just, Vire, Joko	4
Tulevaisuuden johtajat -koulutus	1
Hyvä johtaja -koulutus	1
Muu koulutus	1

Kaikki esimiehet olivat osallistuneet pakolliseen 360-asteen arviointiin. Suurin osa haastatelluista oli käynyt tämän lisäksi jonkin esimieskoulutuksen. Moni esimies mainitsi osallistuneensa myös verkko-opiskeluun, mutta opiskelu liittyi hallinnollisiin asioihin, ei johtamistaitoihin. Lisäksi kaksi esimiestä mainitsi kehittävänsä esimiesosaamistaan myös työajan ulkopuolella.

Edelliseen kysymykseen liittyen halusin selvittää syitä siihen, miksi esimiehet eivät ole osallistuneet koulutuksiin tai hyödyntäneet muita esimiesosaamisen kehittämismenetelmiä. Osallistumatta jättämisen syyt liittyivät etupäässä aikatauluongelmiin tai siihen, että koulutusta tai muuta kehittämismenetelmää ei koettu hyödylliseksi. Kuusi haastateltua mainitsi ajan riittämättömyyden ja kiireen olevan syy siihen, että he ovat välillä jättäneet osallistumatta koulutuksiin. Haastatellut kokivat, että ajan löytäminen koulutuksiin on joskus vaikeaa. Muutama haastateltu mainitsi, että kun he priorisoivat asioita kiireen takia, muut asiat menevät esimieskoulutuksien edelle.

Kylhän tää ajanriento on sen verran raju ja tää työtehtävien määrä on tässä vuosien saatossa vähitellen lisääntynyt, et ihan yksinkertaisesti se ajankin löytäminen on välillä aika hankalaa. Et sit joutuu valitsemaan niin, helposti siinä valinnassa se koulutus jää sille kakkossijalla.

Viisi haastateltua mainitsi osallistumatta jättämisen syyksi sen, että he eivät ole kokeneet tietyn koulutuksen tai muun menetelmän olevan itselleen hyödyksi. Tarjottu koulutus ei ole välttämättä tuonut uusia näkökulmia tai lisäarvoa aikaisempiin koulutuksiin verrattuna.

Jos ei tämmönen pidempi tarjolla oleva johdonkoulutusohjelma, et jos ei siinä selvästi näy jotain uutta juttua verrattuna näihin aikaisempiin, vaan pikemminkin asiasisällöt on osin samoja niin en oo sit niihin lähtenyt aktiivisesti.

Toisaalta yksi haastateltu oli jäämässä piakkoin eläkkeelle eikä hän kokenut enää tarpeelliseksi kehittää johtamistaitojaan. Kaksi kolmesta osastopäällikkötason esimiehestä mainitsi myös, että koska koulutuksiin on rajattu osallistujamäärä, he mieluummin priorisoivat omia esimiesalaisiaan.

### **5.5.5 Haastateltujen suhtautuminen esimiesosaamisen kehittämiseen**

Kaikki haastatellut suhtautuivat myönteisesti esimiesosaamisen kehittämiseen sisäasianministeriössä. Yleisesti ottaen haastatellut olivat sitä mieltä, että tarjontaa on paljon ja monipuolisesti. Haastatellut kokivat myös, että koulutuksiin panostetaan ja, että

kehittämisen taso on noussut paljon kehittämisneuvos Kari Laineen aikana. Puolet haastatelluista painotti, kuinka tärkeää on, että esimiesosaamisen kehittämisestä huolehditaan keskitetysti. Yksi haastateltu esittikin, että ilman keskitettyä kehittämistä moni esimiehistä ei todennäköisesti tulisi kehittäneeksi omaa esimiesosaamistaan.

Mun mielestä nää keskitetyt on tosi tärkeitä, ensinnäkin siitä syystä että oikeesti tää aikapula ja työmäärä aiheuttaa sen, että monella esimiehellä ei olis minkään näköisiä koulutuksia, jos ei olis näitä keskitetysti järjestettyjä.

Runsaalla tarjonnalla on myös käänttöpuolensa. Kolme haastateltua pohti, onko erilaisia koulutuksia jo liikaa. Kaksi haastateltua koki, että hyödyllisempää voisi olla vähentää koulutusten määrää ja panostaa tarjottuihin koulutuksiin entistä enemmän. Kaksi haastateltua esitti kritiikkiä myös esimiesosaamisen kehittämisen kokonaisuutta kohtaan. Heidän mukaansa ministeriössä tulisi ensin miettiä, mitä osaamista esimiehiltä vaaditaan ja sen pohjalta suunnitella esimiesosaamisen kehittämisen kokonaisuus. Tällä hetkellä koulutukset ja esimerkiksi esimiesfoorumi tuntuvat irrallisilta.

Siis lähtökohtaisestihan ne on hyviä. Niitä on varsin paljon, ehkä sitä vois joskus miettiä täällä, ja onhan sitä mietitty toki sitä kokonaisuutta. Et minkälaisia eri asioita kaikkien esimiesten pitäisi käydä läpi ja mihin asioihin tulis kouluttautua. Et nyt tuntuu, et niitä välillä tulee hajanaisesti keskellä työpäivää muutama tunti, niistä ei tuu yhtään mitään. Mielummin olis harvemmin ja parempaa se koulutus.

Eniten haastatelluilla oli mielipiteitä 360-asteen arvioinnista sekä esimiesfoorumista. Tämä johtune siitä, että 360-asteen arviointi oli käynnissä tutkimuksen suorittamisen aikaan ja päivänkestoisesta esimiesfoorumistakin oli vasta muutama kuukausi. Esimiehillä oli siis tuoreessa muistissa nämä kehittämismenetelmät. Suurin osa piti kovasti 360-asteen arvioinnista kehittämismenetelmänä. Haastatellut pitivät siitä, että palautetta tulee eri tasoilta, jolloin eri ihmisten esimiestyön odotukset tulevat esille. Menetelmän etuina nähtiin myös se, että se osoittaa, missä asioissa esimies on onnistunut sekä myös kehittämiskohteet. Muutama haastateltu arvosteli 360-asteen arvioinnin toteuttamista siitä, että arviointi ei johda mihinkään. He kokivat, että arviointiin pitäisi liittää esimerkiksi seurantamenetelmä, jotta kehittämiskohteisiin kiinnitettäisiin huomiota. Aikai-



semmin kehittämistoimenpiteet on jätetty pitkälti esimiehen omalle vastuulle. Yksi haastateltu mainitsi suhtautuvansa varauksellisesti arviointiin, koska kollegat eivät voi kunnolla tietää, miten hän toimii esimiehenä. Toinen haastateltu koki puolestaan, että 360-asteen arviointi ei auta häntä itseään kehittymään johtajana.

Esimiesten suhtautuminen esimiesfoorumiin oli laimeampi. Moni haastateltu sanoi, että yksittäinen koulutuspäivä häviää muiden koulutuspäivien joukkoon eikä moni aluksi muistanut koko esimiesfoorumia. Haastateltujen vastauksista ja reaktioista voidaan tulkitella, että tilaisuutta ei koeta mitenkään erityislaatuiseksi. Koulutuspäivä sai myönteistä palautetta lyhytkestoisuudestaan, teema-aiheista sekä tietojen päivittämisestä. Kysyttäessä muista koulutuksista monet haastatelluista totesivat, että ne ovat olleet ihan hyviä. Pidempikestoisten koulutusten eduiksi koettiin muun muassa mahdollisuus hankkia esimiestyön perusosaamista ja toisaalta tietojen päivittämismahdollisuus sekä uusien ajatusten herääminen. Yksi haastateltu koki koulutukset hyvinä verkottumispaikkoina.

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että eri esimiesosaamisen kehittämismenetelmistä on ollut hyötyä esimiestyössä. Kuitenkin kysymyksen jatko-osa ”Millä tavalla kehittämismenetelmistä on ollut hyötyä” oli haastatelluista vaikea, joka ilmeni vastausten vaihtelevuudella ja pitkänä miettimisaikana. Kysymyksen teki osaltaan vaikeaksi se, että usein oppimista tapahtuu huomaamatta, ilman, että oppija sitä erityisemmin tiedostaa. Yksi haastateltu totesikin, että ”monet asiat, mitä mahdollisesti niistä koulutuksista jää käteen tai jotka tulee käytännön toimintaan, tulee osin tiedostamattakin.”

Kaksi haastateltua koki esimiesosaamisen kehittämismenetelmien olleen hyödyksi tietojen lisäämisessä ja päivittämisessä.

Kyllä niistä hyötyä on ollut. Mut vaikee määritellä, mikä se hyöty olis, et millä tavalla se olis parantanut. Mut osaamista ne on kuitenkin parantaneet. Kun systeemit muuttuu ja tulee uusia virtauksia, niin ne tiedothan on päivitettävä.

Kaksi haastateltua mainitsi kehittämismenetelmien hyödyksi uudet näkökulmat ja oivallukset. Kolme haastateltua mainitsi koulutustilaisuuksien olevan hyviä tilaisuuksia ko-

kemusten vaihdolle, jonka he kokivat tärkeänä oman esimiestyön kannalta. Muita esille tulleita asioita olivat muun muassa verkottuminen, ”akkujen lataaminen” ja pienet käytännön vinkit. Yksi haastateltu oli kuitenkin sitä mieltä, että yksittäisillä koulutustilaisuuksilla ei juuri ole merkitystä johtajana kehittymisen kannalta.

#### **5.5.6 Esimiesosaamisen tuen tarve ja kehitystarpeet**

Yleisesti haastatellut suhtautuivat siis myönteisesti esimiesosaamisen kehittämiseen ja kokivat, että esimiesosaamisen kehittäminen on hyvällä tasolla. Haastateltujen vastauksen perusteella esimiesosaamisen kehittämisessä on kuitenkin myös parannettavaa. Selvitin esimiesten esimiesosaamisen kehitystarpeita kolmen kysymyksen avulla, joista esimiestyön ongelmakohdat on käsitelty jo edellä omana kohtanaan. Kysymällä esimiehiltä, missä asioissa he tarvitsevat opastusta tai tukea halusin osaltaan selvittää, missä asioissa esimiesosaamisen kehittämismenetelmistä on hyötyä.

Suurin osa haastatelluista koki tarvitsevansa organisaation tai muiden esimiesten tukea ihmisten johtamisessa, etenkin hankalissa johtamistilanteissa. Esimerkkitalanteina muutama esimies mainitsi alaisen alkoholi- tai mielenterveysongelmat. Toisaalta yksi esimies mainitsi muutostilanteiden olevan vaativia ihmisten johtamisessa. Haastateltujen vastauksen perusteella voidaan kiteyttää sanoa hankalille tilanteille olevan yhteistä se, että ne ovat monimuotoisia, niihin tulee reagoida yksilöllisesti eikä esimiehellä välttämättä ole valmista toimintamallia asian hoitamiseen. Tilanteiden hoitamiseen esimiehet kaipaavat etenkin toimintaneuvoja sekä vertaistukea: ”Kyl varmaan aika paljon ihan henkilöstöhallinto, siellä ihmisten johtamisen puolella on sellaisia kysymyksiä, joissa kokeneemmat kollegat pystyy hyviä neuvoja antamaan.” Yksi haastateltu nosti esille kaipaavansa myös tilanteissa henkilöä, jolle hän voisi luottamuksellista purkaa omia tunteuksiaan.

Muutama haastateltu totesi tarvitsevansa opastusta uusien tietojärjestelmien käytön opettelemisessa. Sisäasiainministeriössä moni esimiestehtävä hoidetaan erilaisten tietojärjestelmien avulla ja tämän vuoksi on tärkeää perehdyttää esimiehet järjestelmien käyttöön. Näiden lisäksi yksi haastateltu koki palautteen omasta johtamiskäyttäytymisestään

olevan tärkeä tuki. Toinen haastateltu esitti puolestaan tarvitsevansa henkilöverkostojen antamaa opastusta päätösten valmistelussa ja markkinoinnissa.

Haastattelun jälkipuolella kysyin haastatelluilta, kokivatko he tarjotuissa koulutuksissa olevan vajetta jollakin esimiesosaamisen osa-alueella. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita esimiesten mielestä koulutuksissa olisi hyvä käsitellä enemmän. Ihmisten johtamisen hankalat tilanteet nousivat esille puolessa vastauksista. Moni esimies oli sitä mieltä, että henkilöjohtamista käsitellään kyllä paljon koulutuksissa. Haastateltujen mukaan hyödyllistä olisi kuitenkin harjoitella erilaisia hankalia tilanteita käytännönläheisesti case-esimerkkien kautta. Yksi haastateltu mainitsi esimerkkinä hankalan tilanteen esille ottamisen alaisen kanssa; miten keskustelu olisi hyvä avata ja miten keskustelua olisi hyvä viedä eteenpäin. Muutama haastateltu myös huomautti, että caseissa ja alustuksissa pitäisi ottaa esille myös epäonnistuneita johtamistilanteita.

Lopuissa vastauksissa ei juuri ollut yhteneväisyyksiä. Yksi haastateltu toivoi stressinhallintakoulutusta sekä aihetta siitä, miten esimies voisi ottaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioon. Haastateltu mainitsi myös, että virkaehtosopimus- ja palvelusuhdeasioiden hallintakoulutusta tulisi järjestää uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyen. Yksi haastateltu puolestaan koki, että ajanhallintakoulutus voisi olla hyödyllinen. Yksi haastateltu toivoi, että koulutuksissa painotettaisiin enemmän tulosjohtamista. Toinen haastateltu kaipasi puolestaan enemmän strategisen johtamisen osaamisen kehittämistä. Muutama haastateltu koki puolestaan, että koulutuksissa tulee hyvin esille esimiesosaamisen eri osa-alueet. Alla muutama esimerkkivastaus:

Ei tällaisissa yleisissä käsitellä niin paljon näitä konfliktitilanteita, et siitä ei varmaan koskaan tuu turhan paljon tietoa, et ehkä sellainen erillinen juttu siitä vois olla hyväksi.

Tulosjohtamista ja sen tyyppistä, et ne tietysti kulkee käsi kädessä (asia ja henkilöjohtaminen) ja meillä on hyvällä mallilla tää henkilöjohtamispuoli, mut sit jos näitä peilaa, niin ne ei oo mun mielestä ihan balanssissa.

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi tukea ja koulutusta organisaatiolta. Mielestäni haastatellut olivat vastauksissaan vilpittömiä ja monen haastatellun

vastauksessa ilmeni tyytyväisyys sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämiseen. Usea haastateltu toi vastauksessaan esille, että he kokevat koulutustarjonnan riittäväksi ja, että koulutuksiin panostetaan tarpeeksi. Moni haastateltu koki myös organisaation kannustavan esimiesosaamisen kehittämiseen.

Ei mulla tässä oo moitteen sijaa, et kyl mä mielestäni saan kaiken sen tuen ja koulutuksen, mitä ainakin mun näkövinkkelistä tän homman hoitaminen ja onnistunut hoitaminen edellyttää tai vaatii.

Siis tukea ehdottomasti ja ne koulutukset, jos oon johonkin halunnut, niin oon päässyt.

Kaikki haastatellut olivat myös sitä mieltä, että he saavat esimieheltään hyvin tukea. Yksi haastateltu tosin toi esille, että hänen oli välillä vaikea saada apua suorituksen johtamisen paineissa esimiehen kiireiden vuoksi. Eräs haastateltu esitti, että tärkein tuki, mitä oma esimies voi antaa, on esimerkillinen johtaminen. Kaksi haastateltua huomautti myös, että koulutus ei saa olla ainoa tuki, jota organisaatio antaa esimiestyössä onnistumiseen. He painottivat, että olennaista esimiestyössä on se, että organisaatio tukee esimiestyötä rakenteensa, töiden jakamisen ja esimerkiksi täsmällisten ohjeiden kautta. Toinen haastateltu totesikin, että ”Varmaan täällä SM:ssä haaste on nimenomaan siinä, että tukeeko organisaatio rakenteillaan ja töiden jakamisella esimiestyötä, ei se onko koulutusta riittävästi.”

### **5.5.7 Esimiesosaamisen kehittämiseen liittyvät ehdotukset ja toiveet**

Haastattelurungon neljän viimeisen kysymyksen avulla pyrin selvittämään muita kuin koulutusten aiheisiin liittyviä kehittämissuhteita. Viimeisessä kysymyksessä haastatellut saivat vapaasti kertoa omia kehittämistoivomuksiaan, siltä osin kun ne eivät aikaisemmissa kysymyksissä olleet päässeet esille.

Kysymykseen, minkä tason koulutusta haastatellut haluaisivat enemmän, suurin osa haastatelluista vastasi annetuista vaihtoehdoista valtionhallinnon yhteistä koulutusta. Haastateltujen perusteluissa toistui se, että valtionhallinnon yhteisellä esimieskoulutuksella luodaan pohja esimiesten perusosaamiselle sekä yhteisille periaatteille. Jos ministe-

riöiden esimiehet kävisivät kaikki saman perusesimieskoulutuksen, loisi se paremmat edellytykset työskennellä useammassa paikassa. Moni haastateltu koki myös, että valtionhallinnon yhteisissä koulutuksissa asioihin syntyy laajempi näkemys.

- - nimenomaan valtionhallintotasolla kannattais huolehtia siitä, että on hyvin koulutetut esimiehet, jotka pystyisi sitten työskentelemään useammassa paikassa eikä vaan omalla kapealla sektorilla. Sellaista pitäisi tukea varmasti enemmän ja koulutus on yks jolla sitä voisi tukea.

Muutama haastateltu kaipasi puolestaan lisää hallinnonalan yhteistä koulutusta. Perusteluina oli se, että koulutusta voidaan tällöin paremmin räätälöidä. Sisäasiainministeriön sisäistä koulutusta ei kukaan haastatelluista kaivannut enempää. Tämä johtuu osaltaan siitä, että sisäasiainministeriön oman koulutuksen määrä koetaan aikaisempien vastausten perusteella riittäväksi. Muutama haastateltu sanoi, että sisäisissä koulutuksissa ajatukset alkavat helposti toistaa itseään eikä uusia näkökulmia synny, kun koulutuksiin osallistujat ovat jo ennestään tuttuja toisilleen. Edellisten vastausten lisäksi kaksi haastateltua kertoi kaipaavansa valtionhallinnon koulutuksen ohella myös valtionhallinnon ja yksityisen sektorin yhteistä koulutusta. Haastatellut kokivat, että vuorovaikutus yksityisen sektorin johtajien kanssa olisi hyödyllistä ja se voisi entisestään laajentaa näkökulmaa.

Sen sijaan jos olis vaikkapa, ei edes valtion, vaan jonkun ison kansainvälisen konsernin johtamiseen liittyvä kehityskurssi, niin sellaiseen vois olla hieno mennä ja löytää taas uutta näkökulmaa valtion ja ison yksityisfirman johtamistoiminnasta.

Kokemuksesta oppimisen sanotaan usein olevan tehokkaampaa kuin muodollisen koulutuksen (Yukl 2006, 394–396). Halusinkin selvittää, kaipaavatko sisäasiainministeriön esimiehet enemmän esimiestyön kokemusten vaihtoa. Kuusi haastateltua toi selvästi esille kaipaavansa lisää kokemustenvaihtoa. Kokemuksen vaihdon muotona suurin osa kaipasi vertaiskeskustelua sisäasiainministeriön esimiesten kesken esimiestyöstä ja esimiestyön kokemusten vaihtoa. Vastauksissa toistuivat vertaiskeskustelun piirteinä epämuodollisuus, teema-aiheet, talon omien esimiesten alustukset ja case-esimerkit. Esimiehet toivoivat kokemusten vaihdon tapahtuvan vertaiskeskustelun kautta epämuo-

dollisesti, mutta kuitenkin niin, että tapaamisilla olisi rakenne ja niissä olisi valmis teema-aihe. Suurin osa toivoi ryhmätilanteita muiden esimiesten kesken, mutta kaksi haastateltua kaipasi etenkin kokemusten vaihtoa mentoroinnin kautta. Tärkeää vastauksissa oli sanoma, että kokemusten vaihtoa ja vertaiskeskusteluja tulisi järjestää lisää, etenkin epävirallisten muotojen kautta, ei niinkään kokouksissa tai koulutusten yhteydessä. Merkitsevää mielestäni on myös se, että kaksi haastateltua, jotka eivät juuri olleet osallistuneet koulutustilaisuuksiin, kokivat kokemusten vaihdon olevan itselleen hyvä ja motivoiva oppimistapa. Lähes kaikki, jotka toivoivat kokemusten vaihtoa lisättävän, toivoivat sisäasiainministeriön omia kokemustenvaihtotapaamisia. Yksi haastateltu painotti kuitenkin, että kokemusten vaihtoa tulisi tapahtua muun muassa muiden ministeriöiden, virastojen ja yksityisen sektorin esimiesten kesken ja nimenomaan case-harjoittelun kautta. Alla kaksi vastauksien sanomaa ilmentävää esimerkkiä:

Joku tällainen vertaisverkosto, et järjestettäis vaikka teemakeskustelu, et valittais joku teema, otettais vaikka tunti aikaa joku aamu kahvikuppien ääressä niin vapaamuotoisesti keskustellen ja joku olis joka ohjais sitä keskustelua, mut että se ei olis kauhean muodollinen vaan ajatustenvaihtoa

Et ei niinkään ehkä koulutusta kaipais vaan tätä kokemusten vaihtoo ja muitten kokemusten, muitten näkemysten, tällaista minun mielestäni pitäis olla enemmän tilaa.

Kysyttäessä, millaisten osaamisen kehittämismuotojen kautta esimiehet haluaisivat kehittää esimiesosaamistaan, moni haastateltu mainitsi vastauksessaan useamman eri kehittämismenetelmän. Muutama esimies korosti, että he kokevat tärkeänä eri menetelmien yhdistämisen ja tarjontaa tulisi olla tasaisesti eri osaamisen kehittämisen osa-alueilta: ”Kaikki on tietyllä tapaa mielenkiintoisia, että olis hyvä, että sitä tarjontaa olis tasaisesti noilta kaikilta alueilta.” Toisaalta muutama esimies huomautti, että kunkin menetelmän sopivuus vaihtelee iän, uratilanteen ja esimieskokemuksen mukaan: ”Oman työuran ja esimiesuran eri vaiheissa kaipaa erityyppisiä.”

Pyydettyä haastateltuja valitsemaan itselleen sopivimman esimiesosaamisen kehittämismuodon, vastaukset jakaantuivat tasan koulutuksen ja kokemusten vaihdon kesken. Neljä vastaajaa koki koulutuksen, joko lyhyt- tai pitkäkestoisen sopivan itselleen parhai-

ten. Kaksi näistä vastaajista edusti vanhempaa ikäpolvea. Toinen heistä totesikin, että hänen iässään osaamisen kehittäminen keskittyy etupäässä tietojen päivittämiseen, johon lyhytkestoinen koulutus sopii hyvin. Toinen puoli haastatelluista kannatti puolestaan kokemusten vaihtoa. Kaksi heistä mainitsi itselleen sopivaksi kokemusten vaihdon muodoksi mentoroinnin. Yksi puolestaan koki coachingin sopivan itselleen, sillä hän koki ulkopuolisen ammattilaisen tuovan lisäarvoa esimiestyön pinttyneisiin tapoihin. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että kokemusten vaihto kollegoiden kanssa toimii tällä hetkellä parhaimpana esimiesosaamisen kehittäjänä. Vastausten tulkinnassa taustatekijöillä ei vaikuttanut olevan muuta yhteistä kuin ikäluokka kahden koulutusta kannattaneen kesken. Tämän perusteella voidaan olettaa, että sopivimman kehittämismenetelmän valintaan vaikuttavat esimieskokemuksen ja uratilanteen lisäksi omat henkilökohtaiset mieltymykset.

Viimeisessä haastattelukysymyksessä esimiehet saivat vapaasti tuoda esille omia kehittämisehdotuksiaan. Esittelen vastauksia siltä osin, kun ne eivät aikaisemmissa haastattelukysymyksissä ole tulleet selvästi esille. Yksi esimiehistä toivoi, että verkko-opiskelua ja verkkomateriaalin määrää lisättäisiin. Toisen haastatellun mielestä ministeriössä pitäisi rohkeasti hyödyntää esimiesten henkilökiertoa, jotta esimiehet joutuisivat haastamaan itsensä. Yksi haastateltu puolestaan toivoi, että koulutusten yhteydessä tarjottaisiin pienimuotoista, kahdenkeskistä sparraus- ja konsultointimahdollisuutta. Yksi haastateltu mainitsi, että hyödyllistä olisi, jos esimiehet ja esimiesosaamisen kehittäjät kokoontuisivat yhdessä miettimään muutaman kerran vuodessa, miten esimiesosaamisen kehittämistä voitaisiin parantaa.

Kolmen haastatellun mielestä esimiesosaamisen kehittämisen kokonaisuutta tulisi kehittää. Tähän liittyy haastateltujen mukaan olennaisena osana osaamisen tason määrittely ja yhteisten periaatteiden luominen. Toisaalta haastatellut esittivät myös, että etenkin lyhytkestoiset koulutustilaisuudet tuntuvat irrallisilta ja eri koulutuksista tulisikin muodostaa selkeämpi kokonaisuus: ”Ei niin innokkaasti koulutettais hajanaisista asioista silloin ja tällöin. Että sitä vois kyllä miettiä, että esimieskoulutus niin kuin kaikki muukin koulutus olis sellaisina kokonaisuuksina mietitty.”

Yksi haastateltu painotti vahvasti sitä, että esimiehille tulisi järjestää pakollinen, kaikille samanlainen perusesimieskoulutus, jossa opetettaisiin ne asiat, jotka esimerkiksi valtionhallinnossa on määritelty kaikkien esimiesten osaamistaitoihin kuuluviksi. Tämän jälkeen esimiehiä tulisi jatko- ja täydennyskouluttaa säännöllisesti ja johdonmukaisesti osaamismääritysten mukaisesti.

Mä korostaisin sitä, että määriteltäis esimiehelle osaaminen, mitä esimiehen täytyy osata, koulutettais se ja tehtäis semmonen johdonmukainen täydennyskoulutusjärjestelmä. Niin se on se, pahintahan se on se ettei ketään kouluteta ja sit järjestetään ad hoc kokenäköistä koulutusta.

Kaksi haastateltua toivoi, että ministeriössä tarjottaisiin mahdollisuus esimiesuran suunnittelulle. Tällä haastatellut tarkoittivat mahdollisuutta pohtia yhdessä esimerkiksi henkilöstön kehittämispuolen kanssa, miten omaa esimiespolkua voisi rakentaa. Yhdyshenkilön kanssa voitaisiin yhdessä käydä läpi tilannetta ja miettiä, miten esimiesuraa voitaisiin jatkossa kehittää. Haastatellut eivät kuitenkaan tällä tarkoittaneet tarkkoja urasuunnitelmia, vaan pikemminkin kehittämisen päälinjoja.



## 6 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyössäni tarkastelin esimiesosaamisen kehittämistä sisäasiainministeriössä. Tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia kokemuksia ja mielipiteitä esimiehillä on tämänhetkisestä esimiesosaamisen kehittämisestä ja miten heidän mielestään keskitettyä esimiesosaamisen kehittämistä voitaisiin parantaa sisäasiainministeriössä.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa sisäasiainministeriön esimiestä. Seuraavissa alaluvuissa vastaan tutkimusongelmaan, vertaan tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen ja tuon esille kehitysehdotuksia sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämiseen. Kappaleen lopussa annan jatkotutkimusehdotuksia ja arvioin lyhyesti omaa oppimistani.

### 6.1 Yhteenveto

Jokaisella haastatelluista sisäasiainministeriön esimiehistä oli vähintään jonkin verran kokemusta esimiesosaamisen kehittämisestä sisäasiainministeriössä. Kaikki haastatellut olivat osallistuneet 360-asteen arviointiin ja lisäksi lähes jokainen oli osallistunut johonkin esimieskoulutukseen. Sen sijaan kukaan haastatelluista ei ollut hyödyntänyt sisäasiainministeriön kokemuksellisen oppimisen muotoja, kuten mentorointia tai työnohjausta.

Kaikilla haastatelluilla oli siis kokemusta sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämisestä, joten he pystyivät arvioimaan esimiesosaamisen kehittämisen tilaa sisäasiainministeriössä. Tutkimukseni perusteella esimiehet olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä tämänhetkiseen esimiesosaamisen kehittämiseen ja kokivat sen tärkeäksi. Esimiehet olivat myös kiinnostuneita esimiesosaamisen kehittämisestä, joka näkyi muun muassa siinä, että kaikki haastatteluun pyydetty suostuivat mielellään mukaan tutkimukseen. Haastatellut esimiehet olivat tyytyväisiä tarjonnan monipuolisuuteen ja laajuuteen. He myös kokivat, että ministeriössä panostetaan esimiesosaamisen kehittämiseen. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että esimiesosaamisen kehittämisestä vastataan keskitetysti.

Kaikki haastatellut myös kokivat, että osaamisen kehittämisestä on ollut hyötyä. Koettu

hyöty liittyi muun muassa tietojen päivittämiseen, uusien näkökulmien löytämiseen sekä kokemusten vaihtoon. Moni korosti vastauksissaan etenkin 360-asteen arvioinnin hyödyllisyyttä. Muut kehittämismuodot, kuten esimieskoulutukset ja esimiesfoorumit koettiin melko hyviksi. Vastausten perusteella suurin osa esimiehistä vaikutti olevan motivoituneita kehittämään itseään, ainakin itselleen mieluisten kehittämismenetelmien avulla. Kaikki haastatellut kokivat myös saavansa tarpeeksi tukea ja koulutusta esimiestyössä onnistumiseen. Moni haastateltu esittikin, että koulutusta ei tarvita ainakaan määrällisesti enempää. Päinvastoin, muutama haastateltu esitti ajatuksen siitä, pitäisikö koulutuksien määrää vähentää ja panostaa jäljelle jääviin entistä enemmän.

Tutkimukseni perusteella näyttää siltä, että vaikka erilaisia osaamisen kehittämismenetelmiä on paljon tarjolla, esimiehet eivät hyödynnä niitä niin paljon kuin voisivat. Haastateltujen vastauksissa nousi esiin, että sisäasiainministeriössä kannustetaan esimiehiä kehittämään osaamistaan ja osallistumatta jättäminen esimerkiksi koulutuksiin johtuukin pikemmin esimiehistä itsestään. Yksi vastaajista totesi, että esimiesten kehittämiseen panostetaan kyllä paljon sisäasiainministeriössä, mutta se on ”enemmänkin ehkä meistä työntekijöistä täällä kiinni ja esimiehistä, et millä tavalla sitä käyttää hyväksi”. Syyt, joiden takia haastatellut esimiehet ovat jättäneet osallistumatta esimerkiksi koulutuksiin, liittyivät etenkin aikataulukärsäisiin tai siihen, ettei tarjotusta koulutuksesta koettu olevan itselle hyötyä.

Vaikka esimiehet olivat päällisin puolin tyytyväisiä esimiesosaamisen kehittämisen nykytilaan, haastatteluissa nousi esiin myös kehittämistoivomuksia. Tutkimuksen perusteella esimiehet halusivat kehittää esimiesosaamistaan etenkin koulutuksen ja kokemusten vaihtoon perustuvien menetelmien kautta. Vastaukset näiden kahden välillä menivät tasan. Moni haastateltu toi kuitenkin esille haluavansa kehittää osaamistaan erilaisia menetelmiä yhdistellen ja vaihdellen. Esimiehet kokivat etenkin valtionhallinnon yhteisen koulutuksen hyödylliseksi, sillä se tukee yhtäläisen perusosaamisen saamista ja antaa laajemman näkökulman. Jos koulutusten määrää nostettaisiin, suurin osa haastatelluista toivoisi sen olevan valtionhallinnon yhteistä koulutusta.

Tuloksista kävi ilmi, että esimiehet kaipasivat enemmän mahdollisuuksia kokemusten vaihtoon, etenkin vertaiskeskustelun kautta. Vastauksissa korostui se, että vertaiskeskusteluja kaivattiin etenkin talon sisällä muiden esimiesten kanssa melko epämuodollisesti toteuttaen. Esimiehet toivoivat myös, että koulutuksissa ja mahdollisissa vertaiskeskusteluissa käytäisiin enemmän läpi case-esimerkkejä, sillä nämä olisivat hyvä tapa käydä läpi hankalia esimiestilanteita käytännönläheisesti. Moni toivoi case-esimerkkien liittyvän ihmisten johtamiseen, jonka puolet haastatelluista mainitsi myös esimiestyön vaativaksi puoleksi. Moni toivoi koulutuksissa käsiteltäviksi asioiksi aiheita, jotka he kokivat myös vaativiksi esimiestyössä. Näitä olivat muun muassa edellä mainittu ihmisten johtaminen, ajanhallinta sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Kolme esimiestä myös toivoi, että esimiesosaamisen kehittämisestä rakennettaisiin selkeämpi kokonaisuus.

## 6.2 Johtopäätökset

Tutkimukseni perusteella sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittäminen on hyvällä mallilla. Organisaatio tukee esimiesten oppimista sekä osaamisen kehittämistä. Esimiehet voivat kehittää osaamistaan koulutusten lisäksi myös 360-asteen arvioinnin avulla ja tarjolla on myös mentorointia, työkiertoa, työhajausta sekä verkko-opiskelua. Yuklin (2006, 386–388) jaottelun mukaisesti sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämisessä on käytössä muodollista valmentamista eli koulutusta, kehittämisaktiviteetteja, jotka pohjautuvat kokemukselliseen oppimiseen sekä myös itseohjautuvia aktiviteetteja. Menetelmien monipuolisuus ja laaja valikoima motivoivat esimiehiä, sillä näin erilaiset oppijat voivat kehittää itseään haluamallaan tavalla ja osaamisen kehittäminen tehostuu, kun käytössä on useita eri menetelmiä, joita voidaan yhdistellä (Boatman & Wellins 2011, 27).

Vaikka erilaisia menetelmiä on tarjolla monipuolisesti, haastatellut olivat osallistuneet lähinnä koulutuksiin ja 360-asteen arviointiin. Tämä johtunee luullakseni ainakin osittain siitä, että kokemukselliseen oppimiseen perustuvia kehittämisaktiviteetteja mentorointia, työkiertoa ja työhajausta ei ole erikseen suunnattu esimiehille eivätkä esimiehet mahdollisesti ole edes tienneet näistä mahdollisuuksista. Näiden menetelmien tar-

kempi räätälöinti juuri esimiehille ja tunnetuksi tekeminen varmasti lisääsi esimiesten osallistumista, sillä muutama esimies oli kovin kiinnostunut kehittämään osaamistaan mentoroinnin kautta.

Haastateltujen kokemukset ja kehittämistoivomukset koskevat sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämistä eikä niitä voi sellaisenaan yleistää tai siirtää toiseen ympäristöön. Kuitenkin esimerkiksi esimiesten kokemat haasteet ovat luultavasti samankaltaisia vastaavanlaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, kuten muissa ministeriöissä. Tätä olettaa tukee se, että moni esimiesten mainitsema työn vaativa puoli oli samankaltainen kuin Ristikankaan ym. (2008, 36–38) tutkimuksessa, jossa asiantuntijaesimiehet kokivat ensimmäisiksi haasteikseen ihmisten johtamisen, alaisten jaksamisesta huolehtimisen ja työntekijöiden konfliktitilanteet. Tuomivaaran (2005, 157) mukaan asiantuntijatyön haasteena on ajan riittävyys niin omalle asiantuntijatyölle, esimiestyön hallinnollisille tehtäville kuin myös läsnäololle. Oma tutkimukseni tukee tätä näkemystä, sillä suurin osa esimiehistä mainitsi ensisijaiseksi ongelmakseen ajan riittävyyden.

Tutkimukseni tulokset myötäilevät myös niitä asioita, jotka ovat tärkeitä aikuisen oppijan osaamisen kehittämisen ja oppimisen kannalta. Raustevon Wrightin ym. (2003, 78) mukaan aikuisen oppimisen kannalta on tärkeää opittavan asian hyödynnettävyys, käytännön sovellettavuus sekä oppijan oma motivaatio. Tutkimukseeni haastatellut kokivat oman oppimisen kannalta tärkeänä koulutuksessa opittujen asioiden sovellettavuuden. He myös arvioivat hyvän koulutuksen käytännönläheiseksi. Tämä vaikuttanee suoraan siihen, että esimiehet toivoivat koulutuksiin enemmän case-esimerkkejä ja toivotut koulutuksien aiheet liittyivät monella hankaliksi koettuihin asioihin. Tutkimuksessani nousi myös esille se, että edellä mainittujen lisäksi tärkeää esimiehenä kehittämisessä on oma arviointi ja reflektointi sekä palautteen saaminen. Muun muassa Sydänmaalakka (2006, 94–97) on korostanut reflektoinnin tärkeyttä esimiesosaamisen kehittämisessä. Suurin osa haastatelluista piti erityisesti 360-asteen arviointia hyvänä esimiesosaamisen kehittämismenetelmänä, sillä siinä esimies saa palautetta monelta eri suunnalta. Toisaalta esimies pääsee myös itse arvioimaan omaa osaamistaan ja näkee, kuinka oma näkemys omasta esimiesosaamisesta vastaa muiden näkemyksiä (Ojala 2008, 113).

Vaikka tutkimuksessa nousi esille konkreettisia, melko tarkkojakin kehitysehdotuksia, pääajatuksena ehdotusten taustalla on mielestäni koulutusten ja muiden menetelmien kehittäminen entistä käytännönläheisemmiksi, hyödynnettävimmiksi ja vaikuttavammiksi. Esimiesten kuuleminen ja heidän toivomuksien huomioiminen on tärkeää, jotta esimiesosaamisen kehittämisen menetelmät vastaisivat mahdollisimman hyvin esimiesten tarpeita, jolloin esimiehet ovat myös motivoituneita hyödyntämään eri kehittämismenetelmiä.

### **6.3 Kehitysehdotukset**

Tutkimukseni toi esille monia konkreettisia kehitysehdotuksia sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämiseen. Tässä alaluvussa esitän tiivistetysti mielestäni toteutuskelpoisia ja hyödyksi olevia kehitysehdotuksia.

Yksi oleellisimmista kehittämisehdotuksistani koskee esimiesosaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Usea haastateltu ei muistanut erilaisten koulutuspäivien nimiä ja haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että moni haastatelluista ei tiennyt, millä kaikin tavoin he voivat kehittää esimiesosaamistaan. Esimiesosaamisen kehittämisen kokonaisuutta voisi parantaa muun muassa nivomalla eri kehittämismenetelmät lähemmin toisiinsa ja määrittelemällä esimiesosaamisen kehittämisen polku, josta kävisi ilmi, mitä vaihtoehtoja on tarjolla, minkälaisia asiakokonaisuuksia kaikkien esimiesten tulisi käydä läpi ja missä vaiheessa esimiesuraa niistä voisi olla eniten hyötyä. Muutama esimies nostikin esille toivovansa mahdollisuutta esimiesuransa kehittämisen suunnitteluun.

Jotta esimiehet hahmottaisivat paremmin esimiesosaamisen kokonaisuuden, ministeriössä tulisi myös määrittellä, mitä esimiehiltä ja esimiestyöltä odotetaan sekä luoda yhteiset esimiestyön periaatteet. Usea haastateltu toivoi, että ministeriössä olisi ohjeistus siitä, mitkä ovat pääperiaatteet esimerkiksi ihmisten johtamisessa. Kokonaisuuden miettimiseen liittyy myös usean haastatellun esille ottama arviointi- ja seurantajärjestelmä koskien eri esimiesosaamisen kehittämismenetelmiä. Haastatellut toivoivat, että koulutusten ja 360-asteen arvioinnin vaikutusta arvioitaisiin ja seurattaisiin, jolloin esimiehet saisivat enemmän tukea kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa.

Edelliseen liittyen mielestäni on tärkeää, että jokainen uusi esimies kävisi pakollisen esimiestyön perusvalmennuksen. Vaikka vain yksi haastateltu toi tämän vastauksissaan esille, on kuitenkin mielestäni koko ministeriön etu, että kaikilla esimiehillä olisi samantyyppiset perusvalmiudet esimiestyöhön. Tällä hetkellä esimiehille on tarjolla Mesi-esimiesvalmennus, mutta tästä olisi hyvä tehdä pakollinen valmennus kaikille uusille esimiehille. Sen sijaan vastausten perusteella esimiehille näyttää olevan tärkeää, että muut koulutukset ja osaamisen kehittämismenetelmät säilyvät vapaaehtoisina, jotta esimiehet voivat valita itselleen hyödylliset vaihtoehdot.

Kolmanneksi haluan nostaa esille vertaiskeskustelujen järjestämisen. Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että esimiehet kaipaavat enemmän vertaistukea. Esimiehet toivoivat mahdollisuutta keskustella esimiestyössä nousseista kysymyksistä ja ongelmista vertaisryhmässä muiden esimiesten kanssa. Vertaiskeskustelut voitaisiin toteuttaa melko epämuodollisesti ja rennolla meiningillä omassa ministeriössä esimerkiksi kerran kuukaudessa. Tilaisuuksissa voitaisiin keskustella esimiestyön ajankohtaisista teemoista sekä esimiestyön ongelmatilanteista ja aiheita voitaisiin lähestyä case-esimerkein.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä opinnäytetyö on kartoittanut sisäasiainministeriön esimiesosaamisen kehittämistä esimiesten näkökulmasta. Mielenkiintoista voisi olla toteuttaa tutkimus, jossa esimiehet arvioisivat jotakin yksittäistä koulutustilaisuutta, esimerkiksi syyskuussa 2011 alkanutta Hyvä johtaja -koulutusta tai 360-asteen arviointia. Tällainen tutkimus vastaisi osaltaan myös esimiesten toivomukseen kehittämismenetelmien vaikuttavuuden arvioinnista. Tutkimus voisi toimia jatkossa arviointi- ja seurantamallina samantyyppiselle kehittämismenetelmälle.

Aihetta voi lähestyä myös muista näkökulmista. Alaisnäkökulmasta voisi kartoittaa, millaisissa asioissa esimiesten tulisi kehittää itseään. Toisaalta nämä asiat tulevat jo osittain esille 360-asteen arvioinnissa. Hyödyllistä sen sijaan voisi olla jatkossa lähestyä aihetta ylimmän johdon näkökulmasta. Hyvänä jatkotutkimusaiheena olisikin produktiivinen tutkimus, jossa selvitettäisiin ylimmän johdon odotuksia ministeriön esimies-

työltä ja laadittaisiin esimerkiksi lyhyt käsikirja tai ohjeistus ministeriön esimiestyön odotuksista ja yleisistä periaatteista.

## **6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessini alkoi alkuvuonna 2011 ollessani työharjoittelussa sisäasiainministeriössä sopivan aiheen pohtimisella ja etsimisellä. Kun aihe oli varmistunut, lähestyin aihetta teoreettiseen viitekehykseen tutustumalla. Suoritin sekä litteroin haastattelut kesän aikana ja analysoin tulokset ja kirjoitin raportin loppuun syyslukukaudella. Opinnäytetyöprosessi pysyi hyvin suunnittelemani aikataulun puitteissa. Haastavaa prosessissa oli sopivan aiheen löytäminen, sillä ministeriössä ei ollut valmiita aiheita tarjolla.

Haastattelujen toteuttaminen oli mielestäni yksi tutkimuksen antoisimmista, mutta myös vaikeimmista osioista, sillä sen merkitys tutkimuksen onnistumiselle on valtavan suuri. Oikeiden tutkimuskysymysten määrittely ja muotoilu vei aikaa, sillä en halunnut kysymysten johdattelevan liikaa haastateltujen vastauksia. Tämä piti myös huomioida haastatteluja tehdessä, sillä haastattelija saattaa helposti ujuttaa kysymykseen vihjeitä siitä, millaista vastausta odottaa. Mielestäni kysymykset ja itse haastattelut onnistuivat kuitenkin hyvin. Aluksi tilanne hiukan jännitti minua, mutta kun huomasin, kuinka mielellään esimiehet osallistuivat tutkimukseen ja antoivat hyvää palautetta haastattelukysymyksistä, sain lisää luottamusta ja uskoa tutkimukseen.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin valtavasti uutta siitä, miten esimiesosaamista ja henkilöstön osaamista yleensä voidaan kehittää ja, millaisia asioita ihmisten osaamisen kehittämisessä on tärkeä ottaa huomioon. Koska en ollut aikaisemmin tehnyt tutkimusta, oli hienoa ymmärtää, miten tutkimuksia tehdään ja millaisista eri vaiheista se muodostuu. Koin opinnäytetyön tekemisen palkitsevaksi, sillä mielestäni tulokset toivat hyvin vastauksen tutkimusongelmaan. Opinnäytetyö liittyi myös läheisesti omiin mielenkiinnon kohteisiini, sillä mielestäni johdon assistentin on tärkeää ymmärtää esimiestyö kentän kokonaisuus ja olla myös tietoinen osaamisen kehittämismahdollisuuksista, sillä niillä on tärkeä merkitys nykyliike-elämässä.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Pajunen, T. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä: valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Helsinki.
- Boatman, J. & Wellins R.S. 2011. Global Leadership Forecast 2011. Development Dimensions International. Luettavissa: [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/globalleadershipforecast2011\\_globalreport\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/globalleadershipforecast2011_globalreport_ddi.pdf). Luettu 21.7.2011.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Vastapaino. Tampere.
- Fillery-Travis, A. & Lane, D. 2006. Does coaching work or are we asking the wrong question? International Coaching Psychology Review. Vol 1, no 1; 23-36.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Honey, P. & Mumford, A. 2006. Lärstilar -handledarguide. 2.painos. Studentlitteratur. Lund.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3.painos. WSOYpro. Helsinki.
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Kyselytutkimusraportti. Johtamistaidon opisto. Luettavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>. Luettu: 31.5.2011.



Kinnunen, T. 2008. Syväjohtamisen malli työnohjauksen työkaluna ja päinvastoin. Teoksessa Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimilla, s. 132-144. Tammi. Helsinki.

Kotter, J. P. 1996. Leading change. Harvard Business School. Boston.

Laine, K. 26.4.2011. Kehittämisen neuvos. Sisäasiainministeriö. Keskustelu. Helsinki.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki.

Maunula, R. 1997. Esimiehenä asiantuntija yhteisössä ja -tiimissä. 3.painos. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimilla. Pro. Tammi. Helsinki.

Oranen, H. 28.3.2011. Henkilöstön kehittäjä. Sisäasiainministeriö. Keskustelu. Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Rainey, H.G. & Young H.C. 2007. Public and Private Management Compared. Teoksessa Ferlie, E., Lynn, L.E. & Pollitt, C. (toim.). The Oxford handbook of public management, s. 72-102. Oxford University Press. Oxford.

Rauste von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies - innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro. Helsinki.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. 2. painos. WSOY. Porvoo.

Sisäasiainministeriö 2008a. Mesi-esimiesvalmennus. Intranet. Henkilöstö. Esimiestoiminta. Esimiesvalmennus. Esimiesvalmennuksen koulutusohjelmat ja kurssit.

Luettavissa:

<http://iines.intermin.fi/index.asp?id=A0B36DDC27E74648843BB9DF860D530E>.

Luettu: 3.5.2011.

Sisäasiainministeriö 2008b. Esimiesvalmennuksen verkko-opetus. Intranet. Henkilöstö. Esimiestoiminta. Esimiesvalmennus. Luettavissa:

<http://iines.intermin.fi/index.asp?id=A0B36DDC27E74648843BB9DF860D530E>.

Luettu: 5.5.2011.

Sisäasiainministeriö. 2009. Ministeriön viestintäyksikkö. Sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton ministeriö. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Sisäasiainministeriö.2010a. Ministeriön hallinto-osasto. Uudistettu henkilöstöstrategia 2010–2012. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Sisäasiainministeriö 2010b. Intranet. Ministeriön palveluhakemisto. Luettavissa:

<http://iines.intermin.fi/index.asp?id=A0B36DDC27E74648843BB9DF860D530E>.

Luettu: 16.8.2011.

Sisäasiainministeriö. 2011a. Sisäasiainministeriön henkilöstökertomus 2010. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Sisäasiainministeriö 2011b. Hyvä johtaja - sisäasiainministeriön hallinnonalan henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma.

Sveiby, K-E. 1997. The new organizational wealth : managing & measuring knowledge-based assets. Berret-Koehler Publishers. San Francisco.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. 2.painos. Talentum. Helsinki.

Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen A., Lundell S. & Tuominen E. 2005. Asian-  
tuntijan luovuus koetuksella. Työterveyslaitos. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2009. Tulevaisuuden johtajat. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/03\\_johtaminen/032\\_tulevaisuus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/03_johtaminen/032_tulevaisuus/index.jsp).

Luettu: 17.5.2011.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! - osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.

3.painos. Inforviestintä. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Yukl, G. 2006. Leadership in Organizations. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle Riv-  
er.

## Liite 1. Haastattelukysymykset

Sukupuoli:    mies                  nainen

Ikä:                  20–29                  30–39                  40–49                  50–59                  60 ->

Koulutustausta:

### A) Taustakysymykset

1. Toimitko sisäasiainministeriössä

- osastopäällikkönä                  - muissa esimiestehtävissä?

- yksikön päällikkönä

2. Millä osastolla tai ministeriön esikunnan yksikössä toimit esimiehenä?

3. Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä sisäasiainministeriössä?

< 1 v                  1- 5v                  6-10v                  11-15v                  15v>

### B) Koulutus ja oppiminen

4. Oletko saanut esimieskoulutusta koulutuksesi puolesta tai aikaisemmissa työtehtävissä ennen sisäasiainministeriöön tuloa? Minkälaista?

5. Millaista on mielestäsi hyvä koulutus?

6. Miten opit itse parhaiten?

### C) Esimiestyö

7. Millaisia haasteita koet esimiestyössäsi?

8. Missä asioissa koet tarvitsevasi opastusta esimiestehtävien toteuttamiseen?

9. Saatko mielestäsi riittävästi tukea ja koulutusta esimiestyössä onnistumiseen organisaatiolta? Entä omalta esimieheltä?

**D) Esimiesosaamisen kehittäminen sisäasiainministeriössä**

10. Mihin sisäasiainministeriön tarjoamiin esimieskoulutuksiin tai muihin esimiesosaamisen kehittämismenetelmiin (esim.360 asteen arviointi, verkko-opiskelu, henkilökierto, mentorointi, työnohjaus) olet osallistunut?
11. Millaisten syiden olet kokenut estävän osallistumisesi esimieskoulutuksiin tai muihin esimiesosaamisen kehittämismenetelmiin?
12. Mitä mieltä olet keskitetyn kehittämisen tarjoamista esimieskoulutuksista tai muista menetelmistä, joilla esimiehet voivat kehittää johtamistaitojaan?
13. Onko eri osaamisen kehittämismenetelmistä ollut hyötyä esimiestyössäsi? Millä tavalla?
14. Onko tarjotuissa koulutuksissa vajetta jollakin esimiesosaamisen tai esimiestyön osa-alueella?
15. Millaista esimieskoulutusta haluaisit enemmän? SM:n sisäistä, SM:n hallinnonalan yhteistä vai valtionhallinnon yhteistä esimieskoulutusta? Miksi?
16. Kaipaisitko enemmän esimiestyön kokemusten vaihtoa? Millaisten muotojen kautta?
17. Millaisten osaamisen kehittämismuotojen kautta haluaisit kehittää esimiesosaamistasi?
18. Millä muilla tavoin toivoisit SM:n esimiesosaamisen kehittämismenetelmiä parannettavan (esim. aiheet, menetelmät)?