



ALAIS- JA ESIMIESSUHTEET

– Minä, sinä ja muut työyhteisössä

Anne Nurminen

Opinnäytetyö

YLEMPI AMK-TUTKINTO

Toukokuu 2008



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Sosiaali- ja terveysala

Tekijä(t) Nurminen Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 101 + 10	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Alais- ja esimissuhteet – Minä, sinä ja muut työyhteisössä		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto Terveystieteiden koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto: Sosiaali- ja terveyspalveluiden moniammatillisen johtamisen ja kehittämisen asiantuntija		
Työn ohjaaja(t) Maarit Raappana, TTM, suunnittelija, Asta Suomi, FT, yliopettaja		
Toimeksiantaja(t) Kalvolan kunta, perusturva: perusturvajohtaja Tomi Pakanen		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa arvioidaan ja tarkastellaan Kalvolan kunnan vanhus- ja päivähoitossa työskentelevien työntekijöiden alais- ja esimiestaitoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Lähtökohdiana tutkimukselle on työyhteisön konteksti, jota tarkastellaan kuntaorganisaation, työhyvinvoinnin, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden näkökulmasta. Laaja-alainen näkökulma alais- ja esimiestaitoihin mahdollistaa kokonaisvaltaisen arvioinnin ja tutkiskelun erilaisista osaamisalueista tai niiden puutteesta. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoutta alais- ja esimiestaidoista sekä työyhteisössä vaikuttavista erilaisista ihmistyypeistä, joita ei voi jättää huomioimatta työtehtäviä ja toimintoja järjestettäessä.</p> <p>Tuloshakuisuus ja taloudellisuus eivät yksin saa työyhteisöä toimimaan. Tarvitaan ihmishuuhdetaitoja, koulutusta, toimivia tiedonhankintajärjestelmiä ja ennen kaikkea yhteisen arvomaailman sekä alais- ja esimiestaitojen läpikäyntiä, jotta työnantaja ja työntekijä voivat sitoutua työorganisaatioon. Jatkuva muutos ja kehittäminen vaativat alais- ja esimiestaitojen pohdintaa ja yhteisten pelisääntöjen sekä vastavuoroisuuden korostamista. Kuntatyön erityispiirteen vuoksi esimiestyö kuntasektorilla on erityisen vaativaa ja edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua päätöksentekijöiden ja työntekijöiden kanssa. Uudenlaiset toiminnot ja hallinnot tarvitsevat uudenlaista ajattelumallia alais- ja johtamiskäytäntöihin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin työntekijöille suunnatulla kyselylomakkeella ja esimiehille tehdyllä ryhmähaastattelulla, vuoden 2007 aikana. Tutkimukseen osallistui 66 työntekijää, joista päivähoitosta 23 ja vanhuspalveluista 43. <i>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta</i>, että erilaiset ihmistyyppit tarvitsevat erilaisia pelisääntöjä, ohjeistusta ja johtamismenetelmiä. Tutkimustuloksista ilmeni, että työntekijät odottivat saavansa vastuuta ja vapautta. Samalla haluttiin esimiehen päättävän asioista ja kertovan miten työt tehdään. Osa työntekijöistä koki, ettei osaamista hyödynnetä tarpeeksi. Lisäksi osa työntekijöistä ei tiennyt perustehtävänsä tarkoitusta. Esimiehet kokivat erilaisten ihmistyyppien johtamisen haasteelliseksi ja aika vieväksi.</p> <p>Tutkimus kannustaa alais- ja esimiestaitojen puheeksi ottamiseen työyhteisössä ja sitä kautta niiden kehittämiseen ja erilaisuuden huomioimiseen. Tutkimus mahdollistaa itsetutkiskelun ja kasvamisen työyhteisön jäseneksi. Alais- ja esimissuhteiden läpikäyminen ja keskusteleminen työyhteisössä luo mahdollisuuden kasvaa alaisena ja johtajana.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, työyhteisö, työhyvinvointi, alaidot, valtasuhteet, ihmiskäsitys		
Muut tiedot		

Author(s) Nurminen Anne	Type of Publication Master's Thesis	
	Pages 101 + 10	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Employee superior – relationships – Me, you and the rest of the work community		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Promotion and Preventive Care, Specialisation Option: The expert of social and health care services' multi-professional leading and development		
Tutor(s) Maarit Raappana, Master of Health care and designer, Jyväskylä University of Applied Sciences, Asta Suomi, Ph.D Principal teacher, Jyväskylä University of Applied Sciences		
Assigned by Tomi Pakanen, the director of social and health services, Kalvola municipality		
Abstract <p>The study examines and evaluates the employee and management skills of employees of Kalvola municipality day- and elder care system. Context of study is the work community which is examined through the viewpoint of municipality organisation, welfare at work, social interaction and reciprocity. Broad view to employee and management skills makes a comprehensive study of different field of know how possible and the lack of them. The objective of the study is to increase awareness of employee and management skills and of different types of work on the pursuit of profit alone. What are also need are social skills, education, proper information gathering systems and above all a going through of common values and employee and management skill so that both the employee and superior can become committed to the work organization. Constant change and development require highlighting reciprocity and deliberating on both the employee and management skills and superior is demanding and requiring constant dialog between decision makers and employees. New kinds of functions and managements require new kind of thought models on management policies.</p> <p>Study was done during 2007 by questionnaires. In addition to the questionnaires group interview with superiors were done. 66 Employees were involved with the study, 23 of which worked at day care and 43 of which worked at elder care. The results of study showed that different types of personality require different policies, instructions and management styles. Results also showed that employees expected responsibility and freedom. At the time employees wanted superiors to maker decisions and instruct on how the work was done. Some employees felt that know-how was not utilized. In addition some employees didn't know the purpose of their core tasks. Superiors felt management of different types of personality to by difficult and time consuming task.</p> <p>The study urges the work community to bring up and discuss both employee skills and management skills so that they could be developed and differences could be take in to consideration. The study enables introspection and growth to become part of the work community. Discussion of employee and management skills at work community makes it possible to grow both as an employee and a superior.</p>		
Keywords leadership, management, work community, work welfare, employee and subordinate skills		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ	6
2.1	<i>Julkinen sektori toimialueena</i>	6
2.2	<i>Työyhteisö ja organisaatio</i>	7
2.3	<i>Alaistaidot</i>	10
2.4	<i>Esimiehen tehtävät ja johtajuus</i>	11
2.5	<i>Vuorovaikutus ja vastavuoroisuus</i>	12
3	KÄYTTÄYTYMISTÄ OHJAAVIA ASIOITA	14
3.1	<i>Minuuden lähtökohtia, mitä minuus on?</i>	14
3.1.1	<i>Erilaiset ihmistyypit</i>	16
3.1.2	<i>Ihmiskäsityksen merkitys</i>	18
3.2	<i>Eettisyys ohjaa toimintoja</i>	19
3.3	<i>Ammattietiikan monimuotoisuus</i>	21
4	ROOLIT JA TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS	23
4.1	<i>Roolien merkitys</i>	23
4.2	<i>Rooliristiriidat</i>	24
4.3	<i>Työyhteisön peruspilarit</i>	26
4.4	<i>Perustehtävä ja työhyvinvointi</i>	28
4.5	<i>Persoonat ja valta</i>	31
4.5.1	<i>Vallan olemus</i>	33
4.5.2	<i>Arvoperusteinen valta</i>	34
4.5.3	<i>Osaamisen hyödyntäminen</i>	35
5	YHDESSÄ JOHTAMISEN TAITO	37
5.1	<i>Itsensä johtaminen</i>	37
5.2	<i>Johtaminen pääomana</i>	38
5.3	<i>Minä, sinä ja muut johtajina</i>	40
6	TUTKIMUKSIA ALAIS- JA ESIMIESTAIDOISTA	41
6.1	<i>Puuttumattomuuden paineet</i>	41
6.2	<i>Alaistaidot kuntatyössä – rooli ratkaisee</i>	42
6.3	<i>Alais- ja esimiestaidot osa hyvinvointia</i>	44
7	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA	46
7.1	<i>Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät</i>	46
7.2	<i>Tutkimuskohde</i>	47
7.3	<i>Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu</i>	48
7.3.1	<i>Learning Cafe</i>	49
7.3.2	<i>Kyselylomake</i>	50
7.3.3	<i>Teemahaastattelu ryhmähaastatteluna</i>	51
7.4	<i>Aineiston analysointi</i>	52
7.5	<i>Aiheen rajausta ja tiedonhankintamenetelmien valinta</i>	54
8	TUTKIMUSTULOKSET	54
8.1	<i>Taustatietoa vastanneista</i>	55
8.2	<i>Kysymyspatteristo ja aineiston jakautuminen</i>	56
8.2.1	<i>Ihmistyypit ja 20 – 35-vuotiaat</i>	58
8.2.2	<i>Ihmistyypit ja 36 – 50-vuotiaat</i>	61
8.2.3	<i>Ihmistyypit ja 51 – 65-vuotiaat</i>	65
8.2.4	<i>Ihmistyypit ja tuntemattomat – ikä ei tiedossa</i>	69
8.3	<i>Erilaiset ihmistyypit ja esimiestyö</i>	72
8.3.1	<i>Esimiestyö ja Vieraantuneet alaiset</i>	73
8.3.2	<i>Esimiestyö ja Tehokkaat alaiset</i>	75
8.3.3	<i>Esimiestyö ja Passiiviset alaiset</i>	76
8.3.4	<i>Esimiestyö ja Mukautuvat alaiset</i>	77
8.3.5	<i>Esimiestyö ja Keskitien kulkija alaiset</i>	78
8.4	<i>Esimiestyö – keinoja erilaisuuden huomioimiseen</i>	79
8.5	<i>Tulosten yhteenveto</i>	81

8.5.1	Hyvät alais- ja esimiestaidot.....	86
8.5.2	Alais- ja esimiestaidot – kohti Tehokkaan alaisen roolia	88
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	90
9.1	<i>Tutkimuksen anti ja yleistettävyys.....</i>	90
9.2	<i>Tutkimuksen kehittämistehtävät</i>	94
9.3	<i>Tutkimusprosessi kokemuksena.....</i>	95
9.4	<i>Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus</i>	96
	LÄHTEET	99
	LIITE 1. LÄHETEKIRJE JA KYSELYLOMAKE	102
	LIITE 2. TULOKSET KYSYMYSKOHTAISESTI.....	105
KUVIOT		
KUVIO 1.	JOHARI-IKKUNA. (HTTP://WWW2.EDU.FI/ETALUKIO/PSYKKA)	16
KUVIO 2.	AMMATILLISUUDEN SYNTY	22
KUVIO 3.	TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN PERUSPILARIT (TYÖSUOJELUHALLINTO 2005, 11) ..	27
KUVIO 4.	LUOTTAMUKSEN KEHÄ (NIEMELÄ JA MÄKIPESKA 2005, 36)	30
KUVIO 5.	MINÄ AB:N ORGANISAATIOKAAVIO (SYDÄNMAANLAKKA 2006, 29)	38
KUVIO 6.	VASTANNEIDEN IKÄJAKAUMA	56
KUVIO 7.	NUORET 20 - 35-VUOTIAAT.....	60
KUVIO 8.	KESKI-ikäiset 36 - 50-VUOTIAAT.....	63
KUVIO 9.	VARTTUNEET 51 - 65-VUOTIAAT.....	67
KUVIO 10.	TUNTEMATTOMAT, IKÄ EI TIEDOSSA	71
KUVIO 11.	IHMISTYYPPI-NELIKENTTÄ, KOKONAISTULOS.....	82
KUVIO 12.	LEARNIG CAFE 2007, HYVÄ ALAINEN JA ESIMIES	87
TAULUKOT		
TAULUKKO 1.	KYSYMYSPATTERISTO JA AINEISTOJAKAUMA.....	58
TAULUKKO 2.	TYÖPANOS	105
TAULUKKO 3.	AVOIMUUS	105
TAULUKKO 4.	INNOSTUS.....	106
TAULUKKO 5.	KRITIIKKI.....	106
TAULUKKO 6.	OMA-ALOITTEISUUS	106
TAULUKKO 7.	TAVOITTEET.....	107
TAULUKKO 8.	RISTIRIITATILANTEET.....	107
TAULUKKO 9.	KYSEENALAISTAMINEN.....	107
TAULUKKO 10.	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	108
TAULUKKO 11.	AKTIIVISUUS JA TAVOITTEET	108
TAULUKKO 12.	UUDET TEHTÄVÄT JA ONNISTUMINEN	108
TAULUKKO 13.	KEHITTÄMINEN JA IDEOINTI	109
TAULUKKO 14.	YHTEISTYÖ JA TAVOITTEET.....	109
TAULUKKO 15.	ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN.....	109
TAULUKKO 16.	ARVOT JA TOIMINTA	110
TAULUKKO 17.	ONGELMIEN RATKAISU JA AKTIIVISUUS	110
TAULUKKO 18.	SITOUTUMINEN	110
TAULUKKO 19.	AMMATILLISUUS JA AVOIMUUS.....	111
TAULUKKO 20.	MUIDEN TUKEMINEN.....	111
TAULUKKO 21.	HAASTEIDEN VASTAANOTTO.....	111

1 JOHDANTO

Työelämän vaatimukset luovat työyhteisöihin jatkuvia muutospaineita. Muutospaineet ovat seurausta erilaisista arvovalinnoista ja yhteiskunnan kehittymisestä, jotka heijastuvat suoraan työelämään. Tuloshakuisuus ja taloudellisuus eivät yksin saa työyhteisöä toimimaan, vaan tarvitaan ihmissuhdetaitoja, koulutusta, toimivia tiedonhankintajärjestelmiä ja ennen kaikkea yhteisen arvomaailman sekä alais- ja esimiestaitojen läpikäyntiä, jotta työnantaja ja työntekijä voivat sitoutua työorganisaatioon. Ilman molemminpuolista sitoutumista on vaikea löytää yhteisiä keinoja päämäärien saavuttamiseksi ja toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi.

Jatkuva muutos ja kehittäminen vaativat alais- ja esimiestaitojen pohdintaa ja yhteisten pelisääntöjen sekä vastavuoroisuuden korostamista. Esimiestyö ja johtaminen eivät voi enää nykypäivänä olla pelkkää sanelupolitiikkaa, vaan tarvitaan osallistavaa työtettä sekä avointa vuoropuhelua työyhteisön toiminnasta ja siellä vaikuttavista pelisäännöistä. Kun työyhteisössä vallitsee selkeä kuva ja ymmärrys toiminnan tarkoituksesta, on yksittäisellä työntekijälläkin mahdollisuus mieltää toimintansa tärkeäksi ja olennaiseksi osaksi kokonaisuutta (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9). Hyvässä työyhteisössä kaikki ovat yhteistoiminnassa mukana ja edesauttavat toinen toistaan työtehtävien hoidossa, tukevat toisiaan sekä ylläpitävät ammattitaitoansa ja osaamisensa – vaikka esimiehellä onkin kokonaisvastuu toiminnasta ja henkilöstöstä.

Etenkin kunta-ala on nykypäivänä toimintojen yhdistämisen ja hallinnollisten muutosten edessä. Muutoksia kuntien toimialaan tuovat lapsimäärän väheneminen ja vanhusmäärän nopea lisääntyminen. Samalla siirrytään suurempiin kokonaisuuksiin ja palveluita siirretään hallintokunnilta toisille. Tämä merkitsee Keskinen (2005a, 4 – 5.) mukaan sitä, että työntekijöiden on rakennettava oma ammatillinen identiteettinsä uudelleen esimerkiksi silloin, kun päivähoito siirretään sosiaalipalveluista opetustoimen alaisuuteen. Muuttuuko hallinnollisten muutosten myötä hoiva ja hoito sekä kasvattajan työ niin paljon, että työntekijä kokee arvottomuuden ja työn merkityksen häviämisen tunteita. Uudenlaiset toiminnot ja hallinnot tarvitsevat uudenlaista ajattelumallia alais- ja johtamiskäytäntöihin.

Alais- ja johtamiskäytännöistä puhuttaessa, koetaan alaistermi usein alentavaksi. Keskinen (2005a, 27) kokee alais- ja esimiestermit vastavuoroisiksi, koska molemmat

toimivat omissa työntekijä- ja esimiesrooleissaan. Kiteytetysti voidaan sanoa, että jokainen työyhteisön jäsen on ylemmän johdon alainen. Näin alais- ja esimiessuhteet perustuvat vastavuoroisuuteen, sillä ilman alaisia ei ole esimiehiä ja ilman esimiehiä ei ole alaisia. Alais- ja esimiestäidot ovat erittäin tärkeä konteksti, kun katsotaan työyhteisön kokonaisuutta ja toimintaa.

Tämä tutkimus selvittää Kalvolan kunnan vanhuspalvelussa ja päivähoidossa työskentelevien työntekijöiden alais- ja esimiestäitoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. **Tutkimuksen tarkoituksena** oli saada tietoa Kalvolan kunnan vanhuspalvelun ja päivähoidon työntekijöiden alais- ja esimiestäidoista sekä työyhteisössä vaikuttavista ihmis-tyypeistä. **Tavoitteena** on lisätä vastavuoroista, avointa ja kannustavaa työorientaatiota. **Työelämän haasteena** on kannustaa alais- ja esimiestäitojen puheeksi ottamiseen työyhteisöissä, ja sitä kautta niiden kehittämiseen. Ilman kokonaisvaltaista arviointia ei pystytä vuorovaikutussuhteita ja toimintaa parantamaan sekä kehittämään pitkäjänteisesti. Tutkimus toteutettiin vuoden 2007 aikana.

Alaistaitojen arviointi on työyhteisön perusedellytys, jotta sekä alaiset että esimiehet voivat kehittyä ihmisinä ja työyhteisön jäseninä. Työyhteisön kehittyminen sekä yhteisten näkökulmien ja pelisääntöjen löytäminen vaikuttavat parantavasti työyhteisön toimintaan. Työyhteisön toimivuutta säätelevät mm. organisaation rakenne, toimintatavat, johtajuus, arvostus, työtehtävien sisällöt, toimenkuvien selkeys, tavoite- ja päämäärätietoisuus. Näiden kaikkien elementtien yhteen saattaminen on pitkällisen prosessin tulos, joka mahdollistaa työyhteisön kokonaisvaltaisen toiminnan.

Alais- ja esimiessuhteiden monipuolinen tarkastelu niin työyhteisö kuin työntekijätasollakin on aina ajankohtaista. Vain avoin arviointi ja keskustelu mahdollistavat henkilökohtaisen kasvun yksilönä ja työyhteisön jäsenenä – alaisena ja johtajana. Oma roolini Kalvolan kuntaorganisaatiossa on toimia vanhustyön johtajana. Alais- ja esimiessuhteiden sekä johtamiskäytäntöjen tarkastelu ja kehittäminen on nykypäivän haaste etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa hallitsee työntekijän markkinat.

Tässä tutkimuksessa käytettiin monimetodisia menetelmiä eli tringulaatiota. Raunio (1999, 340) pitää monimetodisia menetelmiä tai niiden yhdistämistä hyvänä. **Tutkimuksessa käytettiin** menetelmä triangulaatiota aineistoa kerätessä, koska monipuoliset ja toisiaan täydentävät tutkimusmenetelmät antavat tietoa eri näkökulmista. **Tut-**

kimustuloksia analysoitiin aineisto triangulaation avulla, jolla mahdollistetaan empirisen ja teoreettisen aineiston yhteensovittaminen laadulliseksi kokonaisuudeksi.

Tämä tutkimus jakautuu kahteen osaan: teoreettiseen ja empiriseen. *Teoreettisessa osassa* tarkastellaan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuen alaistaitoja ja niihin vaikuttavia asioita kuntasektorilla. *Empiirisessä osassa* käsitellään tutkimustuloksia, jotka on hankittu työntekijöille suunnatulla Learning Cafe’e kahvipöytäkeskustelulla ja kyselylomakkeella, sekä esimiehille tehdyllä ryhmähaastattelulla.

Tämä tutkimus ei sinällään käsittele laaja-alaisesti erilaisia johtamistyylejä, vaan se tarkastelee kokonaisvaltaisesti ihmisenä olemiseen ja siihen liittyvien asioiden vaikuttavuutta työyhteisössä. Tutkimuksessa pitäydytään kotimaisessa kirjallisuudessa ja lähdeaineistossa, koska vierasperäinen kirjallisuus ja materiaali saattaisivat johtaa väärin kielellisten tulkintojen tekemiseen. Tämä tutkimus antaa monipuolisen kuvan siitä, mitkä asiat työyhteisöissä vaikuttavat. Tutkimuksen avulla on mahdollisuus tutustua omaan itseen toimijana, kokijana ja tekijänä, huomioiden työyhteisön toimintakenttä.

2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

2.1 Julkinen sektori toimialueena

Julkisen organisaation toiminta nähdään perinteisesti jäykkänä, formaalina ja byrokraattisena. Työskentely kuntaorganisaatiossa vaatii ehdotonta kuuliaisuutta esivallalle sekä lakien, asetusten ja johtosääntöjen noudattamista. (Kasvio 1994, 72.) Organisaatiot toimivat osana poliittista järjestelmää, joka näkyy muodollisina menettelytapoina sekä hallinnollisten rajoitusten asettamisina. Julkisen sektorin johtaminen vaatiikin tämän vuoksi erilaisia taitoja kuin yksityinen sektori. Salmisen (1995, 110 – 111) mukaan julkisen sektorin rajoittunut toimintavapaus, tarvitsee johtajikseen kompromissijohtajia, neuvottelijoita ja koordinoijia. Julkisen sektorin johtaja, voi vain harvoin olla todellinen johtaja ja keulakuva toimintarajoitteiden sekä hierarkian takia.

Julkiseen sektoriin kohdistuvat muutokset ja toiminnan tehostaminen ovat tuoneet sinne yhä enemmän yksityisen sektorin piirteitä. Julkiset sektorit lähestyvät liikelaitos-

ten toimintaa monelta osin, eikä vanhaan ole paluuta. Erilaiset palvelurakenteen uudistukset tuovat mukanaan verkostoitumisen ja sisäisen yrittäjyyden korostamisen, yksityistämisen ja palveluiden tuotteistamisen – vastakkain asettelun aika yksityisen ja julkisen organisaation välillä on ohi. (Rajala 1998, 223 – 225.) Kaikesta muutoksesta huolimatta julkisen organisaation toiminnassa ja esimiestyöskentelyssä on läsnä demokratian pelisäännöt, objektiivisuus, yhdenvertainen kohtelu ja oikeudenmukaisuus.

Kuntatyön erityispiirteenä Keskinen (2005a, 51 - 53) näkee päätöksenteon vaikuttavuuden viranhaltijoiden, työntekijöiden ja vaihtuvien poliitikkojen välisissä suhteissa. Järjestelmän luoma lyhytjänteisyys ja tavoitteiden epäselvyys antavat työntekijälle luvan olla vakavasti ja vahvasti sitoutumatta työtehtäviinsä. Huomiota tulee kiinnittää siihen, ottavatko valtuusto ja lautakunnat vastuun kunnan työntekijöiden mahdollisuuksista sitoutua pitkäjänteiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Pohdittavaksi jää kenen kanssa kuntatyöntekijä viimekädessä tekee sopimuksen – esimiehensä vai valtuuston kanssa? Monimuotoisuuden ja hierarkisuuden vuoksi kuntien esimiestyö on vaativaa ja siinä tarvitaan koko toimijajoukon yhteisiä näkökantoja, sekä laaja-alaista vuoropuhelua. Loppujen lopuksi valtuustolla on vastuu päätöksiä tehdessään huomioida, miten päätökset toteuttamisvaiheessa on mahdollista ”jalkauttaa” kuntatyöntekijän alaitaitoja tukevaksi ja työsuorituksia edistäväksi.

2.2 Työyhteisö ja organisaatio

Työyhteisöllä tarkoitetaan sitä lähiyhteisöä, jossa ihmiset työskentelevät. Työyhteisö edustaa ihmisen luomaa toimintaympäristöä, jossa jokainen osatekijä vaikuttaa kokonaisuuteen. Työyhteisön merkitys näkyy hyvässä ja pahassa, sillä huono työyhteisö kuluttaa voimia – vastaavasti hyvä työyhteisö auttaa kasvamaan ja kehittymään yksilöllisesti sekä ammatillisesti. Työyhteisön toiminta perustuu jokaisen työntekijän velvollisuuteen suorittaa tehtävänsä mukaista tehtävää ja toimivaltaa – jokainen on ylemmän johdon alainen. (Hiironniemi 1991, 26 – 29.)

Heisken (2001, 150) työyhteisö on olemassa työntekoa varten ja työn päämäärien mukaisen toiminnan ylläpitämiseksi, näin työyhteisö pysyy kelvollisena. Työyhteisön työkeskeisyyden madaltuminen aiheuttaa työn selkeiden linjojen häviämisen ja ongelmien ilmaantumisen. Tästä johtuen ongelmat ilmenevät työn päämäärien ja sosiaalisten tarpeiden ristiriitoina, näin ihmisten sosiaaliset tarpeet alkavat hallita työyhteisö-

söä. Työyhteisön turvallisuudentunteen aikaansaamiseksi tarvitaan päämäärien, työkeskeisyyden ja sosiaalisten tarpeiden yhteensovittamista.

Organisaatio ja sen työntekijät luovat yhdessä työyhteisön – joko toiminnallisen, nimellisen tai tasapainoisen, jossa molemmat täydentävät toisiaan. Parvikko (1993, 4) laittaa painoarvon sanalle työyhteisö, sillä kukaan ei muodosta työyhteisöä, eikä siellä vallitsevaa ilmapiiriä tai henkeä yksin. Työyhteisön työilmapiiri muodostuu kaikkien osapuolien yhteisestä panostuksesta yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Työyhteisö antaa jokaiselle mahdollisuuden toimia ryhmän jäsenenä edistäen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja toimintakykyä. Oleellisia asioita työyhteisön henkilöstön kannalta ovat koulutus, työkokemus, terveys, vuorovaikutuskyvyt, sitoutuminen, jaksaminen, vaikutusmahdollisuudet ja johtamismenetelmät. Hyvin toimivassa organisaatiossa panostetaan koulutukseen ja avoimeen viestintään, jotka luovat pohjan henkiseen tyytyväisyyteen, auttaen johtoa toteuttamaan päätöksiä yhteisymmärryksessä henkilöstön kanssa.

Työyhteisöissä vaikuttaa aina myös organisaatiokulttuuri, joka muotoutuu aikojen kuluessa. Organisaatiokulttuuri säätelee toimintaa ja toimivaltaa, joka luo pohjan sille, miten työyhteisö käsittelee eteen tulevia sisäisiä ja ulkoisia asioita eri tilanteissa (Hironniemi 1991, 26). Organisaatiokulttuuri, asettaa rajat työntekijöille ja sille, miten toiminnan johtaminen kohdistetaan – asioihin, ihmisiin ja toimintoihin. Vaikka organisaatiokulttuuri on toimintojen takana, niin siitä huolimatta johtajalle itselleen jää mahdollisuus toteuttaa johtamistaan erilaisilla menetelmillä. Johtajan käyttäytymiseen vaikuttaa paljon se, miten laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti hän katsoo asioita. Kokonaisuuksien hallinta ja laaja-alaisuus ovat johtamisen perusedellytyksiä. Johtaminen on aina kokonaisvaltainen tapahtuma, jonka tarkoituksena on saada henkilöstö tekemään työtä niin, että tavoitteet saavutetaan. (Mts. 29.)

Rauramon (2004, 131) mielestä organisaation ja yksilön välisten vuorovaikutussuhteiden kautta määräytyy toiminnan tuloksellisuus, tehokkuus ja työelämänlaatu. Muuttuneessa yhteiskunnassa ja työelämässä on vähemmän kiinnitetty huomiota esimiestyöhön ja voimakkaasti lisääntyneisiin työntekijämääriin. Tämä on outoa, sillä odotukset kohdistuvat molempiin, jolloin tarvitaan uudenlaista suhtautumista tuloksen tekoon ja johtajuuteen. Johtajuudessa tämä merkitsee muutosta, jossa työnjakajan ja valvojan pitää muuttua motivoijaksi, innoittajaksi ja keskustelukumppaniksi. Työntekijöiltä edel-

lytetään hierarkioiden ja tiukan tottelevaisuuskulttuurin vähentyessä omaa vastuunottoa, koulutusta ja yhteistoimintaa.

Usein nähdään, että työyhteisössä ei ole yhtäkään asiaa, joka ei liittyisi jollakin tapaa johtamiseen. Tämä käsite on kuitenkin väärä, sillä jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla tavallaan työyhteisön työilmapiiriin¹ ja sitä kautta hyvinvointiin tai pahoinvointiin. Usein työyhteisössä suurin vaikuttava tekijä on esimiehen ja työntekijän väliset suhteet sekä työntekijöiden keskinäiset suhteet. Työpaikan ihmissuhteissa johtaja voidaan nähdä työntekijöitään arvostamattomaksi käskijäksi, joka ei kuuntele työntekijöitään. Toisaalta johtaja voi olla lepsu, joka ei pidä työyksikkönsä ja työntekijöidensä puolta erilaisissa tilanteissa. Johtajan johtamistapa voi olla epäselkeä, puolueellinen tai hänen toimintansa on teoreettista, eikä perustu työntekijöiden mielestä käytännön tietoon. (Heiske 1997, 173.) Näkökulmista ja lähestymistavoista riippuen työyhteisön on hyvä huomioida työyhteisön erilaiset työntekijät ja heidän välillään vallitsevat erilaiset toimintatavat vuorovaikutussuhteissa. Ymmärtämällä erilaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä mahdollistetaan hyvät vuorovaikutussuhteet ja laadukas toiminta työyhteisössä.

Nykypäivän organisaatioissa toimintaedellytysten turvaaminen luo omat haasteensa. Aina ei ole itsestään selvää tukevatko organisaation rakenne ja erilaiset toimintajärjestelmät organisaation toimintaedellytyksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvin toimiva organisaatorakenne sekä valta- ja vastuusuhteet antavat työyhteisöissä toimiville yhteistä synergiaa ja keinoja toteuttaa organisaation päämääriä. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 25) toteavat, että jokaisen organisaation ja siellä työskentelevien pitää huolehtia organisaation ja työyhteisön arvopohjasta ja toimintaedellytyksistä. Toimiessaan hyvin organisaatio poistaa vuorovaikutuksen esteitä, rohkaisee avoimuuteen ja selkeyteen. Esteet muodostuvat usein jyrkkärajaisesta organisaatorakenteesta, jossa organisaation eri osat ja toimijat jäävät toisistaan irralleen. Siksi keskeiseksi haasteeksi vuorovaikutuksen kehittämisessä nousee sen laajentaminen yli organisaatorajojen. Tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja, jotka luovat mahdollisuuden erilaisille ajatuksille ja toiminnalle, silloin organisaation henkinen pääoma karttuu ja uusiutuu moniammatillisessa tietotaidon vaihdossa.

¹ Työilmapiiri käsittää kaikki työyhteisössä vallitsevat asiat, toimintakulttuurin, vastuu- ja valtasuhteet, koulutusmahdollisuudet, vuorovaikutustaidot, ammatillisuuden, erilaiset persoonat, työyhteisön rakenteet, johtamis- ja toimintamenetelmät jne.

2.3 Alaistaidot

Alaistaidot ilmentävät työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Alaistaitoja ovat:

- ◇ velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä
- ◇ yhteistyö työtovereiden ja esimiesten kanssa
- ◇ mielipiteen ilmaiseminen asioiden eteenpäin viemiseksi
- ◇ aktiivinen osallistuminen työyhteisön kehittämistyöhön

Alaistaidot ovat organisaation kannalta toivottavia, sillä ne edistävät organisatoristen tavoitteiden saavuttamista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin (Rehnback & Keskinen 2005, 4).

Sydänmaanlakka (2006, 7, 15) toteaa, että yhteistoiminnallisesti ajateltuna alaistaidot ja johtaminen vaativat rationaalista, emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. Tämä merkitsee sitä, että johtamista ei voi jättää pelkästään johtajien varaan, vaan jokainen työntekijä on vastuussa yhteistoiminnan sujumisesta. Tähän tarvitaan hyvää itsensä johtamista, joka mahdollistaa tasapainoisen elämän edellytyksiä. Hyvä itsensä johtaminen, vaatii itseensä tutustumista ja rohkeutta katsoa, miten osaa kohdata muita ihmisiä².

Alaistaidot sitovat työnantajaa ja työntekijää, heidän asemastaan riippumatta. Työnantaja ja työntekijä sitoutuvat työsopimusta tehdessään noudattamaan työsopimuslakia³ ja muita työelämän normeja. Työsopimukseen liittyvien asioiden toteutumiseen vaikuttavat erilaiset työyhteisössä vallitsevat ihmistyyppit ja ihmiskäsitykset sekä valta- ja vastuusuhteet. Lisäksi toimintoja ja ohjeistuksien noudattamista ohjaavat työntekijöiden ammattitaito ja ammatillisuus sekä työnantajan kyky tukea sitoutuneesti työntekijöiden ammatillista kasvua.

² Luvussa 3-5 tarkastellaan tarkemmin ihmisten kohtaamista ja siihen vaikuttavia asioita.

³ Työsopimuslain 26.2.2001/55 ensimmäisen luvun ensimmäisessä pykälässä määritellään *työsopimuksen mukanaan tuomat velvollisuudet*, jossa työntekijä ja työnantaja yhdessä sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun, tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (KVTES; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2007 – 2009, 249.)

Työsopimuslain 26.2.2001/55 ensimmäinen pykälä kolmannessa luvussa määrittelee *työntekijän velvollisuudet*, jonka mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on vältettävä toiminnassaan kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuudella vaadittavan menettelyn kanssa. (KVTES; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2007 – 2009, 255.)

Juuti ja Vuorela (2002, 38) näkevät tärkeänä työyhteisön suhteissa kysyvän johtamisen, jolla mahdollistetaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Esimiestyö ja johtajuus eivät nykyään merkitse sitä, että johtaja tai esimies pelkästään tietää asioita, vaan koko työyhteisö pitää ottaa mukaan toiminnan ja asioiden suunnitteluun sekä kokonaisvaltaiseen keskusteluun työyhteisön asioista, puutteista ja kehittämideoista. Positiivisten ja negatiivisten asioiden ja tunteiden käsittely auttaa työyhteisön tunneilmaston rakentumisessa. Avoimuus, luottamus ja tunneilmaston käsittely mahdollistavat oppivan organisaation sekä antaa tilaa erilaisuudelle.

2.4 Esimiehen tehtävät ja johtajuus

Kuntaorganisaatiossa esimiesten valta-asema perustuu tiukkoihin poliittisiin raameihin, jolloin esimiehet ovat samalla sekä alaisen asemassa hyödyntämässä vallankäyttömahdollisuuksiaan ja esimiesasemassa huolehtimassa omien työntekijöiden mahdollisuuksia toteuttaa hyviä alaistaitoja. Kunta esimiesten toimintakenttä on toimimista puun ja kuoren välissä – roolista selviytyminen vaatii esimiehiltä hyviä alais- ja esimiestaitoja. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6.)

Kiteytetysti esimiehen tehtävät voidaan tiivistää seuraavasti:

- ◇ Tukea perustehtävän tekemistä ja mahdollistaa riittävät resurssit; selkeyttää, rajata, organisoida
- ◇ Luoda työyhteisön rakenteet, työryhmät, yhteistoimintaa tukevat kokoukset ja kehittämiskohteet. (Ollila & Joki 2005, 22.)

Johtaminen ja johtajuus ovat monien asioiden summa. Johtajuus syntyy alaisen ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa, jossa kummankin osaamista tarvitaan työhyvinvoinnin ja johtajuuden onnistumiseksi (Rehnbäck ym.) 2005, 7).

Johtamisessa tärkeintä on huomioida laaja-alaisuus ja monimuotoisuus, sillä kaiken johtamisen pitää perustua toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Sydänmaanlakka (2006, 17) korostaa älykästä johtamista, joka tarkoittaa sitä, että siirrytään alistavasta johtajuudesta valistavaan johtajuuteen vuoropuhelua käyden. Älykkäässä johtamisessa korostuu huoli omasta tehokkuudesta, uudistumisesta ja hyvinvoinnista, jotka luovat kokonaiskunnon. Kokonaiskunnon pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kunnan (Sydänmaanlakka 2006, 7). Kokonaiskunnon mahdollistaa itsensä toteuttamisen ja kehittämisen.

Johtamistyylejä ja johtamiskäyttäytymistä on monenlaista. Hyvän johtamisen tulee huomioida sekä organisaation perustehtävä, ja siitä johdetut tavoitteet, että niiden ihmisten tarpeet, jotka työskentelevät tavoitteiden saavuttamisen puolesta (Lönnqvist 2000, 26). Johtamiskäyttäytymisessä ja tyylessä ei siis välttämättä toteudu ne asiat, joita työntekijät odottavat tai minkälaisia mielikuvia heillä on. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että asiakokonaisuudet vääristyvät, koska ne korjataan tunnesisällöllä. Tunnesisältöjen läpikäyminen ja korjaaminen vaatii paljon työtä kaikilta osapuolilta, jotta hyvän lopputuloksen ja tasapainon aikaansaaminen on mahdollista. Lönnqvist (Mts. 28) toteaa, että johtamisessa tulisi kyetä valitsemaan tilanteen edellyttämä toimintatapa ja samalla toteuttaa itselle soveliainta johtamistapaa.

Northouse (2004, 15 – 19) jäsentää hyvän johtajan ominaispiirteiksi älykkyyden, itseluottamuksen, päättäväisyyden, nuhteettomuuden ja sosiaalisuuden. Johtamispiirteiden ominaisuuksissa korostuvat ihmissuhdetaidot ja vähemmän painoarvoa jää syntyperäisille ominaisuuksille. Johtajaksi kasvamisessa tarvitaan uskallusta sekä halua ja kykyä ottaa haasteita vastaan. Johtaminen ei voi myöskään perustua pelkästään työntekijöiden tarpeisiin ja ihmissuhteisiin keskittyvään työntekijäkeskeiseen käyttäytymiseen sekä työsuorituksen aikaansaamiseen keskittyvään tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen. (Mts. 66 – 68.)

Lyhyesti voidaan todeta, että hyvä esimies antaa työntekijöille kykyjen ja taitojen mukaisia työtehtäviä, luoden mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssä. Erilaisuuden hyödyntäminen ja oman toiminnan tarkasteleminen reflektiivisesti auttaa oppimaan ja kasvamaan kokemuksen sekä palautteen myötä. Esimiehen ja johtajan on annettava hyviä roolimalleja, oltava helposti lähestyttävä sekä henkisesti läsnä ja kiinnostunut (Juuti ja Vuorela 2002, 55). Näin toimimalla voidaan parantaa suorituskkyä, toimintatapoja sekä lisätä myönteisyyttä.

2.5 Vuorovaikutus ja vastavuoroisuus

Työyhteisön jäsenillä on erilaisia rooleja, jotka sosiaalipsykologisena käsitteenä tarkoittavat tietyssä sosiaalisessa asemassa olevaan henkilöön liittyvää odotusten kokonaisuutta. Keskinen (2005a, 27) näkee alais- ja esimies roolit vastinpareina, jotka ilmentävät käytännönläheisesti työntekijän ja esimiehen vuorovaikutuksen tasoa. Ilman

näitä vastinpareja kumpaakaan ei ole olemassa ja siksi rooleissa olevilta edellytetään roolin mukaista käyttäytymistä, jota säädelään muun muassa erilaisilla normeilla, odotuksilla, johtosäännöillä yms. Rooliristiriidat ovat mahdollisia, jos roolit ja työtehtävät eivät ole tasapainossa.

Usein vähemmälle huomiolle työyhteisöissä jää alais- ja esimiestaitojen laaja-alaisuus. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti alaistaitojen kehittymiseen. Alaistaitojen kehittymiseen eivät vaikuta pelkästään esimies ja alainen, vaan mitä suurimmissa määrin myös alaiset keskenään (Keskinen 2005a, 51). Alaistaidot kehittyvät luonnostaan perustehtävää suoritettaessa ja kehitettäessä toimintoja – näin tapahtuu, mikäli alaiset ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin.

Alais- ja esimiestaitojen vastavuoroisuutta mietittäessä ollaan tekemisissä sen kysymyksen kanssa, miten organisaation ja siellä toimivien ihmisten intressit ovat sovitettavissa yhteen. Johtamisen kannalta haasteeksi nousee inhimillisen käyttäytymisen ymmärtäminen. Inhimillisen pääoman kartuttaminen merkitsee tietojen ja taitojen karttumisen lisäksi panostamista arvoihin, motiiveihin ja sitoutumiseen sekä yksilötasolla että myös koko yhteisössä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15). Tämän lisäksi tarvitaan työyhteisön näkökulma siitä, miten yhteisö toimii, miten yksilöiden kapasiteetti tulee yhteisön käyttöön ja millaista lisäarvoa syntyy yksilöiden osaamisen erilaisista yhdistelmistä. Vastavuoroisuuden ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi tarvitaan tietämystä, miten voidaan vaikuttaa työyhteisön muodostamassa sosiaalisessa ja kulttuurisessa kentässä.

Työyhteisössä vuorovaikutus ilmenee monella eri tapaa. Heiske (2001, 151 - 154) pohtii vuorovaikutusta itseohjautuvan aikuisen ja työyhteisön sosiaalistamisen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että ahkera, sosiaalinen, tunnollinen ja rehellinen työntekijä luopuu omasta minäihanteestaan, alkaen toimia ryhmän auktoriteetin mukaisesti. Ryhmän auktoriteetin ollessa huono, voi seurauksena olla myöhästelyt, epärehellisyys ja velttoilu. Sitoutuessaan ryhmän auktoriteettiin, ihminen lakkaa arvioimasta itseään ja odottaa ohjaavaa ihannetta muiden ihmisten käytöksestä. Ryhmän auktoriteetin hyväksymällä työntekijä varmistaa paikkansa ryhmän jäsenenä. Näin tarve sosiaaliseen turvallisuuteen voittaa järkevän työnteon ja suoritustaso laskee.

Johtajilla on suuri merkitys ryhädynamiikan muodostumiseen, käyttäytymiseen ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Johtajuuden ollessa kunnioittavaa ja työmoraalin ollessa korkealla, voidaan työyhteisön sisäinen turvallisuus taata. Jämäkällä ja kunnioittavalla johtajuudella voidaan itseohjautuvuutta parantaa sekä lisätä päämäärätietoisuutta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

3 KÄYTTÄYTYMISTÄ OHJAAVIA ASIOITA

3.1 Minuuden lähtökohtia, mitä minuus on?

Minuuden luominen ja rakentaminen on palapelin muodostamista, sillä siihen vaikuttavat koko elämänhistorianaikaiset tapahtumat ja kokemukset. Minuus on laaja tutkimusalue psykologiassa ja etenkin sosiaalipsykologiassa. Minuutta tutkittaessa on kehitetty useita minäteorioita ja niistä on luotu joukko minuutta kuvailevia termejä. Olipa teoria mikä tahansa tärkeintä on, että ihminen pystyy tarkkailemaan eli refleктоimaan itseään ja antamaan sitä kautta mahdollisuuden kokonaisvaltaiselle kasvulle. Minuuden eri tasot luovat pohjan sille, miten yksilö tulee myöhemmin jäsentämään tietoa kokonaisvaltaisesti. Minuus on avaimena myös sille, miten ihminen havainnoi ja tulkitsee itseään, oppii kokemuksistaan tai miten hän määrittelee tai ratkaisee ongelmiaan. (Himberg & Jauhiainen 1998, 21.)

Lyhyesti ilmaistuna minuus⁴ kattaa alleen minäkäsityksen, minäkuvan, identiteetin, persoonallisuuden ja näiden kautta myös maailmankuvan rakentumisen. Tarkasteltaessa minuutta lähtökohtana voi olla minän toiminta tekijänä, kokijana eli subjektina tai kohteena eli objektina. (Himberg & Jauhiainen 1998, 17 - 18.) Yhdistämällä ihmisen kaikki minuuteen liittyvät asiat saadaan kokonaisvaltainen näkemys ihmisessä vaikuttaviin asioihin ja tietoa hänen maailmankuvastaan.

⁴ *Minäkuva rakentuu* ihmisen käsityksestä omasta itsestään: ulkomuoto, älykkyys, sosiaalisuus, jne. Minäkäsitys koostuu minäkuvan osa-alueista. *Minäkäsityksellä tarkoitetaan* yksilön tiedostamattomia ja kielellisesti kuvattavissa olevia uskomuksia itsestään. *Identiteetti-käsitteellä* tarkoitetaan minuuden ja yksioöllisyyden suhteellisen pysyvää kokemusta, jolloin siinä korostuu minuuden sosiaalisiin suhteisiin liittyvät sisällöt ja tekijät. Yksi oleellisin identiteettiin liittyvä termi on sukupuoli-identiteetti. *Persoonallisuus on* laaja-alainen kokonaisuus ihmisen ominaisuuksista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Yksilön ominaisuudet ja taidot tekevät hänestä persoonallisuuden, joka erottaa hänet muista.

Edellä esitettyjen osa-alueiden lisäksi minäkäsitykseen liittyy läheisesti myös ihmisen itsetunto. Itsetunto heijastuu ihmisen kaikkeen toimintaan. Itsetunto pitää sisällään kokonaisvaltaisen itsearvostuksen ja itseluottamuksen, jolloin ihminen arvostaa omaa itseään ja luottaa selviytyvänsä erilaisista eteen tulevista haasteista ja ongelmista. Humbergin ja Jauhiaisen (1998, 24 – 25) mukaan nykyään kiinnitetään huomiota vaihtelevan itsetunnon merkitykseen, jolloin ihmisten huomio kohdistuu palautteeseen, jota saavat muilta ihmisiltä. Vaihtelevan itsetunnon omaavan käyttäytymistä on vaikea enustaa, sillä se perustuu hyväksyntään tai hyväksymättömyyteen liittyviin arvotommuuden kokemuksiin. Itsetunnon tärkein elementti on se, miten yksilö kokee olevansa ”oman elämänsä arkkitehti” etsiessään vastauksia eteen tulevissa tilanteissa. Itsetunnon kasvamista auttaa positiivinen ja kannustava palaute, mutta ennen kaikkea itsetunto on kiinni yksilöstä itsestään. Kaiken kaikkiaan itsetunnon kohentamisessa auttaa eniten, tutustuminen omaan itseensä ihmisenä ja taustalla vaikuttaneisiin asioihin: Itsetutkiskelun jälkeen pitää päästä sopuun itsensä kanssa, jolloin omaa itseään voi arvostaa sekä luottaa tietotaitoonsa. Muut eivät kykene jatkuvasti pitämään yllä tai pönkittämään yksilön itsetuntoa tai arvostusta. Jokaisen elämä on täynnä valintoja ja itsensä likoon laittamista, koska toiminta perustuu itsensä johtamiseen. Näin ollen ihmisen tarvitsee tuntea itsensä hyvin kyetäkseen johtamaan itseään sekä muita päämäärätietoisesti ja ilman konfliktihakuisuutta. Toisaalta jokaisen on tunnistettava omat henkilökohtaiset rajoitteensa, mikä antaa itselle mahdollisuuden kasvuun.

Minuudessa on tärkeää, että ihminen voi vaikuttaa omaan elämäänsä ja toimintaansa. Minuus ei siis ole mitään annettua, vaan kasvaa ja muuttuu muotoaan elämän aikana. Heiske (2001, 124) puolestaan esittää, että hetkellisiin minuuden vaihteluihin vaikuttaa se, miten toiset suhtautuvat itseen vaikkapa työpaikalla. Hetkelliset vaihtelut eivät ole pysyviä, vaan aikuisen ihmisen elämä on itsenäistä ponnistelua ja muista ihmisistä haettavan tuen ja läheisyyden vuoropuhelua. Vaikka työelämän ihmiskuva korostaa kypsää aikuisuutta, niin johtamisessa tarvitaan myös laajempaa näkemystä ihmisestä (Lönnqvist 2000, 17). Tämä merkitsee sitä, että johtamisessa korostuu erilaisten ihmisten eli ihmistyyppien tunnistamisen taito, joka mahdollistaa paremmat johtamisen taidot sekä antaa mahdollisuuden käyttää erilaisiin ihmisiin erilaisia johtamismenetelmiä. Itsetutkiskelun avulla jokainen voi tunnistaa oman ihmistyyppinsä, siihen liittyvät ominaisuudet sekä luoda omia kehittymisen edellytyksiä ja päämääriä.

3.1.1 Erilaiset ihmistyypit

Erilaiset ihmiset mahdollistavat monipuolisen sosiaalisen ja toiminnallisen yhteistyö- ja vuorovaikutuskentän. Ihmisten erilaisuus näkyy hyvissä ja huonoissa asioissa, sekä ihmisten kanssakäymisessä. Erilaisuudestaan huolimatta, jokaisella tulee olla mahdollisuus toimia omana itsenään, mutta toimintaolosuhteet pitää jokaisen ottaa huomioon.

Silvennoinen ja Kauppinen (2006) tarkastelevat minuutta ja ihmistyyppiä nelikentän avulla, joka perustuu pääasiassa Joseph Luft ja Harry Inghamin teoriaan The Johari Window model eli ns. Johari-Ikkuna tekniikkaan. Johari-Ikkuna ilmentää ihmisen moniulotteisuutta eli minuutta nelikentän avulla. Ikkunan neljä ruutua edustavat erilaisia minuuden osa-alueita, jotka vaikuttavat eri tavoin vuorovaikutustilanteissa ja yhteistoiminnassa. Moniulotteisuudessa omat ja muiden ihmisten kokemat tiedostamattomat sekä tiedostetut alueet tulevat esille toiminnan ja ilmaisuuden myötä.

Jokaisen on hyvä miettiä omaa minuuttaan ja ihmistyyppiään. Itsetutkiskelu mahdollistaa yksilöllisen ja ammatillisen kasvun, sekä lisää tietoutta omasta käyttäytymisestä ja toiminnasta. Oman käyttäytymisen ymmärtäminen auttaa huomioimaan asiakokonaisuuksia ja luo paremmat mahdollisuudet sosiaaliselle kanssakäymiselle erilaisissa toimintaympäristöissä.

Viestinnän, itsetutkiskelun ja toiminnan arvioinnissa Johari-Ikkuna on hyvä työkalu ja se perustuu kuviossa 1 esitettäviin seuraaviin osa-alueisiin:

Avoin ja vapaa alue: <ul style="list-style-type: none">• itse tunnistan itsessäni,• muut tunnistavat minusta	Sokea alue: <ul style="list-style-type: none">• muut näkevät minusta,• itse en tunnista
Salattu ja piilotettu alue: <ul style="list-style-type: none">• itse tunnistan itsessäni,• en halua muille paljastaa	Tiedostamaton alue: <ul style="list-style-type: none">• en tunnista itse,• muutkaan eivät havaitse

KUVIO 1. Johari-Ikkuna. (<http://www2.edu.fi/etalukio/psykka>)

Kuvio 1 ilmentää sitä, että alais- ja esimessuhteiden vuorovaikutteisudessa, eri osapuolet toimivat toistensa peileinä. Silvennoisen ja Kauppinen (2006, 110 – 112) mukaan ”peilinä” olemisessa korostuu jokaisesta löytyvän avoimen alueen vuorovaikut-

teisuus, asiat nähdään samalla tavalla. Sokeat alueet ilmentävät toimintaa ja käyttäytymistä, jota itse ei tunnista, mutta jonka muut havaitsevat. Salattu alue kuvastaa asioita, joita osapuolet eivät halua tuoda julki. Mitä isompi on salattujen asioiden määrä, sitä suurempia ongelmia voi vuorovaikutussuhteissa syntyä. Toimivassa alais- ja esimiehuhteessa molemmat antavat ja saavat palautetta, roolinsa ymmärtäen. Vuorovaikutuksen toimivuus testataan jokapäiväisessä kanssakäymisessä, avoimuudessa, luottamuksellisuudessa sekä palautteen antamisessa ja siinä miten siihen suhtaudutaan.

Ihmistyyppejä on monenlaisia, tässä tutkimuksessa käytetään Silvennoisen ja Kauppi-
sen (2006) esittämää viittä ihmistyyppiä. Ne jakautuvat seuraavasti:

Passiivinen alainen luottaa esimiehen arvosteluun ja ajatteluun, odottaen esimiehen ohjeita. Hänen mielestään esimiestä ei kiinnosta alaisen ideat, jolloin jokainen hoitakoon omat tehtävänsä ja murheensa. ”Hankalat asiat ovat niiden päänsärky, jolle niistä maksetaankin”. Passiivinen alainen on mukava joukossa kulkija, jolla ei ole omaa taho-
toa tai mielipidettä. Kyse voi olla myös esimiehen yli johtamisesta. (Mts. 156.)

Mukava alainen hyväksyy ja toteuttaa kaikki esimiehen ohjeet ja tehtäväksi annetut työt ilman kritiikkiä. Hän on toimeenpanija ja uskollinen organisaatiolleen, toimii tiimipelaajana, ollen samaa mieltä esimiehen kansa. Hänet voidaan kokea nöyristeleväksi, konflikteja vältteleväksi, joka luopuu helposti itselle tärkeistä asioista. Esimies voi omalla pätemisen halullaan ympäröidä itsensä jees-alaisilla ja siten tyrehdyttää alaisen kasvun ja työyhteisön kehittymisen. Esimies voi väheksyä mukavan alaisen tuomaa lisä-arvoa. ”Mukavat” ovat hyviä muutoksessa, sillä he eivät hätiköi turhia, vaan selviävät rutiineista. (Mts.157.)

Pragmaattinen keskitie kulkija sopeutuu organisaation suunnan ja toiminnan muutoksiin. Toimii ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Hän tietää miten hyödyntää järjestelmää, jotta työt tulevat tehtyä. Hän toimii varman päälle, koska ei halua olla häviäjien joukossa, hän ei laita itseään likoon ja saattaa sortua oman edun tavoitteluun sekä politikointiin. Ei ole välttämättä kovin sitoutunut ryhmän tavoitteisiin, mutta haluaa säilyttää työpaikkansa. (Mts. 158.)

Vieraantunut alainen ajattelee, että esimies tai organisaatio ei osaa käyttää hänen ideoitaan, osaamistaan hyödyksi, muut saavat kunnian niistä. Pitää itseään riippumattomana ja kriittisenä toisia puolustavana henkilönä. Muut voivat kokea hänet negatiiv-

viseksi, harkitsemattomaksi ja itsepäiseksi henkilöksi, joka kapinoi ilman syytä – vihamielisestikin. Esittää harvoin rakentavia vaihtoehtoja. (Mts. 159 – 160.)

Tehokas alainen hyväksyy yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen. Hänen osaamis- taan ja ammattitaitoaan arvostetaan, koska hän osaa keskittyä olennaiseen, muuttuviin tilanteisiin ja on sitoutunut työhönsä. Tehokas alainen ymmärtää roolinsa ja täydentää organisaatiota omia kykyjään hyödyntäen. Esimies arvostaa tällaista johdettavaa, joka on avoin. (Mts. 161.)

Huomattavaa kuitenkin on, että erilaiset ihmistyypit eivät yksin riitä selittämään alais- ja esimiessuhteiden kokonaismerkitystä. Selvää on, etteivät ihmiset jakaudu kokonaisvaltaisesti yksistään mihinkään yhteen ainoaan kategoriaan, vaan heissä on monia ulottuvuuksia asioiden, tilanteiden sekä tunteiden vaihdellessa.

3.1.2 Ihmiskäsityksen merkitys

Ihmiskäsitys on olennainen osa mietittäessä lähtökohtia, miten parhaiten kohdata toinen ihminen yksilönä. Sisäistämme ihmiskäsityksen perheen, kasvatuksen, ympäristön, kulttuurin, koulutuksen kautta, joten lähtökohdat ovat yksilölliset ja erilaiset. Tämä vaikuttaa siihen, miten katsomme ja toimimme eteen tulevissa tilanteissa. Rauhala (1990b, 35, 47) tutkii holistista eli kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä kolmen osa-alueen kautta:

- ◇ Tajunnallisuus (psykykkis-henkinen olemassaolo), merkitsee yksilöllisten havainto- ja tunne-elämysten kokemista omista vaikuttimistamme riippuen (mieliala, ennakkoluulot jne.)
- ◇ Kehollisuus (olemassaolo orgaanisena tapahtumana), merkitsee erilaisten ihmisille välttämättömien orgaanisten elintoimintojen ylläpitämistä, joita ilman ihminen ei pysy hengissä
- ◇ Situationaalisuus (olemassaolo suhteina todellisuuteen) merkitsee, ettei ihminen ole kokonaisuus ilman elämäntilanteen huomioimista.

Näiden kolmen osa-alueen päämääränä on pitää yllä ihmisen sisäistä tasapainoa, vaikka ulkoinen ympäristö ja sisäinen terveydentila vaihtelevat. Holistisesti ihmistä katsottaessa kaikki osatekijät ovat yhtä tärkeitä ja välttämättömiä. Olennaista ihmiskäsityksessä on se, mitä halutaan kuvata, sillä näkemämme todellisuus muotoutuu suhteessa ihmisen ulkopuolella olevaan ja suhteessa omaan itseän. Ihmiskäsitys ohjaa kaikenlaista toimintaa. Ihmiskäsitys on olennainen osa alais- ja esimiestaitojen vuorovaiku-

tussuhteissa, sillä se ilmentää tapaa kohdata ja olla läsnä persoonina erilaisissa tilanteissa.

Kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä tukee Rauramon (2004, 39) mielestä Maslowin⁵ motivaatioteoria, joka korostaa yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Samalla motivaatioteoria on toiminnan voimanlähde, jonka tärkeimpänä osa-alueena pidetään itsensä toteuttamisen tarvetta. Näin siksi, että ihminen voidaan pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahtomaan sen tekemistä. Kokonaisuuden kannalta asioita katsottaessa ihmisen psykofyysisen olemuksen, arvostuksen, ainutlaatuisuuden ja luovuuden huomioiminen nousee tärkeään rooliin. Syynä motivaation puuttumiseen työelämässä voidaan nähdä se, että tarvehierarkian osa-alueet eivät ole kunnossa.

Rauhalan mielestä kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen yhteydessä voidaan puhua persoonista. Persoonana on itsetiedostukseen kykenevä ja tekemisistään täysvastuullinen ihmisyksilö. Näin siksi, että osajärjestelmien keskinäisessä vastavuoroisuudessa ja niiden yhdessä olemisessä kehkeytyvä persoona on enemmän kuin osat vain erikseen tai ne summatiivisesti yhteen koottuna (Rauhala 1990, 151).

3.2 Eettisyys ohjaa toimintoja

Eettisestä näkökulmasta katsottuna ihmisen eettisyys kasvaa jo äidinmaidosta alkaen. Ihminen on kokonaisvaltainen tuntija, osallistuja ja tekijä. Pienestä pitäen ihminen sisäistää läheistensä käsityksiä, arvostuksia ja odotuksia ja näiden kautta hänen minäkäsityksensä ja maailmankuvansa kasvaa. Ihmisen maailmankuva perustuu arvoihin, asenteisiin ja tunteisiin sekä tietoihin ja uskomuksiin omasta itsestä, muista ihmisistä ja ympäröivästä maailmasta, jotka muototutuvat erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. (Himberg & Jauhiainen 1998, 26.) Ihmisten eettisyys näkyy jokapäiväisissä teoissa, toiminnoissa ja ajattelussa. Tämä näkyy siinä, että ihmisen arvomaailmasta ja sen painopistealueista riippuen toiminta voi olla yksilö tai yhteisösuuntautunutta. Ajateltaessa asiaa ammatillisesti työyhteisön ja toimintakulttuurin kannalta jokaisen työntekijän

⁵ Maslowin tarvehierarkia Rauramon mukaan: 1 *Psykologiset tarpeet*, ruoka, lepo, liikunta, vapaa-aika, palautuminen, terveydenhuolto. 2 *Turvallisuuden tarve*, työyhteisö, työympäristö, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys. 3 *Liittymisen tarve*, ryhmät, tiimit, johtaminen, esimiestyö, organisaation me-henki. 4 *Arvostuksen tarve*, arvot kulttuuri, strategia, tavoitteet, mittaaminen, palkitseminen, palautejärjestelmät, kehityskeskustelut. 5 *Itsensä toteuttamisen tarve*, oppimisen ja osaamisen hallinta, urakehitys ja suunnittelu, metakognitiiviset taidot (tunneäly), luovuus.

tulee kyetä eettiseen toimintaan, jossa yhteinen hyvä sekä asiakkaiden etu menee oman minän edelle.

Hyvän elämän tavoittelu, niin yksityis- kuin työelämässäkin on itsestään selvää, mutta sitä ei aina huomata eettisyyden näkökulmaksi, vaikka eettisyys on ollut kautta aikojen yksi ihmisen tärkeimmistä peruskysymyksistä mietittäessä hyvän elämän olemusta. Erilaisten eettisten ohjeistusten myötä, ihmisille on tehty helpommaksi miettiä, verrata ja toteuttaa myös omaan elämäntapaan soveltuvia eettisiä näkökulmia. Työyhteisössä eettisten ohjeiden tarkoituksena on ohjata koko työyhteisön toimintaa ja vuorovaikutusjärjestelmää. Esimerkiksi eettisesti toimiva esimies voi toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaisia valintoja hänen vastuullaan olevat ihmiset tekevät omaa elämäänsä ja uraansa silmälläpitäen (Juuti 2002, 7). Eettisyys on osa toimintakulttuurin muodostumista, sillä etiikka ja moraali ovat aina mukana ihmisen toiminnassa. Samalla ihmiselle muodostuu erilaisia rooleja, ja hänen tarvitsee tuntea itsensä kyetäkseen johtamaan itseään ja muita. Tosiasia on, että eettiset näkökulmat ja ohjeet on helpompi ottaa vastaan, jos ne noudattavat yksilön omaa arvomaailmaa.

Alkulähtökohtana hyvän elämän etiikan teorioissa ajatellaan, että ihmiselämällä on suunta, tarkoitus ja päämäärä, joka muodostaa ihmisen varsinaisen hyvän. Päämäärän voi löytää vain tutkimalla, millainen ihminen oikeastaan on – tunnista itsesi logiikka. (Hakala, Kopperi & Nissinen 2002, 60 – 61.) Hyvän elämän eettiseen pohdiskeluun liittyvät kysymykset hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä sekä niiden välisestä suhteesta. Näitä pohdittaessa hyvän ja oikean välisen eron tulee korostua, koska hyvän tekemisestä ei koidu sanktioita, kun taas oikein tekeminen on usein jollakin tavalla sanktioitu, kuten esimerkiksi lait, asetukset, johtosäännöt (Juuti 2002, 8).

Pyrittäessä ymmärtämään työyhteisöissä vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltava laaja-alaisesti inhimillistä toimintaa; mikä on hyvän elämän perusta, millaisen arvomaailman olemme omaksuneet, mikä on käsityksemme yksilöstä tai toimivasta yhteisöstä, millaisiin yhteisöihin haluamme kuulua ja miten haluamme lunastaa oman roolimme niissä. Mikäli oma arvomaailma ja käsityksemme ovat pahasti ristiriidassa sen todellisuuden kanssa, jossa elämme omissa työyhteisöissämme, lienee selvää, ettemme voi hyvin (Mäkipeska & Niemelä 2005, 12). Saadaksemme selvää itsestämme ja muista on pysähdyttävä miettimään, mitkä tekijät vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja toimintatapoihin eli millaisia persoonia olemme. Itsetutkiskelu antaa mahdollisuuden

tarkastella omaa toimintaa yksilönä, alaisena tai johtajana – periaatteena on, että jokainen on johtaja, koska kaikki toiminta perustuu itsensä johtamiseen. Näin ollen yksilön toiminnan ja käyttäytymisen taustalla vaikuttavat tekijät, eivät välttämättä ole riippuvaisia toimintaympäristöstä, vaan persoonasta itsestään. Ennen kaikkea huomiota tulee kiinnittää yksilöiden erilaisuuteen sekä pyrkiä hahmottamaan kokonaisuuksia ja asiayhteyksiä erilaisuuden kautta.

3.3 Ammattietiikan monimuotoisuus

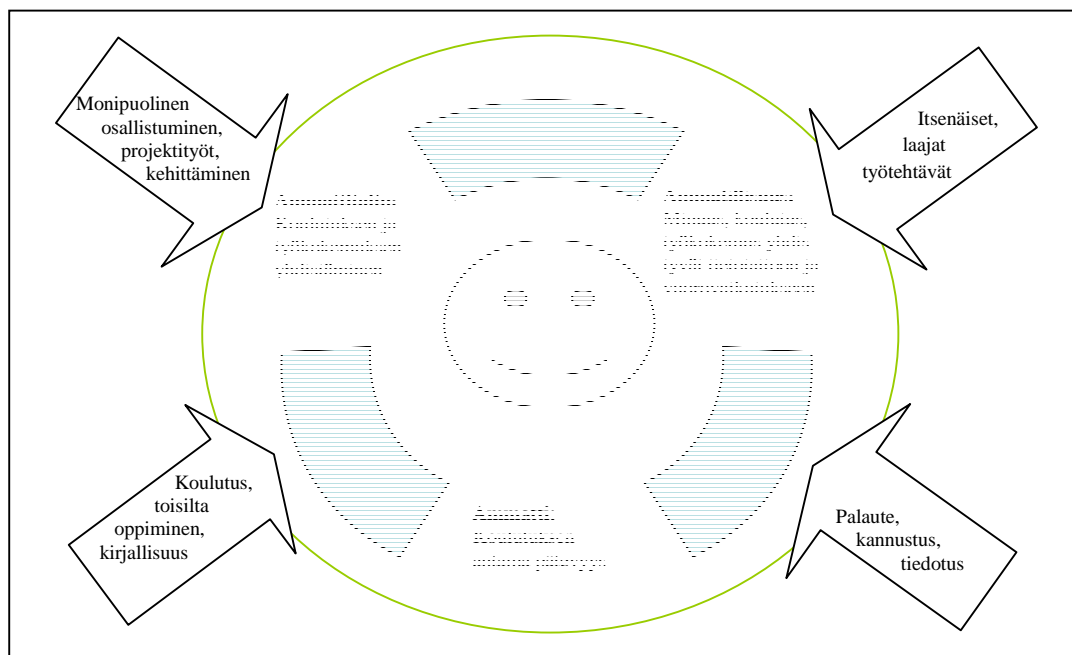
Ammattietiikka on monien osien summa, mutta ammattietiikan tulee näkyä käytännön työelämässä siinä, että kaikki työsuhteeseen liittyvät osapuolet (KVTES) sitoutuvat toimimaan ja noudattamaan lakien, normien, johtosääntöjen mukanaan tuomia eettisyyteen liittyviä periaatteita. Ilman työyhteisöön liittyvien eri lakien toteutusta ja niihin sitoutumista ei voida puhua systemaattisesta eettisestä toiminnasta. Näin ollen ammattietiikan sisäistäneet työnantajat ja työntekijät tietävät, mitkä ovat työnantajan velvollisuuksia sekä mitkä ovat työntekijän velvollisuudet ja vastuut. Ammattietiikan syntymiseen⁶ ja ilmenemismuotoihin vaikuttavat ihmisen kehittymisen elementit.

Sosiaali- ja terveysalan ammattieettiset periaatteet (Talentia 2005) soveltuvat monipuolisesti eri ammattikuntien käyttöön, sillä yksi ammattietiikan tunnuspiirteistä on oman työn, työkäytäntöjen ja ammatillisuuden arviointiin perustuva eettinen pohdinta. Eettiset ohjeet vahvistavat uskoa oman työn merkitykseen ja mahdollisuuksiin sekä tukevat alalla toimivien ammatti-identiteettiä. Hoiva- ja hoitoalan työssä korostuvat ennen kaikkea ihmisten kunnioitus sekä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Koko hoiva- ja hoitoalan työ perustuu eettisyyteen, koska toiminta pohjautuu etiikkaan ja ihmisoikeuksiin – vaikutukset kohdistuvat työntekijöiden ja asiakkaiden elämän kautta yhteiskuntaan. Huomioitavaa on, että yhteiskuntarakenteet monimutkaistuvat ja sen seurauksena eettiset kysymykset tulevat entistä vaikeammiksi käsitellä, koska vaikuttavien tekijöiden määrä lisääntyy. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla sekä muiden julkistensektoreiden lainsäädännön ja toiminnan laillisuus korostuu, koska ne liittyvät

⁶ Eettisistä ohjeistuksista huolimatta, pääpaino ammattietiikan noudattamiselle tulee perustuslaista, normeista ja ohjeistuksista. Perustuslaki on kaiken toiminnan taustalla ja velvoittaa yhteiskunnan huolehtimaan kaikista jäsenistään. Toisaalta julkisuus ja laki ei takaa oikeudenmukaisuutta, koska laki ei anna suoria vastauksia, vaan sen käytännön toimenpiteiden suorittajilta vaaditaan korkeaa ammattietiikkaa, joka ohjaa toimintaa.

yhteiskunnan oikeudenmukaisuuteen ja demokraattiseen toimintatapaan. Yhteiskunnan moniarvoistuksessa on vaikea löytää yleisesti hyväksytyjä normeja ja sen vuoksi ammattietiikan merkitys korostuu. (Talentia 2005, 5.)

Ammattietiikka ei synny hetkessä, vaan kasvaa ammatitaidon kasvaessa ja lisääntyessä. Työyhteisön ammattietiikkaa ja ammatillisuuden kasvua voidaan kuvata laatimani kuvion 2 avulla:



KUVIO 2. Ammatillisuuden synty

Kuten kuviosta 2 ilmenee, työn sisällön monipuolisuus on lähtökohtana itsensä toteuttamiselle sekä henkiselle että sosiaaliselle kasvulle työssä. Kehittymistä ei juuri voi tapahtua muuttumattomassa työympäristössä. (Teikari 2002, 66.) Toisaalta paraskaan koulutus ei tee ihmisestä osaajaa, vaan tarvitaan kykyä soveltaa oppimaansa käytäntöön – oikealla tavalla. Ammattitaitoinen osaaja osaa tarttua hetkeen, ottaa vastuuta mahdollisista virheistä, vastustuksesta ja kritiikistä huolimatta. (Rauramo 2004, 162.) Ihanteellista on jos työntekijän persoonallisuus, ominaisuudet ja koulutus antavat lisäarvoa työyhteisölle. Ennen kaikkea työyhteisöissä on tärkeää muistaa, että työyhteisöissä tarvitaan ihan jokaisen työntekijän työpanos sekä halua kehittyä ja kehittää. Järvinen (1996, 8, 70) puolestaan korostaa ammatillisen kasvun tukemisen ja ammattietiikan merkityksen korostamista, jotka ovat nykypäivänä jokaisen organisaation tehtäviä. Kokonaisvaltainen tukeminen ja kouluttautuminen estävät paikalleen jäämistä sekä lisäävät innovaatiota ja sitoutumista. Kouluttautumisen mahdollisuus pitää antaa

jokaiselle, joka on kiinnostunut itsensä ja ammatillisen osaamisensa kehittämiseen. Nykypäivän hyvinvoivissa organisaatioissa henkilöstöpoliittisilla ohjelmilla tuetaan erityisesti omasta kehittymisestään kiinnostuneita aktiivisia ja tuloksia aikaan saavia avainhenkilöitä.

Siltala (2002) kiteyttää ammattietiikan vaikuttavuuden toteamalla, että mikäli organisaatio, työyhteisö, yritys tai johtamiskäyttäytymisen ei kestä eettistä tarkastelua on edessä katastrofi eli tragedia. Ammattietiikan⁷ vaikuttavuus voi näyttäytyä nykypäivänä organisaatioissa tapahtuvana tragediana eli murhenäytelmänä; kuten irtisanomisina, työpaikkakiusaamisena, eristämisenä, hyötyajatteluna sekä ylikuormitetun ja uupunen työntekijän, asiantuntijan tai esimiehen työtehtävissä ja niihin kohdistuvissa odotuksissa. (Siltala 2002, 26). Pyrittäessä arvioimaan ammattietiikan vaikuttavuutta tulee tarkastella ammattietiikan tavoitteita sekä päämääriä ja ylisuuria tai alimitoitettuja odotuksia tulee suunnata uudelleen. Ammattietiikka siis näkyy ja kuuluu jokaisen yksilön työpakkakäyttäytymisessä ja työpanoksessa silloin, kun ammattietiikkaa katsotaan laaja-alaisesti.

4 ROOLIT JA TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

4.1 Roolien merkitys

Erilaiset roolit ovat osa työpaikkojen kokonaisuutta. Sosiaalipsykologisessa merkityksessä rooli tarkoittaa tietyssä sosiaalisessa asemassa olevaan henkilöön liittyvää odotusten kokonaisuutta. Työpaikalla kyse on aina sosiaalisesta asemasta, jossa työskentelevät erilaisissa tehtävissä esimies ja työntekijä. Heillä on siis erilaiset roolit. Sanojen alainen ja esimies yhteenkuuluvuutta ei huomioida suomen kielessä, vaan ne mielletään toisilleen alisteisiksi. Alais- ja esimiessuhteiden merkityksen korostuminen on nykypäivää, joten on suotavaa mieltää niiden merkitys vastavuoroiseksi, jossa kumpikin osapuoli on riippuvainen toinen toisestaan. Tämä tarkoittaa Keskinen (2005a, 27) mukaan sitä, että työpaikalla vallitsevasta sosiaalisesta asemasta johtuen, voidaan puhua käsitteellä alainen (employee) ja esimies (employer), eivät sisällä alisteisuutta, vaan ilmaisevat neutraalisti sen millaisissa asemissa ja työtehtävissä työntekijät ovat.

⁷ Kiteytettynä ammattietiikka on moniulotteinen kokonaisuus lakeja, normeja, ohjeistuksia sekä toimintatapoja, mutta jättää käytännön toteutuksen ammatillaisen tehtäväksi.

Työyhteisössä vallitsevat roolit rakentuvat alais- ja esimiesaseman sekä minuuden, etiikan sekä ammatti- ja työtehtävien mukaisiin rooleihin ja vuorovaikutussuhteisiin. Keskinen (2005a, 29) näkee, että jokaisen tulee kantaa työyhteisössä asemansa mukaista roolia. Roolit voivat olla epäselviä riippuen siitä, miten valtasuhteet, työtehtävät ja toimialueet on jaettu. Voi siis olla niin, ettei ”käsikirjoitusta” ole tehty selväksi, jolloin toimintakin on epämääräistä tai vailla tavoitteita. Kaiken roolituksen takajatuksena on, että jokaisen pitää tietää paikkansa ja vastuunsa, kulloinkin kyseessä olevan toiminnan suorittamiseksi. Roolistaan huolimatta kukaan ei voi käyttäytyä kuin ”tuuliviiri”, vaan tarvitaan uskottavuutta, luotettavuutta ja persoonallista tyyliä ennakoitavuuden sekä turvallisuuden luomiseksi. Rooliristiriidat ja työn aiheuttamat paineet ovat olennainen osa nykypäivän johtajuuteen liittyviä elementtejä. Johtajuuteen liittyvien rooliristiriitojen sietäminen, asioihin puuttuminen ja niiden esille nostaminen ovat johtajana toimimisen perusedellytyksiä. Roolista huolimatta, jokaisen työyhteisön jäsenen pitää kasvaa roolinsa mukaan sekä puuttua asioiden kulkuun ja antaa palautetta tarvittaessa.

Syvänen (2003, 46) esittää tutkimuksessaan rooliristiriidat työn paineina, jotka kohdistuvat ihmisen persoonallisuusmuuttujiin. Niiden vaikutukset näkyvät siitä, miten työhön, työympäristöön, työyhteisön jäseniin ja työolosuhteisiin suhtaudutaan. Tämä perustuu siihen, että ihminen ei ole perusluonteeltaan taloudellinen vaan sosiaalinen ihminen, jonka päätöksentekoa järjen lisäksi tunteet ohjaavat. Tunnetasolla koettu tyytyväisyys ja ihmistenväliset suhteet sekä vuorovaikutus menevät organisaation etujen edelle. Persoonallisuusmuuttuja vaikuttaa motivaation välityksellä ihmisen päätöksentekoon, joka säätelee työponnistuksen tasoa ylös tai alaspäin. Toisaalta henkinen tasa-paino vaikuttaa siihen, miten ihminen hallitsee kokonaisvaltaisesti elämäänsä.

4.2 Rooliristiriidat

Työyhteisöjen rooliristiriidat ovat monimutkaistuneet, ja niiden hoitaminen vaatii entistä vankempaa ammattitaitoa. Ryyänen ja Myllykangas (2000, 17 -19) tarkastelevat eettisyyttä ja rooliristiriitoja monipuolisesti. Eettisestä näkökulmasta ajatellen rooliristiriitojen yleisilme on muuttunut, sillä aiemmin moraalilla lähti usein liikkeelle ihmisen sosiaalisesta tarpeesta tasoittaa ristiriitoja muokaten samalla yhteisöä toimivampaan suuntaan. Nykypäivänä tämä ei välttämättä pidä paikkaansa, koska yhteiskunta korostaa yksilöllisyyttä eikä koe tarvitsevansa moraalista sosiaalisten rakenteiden ylläpitoon.

Tällöin moraalien tarpeen korvaa yksilön itsekkyyden ja omien tarpeiden tyydyttäminen. Entistä enemmän yksilöt haluavat itselleen kaiken nyt ja tässä, jolloin moraalisaännöt laitetaan koskemaan muita, kunhan ne eivät rajoita omaa elämää. Rooliristiriidat ja eettisyys ovat kyseenalaisia myös päätöksentekoprosessissa, koska usein toiminta on jo käynnissä, kun ryhdytään etsimään päätökselle tarvittavia perusteluja ja näyttöä. Toisaalta rooliristiriidat voivat johtua, myös erilaisista toiminta- ja lähestymistavoista. Etenkin erilaiset työntekijät, ammattikunnat sekä työorganisaatiot voivat kyseenalaistaa toistensa työtehtäviä ja toimintatapoja, koska asenteet ja arvostuksen puute estävät eettisen näkemyksen. (Uusi-Rauva & Pirjetä 2002, 76).

Työyhteisöihin tulleet rooliristiriidat ovat monimuotoinen ilmiö, jossa on useita erilaisia näkökantoja, ilmenemismuotoja ja vaihtoehtoja. Keskinen (2005a, 30 – 33) näkee työyhteisössä olevien, työhön liittyvien ristiriitojen⁸ taustalla olevan muun muassa roolien sisäiset ristiriidat, roolien väliset ristiriidat, persoonan ja roolin väliset ristiriidat, sekä roolin ylikuormittavuudesta johtuvat ristiriidat. Ristiriidat voivat kohdistua työntekijän asemaan, käyttäytymiseen, ristiriitaisiin odotuksiin tai toimintatapoihin. Työntekijästä riippuen voidaan odottaa käskyttämistä, ylhäältäpäin tulevaa ohjeistusta ja vahvaa auktoriteettia. Toisaalta on totuttu toimimaan itsenäisesti ja vapaasti, jolloin kaikkinaiset toimenpiteet esimiehen taholta koetaan loukkaukseksi. Sopiikin kysyä, missä menee vastuun, vapauden ja johtajuuden liitoskohdat, jotta oltaisiin tyytyväisiä ja päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin niin, ettei kukaan kokisi kaatuvansa ”taakan” alle, joka on seurausta liian vähäpätöisistä tai vastuullisista töistä?

Työyhteisöjen perusristiriitana voidaan pitää konfliktia työtavoitteiden ja työntekijöiden muiden tarpeiden välillä. Sovittuihin tavoitteisiin tähtäävää suoraviivaista ja rationaalista toimintaa uhkaa jatkuvasti työntekijöiden inhimilliset tarpeet. Ristiriita tavoitteisiin tähtäävän puolen ja ihmisen muiden tyydytystä etsivien puolien välillä ilmenee aina jossakin muodossa kaikissa työyhteisöissä. (Lönnqvist 2000, 38 – 39.) Työyhteisön rooliristiriidat ovat yleisiä joka työyhteisössä. Useimmiten rooliristiriidat aiheutuvat yksittäisten ihmisten henkilökohtaisista ominaisuuksista. Kenenkään etu ei ole se, että erilaisten persoonien käyttäytyminen ohjaa koko työyhteisön toimintaa ja työl-

⁸ *Sisäiset ristiriidat* ovat erilaisia roolin kantajaan kohdistuvia keskenään ristiriitaisia odotuksia, esim. halu itsenäisiin ja vapaisiin toimintatapoihin, mutta korostetaan auktoriteetin tärkeyttä *Roolien väliset ristiriidat* tulevat esille toimittaessa kollegana ja esimiehenä samanaikaisesti. *Persoonan ja roolin välisiä ristiriitoja* ovat yhteensopimattomuus käyttäytymisen ja roolin kesken. *Ylikuormittavuudesta johtuvat ristiriidat* tulevat esille, jos ei pääse vapaa-aikanakaan irti työroolistaan.

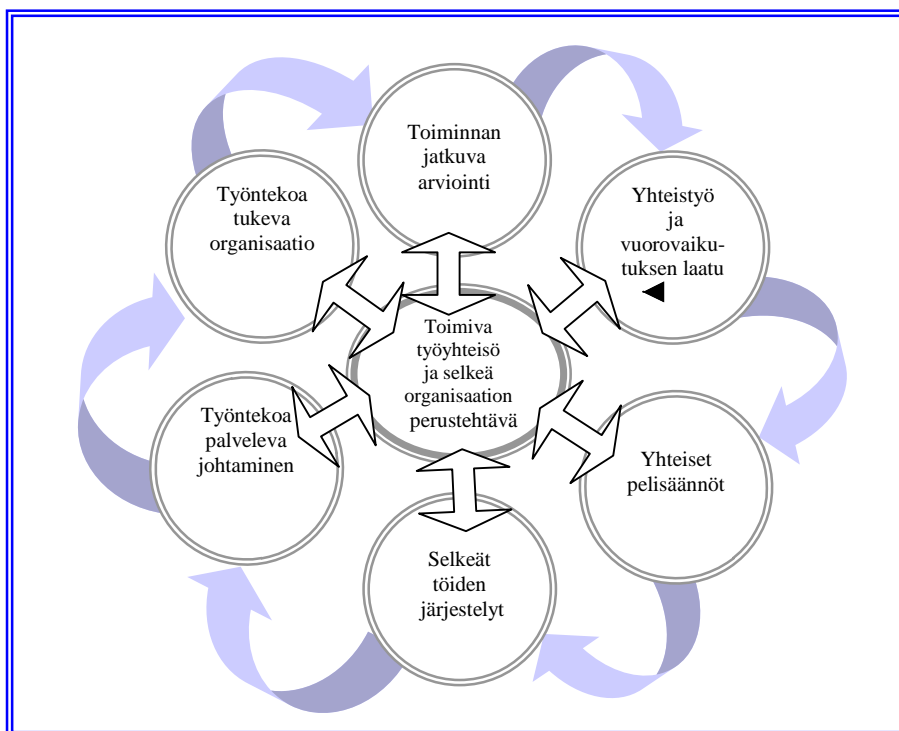
mapiiriä, ongelmallinen alainen tai esimies lisää tehottomuutta ja kustannuksia sekä pahoinvointia (Syvänen 2003, 192).

Keskisen (2005a, 31) mukaan ratkaisukeinoja rooliristiriitojen läpikäymiseen ja niiden vähentämiseen on useita. Niitä voivat olla muun muassa asioihin puuttuminen, avoin keskustelu, itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen sekä laaja-alainen tietotaito erilaisissa vuorovaikutustilanteissa on osa ammatillista osaamista. Mikään ei kuitenkaan muutu tai ratkea, mikäli toimijoiden välillä ei ole arvostusta, luottamusta ja kunnioitusta. Sitoutuminen työyhteisöön ja tehtäviin auttaa ristiriitojen läpikäymisessä ja erilisten ratkaisumallien hakemisessa.

4.3 Työyhteisön peruspilarit

Työyhteisön tärkein tehtävä on turvata työyhteisön toimivuus ja mahdollistaa laadukkaat palvelut sekä tehokas toiminta. Työyhteisön perusasioihin kuuluvat oleellisesti visioiden, tavoitteiden, päämäärien sekä työtehtävien määrittäminen ja erilaiset organisaatiorakenteen mukaiset johtamismenetelmät. Yleisesti voidaan todeta, että toimivan työyhteisön peruspilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio ja työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt ja toiminnan jatkuva arviointi. Lisäksi peruspilareiksi voidaan luokitella työyhteisön yhteistyö ja vuorovaikutuksen laatu sekä yhteiset pelisäännöt.

Kuvio 3 esittää työsuojeluoppaita ja -ohjeita 42 mukailleen työyhteisön peruspilarit (Työsuojeluhallinto 2005, 11):



KUVIO 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Työsuojeluhallinto 2005, 11)

Kuviosta 3 huomataan, että työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Mikäli kuviossa esiin tulevat osa-alueet, ovat toisistaan irrallaan, työyhteisö ei voi toimia moitteettomasti. Huolimatta peruspilareiden olemassaolosta, niiden sisäistäminen jää työyhteisön jäsenelle. Parhaimmillaan peruspilarit antavat pohjan toimivalle työyhteisölle ja pelisääntöjen noudattamiselle. Mitkään peruspilarit eivät yksin turvaa työyhteisön toimivuutta, vaan tähän tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten työpanos. Kukaan ei rakenna toimivaa työyhteisöä yksin.

Rauramo (2004, 38) näkee työhyvinvoinnin edistämisen saumattomaksi yhteistyöksi organisaation ulkoisten ja sisäisten toimijoiden kesken. Työhyvinvointia edistää selkeä työnkuva, hyvä tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet sekä oma osaaminen. Yksilötasolla työhyvinvoinnin edistämässä keskeistä on omien arvojen kirkastaminen ja itselle tärkeiden osa-alueiden tasapainottaminen. Työhyvinvointia pohdittaessa huomio tulee kiinnittää erityisesti työ- ja yksityiselämän tasapainoon, koska molemmat vaikuttavat jaksamiseen ja työmotivaatioon.

Työhyvinvointia voidaan katsoa myös työyhteisön tavoitteiden ja itsetunnon kannalta. Tämä on tärkeää siksi, että tavoitteen yksilöllinen merkitys määräytyy työelämässä sen mukaan, kuinka tärkeä tavoite on yksilön itsetunnon kannalta. Lönnqvistin (2000) mukaan ihminen, jonka itsetunto on häilyvä, kokee työnsä joko itsetuntoa tukevana tai sitä uhkaavana. Näin ollen suhde työtavoitteisiin joutuu samanlaisen arvioinnin kohteeksi: joko niistä on hyötyä itsetunnolle, jolloin sitoutuminen onnistuu, tai tavoitteet merkitsevät uhkaa ja synnyttävät vastarintaa. Edellä mainitun vuoksi työelämässä itsetunnon tarpeet pitäisi valjastaa yhteistyön käyttöön, jolloin jokainen voisi toteuttaa itseään ammatillisesti niin, että yksilö voi kokea voivansa hyödyntää organisaation yhteistä voimaa. (Mts. 40, 41.)

4.4 Perustehtävä ja työhyvinvointi

Työyhteisöjen hyvinvointi rakentuu ihmisten välisistä suhteista, työtehtävistä ja luottamuksesta. Työyhteisöjen perusasioiden on oltava kunnossa, jotta työhyvinvointi on mahdollista. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 218) mukaan työhyvinvoinnin perusasioita ovat muun muassa:

- **Perustehtävä:** perustehtävästä on työyhteisössä yhteinen käsitys ja sen merkitys on määritelty asiakkuuden kannalta, tavoitteet yhdessä sovittuja, toiminnan mittarit selkeitä, suoritusvaatimukset kaikkien tiedossa
- **Työnjako:** vastuualueet selkeitä, sisäinen työnjako kaikkien tiedossa, yhteistyömuodot toimivia ja joustavia
- **Pelissäännöt:** yhteisössä on sovittu yhteisiä käytäntöjä koskevista pelissäännöistä ja henkilöstöpolitiikan toteutuksesta, vuorovaikutukselle on annettu puitteet, jotka varmistavat tarvittavan tiedonkulun ja yhteisen asioiden käsittelyn
- **Ihmisten toiminta:** osaaminen suuntautuu tulevaisuuteen ja sen kehittyminen on varmistettu, erilaisuutta hyödynnetään, voimavaroista huolehditaan, palautemenettely on organisoitu.

Työhyvinvointi ja sen mittaaminen⁹ on jokaisen työyhteisön ja organisaation perusedellytys, toimittaessa pitkäjänteisesti toimintoja kehittäen ja uudistaen (Rauramo 2006, 17). Tosiasia on sekin, että työelämässä vallitsee nykypäivänä jatkuva muutos-hakuisuus, joka edellyttää yksilöiltä, yhteisöiltä ja organisaatiolta jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Muutoksen hallinta vaatii osapuolilta aktiivista otetta sekä elin-

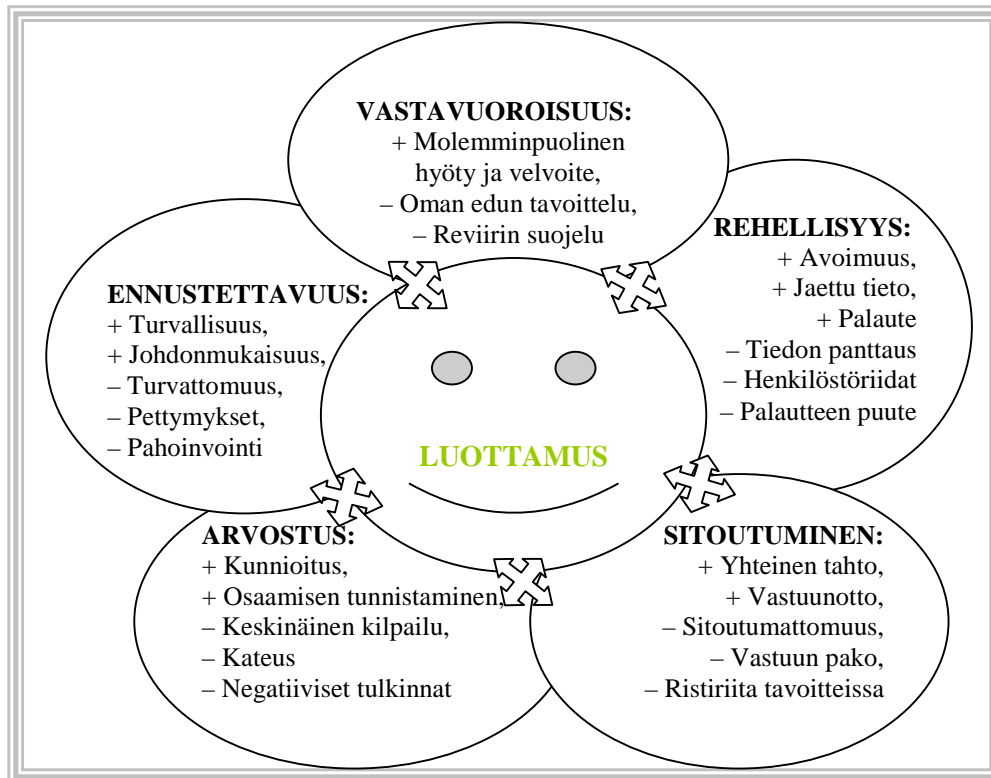
⁹ Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää. Huomioitavaa on, että työyhteisöt tarvitsevat sopivassa määrin tyytymättömyyttä ja kilpailua. Niistä kumpuaa kriittisyyttä, kehitystä ja saadaan voimavaroja muutokseen: Lisäksi yksilöt motivoituvat seuraamaan omaa kehitystä ja työhyvinvointi lisääntyy.

ikäisen oppimisen merkityksen ymmärtämistä. Rauramon (Mts. 32) mielestä oman oppimisen ja osaamisen ylläpitäminen on työntekijöiden paras työsuhdeturva, joka vaikuttaa myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Muutosvastarinta on usein turhaa, koska se hidastaa uudistusten läpivientiä ja lisää näin resurssien ja voimien kulutusta epäsuotuisasti.

Rauramo (Mts. 20) toteaa, että työhyvinvointia haittaa myös ns. kiireorganisaatio, jonka perustehtävä muuttuu aikojen saatossa toiseksi kuin, mitä alun perin toiminnalta on odotettu. Kiireorganisaatiossa keskitytään vain kiireen hallintaan, jolloin arvot, laatu ja ihmissuhteet kärsivät. Toisaalta kiirettä voidaan pitää työyhteisössä myönteisenä, sillä kiireisen ihmisen koetaan olevan tärkeä. Tosiasiassa kiire on muutoksen ja uudistumisen pahin vihollinen, sillä kiireessä ei ehditä luoda uutta. Kiirettä vähättelemättä se on pääasiallisesti tunne eikä mitattu tosiasia. Kaiken kiireen keskellä on pysähdyttävä miettimään, miten luoda olosuhteet, jossa kiire rasittaa mahdollisimman vähän työntekoa sekä laskee fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta. Toisaalta työyhteisösopimuksella voidaan luopua kiire-sanankäytöstä, jolloin usein huomataan, että kiire vähitellen katoaa tai vähenee. Juuti ja Vuorela (2002, 98) mieltävät kiireen tarpeeksi muuttua tai uudistaa toimintatapoja. Kiireestä ei haluta luopua, koska rutiinit luovat turvallisuutta – kiireestä huolimatta.

Työhyvinvoinnin yhtenä elementtinä Rehnäck ja Keskinen (2005, 7) näkevät niin sanotun yleisen kontrolliorientaation, jolloin työntekijä tunnistaa voivansa vaikuttaa asioihin. Kontrolliorientaatio voi olla työntekijän itsensä aikaan saama, jolloin mahdollistuu hyvät esimies-suhteet tai se voi olla tahdosta riippumatonta, joka haittaa hyvien esimies-suhteiden syntyä sekä työn hallinnan tunnetta. Kontrolliorientaation vaikutuksessa negatiivisesti alais- ja esimies-suhteen avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen tulee, siitä keskustella yhdessä rakentavasti – miettien yhteisiä toimintatapoja sekä niihin vaikuttavia asioita. Työyhteisön hyvinvoinnissa on tärkeää se, että kaikki ovat sitoutuneita ja toimivat vastuullisesti. Työhyvinvointi on osa työyhteisön luottamuksellisen ilmapiirin muodostumista.

Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 36) mukaan luottamuksellisen ilmapiirin rakentumiseen vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti seuraavat kuviossa 4 esitetyt asiat:



KUVIO 4. Luottamuksen kehä (Niemelä ja Mäkipeska 2005, 36)

Kuvio 4 ilmentää kokonaisvaltaisesti sitä, miten luottamuksellinen ilmapiiri syntyy tai mitkä asiat haittaavat luottamuksen muodostumista. Luottamuksen aikaansaaminen tarvitsee aina onnistuakseen positiivisia asioita ja -asennetta. Huomioitaessa työyhteisössä vaikuttavat erilaiset persoonat, tehtävät ja toimintatavat ei voida välttyä myöskään negatiivisilta asenteilta. Negaatiot hidastavat tai estävät luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen. Negaatioiden poistaminen vaatii vastavuoroista keskustelua ja yhteisten pelisääntöjen ja päämäärien noudattamista sekä aitoa arvostusta kaikkien osapuolten työtä kohtaan.

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 31 - 50) kuvaa työhyvinvointia vastavuoroisuuden näkökulmasta, jossa luottamus on peruslähtökohta työyhteisön monimuotoiseen toimivuuteen. Ilman rehellisyyttä, sitoutuneisuutta, arvostusta ja vastavuoroista lähestymistapaa ei molemminpuolista luottamusta ja työhyvinvointia voi rakentua. Epäluottamuksen vallitessa työyhteisössä riittää haasteita kaikille, sillä luottamuksen rakentaminen on yhteinen asia. Etenkin johtajalle työyhteisössä vallitsevan luottamuksen tai epäluottamuksen tiedostaminen on tärkeää, sillä johtajan pitää kyetä saamaan ihmisten voimavarat, itseohjautuvuus, kehittyminen ja osallistuminen huippuunsa. Luottamuk-

sen ja ”huippujen” johtaminen lisää yhteisöllisyyttä ja keskinäistä luottamusta, mutta valvontaan perustuva johtaminen vähentää luottamusta ja työhyvinvointia.

Oman leimansa työhyvinvoinnille tuo työyhteisön jäsenten erilaiset elämäntilanteet ja ikärakenne. Ikärakenteen korostaminen ei saa olla mikään itsetarkoitus sillä, jokainen on juuri niin iäkäs kuin itse tuntee olevansa – ikää ei aina tule käsitellä vuosina, vaan yksilöllisinä kokemuksina. Erilaisista työyhteisön jäsenistä huolimatta, työyhteisön tärkein asia on huomioida työyhteisön toimivuus ja toiminta, eikä hoitaa työntekijöiden henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita tai niihin liittyviä ongelmia. Työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomioiminen on kuitenkin nykypäivän menestyville organisaatioille tyypillistä. Oleellista on toimeentulon, ihmissuhteiden, harrastusten, vapaa-ajan, terveyden ja perhe-elämän mahdollisimman hyvä yhteensovittaminen. Yksityis- ja työelämän yhteen sovittamisella voidaan parantaa ihmissuhteita, ilmapiiriä ja työssä jaksamista sekä tuottavuutta ja laatua. (Rauramo 2004, 27.)

Perustehtävän hoitaminen ja työhyvinvoinnin turvaaminen tarvitsee hyvät tiedot ja taidot sekä sosiaalisesti vankat vuorovaikutustaidot. Johtamisen näkökulmasta katsottuna perustehtävässä onnistuminen vaatii johtamiskoulutusta, ennakkoluulottomuutta, laaja-alaista osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Perustehtävän hoitamisessa ja työhyvinvoinnissa yhdistyvät alais- ja esimiestaitojen yhdistäminen työyhteisöä palvelevaksi kokonaisuudeksi. Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta on suotavaa, että työyhteisön jäsenillä on tiedossa työnantajan laatimat organisaatiota ja työyhteisöjä koskevat visiot. Visioiden lisäksi tarvitaan tavoitteet ja keinot, joilla päästään päämäärään. Päämäärän ja töiden sujumisen kannalta on olennaista se, että jokainen tietää perustehtävänsä, sekä henkilökohtaisen työnkuvansa. Työnkuvan ja perustehtävän määrittely selventää valta- ja vastuu suhteita sekä turvaa työntekijälle mahdollisuuden hoitaa työtehtävänsä toimivaltansa puitteissa.

4.5 Persoonat ja valta

Kaikkeen toimintaa liittyvät ihmiset ja valtasuhteet. Ollila on väitöskirjassaan tutkinut vallan muotoja. Ollila (2005, 17) mieltää erilaiset persoonat, naamiot, roolit osaksi yhteiskunnan rakenteellista kokonaisuutta, joiden kautta tämä tarkoittaa henkilön valtaan liittyvää odotusten kokonaisuutta. Ajateltaessa työyhteisöä kyse on aina persoonien rooleista ja vallasta, koska siellä työskentelevät erilaiset osaajat. Työyhteisön johta-

juuden osaamisessa korostuu verkostojen johtaminen ja motivointi, koska persoonien mielialat, moraali, innostus ja senioriteetti vaihtelevat. Vallan käsitettä yksinkertaistena voidaan sanoa, että persoona- sekä roolimuuttajat ilmenevät, jokaisessa työyhteisössä jossakin muodossa. Työyhteisöissä olemme tekemisissä eettisten asioiden kanssa pohtien, kuinka organisaation ja siellä toimivien persoonien intressit sovitetaan yhteen palvelemaan työyhteisön tavoitteita.

Ollila (2005, 18) toteaa, että kaikelle toiminnalle sekä persoonan vallalle ja vallan käytölle on ajatus siitä, että persoona ilmentää roolia tai naamiota, jota henkilö esittää yhteiskunnassa tai millä piilottaa minuutensa. Yksilön valta on sidoksissa yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin, jotka kuvastavat niitä päämääriä, joihin yksilö ja yhteiskunta pyrkivät. (Mannermaa 1998, 143). Voidaan puhua vuorovaikutuksesta ja tiedonhallinnasta, jotka ovat vallan tärkeimpiä ilmenemismuotoja.

Toimittaessa moraalisesti ja vastuullisesti voidaan puhua ”persoonuudesta”. Persoonuus on käsite, joka kätkee sisälleen mm. itsetietoisuuden, itsekontrollin, kokemuksellisuuden; kyvyn suhteisiin, välittää ja tuntee sekä kommunikoida. (Ollila 2005, 19.) Persoonuuden tulee olla laaja-alainen (vrt. Rauhalan kokonaisvaltaisen ihmiskäsitys¹⁰), jotta voidaan ymmärtää erilaisia toimintoja, käyttäytymistä ja niiden taustalla vaikuttavia asioita. Persoonuus ja minuus¹¹ ohjaavat kaikenlaista toimintaa – ilmentäen tapaa kohdata, olla läsnä. Persoonien ja vallan olemuksesta huolimatta tärkeintä on työyhteisön tehtävä ja sen toimivuus.

Toisaalta Persoonuuden tutkinta perustuu minuutta tutkiviin minäteorioihin¹², joista on luotu joukko minuutta kuvailevia termejä. Olipa teoria mikä tahansa, tärkeintä on, että ihminen pystyy tarkkailemaan eli reflektoimaan itseään ja antamalla mahdollisuuden kokonaisvaltaiselle kasvulle. Minuuden eri tasot luovat pohjan sille, miten yksilö

¹⁰ Lauri Rauhala (1990) tutkii holistista (kokonaisvaltaista) ihmiskäsitystä kolmen osa-alueen kautta: *Tajunnallisuus* (psykkis-henkinen olemassaolo), merkitsee yksilöllisten havainto- ja tunne-elämysten kokemista omista vaikuttimistamme riippuen (mieliala, ennakkoluulot jne.). *Kehollisuus* (olemassaolo orgaanisena tapahtumana), merkitsee erilaisten ihmisille välttämättömien orgaanisten elintoimintojen ylläpitämistä, joita ilman ihminen ei pysy hengissä. *Situationaalisuus* (olemassaolo suhteina todellisuuteen) merkitsee, ettei ihminen ole kokonaisuus ilman elämäntilanteen huomioimista.

¹¹ Minuus kattaa alleen minäkäsityksen, minäkuvan, identiteetin, persoonallisuuden ja näiden kautta myös maailmankuvan rakentumisen. *Tarkasteltaessa minuutta* lähtökohtana voi olla minän toiminta tekijänä, kokijana eli subjektina tai kohteena eli objektina.

¹² *Minäkäsityksellä tarkoitetaan* yksilön tiedostamattomia ja kielellisesti kuvattavissa olevia uskomuksia itsestään. Minäkäsitys rakentuu *minäkuvasta, identiteetti-käsitteestä ja persoonallisuudesta*, jotka vaikuttavat laaja-alaisesti ihmisen ominaisuuteen.

tulee myöhemmin jäsentämään tietoa kokonaisvaltaisesti. Minuus on avaimena myös sille, miten ihminen havainnoi ja tulkitsee itseään, oppii kokemuksistaan tai, miten hän määrittelee tai ratkaisee ongelmiaan (Himberg & Jauhiainen 1998, 21.)

Juuti ja Vuorela (2002, 14 – 15) käsittelevät valtaa hallinnan ja vuorovaikutuksen näkökulmasta, jossa osaaminen, tieto ja yhteiset kokemukset luovat onnistumisen edellytyksiä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Samalla valtuutetaan työntekijät antamalla heille vastuuta ja vapautta sekä mahdollisuus erilaisiin tehtäviin ja toimintatapoihin. Valtuuttamisen ajatus perustuu siihen, että tietoihin, suhteisiin ja asiantuntemukseen liittyvä valta lisääntyy ja kasvaa sitä jakamalla, eikä se vähennä esimiehen valtaa tai työyhteisön mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Esimiestyössä asioiden hallinta ei enää yksin riitä, vaan tarvitaan hyvät vuorovaikutussuhteet työntekijöihin.

4.5.1 Vallan olemus

Ollila (2005, 17)) on perehtynyt vallankäytön puoliin, jotka liittyvät vallankäyttäjän luonteeseen, yksilöllisiin erityispiirteisiin – painopisteenä on silloin pehmeä valta. Pehmeä valta perustuu arvoihin, aatteisiin ja ideologioihin suostuttelemisessa, jolloin on syytä puhua yksilöistä vallan käyttäjinä. Painopistealueena on persoonan valta eli naamion tai roolin mukanaan tuomat tavat toimia. Lisäksi tulee persoonuus käsite, johon sisältyy mm. itsetietoisuus, itsekontrolli, kokemus; olevasta, menneestä ja tulevas-ta, kyky luoda suhteita ja välittämistä sekä kyvystä kommunikoida.

Lyhyesti ja ytimekkäästi voidaan sanoa, että yksilöllä on valta, jos hän saa toiset tekemään, mitä haluaa, vaikka taivuteltava ei alun perin olisikaan halukas myöntymään vallankäyttäjän ajatuksiin. Vallan erimuotoja esiintyy, jokaisessa työyhteisössä ja yhteiskuntarakenteessa. Ollila (2005, 18) mainitsee yleisiksi vallan muodoiksi: pakottamisen, auktoriteetin, karismaattisen vaikuttamisen. Näin persoonien vallan vastuu korostuu, vaikka se ei olekaan yhtä suosittu tema kuin valta. Jokainen on kuitenkin aina vastuussa teoistaan.

Huomioitavaa on se, että persoonan vallan rajoittaminen ei demokratiassa tunnu hyväksyttävältä, koska ihmisoikeuksiin kuuluu tietty määrä valtaa, jonka persoonat käyttävät eri tavoin (Mts. 24). Usein persoonat käyttävät valtaa karismaan kätkeytyneinä, sillä karisman muotoja on monia. Toisaalta karismaattiselta vallankäyttäjältä, persoo-

nalta odotetaan aitoutta ja moraalialia, ei erilaisia naamioita, joita käytetään tarvittaessa. Onkin tärkeää huomioida vallan ja persoonien yhteisvaikutus, jolloin jokaisen tulee miettiä valtaa käyttäessään, mitä tekee, millä motiiveilla päätökset tehdään, mitkä ovat ratkaisujen tavoitteet, vastaavatko keinot niitä, vai loukkaako tai alentaako vallankäyttö jotain toista ihmistä. Näin toimittaessa käytetään positiivisesti vallan auktoriteettia legitimitisestil¹³. (Mts. 110).

Lönnqvistin (2000, 14) näkemyksenä on, ettei käskysuhteisiin, valtaan sekä pakkoon perustuvilla johtamisen elementeillä voida nykypäivänä hyödyntää ihmisten inhimillisiä voimavaroja. Näiden tilalle tarvitaan yhteistyötä, sekä tietoa ja osaamista siitä, miten yksilöiden käyttäytyminen ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat toimintakentässä. Tämä merkitsee sitä, että vastuu työelämän ja yksityiselämän välisen suhteen hoitamisesta ja tasapainottamisesta on jokaisella itsellään. Tosiasia kuitenkin on, että työelämässä suuntaudutaan perustehtävän mukaisesti, käyttäytyen siihen kuuluvalla tavalla.

4.5.2 Arvoperusteinen valta

Ennen kaikkea arvot toimivat suunnannäyttäjinä, jotta tarpeet ja odotukset toteutuivat halutulla tavalla. Arvot kehittyvät ja muuttuvat aikojen saatossa, mutta arvojen merkitys on suorassa suhteessa työhön sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Arvojen kunnioittaminen lisää sitoutumista ja yrittämisen halua sekä vähentää alistumisen tunnetta. (Harju 2002, 70.)

Arvot näyttäytyvät yhä useammin moniulotteisissa vallan kokonaisuuksissa, jotka vaikuttavat ihmisiin ja ympäristöön laaja-alaisesti. Arvoperusteiset muutokset korostavat päämääriä, jolloin moraaliset ja eettisen arvonäkökulmat saattavat heiketä talousnäkökulman korostuessa. Arvotyhjiön poissa pitämiseksi tarvitaankin arvomuutosten ennakoimista, heikkojen signaalien havaitsemista, sillä valta on niillä, jotka osaavat ennakoita. Ennakointi auttaa menestykseen, sillä tulevaisuuden menestyjät ovat niitä, jotka sietävät epävarmuutta ja kykenevät toimimaan epävarmoissa olosuhteissa, koska omaa identiteettiä tai asemaa ei rakenneta tittelin perään. (Mannermaa 2006, 41.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 176) pohtivat autoritaarisuuden ja täyden demokratian muotoja. Lähtökohtana on, miten esimies ja alaiset käyttävät ja ymmärtävät vallan

¹³ Legitimititeetti= vallankäytön kohteet kokevat vallan oikeutetuksi ja ovat sen vuoksi valmiita alistumaan sääntöihin ja määräyksiin.

merkityksen. Antaako esimies kunnian tai vallan päättää asioita tarvittaessa alaiselle, vai pitääkö esimiehen antaa hyväksyntänsä kaikkeen päätöksen tekoon. Kyse on siitä, valtuutetaanko työntekijät ottamaan vastuuta, vai alistetaanko heidät toteuttamaan johtajan esityksiä. Tästä johtuen johtamista usein arvostellaan autoritaarisuuden tai demokraattisuuden perusteella, vaikka arvioinnin tarkoituksena tulisi olla tulokset ja vaikuttavuus. Erilaiset arvo- ja valtajärjestelmät yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan keskuudessa vaikuttavat, jossakin määrin kaikkeen toimintaan. Työyhteisön ja yksilön erilaiset arvo- ja valtakäsitykset voivat vähentää työssä jaksamista ja haitata työntekoa, sitoutumista sekä uudenoppimista.

4.5.3 Osaamisen hyödyntäminen

Osaamisen hyödyntäminen ja henkilöstövoimavarojen oikein mitoitettu käyttö, ovat olennainen osa organisaation osaamispääoman¹⁴ johtamisesta. Osaamista voidaan kuvata luontaiseksi tai harjaantumisen ja oppimisen kautta saavutetuksi kyvyksi, jossa saatua tietoa voidaan jäsentelyn kautta soveltaa käytännön toiminnassa päämääriin pääsemiseksi. Oikein mitoitettu henkilöstövoimavarojen käyttö edellyttää Hätösen (1998, 7) mukaan suunnitelmallista henkilöstön kehittämistä ja osaamisen tunnistamista, jolloin on mahdollista saada oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin. Henkilöstön osaamisen ja kehittämisen tavoitteena on turvata työntekijöille oikeat taidot, tiedot ja valmiudet tehdä sitä, mikä on yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista. Osaamisen ja henkilöstövoimavarojen hyödyntämisellä turvataan osaava henkilökunta nyt ja tulevaisuudessa.

Huomiota tulee kiinnittää myös työyhteisössä vallitsevien taustatekijöiden tuntemukseen, koska ne korostuvat työskennellessä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tärkeää on huomioida yksilöiden erityispiirteet, jolloin yksilöt kokevat tulevansa ymmärretyksi. Ymmärretyksi tuleminen edesauttaa luottamuksen syntymistä työympäristöön, esimieheen sekä lisää samalla työn haasteista selviytymistä (Harju 2002, 68). Yleisesti ottaen osaamista ei voi valjastaa, ellei tunne itseään ja toimintaympäristöään. Ollila (2005, 178) mieltää osaamisen pääsääntöisesti tavallisten persoonien tavallisiksi töiksi, eikä miksikään erikoisalaksi. Ajateltaessa alaisen ja johtajan osaamista, valtaa ja persoonaa – olennaista siinä on oikeudenmukaisuus, jämäkkyys, onnellisuuden luomi-

¹⁴ Osaamispääoma tarkoittaa organisaation henkilöstön kokonaisosaamista: tiedot, taidot, asenteet, kokemukset, kontaktit, vuorovaikutustaidot jne.

nen ja kypsä aikuisuus. Osaamisen hyödyntäminen ei ole yksin työnantajan¹⁵ ja johdon tehtävä, vaan persoonan tulee toimia aktiivisesti ja tehdä osaamisensa näkyväksi.

Ennen kaikkea Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 47) kokevat, että osaavalla ihmisellä on monenlaisia taitoja, joilla saadaan lisäarvoa itselle ja organisaatiolle. Osaaminen muodostuu monesta tekijästä, kuten työhön liittyvistä taidoista, jotka luovat pohjan ammattitaidon kokonaisuudelle. Kokonaisvaltainen tietotaito vaatii koulutusta, harjoittelua ja kokemusta. Näiden lisäksi tärkeitä ovat organisaatioon liittyvät ihmissuhteet, tiimin jäsenyys, alais- ja esimiestaidot, sekä verkostot muihin jäseniin. Monipuolisen verkoston avulla on mahdollista saada työt sujumaan tilanteessa kuin tilanteessa. Verkostojen ja vuorovaikutussuhteiden avulla voi oppia uutta koko ajan. Osaamisen valjastaminen on mahdollista, mikäli arvot ovat kohdallaan. Osaava alainen omaa rohkean omantunnon, joka auttaa ja ohjaa töissä sekä vuorovaikutussuhteissa.

Osaamisen hyödyntäminen merkitsee sitä, että esimieskeskeisyydestä luovutaan ja annetaan tiimien sekä työyhteisöjen kehittyä. Kehittyminen edellyttää osaamisen tunnistamista sekä työyhteisön jäsenten välistä arvostusta ja kunnioitusta, jolloin voidaan tukea jokaista tarvittaessa. Kun vahvuudet on tunnistettu ja ne ovat voimakkaasti ryhmän toiminnassa mukana, saavat ryhmän jäsenet muiden käyttäytymisestä jatkuvaa myönteistä ja arvostavaa palautetta (Juuti & Vuorela 2002, 121). Osaamisen hyödyntäminen on avainasemassa työn mielekkyyttä ja houkuttelevuutta ylläpidettäessä. Osaamisen hyödyntäminen lisää työmotivaatiota ja mahdollistaa ammatillisen kasvun sekä antaa työyhteisölle uutta energiaa ja osaamispääomaa.

¹⁵ Työsopimuslain 26.2.2001/55 toisen luvun ensimmäisessä pykälässä määritellään *työnantajan velvollisuudet* edistää suhteitaan työntekijään sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään toimintaa, tehtävää, työmenetelmiä muutettaessa ja kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykensä mukaan edetäkseen työurallaan. (KVTES; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2007 - 2009, 251.)

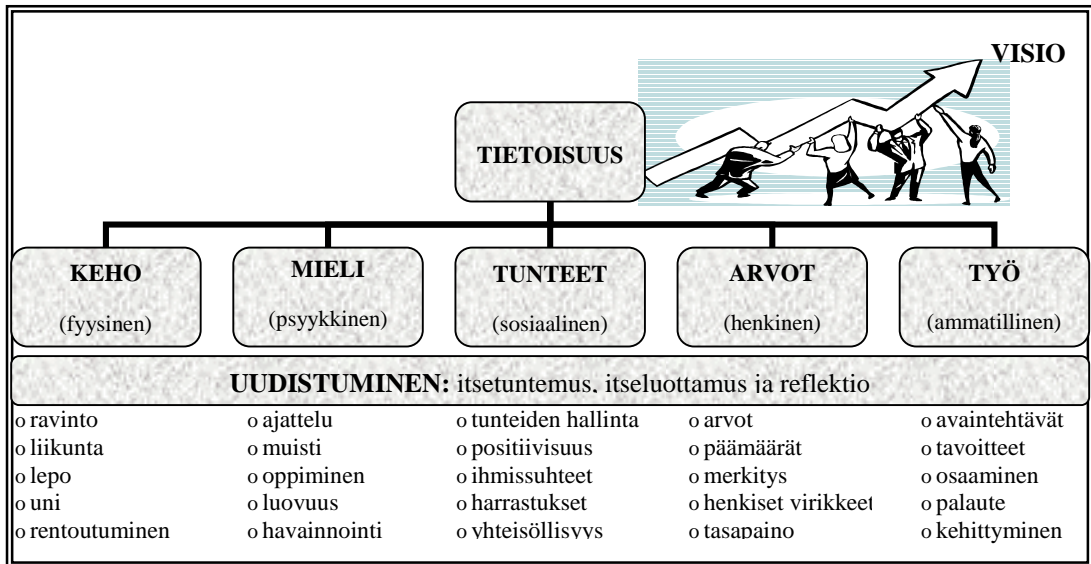
5 *YHDESSÄ JOHTAMISEN TAITO*

5.1 **Itsensä johtaminen**

Johtamisen tärkeyttä ei voida työelämässä eikä elämässä yleensäkaan sivuuttaa. Kaiken johtamisen perustana on itsensä johtamisen taito. Itsensä johtamisen taitoa tarvitaan jokapäiväisissä toiminnoissa ja niistä suoriutumisessa. Älykäs johtajuus on johtajien ja johdettavien vuoropuhelua, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2006, 6). Tullakseen hyvin johdetuksi ja kyettäkseen vaikuttamaan jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuuta yhteistoiminnasta ja johtajuuden sujuvuudesta.

Toisaalta itsensä johtaminen mielletään itseohjautuvuudeksi varsinkin silloin, kun ei toimita virallisessa esimies- tai johtajaroolissa. Vaahtio (2006, 16) perustelee johtajuuden korostamista sillä, ettei täysi itseohjautuvuus ole työyhteisöissä kauan mahdollista. Itseohjautuvuus antaa toki työntekijöille mahdollisuuden erilaisiin työtehtäviin, mutta aikaa myöden itseohjautuvuus voi kaventaa osaamista, mikäli työt valitaan huonoilla perusteilla. Täyden itseohjautuvuuden työyksiköissä kriisit lisääntyvät, koska vastuukysymykset hämärtyvät ja muutamat työntekijöistä ottavat vallan. Johtajuutta tarvitaan, jotta työyhteisö onnistuisi tehtävissään ja pääsisi asetettuihin päämääriin. Johtamisen ei kaikesta huolimatta tarvitse olla keskitettyä johtamista, vaan itseohjautuvuuden johtamista erilaisilla johtamisjärjestelmillä.

Tämän päivän älykäs johtaminen muodostuu kolmesta osa-alueesta: organisaation, ihmisten ja itsensä johtamisesta. Näin siksi, että työnhallinnasta on siirrytty elämönhallintaan ja ajanhallinnasta itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen on hyvin henkilökohtainen prosessi: johtaja, johdettava ja johtaminen ovat kaikki samaa kokonaisuutta (Mts. 16). Älykäs itsensä johtaminen perustuu itsensä kokonaisvaltaiseen johtamiseen, jossa yhdistyvät kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastot. Kuviossa 5 tarkastellaan älykästä johtamista tarkemmin Sydänmaanlakan 2006, 29 mukaan:



KUVIO 5. Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29)

Kuvio 5 ilmentää hyvin sen, miten monipuolinen kokonaisuus johtaminen ja etenkin itsensä johtaminen on. Sydänmaanlakka (2006, 30) toteaa, että työelämässä tämä tarkoittaa tietoista suhtautumista ja toimintaa eteen tulevissa haasteissa. Arki- ja työelämässä ei riitä, että odottaa muiden täyttävä panosta asioiden ja tehtävien hoidossa, mutta jättäytyy itse paitsioon toiminnasta. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen rakentaa omaa ”organisaatiotaan”, huolehtien siitä, miten ”oma” organisaatio menestyy. Menestymiseen tarvitaan eri osastojen yhteistyötaitoja, sitoutumista ja luottamusta eri-ikäisiin, erilaisiin ihmistyyppisiin sekä suvaitsevaisuutta toimia useammalla eri tavalla työtehtäviä suunniteltaessa ja tehtäessä.

5.2 Johtaminen pääomana

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 14 – 15) tarkastelevat johtamista, organisaatioiden toimintaa ja hyvinvointia pääomakäsitteen avulla. Pääomalla tarkoitetaan perinteisesti taloudellista pääomaa, huomio on organisaation taloudellisen pääoman kasvattamisessa. Taloudellisen pääoman tuotto on liian yksipuolinen mittari organisaation toiminnan ja elinkelpoisuuden mittaamisessa sekä suunniteltaessa toimintaa pitkällä aikavälillä. Julkisella sektorilla taloudellisen pääoman korostuminen saattaa johtaa siihen, että palveluiden tuottaminen väestölle jää taka-alalle huomion kiinnittyessä säästöihin ja taloudellisuuteen.

Taloudellisen näkökulman lisäksi tarvitaan muitakin näkökulmia, sillä organisaation pitkäjänteinen toiminta vaatii laaja-alaisempaa näkökulmaa organisaation elinkelpoisuuden turvaamiseksi. *Taloudellinen näkökulma* tarvitsee rinnalleen henkisen pääoman näkökulman, jolla tarkoitetaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamista, johon organisaatio on ”sijoittanut” palkatessaan heidät. *Henkinen pääoma* määrää, kuinka hyvin organisaatio saavuttaa tavoitteensa, kehittyy ja pystyy uusiutumaan jatkuvissa muutostilanteissa. Ihminen päättää viime kädessä itse, miten hän käyttää kapasiteettiaan. Näihin valintoihin vaikuttavat toisaalta se sosiaalinen ympäristö, jossa hän toimii, ja toisaalta hänen henkilökohtaiset arvostuksensa ja motiivinsa. (Mts. 14.) Arvomaailman ollessa ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, henkisen pääoman käyttö minimoidaan. Johtamisen kannalta haasteeksi nousee henkisen pääoman ns. inhimillisen käyttäytymisen ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen työyhteisön muodostamassa sosiaalisessa ja kulttuurisessa kentässä. Henkisen pääoman käsite ei yksin riitä vastaamaan johtamisen haasteisiin, vaan lisäksi tarvitaan yhteisön näkökulma. Yhteisön näkökulma ilmentää yhteisön toimintaa, yksilöiden kapasiteetin antamista yhteiseen käyttöön ja siitä miten yksilöiden osaaminen osataan yhdistää.

Edellisten lisäksi tarvitaan *sosiaalisen pääoman* näkökulma, jolla tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, jossa sosiaaliset verkostot, yhteiset normit sekä ihmisten luottamus vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen. Sosiaalisen pääoman avulla taloudellinen ja henkinen pääoma saadaan käyttöön ja tuottamaan lisäarvoa. Lisäarvo voi olla mm. taloudellista vaurautta, innovaatioita tai fyysistä sekä henkistä hyvinvointia (Mts. 15). Sosiaalisella pääomalla saatu lisäarvo työyhteisöön luo yhteenkuuluvuudentunteen, sekä lisää tehokkuutta.

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 16 – 19), toteavat, että pääoman tukeminen on tärkeä osa organisaation ja johtajien tehtäviä. Tuki, selkeät tavoitteet ja päämäärät antavat työntekijälle mahdollisuuden toimia asiantuntijoina omilla työaloillaan. Toisaalta organisaation toimivuus pohjautuu organisaatorakenteeseen, jolloin pitää tuntea toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjako. Johdon tehtävä on ohjata organisaation toimintaa haluttujen päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Toimintansa tueksi organisaatiossa työskentelevien on tiedettävä roolinsa ja asemansa organisaatorakenteessa, voidakseen toimia sen osana. Organisaation toimivuus vahvistaa turvallisuuden tunnetta ja työnhallintaa.

5.3 Minä, sinä ja muut johtajina

Johtaminen on haasteellinen ja moniulotteinen tapahtumien ketju, jossa jokainen työyhteisön jäsen toimii vaikuttajana. Edellä esitettiin kaksi toisiaan täydentävää ”yhdes- sä johtamisen tapaa”, jossa työnantajan edun mukaista on turvata työntekijöille toi- minta- ja kehittymismahdollisuuksia. Tämä edellyttää, että työnantajalla on toimivat organisaatio-, toiminta- ja arvojärjestelmät, joiden puitteissa työntekijöiden tulee toi- mia. Haluttaessa toimiva, kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen mukainen organisaatiorakenne pitää siihen sisältyä sosiaalisen-, henkisen- ja taloudellisen pääomankäsite sekä itsensä johtamisen mahdollisuus. Sosiaalisen pääoman määrä riippuu rakenteiden ja järjestelmien toimivuudesta, ihmisten sitoutumisesta niihin sekä ihmisten välisten suhteiden määrästä ja laadusta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16). Kiteytetysti voidaan todeta, että itsensä johtamisen mahdollisuus merkitsee kehittymistä käytännötasolla, oivaltamiskykyä, herkkyyksien tunnistamista ja laaja-alaisuutta. Älykkään itsensä joh- tamisen päämääränä on itsensä toteuttaminen ja hyvä elämä (Sydänmaanlakka 2006, 68). Edellä mainittujen asioiden ollessa tasapainossa työntekijät voivat pääsääntöisesti hyvin sekä lisäävät tuottavuutta ja parantavat työnantajan imagoa.

Työntekijän näkökulmasta itsensä johtamista voidaan tarkastella perustehtävän kautta. Tämä merkitsee sitä, että perustehtävän mukainen toiminta ja muiden tarpeiden yhteensovittamista voidaan helpottaa aidolla kiinnostuksella – suunnittelemalla ja jaksot- tamalla työ oikein. Hyvin suunniteltu työpäivä muodostuu selkeistä lähitavoitteista, joiden saavuttamista seuraa palautuminen. Lähitavoitteen asettaminen edesauttaa jak- samista, lisää työn mielekkyyttä sekä mahdollistaa työntuloksista nauttimisen. Näiden lisäksi lähitavoite mahdollistaa työn tauotuksen ja itsensä palkitsemisen sekä lisää ta- voitietoisuutta. Toisaalta työyhteisön tavoitetietoisuuden ja olemassaolon oikeutuk- sen korostaminen ja ylläpitäminen jää aina esimiehen tehtäväksi. Tästä johtajuuteen liittyvästä perusvaatimuksesta aiheutuu se, että johtajuusroolin haltijan monet inhimil- liset tarpeet jäävät tyydyttämättä työroolissa. Johtajan ja esimiehen on huolehdittava itsestään ja omista tarpeistaan monipuolisesti työn ulkopuolella muissa rooleissa kye- täkseen hyvin johtamistehtäväänsä. (Lönnqvist 2000, 43.) Vaahtio (2006, 19) puoles- taan korostaa sitä, että johtamistyö ei ole päällepäin näkyvää, vaan paljolti näkymä- töntä uurastusta. Asiantuntijuus johtamisessa korostuu, joten käskytyksen ja kontrollin osuus vähenee, eikä esimiehen tarvitse tietää jokaista asiaa tai tapahtumaa työyhteis-össä.

Yhdessä johtamisen taito koostuu siis työnantajan ja työntekijän välisissä suhteissa ja valta asemissa, jotka mahdollistavat vastuun ja vapauden toimia työyhteisön jäsenenä. Organisaatorakenteesta ja itsensä johtamisen taidosta huolimatta johtamisen päävastuu jää aina työnantajalle ja vastuusuhteessa oleville johtajille.

6 TUTKIMUKSIA ALAIS- JA ESIMIESTAIDOISTA

6.1 Puuttumattomuuden paineet

Syvänen (2003, 16, 108) on tutkinut väitöskirjassaan julkisen sektorin vanhuspalvelun eri osa-alueita ja työkäytäntöjä. Tarkastelunäkökulmana väitöskirjassa on sisäisen tehottomuuden aiheuttamat yksilölliset ja organisatoriset tekijät sekä niiden vaikutukset. Syvänen tarkastelee asioita ja tuloksia erilaisten paineiden¹⁶ ja ihmistyyppien kautta.

Etenkin toiminnan ongelmien ja niiden aiheuttaman sisäisen tehottomuuden tutkiminen on mielekästä ja tärkeää. Rutinoituneista ja tehottomista toimintamalleista pois oppiminen edellyttää sitä, että kykenee näkemään myös omassa toiminnassaan muu-
tosta edellyttäviä piirteitä. Tutkimuksessa esiintyvät paineet ja ihmistyyppit ovat löydettävissä, jokaisesta työyhteisöissä. Erilaisten ihmistyyppien¹⁷ vaikutukset näkyvät koko työyhteisössä, joten on tärkeää tunnistaa oma ”tyyppinsä”. Tutkimuksessa todetaan, että suurin osa vastanneista oli oman työnsä hallitsijoita tai uudistajia. Hallitsijat kokivat työnsä haasteelliseksi ja toimivat sekä tehokkaasti ja uudistavasti, koska työn-
paineita oli sopivasti. Uudistajat puolestaan toimivat tulisieluisesti nostaen omaa työ-
ponnistustaan, koska kokivat työnsä liian helpoksi. Työkäyttäytyminen muuttui, kun työ koettiin kuormittavaksi. Silloin päädyttiin toimimaan Sähläreinä tai Touhottajina ja työtuloksia ei saavutettu. Oman haasteensa työyhteisöihin toivat Vanhoilliset ns.

¹⁶ Paineet koostuvat eri osa-alueista, näitä ovat mm.: *ulkoiset paineet* (talous, sopimukset, yhteistyö, odotukset, tarpeet, omais- ja asiakaspaineet), *organisaation sisäiset paineet* (yhteistoiminta, tavat, valta, vastuu, johtaminen, vaikuttaminen sekä osallistuminen), *yksilön sisäiset paineet* (työn vaativuus, osaa-
minen, työn hallinta, työkäyttäytyminen), ja *vaikuttavuuden paineet* (päämääräämättömyys, työn kuor-
mittavuus, ilmapiiriongelmat, sairastavuus, sitoutumattomuus, sekavat palvelujärjestelmät ja korkeat
kustannukset).

¹⁷ Syvänen (2003, 173 – 183) tarkastelee tuloksia eri persoonatyyppien kautta. näitä ovat mm. Hallitsijat, (työn sopiva kuormittavuus), Uudistajat (liian vähän kuormittavuutta, halua työn rikastamiseen), Sählärit, Touhottajat, Työnarkomaanit (työ kuormittavaa), Vanhoilliset (työnsä suojelijat), Maksimoijat, Kuhnurit ja Laiskurit (liian vähän kuormittavuutta, matala ”työtaso”), eivät halua nostaa suorituksensa tasoa, vaikka kapasiteettia löytyisi - omat tarpeet menevät muiden tarpeiden edelle. Työyhteisö voi pitää Hallitsijoita uhkana, jolloin heidät laitetaan työyhteisön normaalitasolle, silloin työmotivaatio vähe-
ne. Uudistajat kaipaavat vastuuta ja säpinää. Huomioitavaa on, että kaikissa ihmistyypeissä on hyvät ja huonot puolensa.

muutosvastarintaa harjoittavat, jotka suojelivat työalueitaan ja toimivat, joko aktiivisesti tai passiivisesti asioiden niin vaatiessa. Kuormittavuutta aiheutti etenkin monen asian samanaikainen tekeminen ja asiakkaalle jäävä liian vähäinen aika. Näiden lisäksi työyhteisö sisälsi Laiskureita, Siipeilijöitä, Maksimoijia ja Kuhnureita, jotka eivät antaneet täyttä työpanosta, vaan oman edun tavoittelu ja haluttomuus ohjasivat toimintaa. Työyhteisössä olevien ihmistyyppien kirjavuus, vaikeutta johtamista ja työnantajan on vaikea saada täysi vastine työntekijöihin sijoittamastaan pääomasta takaisin.

Syvänen (2003 192, 202, 235) tutkimuksessa paljastui yleisenä ongelmaksi, asioihin puuttumattomuus, vaikka työkäyttäytymisessä korostui sitoutumattomuus, omien etujen tavoittelu ja hyötyjen maksimointi sekä töiden sabotointi. Näiden lisäksi oman hankaluutensa toi tasapäästäminen ja työyhteisön tavat, jotka eivät mahdollistaneet uusiutumista. Johtajien ja esimiesten suurin ongelma oli asioihin puuttumattomuus, alisuoriutumisen salliminen muiden kustannuksella sekä johtajan liian läheiset suhteet työntekijöihin haittasivat esimiesten objektiivisuutta. Työyhteisöissä, joissa oli autoritaarinen, mutta keskustelevalta johtamistyyliä asiat hoituivat hyvin ja ilmapiiri oli hyvä. Autoritaaristen esimiesten johtamistavalle oli myönteistä vaikeiden asioiden kohtaaminen ja ratkaiseminen eli tietynlainen rohkeus tarttua asioihin. He saivat ratkaistua monia ongelmallisiksi koettuja, myös pehmoilevien esimiesten ja ei-johtajien jälkeensä jättämiä, ikuisuusongelmia. (Mts. 256.) Keskeisiksi tutkimustuloksiksi Syvänen (Mts. 276) sai kehittelemänsä 11P-oireryhtymän, jossa kunnallisen palveluorganisaation kulttuurilliset sisäisen tehottomuuden piirteet korostuivat. 11P-oireryhtymään kuuluvat palautteettomuus, panettelu, paneutumattomuus, pehmoilu, peittely, piilottelu, piittaamattomuus, pomottelu, puhumattomuus, puuttumattomuus ja päättömyys, jotka saavat aikaan työyhteisön tehottomuutta ja pahoinvointia. Lääkkeeksi Syvänen ehdottaa arvostusta, kunnioitusta, vastuuta ja vapautta, luottamusta, tasa-arvoisuutta ja avoimuutta. Näitä kaikkia välittämisen elementtejä tarvitaan, kun tehdään työtä kutsuksesta ja sydämellä.

6.2 Alaistaidot kuntatyössä – rooli ratkaisee

Keskinen (2005a, 4 – 6) on tutkinut henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen keskeisiä kysymyksiä siitä, miten esimies- ja alaistaidot täydentävät toisiaan. Johtavana ajatuksena tutkimuksessa on ollut esimiestyön onnistuminen edellytykset ja siihen tarvittavat alaistaidot, jolloin henkilöstö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti.

Toisena lähtökohtana tutkimukselle oli alais- ja esimiestaitojen vuorovaikutussuhteet ja organisatoriset psykologiset sopimukset, jonka työnantaja ja työntekijä tekevät työsuhteen solmimisen yhteydessä. Psykologisen sopimuksen tarkoituksena on lausua ääneen kaikki ne velvoitteet, odotukset, sitoumukset, joita molemmilta osapuolilta vaaditaan. Monikaan ei miellä psykologisen sopimuksen tärkeyttä, vaikka sillä turvataan molemminpuolinen houkuttelevuus, sitoutuminen ja työn laatu. Kolmantena lähestymistapana Keskinen käyttää tutkimuksessaan rooli käsitettä, joka kattaa alais- ja esimiesroolit ja niiden mieltämisen. Erilaisissa rooleissa toimivien työntekijöiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet paljastavat, millaisen sopimuksen he ovat keskenään tehneet. Roolit ja sopimus perustuvat aina sitoutumiseen ja luottamukseen, jotka vahvistavat henkilöstön kehittymisen perusedellytyksiä sekä hyvän että laadukkaan työsuorituksen aikaansaamista.

Alaistaito on lyhyesti ilmaistuna työskentelyä työntekijän roolissa¹⁸. Johtajuus merkitsee esimiesroolin vastuun kantamista. Mietittäessä alaistaitoja ja esimiestoiminnan monimuotoisuutta vastaan tulevat erilaiset rooliristiriidat. Keskinen (2005a, 31) *tutkimuksessa ilmeni*, että alaiset kohdistavat rooliristiriidat usein esimieheen. Johtajan toivottiin olevan sekä taloushallinnon vahva osaja että henkilöstöä ymmärtävä ja inhimillisellä tavalla lähestyvä. Lisäksi saatetaan odottaa käskyttämistä, ylhäältä tulevia ohjeistuksia, auktoriteettia ja toisaalta halutaan vastuuta, vapautta itsenäiseen ja riippumatomaan toimintaan. Näiden ohella odotetaan verkostojen ylläpitämistä, ajankohdattaiset haasteet tunnistavaa, tulevaisuutta ennakoivaa sekä innostavia puheenvuoroja pitävää ja työntekijöiden lausumattomia toiveita toteuttavaa esimiestä, joka johtaa käskevästi, mutta tilaa antavasti.

Työyhteisössä vallitsevat roolit tulee soveltaa aina organisaatiossa valitsevaan tilanteeseen. Keskinen (2005a, 30 – 41) tutki esimiestaitoja seuraavien roolien¹⁹ avulla: Suunnittelija toimii harkitsevasti, täsmällisesti, laskelmallisesti päätöksentekoon tukeutuen. Käynnistäjä on puolestaan toimeenpanija, riskejä ottava ja tulosorientoitunut.

¹⁸ Rooli-käsite kehittää ja selventää rooleissa olevien asemaa ja auttaa ymmärtämään, etteivät esimerkiksi kaikki vastoinkäymiset kohdistu itseen ihmisenä ja persoonana, vaan rooliin työyhteisön jäsenenä
¹⁹ *Suunnittelijat*, mukautuvia, kontrolloivia tunneihmisiä, täsmällisiä, yksityiskohdat huomioivia, tarvitsevat paljon taustatietoa päätöksiä tehdäkseen. *Käynnistäjät*, omien tunteiden korkea kontrolli sekä hallitseva tehtäväkeskeinen toimintatapa, tulosorientointi, päättäväisyys ja kilpailunhalu. *Rakentajat*, mukautuvia, tunteet ilmaisevia, tunnistaa käyttäytymisen taustalla olevat syyt, empaattisin, luottaa ihmisiin, saaden parhaat puolet esille. *Innostajat*, tunteet hallitsevat, näkee kokonaisuuden, löytää uusia näkökulmia, ottaa riskejä, työn pitää olla hauskaa, jännittävää, haasteellista, parantavat ilmapiiriä ja nostavat moraalialia.

Tulosorientaatio sopii kuntaorganisaatioon, kun ajatellaan vain taloutta, mutta on turmiollista ajateltaessa asiakaspalvelun laatua tai pehmeitä arvoja. Innostaja vetoaa henkilökunnan tunteisiin, ottaa mukaan, toimii spontaanisti ja antaa mahdollisuuden toimia hauskasti ja jännittävästi. Innostaja jakaa uskoa muihin, mutta negaationa on jatkuvien uusien tuulien ihannointi, joka väsyttää muut. Rakentaja luo verkostoja, panostaa tiimeihin, saavat asiantuntijat yhteistyöhön ja mukautuu henkilökunnan toiveisiin. Muutostilanteissa Rakentaja ylläpitää hitautta ja sekavuutta ja on muutoksen esteenä. Työyhteisössä vallitsevista rooliorientaatiosta huolimatta esimiehen tulee käyttäytyä roolissaan ennustettavasti, jotta luottamuksellisuus ja johdonmukaisuus toiminnassa säilyvät. Ennen kaikkea esimiesten toiminnan onnistumisen mittarina, voidaan käyttää esimiehen rooleja, joilla autetaan työntekijöiden perustehtävän laadukasta ylläpitämistä henkilökunnan työhyvinvointia ylläpitäen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että alais- ja esimiestaitojen sisällön ja merkityksen luovat työyhteisön jäsenet yhdessä. Kaikki työntekijät eivät tajua psykologisen sopimuksen olemassaoloa, sisältöä ja merkitystä. Hyvän itsetuntemuksen omaavien, omasta toiminnastaan, ajatuksistaan ja tunteistaan tietoisien, persoonallisuudeltaan ulospäin suuntautuvien on todettu hahmottavan paremmin psykologisen sopimuksen sisältöjä kuin heikommin omaa toimintaansa arvioivien. (Mts. 45.) Näiden asioiden ollessa kunnossa voidaan toimia ulospäin suuntautuneesti – kasvaen ihmisenä ja työntekijänä mahdollistaen samalla yhteisen hyvän päämäärän tavoittaminen.

6.3 Alais- ja esimiestaidot osa hyvinvointia

Rehnbäck & Keskinen (2005, 6) tarkastelevat tutkimuksessaan alaistaitoja sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta. Tutkimus selvittää esimiestyön ja alaistaitojen yhteyksiä työhyvinvointiin sekä keinoja hallita työtään. Esimiehen on mahdollista lisätä työntekijöiden työnhallintakeinoja mm. delegoimalla valtaa ja vastuuta, ”valtaistamalla” ja suostumalla aktiiviseen vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. Työntekijän on omalta osaltaan osattava ottaa vastuuta ja käyttää annettua valtaa organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Työhyvinvointi ja työn hallinnan tunne eli niin sanottu kontrolliorientaatio, ovat yhteydessä terveystyöhyvinvointiin ja menestymisen tunteeseen. Alais- ja esimiestaidot ovat osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta, jossa toteutetaan esimies-, johtamis- ja alaistaitoja. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet kärsivät ajanpuutteesta ja joutuivat siirtämään esimiestyöhön liittyviä tehtäviä myöhemmäksi tai

jättää niitä kokonaan tekemättä – töitä vietiin myös kotiin. Lisä haasteensa toi esimiehille säilytetty asiakastyö, josta oli vaikea kieltäytyä, koska siitä seurasi huono omatunto, mieluummin tingittiin omasta vapaa-ajasta, vaikka tehtyjen tuntien takaisin saaminen oli vaikeaa. Rehnback ja Keskinen (Mts. 11, 13 – 16) toteavat tutkimuksessa, että rooliristiriidat koettiin hankaliksi, etenkin toimittaessa esimiehenä ja kollegana, mutta myös esimiesroolin ja yksityisminän välillä. Tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta nousevat esimiesten johtamisen keinot ja niiden tiedostaminen sekä ristiriitojen käsittelytaidot. Etenkin esimies-kollega asemassa olevat esimiehet kokivat ristiriitoihin puuttumisen vaikeaksi, koska se edellyttää irrottautumista kollegan roolista. Esimiesten hyvinvoinnin turvaamiseksi, ammattitaidon kasvattaminen konfliktijohtamisen alueella auttaa oikeudenmukaiseen, johdonmukaiseen ja puolueettomaan asioiden käsittelyyn työyhteisössä. Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että hyvinvoivissa työyhteisöissä naiesimiehet odottavat enemmän vuorovaikutteisuutta kuin miesesimiehet, vastaavasti huonosti voivissa työyhteisössä esimiehet odottivat työntekijöiltä yhteisöllisyyttä.

Työntekijöiltä vastaavasti kyseltiin johtamiseen liittyviä alaistaitoja mitä työntekijä voi tehdä tullakseen oikein johdetuksi? Esimiehen tehtävänä on lisätä työntekijöidensä alaistaitoja ja vaikuttamiskeinoja. Hyvä esimies pyrkii aktiivisesti lisäämään työntekijöidensä alaistaitoja ja antaa mahdollisuuden toteuttaa niitä käytännössä. Etäinen ja autoritaarinen esimies nolaa nopeasti työntekijän pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä. (Mts.18.) Työntekijöillä korostui oman työn tekemisen taidot sekä yhteisöllisyys ja ammatillisen kasvun sekä vaikuttamisen mahdollisuus. Samalla työntekijät antoivat arvosanan itselleen hyvän johtamisen edistämisestä. Toisaalta voidaan myös kysyä, miksi työntekijä ei edistäisi hyvää johtamista? Tässä kohtaavat ihmisten erilaiset reagoitavat ja syyhakuisuus. Haetaanko työyhteisön toimimattomuuteen tai toimivuuteen syytä itsessä, esimieheissä, työyhteisössä vai muissa tekijöissä.

Rehnbackin ja Keskinen (Mts. 20 – 22) tuloksista ilmeni hyvin se, että hyvinvoivissa työyhteisöissä reagoititapa jakautui tasaisemmin kaikkien osa-alueiden kesken, kuin huonosti voivissa työyhteisöissä. Huonosti voivissa työyhteisöissä syytä haettiin esimiehestä ja muista kuin itsestä. Tarkasteltaessa asiaa tarkemmin, voidaan löytää ainakin kolme selitystapaa vastauksille ja työntekijöiden toiminnalle. Ensiksi voidaan todeta, että esimies voi olla auktoriteetti, jota voidaan pelätä asenteen tai sanelupolitiikan vuoksi. Toiseksi asioita voidaan tarkastella työyhteisön ja sen jäsenten toiminnasta käsin siten, että työyhteisöillä voi olla taipumus syyttää epäonnistumisesta esimies-

tä, koska alaidot ovat alhaiset, sillä hyviä alaidtoja toteuttava työntekijä osaa olla kohtuullinen myös esimiestään kohtaan. Kolmantena selvitysmallina voidaan tarkastella yhteisöllisen vallankäytön näkökulmasta, koska esimiesrooliin liittyy aina vallankäytön mahdollisuus ns. asemavalta. Vallankäyttö voi toimia molempiin suuntiin, jolloin esimies voi joutua vallankäytön kohteeksi, sillä työyhteisöt sisältävät aina virallista ja epävirallista johtamista sekä ryhmädynamiikkaa.

Rehnbäck ja Keskinen (2005) toteavat tutkimuksen johtopäätöksinä, että alaidot ovat yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin, mutta eivät suoranaisesti esimiesten hyvinvointiin. Alaidot ovat esimiestaitojen lailla monen tekijän summa. Niiden kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset (mm. persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) että todennäköisesti myös yhteisölliset (mm. ilmapiiri ja esimiestyö) tekijät. Tämä aiheuttaa veloitteen sekä esimiehille että työntekijöille: työntekijän on vaikea kehittää ja toteuttaa alaidtojaan huonon esimiestyön alaisuudessa, toisaalta hyväkään esimies tai alaidtoiltaan taitava kollega ei pysty opettamaan työntekijälle alaidtoja, mikäli työntekijän motivaatio kehittymiseen puuttuu. (Mts. 27.)

7 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA

7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät

Tutkimuksessa arvioidaan ja tarkastellaan Kalvolan kunnan vanhus- ja päivähoitossa työskentelevien työntekijöiden alais- ja esimiestaitoja. Lähtökohtana tutkimukselle on työyhteisön konteksti, jota tarkastellaan kunta organisaation, työhyvinvoinnin, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden näkökulmasta. Laaja-alainen näkökulma alais- ja esimiestaitoihin mahdollistaa kokonaisvaltaisen arvioinnin ja tutkiskelun erilaisista osaamisalueista tai niiden puutteesta.

Tutkimus käsittelee alais- ja esimiestaitoja sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Vastavuoroisuus on tärkeä työväline, jolla voidaan parantaa ja kehittää työyhteisön toimintaa sekä vuorovaikutusta. Koko työyhteisön toiminta tai toimimattomuus on sidoksissa työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden alais- ja esimiestaitoihin. Näin työntekijät vaikuttavat omien persooniensa ja vuorovaikutustaitojensa kautta työyhteisön toimintaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää:

1. Työntekijöiden näkemyksiä heidän omista alastaidoistaan ja esimiesten johtamistaitoon liittyviä odotuksia sekä
2. Esimiesten näkemyksiä siitä, miten erilaisia alaisia tulee johtaa

Tutkimuksen tavoitteena on:

1. Nostaa esiin alais- ja esimiestaitojen sekä erilaisten ihmistyyppien vaikutus työyhteisön toimivuudessa
2. Parantaa alais- ja esimiestaitoja osallistavalla ja avoimella vuoropuhelulla - miten tulla oikein johdetuksi ja miten kehittyä johtajana.

Tutkimuksessa käsitellään alais- ja esimiestaitoihin liittyviä asiakokonaisuuksia laaja-alaisesti, huomioiden työyhteisöissä vaikuttavat tekijät ja ihmistyyppit. **Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostaa** työntekijöille suunnatut Learning Cafe’et kahvipöytäkeskustelut, joilla avattiin keskustelu alais- ja esimiehuhteista sekä niiden vaikuttavuudesta työyhteisön toimintaan. Edellisen lisäksi työntekijöille tehtiin kyselytutkimus, jossa haettiin vastauksia työntekijöiden tavasta toimia ja reagoida erilaisiin työyhteisöissä vallitseviin asioihin. Näiden lisäksi esimiehille järjestettiin ryhmähaastattelu, jolla haettiin vastuksia, miten erilaisia ihmistyyppettä tulee johtaa ja millaisilla keinoilla esimiehet huomioivat työntekijöiden erilaisuuden.

7.2 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena ovat Kanta-Hämeessä sijaitsevan Kalvolan kunnan vanhuspalvelun ja päivähoidon työntekijät. Tutkimuskohteen työntekijät edustavat eri ammattiryhmiä, kuten hoiva-, hoito-, kasvatu-, puhtaanapito- ja keittiöhenkilökuntaa sekä lähiesimiehiä. Vanhuspalveluissa on työntekijöitä 47, joista lähiesimiehiä on kolme (3) sekä yksi (1) vanhustyön johtaja, joka on tutkimuksen tekijä. Päivähoidossa on työntekijöitä 29, joista yksi (1) on päivähoidon johtaja. Päivähoidon osalta perhepäivähoitajat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle heidän itsenäisen ja omassa kodissa tapahtuvan työnsä vuoksi.

Vanhuspalvelut ja päivähoito eroavat tosistaan organisatorisesti siten, että vanhuspalveluissa päivittäistoimintoja johtaa lähiesimiehet. Päivähoidossa työntekijät ovat suoraan kaikki päivähoidon johtajan alaisia.

7.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelminä käytettiin monimetodista tutkimuskäytännötä, jossa tutkittavaa ilmiötä lähestytään eri näkökulmista ja eri menetelmillä. Raunion (1999, 338) mukaan monimetodisilla menetelmillä eli triangulaatiolla on tarkoitus saada kokonaisvaltainen käsitys tutkimuskohteen laadullisista ominaispiirteistä ja siten parantaa tulosten luotettavuutta. Siksi erilaiset menetelmät eivät sulje toisiaan pois, vaan täydentävät toisiaan.

Tutkimuksessa käytettiin työntekijöille suunnattua kvantitatiivista eli tilastollista lähestymistapaa edustavaa kyselylomaketta, jossa oli avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Raunion (1999,339) mielestä avovastauksilla kerätty laadullinen tieto saattaa olla avuksi laaja-alaisen strukturoidun kyselyn vastausten tulkinnassa ja ymmärtämisessä. Kyselylomake mahdollistaa aineiston keräämisen Vilkan (2007, 27) mielestä siten, että kysymysten muoto on vakio: kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista lähestymistapaa, joita edusti työntekijöille järjestetyt Learning Cafe'e kahvipöytäkeskustelut, ja esimiehille suunnattu teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Alasuutarin (1999, 22 – 43) mukaan vastakkainasettelua tai ”joko-tai” valintaa erilaisten tutkimusmenetelmien välillä ei ole syytä tehdä. Siksi kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa on pidetty hyvänä, koska yhdessä menetelmässä pitäytyminen antaa usein tutkimuskohteesta yksipuolisen ja rajoittuneen kuvan.

Erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistämiseen liittyy myös ongelmia. Usein ongelmana nähdään se, että eri menetelmät vastaavat eri kysymyksiin, jolloin samasta tutkimuskohteesta saatavat tutkimustulokset muodostuvat erilaisiksi. Tässä tutkimuksessa erilaisten menetelmien käyttö ei vaaranna tutkimuksen luotettavuutta, koska haastattelut ja kyselylomake täydentävät toisiaan. Tutkimusaineiston järjestelyssä ja analysoinnissa on tutkijan pyrittävä systemaattisuuteen, perusteltavuuteen, kattavuuteen sekä totuudellisuuteen. Tieteellisen tutkimuksen pitää olla objektiivista: toisin sanoen havaittu tulos ei saa olla riippuvainen havainnoijasta tai hänen tavastaan tulkita ilmiötä (Nummenmaa 2004, 19). Tutkimuksen kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät auttavat saamaan monipuolisen kuvan tutkimuskohteista ja aihealueista. Empiirisen

tutkimuksen tehtävänä on etsiä keinoja jokin vaikutusmahdollisuuden toteuttamiselle (Rauhala 2005a, 127).

Tämä tutkimus on kokonaistutkimus, jonka populaation muodostavat kaksi kuntaorganisaation osa-aluetta, vanhuspalvelun ja päivähoidon henkilökunta. Kokonaistutkimus tulee luonnollisesti kyseeseen silloin, kun populaatio on hyvin pieni (Nummenmaa 2004, 21). Toisaalta kokonaistutkimus on oivallinen valinta, kun katsotaan tarpeelliseksi tutkia koko perusjoukkoa. Kokonaistutkimus katsotaan myös haasteelliseksi, etenkin käyttäytymistieteissä, sillä kaikkien havaintojen arviointi ja tulkinta vaatii monipuolisia tutkimusmetodeja. Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska kaikille haluttiin antaa mahdollisuus vaikuttaa ja esittää mielipiteensä. Samalla tutkimuksen reaaliteetin kannalta kokonaistutkimus on hyvä valinta. Tiedonhankintamenetelmään vaikutti paljolti se, että alaidot ovat suhteellisen uusi käsite ja eikä siitä ole puhuttu työyhteisöissä kovinkaan avoimesti. Teorian ja empiirisen aineiston yhteensovittamisella saadaan monipuolinen näkökulma alais- ja esimiestaitoihin liittyvistä haasteista.

Aineiston hankinnassa ja analysoinnissa käytetään eri menetelmien ja aineistojen yhteensovittamisessa triangulaatiota, joka mahdollistaa tutkimusmateriaalin empiirisen ja teoreettisen osan vuoropuhelun sekä tarkastelun monesta eri näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kolmen (3) tutkimusvaiheen kautta, seuraavasti:

7.3.1 Learning Cafe

Alkutilanteen kartoittamiseksi järjestettiin työntekijöille ryhmätyö Learning Cafemenetelmällä. Ryhmätyö toteutettiin neljä (4) kertaa keväällä 2007, näin varmistettiin mahdollisimman monen työntekijän osallistuminen keskusteluun. Learning Cafe eli kahvipöytäkeskustelu toimi alkuunpanijana alais- ja esimiestaitojen keskustelulle ja tulevalle kyselylle. Learning Cafe'n perusajatuksia ovat mm.:

- Hiljaisen tiedon vaihtamisen tavoitteena on saada aikaan yhteistä ajattelua, koko yhteisön/organisaation tavasta ajatella, nähdä työ ja koko maailma.
- Tiedon synnyttäminen ja uuden oppiminen on jatkuva prosessi, jossa yhteisön jäsenet ovat valmiita rakentamaan yhteistä ajattelua sekä testaamaan sitä käytännössä.
- Ihmisillä on sisällään se viisaus, jonka avulla voi kohdata vaikeimmatkin haasteet.

Kahvipöydissä keskusteltiin siitä, millainen on hyvä johtaja ja alainen. Samalla mahdollistui alais- ja esimieskäsitteiden merkityksen avaaminen työyhteisössä siten, että ne ovat toisilleen rinnakkaisia käsitteitä. Alais- ja esimiessuhteet perustuvat vastavuoroisuuteen, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan.

Learning Cafe-menetelmällä ei haettu varsinaisesti tutkimustuloksia, vaan se toimi alais- ja esimieskeskustelun alkuunpanijana. Tarkoituksena oli saada työntekijät keskustelemaan alais- ja esimiessuhteiden merkityksestä työyhteisössä. Learning Cafe mahdollisti myös sen, että työntekijät saivat pohtia ja nimetä hyvän alaisen ja esimiehen ominaisuuksia²⁰.

7.3.2 Kyselylomake

Tutkimuksessa käytettiin valmista strukturoitua kyselylomaketta²¹, jossa oli 20 kysymystä. Kysymykset olivat Likertin arvoasteikolla 1 – 5, ja perustuivat seuraaviin väittämiin, joiden ääripäät olivat ”ei kuvaa lainkaan minua” ja ”kuvaa minua aina”. Asteikon perusidea on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen samanmielisyys vähenee (Vilka 2007, 46). Tutkimuskohteen johtoryhmä²² halusi kyselylomakkeeseen lisättäväksi kolme avointa kysymystä.

Avointen kysymysten tarkoituksen oli saada lisätietoa tutkimuskohteista. Avomilla kysymyksillä annettiin työntekijöille mahdollisuus pohdiskella alais- ja esimiessuhteisiin keskeisesti vaikuttavia asioita syvällisesti.

Kyselylomakkeet saatekirjeineen (liite 1) toimitettiin työyksiköihin lähiesimiesten välityksellä. Kyselylomakkeet olivat saatavilla työyhteisöjen taukotilassa 29.3.2007 – 30.4.2007. Vastauksia sain 42. Vastausten vähäisyyden vuoksi vastausaikaa jatkettiin 1.5.2007 – 15.5.2007 asti. Kaiken kaikkiaan vastausaika kyselyssä oli pitkä, vuorotyön ja vuosilomien vuoksi. Kaikille haluttiin kuitenkin antaa mahdollisuus vastata, joten vastausaikaa ei voinut lyhentää. Kyselyn vastaukset oli mahdollista toimittaa suoraan tutkimuksen tekijälle suljetussa kirjekuoressa tai työyksiköihin sijoitettuihin

²⁰ Learning Cafe'n kahvipöytä keskusteluista saadut hyvän alaisen ja esimiehen ominaisuudet esitellään luvussa 8.5.1.

²¹ Alkuperäisen kyselylomakkeen ovat laatineet Silvennoinen & Kauppinen, sitä muokattiin osittain paremmin työyhteisöön sopivaksi.

²² Johtoryhmään kuuluvat: Perusturvajohtaja Tomi Pakanen, päivähoidon johtaja Satu Kokkonen ja vastaava sairaanhoitaja Arja Lepistö.

palautuslaatikoihin. Kyselyyn vastaaminen tapahtui työaikana. Vastauksia tuli uusintakyselyn jälkeen yhteensä 66.

7.3.3 Teemahaastattelu ryhmähaastatteluna

Esimiesten ja heidän varahenkilöidensä teemahaastattelu tehtiin kyselytulosten yhteenvedon jälkeen syksyllä 2007.

Ryhmäkeskustelu on Alasuutarin (1999, 151 -152) mukaan hyvä silloin, kun kyseessä on luonnollinen ryhmä, osallistujat soveltavat siihen arkielämästä tuttuja ryhmän vuorovaikutustilanteita. Keskustelunomainen ryhmähaastattelu sopii Kytömäen (1992, 41) mukaan menetelmäksi silloin, kun tutkimusaihe ei ole kovin tunnettu, tai se vaatii perustelujä. Esimiehille järjestettiin ryhmähaastattelu, koska ryhmähaastattelulla saadaan laajempaa keskustelua aikaan kuin yksilöhaastattelulla. *Ryhmähaastattelussa oli nähtävillä* yhteistulosvastauksista, jossa työntekijät olivat sijoitettu Silvennoisen ja Kauppinen (2006) ihmistyyppien-nelikenttään. Alasuutarin (Mts. 153) toteaa, että alustavien tutkimustulosten esittämisellä on suuri merkitys, koska näin osallistujat voivat esittää omia vastaväitteitään ja mielipiteitään. Samalla vastaväitteet voivat ohjata tutkijan aivan uusiin tulkintoihin ja erittelemään erilaisia asiayhteyksiä. Ryhmäkeskustelu toteutettiin ns. puolistrukturoidulla haastattelulla ja siihen perustuvien seuraavien teemojen avulla.

Ryhmähaastattelun keskustelun pohjana olivat seuraavat teemat:

- Miten johdat seuraaviin ihmistyyppeihin kuuluvia alaisia: vieraantuneet, tehokkaat, passiiviset, mukautuvat ja keskittien kulkijat?
- Miten saat heidän tietotaitonsa (osaamisen) käyttöön, motivoit heitä?

Ryhmäkeskusteluun osallistuvat saivat vapaasti kertoa omia näkemyksiä teemojen mukaan. Aihe oli esimiehille vaikea ja uusi, mutta se sai aikaan monipuolista keskustelua. Ryhmäkeskustelu kesti tunti neljäkymmentäviisi minuuttia (1,45 tuntia). Ryhmähaastattelun jälkeen osallistujilla oli mahdollisuus lähettää keskusteluun liittyvää sähköpostia. Sähköpostia aiheeseen liittyen lähetti ryhmähaastattelun jälkeen neljä (4) lähiesimiestä. Tavoitteena oli saada esille esimiesten näkemys siitä, miten erilaisia ”ihmistyyppejä” tulee johtaa ja motivoida sekä miten voidaan kehittää alais- ja esimiestaitoja.

7.4 Aineiston analysointi

Raunio (1999, 313) korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöisyys korostuu aineiston analysoimisessa. Hyvin tehty laadullinen tutkimus vaatii tarkan kuvauksen aineiston käsittelystä ja analysointi vaiheista. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää aineistosta toimintatapoja, samanlaisuuksia tai eroja. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21)

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisia l. numeraalisia tuloksia käsitellään Excel taulukkolaskentaohjelmaan liitettävällä Tixell-tilasto-ohjelmalla ja kvalitatiivisessa l. empiirisessä analysoinnissa pyritään kokonaisvaltaiseen tulkintaan monimetodisia tutkimusmenetelmiä eli triangulaatiota yhdistämällä ja analysoimalla tuloksia teoreettisen ja empiirisen aineiston näkökulmasta. Etenkin työyhteisöissä vallitsevat asiat ja erilaiset ihmistyytit ovat tarkastelun kohteina. Analysoinnissa Silvennoisen ja Kauppisen (2006) ihmistyyppi-nelikenttä korostuu, sillä tutkimuksessa haettiin tietoa, erilaisista työyhteisössä olevista ihmistyyteistä. Tämän tutkimuksen ihmistyytit²³ jakautuvat viiteen osaan ja muodostavat siten ihmistyyppi-nelikentän, jossa on Vieraantuneita, Passiivisia, Mukautuvia, Tehokkaita ja Keskitien kulkijoihin kuuluvia alaisia. Huomattavaa tutkimuksen analysoinnissa kuitenkin on se, että erilaiset ihmistyytit eivät yksin riitä selittämään alais- ja esimissuhteiden kokonaismerkitystä. Selvää on, etteivät ihmiset jakaudu kokonaisvaltaisesti yksistään mihinkään yhteen ainoaan kategoriiaan, vaan heissä on monia ulottuvuuksia asioiden, tilanteiden sekä tunteiden vaihdellessa.

Tutkimusaineiston teoreettisen osuuden hankinta alkoi heti kyselylomakkeen valinnan jälkeen. Koska tutkimuksen kohteena on ihminen ja hänen kokemuksensa monipuolinen kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen poikkileikkaus aiheesta olivat tarpeen. *Tutkimusaineiston käsittely ja dokumentointi toteutettiin kuuden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa* työntekijöille suunnatulla kyselylomakkeella saadut numeeriset ja sanalliset tiedot syötettiin Tixell-tilastointiohjelmaan, matemaattisten ja tilastollisten tietojen saamiseksi. *Toisessa vaiheessa* vastaajat jaettiin ikäjakaumaan viidentoista vuoden välein, jonka jälkeen vastaajat sijoitettiin ihmistyyppi-nelikenttään. *Kolmannessa vaiheessa* numeraalisiin tietoihin liitettiin avointen kysymysten vastaukset. *Neljännes-*

²³ Ihmistyyppi-nelikenttä on esitelty tarkemmin luvussa 3.1.1. Se sisältää näkemyksen Vieraantuneista, Passiivisista, Mukautuvista, Tehokkaista sekä Keskitien kulkijoihin kuuluvista alaisista.

sä vaiheessa tuloksiin liitettiin esimiesten ryhmähaastattelusta saadut vastaukset. *Vii-*
dennessä vaiheessa avattiin ja kuvattiin Learnig Cafe'e, kahvipöytäkeskustelun mate-
riaali. *Kuudennessa vaiheessa* tutkimustuloksia ja teoreettista materiaalia päästiin kä-
sittelemään kokonaisuutena.

Tutkimuksen monimetodisilla menetelmillä eli triangulaatiolla saadut aineistot ja tut-
kimustulokset mahdollistavat laaja-alaisen aineiston hankinnan ja käsittelyn. Tutki-
musaineisto saadaan yhdeksi kokonaisuudeksi yhdistämällä menetelmä ja aineisto yh-
deksi kokonaisuudeksi triangulaation avulla. Saranen-Kauppinen ja Puusnieska,
(2006) pohtivat menetelmä triangulaatiota seuraavasti eri tutkijoiden näkökulmista.
Tuomi ja Sarajärvi (2002, 141 – 142) toteavat triangulaation mahdollistavan mo-
ninäkökulmaisuuuden tai paradigmaisuuuden, jolla useita menetelmiä ja lähestymistapo-
ja voidaan yhdistää. Menetelmänä triangulaatio on aikaa ja resursseja vievä tapa tehdä
tutkimusta, mutta se antaa loistavan tilaisuuden laajentaa ja syventää tutkimuskohtees-
ta saatavaa tietoa. Toisaalta menetelmätriangulaatiota on kritisoitu siitä, että eri tutki-
musmenetelmien taustafilosofiat sisältävät erilaisia ihmiskäsityksiä ja ovat siten yh-
teen sovittamattomia. Näin ajateltuna triangulaatio voi johtaa ”käsitteellisiin sekaan-
nuksiin, ristiriitojen hyväksymiseen ja teoriattoman tietoaamiseen” (Eskola ja Suoranta
1998,71). Rauhala (2005a, 20) puolestaan toteaa, että empiirinen ja numeraalinen tieto
täydentävät toisiaan, jolloin kumpikaan ei jää liian kapea-alaiseksi. Tässä tutkimuk-
sessa triangulaation käyttö mahdollistaa laaja-alaisen näkökulman tutkittavaan aihee-
seen. Monipuolisten ja toisiaan täydentävien menetelmien käyttäminen tutkimuksessa
lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tietoja analysoitiin niin, ettei vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Edellä esitetyillä
teorioilla ja empiirisen aineiston ja näkökulman yhteisvaikutuksella, saadaan laadulli-
sesti hyvä kokonaisuus aikaan. Tutkimuksen laadullisuus on hyvä, mikäli analyysi
saa aikaan keskustelua, muutosta sekä halua kehittyä ja kehittää – omana itsenä ja yh-
dessä työyhteisön kanssa. Tietolähteenä käytän kirjallisuutta ja työyhteisöstä kerättyjä
tutkimusmateriaaleja. Laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät toisiaan, sillä
laatu tulee ennen määrää (Janhonen & Nikkonen 2001, 11).

7.5 Aiheen rajausta ja tiedonhankintamenetelmien valinta

Aluksi tarkoituksena oli tehdä oman toimialueeni eli vanhuspalveluiden henkilökunnalle alaistaitoihin liittyvä teemahaastattelu. Työnantajan toivomuksesta päätettiin kohteeksi ottaa myös päivähoiton työntekijät. Samalla sovittiin, että tutkimus tehdään kyselylomakkeella, koska koettiin, että pienessä työyhteisössä on helpompi paneutua asiaan kyselyn muodossa. Kyselymenetelmään päädyttiin myös ennakoasetelmien välttämiseksi vanhuspalvelun ja päivähoiton työntekijöiden välille. Ennakoasetelmaa haluttiin välttää, sillä tutkimuksen tekijä toimii vanhuspalvelutyöntekijöiden johtajana.

Ammattikorkeakoulun puolesta tutkimusta ovat ohjanneet Petra Leppäharju-Lipitsä, Eila Rahunen, Maarit Raappana ja Asta Suomi. Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin 13.3.2007. Petra ja Eila kävivät solmimassa yhteistyösopimuksen 27.3.2007 Kalvolan kunnan sosiaalitoimistossa. Tutkimuksen johtoryhmään kuuluvat työyhteisön edustajina: perusturvajohtaja Tomi Pakanen, päivähoiton johtaja Satu Kokkonen, vastaava sairaanhoitaja Arja Lepistö sekä opinnäytetyön tekijä vanhustyön johtaja Anne Nurminen. Johtoryhmän kanssa päädyttiin kyselylomakkeeseen, joka on Markku Silvennoisen ja Risto Kauppisen laatima ja testaama. Kyselylomakkeen asiasisältöön ei puuttu, mutta sanamuotoja muutettiin hieman sekä lisättiin muutama avoin kysymys. Lisäksi esimieheni perusturvajohtaja Tomi Pakasen kanssa sovittiin, että tutkimuskohteiden lähiesimiehille ja heidän varahenkilöilleen tehdään ryhmähaastattelu, jossa selvitetään kohderyhmän näkemyksiä omista esimiestäidoistaan ja siitä, miten erilaisia alaisia tulisi johtaa. Työntekijöiden osallistuminen tutkimukseen on varmistettu, hankkimalla aineisto työaikana.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Keskinen (2005a, 19, 24) pitää tärkeänä alaistaidoista puhuttaessa, että esitetään työntekijöille kysymys, mitä hän voi itse tehdä tullakseen johdetuksi hyvin. Näin toimittaessa täydennetään alaisuhteiden laaja-alaisuutta, sillä työntekijä on osallisena onnistuneeseen tai huonoon johtamiseen. Vastaukset kuvastavat työntekijän sitoutumisen astetta, ammatillista osaamista, mielipiteiden vaikuttavuutta ja vastavuoroisuuden periaatteita. Työyhteisöissä ei yksin riitä, että esimies keskustelee, joustaa, antaa palautetta ja toimii yhteistyökykyisesti, koska esimies ei yksin rakenna toimivaa työyhteis-

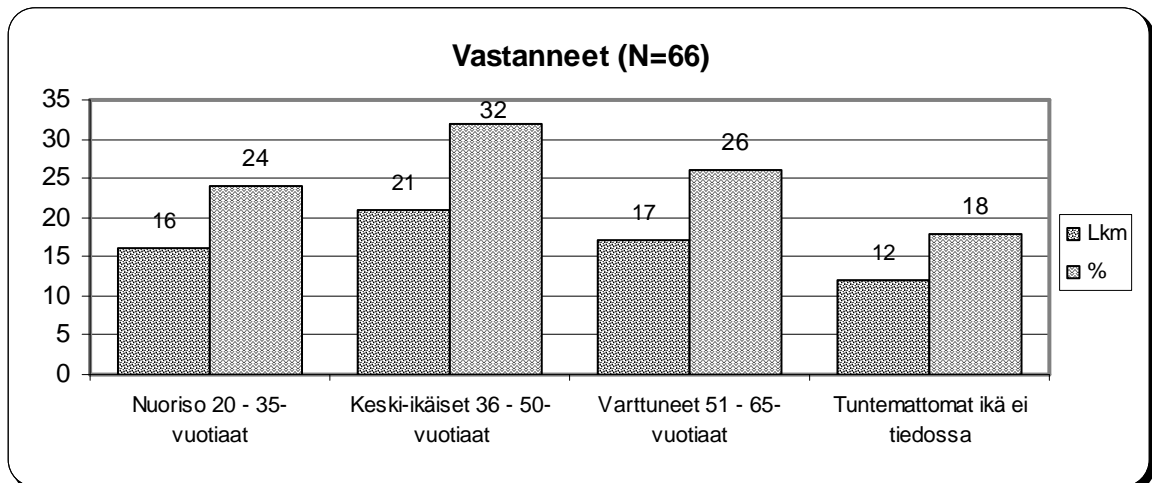
söä. Tosiasia on, että esimiestyön palkitsevuus, antoisuus ja tuloksellisuus riippuvat täysin siitä, millaisia alaistaitoja työntekijöillä on. Tiedonvaihto puolin ja toisin on tärkeää, sillä usein työntekijöillä on enemmän tietoa työtä rajoittavista tai edistävästä tekijöistä kuin esimiehellä. Näin työntekijälle jää velvollisuus ja vastuu kertoa esimiehelle työn kehittämisen ideoista ja esimiehellä on velvollisuus harkiten toteuttaa työsuoritusta parantavia ja laatua lisääviä ideoita. Näin alaistaidot lisääntyvät ammattitaidon kasvaessa, mikäli esimies toimii selkeästi, aktiivisesti ja laadukkaasti. Motivoitumista kuntatyöhön voi ylläpitää vuorovaikutteisella johtamisella, mikä mahdollistaa joustamisen työtehtävien, työaikojen ja muiden työjärjestelyjen suhteen.

Luvuissa 8.1 ja 8.2 käsitellään vastanneita ja kysymyspatteristoa. Luvuissa 8..2.1 – 8.2.4 käsitellään työntekijöiden kyselylomakkeesta nousevia vastauksia. 8.3 ja 8.3.1 - 8.3.5 sekä 8.4 käsitellään esimiesten ryhmähaastatteluista saatuja tietoja. Luvuissa 8.5 - 9.4 käsitellään tulosten yhteenvetoa ja johtopäätöksiä.

8.1 Taustatietoa vastanneista

Tutkimukseen osallistui Kalvolan kunnan päivähoidon ja vanhuspalvelun henkilökunnan hoiva-, hoito-, kasvatus-, siivous- ja keittiöhenkilökunta sekä lähiesimiehet. Päivähoidon osalta perhepäivähoitajat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, heidän itsenäisen ja omassa kodissa tapahtuvan työnsä vuoksi. Tutkimukseen osallistui päivähoidon henkilökunnasta 29 työntekijää, joista vastaamatta jätti kuusi (6) työntekijää. Näin ollen vastausprosentti on 79,3 %. Vanhuspalvelun henkilökuntaa on vastaavasti 47, joista vastaamatta jätti neljä (4) työntekijää, vastausprosentti on 91,5 %. Kokonaisvastausprosentti on 86,8 %. Tutkimustulokset jakautuvat kokonaisuudessaan vanhuspalveluihin 65,2 % ja 34, 8 % päivähoitoon.

Tutkimustulokset oli aluksi tarkoitus jakaa iän mukaan viiden (5) vuoden välein. Tämä ei ollut mahdollista, sillä ikäjakaumat olisivat jääneet liian pieniksi ja vastaajat olisivat olleet tunnistettavissa. Lopulta päädyin jakamaan vastaajat viidentoista (15) vuoden välein eri ikäjakaumiin. *Ikäjakaumat ovat seuraavasti:* Nuoriso 20 – 35-vuotiaat, Keski-ikäiset 36 – 50-vuotiaat, Varttuneet 51 – 65-vuotiaat ja Tuntemattomat, ikä ei tiedossa. Kuviossa 6 esitetään vastanneiden ikäjakauma.



KUVIO 6. Vastanneiden ikäjakauma

Vastanneiden prosenttiosuuksien mukaan vanhushpalveluiden (vp) nuorisoiäikäryhmässä edustavia 20 – 35-vuotiaita oli 27,9 % ja päivähoitossa (ph) 17,4 %. Vastaavasti keski-ikäisten ikäryhmään 36 – 50-vuotiaat kuului 25,6 % (vp) ja 43,5 % (ph). Varttuneet ikäryhmään 51 – 65-vuotiaisiin kuului 27,9 % (vp) ja 21,7 % (ph). Jotkut eivät olleet ilmoittaneet ikäänsä, mutta en silti katsonut tarpeelliseksi jättää heidän vastauksiaan huomioimatta. Ikänsä ilmoittamatta jättäneitä Tuntemattomia oli 18,6 % (vp) ja 17,4 % (ph). Prosenttiosuuksien perusteella voidaan todeta, että vanhushpalveluiden vastauksissa korostuivat 20 – 35-vuotiaat ja 51 – 65-vuotiaat vastanneet. Päivähoitossa vastaavasti korostuu 36 – 50-vuotiaiden osuus vastanneista.

Alussa kysymykset ja tulokset esitetään kysymyspatteriston avulla, jossa vastinpareina ovat aktiivinen ja itsenäinen työntekijä. Kysymyspatteristo on käytössä sen vuoksi, että kaikki 20 kysymystä vaikuttavat työntekijöiden sijoittumiseen, ihmistyyppinelikenttään, joko aktiiviselle tai itsenäiselle alueelle. Näin ollen kysymyksiä ei käydä läpi tutkimuksessa yksitellen, vaan ne ovat liitteenä (2).

8.2 Kysymyspatteristo ja aineiston jakautuminen

Kysymyspatteristoon kuului oleellisesti kolme (3) avointa kysymystä, jotka vaikuttavat työn tekemiseen ja siihen suhtautumiseen. Avoimilla kysymyksillä haluttiin tietoa perustehtävästä ja johtajuudesta. Oman perustehtävän tiedostaminen on ensisijaisen tärkeää, voidakseen toimia laadukkaasti, tehokkaasti ja omaa osaamista kasvattavasti. Perustehtävän tunnistaminen on minimivaatimus, joka turvaa jonkinasteisen työ-

panoksen työnantajalle ja mahdollistaa työntekijälle kehittymisen työssään. Tärkeää on myös tiedostaa omat toimintatavat ja osaamisen taso sekä odotukset muille työyhteisön jäsenille ja esimiehille.

Työyhteisöön liittyy alaisten lisäksi oleellisesti esimiestyö ja johtaminen. Esimiestyöllä ja johtajuudella luodaan pohja toimivalle työyhteisölle. Visioiden, tavoitteiden ja päämäärien asettaminen, tiedottaminen, ja vastavuoroinen – keskustelevala toimintaympäristö ja työilmapiiri auttavat, niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin. Huomioimatta ei voi, silti jättää resursoinnin mahdollisuutta, josta päättävät eri hallinto- ja lautakunnat. Toisinaan esimiesten ja työntekijöiden on osattava soveltaa resurssit ja erilaiset toimintatavat mahdollisimman hyvällä tavalla – resurssit huomioiden.

Varsinaiset kyselylomakkeen kysymykset jaoteltiin vastausten perusteella aktiivisiin ja itsenäisiin persooniin. Nämä jakautuvat edelleen aktiivinen, sitoutunut ja passiivinen ei sitoutunut, näitä edustivat kysymykset 1, 3, 5, 6, 9, 11, 13, 17, 19, 20. Itsenäistä, kriittistä ajattelijaa ja toisista riippuvaista, kritiikitöntä ajattelijaa edustivat kysymykset 2, 4, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 18. Näiden keskelle jää keskitien kulkija.

Seuraavassa taulukossa 1 tarkastellaan kokonaistutkimustuloksia kysymyspatteriston avulla, siinä on eriteltyä aktiiviset ja itsenäiset työntekijät.

Taulukko 1. Kysymyspatteristo ja aineistojakauma

Aktiivinen					Itsenäinen						
1. Annan vahvan työpanoksen työyhteisön jäsenenä, teen usein enemmän kuin oman osuuteni					2. Kerron vahvuuteni ja heikkouteni avoimesti ja rehellisesti						
3. Innostan työyhteisössä muita ja annan lisäenergiaa					4. Pyrin saamaan kritiikistä huolimatta esimiehen/ tiimin näkemään suunnitelmassa olevat riskit						
5. Toimin aloitteellisesti ja teen tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti minulle kuulu					7. Ristiriidoissa omat eettiset normini ohjaavat käyttäytymistäni enemmän kuin esimiehen tai ryhmän yhteiset normit						
6. Omat työtavoitteeni ovat yhteneväisiä organisaation tavoitteiden kanssa					8. Kyseenalaistan esimiehen päätöksiä, enkä tee niin kuin on sanottu						
9. Kehitän aktiivisesti osaamistani, tietäen olevani organisaatiolle tärkeä, esimiehelle					10. En vain odota ja hyväksy mitä esimies sanoo, vaan toimin aktiivisesti, miettien mitkä toimenpiteet ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi						
11. Uuden tehtävän saatuani, pyrin onnistumaan siinä, koska se on tärkeää esimiehen kannalta					12. Kehitän ja edistän uusia ideoita, ne auttavat esimiestä ja organisaatiota tavoitteisiin						
13. Ymmärrän esimiehen tavoitteet ja esteet. Autan häntä onnistumaan					14. Työni auttaa toteuttamaan minulle tärkeitä henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä tavoitteita						
17. Olen energinen ja vahvasti sitoutunut työhöni ja työpaikkaani. Annan parastani					15. Esimiehen pyytäessä tekemään jotakin, joka on ammatillisia tai henkilökohtaisia näkemyksiäni vastaan, sanon pikemminkin ei kuin kyllä						
19. Autan muita työyhteisön jäseniä, vaikka en siitä itse hyötysikään					16. Yritän ratkaista ongelmia ja tilanteita, enkä vain odota, että esimies tekee sen puolestani						
20. Esimies voi antaa vaikeita tehtäviä, luottaen niiden valmistuvan hyvin määräajassa					18. Puolustan tärkeissä asioissa omia näkemyksiä vaikka laihuttaisin ristiriidan ja vastatoimenpiteitä esimiehen taholta						
Vast. %	1. Ei kuvaa lainkaan	2. Kuvaa vähän	3. Kuvaa jonkin	4. Kuvaa usein	5. Kuvaa täysin	Vast. %	1. Ei kuvaa lainkaan	2. Kuvaa vähän	3. Kuvaa jonkin	4. Kuvaa usein	5. Kuvaa täysin
	7,2	25,9	37,3	24,5	5,1		8,2	25,8	35,6	25,3	7,1

Taulukosta 1 ilmenee vastaajien valitsemat prosentuaaliset vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehdot yksi (1) ja viisi (5) ovat kaikkein vähiten valittuina vaihtoehtoina. Vaihtoehto kolme (3), erottuu runsaalla vastaajamäärällä ja voisi viitata Keskitien kulkijoiden suureen määrään. Muissa vaihtoehdoissa on aktiivisten ja itsenäisten vastaajien prosentuaalinen osuus suhteellisen tasainen.

Luvuissa 8.2.1 – 9.4 käsitellään tutkimustuloksia yksityiskohtaisemmin.

8.2.1 Ihmistyypit ja 20 – 35-vuotiaat

Työyhteisön erilaiset ihmistyypit muodostavat työyhteisön toimintakentän. Persoonien erilaisuus ilmentää ihmiskäsitystä, ammatillisuutta ja ihmisen monimuotoisuutta, kuten edellä on esitetty. Erilaiset persoonat tai ihmistyypit toimivat työyhteisöissä eri tavalla ja vaativat siten myös erilaista johtamista ja pelisääntöjä. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia ihmistyyppi-nelikentän ja ikäjakauman avulla. *Tähän nuorisosa koskevaan ryhmään kuuluvat ovat iältään 20 – 35-vuotiaat ja ammatillisen uransa alkutaipaleilla olevat työyhteisön jäsenet.*

Vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa perustehtävänsä, tuen tarpeensa ja odotuksensa esimiestyölle. Tulevaisuuden toivoja edustavasta ryhmästä näihin vastasi päivähoidosta kaksi (2/4) ja vanhushpalveluissa kymmenen (10/12) työntekijää. **Oman perustehtävän määrittely** tuntui tuottavan vaikeuksia, sillä kokonaisia määrittelyjä ei tullut lainkaan. Vastaukset olen poiminut kolmen kärjessä – esiintyvyyden mukaan. Päivähoidossa (ph) ja vanhushpalvelussa (vp) perustehtäviksi koettiin seuraavat asiat:

”Yksilöllinen hoito, ja kasvatuksen tukeminen.”(ph),

”Perushoidon antaminen, asiakkaiden kunnon ylläpitäminen ja ilmapii-ristä huolehtiminen. Ääripäinä mainittiin hoitajana muiden lisäksi sekä tasavertainen tiimityöntekijä (vp).”

Vastaavasti kysymykseen **miten esimiehet voivat tukea perustehtävässä** tuli mielenkiintoisia vastauksia. Päivähoidossa (ph) ja vanhushpalvelussa (vp) esimieheltä odotetaan seuraavanlaista tukea:

”Kuuntelua, ohjausta, kannustusta sekä koulutusta ja positiivista palautetta” (ph).

”Koulutusta, keskusteluja ja tarvittaessa kiitosta sekä kannustavan, rakentavan ja positiivisen palautteen antamista ja selkeitä ohjeistuksia. Perustehtävän kohdalla ilmeni myös huoli siitä, minkä kuntoisia ihmisiä asiakkaiksi otetaan – ja mieltävätkö esimiehet, kuinka tiukoille heidän työntekijänsä joutuvat.” (vp).

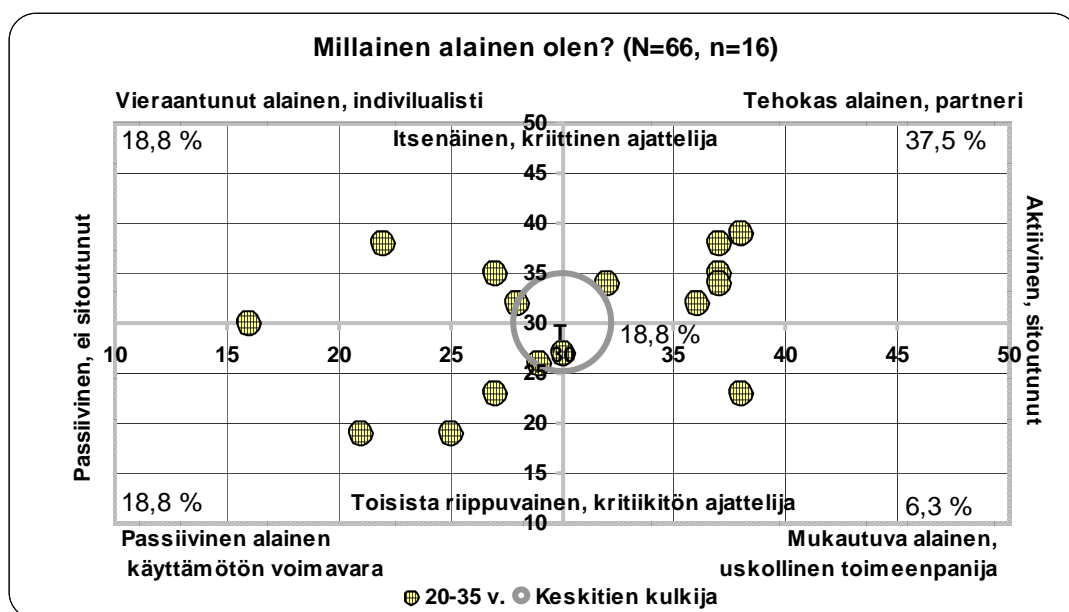
Kysyttäessä **millä tavoin sinua pitää johtaa**, että koet tullee oikein johdetuksi, tuli seuraavanlaisia vastauksia. Päivähoidossa (ph) ja vanhushpalvelussa (vp) toivotaan johtamiselta:

”Vapautta omiin päätöksiin, pitämällä silti kuri. Lisäksi tarvitaan selkeiden toimintatapojen määrittelyä ja mahdollisuutta saada tarvittaessa ohjausta.” (ph).

”Kiitosta, avoimuutta sekä rehellisyys puolin ja toisin ovat tärkeitä. Lisäksi haluttiin riittävästi vastuuta ja vapautta. Auktoriteetti koettiin silti tärkeäksi ja varmuus siitä, että saa apua tarvittaessa. Edellisten lisäksi toivottiin esimiehen sanovan reilusti sen mitä vois tehdä toisin sekä ajatella asioita työntekijöiden kannalta.” (vp).

Edellä käytiin läpi avoimet vastaukset ja ne olivat suppeudestaan huolimatta puhuttelevia ja realistisia. Mitään mahdottomia odotuksia työntekijöillä ei ollut, vaan kaivattiin vastavuoroisuutta ja palautetta, sekä selkeitä ohjeita. Palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeä osa vuorovaikutusta ja toimintojen ymmärtämistä. Kuvio 8 ilmentää

nuorisoa eli 20 -35-vuotiaita edustavan ryhmän sijoittautumista ihmistyyppineliikenttään.



KUVIO 7. Nuoret 20 - 35-vuotiaat

Tutkimuksen kohteena olleista 66 vastanneesta nuorten ikäryhmään kuului 24,2 %. Vastanneista nuorista 37,6 % sijoittuu Vieraantuneiden ja Passiivisten ihmistyyppineliikenttään. Näiden ihmistyyppien kohdalla sitoutuminen on heikkoa. Edellisten lisäksi Keskitien kulkijoita (18,8 %) on myös suuri määrä. Laskettaessa kaikki edellä mainitut vastaajat yhteen, tämä merkitsee sitä, että nuorten 20 – 35-vuotiaiden ryhmässä vajaan työpanoksen antaa 56,4 % vastaajista. Vajaan työpanoksen antavat ovat sitoutumattomia sekä tehottomia, joten näin suuri määrä on huolestuttavaa. Vastaavasti Tehokkaita (37,5 %) ja Mukautuvia (6,3 %) alaisia on yhteensä 43,8 %.

Esimiesten, työntekijöiden ja työyhteisön pohdittavaksi jää, mitkä asiat tähän ovat johdaneet, vai onko kyse tosiaan ihmistyyppistä? Tuloksien selittävänä tekijänä sitoutumattomien sekä tehottomien määrässä voi olla ensimmäinen tai uusi työsuhte ns. ”vastaalkaja”. Usein ”vasta-alkajat” eivät ole vielä päässeet työyhteisöön sisälle tai eivät tiedosta omaa perustehtävää. Toisaalta edellinen oletus tuntuu oudolta, sillä ”vastaalkajien” työuran alkutaipaleella on tarpeellista sitoutua työyhteisöön, ja saada toteuttaa erilaisia työtehtäviä.

Tulosten perusteella mietittäväksi jää, kokeeko alainen itsensä Vieraantuneeksi tai Passiiviseksi esimiehistään, tiimistään, työyhteisöstään vai itsestä johtuvista syistä. Lisäksi pohdittavaksi jää, miten Vieraantuneisuutta ja Passiivisuutta voitaisiin vähentää. Johtuuko tehoton sekä sitoutumaton käytös, vastuun ja haasteellisten työtehtävien puutteesta, työnantajasta, esimiehestä vai työntekijästä itsestään. Keskustelua vaativia asioita ovat työntekijöiden perehdytys, työsopimusten sisältö, työntekijän ja työnantajan odotukset sekä toiveet toisiaan kohtaan. Edellä mainittujen asioihin vaikuttavat oleellisesti johtamiskäytännöt. Näin johtaminen voi olla suppea-alaista, mutta auktoriteettiin perustuvaa tai liian lepsua. Tärkeätä on miettiä annetaanko työntekijöille mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja vastuuseen sekä, miten työyhteisön tukijärjestelmät toimivat. Työyhteisössä työskentelevästä paikkaansa etsivää nuorta vasta-alkajaa tulee ohjata, neuvoa ja ottaa mukaan työyhteisön erilaisiin käytäntöihin. Huomiota tulee kiinnittää myös työyhteisön sosiaalistamisprosessiin, jossa työntekijät saattavat sopeutua työyhteisössä vallitseviin toimintatapoihin ja lamaantua tuttuun sekä turvalliseen toimintatapaan.

Vaikka sitoutumattomia sekä tehottomia työntekijöitä on paljon, ne eivät saa viedä kaikkea esimiesten huomioita. Tukea, kannustusta ja haasteellisia kasvun mahdollisuuksia tarvitsevat myös Tehokas ja Mukautuva alainen. Haasteeksi nousee perustehetävän, sitouttamisen ja johtajuuden läpikäynti vastavuoroisesti keskustellen. Huomioitaessa avoimet vastaukset, johtopäätöksenä on, että vikaa on molemmissa. Työntekijät eivät ota selvää perustehtävästä. Esimiehet eivät käy työyhteisön sekä organisaation tavoitteita ja päämääriä tarpeeksi usein lävitse. Vastavuoroisuuden ja ammatillisen kasvun mahdollistamiseksi molemmille osapuolille on suotavaa avoin ja rakentava keskustelu työn päämääristä sekä alais- ja esimiestaidoista. Työyhteisöön kuuluvien alais- ja esimiestaitojen kehittymisen ja kasvamisen mahdollistaminen on työnantajan edun mukaista.

8.2.2 Ihmistyypit ja 36 – 50-vuotiaat

Työyhteisö on monien osien summa, jossa vaikuttavat alais- ja esimiehuhteiden lisäksi erilaiset toimintakäytännöt, sitoutumisen aste sekä vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen. Peruseriaatteena kuitenkin on, että työpaikalla ollaan ensisijaisesti työntekoa varten. Sitoutuessaan täysipainoisesti työnantajan määräämien työtehtävien hoitoon, työntekijä täyttää työnantajan hänelle esittämät velvollisuudet, mikäli ne hoide-

taan laadukkaasti ja ammattieettisesti korkeatasoisesti. *Tähän keski-ikäisten ryhmään kuuluvat* ovat iältään 36 – 50-vuotiaita ja yleensä jo alansa ammattilaisia ja etsivät uusia haasteita työuralleen.

Perustehtävän määrittelemisen oli keski-ikäisten ryhmälle, kenties vähän helpompaa, sillä päivähoitossa kuusi (6/10) ja vanhustalveluissa (9/11) vastasi avoimiin kysymyksiin. Perustehtäväkseen tämä keski-ikäisten ryhmä määritteli seuraavat asiat: Päivähoitossa (ph) ja vanhustalveluissa (vp) perustehtävänä korostuivat:

”Lasten hoito ja ohjaus. Tämän lisäksi tärkeää oli kasvatus tavoitteiden mukaisesti sekä työn arvioiminen ja kehittäminen.” (ph).

”Ajanmukaisesta osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä kaikki osa-alueet huomioivan laadukkaan huolenpidon antaminen. Huomiota herättävin vastaus oli kantaa vastuuta työn suorittamisesta työaikana.” (vp).

Kysymykseen, **miten esimiehet voivat tukea sinua perustehtävässä** vastattiin seuraavasti. Päivähoitossa (ph) ja vanhustalveluissa (vp) esimieheltä odotetaan:

”Käytännön työn tuntemusta ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Tämän lisäksi esimiehen tulee olla tavoitettavissa, sekä tukea ja auttaa kehittymään. Esimiehen tulee huolehtia myös riittävästä henkilökunnasta, työtiloista, ergonomiasta ja hoidettavien ryhmäkoosta.” (ph).

”Vastuun ja palautteen antamista sekä henkilökohtaista kommunikointia, palautetta ja kritiikkiä. Näiden lisäksi tarvetta on kiitokselle ja kannustavalle käskytykselle.” (vp).

Esimies- ja alaisuuden mieltäminen työyhteisön kantavaksi voimaksi on oleellista hyvän työsuorituksen ja työhyvinvoinnin aikaansaamiseksi. Avoin kysymys, **millä tavoin sinua pitää johtaa**, tuotti seuraavia vastauksia. Päivähoidon (ph) ja vanhustalveluissa (vp) työntekijät toivovat esimieheltä:

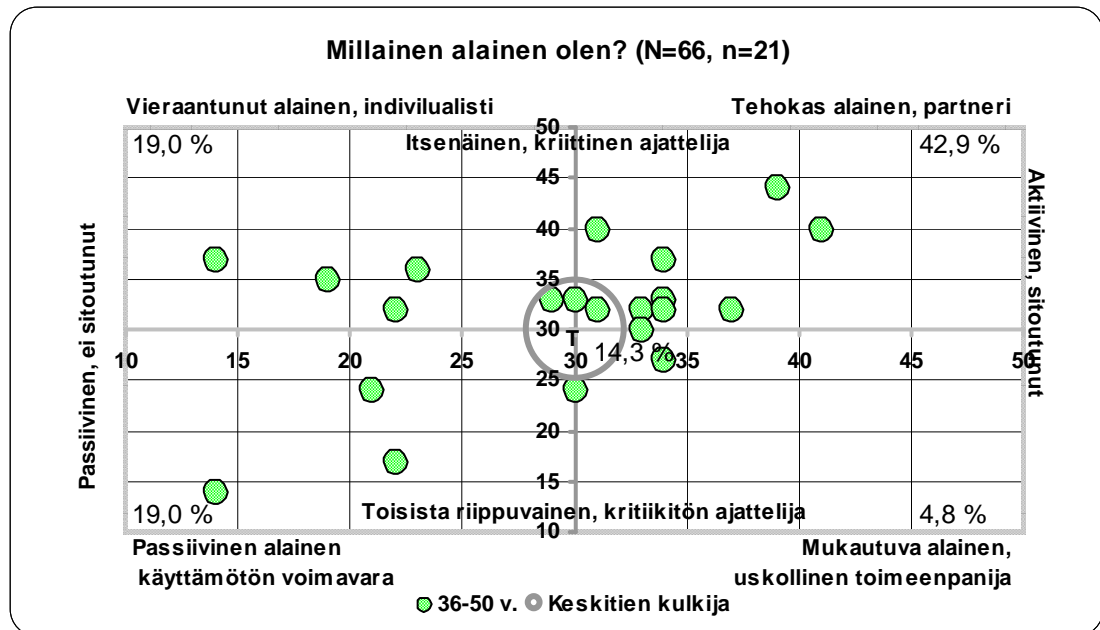
”Tasapuolista ja oikeudenmukaista johtamista sekä jämäkkyyttä asioiden puheeksi ottamisessa. Lisäksi kaivataan selkeitä linjoja ja vapautta toimia niiden sisällä.” (ph).

”Tasavertaista yhteistyökumppania – jämäkästi hymyssä suin. Toisaalta tarvitaan läsnä olevaa ja palautetta antavaa esimiestä sekä todetaan, että esimies on esimies, antaa vastuuta, palautetta ja tietää mitä alaiset tekevät.” (vp).

Katsottaessa vastauksia ihmistyyppi-nelikentän avulla on pyrittävä katsomaan koko työyhteisön töiden ja toimintojen monipuolisuutta sekä, niihin vaikuttavia asioita.

Työyhteisön toimivuus tai toimimattomuus on aina sidoksissa siellä toimiviin ihmisiin ja heidän tahtotilaansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Keski-ikäisten 36 – 50-vuotiaiden vastaajien ryhmässä ihmistyyppit jakautuvat nelikenttään seuraavasti:



KUVIO 8. Keski-ikäiset 36 - 50-vuotiaat

Tähän keski-ikäisten 36 – 50-vuotiaiden ikäryhmään sijoittui kaikista 66 vastanneesta 38,1 %. Keski-ikäisten ikäryhmässä korostuu Tehokkaiden (42,9 %) työntekijöiden määrä. Laskettaessa yhteen Vieraantuneet ja Passiiviset työntekijät saadaan määräksi 38 %. Lisättäessä Keskitien kulkijat (14,3 %) edellisten joukkoon, niin sitoutumattomia ja passiivisia on 52,3 % vastanneista. Näin ollen sitoutumattomien sekä tehottomien eli vajaan työpanoksen antavien määrä on erittäin suuri ja huolestuttava (52,3 %). Huomiotta ei saa jättää myöskään Mukautuvia (4,8 %) työntekijöitä, sillä he ovat niin sanotusti työelämän muurahaisia, jotka toteuttavat antaumuksella työtehtäviään. Hyvän työpanoksen antavia Tehokkaita ja Mukautuvia työntekijöitä on 47,7 % eli alle puolet vastanneista.

Tutkittaessa avoimia kysymyksiä ja ihmistyyppejä, tulee pohtia löytyykö niistä vastinpareja sitoutumattomuuteen, passiivisuuteen ja sitä kautta tehottomuuteen. Avointen vastausten perusteella olisi voinut olettaa, että keski-ikäisten ryhmässä ei ole näin paljon passiivisia ja sitoutumattomia työntekijöitä. Näin siksi, että vastaukset perustehtävästä olivat suhteellisesti hallinnassa. Toisaalta odotukset esimiehiltä ja tuen tar-

peesta kertovat puolestaan tuen tarpeessa olevista työntekijöistä. Esimiehen tukea ja ohjausta tarvitaan tavoitteiden ja päämäärien läpikäymisessä sekä työtehtävien kokonaiskuvan muodostamisessa. Näiden lisäksi työntekijällä itsellään pitää olla halua, kykyä ja itseohjautuvuutta lisätä ammattitaitoaan ja ammatillisuuttaan. Esimiehen, työyhteisön ja koko organisaation tuki mahdollistaa kasvamisen yksilönä ja työyhteisön jäsenenä, sekä sitouttaa erilaiset toimijat yhteisiä päämääriä.

Keski-ikäiset 36 – 50-vuotiaiden ikäryhmään kuuluvat eivät ole enää nuoria. Ikäryhmään kuuluvilla pitäisi olla selvillä, mitä työntekijältä työyhteisössä odotetaan. Toisaalta työntekijöiden matala työorientaatio on aina ensisijaisesti esimiesten huoli. Yhteistyöllä työntekijöiden kanssa voidaan passiivisten sekä sitoutumattomien työntekijöiden palauttamista työtä tekeviksi nopeuttaa sillä, ettei töiden laiminlyöntiä, huonoa työn laatua tai puutteellista osallistumista työtehtäviin hyväksytä. Tämä edellyttää kaikilta aktiivista puuttumista erilaisiin työyhteisössä tapahtuviin laiminlyönteihin. Tämän ryhmän avoimissa vastauksissa korostui johtamisen, palautteen saamisen sekä kritiikin ja jämäkkyuden kaipuu.

Tutkimustuloksista voidaan vetää seuraavia johtopäätöksiä. Ensiksikin huomiota tulee kiinnittää tavoitteiden ja pelisääntöjen esiin nostamiseen sekä niiden tiedostamiseen ja noudattamiseen. Oman haasteensa tuo odotukset tasapuolisesta johtamisesta sekä vapauden ja vastuun tasapainottaminen työntekijöiden osaamiskapasiteettia vastaavaksi on oleellista. Työn ollessa sopivasti haasteellista ja monipuolista työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy ja samoin odotetaan käyvän sitoutumisasteellekin. Hyvinvoinnin lisääntyessä yleensä sitoutumisaste ja tehokkuuskin kasvavat.

Toimittaessa avoimessa ja vuorovaikutteisessa työsuhteessa ovat molemmat, alainen ja esimies velvollisia tuomaan omat kehityshaasteet esille. Omien osaamisalueiden julkituominen on osa ammatillisuutta, passiivisena ei pidä odottaa toisten huomaavan käyttämättä jäävää osaamiskapasiteettia. Toisaalta esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutuksen tasoon pitää kiinnittää huomiota kokonaisuudessaan. Esimiehen toimiessa liian lähellä työyhteisöä vaaraksi muodostuu näköalattomuus ja totutuissa toimintatavoissa pidättäytyminen. Hyväksi ei ole myöskään, jos esimies on liian kaukana, koska luottamuksellinen alais- esimiehdessä vaatii tiettyä kommunikoinnin tasoa aika-ajoin.

Alais- ja esimiessuhde vaatii molemminpuolista panostamista ja ”puhaltamista yhteen hiileen”, sillä hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee sitoutuneet ja osaavat alaiset toteuttamaan työnantajan päämääriä ja mahdollistamaan ammatillisen kehittymisen. Oman ammattitaidon ja ammatillisuuden ylläpitäminen monipuolisilla työtehtävillä ja koulutukseen osallistumisella on avain itsensä kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

8.2.3 Ihmistyypit ja 51 – 65-vuotiaat

Työyhteisön toimintaperiaatteiden tunteminen lähtee perustehtävän määrittelemisestä jo työsuhdetta aloitettaessa. Työsuhteen alkaessa molempien osapuolien, työntekijän ja työnantajan tulee käydä lävitse työtehtävien lisäksi odotukset, joita kummallakin on toisiaan kohtaan. Tälle suhteelle perustuu se, miten työntekijä sitoutuu työyhteisöön ja toimimaan työnantajan edun mukaisesti. Kyse on siis yhteisestä sopimuksesta ja arvovalinnoista, joita joudutaan tekemään yksityisen ja työntekijäroolin välillä. Seuraavaksi tarkastellaan varttuneiden ikäjakaumaa ja ihmistyyppejä. *Tähän varttuneiden ryhmää kuuluvat ovat iältään 51 – 65-vuotiaita ja yleensä alansa ammattilaisia. Ikäryhmään kuuluvat, eivät välttämättä etsi enää uusia haasteita, vaan ovat uskollisia nykyiselle työuralleen. Työtekoa ja sitoutumista saattaa haitata työuran loppupäässä eläkeiän odottelu ja aktiivisen osallistumisen madaltuminen.*

Ammattitaidon ja ammatillisuuden oletetaan yleisesti olevan korkealla varttuneiden ryhmään kuuluvilla työntekijöillä pitkän työhistorian vuoksi. Pitkä työhistoria ei kuitenkaan aina takaa sitoutunutta ja kaikkensa antavaa työtötta. Ikä, työtehtävien monipuolisuus ja kouluttautuminen ajanhaasteita vastaavasti lisää innostusta erilaisiin työtehtäviin sekä mahdollistaa ”oppi-isänä” toimimisen nuoremmille kollegoille. Oman ammattitaidon ja siihen liittyvän tietotaidon ylläpitäminen ja jakaminen muille työyhteisön jäsenille on osa kokonaisvaltaista katsantokantaa, työyhteisön ja sen päämäärien hyväksi.

Odotusten ja päämäärien julkituominen edellyttää avointa vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta. **Perustehtävän määrittely** onnistui ikäryhmältä niin, että avoimiin kysymyksiin oli päivähoitossa kolme (3/5) ja vanhuspalveluissa kahdeksan (8/12) vastaajaa. Päivähoidon (ph) ja vanhuspalveluiden (vp) perustehtävään varttuneiden 50 – 65-vuotiaiden ikäryhmässä kuului mm.:

”Työn kunnollinen hoitaminen ja perushoito sekä turvallisuuden ja virkkeiden antaminen yhteistyössä.” (ph).

”Huolehtiminen perushoidosta, lääkityksestä, kuntoutukselta ja hoidon seuranasta. Tämän lisäksi perustehtäviä oli luoda hyvä loppuelämä ja auttaa arjessa sekä luoda turvallisuutta.” (vp).

Esimiehen tuki korostuu perustehtävän tiedostamisessa ja käytännön toteutuksessa.

Perustehtävän tukemisessa päivähoidossa (ph) ja vanhuspalveluissa (vp) esimieheltä odotetaan:

”Käytännön työn tuntemusta ja saatavilla olemista. Lisäksi tärkeänä pidettiin päivien kulun seuraamista työyhteisöissä sekä tiimityön tärkeyden puheeksi ottamista.” (ph).

”Kuunteleminen ja tuen antaminen ongelmatilanteissa tärkeää. Esiin nostettiin myös tarve ammattitaidon ja kokemuksen arvostamiseen sekä luottamuksen osoittamiseen sekä alaisten mielipiteiden kuuntelemista työtehtävissä.” (vp).

Johtamistehtävässä, **millä tavalla pitää johtaa**, esimieheltä odotetaan seuraavia asioita. Päivähoidossa (ph) ja vanhuspalveluissa (vp) esimieheltä halutaan:

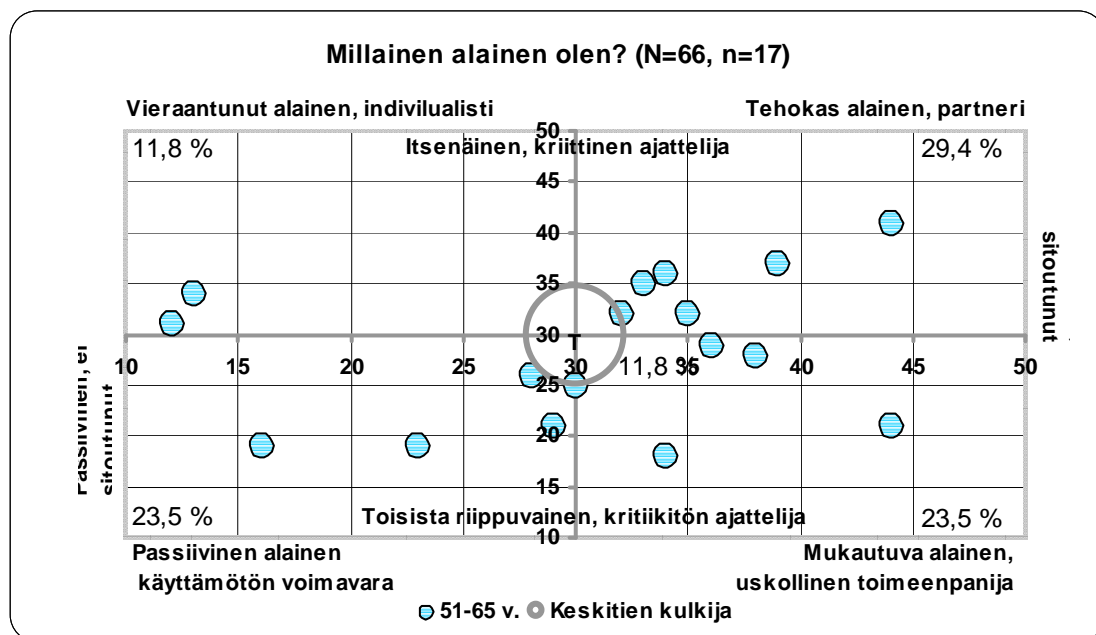
”Positiivista palautetta, mielenkiintoa, asioista puhumista, päättämistä, tiedottamista ja oikeudenmukaista johtamista. Tärkeänä pidetään auktoriteettia, ei saa silti pomottaa. Antamalla tilaa ja mahdollisuuksia työntekijän omille kokeiluille. Tarvetta oli myös keskustelun aloittamiselle työntekijöiden yksilöllisistä heikkouksista ja vahvuuksista.” (ph).

”Vastuun ja palautteen antaminen sekä henkilökohtainen kommunikointi ja kritiikki paikallaan. Näiden lisäksi tilaa oli kiitokselle ja kannustavalle käskytykselle.” (vp).

Yleisesti ottaen sitoutuminen voi heiketä, mikäli työyhteisössä ei anneta tai ole mahdollisuutta toimia laaja-alaisesti, noudattaen sovittuja vapaus- ja vastuukysymyksiä. Sopiva ja tiedostettu määrä vapautta ja vastuuta, aktivoi yrittämään parastaan ja kehittämään uusia tai toimivampia toimintatapoja. Ennen kaikkea iäkäskin työntekijä tarvitsee samat mahdollisuudet ja tuen kuin nuoremmat, mutta iäkkäämmällä on usein enemmän selviytymiskeinoja kuin vasta työuraansa aloittelevalla työntekijällä. Alais- ja esimiessuhteessa on mahdollista, että oman alansa asiantuntijat opastavat työtehtävissä ja tavoissa nuorempia kollegojaan, pääsemään uransa alkuun.

Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat erilaiset arvovalinnat, valtasuhteet sekä lukematon määrä muita erilaisia asioita, jotka ilmenevät asioiden kohtaamisessa ja käytäntöön viennissä. Oman ihmistyypin tunnistaminen on tärkeää, sillä vain siten voi muuttaa

omaa käyttäytymistään sekä vaikuttaa rakentavasti työyhteisön muihin jäseniin. Varttuneet 51 – 65-vuotiaat sijoittuivat ihmistyyppi-nelikenttään seuraavasti:



KUVIO 9. Varttuneet 51 - 65-vuotiaat

Varttuneiden 51 – 65-vuotiaiden ikäryhmään sijoittui kaikista 66 vastanneesta 25,8 %. Tässä ikäryhmässä korostuvat Tehokkaan ja Mukautuvan työntekijän roolit (52,9 %). Laskettaessa yhteen Passiiviset (23,5 %), Vieraantuneet (11,8 %) ja Keskitien kulkijat (11,8 %) saadaan sitoutumattomien sekä passiivisten yhteismääräksi 47,1 %.

Tarkasteltaessa ihmistyyppi-nelikenttää avointen kysymysten kautta voidaan todeta varttuneiden 51 – 65-vuotiaiden ryhmänkin olevan vailla palautetta sekä vastuullisia, ja ammattitaitoa kasvattavia tehtäviä. Varttuneiden ikäryhmään kuuluvien sitoutumattomuus, passiivisuus sekä tehottomuus voi johtua siitä, että työnantaja ja esimiehet ei ole aikoinaan luottaneet, arvostaneet sekä kannustaneet pitämään yllä ammatillista osaamista. Ammatillisen osaamisen hyödyntämättömyys lisää tehottomuutta ja vähentää näin päämäärään pääsemistä. Ikäryhmästään huolimatta varttuneet tarvitsevat samoja mahdollisuuksia toteuttaa monipuolisesti erilaisia ja haasteellisia työtehtäviä. Iän mukanaan tuomien haasteiden ja työtehtävien kapea-alaisuuden myötä varttuneiden ryhmää kuuluvilta on saattanut mennä luottamus työnantajaan, esimiehiin ja kenties työtovereihin. Varttuneiden 51 -65-vuotiaiden ikäryhmään kuuluvat ovat yleensä pahoillaan siitä, että täyden työpanoksen antamista ei mahdollisteta työyhteisössä.

Toisaalta tuloksia voidaan tulkita niinkin, että tämä ryhmä ei enää koe tarpeelliseksi panostaa työelämään, vaan muut asiat ovat tulleet tärkeämmiksi. Työntekijät voivat kokea, että olen osani tehnyt, tehköt nuoremmat nyt. Huomioitavaa tässä ryhmässä on se, että heidän tietotaitonsa pitää saada jalkautettua nuoremmille ”oppipojille”. Tämä varttuneiden 51 – 65-vuotiaiden ryhmä on oivallinen vierelläkulkija, uusien tulokkaiden tai sijaisten perehdyttämisessä, sillä heillä on paljon kirjoittamatonta ja kokemukseen perustuvaa tietoa. Varttuneiden ryhmälle pitää antaa onnistumisen edellytyksiä sekä mahdollisuus kokea työniloa osallistamalla heidät uudelleen monipuolisiin ja vastuullisiin työtehtäviin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyhteisöissä tulee ensisijaisesti miettiä, ovatko työyksikön toimintatavat passivoivia ja rutinoituneita. Samalla tulee tarkastella voidaanko työnteon sisäisiä käytänteitä muuttaa ja toteuttaa paremmin jollakin muulla tavalla. Esimiesten johtamistaitojen kehittäminen ja lisääminen antaa paremmat mahdollisuudet ohjata työntekijöitä yksilöllisten tarpeiden mukaan. Esimiesten tehtävänä on antaa kaikille työntekijöille tasapuolisesti vastuuta ja kehittymismahdollisuuksia, eikä keskittää niitä yksille ja samoille työntekijöille.

Edellisten lisäksi esimiehet voivat lisätä työn mielekkyyttä ja parantaa tuloksellisuutta, antamalla työntekijöille mahdollisuuden toimia aktiivisina, sitoutuneina ja omaa osaamistaan ylläpitävinä yksilöinä. Työn mielekkyyden ja sitoutumisen miettiminen on ennen kaikkea työntekijän oma asia, jota tulee miettiä säännöllisin väliajoin. Työntekijän pitää itse löytää ne motiivit, miksi hän pitäytyy samassa työsuhteessa, vaikka kokisi työn turhauttavaksi ja voimia kuluttavaksi. Ilmoittaako työntekijä omista kehittymisen tarpeista esimiehille ja muille työyhteisön jäsenille vai odottaako tulevansa muuten huomatuksi. Edellä mainitut asiat ovat ammatillisuuteen ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita, joissa jokaisen pitäisi tunnistaa omat kehittymisvajeet ja -haasteet. Työyhteisön avoimessa ja vastavuoroisessa keskustelussa tärkeiksi asioiksi nousevat omat tuntemukset ja oletukset – realiteettejä unohtamatta. Avoimessa vuorovaikutussuhteessa työntekijät toimivat toistensa peleinä, jolloin erilaiset kommentit, rakentava kritiikki ja toisilta oppiminen ovat mahdollisia.

8.2.4 Ihmistyypit ja tuntemattomat – ikä ei tiedossa

Jokaisen yksilön käyttäytymismetodit muovautuvat aikojen saatossa, vauvasta – vauriin, muovaten jokaisesta yksilöllisen kokonaisuuden, jossa vaikuttavat koko elämänhistorian aikaiset tapahtumat. Oman käyttäytymisen ja toimimisen tarkastelu, on jokaiselle tarpeellista sillä, ilman omaa arviointia siitä millainen olen – on vaikea muuttaa tapojaan tai muuttua ihmisenä. Elämä on matka, jossa pitää kyetä muuttumaan ja kasvamaan, sillä paikoilleen ei ole mahdollisuutta jäädä kuin hetkittäin. Pysähtyminen ja asioiden sekä oman minuuden miettiminen on avain täysipainoiselle hyvinvoinnille. Seuraavaksi tarkastelun kohteena tuntemattomien ikäryhmä ja siihen kuuluvat ihmistyypit. *Tähän Tuntemattomat ryhmää kuuluvat eivät ilmoittaneet ikäänsä.*

Työyhteisössä vallitsevien asioiden monimuotoisuuteen tulee kiinnittää huomiota, tarkasteltaessa työyhteisöä työnantajan pääomana. Usein eteen tulevia asioita ja niihin sisältyviä ratkaisuja katsotaan liian pienen perspektiivin kautta, jolloin asiakokonaisuuden jäävät vähemmälle huomiolle. Asioiden ja toimenpiteiden kokonaisvaltainen katsantokanta auttaa ymmärtämään ja sijoittamaan asiat mahdollisesti oikeille paikoilleen. Varsinkin työelämän kiihkeässä ja kiireisessä nykypäivän maailmassa syy – seuraussuhteiden näkeminen edesauttaa toimivien vuorovaikutusverkostojen rakentamisen. Muistamisen arvoinen asia on edelleen se, että jokainen rakentaa omalla olemuksellaan ja toiminnallaan työyhteisön arvopohjaa ja toimintamalleja.

Oman perustehtävän määrittelyminen ei kenties aina ole kovin helppoa, mikäli sen tekee syvällisesti ja asiaan paneutuen. Tuntemattomien ryhmässä **perustehtävänsä määritteli** päivähoitossa kolme (3/4) ja vanhuspalveluissa viisi (5/8) työntekijää. Perustehtävän määrittelyksi päivähoitossa (ph) ja vanhuspalveluissa (vp) tuli seuraavia asioita:

”Monipuolisen ja turvallisen hoidon antaminen sekä toiminnan ja seurustelun järjestäminen. Näiden lisäksi tehtävänä oli lasten hoito ja kasvat.” (ph).

”Asiakkaiden huolenpitoa, mukaan lukien perus- ja sairaanhoito. Tärkeää oli myös työtiimin kehittäminen ja laadun ylläpito. Esille tuotiin lisäksi hyvinvointi sekä perushoitoja huolenpito yhteistyössä muiden tahojen kanssa.” (vp).

Esimiehen tuen tarpeeseen ja siihen, miten esimiehet voivat tukea sinua perustehtävässä. Odotukset päivähoidon (ph) ja vanhuspalveluiden (vp) esimiehelle on seuraavat:

”Antaa riittävästi työntekijöitä ja tarvikkeita. Odotetaan, että esimies jaksaisi kuunnella, antaa omia mielipiteitä ja näkemyksiä erilaisiin pulmiin.” (ph).

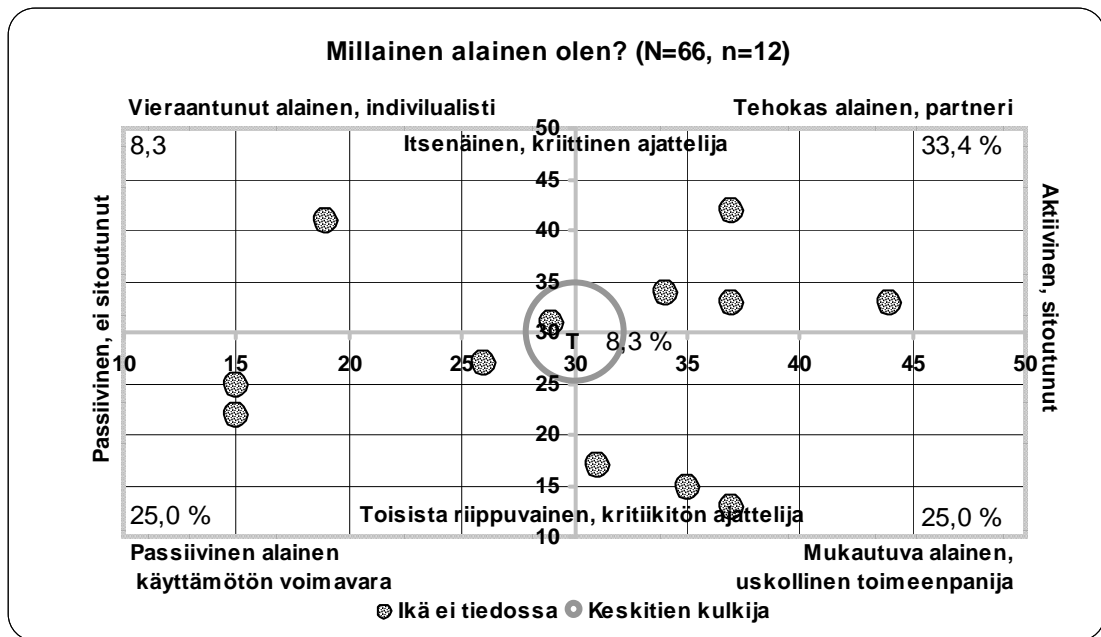
”Aitoa kiinnostusta työstä, työryhmistä ja työyhteisön kehittämistä. Odotuksena oli lisäksi kannustaminen, vastuun-, nevojen-, ja vastausten antaminen, sekä asiakkaiden kunnan ja hoidon vaativuuden huomioiminen – enemmän aikaa ja voimavaroja.” (vp).

Esimiestyön tärkeyttä ja johdonmukaista työtettä ei voi kukaan kieltää. Palautteen antaminen ja kannustava kritiikki on esimiesten ja joskus työtovereidenkin tehtävä. Rakentava palaute on useimmiten suotavaa ja tilannekohtaisesti paikallaan. Palaute ja kritiikki aukaisevat ”ovet” kasvamiselle ja omatoimiselle, päämäärätietoiselle tavoitteiden noudattamiselle. Tuntemattomat ikäryhmän mietittäessä **millä tavoin sinua pitää johtaa**, tuotti seuraavia vastauksia. Päivähoidossa (ph) ja vanhuspalveluissa (vp) työntekijät toivovat esimieheltä:

”Kiinnostusta työtä ja työntekijöitä kohtaan sekä kuuntelemisen taitoa. Lisäksi toivotaan vastuun antamista ja omien mielipiteiden sallimista.” (ph).

”Pomon pitää sanoa viimeinen sana, olemalla kuitenkin kannustava. Tilaa on myös kyvylle käyttää esimiesasemaa ristiriitatilanteissa, sekä palautteen antamiselle rakentavasti. Samalla halutaan mahdollisuus toimia yksilöllisesti, mutta silti johtajan pitää sanoa, miten tehdään, sekä huomioida yksilöllisyys.” (vp).

Työyhteisön johtamismenetelmät ja käytännöt luovat pohjaa toimivalle ja tehokkaalle palveluiden tuottamiselle sekä työpaikan säilymiselle. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti siihen, että johtajat ja esimiehet ovat myös esimies-alaisuudessa, jolloin kaikkien toiveiden huomioiminen ei välttämättä ole mahdollista. Nykypäivän työyhteisöissä tarvitaan yhdessä johtamisen taitoa sekä itseohjautuvuutta asioiden ja toimintatapojen kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Yhdessä johtaen saadaan lisää vaikutusmahdollisuuksia kuntatyön organisaatioiden monimutkaisissa toiminta ympäristöissä. Yhdessä johtaminen ei kuitenkaan vapauta johtajaa tai esimiesasemassa olevaa pää- ja virkavastuustaan. Seuraavassa kuviossa 10 on tuntemattomat, ikänsä ilmoittamatta jättäneiden ryhmä ihmistyyppi-nelikenttään sijoitettuina:



KUVIO 10. Tuntemattomat, ikä ei tiedossa

Tuntemattomaan ryhmään sijoittui kaikista 66 vastanneesta 18,2 %. Tähän Tuntemattomien ryhmään kuuluvat ikänsä ilmoittamatta jättäneet. Tuntemattomien ryhmässä korostuvat Tehokkaiden (33,4 %) ja Mukautuvien (25,0 %) työntekijöiden määrä, heitä on yhteensä 58,4 % vastanneista. Vastaavasti Vieraantuneiden, Passiivisten ja Keskitien kulkijoiden yhteismäärä on 41,6 % eli, sitoutumattomien, passiivisten ja tehottomien työntekijöiden määrä on suuri.

Tuntemattomien, ikänsä ilmoittamatta jättäneiden ryhmään kuuluvien avoimet vastukset kuvastavat halua laajoihin ja itsenäisiin työtehtäviin. Toisaalta vastauksista näkyy, että odotetaan esimiehen sanovan mitä ja miten tehdään. Kyse voi olla, joko omasta kykenemättömyydestä ottaa vastuuta tai esimiehen yli- tai alijohtamisesta. Kyseessä voi myös olla työtehtävien suppea-alaisuus ja siitä johtuen motivaation sekä sitoutumattomuuden lisääntyminen. Esimieheltä odotetaan muun muassa kiinnostusta, kuuntelua ja riittäviä resursseja, nämä ovat kaikki tärkeitä osa-alueita hoidettaessa esimies tehtävää.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että avoin keskustelu työtehtävien haasteellisuudesta sekä vastuusta ja vapaudesta voi mahdollistaa työtehtävien uudelleen järjestelyn ja sitä kautta ammatillisen kasvun. Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista tarvitaan tuntemattomien ryhmässä, jotta voidaan saada kaikkia tyydyttävä ratkaisu työtehtävien ja työolojen laajassa tehtäväkentässä. Samalla Tehokkaiisiin ja Mukautuviin ihmistyyppiin

pitää panostaa, jotta he pystyvät kasvamaan ja saamaan uusia haasteita työlleen. Työyhteisön voimavaroja ei pidä käyttää pelkästään Passiivisten ja Vieraantuneiden työntekijöiden ”ympärillä pyörimiseen”. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasapuolisesti oikeutettuja saamaan kaipaamaansa huomiota, ohjeistuksia ja vastavuoroista kanssakäymistä.

Tehokkaat ja Mukautuvat ihmistyypit ovat käytännön toimeenpanijoita, uskollisia organisaatiolle, hyväksyen yhteiset arvot ja toiminnan päämäärät. Heikkoutena varsinkin Mukautuvilla on se, että heidät voidaan kokea uhkana, koska kritiikki työskentelystä puuttuu – ollaan ns. jees-jees ihmisiä. Toisaalta heikon itsetunnon omaavat esimiehet voivat omalla pätemisen tarpeellaan pilata Mukautuvien kehittymisen mahdollisuudet. Passiivisten ja Vieraantuneiden ajatusmaailma pitäisi saada aktivoitua positiiviseen suuntaan. Samalla toimintaa voi ohjata itseohjautuvampaan suuntaan, antamalla haasteellisempia ja monipuolisempia työtehtäviä.

Itsestään selvää kuitenkin on, että kukaan ei voi toisen ajatus- ja arvomaailmaa väkisin muuttaa, vaan muutoksen on tapahduttava omasta tahdosta. Työyhteisön edun mukaisista on, että siellä työskentelevät työntekijät rooleistaan huolimatta ottavat vastuuta ja toimivat työyhteisössä rakentavasti. Oman edun mukaista on myös se, että tuo omat osaamisvajeensa ja tietotaitonsa sekä esimiehen ja työyhteisön tietoon, eikä pidä vastuunkantokykyä tai osaamistaan piilossa. Johtajuudessa tärkeintä on, että ei johda yli eikä alisuoriutumista, vaan pyrkii kohdistamaan työntekijöiden työtehtävät osaamistason yläpäähän.

8.3 Erilaiset ihmistyypit ja esimiestyö

Tutkimuskohteina olevien päivähoidon ja vanhuspalveluiden esimiesten ja heidän varahenkilöidensä ryhmähaastattelussa pohdittiin sitä, miten erilaisuutta ja kyseessä olevia ihmistyyppejä pitää johtaa käytännössä. Arvata saattaa, että johtaminen on haasteellista ja siihen pitää olla resursoituna aikaa ja esimieheltä pitää löytyä erilaisia johtamiseen liittyviä menetelmiä. Aika ja menetelmät mahdollistavat paneutumisen, kunkin työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien ja piirteiden läpikäymiseen sekä auttamaan henkilökohtaisen kasvun tiellä. Esimies ei voi kuitenkaan ottaa ketään suojelukseensa tai ”vetää perässä”.

Oman perustehtävän tiedostaminen on ensisijaisen tärkeää, pystyttäessä toimimaan laadukkaasti, tehokkaasti ja omaa osaamista kasvattavasti. Perustehtävän tunnistaminen on minimivaatimus, joka turvaa jonkinasteisen työpanoksen työnantajalle ja mahdollistaa työntekijälle kehittymisen työssään. Tärkeää on myös tiedostaa omat toimintatavat ja osaamisen taso sekä odotukset muille työyhteisön jäsenille ja esimiehille. Unohtaa ei sovi myös johtamista ja siihen liittyvää esimiestyötä. Esimiestyöllä ja johtajuudella luodaan pohja toimivalle työyhteisölle. Visioiden, tavoitteiden ja päämäärien asettaminen, tiedottaminen, ja vastavuoroinen – keskustelevalle toimintaympäristö ja työilmapiiri auttavat, niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin. Huomioimatta ei voi, silti jättää resursoinnin mahdollisuutta, josta päättävät eri hallinto- ja lautakunnat. Toisinaan esimiesten ja työntekijöiden on osattava soveltaa resurssit ja erilaiset toimintatavat mahdollisimman hyvällä tavalla – kokonaisresurssit huomioiden.

Esimiesten ryhmähaastattelun vastauksia purettaessa, niitä ei eritellä yksilökohtaisesti. Näin vastaajien henkilöllisyys ei paljastu. Yksityiskohtien esille nostamisessa esimiehet saavat tunnusteen V1 tai V2.. Aloitetaan tutkimustulosten esittely esimiesten kokemuksista Vieraantuneiden alaisten kanssa. Tämän jälkeen esittelyvuorossa ovat Tehokkaat, Passiiviset, Mukautuvat ja Keskitien kulkijat.

8.3.1 Esimiestyö ja Vieraantuneet alaiset

Vieraantuneet alaiset olivat esimiesten mukaan hankalin johdettavien ryhmä. Näin siksi, että heiltä ei löydy motivaatiota eikä sitoutumista organisaatioon. Heidän johtamisensa koettiin raskaana ja aikaa vievänä, koska Vieraantunut alainen vaatii jatkuvia ohjeita työnsuorittamiselle ja seurantaa, että työt tulevat tehtyä. Yhteisten pelisääntöjen korostaminen, sekä esimiesten ja muiden työntekijöiden tuki on välttämätöntä, jotta saadaan edes jonkinlainen työpanos ja vastine työnantajalle.

Miten Vieraantuneet alaiset saataisiin aktiivisiksi ja sitoutuneiksi työyhteisön jäseniksi? Ensisijaisena toimenpiteenä esimiehet näkivät tarpeelliseksi selvittää ja ottaa henkilökohtaisesti puheeksi työnteon odotukset esimiehen, organisaation ja muiden työyhteisön jäsenten näkökulmasta katsottuna. Kehityskeskustelut, palaute, kritiikki ja tarkat pelisäännöt, joita jokaisen pitää noudattaa sekä työyhteisön yhteinen kuri tärkeä. Velttoilua ei saa sallia – muiden kustannuksella, heidät on otettava mukaan käytännön työtehtävien turvaamiseksi. Näiden lisäksi esimiehet kokevat tarpeelliseksi antaa vas-

tuuta ja koulutusta Vieraantuneille työntekijöille ja sitä kautta saada heidät sitoutumaan organisaatioon ja työyhteisöön. Esimiehet totesivat, että

”Esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten ei pidä sallia Vieraantuneen alaisen tekemää ”myyräntyötä” muiden selän takana” (V1).

”Ennen kaikkea tärkeää on nopea puuttuminen, töiden laiminlyönteihin ja huonoihin tai hyviin työsuorituksiin. Pitää antaa heti positiivinen ja negatiivinen palaute. Mikäli asioihin ei puututa tai niitä ei käsitellä, koko työyhteisön työmoraaalin heikkenee” (V2).

Vieraantuneiden alaisten saaminen työyhteisön voimavaraksi vie aikaa, jos siinä onnistutaan. Loputtomasti ei esimies, eikä työnantaja voi sitouttaa ja motivoida, silloin voi olla tärkeää esittää Vieraantuneelle alaiselle kysymys, miksi haluat työskennellä juuri tässä työyhteisössä tai organisaatiossa? Mitkä ovat pitkän aikavälin suunnitelmasi kehittyä työyhteisön ja tulevaisuuden haasteisiin? Vieraantuneen alaisen pitäisi kysyä nimeämään ainakin kolme asiaa, jotka ovat tärkeitä työyhteisön kokonaisuuden kannalta. Nimeämisen jälkeen esimiehen on hyvä esittää lisäkysymys, miten itse vastaat kokonaisuuden toimivuudesta. Kysymysten esittäminen koettiin tärkeänä, sillä Vieraantuneet eivät itse enää, välttämättä huomaa oma eristäytymistään työyhteisöstä ja työtovereista. Kysymyksillä annetaan mahdollisuus pysähtyä miettimään omaa tilannetta, työtehtäviä, työyhteisön tavoitteita sekä päämääriä.

Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 159 – 160) esittävät, Vieraantuneen alaisen kokevan, että esimiehet eivät osaa hyödyntää hänen osaamistaan. Vieraantunut alainen kokee itsensä toisten puolestapuhujaksi, kriittisesti asioihin suhtautuvaksi. Työyhteisön jäsenet voivat kokea hänet itsepäiseksi ja negatiiviseksi, jonka kapinointi on vihamielistä ja vastustavaa. Vihamielisyydestään huolimatta, hän ei kykene itse esittämään rakentavia muutosehdotuksia. Haasteelliseksi tässä ihmistyyppissä muodostuu se, että Vieraantuneeksi muuttanut alainen on useimmiten aloittanut Tehokkaan alaisen roolissa. Aina ei ole selvää johtuuko muutos työ- vai yksityiselämästä. Tosiasia on, että Vieraantunut alainen voi yleisesti ottaen huonosti, purkaen huonoa oloaan esimieheen, työtovereihin tai kuka kohdalle sopivasti sattuu.

Perusajatuksena Vieraantumiselle voidaan pitää täyttymättömien toiveiden ja luottamuksen rikkoutumista tai yli johtamista. Tämä on voinut näkyä siinä, että hoitaessaan jokin tärkeän asian tai tehtävän hyvin, palautetta tai palkkiota ei ole tullut hyvin tehdystä työstä. Halutessaan muutosta Vieraantuneen alaisen tulee itse ruveta positiivi-

semmäksi ja hakea asioita, joihin voi sitoutua. Lisäksi pitäisi ottaa esimieheen uudelleen ”yhteyttä” ja keskustella asiat rakentavasti. Vieraantuneen alaisen ”takaisin saamiseksi” tarvitaan myös esimiehen vastaanottoa ja halua antaa kehittymisen ja uudelleen suuntautumisen mahdollisuuksia.

8.3.2 Esimiestyö ja Tehokkaat alaiset

Tehokkaiden alaisten johtaminen koettiin myös haasteelliseksi. Esimiehet sanoivat, että Tehokkaat ovat hyviä ja sitoutuneita työntekijöitä, jotka kantavat vastuuta ja tarvitsevat vapautta toimia ammattitaitonsa puitteissa. Tehokas alainen tekee työnsä huolella ja on valmis kehittämään työyhteisöä ja työtehtäviä. Vaarana Tehokkaan alaisen kanssa koettiin se, että Tehokkuutensa ansiosta hän saattaa viedä tilaa muilta työntekijöiltä, niin keskustelutilanteissa kuin käytännön työtehtävissäkin. Tehokkaalle alaiselle katsottiin tyypilliseksi, halu kehittää työyhteisöä ja työtehtäviä, jotka aina eivät ole realistisia, jolloin hänet on palautettava ”ruotuun”. Esimiehillä oli huoli siitä, miten muut työntekijät suhtautuvat Tehokkaaseen alaiseen.

”Muut työntekijät voivat kokea hänet uhkana ja ”päällepäsmärinä”, joka toimii esimiehen apulaisena – näin Tehokas työntekijä saattaa joutua muiden silmissä huonoon asemaan” (V1).

”Tehokas alainen on tuki ja turva, hänen kanssaan voi jakaa työyhteisöön kuuluvia asioita” (V2).

Tehokkaan alaisen koettiin olevan laaja-alainen, joka osaa katsoa asioita monesta näkökulmasta, ei ainoastaan omien työtehtäviensä kautta. Erityisen tärkeänä pidettiin Tehokkaiden alaisten kanssa jatkuvaa vuoropuhelua ja seuranta, koska Tehokkaat ottavat usein liikaa vastuuta ja väsyvät työtehtävien alla. Esimieheltä vaaditaan Tehokkaiden kanssa kannustavaa kritiikkiä ja työnjaon tasapuolisuutta, sekä aikaa keskustelulle, palautteelle ja koulutukselle. Tehokasta alaista pidettiin yleisesti ammatillisesti vahvana, kehityskykyisenä, jolloin mahdollistuu välitön palautteenanto – puolin ja toisin. Huomioitavana näiden alaisten kohdalla esimiestyössä pidettiin sitä, ettei esimies käytä Tehokkaan alaisen sitoutumista väärin – oman egonsa tai ammatillisten puutteiden korvaajana. Tehokas alainen toimii partnerina työntekijöiden, työyhteisön ja esimiesten keskuudessa.

Tehokkaat alaiset ovat Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 161) mielestä hyväksyneet yhteiset arvot, toiminnan tarkoituksen ja toimivat sitoutuneesti. Tehokkaat alaiset ovat

valmiita tuomaan omia mielipiteitä ja ideoita esille sekä ottamaan kritiikkiä vastaan. Tehokas osaa keskittyä olennaiseen, reagoida muutoksiin, auttaen muita onnistumaan, mutta oppien samalla itsekin. Tehokkaat alaiset auttavat myös esimiestään kasvamaan ja kehittymään. Tehokkailla alaisilla on uskallusta seisoa sanojensa takana, vaikka muut olisivat eri mieltä. Esimiehet pitävät ja arvostavat tällaista työntekijää.

Tehokkaassa alaisessa voi olla kaksi eri puolta itsenäinen ajattelu ja aktiivinen sitoutuminen. Mikäli, nämä osapuolet toimivat erillään ei synny tasapainoista kokonaisuutta. Itsenäisen ajattelijan roolin ollessa vahvana, saattaa käytännön toteutuksen taito puuttua – suurista ajatuksista huolimatta. Aktiivisen ajattelun korostuessa, vaikeutena on alistuminen jees-ihmiseksi, joka toimii ilman kritiikkiä. Tehokas alainen, joka yhdistää molemmat osa-alueet on erittäin tärkeä esimiehelleen ja organisaatiolleen – ja hän tietää sen myös itse. Tehokas alainen ymmärtää roolinsa ja käyttää kykyjään ja täydentää esimiesten osaamista. Esimiehen on pidettävä kannustavaa ja tasavertaista ilmapiiriä yllä.

8.3.3 Esimiestyö ja Passiiviset alaiset

Esimiehet toteavat, että Passiivisten alaisten johtaminen, huomioiminen ja aktivointi verottavat esimiesten ja muiden työyhteisön jäsenten voimavaroja. Passiivisten alaisten jatkuva ”perässä vetäminen” ja valvonta koettiin silti tärkeäksi. Hankalana koettiin se, ettei Passiivinen alainen ole kehittämishaluinen, vaan häneen pitää soveltaa käskytävää johtamista. Esimiehen kannalta jatkuvat huomautukset ja kehotukset työn kunnolliseen tekemiseen ottavat kovalle, koska jatkuva puuttuminenkaan ei välttämättä saa Passiivisia alaisia toimimaan edes tyydyttävästi.

”Vaikeaa on se, että Passiiviset alaiset eivät ole sitoutuneet työhön ja työyhteisöön. Ammatillinen työote ja kyky katsoa asioita muiden näkökulmasta ovat unohtuneet – tehdään mahdollisimman vähän” (V2).

Passiivisten koettiin olevan, myös palautteen antamisen suhteen passiivisia, jolloin puhutaan turhaan Passiivisen kanssa, koska palautetta ei oteta vastaan. Lisäksi todettiin, että Passiivisella työntekijällä on varmasti myös itsellään huono olla, joko yksityiselämästä tai työelämästä johtuen, mutta töissä ollaan työtehtäviä varten.

”Jatkuvaa töiden pakoilua ei saa työyhteisössä sallia, jokaisen on puututtava laiminlyönteihin, esimies ei näe eikä tiedä kaikkia tapahtumia” (VI).

Esimiehet kokivat joutuvansa pakottamaan Passiivisia alaisia jatkuvasti työhön sekä osallistamaan erilaisiin työyhteisön työ- ja yhteistoimintakuviioihin. Esimiehen näkökulmasta on kannustettava, motivoitava ja rakentavasti kritisoitava Passiivisen toimintaa, jotta hän tekisi työnsä muutenkin kuin ”rimaa hipoen”. Työyhteisön esimiehen pitää puuttua laiminlyönneihin ja huonoon työsuoritukseen. Mikäli osallistaminen, työtehtävien ”räätelöinti”, motivointi ja esimiehen sekä työyhteisön tuki eivät riitä hyvään työsuoritukseen, pitää esimiehen antaa varoitus töiden laiminlyönneistä.

Passiivinen alainen ajattelee Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 156) mukaan, että oma-aloitteisuus ei ole hyväksi, ja esimiehen arvostelukykyyden on luotettava. Passiivisena hän jää odottamaan ohjeistusta, koska esimiestä ei kiinnosta ideat, pitää tehdä esimiehen mielen mukaan. Yleisenä ajatteluna Passiivisilla vallitsee, että murheet ovat toisten murheita – ratkaiskoot asiat ne, joille siitä maksetaan. Passiivinen alainen ei anna täyttä työpanosta, mutta on joukossa kulkija, ilman omaa tahtoa tai mielipidettä.

Passiivisuus (Mts.157) voi johtua yksityis- tai työelämästä johtuvista syistä (perhe, opiskelu yms.). Usein syynä voi olla myös esimiehen liiallinen johtamisen tarve, jolla estetään oma-aloitteinen toiminta. Passiiviset alaiset ovat, joskus voineet olla aktiivisia alaisia, mutta heille ei ole annettu kehittävää palautetta ja mahdollisuuksia omiin työsuorituksiin. Saataessa kanavoitua Passiivisten alaisten osaaminen oikeisiin mittasuhteisiin saadaan uusia voimavaroja käyttöön.

8.3.4 Esimiestyö ja Mukautuvat alaiset

Esimiehet pitivät Mukavien alaisten kannustamista ja vastuun antamista tärkeänä. Huolena Mukautuvien alaisten johtamisessa pidettiin sitä, että he toimivat tunnollisesti, tehden sen mitä heiltä edellytetään. Toisaalta koettiin, että kritiikitön työskentely voi vaarantaa ammattitaidon kasvamisen ja kehittymisen, koska Mukautuva toteuttaa esimiesten ja toisten työntekijöiden ohjeistusten mukaisia työtehtäviä – ilman kritiikkiä. Mukautuvaa alaista pidettiin työteliäänä, kunhan ohjeet on annettu.

”Mukautuvia pitäisi muistaa useammin, sillä ne tekevät perusteellista työtä ahkerasti” (V1).

”Mukautuva alainen on pomon ihanne. Mukautuvat toimivat ohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti” (V2).

Esimiehet kokivat, että Mukautuvalle voitiin antaa huoletta työtehtäviä ja luottaa niiden tulevan hoidetuksi hyvin ja ajallaan. Haasteeksi koettiin se, että Mukautuva alainen ei ole mikään kehittäjätyyppi, mutta toimiessaan vaikkapa tehokkaan alaisen kanssa he täydentävät toisiaan hyvin – harmonisointi.

Mukautuvan alaisen katsottiin tarvitsevan perusteellisia keskusteluja, välitöntä tukea ja palautetta omasta toiminnastaan. Mukautuvaa alaista pitää huomioida, työtehtävissä, palavereissa, sillä hän vaikenee usein, eikä sano mielipidettään, vaan kulkee muiden mukana. Esimiehen tehtäväksi jää motivointi, kannustaminen, vastuun antaminen ja jaksamisen seuraaminen. Mukautuvalle alaiselle koulutus katsottiin myös tärkeäksi, uusien näkökulmien saamiseksi. Kahdenkeskiset keskustelut nähtiin Mukautuvien alaisten kohdalla ensisijaisina, koska he eivät tuo mielipiteitään esille ryhmässä.

Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 157) näkevät Mukautuvan alaisen toimeenpanijana, uskollisena organisaatiolleen, mutta kritiikittömästi asioihin suhtautuvaksi. Mukautuva alainen hyväksyy kiistatta esimiehen ohjeet ja työtehtävät. Mukautuva alainen on tiimipelaaja, joka on valmis uhraamaan omat ja perheensä ideat tai tarpeet, välttyäkseen ristiriidoilta. Toiset työyhteisössä voivat kokea Mukautuvan alaisen nöyryydeksi ja esimiehen aseenkantajaksi. Esimiehen kannalta Mukautuvat ovat helppoja, koska käyttäytyminen on arvattavissa.

Esimiehellä on suuri vastuu (Mts.158) alaisen roolin muodostumisessa. Kannustus ja rohkea palaute auttavat Mukautuvaa alaista. Esimiehen pitää osata antaa vastuuta, eikä kontrolloida jokaista pienintäkin asiaa. Toisaalta Mukautuva pitää opetella itse toimimaan jämäkämmin ja esittämään mielipiteensä perustellusti.

8.3.5 Esimiestyö ja Keskitien kulkija alaiset

Esimestyön kannalta Keskitien kulkija alaiset koettiin haasteellisiksi, koska nämä tarvitsevat jatkuvaa ohjeistusta, palautetta ja runsaasti huomiota. Tärkeänä esimiehet kokivat säännöllisen keskustelun Keskitien kulkijoiden kanssa perustehtävästä ja työyhteisössä vallitsevista linjauksista. Keskitien kulkija koettiin haasteelliseksi siksi, että hän ei laita itseään likoon, vaan tekee mitä vaaditaan, muttei enempää oma-aloitteisesti. Jotkut esimiehet totesivat, että Keskitien kulkija voi kokea itsensä esimiehen unelmatyöntekijäksi, kuvitellessaan, että Keskitien kulkijassa yhdistyisi kaikkien edellä esi-

tettyjen ihmistyyppien parhaat puolet. Toisaalta nähtiin myös niin, että Esimies voi turvautua liiaksi tai toisaalta vähätellä Keskitien kulkijaa.

”Hyvää on se, että Keskitien kulkijaan, voi turvautua. Työt tulee tehtyä, eikä suuria yllätyksiä tarvitse odottaa”. (V2)

”Keskitien kulkijoille tulee antaa monipuolisia ja haasteellisia työtehtäviä tai jokin oma erityisosaamisen alue vastuulleen”. (V1)

Esimiehet kokivat, että vastuuta antamalla, jatkuvalla rakentavalla palautteella ja vahvalla ohjauksella voidaan saada Keskitien kulkijasta Tehokas tai Mukautuva alainen tai voidaan ainakin välttää hänen muuttuminen Vieraaksi tai Passiiviseksi alaiseksi. Keskitien kulkijan kiinnostusalueet pitää saada käyttöön.

Keskitien kulkija on realisti, joka on sopeutunut organisaation suunnan ja toiminnan vaihteluihin (Silvennoinen & Kauppinen, 2006, 158). Samalla Keskitien kulkija toimii ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti, osaten hyödyntää järjestelmää siten, että omat työt tulevat hoidetuiksi. Silvennoinen ja Kauppinen (Mts. 158) pitävät mahdollisena, että Keskitien kulkija sortuu politikointiin ja oman edun tavoitteluun, eivätkä laita itseään likoon missään vaiheessa. Keskitien kulkija voidaan kokea sitoutumattomana, koska hän tekee vain sen verran töitä, että saa pitää työpaikkansa.

Keskitien kulkijan (Mts.158) roolin ottaminen saattaa johtua, jatkuvista organisatorisista muutoksista, jotka aiheuttavat epävarmuutta ja toimimista säästöliekillä. Keskitien kulkijan voimavaroja vie, jatkuva seurannan tarve, muihin nähden (juorut, liittoumat, jne.) koska on turvattava oma selusta. Päästäkseen pois roolistaan Keskitien kulkijan on aidosti sitouduttava työyhteisön tavoitteisiin ja aloitettava rakentamaan uskottavuutta ja luottamusta toisia kohtaan. Auta siis toisia tavoitteiden saavuttamisessa ja pane omat kykysi ja ammatillisuutesi koetukselle.

8.4 Esimiestyö – keinoja erilaisuuden huomioimiseen

Edellisessä luvussa tarkasteltiin esimiesten näkemyksiä siitä, miten erilaisiin ihmistyyppisiin kuuluvia alaisia tulee johtaa. Tässä luvussa perehdytään siihen, millaisilla keinoilla esimiehet kokivat saavansa erilaisten alaisten tietotaidon sekä osaamisen työyhteisön käyttöön ja kuinka motivoida heitä.

Haastattelussa mukana olleet esimiehet kokivat esimiestyön vastuullisena sekä monipuolista osaamista ja vuorovaikutustaitoja vaativana erityistehtävänä. Esimiestyössä haasteeksi koettiin organisatoriset näkemykset, jossa vastualueet eivät usein ole selvät tai johdonmukaiset. Vaikutusmahdollisuudet koettiin rajallisiksi, sillä organisatoristen asioiden lisäksi henkilöstö-, tila- ja talousresurssit vaikuttavat päivittäiseen esimiestyöhön, jota jäykkä organisaatorakenne heikentää entisestään. Organisaatorakenne, resurssit sekä työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen vaikeuttavat erilaisten vastualueiden nimeämistä työntekijöiden keskuudessa. Edellä mainituista seikoista huolimatta esimiesten tulee tehdä omaa esimiestyötään organisaation ja resurssien asettamissa puitteissa, jolloin esimiestyö ja johtaminen saattavat vaikeutua.

”Erilaisista muiden tekemistä päätöksistä huolimatta – käytännön toteutus jää aina esimiehille, eikä se aina ole helppoa” (V1).

Yleisesti esimiehet katsoivat, että vakaa, säännönmukainen toiminta auttaa kaikkia osapuolia yhteiseen toimintaan. Tämän lisäksi koettiin tarpeelliseksi säännölliset palaverit ja keskustelutilaisuudet. Asialistalle toivotaan työyhteisön asioita, joista keskustellaan monipuolisesti esimiehen, asiakkaan ja työntekijän tärkeäksi kokemalta näkökannalta. Samalla esimiehet kokivat jatkuvan palautteen antamisen ja saamisen sekä kannustamisen tärkeäksi. Palaute ja kannustus mahdollistavat avoimuuden sekä omien ja muiden osaamisalueiden esille tuomisen. Lisäksi tarpeelliseksi koettiin opastus, neuvonta, valvonta ja jopa käskytykset, unohtamatta antaa alaisille mahdollisuuksia kokeilla uusia toimintatapoja sekä kannustaa omatoimisuuteen pelisääntöjen puitteissa. Kenenkään työntekijän ”sooloilua” ei pidä sallia työyhteisössä.

Palaute, kannustus, ja motivointi koettiin toisaalta vaikeana, koska erilaiset ihmistyypit ottavat tai kokevat asiat eri tavoin. Haasteena koettiin se, ettei kaikki osaa ottaa vastaan tai antaa palautetta. Hankalana koettiin myös se, että esimiehet itse jäävät usein ilman alaisten palautetta tai kannustusta. Alaisten motivointia pidettiin erittäin tärkeänä ja haasteellisena tehtävänä

”mutta ei kaikkia alaisia voi motivoida ja aktivoida samalla tavalla, vaan tarvitaan erityiskeinoja, alaisten tuntemista sekä näkemyksiä heidän tietopohjastaan hoitaa työtehtäviään” (V2).

Tunnistaessaan alaisten tavan toimia esimiehen on osattava valita oikeat keinot motivoidakseen ja kannustaakseen alaisia. Esimiehen on päätettävä, milloin motivointina ja tietotaidon esiin saamiseksi käytetään koulutusta, keskustelua, kaksisuuntaista pa-

lautetta tai pakotusta. Motivoinnin ja tietotaidon käyttöön ottamisessa on kyse ammatitaidon hyödyntämisestä, näin työntekijä huomaa selviytyvänsä haasteellisimmistakin työtehtävistä.

Erilaisuudesta huolimatta esimiehet kokevat, että kaikkia työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti. Tämä edellyttää arvostusta, kunnioitusta ja tukea antavaa sekä kannustavaa, muiden mielipiteet huomioivaa työotetta. Alaisten toivotaan ottavan huomioon ammatillisesti se, että esimiehetkin ovat työyhteisön jäseniä. Todettiin että, esimiehillä on omat roolit, mutta roolistaan huolimatta kaikki tarvitsevat toiminnassaan työyhteisön tuen taakseen. Huolena oli se, että

”..alaiset eivät aina muista, että minäkin olen vain ihminen ja teen virheitä – myös esimiehelle ne pitää sallia. Reilu ja ammatillisesti hyvä työntekijä osaa ottaa asiat puheeksi esimiehen kanssa” (V2).

”Pahiten sattuu se, että asioihin ei oteta kantaa, mutta virheellinen teko jää ohjaamaan vuosiksi työyhteisön toimintaa. Molemminpuolinen palaute ja avoimuus ovat tärkeitä” (VI).

Esimiestyö ja erilaisuuden huomioiminen todettiin koostuvan monista eri osa-alueista. Jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutuminen, ammatillinen työote ja vastavuoroinen vuorovaikutus sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen tukevat erilaisuuden hyväksymistä työyhteisöissä. Erilaisten valta- ja vastuu järjestelmien selventäminen työyhteisössä auttaisi myös esimiestyön toteuttamista. Vastuu ja valtasuhteet eivät kuitenkaan aina ole johtajien tai esimiesten päätettävissä, sillä poliittinen päätösvalta asettaa omat ehtonsa toiminnalle.

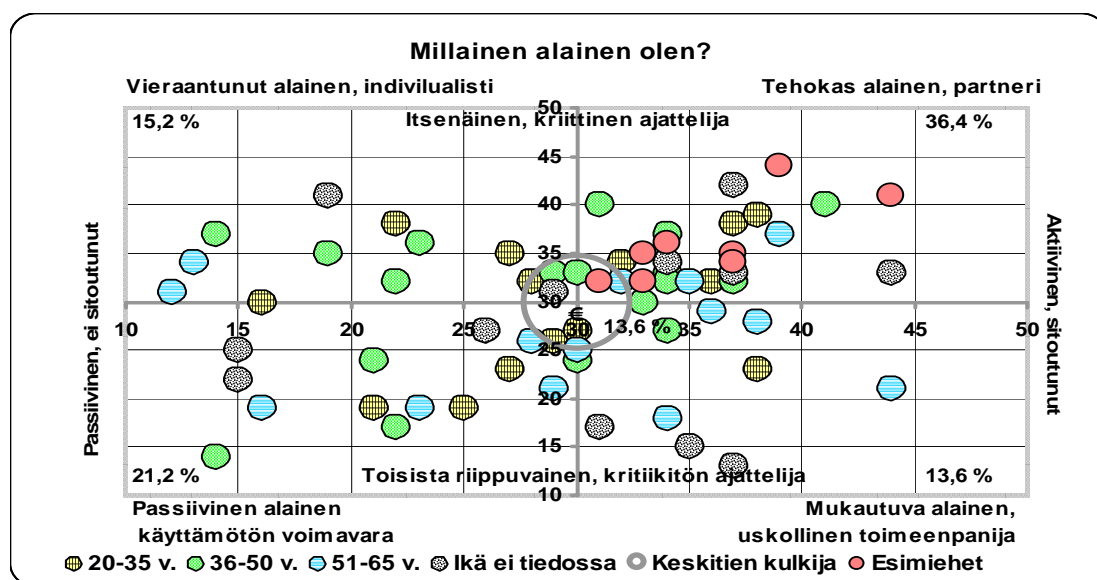
8.5 Tulosten yhteenveto

Toimittaessa ammatillisesti ja vastuuntuntoisesti työyhteisöissä tulee olla selkeät linjat, perustehtävät, valta ja vastuusuhteet, jotta voitaisiin välttyä työyhteisöä vaanivilta rooliristiriidoilta. Vastuu ja valtasuhteet korostuvat selkeiden ja hyvinvoivien työyhteisöjen keskuudessa, kuten aiemmista tutkimuksista käy ilmi (Vrt. Rehnäck & Keskinen, 2005). Hyvinvoivissa työyhteisöissä vallitsee luottamus ja kanssaihminen kunnioitus, joka auttaa löytämään oman roolin työyhteisössä. Yhdistettäessä ja hyödynnettäessä työyhteisön voimavaroja tarvitaan siihen kaikkien työpanosta ja aktiivista itseohjautuvuutta.

Ammatillinen työote ja työhyvinvointi ilmenevät työyhteisöissä siinä, miten ihmiset suhtautuvat työhönsä ja sitoutuvat työn päämäärien toteuttamiseen aktiivisella tai passiivisella tavallaan. Työntekijöiden sijoittaminen ihmistyyppi-nelikenttään havainnollistaa tuloksia tarkemmin. Ihmistyyppi-nelikenttä havainnollistaa erityisesti sitä, missä roolissa kukin työntekijä tällä hetkellä on. Jokaisen kannattaa katsoa kuviota 10 tarkkaan ja miettiä, mihin ihmistyyppi-nelikenttään mahtaisi itse sijoittua.

Ihmistyyppi-nelikenttää tutkittaessa ja arvioitaessa on aiheellista esittää itselle seuraavat kysymykset: miten voin lisätä tai parantaa omaa sitoutumistani, tehokkuuttani ja aktiivisuuttani? Miten voin vaikuttaa rakentavasti työyhteisössä vaikuttaviin asioihin. Nelikenttämallin avulla, jokaisella on mahdollisuus tunnistaa itsensä ja pohtia, mitä ihmisten erilaisuus merkitsee juuri minun työyhteisössäni.

Kyselyyn vastanneet sijoittuvat vastaustensa perusteella ihmistyyppi-nelikenttään. Aktiiviset työntekijät sijoittuvat y-akselille ja itsenäiset vastaavasti x-akselille. Joissakin tapauksissa vastaaja voi sijoittua x- ja y-akselin rajamaastoon, jolloin tutkija sijoittaa ”rajatapaukset” parhaiten vastausta kuvastavaan ihmistyyppi-nelikenttään. Kyselyyn vastanneiden ihmistyyppi-nelikentän kokonaistulos selviää seuraavasta kuviosta 11:



KUVIO 11. Ihmistyyppi-nelikenttä, kokonaistulos

Kuviosta 11 ilmenee, että kaikista 66 vastaajasta Passiivisia ja Vieraantuneita työntekijöitä on 36,4 %. Tehokkaita ja Mukautuvia työntekijöitä 50 %. Keskitein kulkijoita

on 13,8 % vastaajista. Vastausprosentti on 86,8 %. Tutkijan toimiessa vanhushpalveluiden johtajana oli perusteltua vastata myös itse kyselyyn.

Seuraavassa esitellään tutkimukseen kuuluvien työntekijöiden jakautuminen eri työyhteisöihin ja ihmistyyppeihin. Tarkoituksena on luoda kokonaiskuva siitä, millaiset tutkimustulokset ovat käytännöntyön sekä työyksikköjen kannalta ja mitä toimenpiteitä työyhteisöissä jatkossa tarvitaan.

Tutkimuksessa huomioitavaa on tehottomiin sekä sitoutumattomiin työntekijöihin kuuluvien suuri määrä. Edellä mainittuun ryhmään kuuluvat ihmistyyppit Vieraantuneet, Passiiviset ja Keskitien kulkijat. Tutkittaessa asiaa tarkemmin Vieraantuneita työntekijöitä oli päivähoidossa 13,0 % ja vanhushpalveluissa 16,3 %. Kun Vieraantuneiden joukkoon lisätään Passiivisten määrä, joka oli päivähoidossa 17,4 % ja vanhushpalveluissa 23,3 %, niin tehottomien työntekijöiden määrä jatkaa nousuaan. Nousu ei lopu tähän, sillä edellisten joukkoon lisätään vielä Keskitien kulkijat, joita oli päivähoidossa 21,7 % ja vanhushpalveluissa 9,3 %. Yhdistettäessä kaikki passiiviset ja sitoutumattomat työntekijät saadaan kokonaismääräksi päivähoidossa 52,1 % ja vanhushpalveluissa 48,9 % eli tehottomien työntekijöiden määrä on molemmissa tutkimuskohteissa suuri. Vastaavasti sitoutuneita työntekijöitä, joita Tehokkaat ja Mukautuvat edustavat on koko henkilökunnasta 50,0 % eli tehokkaita ja aktiivisia työntekijöitä on niukka enemmistö. Nämä jakautuvat päivähoitoon 30,4 %, vanhushpalveluihin 39,2 %.

Tarkasteltaessa kokonaistuloksia Vieraantuneiden, Passiivisten ja Keskitien kulkijoiden suuri määrä oli todellinen yllätys. Tutkimuksen avoimiin kysymyksiin annettujen vastausten perusteella saadaan joitakin viitteitä työntekijöiden tehottomuuteen ja sitoutumattomuuteen. Osa työntekijöistä halusi laajoja ja itsenäisiä työtehtäviä, mutta samalla odotettiin esimiehen sanovan mitä ja miten tehdään. Kyse voi olla joko omasta kykenemättömyydestä ottaa vastuuta tai esimiehen yli- tai alijohtamisesta. Kuvastavatko vastaajien odotukset ammatillisen osaamisen hyödyntämättömyyttä, omien taitojen yliarviointia vai erilaisten johtamismenetelmien käyttämättömyyttä erilaisilla ihmistyypeillä.

Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että työntekijät kokevat itsensä Tehokkaiksi, mutta käytännössä työpanos jää puolitiehen. Voidaanko heihin silloin soveltaa Tehokkaan alaisen määritelmää ns. ”puoli tehokkaasta” työntekijästä, jossa korostuu Tehokkaan

työntekijän piirteet, mutta hallitsevana osapuolena on joko aktiivisuus tai itsenäinen ajattelu²⁴. Nämä ns. ”puoli tehokkaat” tarttuvat asioihin hetkellisesti, mutta pitkäjänteisyys, sitoutumattomuus, itsenäinen ajattelu ja aktiivinen toiminta eivät kohtaa. Työntekijät eivät siis ole vielä välttämättä tasapainossa oman Tehokkuutensa kanssa ja voivat toimia päinvastoin kuin itse kokevat²⁵. Edellä mainitusta syystä oma työpanos ja aktiviteetti jäävät pienemmäksi kuin itse olettavat eli syynä on omien taitojen ja työpanoksen virhearvio.

Työntekijöiden tehottomuus voi johtua työnjohdollisista syistä, ylijohtamisesta ja tarkkailusta tai alijohtamisesta, jossa harva tietää paikkaansa tai perustehtävänsä. Osalle ei mahdollisesti ole annettu riittäviä kasvun ja tuen mahdollisuuksia toimia laaja-alaisesti vastuun ja vapauden tuomissa rajoissa. Huomioitava on sekin vaihtoehto, että kaikki työntekijät eivät ole tulleet työyhteisön jäseniksi työntekoa varten, vaan kokevat työyhteisön ensisijaisesti sosiaalisesti toimintakentäkseen.

Huomiota tulee kiinnittää esimiesten toimintaan, heidän mahdollisuuksiinsa osallistua ja vaikuttaa työyhteisön asioihin sekä vuorovaikutussuhteisiin. Toiminen ns. kaksoisroolissa tai esimiehenä ilman päätösvaltaa saattaa asettaa esimiehen kiusalliseen ja joskus toivottomaltakin tuntuvaan välikäteen, miten toimia esimiehenä saamatta päättää asioista. Oman leimansa työntekijän sekä esimiehen työn tekemiselle tuo myös kuntarakenne, jossa organisatoriset ja poliittiset valtajärjestelmät ovat osa jokapäiväistä toimintaa. Erilaiset valtajärjestelmät voivat hidastaa tai estää alais- ja esimiestoimintojen kehittymistä. Vastuu organisatoristen ja valtajärjestelmien toimivuudesta kuuluu jokaiselle yksilölle, mutta erityisesti esimies- ja johtoasemissa oleville sekä päätäntävaltaa käyttäville poliitikoille. Toimivat ”valta- ja vastuujärjestelmät” eivät yksi riitä, vaan jokaisen työntekijän on panostettava omaan osaamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin.

Kaiken sitoutumattomuuden, passivisuuden ja keskellä aktiivisia työnpuurtajia Tehokkaita ja Mukautuvia alaisia ei saa unohtaa tai jättää yksin. Kiitos ja kannustus ovat paikallaan, jotta työnpuurtajat eivät väsähdä työn ääreen. Helposti huomion kiinnittää ongelmakohtiin, mutta positiivisesti ja hyvin toimivat asiat jäävät vähemmälle huomi-

²⁴ Ellei Tehokkaassa alaisessa yhdisty aktiivinen ja itsenäinen puoli, niin ajatukset ja teot eivät välttämättä kohtaa. Silloin Tehokkaalla alaisella ei ole realistista kuvaa itsestään. Silvennoinen & Kauppinen 2006, 161

²⁵ Vrt. luku 6, jossa aiemmat tutkimukset ja ihmistyyppit, Sählärit, Touhottajat, Vanhoilliset ym.

olle. Ennen kaikkea syyt siihen, miksi työntekijät eivät sitoudu työyhteisön tavoitteisiin, ja miksi työpanos on vähäinen, tulee selvittää ensisijaisesti. Esimiehillä on selvitystä tehtäessä tärkeä rooli, sillä vastavuoroinen keskustelu työntekijöiden kanssa mahdollistaa syvällisen pohdinnan siitä, miten voidaan nostaa työorientaatiota. Kyse on osaamisen hyödyntämisestä, itseohjautuvuudesta sekä älykkästä itsensä johtamisesta.

Työntekijöiden esittämät niin tila- kuin henkilöstöressurssitkin ovat tärkeitä asioita, mutta eivät takaa laadukasta, tehokasta tai sitoutunutta toimintaa. Työntekijöiden määrä on oleellinen asia töiden sujuvuuden kannalta, mutta työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen menee määrän edelle. Henkilöstöressurssien riittämättömyys sijaispulan tai syiden vuoksi antaa tai toisaalta pakottaa muuttamaan omia työkäytäntöjä ja tapoja tehdä päivittäisiä työtehtäviä. Nykypäivän kuntatyöyhteisöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia yhdisteltäessä kuntia, toimintoja, valtaa ja vastuuta, jolloin pienien työyhteisöjen ”samat aktiivit” ovat monessa tehtävässä ja roolissa yhtä aikaa. Jatkuva muutos ja tehokkuusvaatimukset väsyttää ja mahdollistaa tyytymättömyyden tunteiden pintaan nousua. Näiden tunteiden ja tuntemusten ehkäisemiseksi tarvitaan tasapuolista ja osallistavaa johtamista sekä ammattitaidon huomioivia työtehtäviä ja palautejärjestelmiä. Etenkin jatkuva tiedottaminen ja palautteen antaminen ovat oleellisessa asemassa, kun halutaan antaa kaikilla mahdollisuus toimia ammatillisesti.

Onko siis kyse omien töiden järjestelemättömyydestä – tavasta tehdä päivittäisiä työtehtäviä? Vai onko kyllästytty jatkuviin muutoksiin ja erilaisiin projekteihin, jolloin ei jää aikaa oman työn arvioinnille? Voidaan ajatella myös niin, että rutiininomaisesti työtä tehtäessä ei ehkä ole kiinnitetty huomiota ammattitaidon ylläpitämiseen jne. Toisaalta hoiva- ja hoitoalalla työskentelevien tulee unohtaa vanhakantainen toimintatapa, joka perustuu jatkuvaan käskytykseen ja tehtävienjakoon. Pitää suuntautua uudelleen ja pyrkiä itseohjautuvuuteen sekä koettaa järjestää päivittäiset työt parhaalla mahdollisella tavalla, kuitenkin työpanoksesta tinkimättä. Näin sen vuoksi, että päivittäiset tilanteet vaihtelevat ja sijaisten ja ammattitaitoisen, osaavan henkilökunnan saanti on entistä vaikeampaa. Huomioitavaa on se, että Tehokkaat ja Mukautuvat ovat tämän jo luultavasti oivaltaneet ja kykenevät toimimaan muuttuvissa olosuhteissa itsenäisesti ja vastuunsa kantaen, joko esimiehen vahvan ohjauksen tai oman itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen taidosta johtuen.

Lopuksi voidaan todeta, että Silvennoisen ja Kauppisen (2006) esittämät ihmistyyppinelikentän mukaiset persoonat ovat mielenkiintoisia yksilöitä – alaisina ja esimiehinä. Erilaisten ihmistyyppien kohtaamisessa huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että ihmistä ei voi motivoida ulkoapäin. Innostus syntyy ihmisen omassa mielessä monien keskenään ristiriidassa olevien mielikuvien synnyttämänä. Innokkaan työskentelyn tai pakonomaisen puurtamisen eroa ei ehkä ulospäin heti huomaa, mutta pakonomaisesti puurtavan joukkueen luovuus ja uusien asioiden avara aistiminen on tipotiessään. (Juuti & Vuorela 2002, 148.) Mikäli into ja luovuus ovat päässeet katoamaan työyhteisöstä, niiden uudelleen rakentaminen vaatii aikaa ja energiaa johdolta ja esimieheltä. Innon ja luovuuden olemassaolo on tärkeää työyhteisön menestymisen ja kehittymisen kannalta. Into ja luovuus lisäävät myös työhön sitoutumisen astetta. Työhön sitoutumisen kehittämisessä on tarkoituksena lisätä ihmisten oma-aloitteellisuutta ja innokkuutta (Juuti & Vuorela 2002, 149).

8.5.1 Hyvät alais- ja esimiestaidot

Työyhteisön päämäärien saavuttamisen perusedellytyksenä on, että ihmistyyppit sitoutuvat työyhteisön tavoitteisiin ja työtehtäviin sataprosenttisesti. Työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden ainut olemassaolon oikeutus on tehokas tavoitteiden mukainen toiminta. Tutkimuksen alkutaipaleilla työyhteisöissä järjestettiin kahvipöytäkes-

kustelija Learning Cafe-menetelmällä. Kahvipöytäkeskusteluihin osallistuvat kirjoittivat ylös näkemyksensä, siitä millainen on hyvä esimies ja millainen on hyvä alainen.

Seuraava kuvio 12 esittää Learning Cafe kahvipöytäkeskustelujen tulosta.



KUVIO 12. Learnig Cafe 2007, hyvä alainen ja esimies

Kuten kuvio 12 ilmenee alais- ja esimiestaidoilta odotettiin normaaliin kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Vuorovaikutustilanteissa korostuu alaisen sekä esimiehen kohtaamisen laatu, luottamuksellisuus ja avoimuus erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Hyvä vuorovaikutussuhde edellyttää molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta sekä yhteisiä tavoitteita työn sujumisesta ja kehittämisestä. Hyviin alais- ja esimiestaitoihin kuuluu se, että tekee enemmän kuin vain pelkän velvollisuutensa, on halukas oppimaan uutta ja hallitsee monia eri tehtäviä.

Hyvien alais- ja esimiestaitoja sekä vuorovaikutussuhteita pohdittaessa ei saa unohtaa työyhteisössä vallitsevia rooliristiriitoja. Keskinen (2005a, 32) mukaan rooliristiriidat ilmenevät myös työntekijöiden erilaisissa sisään rakennetuissa roolijärjestelmissä²⁶. Rooliristiriidat voivat esiintyä roolin ja persoonan välisenä yhteensopimattomuutena ja luoda siten epäuskottavuutta. Epäuskottavuudesta on mahdollista päästä irti. Palaut-

²⁶ Roolijärjestelmiä ovat mm. osallistuminen hoito-, hoiva- ja kasvatustyöhön sekä toimiminen samanaikaisesti esimiesroolissa – toimitaan kahdessa roolissa yhtä aikaa, jolloin uskottavuus, vaikuttavuus ja päätöksenteko vaikeutuvat sekä työstressi lisääntyy. Erilaisissa ihmistyyppi-rooleissa on aina läsnä positiiviset ja negatiiviset puolet, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen ja toimintaan.

teen aktiivinen hakeminen alaisilta ja sen avulla oman esimieskäyttäytymisen kehittäminen voi olla myös tarpeellista. Aktiivisen palautteen, kokemuksen lisääntymisen ja kouluttautumisen myötä uskottavuusongelmatkin saattavat väistyä.

Keskisen (2005a, 32) mukaan ratkaisukeinoja rooliristiriitojen läpikäymiseen ja niiden vähentämiseen on useita. Niitä voivat olla muun muassa asioihin puuttuminen, avoin keskustelu, itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen sekä laaja-alainen tietotaito erilaisissa vuorovaikutustilanteissa on osa ammatillista osaamista. Mikään ei kuitenkaan muutu tai ratkea, mikäli toimijoiden välillä ei ole arvostusta, luottamusta ja kunnioitusta. Sitoutuminen työyhteisöön ja tehtäviin auttaa ristiriitojen läpikäymisessä ja erilisten ratkaisumallien hakemisessa.

Toisaalta alais- ja esimiessuhteita ja niihin liittyviä vastavuoroisuuden periaatteita kannattaa katsoa viestinnän ja energian näkökulmasta. Kauppinen T. J. (2002, 65) esittää, että jokaisen työyhteisössä ja elämässä yleensäkin kannattaa vapauttaa energiaa muuttamalla ”**pitää-, ja täytyy-viestit haluan-viesteiksi**”. Tällöin energiaa vapautuu itse asioiden toteutukseen. Työelämässä on luontevaa kokea enemmän haluan-viestintää ja siten auttaa itseään sekä työyhteisöään toteuttamaan asiakkailta, työyhteisöstä, organisaatiosta nousevia tarpeita, tavoitteita ja päämääriä. Jokaisen työyhteisön jäsenen on siis mietittävä haluaako edustaa negatiivista vai positiivista ajattelua. Negatiivinen suhtautuminen ja ”täytyy kulttuuri” lisää stressiä ja konflikteja työyhteisössä, sekä hidastaa ammatillista kasvua ja kokonaisuuksien hallintaa. Positiivinen suhtautuminen ja ”haluamisen kulttuuri” edesauttavat ammatillista kasvua ja lisäävät työyhteisön hyvinvointia ja kokonaisuuksien hallintaa. Huomioitavaa on, että jokaisella on joskus huonompia päiviä ja tunnetilat vaihtelevat negatiivisesta positiiviseen, eikä kaikesta aina tarvitse pitää. Jokaisen on joskus hyvä pysähtyä ja laskea päivän saldo siitä, kumpaa ryhmää tosiasiallisesti edustaa.

8.5.2 Alais- ja esimiestaidot – kohti Tehokkaan alaisen roolia

Alais- ja esimiessuhteissa itsensä johtamisen taito ja kyky nähdä, mikä on oleellista mahdollistavat työyhteisön tasapainon ja tehokkuuden. Itsensä johtamisen ja Tehokkaan alaisen rooliin astuminen edellyttää seuraavia ”askelmia”, joilla on mahdollista ohjata omaa toimintaa ja sitä kautta vaikuttaa myös työyhteisön muihin jäseniin. Sil-

vennoinen ja Kauppinen (2006, 162 -163) esittävät tien Tehokkaaksi alaiseksi seuraavasti:

Ensimmäinen askel perustuu aloitteellisuudelle, jossa Tehokas alainen hoitaa oman tehtäväkuvauksensa lisäksi muita työtehtäviä. Tehokkaana alaisella on kyky tarttua heikosti hoidettuihin asioihin. Organisaation menestys on hänelle tärkeä, joten valmius riskien ottoon kasvaa.

Toinen askel perustuu verkostoitumiseen, sillä Tehokas alainen tietää, ettei osaa ja hallitse kaikkea. Hänelle riittää se, että osaa ottaa selvää kuka tietää asioista tarvittaessa. Tehokas alainen on osa verkostoa, jossa annetaan ja luovutetaan osaamista, nopeasti, mutta etiketinmukaisesti. Verkostoitumisen vuoksi hän on ajanhermolla, eikä aikaa kulu turhien asioiden miettimiseen.

Kolmas askel perustuu itsensä johtamiseen, jossa Tehokas alainen tuntee itsensä ja tietää osaamisalueensa. Energia on suunnattu työhön ja sen tekemiseen – organisaation ja asiakkaiden parhaaksi.

Neljäs askel perustuu perspektiiviin, jossa Tehokas alainen osaa katsoa asioita monesta näkökulmasta, työtovereiden, asiakkaiden, kilpailijoiden ja johdon kannalta sekä laittaa ne tärkeysjärjestykseen. Huippuammattilaiseksi kasvaminen vaatii asioiden ymmärtämistä ja aikaa. Valitettavan moni ei opi eikä edisty, vaan jää paikoilleen ymmärtämättä toimintaympäristöä ja kokonaisuutta.

Viides askel perustuu oman egon hallintaan, jolloin Tehokas alainen pystyy työskentelemään yhteistyössä esimiehen kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikka persoonina ovatkin erilaisia. Huippusuorittaja antaa esimiehelle vallan ja tarvittaessa ottaa johtajuuden itselleen suunnatakseen oman tiimin toiminnan kohti päämääriä. Tehokkaalla alaisella on paljon tietojohtamista. Tehokas alainen toimii valmentajapelaa-jana ollen pelissä mukana antaen tarvittaessa neuvoja ja opastusta.

Kuudes askel perustuu organisaatioon liittyvään älykkyyteen, jossa Tehokas alainen osaa käyttää valtasuhteita ja menetelmiä viedäkseen asioita eteenpäin. Tehokkaalla alaisella on erityisosaamista ja hän on valmis jakamaan sitä. Tehokkaana hän vastaa avunpyyntöihin heti ja tekee sen mitä on luvannut – on luottamuksensa ansainnut.

Askelten lomassa pitää muistaa, että luottamuksen syntyminen puolin ja toisin vaatii aikaa, eikä huippuosaajaksi synnytä hetkessä. Ammatilliseen kehittymiseen tarvitaan itseohjautuvuutta ja halua kehittyä, sekä rohkeutta ottaa ensimmäinen askel kohti Tehokkaan alaisen roolia. Tehokkaan alaisen roolin käyttöönotto edellyttää kokonaisvaltaista asioiden katsantokantaa, jossa ammatillisuus, ammattitaito ja koulutus yhdistyvät. Tehokkaan alaisen roolissa työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ihmisenä, kokijana ja tekijänä – oman elämänsä suunnannäyttäjänä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä heidän omista alaidoistaan, esimiesten johtamistaitoon liittyviä odotuksia ja esimiesten näkemyksiä siitä, mitä hyvät alaidot ja johtamistaidot pitävät sisällään. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä työyhteisöjen tietoutta alais- ja esimiestaidoista, miten tulla oikein johdetuksi ja, miten kehittyä johtajana sekä löytää keinoja edistää työhyvinvointia selkeyttämällä päivähoito- ja vanhuspalvelutyöntekijöiden alais- ja johtamistaitoja. Työelämän haasteena tutkimuksessa oli tuoda esiin alais- ja esimiestaitojen vaikutus työyhteisön toimivuudessa, sekä parantaa alais- ja esimiestaitoja osallistavalla ja avoimella vuoropuhelulla - miten tulla oikein johdetuksi ja miten kehittyä johtajana.

9.1 Tutkimuksen anti ja yleistettävyyttä

Tutkimus toteutettiin kuntasektorilla, jossa valta ja vastuusuhteet sekä monimutkaiset johtamiskäytännöt, puuttumattomuuden kulttuuri sekä rooliristiriidat erilaisten persoonien välillä on kiistatta todettu aiemmissa tutkimuksissa (vrt. Keskinen 2005a, Syvänen 2003, Rehnback & Keskinen 2005). Tässä tutkimuksessa ei haettu yleistettävyyttä, silti edellä mainituissa tutkimuksissa saadut tulokset toteutuvat osittain myös tässä tutkimuksessa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Vieraantuneiden ja Passiivisten ihmistyyppien eli persoonien (36,4 %) määrä kuvastaa sitoutumattomasti työntekoon suhtautuvia. Sitoutumattomuus lisää tehottomuutta ja vähentää työorientaatiota. Sitoutumattomiin työntekijöihin kuuluvat haluavat yleensä tulla ohjatuksi, toivovat turvalli-

suutta, jämäkkää johtamista sekä välttävät vastuuta. Vastaavasti Tehokkaat ja Mukautuvat persoonat (50,0 %) edustavat työhönsä vakavasti sitoutuvia työntekijöitä. Sitoutuneille työntekijöille työ on luonnollista, miellyttävää ja itsekontrollia vaativaa. Samalla sitoutuneet työntekijät nauttivat vastuusta ja vapaudesta sekä toimivat itseohjautuvasti. Keskitien kulkijoiden persoonissa (13,6 %) on sitoutuneiden ja sitoutumattomien työntekijöiden piirteitä. Huomioitavaa tuloksissa on se, että esimiehen tai johtajan on tunnistettava työntekijänsä ominaisuudet ja ammatillinen osaaminen voidakseen johtaa erilaisia persoonia, heidän tarvitsemallaan tavalla. Esimiehen ja johtajan on tunnistettava johdetaanko eri ihmistyyppeihin kuuluvia työntekijöitä valvonnan, käskytyksen ja ohjauksen keinoin vai antamalla vastuuta ja vapautta sekä mahdollistamalla oma-aloitteisuus ja luovuus. Ihmistyypeistä ja johtamistavasta riippuu se, voivatko kaikki työyhteisön jäsenet kokea onnistumisen mahdollisuuksia työssään ja työyhteisön jäsenenä.

Tutkimustulosten avoimissa kysymyksissä korostui suuri palautteen ja kanssakäymisen vaje esimiesten ja työntekijöiden välillä. Näiden lisäksi vapaus- ja vastuusuhteita tulee tarkastella yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta työntekijöiden osaaminen ja ammatillinen työote pääsevät kasvamaan. Samalla mahdollistuu vahva sitoutuminen oman ammatillisuuden kehittämiseen ja työyhteisön työhyvinvoinnin turvaamiseen. Erilaisten persoonien tietotaidon ja roolin ymmärtäminen korostuu esimiestyössä, jotta voitaisiin johtaa ja motivoida²⁷ kutakin yksilöä, juuri hänen tarpeitaan vastaavasti.

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia syvällisesti, päädytään Syväsen (2003) omassa tutkimuksessaan kehittämään 11P-oireyhtymään. 11P-oireyhtymän²⁸ erilaiset lieveilmiöt ovat näkyvissä työyhteisön ihmistyypeissä, rooleissa ja toimintakentässä. 11P-oireyhtymästä, tehottomuudesta ja pahoinvoinnista ulospääsynä voidaan pitää luottamusta, arvostusta, kunnioitusta, vastuuta ja vapautta sekä tasa-arvoisuutta ja avoimuutta. Nämä asiat edellyttävät kaikilta työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja jämäkkää itsensä johtamisen taitoa, jossa henkinen, sosiaalinen sekä taloudellinen pääoma kohtaavat. Näitä kaikkia välittämiseen ja ammatillisuuteen kuuluvia elementtejä tarvitaan, kun tehdään työtä kutsumuksesta ja sydämellä.

²⁷ Kukaan ei pysty lisäämään muiden motivaatiota, mikäli kyky ja halu oppia puuttuvat. Rehnback & Kaskinen, 2005, 27.

²⁸ Katso luku 6.1 Puuttumattomuuden paineet. 11P-oireyhtymä, palautteettomuus, panettelu, paneutumattomuus, pehmoilu, peittely, piilottelu, piittaamattomuus, pomottelu, puhumattomuus, puuttumattomuus ja päättömyys.

Tutkimuksen tutkimuskohteissa näyttäytyvät rooliristiriidat, valta- ja vastuusuhteet sekä johtamisen monet eri muodot ja erilaiset odotukset alais- ja esimiessuhteissa. Tämä näkyi perustehtävän, tuen ja johtamisodotusten monimuotoisessa toimintakentässä, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa. Riittämättömyyden tunteiden kokeminen, ammatillisen osaamisen hyödyntämättömyys, vähäiset koulutusmahdollisuudet, asioihin puuttumattomuus sekä erilaisten persoonien ja roolien yhteensovittamattomuus luovat epäjärjestyttä ja tyytymättömyyttä työyhteisöissä. Vastuu- ja vapausuhteiden ja perustehtävän läpikäynti on välttämätöntä, jotta esimiestyön ja työntekijöiden osaamista vastaavat pelisäännöt ja toimintatavat saadaan molempia osapuolia tyydyttävälle tasolle.

Tutkimuksessa tulee esiin auktoriteetin pelko ja toisaalta auktoriteetin puute. Tämä on oletettavaakin tutkimustulosten perusteella, koska Vieraantuneita ja Passiivisia alaisia on johdettava erilailla kuin Tehokkaita ja Mukautuvaisia tai Keskitien kulkijoita. Edellä mainituilla ihmistyypeillä on omat odotuksensa johtamisessa ja toimintavoissa. Tämän lisäksi johtamiseen liittyvät odotukset ovat suuria, jolloin niin sanottu kohtuullisuusperiaate ei välttämättä toimi esimiestä kohtaan. Usein ylisuuret odotukset esimiestä, itseä ja muita työyhteisön jäseniä kohtaan saattavat johtua alaistaitojen tai itsensä johtamisen kapea-alaisuudesta. Näiden lisäksi valtasuhteet ja virallisen sekä epävirallisen vallankäytön olemassaolo ovat osa jokaista työyhteisöä. Alais- ja esimiessuhteisiin liittyvien toimintojen voidaan katsoa olevan yhdensuuntaiset Rehnbäckin ja Keskinen (2005) tutkimuksen kanssa niiltä osin, missä alais- ja esimiessuhteiden kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset (mm. persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) että todennäköisesti myös yhteisölliset (mm. ilmapiiri ja esimiestyö) tekijät. Tämä aiheuttaa veloitteen sekä esimiehille että työntekijöille: työntekijän on vaikea kehittää ja toteuttaa alaistaitojaan huonon esimiestyön alaisuudessa, toisaalta hyväkään esimies tai alaistaidoiltaan taitava kollega ei pysty opettamaan työntekijälle alaisaitoja, mikäli työntekijän motivaatio kehittymiseen puuttuu. (Mts. 27.)

Huomiota tulee kiinnittää ylisuuriin odotuksiin työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä itsetunnon merkitykseen – osana ammatillisuutta. Voidaankin todeta, että alais- ja esimiestaitojen sisällön ja merkityksen luovat työyhteisön jäsenet yhdessä. Kaikki työntekijät eivät ymmärrä työnantajan ja työntekijän välillä vallitsevaa psykologisen sopimuksen olemassaoloa, sisältöä ja merkitystä. Hyvän itsetuntemuksen omaavien,

omasta toiminnastaan, ajatuksistaan ja tunteistaan tietoisten, persoonallisuudeltaan ulospäin suuntautuvien on todettu hahmottavan paremmin psykologisen sopimuksen sisältöjä kuin heikommin omaa toimintaansa arvioivien. (Keskinen 2005a, 45.) Edellä mainitut asiat näyttäytyivät osittain myös tässä tutkimuksessa, erilaisina rooliristiriitoina ja ylisuurina odotuksina sekä heikkona itsetuntona. Kaiken kaikkiaan edellä mainitut asiat ovat osa hyvinvoivaa ja tehokasta työyhteisöä. Työyhteisön hyvinvointi on sidoksissa johtamiskäytäntöihin, alais- ja esimiehesuhteiden vuorovaikutuksen tasoon sekä toimintatapoihin.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että työntekijöiden voimavarat ovat koetuksella, koska työn vaatimukset ovat lisääntyneet ja henkilöstö ikääntyy. Jatkuvassa muutoksessa alais- ja esimiestaidot ovat koetuksella, jolloin kaikilta osapuolilta vaaditaan kokonaisvaltaista osaamisen hyödyntämistä. Keskinen (2005a, 10) näkee tärkeäksi asiaksi esimiestaitoihin kohdistuvat paineet, sillä asioiden priorisointi ja tavoitteenasettelu edistää eri-ikäisten työntekijöiden työkykyä ja suhteuttaa työtehtävät oikeudenmukaisella tavalla. Esimiehen tietotaidosta ja vuorovaikutussuhteista riippuu se, miten työntekijät ymmärtävät muuttuvat olosuhteet, työnkuvat, osaamisvaatimukset tai lisääntyvät työn paineet. Työyhteisössä ja vuorovaikutussuhteissa alaistaitojen perusedellytyksenä on realistinen ja perusteltu asioiden puheeksi ottaminen sekä sitoutuminen ja toisten arvostaminen. Alaistaitojen ja odotustason ollessa oikealla tasolla niiden ”seurauksena” esimiesosaaminenkin voi kehittyä. Esimiehenä on helppo toimia laadukkaasti ja sitoutuneesti, kun työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti ja arvostavasti (Mts.10). Alais- ja esimiehesuhteita pitää katsoa kokonaisvaltaisesti, sillä kuntasektorilla työsuhteet perustuvat rakenteensa vuoksi alisteisuuteen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimustulosten perusteella alais- ja esimiehesuhteissa, perustehtävissä ja vuorovaikutussuhteissa sekä avoimuuden ja luottamuksen olemassaolosta tai niiden puutteesta tulee keskustella työyhteisöissä laajasti ja vastavuoroisesti. Avoimuuden ja luottamuksen lisäämiseksi tarvitaan niin esimiesten, johtajien kuin työntekijöidenkin perustehtävästä ja työyhteisön toimivuudesta keskustelua. Näin mahdollistetaan toisten työn arvostamisen ja kunnioittamisen lähtökohdat ja huomioidaan erilaisuudet työtehtävissä.

Avoimuutta ja luottamusta lisää vuosittaisten yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelujen käyminen, jolloin annetaan kaikille mahdollisuus ilmaista oma näkemys työyhteisössä

vaikuttavista asioista ja siihen liittyvistä toiveista. Kehityskeskustelut ovat osa koko organisaation toimintaa ja siten tärkeä työväline työntekijöiden, esimiesten ja johtajien molemminpuoliseen tutustumiseen, sekä yhteisten päämäärien tiedostamiseksi, luottamuksen ja vaikuttavuuden lisäämiseksi.

Huomioimatta ei voi jättää myöskään kouluttautumisen mahdollisuutta, sillä jokaisella tulisi olla mahdollisuus pitää yllä ammattitaitoansa sekä kehittää sitä. Tämä merkitsee osaltaan sitä, että työnantaja ei voi kouluttaa työntekijöitä kaikkeen uuteen, vaan työntekijöiden on hankkiuduttava myös omaehtoiseen kouluttautumiseen. Ammattitaidon ja ammatillisuuden ylläpitäminen on kokonaisvaltainen tapahtuma, josta jokaisen yksittäisen työntekijän tulee itsenäisesti pitää huolta. Työnantajan minimivelvollisuudeksi jää perusammattitaidon ylläpitäminen ja omaehtoisen kouluttautumisen mahdollistaminen esimerkiksi työaikamuutoksilla ja osakorvauksilla²⁹. Kouluttautumismahdollisuuden turvaaminen lisää molemminpuolista sitoutumista, koska molemmat ovat hyötyä saavina osapuolina.

9.2 Tutkimuksen kehittämistehtävät

Esimiehille ja työnantajalle tämä tutkimus antaa suuntaa siitä, mitä toimenpiteitä tarvitaan jatkotyöstämistä varten. Pohdittavaksi jää odotetaanko kaikilta työntekijöiltä tasapuolista osallistumista työtehtäviin vai mahdollistetaanko kaikenlainen oleskelu työyhteisössä – ilman vastinetta työyhteisölle, työkavereille ja esimiehille. Mikä on työyhteisön merkitys ja vastuu erilaisten työntekijöiden kanssa? Maksetaanko esimerkiksi palkka työn mukaan³⁰ – vai tekevätkö muut sinunkin tehtäväsi saamatta siitä itselleen rahallista vastinetta?

Tutkimus mahdollistaa keskustelun työyhteisöissä siitä, miten erilaiset ihmistyyppit ja heidän roolinsa on nähtävissä työyhteisöissä, työntekijöiden välisissä suhteissa ja alaisten- ja esimiesten välisissä suhteissa. Näiden lisäksi voidaan syventyä miettimään keinoja alais- ja esimiessuhteiden parantamiseksi ja työtehon sekä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Samalla tulee tarkastella osaamisen hyödyntämistä ja vastuu- ja valtasuh-

²⁹ Osakorvauksilla tarkoitetaan sitä, että osa koulutuksesta voidaan katsoa työajaksi tai työnantaja maksaa koulutuspäivään osallistumisen esim. vapaapäivänä, jolloin kouluttautuminen sovitaan niin, ettei se ole työaikaa. Kouluttautumisesta sovitaan aina kirjallisesti.

³⁰ Hyvänä käytäntönä palkka-asioissa ja työtehtävien määrittelyssä ovat työn vaativuuden arviointi ja henkilökohtaiset palkanlisät, jotka kannustavat vaativiin ja haasteellisiin työsuorituksiin sekä osaamisen ylläpitämiseen.

teiden nimeämistä, sekä mahdollistaa työntekijöillä monipuoliset mahdollisuudet vaikuttaa erilaisiin työkäytäntöihin.

Johtamista tulee katsoa kriittisesti. Työyhteisöissä on aika löytää tasapaino itseohjautuvuuden ja johtajuuden välille, sillä täyttä itseohjautuvuutta työyhteisöissä ei voi olla. Itseohjautuvuus lisää vastuukysymyksien epäselvyyttä, ongelmallisuutta sekä erilaisia kriisejä työyhteisöissä. Johtajien on otettava heille kuuluva valta tai sen ottavat muut työyhteisön jäsenet. Parhaimmillaan johtaminen ja itseohjautuvuus tukevat toisiinsa ja mahdollistavat monipuoliset työtehtävät, jossa jokainen tietää työtehtävänsä ja vastuunsa. Kaiken kaikkiaan esimiesten johtamiskoulutukseen ja tuen saantiin kaikilla organisaation tasoilla tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tämän vuoksi organisaatioiden vastuu- ja vapaussuhteiden linjauksiin ja läpikäyntiin eri hallinto- ja johtotasoilla tulee tehdä kattavaa yhteistyötä, niin johdon, esimiesten, työntekijöiden kuin poliitikkojen keskuudessakin.

Tutkimus antoi hyvän kuvan siitä, millaisista ihmistyypeistä työyhteisöjen työntekijät ja esimiehet koostuvat. Ihmistyyppien tunnistaminen auttaa työyhteisöä katsomaan asioita ja toimintatapoja sekä vuorovaikutussuhteita uudesta näkökulmasta, jossa jokaisen on otettava vastuu tekemisistään ja toiminnoistaan. Vastavuoroisuuden, keskustelemaan ja avoimen ilmapiirin sekä itsetutkiskelun keinoin jokainen voi löytää itsestään kehittämistä tarvitsevia osa-alueita. Toisaalta ihmisten tyyppittelyä ei saa ottaa liian vakavasti, sillä jokaisessa yksilössä on monia erilaisia ominaisuuksia. *Ihmisten tyyppittelyä voidaan pitää* vain suuntaa antavana, koska ei ole olemassa virallisia kokeita ja analyysejä siitä, mihin ihmistyyppikenttään varmuudella voi kuulua.

9.3 Tutkimusprosessi kokemuksena

Tutkimuksen tekeminen on ollut haasteellista, monipuolisten tutkimusmenetelmien ja analyysien sekä oman vanhuspalveluihin sijoittuvan johtajan roolini vuoksi. Mielestäni edellä mainitut seikat eivät kuitenkaan ole vaarantaneet tutkimuksen luotettavuutta tai objektiivista tarkastelunäkökulmaa. Monipuolinen tarkastelunäkökulma ja tutkimusote ovat pikemminkin auttaneet syvällisemmin ymmärtämään laaja-alaista toimintakenttää hoiva- ja hoitotyön työyhteisöissä.

Tutkimuksen eteneminen Learning Cafésta, kyselylomakkeeseen ja ryhmähaastatteluun oli tutkimuksen kannalta toimiva. Ilman Learning Cafe'n alkupuheenvuoroja tutkimukseen olisi varmasti vastannut pienempi määrä työntekijöitä. Alaistermi koettiin aluksi alentavaksi, koska työyhteisöissä harvoin tulee mietittyä alaisten ja esimiesten vastavuoroista suhdetta. Kyselylomakkeen kysymykset koettiin haasteellisiksi ja vaikeiksi, koska kysymykset olivat moniselitteisiä. Ryhmähaastattelussa esimiehet kokivat ihmistyyppi-nelikentän haasteelliseksi johtamisen näkökulmasta katsottuna. Esimiehet eivät halunneet ”lokeroida” työntekijöitä vastausten perusteella, vaan kokivat, erilaiset persoonat haasteina työyhteisölle ja itselleen.

Tutkimusmateriaalin purkaminen ja työstäminen eteni kyselylomakkeesta, ryhmähaastatteluun ja Learning Cafe kahvipöytäkeskusteluihin. Teorian ja tutkimusmateriaalin yhdistäminen ja havainnollistaminen (triangulaatio) vaati oletettua enemmän työtä ja aikaa. Tutkimusaineiston ja materiaalin runsaus sekä aiheen herättämä oma kiinnostus veivät mennessään. Teoria ja tutkimusaineiston valikoiminen tuotti tuskaa. Paljon hyvää materiaalia itsetutkiskelusta ja sitä kautta alaisena ja esimiehenä kehittymisessä piti jättää pois. Edellä mainittujen vaikeuksien lisäksi tietotekniset ongelmat hidastivat tutkimuksen etenemistä. Toisaalta vastoinkäymiset ja eteen tulevat valinnat ovat osa jokapäiväistä elämää.

Oppimisprosessi on ollut antoisa, mutta aikaresurssit ovat olleet koetuksella, työn, opiskelun, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Tutkimuksen tekeminen on ollut samalla tutkimusmatka omaan yksilöllisen ja ammatillisen ”minän” tarkastelulle. Toisaalta oppimisprosessi on vasta aluillaan siinä mielessä, että tutkimustulosten jalkauttaminen työyhteisöihin on edessäpäin. Samoin itsensä tutkiskelu sekä henkinen kasvamisprosessi jatkavat etenemistään, mahdollistaen toimimisen ihmisenä, alaisena ja esimiehenä. Haasteiden aika ei ole ohi, vaan ne ovat osa ammatillista kasvua ja valmiutta tarttua eteen tuleviin hetkiin.

9.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekeminen merkitsee tutkimusetiikan integriteetin kunnioittamista, joka Lindqvistin (1986, 86 – 83) mielestä tarkoittaa sitä, että ihmisen ainutlaatuista psyykkistä ja fyysistä kokonaisuutta ei saa loukata tai rikkoa. Ihmistieteessä tärkeimpänä pidetään henkistä olemassaoloa, joka käsittää ihmisen tietoisuuden, inhimillisen koko-

naisuuden, vakaumuksen ja arvot. Henkilöllisyyden ja yksilöllisyyden säilyttäminen on oleellinen osa hyvin tehtyä tutkimusta. Kuula (2006, 15) puolestaan toteaa että, tutkimuksen tulee pyrkiä neutraalisuuteen, objektiivisuuteen ja vaikka tutkija pystyykin ohjailemaan tutkimuksen kulkua, niin tutkimuksen toteuttamiseen hän tarvitsee tutkittavia. Tutkija ei voi toimia omien ajatustensa ja tuntemustensa mukaan suorakaisesti tutkimusta tehdessään, vaan tutkimuksessa pitää pyrkiä rehellisyyteen kaikin tavoin.

Tutkimuksen eettiset lähtökohdat on huomioitu, eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Samoin aineiston säilyttäminen sekä avointen ja haastattelulla saatujen vastausten yhteydessä on sovittu toimintatavoista. Aineistoa säilytetään, vain tutkimuksen ajan ja se hävitetään polttamalla yhden (1) kuukauden kuluessa tutkimuksen hyväksymisen jälkeen.

Osa tutkimustuloksista pohjautuu kyselylomakkeen väittämistä saatuihin vastauksiin. Vilka (2007, 46) kokee, että vastaajan näkökulmasta päättämisen vaikeus korostuu arvoasteikollisissa väittämässä eli päätettäessä, miten usein toimii tietyn väittämän mukaisesti. Vastauksista saatujen pistemäärien pohjalta vastaajat sijoitetaan ihmistyypin nelikenttään. Kyselylomakkeen kysymykset olivat jokseenkin monisanaaisia ja niissä yhdistyi monta asiakokonaisuutta, joten ne saattoi ymmärtää usealla eri tavalla.

Haastattelujen ja avointen kysymysten vastaukset esitetään niin, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tunnistamattomuutta ei pidä mieltää ihmisten antamien tietojen arvon mitätöimiseksi (Kuula 2006, 203), vaan tällä eliminoidaan se mahdollisuus, että joku myöhemmin käyttäisi tutkimustuloksia väärin. Toisaalta avoimet vastaukset saattavat sisältää erilaisia tunnisteita. Vastauksista saatava informaatio ei kärsi ratkaisevasti, vaikka niiden sisällöstä poistetaan tunnisteet (Mts. 212). Tunnisteiden poistaminen turvaa sen, että tutkimukseen osallistujat pysyvät tuntemattomina, eivätkä ole automaattisesti muiden tutkijoiden tutkimusten kohteina.

Tutkimuksen laadullisuutta lisää se, että tutkimustulokset on kerätty eri menetelmillä. Eri aineistot ovat antaneet tutkimuskysymyksiin toisiaan täydentäviä vastauksia. Janhosen ja Nikkosen (2001, 12) mieltävät monimetodisen tutkimusmenetelmän, aineiston sekä niiden välisen triangulaation mahdollistavan tutkimuksen luotettavuuden li-

säämisen, tulosten varmistamisen sekä teoriasta ja aineistosta nousevien näkemysten syventämisen.

Vaikka tutkimuksen tekemisen aika on ollut haasteellista, niin samalla oma kasvamisprosessi ihmisenä, työntekijänä, alaisena ja johtajana on lähtenyt käyntiin. Oman ammatillisuuden läpikäyminen on välttämätöntä, jotta oppii tunnistamaan omien toimintatapojen kehittämistä kaipaavat sekä hyvin toimivat puolensa. Ilman eettistä pohdiskelua, itsetutkiskelua sekä halua ja kykyä muutokseen ei kehitystä juurikaan voi tapahtua.

Lähteet

- Alasuutari, P. 1994. Toim. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus.
- Ammattieettinen lautakunta. 2005. Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Helsinki.
- Haaramo, J. 2000, Kauppinen, T. 2001, 2004, 2006, Ylä-Anttila, T. 2003. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 17.3.2008.
<http://www.valt.helsinki.fi/staff/tmkauppi/kvanti/spss2.htm>
- Hakala, O., Kopperi, M., & Nissinen, V. 2002. Filo. Etiikkaa etsimässä. Teoksessa: Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Toim. Juuti, P. Juva. PS-Kustannus.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere. Tammi.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2 p. Jyväskylä. Gummerus.
- Hiironniemi, S. 1991. Esimiehen ja henkilöstön kirja kunnallisille työpaikoille. Suomen Kunnallisliitto. Helsinki. Gummerus.
- Himberg, H. & Jauhiainen, R. 1998. Suhteita. Minä, me ja muut. Porvoo. WSOY.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Toim. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 3. uud. p. Helsinki. Werner Söderström.
- Johari-ikkuna. Ihmisen monta ulottuvuutta. Viitattu 3.3.2007.
http://www2.edu.fi/etalukio/psykka_ruotsi/index.php?cmscid=56&oid=72&subid=72
- Juuti, P. 2002. Toim. Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Juva. PS-Kustannus.
- Juuti, P., & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä. Gummerus.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Yritysjulkaisut. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Keuruu. Otava.
- Keskinen, S. 2005a. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 49. Helsinki. Kunnallisan kehittämissäätö kaks.

- Keskinen, S. 2005b. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen, sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki. Kunnallisan Kehittämissäätiö kaks.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2007. KVTES; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2007 – 2009. Helsinki. Edita Parma.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. 3. painos. Tampere. Gummerus.
- Latvala, E., & Vanhanen-Nuutinen, L. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Toim. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 3. uud. p. Helsinki. Werner Söderström.
- Lindqvist, M. 1986. Ammattina ihminen. 3. painos. Helsinki. Otava.
- Lönnqvist, J. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. 6. painos. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki. Edita.
- Mannermaa, Mika. 1998. Kvanttihyppy tulevaisuuteen? Keuruu. Otava.
- Metsämuuronen, J. 2006. Toim. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerus.
- Mäkipeska, M., & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki. Edita Prima.
- Northouse, P.G., 2004. Leadership: Theory and Practice, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Näsi, J. 2002. Ethosta etsimässä. Arvot ja strategia. Inhimillinen tekijä strategia-areenalle. Aavaranta-sarja n:o 50. Toim. Juuti, P. Juva. PS-Kustannus.
- Ollila, M., & Joki, E. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.
- Ollila, M-R. 2005. Persoonan valta. Juva. WSOY.
- Parvikko, O. 1993. Kestääkö kantti? Näkökulmia henkiseen hyvinvointiin, jatkuvaan muutokseen ja tulosjohtamiseen. Valkeakoski. Valkeakosken Kirjapaino.
- Rajala, T. 1998. Henkilöstö kunnan voimavarana. Teoksessa Kunnat 2000-luvun kynnyksellä. Toim. Hoikka, P. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Rauhala, L. 2005a. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki. Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1990b. Humanistinen psykologia. Helsinki. Yliopistopaino.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere. Tammer-Paino.

- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Parma.
- Rehnbäck, K., & Keskinen, S. 2005. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.
- Ryynänen, O-P., & Myllykangas, M. 2000. Terveystieteiden etiikka. Arvot monimutkaisuuden maailmassa. Juva. WS Bookwell OY.
- Saranen-Kauppinen, A., & Puusnieska, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 13.4.2008.)
- Salminen, A. 1995. Hallintotiede. Organisaation hallinnolliset perusteet. Helsinki. Painatuskeskus Oy.
- Siltala, H. 2002. Johtamalla eettisyyteen – hyvään elämään. Teoksessa: Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Toim. Juuti, P. Juva. PS-Kustannus.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä. Gummerus.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Väitöskirja. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapauksena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Teikari, V. 2002. Työn etiikka. Teoksessa: Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Toim. Juuti, P. Juva. PS-Kustannus.
- Uusi-Rauva, E., & Pirjetä, M. 2002. Ammatin etiikka. Teoksessa: Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Aavaranta-sarja n:o 50. Toim. Juuti, P. Juva. PS-Kustannus.
- Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan. Yritysjulkaisut. Helsinki. Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä. Gummerus.

Liite 1. Lähetekirje ja kyselylomake

ARVOISA VASTAAJA

Olen Anne Nurminen ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa *terveyden edistämisen linjalla*. Suuntautumisvaihtoehtonani on sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillisen johtamisen ja kehittämisen asiantuntijuus. Valmistun keväällä 2008.

Tee opinnäytetyönä Kalvolan kunnan päivähoito- ja vanhuspalvelun henkilökunnalle kyselyn, jolla on tarkoitus saada tietoa aiheeseen: Miten tulen oikein johdetuksi?

Tarkoituksena on selvittää:

1. Työntekijöiden näkemyksiä omista alaistaistoista ja
2. Esimiesten johtamistaitoon liittyviä odotuksia
3. Esimiesten näkemyksiä siitä, miten erilaisia alaisia tulee johtaa.

Tavoitteena on:

1. Lisätä työyhteisön tietoutta, miten tulla oikein johdetuksi ja miten kehittyä johtajana
2. Löytää keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi selkeyttämällä päivähoito- ja vanhuspalvelutyöntekijöiden alais- ja johtamistaitoja.

Työelämän haasteena on:

1. Parantaa alais- ja esimiestaitoja osallistavalla ja avoimella vuoropuhelulla.

Käsitteparina on alais- ja esimiestaidot, sillä nämä ovat rinnakkaisia – ei toisilleen alisteisia termejä. Ilman alaisia ei ole esimiehiä ja ilman esimiehiä ei ole alaisia, joten työyhteisön toiminta perustuu aina työyhteisössä alais- ja esimiestyöskentelyn vastavuoroisuudelle.

Kyselylomakkeen ovat laatineet Silvennoinen Markku ja Kauppinen Risto. Lomake on testattu. Lomakkeessa kysymykset 1 – 20 ovat asteikolla 1 – 5. Ympyröi kysymyskohtaisesti sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kysymyslomakkeessa on lisäksi kolme (3) avointa kysymystä. Älä jätä mihinkään kysymykseen vastaamatta. Käytä vastaamiseen aikaa korkeintaan yksi (1) tunti, vastausaika on työaika.

Vain vastaamalla voit vaikuttaa ja muuttaa toimintakulttuuria sekä edistää työyhteisösi työhyvinvointia. Ota vastauksistasi halutessasi kopio, niin voit myöhemmin tarkistaa tuloksesi – millainen alainen olet ja miten sinua pitäisi johtaa.

Kyselylomakkeet pitää palauttaa kirjekuoressa Annelle tai taukotilassa olevaan vastauslaatikkoon 30.4.2007 mennessä.

Antoisia vastaushetkiä!

Kalvolassa 29.3.2007

Anne Nurminen

Miten tulen oikein johdetuksi? Kyselylomake millainen alainen olen, päivähoiton ja vanhuspalvelun henkilökunnalle 2007.

Työyksikkö:

Vanhuspalvelut Päivähoito

Laita rasti (x) edustamaasi ryhmään

Ikä: _____

Ympyröi Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto, älä jätä mihinkään kohtaan vastaamatta. Vain vastaamalla voit vaikuttaa ja muuttaa toimintakulttuuria sekä edistää työyhteisösi työhyvinvointia ja lisätä alais-esimiestaitoihin liittyvää tietoutta.

Ota vastauksestasi halutessasi kopio, niin annan tarvittaessa henkilökohtaisen palautteen, kun olen saanut vastaukset työstettyä.

Itsearviio: Millainen alainen olen?

1= Ei kuvaa lainkaan minua
2= Kuvaa vain vähän minua
3= Kuvaa jonkin verran minua
4= Kuvaa minua usein
5= Kuvaa minua täysin

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Työyhteisön jäsenenä annan vahvan panokseni tekemällä usein enemmän kuin oman osuuteni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kerron aktiivisesti ja rehellisesti vahvuuteni ja heikkouteni yrittämättä peitellä niitä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Innostukseni leviää muihin työyhteisössäni ja antaa lisäenergiaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tilanteen niin vaatiessa pyrin saamaan esimiehen tai tiimin näkemään riskejä, jotka liittyvät ideoihin tai suunnitelmiin. Olen valmis tiukkaankin kritiikkiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Toimin aloitteellisesti ja teen menestyksellisesti tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu minulle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Omat työhön liittyvät tavoitteeni ovat yhdensuuntaiset organisaation tärkeiden tavoitteiden kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ristiriidan syntyessä, eettiset normini ohjaavat käyttäytymistäni enemmän kuin esimiehen tai ryhmän normit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Kyseenalaistan esimiehen päätöksien järkevyyttä, enkä vain tee niin kuin on sanottu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Kehitän aktiivisesti omaa osaamistani ja taitojani työprosessin tärkeissä vaiheissa tietäen siten olevani entistä tärkeämpi esimiehelle ja organisaatiolle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. En vain odota ja hyväksy, mitä esimies sanoo, vaan mietin aktiivisesti, mitkä ovat kaikkein kriittisimpiä toimenpiteitä organisaation tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Saadessani uuden työn keskityn heti onnistumaan tehtävässä, koska ne ovat ilmeisen tärkeitä esimiehen kannalta tavoitteiden saavuttamiseksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Kehitän ja edistän uusia ideoita, jotka auttavat merkittävästi esimiestä/ organisaatiota saavuttamaan tavoitteita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ymmärrän esimiehen tavoitteet ja esteet. Autan häntä onnistumaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ympyröi Sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto, älä jätä mihinkään kohtaan vastaamatta. Vain vastaamalla voit vaikuttaa ja muuttaa toimintakulttuuria sekä edistää työyhteisösi työhyvinvointia ja lisätä alais-esimiestaitoihin liittyvää tietoutta. Ota vastauksestasi halutessasi kopio, niin annan tarvittaessa henkilökohtaisen palautteen, kun olen saanut vastaukset työstettyä.

Itsearviointi: Millainen alainen olen?

1= Ei kuvaa lainkaan minua
 2= Kuvaa vain vähän minua
 3= Kuvaa jonkin verran minua
 4= Kuvaa minua usein
 5= Kuvaa minua täysin

14. Työni auttaa toteuttamaan minulle tärkeitä henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä tavoitteita.	1	2	3	4	5
15. Esimiehen pyytäessä tekemään jotakin, joka on ammatillisia tai henkilökohtaisia näkemyksiäni vastaan - sanon pikemminkin, ei kuin kyllä.	1	2	3	4	5
16. Yritän ratkaista ongelmia ja tilanteita, enkä vain odota, että esimies tekee sen puolestani.	1	2	3	4	5
17. Olen energinen ja vahvasti sitoutunut työhöni ja työpaikkaani. Annan parastani.	1	2	3	4	5
18. Puolustan tärkeissä asioissa omia näkemyksiä vaikka aiheuttaisin ristiriidan ja vastatoimenpiteitä esimiehen taholta.	1	2	3	4	5
19. Autan muita työyhteisön jäseniä, vaikka en siitä itse hyötyisikään.	1	2	3	4	5
20. Esimies voi antaa vaikeita tehtäviä, luottaen niiden valmistuvan hyvin ja määräajassa.	1	2	3	4	5

Avoimet kysymykset työntekijöille:

21. Kerro omin sanoin, mikä on perustehtäväsi työyhteisössäsi?
22. Miten esimiehet voivat tukea sinua perustehtävässäsi?
23. Millä tavoin sinua pitää johtaa, että koet tulevasi hyvin johdetuksi?

Ryhmäkeskustelun kysymykset esimiehille:

1. Miten johdat Vieraantuneita, Tehokkaita, Passiivisia, Mukautuvia ja Keskitien kulkija alaisia?
2. Miten saat heidän tietotaitonsa käyttöön, motivoit heitä?

Liite 2. Tulokset kysymyskohtaisesti

Cronbachin alpha = 0,8886
standardoiduille muuttujille

Tulosten korrelaatiokerroin ilmentää Vilkan (2007, 130) mukaan positiivista (+ 1) tai negatiivista (- 1) riippuvuussuhdetta muuttujien välillä. Tulosten tilastollinen riippuvuus on sitä pienempi, mitä lähempänä nollaa (0) korrelaatiokertoimen arvo on. Tämän tutkimuksen korrelaatiokerroin Cronbachin alpha on 0,8886 kaikkien kysymysten osalta yli 0,8, joka voidaan tulkita hyväksi ja luotettavaksi. Keskinäinen arvo olisi 0,7 ja 0,6 alle jäävää arvoa ei pidetä luotettavana (Haaramo, 2000; Kauppinen, 2001, 2004, 2006; Ylä-Anttila, 2003). Vilka (Mts. 131) toteaa, että korrelaatio ei kuvaa asioiden välistä syy-seuraus-suhdetta, vaan pikemminkin niiden lineaarista yhteyttä.

TAULUKKO 2. Työpanos

1. Annan vahvan työpanoksen työyhteisön jäsenenä, teen usein enemmän kuin oman osuuteni.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	<i>Yht.</i>
20-35 v.	0	17	25	30	25	24
36-50 v.	50	50	32	25	0	32
51-65 v.	50	17	21	25	75	26
Ikä ei tiedoss	0	17	21	20	0	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	2	12	28	20	4	66
Keskiarvo	2,50	2,33	2,39	2,35	2,50	2,38

Kontingenssikerroin = 0,366
Khiin neliö = 10,19 Vap. ast. = 12
P-arvo = 0,5993 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 3. Avoimuus

2. Kerron vahvuuteni ja heikkouteni avoimesti ja rehellisesti						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	<i>Yht.</i>
20-35 v.	0	18	30	23	25	24
36-50 v.	0	18	39	41	13	32
51-65 v.	0	45	22	27	13	26
Ikä ei tiedoss	100	18	9	9	50	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	2	11	23	22	8	66
Keskiarvo	4,00	2,64	2,09	2,23	2,88	2,38

Kontingenssikerroin = 0,492
Khiin neliö = 21,05 Vap. ast. = 12
P-arvo = 0,0496 Tilastollisesti melkein merkittävä

TAULUKKO 4. Innostus

3. Innostan työyhteisössä muita ja annan lisäenergiaa						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	0	28	23	29	0	24
36-50 v.	0	39	40	7	100	32
51-65 v.	67	6	27	43	0	26
lkä ei tiedoss	33	28	10	21	0	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	3	18	30	14	1	66
Keskiarvo	3,33	2,33	2,23	2,57	2,00	2,38

Kontingenssikerroin = 0,447
 Khiin neliö = 16,51 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,1692 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 5. Kritiikki

4. Pyrin saamaan kritiikistä huolimatta esimiehen ja tiimin näkemään suunnitelmissa olevat riskit						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	0	26	31	19	0	24
36-50 v.	0	32	31	31	67	32
51-65 v.	50	21	23	31	33	26
lkä ei tiedoss	50	21	15	19	0	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	2	19	26	16	3	66
Keskiarvo	3,50	2,37	2,23	2,50	2,33	2,38

Kontingenssikerroin = 0,299
 Khiin neliö = 6,5 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,8888 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 6. Oma-aloitteisuus

5. Toimin aloitteellisesti ja teen tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu minulle.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	14	32	21	30	0	24
36-50 v.	43	37	32	20	0	32
51-65 v.	29	21	25	20	100	26
lkä ei tiedoss	14	11	21	30	0	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	7	19	28	10	2	66
Keskiarvo	2,43	2,11	2,46	2,50	3,00	2,38

Kontingenssikerroin = 0,354
 Khiin neliö = 9,48 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,6614 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 7. Tavoitteet

6. Omat työtavoitteeni ovat yhteneväisiä organisaation tavoitteiden kanssa.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	14	23	32	15	43	24
36-50 v.	29	46	32	25	29	32
51-65 v.	14	23	26	35	14	26
lkä ei tiedoss	43	8	11	25	14	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	7	13	19	20	7	66
Keskiarvo	2,86	2,15	2,16	2,70	2,00	2,38

Kontingenssikerroin = 0,352
 Khiin neliö = 9,33 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,6746 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 8. Ristiriitatilanteet

7. Ristiriidoissa omat eettiset normini ohjaavat käyttäytymistäni enemmän kuin esimiehen tai ryhmän yhteiset normit						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	33	17	35	13	25	24
36-50 v.	0	44	22	47	25	32
51-65 v.	33	22	30	27	0	26
lkä ei tiedoss	33	17	13	13	50	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	6	18	23	15	4	66
Keskiarvo	2,67	2,39	2,22	2,40	2,75	2,38

Kontingenssikerroin = 0,393
 Khiin neliö = 12,05 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,4415 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 9. Kyseenalaistaminen

8. Kyseenalaistan esimiehen päätöksiä, enkä tee niin kuin on sanottu.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	14	25	24	27	33	24
36-50 v.	29	25	38	36	33	32
51-65 v.	14	42	19	18	0	26
lkä ei tiedoss	43	8	19	18	33	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	7	24	21	11	3	66
Keskiarvo	2,86	2,33	2,33	2,27	2,33	2,38

Kontingenssikerroin = 0,351
 Khiin neliö = 9,26 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,6808 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 10. Osaamisen kehittäminen

9. Kehitän aktiivisesti osaamistani, tietäen olevani organisaatiolle ja esimiehelle tärkeä.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	20	17	20	39	-	24
36-50 v.	20	44	36	17	-	32
51-65 v.	20	22	24	33	-	26
lkä ei tiedoss	40	17	20	11	-	18
Yht.	100	100	100	100		100
N	5	18	25	18	0	66
Keskiarvo	2,80	2,39	2,44	2,17		2,38

Kontingenssikerroin = 0,315
 Khiin neliö = 7,25 Vap. ast. = 9
 P-arvo = 0,6107 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 11. Aktiivisuus ja tavoitteet

10. En vain odota ja hyväksy mitä esimies sanoo, vaan toimin aktiivisesti, miettien mitkä toimenpiteet ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	0	30	26	20	25	24
36-50 v.	50	15	30	53	25	32
51-65 v.	25	35	26	20	0	26
lkä ei tiedoss	25	20	17	7	50	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	4	20	23	15	4	66
Keskiarvo	2,75	2,45	2,35	2,13	2,75	2,38

Kontingenssikerroin = 0,381
 Khiin neliö = 11,19 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,5125 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 12. Uudet tehtävät ja onnistuminen

11. Uuden tehtävän saatuani, pyrin onnistumaan siinä, koska se on tärkeää esimiehen kannalta.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	14	44	20	18	0	24
36-50 v.	29	19	40	35	0	32
51-65 v.	43	19	28	24	0	26
lkä ei tiedoss	14	19	12	24	100	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	7	16	25	17	1	66
Keskiarvo	2,57	2,13	2,32	2,53	4,00	2,38

Kontingenssikerroin = 0,382
 Khiin neliö = 11,3 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,5037 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 13. Kehittäminen ja ideointi

12. Kehitän ja edistän uusia ideoita, ne auttavat esimiestä ja organisaatiota tavoitteisiin.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	0	35	23	27	0	24
36-50 v.	25	6	38	47	50	32
51-65 v.	0	35	27	20	25	26
lkä ei tiedoss	75	24	12	7	25	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	4	17	26	15	4	66
Keskiarvo	3,50	2,47	2,27	2,07	2,75	2,38

Kontingenssikerroin = 0,476
 Khiin neliö = 19,35 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,0804 Tilastollisesti oireellinen

TAULUKKO 14. Yhteistyö ja tavoitteet

13. Ymmärrän esimiehen tavoitteet ja esteet. Autan häntä onnistumaan.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	0	38	26	20	25	24
36-50 v.	29	31	16	50	25	32
51-65 v.	43	13	37	20	25	26
lkä ei tiedoss	29	19	21	10	25	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	7	16	19	20	4	66
Keskiarvo	3,00	2,13	2,53	2,20	2,50	2,38

Kontingenssikerroin = 0,38
 Khiin neliö = 11,13 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,5178 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 15. Itsensä toteuttaminen

14. Työni auttaa toteuttamaan minulle tärkeitä henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä tavoitteita.						
%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	0	29	30	18	25	24
36-50 v.	33	18	25	50	25	32
51-65 v.	0	35	30	18	25	26
lkä ei tiedoss	67	18	15	14	25	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	3	17	20	22	4	66
Keskiarvo	3,33	2,41	2,30	2,27	2,50	2,38

Kontingenssikerroin = 0,386
 Khiin neliö = 11,58 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,4797 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 16. Arvot ja toiminta

15. Esimiehen pyytäessä tekemään jotakin, joka on ammatillisia tai henkilökohtaisia näkemyksiäni vastaan, sanon pikemminkin ei, kuin kyllä.

%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa useimmin minua</i>	<i>Kuvaa täysin minua</i>	Yht.
20-35 v.	0	23	19	50	20	24
36-50 v.	25	23	38	33	20	32
51-65 v.	25	31	25	8	60	26
Ikä ei tiedoss	50	23	19	8	0	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	4	13	32	12	5	66
Keskiarvo	3,25	2,54	2,44	1,75	2,40	2,38

Kontingenssikerroin = 0,411
 Khiin neliö = 13,4 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,3407 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 17. Ongelmien ratkaisu ja aktiivisuus

16. Yritän ratkaista ongelmia ja tilanteita, enkä vain odota, että esimies tekee sen puolestani.

%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa useimmin minua</i>	<i>Kuvaa täysin minua</i>	Yht.
20-35 v.	0	25	15	47	0	24
36-50 v.	60	13	31	41	50	32
51-65 v.	20	38	35	0	50	26
Ikä ei tiedoss	20	25	19	12	0	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	5	16	26	17	2	66
Keskiarvo	2,60	2,63	2,58	1,76	2,50	2,38

Kontingenssikerroin = 0,46
 Khiin neliö = 17,73 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,124 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 18. Sitoutuminen

17. Olen energinen ja vahvasti sitoutunut työhöni ja työpaikkaani. Annan parastani.

%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa useimmin minua</i>	<i>Kuvaa täysin minua</i>	Yht.
20-35 v.	0	28	47	17	0	24
36-50 v.	20	39	18	44	25	32
51-65 v.	40	22	18	28	38	26
Ikä ei tiedoss	40	11	18	11	38	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	5	18	17	18	8	66
Keskiarvo	3,20	2,17	2,06	2,33	3,13	2,38

Kontingenssikerroin = 0,433
 Khiin neliö = 15,23 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,2291 Tilastollisesti ei-merkittävä

TAULUKKO 19. Ammatillisuus ja avoimuus

18. Puolustan tärkeissä asioissa omia näkemyksiä vaikka aiheuttaisin ristiriidan ja vastatoimenpiteitä esimiehen taholta.

%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	0	33	28	18	17	24
36-50 v.	33	17	32	55	33	32
51-65 v.	33	28	24	27	17	26
Ikä ei tiedoss	33	22	16	0	33	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	6	18	25	11	6	66
Keskiarvo	3,00	2,39	2,28	2,09	2,67	2,38

Kontingenssikerroin = 0,359
 Khiin neliö = 9,75 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,6377 Tilastollisesti ei-merkitsevää

TAULUKKO 20. Muiden tukeminen

19. Autan muita työyhteisön jäseniä, vaikka en siitä itse hyötyisikään.

%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	17	27	27	20	25	24
36-50 v.	33	40	32	33	13	32
51-65 v.	33	13	27	27	38	26
Ikä ei tiedoss	17	20	14	20	25	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	6	15	22	15	8	66
Keskiarvo	2,50	2,27	2,27	2,47	2,63	2,38

Kontingenssikerroin = 0,229
 Khiin neliö = 3,65 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,989 Tilastollisesti ei-merkitsevää

TAULUKKO 21. Haasteiden vastaanotto

20. Esimies voi antaa vaikeita tehtäviä, luottaen niiden valmistuvan hyvin ja määräajassa.

%	<i>Ei kuvaa lainkaan minua</i>	<i>Kuvaa vain vähän minua</i>	<i>Kuvaa jonkin verran minua</i>	<i>Kuvaa minua usein</i>	<i>Kuvaa minua täysin</i>	Yht.
20-35 v.	0	36	30	25	0	24
36-50 v.	29	45	35	20	40	32
51-65 v.	57	9	22	25	40	26
Ikä ei tiedoss	14	9	13	30	20	18
Yht.	100	100	100	100	100	100
N	7	11	23	20	5	66
Keskiarvo	2,86	1,91	2,17	2,60	2,80	2,38

Kontingenssikerroin = 0,399
 Khiin neliö = 12,5 Vap. ast. = 12
 P-arvo = 0,4064 Tilastollisesti ei-merkitsevää