

seutukunta

asukas

valtuutettu

ehyt

maaseutu

oppiva

terve

Eurooppa

tasa-arvoinen

älykäs

Soili Keskinen

## Alaistaito

*Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*

POLEMIA

muukalainen

kaupunki

hallinto

ehjä

kansalainen

ihminen

yliopisto

tarmokas

kilpailukykyinen

kehitysalue

koulu

demokratia

Suomi

kunta

vanhus

kylä

identiteetti

talous

koti

koulutus

kuntalainen

maakunta

osallistuva

luova

asiakas

oppilas

valtio

Pohjois-Suomi

johtaja

Etelä-Suomi

KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

## **Alaistaito**



Soili Keskinen

# **Alaistaito**

*Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*

KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ  
KAKS

# ALAISTAITO

Kunnallissalan kehittämissäätiön

Polemia-sarjan julkaisu nro 59

© Pole-Kuntatieto Oy

ja Soili Keskinen

Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2005

ISBN 952-5514-26-9 (nid.)

ISBN 952-5514-27-7 (PDF)

ISSN 1235-6964

# Sisällys

ESIPUHE 7

JOHDANTO 9

KUNTATYÖN KUORMITTAVUUS 14

ALAISTAIDOT KUNTATYÖSSÄ 18

Alaistaidon tutkimus reaktiota runsaaseen ja monipuoliseen johtajuus-  
tutkimukseen 18

Alaistaito on vastuuta työtovereista ja työtavoitteiden saavuttamisesta 19

Alaistaito ”ekstraroolina” 22

Alaistaito ilmenee yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla 24

Alaistaito on sitoutuneisuutta 25

Alaistaito on organisaatioon samaistumista, motivoituneisuutta ja  
ammattillista osaamista 31

Kuntatyöntekijöiden määritelmiä alaistaidosta 33

    Esimiestyön helppous tai vaikeus ja työntekijöiden alaistaidot 35

    Kaupungin nais- ja miestyöntekijöiden kokemukset

    mahdollisuuksistaan vaikuttaa johtajuuteen 38

    Kaupungin nais- ja miestyöntekijöiden alaistaitokäsitykset 38

Esimiehelle hyötyä laadukkaista alaistaidoista 42

Työntekijöillekin hyötyä hyvistä alaistaidoista 42

Alaistaitojen kehittäminen on sekä työntekijän että esimiehen  
vastuulla 43

ROOLI RATKAISEE 45

Alaistaito on työskentelyä työntekijän roolissa 45

Johtajuus on esimiesroolin kantamista 46

Roolit teatterissa ja todellisuudessa 46

Rooliristiriidat ja niiden ratkaisut 50

Kunnan esimiesten kokemuksia rooliristiriidoista 56

    Rooliristiriidat yleisiä esimiestyössä 56

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rooliristiriitojen seuraukset                                                  | 57 |
| Esimiestyön erityyppiset rooliristiriidat                                      | 59 |
| Alaistaitojen ja esimiesroolien yhteensopivuus kuntatyössä                     | 64 |
| Hyvä johtajuus on joustavaa roolista toiseen siirtymistä                       | 67 |
| PSYKOLOGINEN SOPIMUS LIITTÄÄ ALAISTAIDON JA<br>ESIMIESTAIDON TOISIINSA         | 70 |
| Psykologisen sopimuksen sisältö                                                | 70 |
| Sopimuksen pitävyys luo luottamusta                                            | 73 |
| Sopimuksen laatiminen vaatii taitoa, ja siinä voi harjaantua                   | 75 |
| LUOTTAMUS ESIMIESTYÖN ONNISTUMISEN<br>EDELLYTYKSENÄ                            | 78 |
| Luottamus on tunnetta ja tietoa                                                | 78 |
| Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat sekä esimies että alainen                 | 81 |
| Luottamus laadukkaan työn takeena                                              | 83 |
| KUNTATYÖN LAATUTAKEENA MOLEMMAT OVAT<br>TÄRKEITÄ: ALAISTAIDOT JA ESIMIESTAIDOT | 84 |
| AIHEESTA ENEMMÄN                                                               | 89 |

# Esipuhe

**H**enkilöstöpolitiikka on kunnissa tärkeä ja vaikea asia. Ja se tulee olemaan yhä tärkeämpi ja yhä vaikeampi työvaatimusten lisääntyessä sekä taloudellisen tiukkuuden ja ikääntymisen seurauksena.

Näitä ongelmia on usein katsottu johtamistehtävien vaatimusten kautta. Kaikki kuntatyöntekijät kaupungin- ja kunnanjohtajia myöten ovat jonkun alaisia. Mitä alaistaidot ovat ja mitä ne merkitsevät hyvässä työyhteisössä? Tämän Suomessa vähän käsitellyn aiheen avaa tässä Polemia-sarjan julkaisussa *ALAISTAITO, Luottamus, sitoutuminen ja sopimus* professori Soili Keskinen. Kiitän kirjoittajaa sekä tekstin ennakkokäsittelyyn osallistuneita kuntajohtajia ja muita asiantuntijoita.

Kesäkuussa 2005

*Lasse Ristikartano*

Asiamies

Kunnallisanalan kehittämissäätiö KAKS



# Johdanto

**O**nko kunta hyvä työnantaja ja teettääkö kunta hyvää työtä? Pitääkö slogan ”Henkilöstö on firman tärkein voimavara” paikansa myös kuntasektorilla? Millä johtamisen menetelmillä kunnan työntekijät ovat motivoituneita, työtään arvostavia, hyvinvoivia ja alaistaidoiltaan hyviä? Tämän kirjan tarkoituksena on pohtia henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen keskeisiä kysymyksiä kuntatyön näkökulmasta. Erityisenä pohtimisen kohteena ovat ns. alaistaidot. Esimiestyön onnistumisen yksi ehto on, että henkilöstö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti, ja se on osa alaistaitoja. Kirjassa tarkastellaan sitä, miten esimiestaidot ja alaistaidot täydentävät toisiaan, sekä menetelmiä kehittää niin alaistaitoja kuin esimiestaitojakin.

Hyvän työsuorituksen edellytyksiä kunnassa ovat esimiehet ja henkilöstö, jotka ovat ammattitaitoisia ja sitoutuneet työhönsä, riittävät resurssit toimia ja selkeät tavoitteet. Tässä katsauksessa ei pohdita kuntatyön resursointia eikä tavoitteenasettelun sisältöjä, vaan tarkastelun kohteena ovat tavat toimia, tavat ja taidot tehdä hyvää ja laadukasta työtä kuntasektorilla. Katsaus pohjautuu uusimpaan sekä organisaatiopsykologiseen että kasvatustieteelliseen kirjallisuuteen ja käsitteistöön. Kirjassa kuvataan myös empiiristä tutkimusaineistoa, joka on koottu Rauman kaupungin laajassa henkilöstön kehittämis-

hankkeessa. Kaupungin työntekijöitä pyydettiin omin sanoin vastamaan kysymykseen, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi. Kysymyksenasettelulla pyrittiin kartoittamaan alaistaitoja.

Kuntatyön tavoitteenasettelut ja niissä tapahtuvat muutokset eivät ole merkityksettämiä esimiestyön kehittämisen kannalta tai henkilöstön työn tekemisen ja kokemisen kannalta tai hyvien alaistaitojen kannalta, mutta ne eivät ole tämän kirjan fokuksessa. Kuitenkin esimerkkinä tavoitteenasettelun mahdollisten muutosten merkityksestä työntekijän kannalta haluan ottaa esille yhden kuntasektorin työentän, jolla hallinnolliset muutokset saattavat olla todennäköisiä lähitulevaisuudessa.

Esiopetuksen tultua lakisääteiseksi kuntien toteuttamaksi laajaksi palveluksi koko väestölle on alettu pohtia koko päivähoitopalvelun hallinnollista sijoittumista kuntakokonaisuudessa. Useimmissa kunnissa päivähoito on sosiaalisektorin alaisuudessa, mutta muutamat kunnat ovat tehneet päätöksen siirtää päivähoito koulusektorin tai sivistystoimen alaisuuteen. Esiopetukseen kohdistunut arviointi on entisestään aktivoinut keskustelua ja lisännyt paineita siirtää ainakin esiopetus mutta mahdollisesti myös koko päivähoito opetustoimen alaisuuteen. Samaan päätökseen painostavat toisaalta sosiaalisektorilla paisuva vanhustenhuollon tehtäväkenttä ja myös lasten määrän väheneminen.

Tämä yksittäinen esimerkki mahdollisesta hallinnollisesta muutoksesta konkretisoi sitä, miten suurten muutosten edessä kuntatyössä ollaan. Koetuksella on esimiesten valvutuneisuus ja taito informoida henkilöstöä suunnitelmista, osallistaa heitä varhaisessa vaiheessa tulevien muutosten työstämiseen ja sietää kaikkea sitä muutostavastarintaa, joka väistämättä seuraa niinkin suuresta muutoksesta kuin kokonaisen toimintalohkon siirtämisestä toisenlaisen hallintokulttuurin alaisuuteen, erilaisten rahanjakomallien alaisuuteen ja erilaisten johtamiskäytäntöjen vaikutuspiiriin.

Henkilöstön kannalta mahdollinen hallinnollinen muutos merkitsee työntekijän uudenlaisen ammatti-identiteetin rakentamista ja näin ollen myös alaistaitojen uutta rakentamista: esimerkiksi lasten-

tarhanopettajan tulee osata nähdä itsensä opettajaidentiteetin ja opettajuuden kautta, kun aiemmin on saattanut korostua vanhemmuuden tukijan, sosiaalipalvelun antajan rooli. Päivähoidon lastenhoitajan roolina on ollut käyttää asiantuntemustaan lasten hoivan ylläpitäjänä, lasten terveydentilan vaalijana ja varhaisen kasvattamisen tukijana. Mitä nämä roolimääritteet merkitsevät opetustoimen alaisuudessa, jossa perinteisesti on vähemmän kiinnitetty huomiota lapsen kokonaispersoonallisuuden kehittymiseen tai vanhemmuuden tukemiseen saati sitten lapsen terveydentilan vaalimiseen? Joutuuko lastenhoitaja kokemaan arvottomuuden, mitätöimisen tai oman työn merkityksen häviämisen tunteita hallinnollisen muutoksen myötä?

Vastaus kysymykseen on myönteinen, jos esimies ei tunnista hallinnollisen muutoksen vaikutuksia työntekijän yksilölliseen ammatilliseen identiteettiin, mutta viisas esimies osaa varautua näihin muutoksiin ja avustaa henkilöstöä käsittelemään muutoksen seurauksia niin toimenkuvissa ja päivittäisissä työrutiineissa kuin myös oman työn merkityksen uudelleen rakentamisessa.

Kunnan perustehtävän priorisointeja ja tavoitteenasetteluja on kiinnostavasti pohtinut mm. Pentti Arajärvi Polemia-sarjan julkaisussa Paremminvointiyhteiskunta. Kunnan palvelujärjestelmän ylläpitämisessä henkilöstön eläköityminen ja julkisen sektorin palveluksessa olevien määrän supistuminen ovat suuria haasteita kunnan työnantajakuvan säilyttämiseksi, koska näköpiirissä ovat jo ajat, jolloin voidaan kokea työvoimapulaa. Arajärvi päätyykin kuntatyön priorisointeja pohtivan kirjansa lopussa tuomaan esille sen, miten tärkeitä on huolehtia kuntien työnantajakuvan kilpailukykyisyydestä, mikä vaatii sekä taloudellisia resursseja että työolojen kehittämistä.

Tämän kirjan tavoitteena on analysoida tekijöitä, joiden avulla on mahdollista ylläpitää hyvää työnantajakuva kuntatyön osalta. Turun Sanomien otsikko (29.11.2004) ”Joka kolmannen kuntatyöntekijän perhe kärsii työn vuoksi” luo omalta osaltaan kunnan työnantajakuva. Otsikko pohjautuu Kuntatyö 2010 -tutkimuksen keskeisiin tuloksiin, joiden mukaan vaikeudet perheen ja kuntatyön yhteen sovittamisessa lisäävät selvästi eläkkeellesiirtymisaikeita. Median merki-

tystä työnantajakuvan luomisessa kannattaa pohtia, kun Helsingin Sanomat puolestaan otsikoi (2.3.2003) ”Työ uuvuttaa kuntien nais-työntekijät”. Kyseisessä artikkelissa tuodaan esille, että kunnat ovat maan suurin työnantaja: vuonna 2003 kaikkiaan 51 kunnassa kunta oli yksinään suurempi työnantaja kuin yksityissektori yhteensä.

Huoli naistyöntekijöiden uupumisesta kunnissa perustuu Kunta-työ 2010 -tutkimuksen tuloksiin, joissa erityisesti yli 55-vuotiaiden naisten uupuminen osoittautui huomattavan suureksi. Niin kunta- ja valtio- kuin yksityiselläkin sektorilla työn kiireisyyden lisääntyminen ja sen taustalla oleva työn kuormittavuuden lisääntyminen on yksi niistä haasteista, joita tässä kirjassa käsitellään. Millä tavalla työ kuormittaa erityisesti kunnassa ja mitä keinoja on löydettävissä, että työn liiallista kiireisyyttä ja rasittavuutta voidaan hallitusti säädellä? Hyvä alaistaito on mm. työntekijän kykyä säädellä voimavarojaan työssä tarkoituksenmukaisella tavalla niin että olennaiset työtehtävät tulevat suoritetuiksi.

Monet tutkimukset kertovat siitä, että työn aiheuttama kuormitus on niin suuri, että vapaa-aika ei riitä palauttamaan voimavaroja saati sitten, että työaikana tapahtuisi riittävästi voimien palautumista. Entistä suurempi haaste on kyetä mitoittamaan työn tavoitteet sellaisiksi, että ne on mahdollista saavuttaa työaikaisella työpanoksella.

Tämä kirja pohjautuu toisaalta uusimpaan tieteelliseen kirjallisuuteen, toisaalta omiin empiirisiin tutkimusmateriaaleihini, joista osa on niin uusia, että ne ovat ennen julkaisemattomia. Kantavana juonena pohdin esimiestaidon ja alaistaidon kytkentöjä toisiinsa ja niiden vuorovaikutusta sääteleviä organisaatiopsykologisia lainalaisuuksia. Alaistaitoa ei ole vielä juurikaan käsitelty suomalaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa, joten toivon antavani uuden näkökulman esimiesosaamisen hahmottamiseksi.

Toinen uusi organisaatiopsykologinen käsite, jota myöskään ei ole vielä kovin paljon pohdittu suomalaisessa työelämän tutkimuskirjallisuudessa, on ns. psykologinen sopimus, jonka työnantaja ja työntekijä tulevat tehneeksi työsuhteen solmimisen yhteydessä. Psykologi-

sella sopimuksella tarkoitetaan niitä ääneen lausumattomia molemminpuolisia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita, joita aina on läsnä, kun uusi työsuhde alkaa. Psykologisen sopimuksen realistisuus, pitävyyden ja houkuttelevuus säätelevät huomattavasti mm. työntekijän pysymistä työpaikassaan, sitoutumista tehtäviinsä ja työn laatua. Yhtä lailla esimiehen kokemus odotusten täyttymisestä tai pettymyksen tunteista uuden työntekijän päästyä työn alkuun kertoo siitä, mitä ovat olleet esimiehen psykologiseen sopimukseen äänettömästi, mahdollisesti osittain tiedostamattomasti sisällyttämät odotukset.

Tämän kirjan kolmas teoreettinen pääkäsite on rooli, joka on yksi sovelluskelpoisimpia sosiaalipsykologisia peruskäsitteitä. Tapa, jolla esimies asettuu rooliinsa, on yhtä merkityksellinen kuin se, millaiseksi työntekijä hahmottaa alaisroolinsa. Eri rooleissa olevien työntekijöiden vuorovaikutus paljastaa, millaisen psykologisen sopimuksen he ovat keskenään tehneet. Neljäs teoreettinen peruskäsite on sitoutuminen, joka on olennainen laatutekijä niin esimiehen kuin työntekijänkin työsuorituksen kannalta. Sitoutumisesta on kyse, kun pohditaan psykologisen sopimuksen merkitystä. Viides kirjassa esiteltävä käsite on luottamus, joka on välttämätön elementti esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa, jos tavoitellaan hyvää työsuoritusta. Luottamus lisää sitoutumista, ja toisaalta sitoutumisen vahvistuessa luottamus syvenee. Vaikka nämä organisaatiopsykologiset peruskäsitteet ovat teoreettisesti pitkälle kehitettyjä, ne ovat silti, tai ehkä juuri siitä syystä, hyvin käytännönläheisiä ja antavat paljon mahdollisuuksia pohtia kuntien henkilöstön kehittämisen peruskysymyksiä, työn ja työolosuhteiden kehittämistä.

# Kuntatyön kuormittavuus

**1** 990- ja 2000-luvuilla on Suomessa tehty useita huomattavan laajoja selvityksiä kuntatyöntekijöiden työssä jaksamisesta ja työhön sitoutumisesta. Tutkimusten pohjalta saa hyvän ja kattavan kuvan siitä, mikä on tällä hetkellä ominaista kuntatyöntekijöiden työhön suhtautumiselle ja millaisia muutoksia on tapahtunut kymmenen viime vuoden aikana. Tämä tutkimustieto on hyvä lähtökohta pohtia, mistä kuntatyöntekijän työmotivaatio rakentuu ja mihin seikkoihin kunnan esimiestoiminnassa tulisi kiinnittää huomiota, kun tavoitel- laan motivoituneen, työtään arvostavan henkilöstön jatkuvaa saata- vuutta kunta-alalle.

Tutkimuksista nousee kuntatyöntekijöistä esiin muutamia keskei- siä peruspiirteitä, joista tutkijat ovat yksimielisiä. Kuntien henkilös- töstä keskimäärin kaksi kolmasosaa on naisia. Kunnan työntekijät ikääntyvät. Kiireen ja työn henkisen rasittavuuden lisääntyminen on selkeä trendi. Sen sijaan ristiriitaisia tutkimustuloksia on siitä, onko sairauspoissaoloissa tapahtunut muutoksia ja onko tyytyväisyys esi- miestoimintaan muuttunut.

Terveys 2000 -hankkeen kautta on saatu seurantatutkimustietoa suomalaisten kokemasta työuupumuksesta. Vuosina 2000–2001 koo- tun aineiston mukaan työuupumusta kokeneiden osuus väestöstä oli hivenen pienentynyt verrattuna kolme vuotta aiemmin koottuun

aineistoon. Kuitenkin 2000-luvun alussakin väestöstä runsaalla neljänneksellä oli työuupumuksen oireita, vakava-asteisia 2,5 prosentilla ja lieviä 25 prosentilla. Yksityisen, kunnan ja valtion palveluksessa olevat eivät eronneet työuupumuksen kokemisen suhteen. Huolestuttavaa tuloksissa kuitenkin oli se, että työuupumus yleistyi iän myötä erityisesti naisilla. Varsinkin 55–64-vuotiaat naiset olivat vaaravyöhykkeessä työuupumuksen oireista kärsivinä. Työuupumus oli yleisempää vähän koulutusta saaneiden keskuudessa kuin hyvin koulutettujen keskuudessa. Samoin työuupumus oli todennäköisempää alhaisessa ammattiasemassa olevien keskuudessa kuin ylemmissä.

Tutkijat tiivistävät tuloksiaan laajasta väestötutkimuksesta nostamalla esille kaksi työntekijäryhmää, joiden suhteen on erityisesti pohdittava työuupumuksen riskejä. Haasteiksi osoittautuivat erityisesti ikääntyvien naisten tukeminen ja toisaalta vähän koulutettujen ja alemmassa ammattiasemassa olevien työolosuhteiden ja -tehtävien suunnittelemisen sellaisiksi, että uupumista ei pääsisi tapahtumaan. Tutkimus on erityisen relevantti kuntatyön näkökulmasta, koska kuntien työntekijät ovat pääosin naisia ja työntekijöiden keski-ikä on korkea. Erityisiä velvoitteita kuntien esimiestyölle suuntautuu tämänkin tutkimuksen kautta naisvoittoisen työntekijäjoukon ikäjohtamisen kehittämiseksi.

Työolobarometrin lokakuun 2004 ennakkotiedot kertovat vuodesta 2003 vuoteen 2004 tapahtuneista muutoksista työelämän eri sektoreilla. Yleisarvosanalla mitattuna suomalaiset kokevat työolosuhteidensa säilyneen melko samanlaisina kahden vuoden aikana. Yksityissektorilla kuitenkin työpaikan varmuus on heikentynyt, mikä onkin ymmärrettävää erilaisten irtisanomisprosessien ja ulkomaille siirrettyjen työtehtävien vuoksi. Julkisen sektorin tehtävissä työn kannustavuus ja avoimuus uudistuksille on lisääntynyt, mikä on erinomainen asia, koska julkisen sektorin työnantajakuvaan on jo pitkään liittynyt käsitys pysähtyneisyydestä ja verkkaisuudesta. Erityisesti naiset ovat kokeneet julkisella sektorilla työnsä entistä kannustavamaksi ja innovatiivisuutta sisältäväksi.

Kuntasektorilla tapahtunut muutos liittyy työolobarometrin mukaan kokemukseen voimavarojen suhteesta työn vaatimustasoon: kuntatyön koetaan tulleen entistä vaativammaksi ja samalla voimavarojen koetaan heikentyneen. Tämä kokemus on ymmärrettävissä henkilöstön ikääntyessä ja toisaalta työtehtävien muuttuessa entistä moninaisemmiksi ja vaativammiksi. Voimattomuutta kokevat niin esimiehet kuin työntekijätkin: esimiehet puuttuvien resurssien johdosta ja työntekijät entistä kovempien työvaatimusten vuoksi. Jälleen nousee esille esimiestaidon merkitys: kyky priorisoida tehtäviä niiden lisääntyessä tai jäsentää tavoitteenasettelua, kun uusia tehtäviä tulee eteen. Olennaista on myös arvioida eri-ikäisten työntekijöiden työkykyä ja suhteuttaa työtehtävät oikeudenmukaisella tavalla työkykyyn ja -taitoon.

Esimiestaito ei ole ainut, jonka turvin selvitään entistä vaativammista tehtävistä entistä vähemmän henkilöstön avulla, vaan olennaista on myös se, miten henkilöstö kykenee ymmärtämään muuttuvat toimenkuvat tai lisääntyvät työpaineet. Yhtä olennaista on oivaltaa, miten hyvällä esimiestoiminnalla luodaan edellytykset työntekijöiden osaamisen hyödyntämiselle muuttuvissa työoloissa. Tässä tilanteessa koetellaan sitä psykologista sopimusta, jonka jokainen kuntatyöntekijä on epävirallisesti tehnyt työantajan kanssa ryhtyessään kunnan töihin: tuliko työntekijä luvanneeksi suostumuksensa muuttuviin työtehtäviin allekirjoittaessaan virallisen työsopimuksen tai onko esimies huomannut palkita työntekijää, joka suostuu siirtymään vaikkapa lasten päivähoidon tehtävistä vanhustenhuollon tehtäviin suuremmin valittamatta? Tämä psykologinen työntekijän ja työnantajan välinen sopimus on erityisen merkityksellinen näinä aikoina, kun työelämässä tapahtuu monenlaisia muutoksia, osittain ennakoimattomia, osittain etukäteen hahmotettavissa olevia. Psykologisen sopimuksen sisältöjä, merkitystä ja ilmentymiä käsitellään tässä kirjassa tuonnempana.

Työolobarometrin lokakuun 2004 ennakkotietojen mukaan ylitöitä tekevien osuus on entisestään kasvanut. Rahana tai vapaana korvattuja ja korvauksettomia ylitöitä teki vuoden 2004 elo-syyskuussa

melkein joka toinen palkansaajista, 47 prosenttia. Korvauksettomia ylitöitä teki palkansaajista 15 prosenttia. Erityisesti julkisella sektorilla tehtiin vapaana korvattuja tai korvauksettomia ylitöitä paljon, enemmän kuin yksityisellä sektorilla. Jälleen tulee esille psykologisen sopimuksen olemassaolo: ovatko kyseiset 15 prosenttia työntekijöistä osanneet varautua tekemään ylitöitä korvauksetta solmiessaan virallisen työsopimuksen?

Työn henkinen rasittavuus on lisääntynyt fyysistä rasittavuutta enemmän. Varsinkin kunta-alan työssä henkinen rasittavuus on tasanaisesti lisääntynyt vuodesta 2002 vuoteen 2004 mitattaessa tilannetta vuosittain työolobarometrillä. Verrattaessa kuntien, valtion, yksityisen sektorin ja teollisuuden henkilöstön kokemuksia työstään kuntasektori poikkeaa selvästi muista: kuntasektorilla on eniten niitä, jotka kokevat työnsä henkisesti rasittavaksi. Yli 70 prosenttia kuntien työntekijöistä kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Työn henkinen rasittavuus kunnissa ja samanaikaisesti pitkäaikaissairaiden prosentuaalisesti suurempi osuus yksityissektoriin verrattuna selittävät sitä tilastojen kertomaa, että kuntien työntekijöillä on selvästi enemmän sairauspoissaoloja kuin valtion, yksityisen ja teollisuuden työntekijöillä. Kun koko työikäisessä väestössä oltiin vuonna 2004 keskimäärin 8 päivää poissa töistä sairauden vuoksi, niin valtiolla oltiin keskimäärin 5 päivää ja kunnissa 10.

Naisvaltaisen työntekijäjoukon onnistunut johtaminen, ikäjohtamisen elementtien tunnistaminen ja työtilanteiden koetun kiireisyyden ja rasittavuuden säätely ovat joka tapauksessa olennaisia seikkoja kuntatyön säilyttämiseksi motivoivana ja niin arvokkaana, että nuoretkin haluavat tulevaisuudessa hakeutua kunta-alalle töihin.

Pohdin ikääntyvän, naisvaltaisen ja kiireestä kärsivän henkilöstön johtamisen menetelmiä erityisesti seuraavien käsitteiden kautta: alais-taito, esimiestaito, sitoutuminen ja luottamus.

# Alaistaidot kuntatyössä

## *Alaistaidon tutkimus reaktiota runsaaseen ja monipuoliseen johtajuustutkimukseen*

”Onko esimies aina syypää henkilöstön pahoinvointiin?” kysyi Jukka-Pekka Puro Helsingin Sanomien Vieraskynä-palstalla 3.1.2005. Puro pohti puheenvuorossaan monien työhyvinvointitutkimusten toistuvaa tulosta työn vaativuuden ja kuormittavuuden lisääntymisestä. Esi-  
miestaitoihin kohdistuu tällaisissa olosuhteissa entistä suurempia odotuksia, ja samanaikaisesti henkilöstö on entistä koulutetumpaa ja näin muodoin myös kohdistaa entistä suurempia odotuksia esimiehensä tapaan keskustella, rohkaista, antaa palautetta ja olla vuorovaikutuksessa.

Puro päätyy artikkelissaan toteamaan, että suomalaiset esimiehet ovat kyllä kurssitettuja ja koulutettuja ja siksi tietävät hyvin, mitä heiltä odotetaan, mutta ongelma on siinä, että odotukset ovat epärealistisia, mahdottomia toteuttaa. Sellaisen työntekijän kanssa esimiehen on helppo olla vuorovaikutuksessa, joka osaa pukea sanoiksi esimieheen kohdistamansa odotukset ja samalla on arvioinut odotusten realistisuutta esimiehen näkökulmasta. Esimieheen kohdistettujen odotusten realismi, jäsentyneisyys ja niiden sanoiksi pukeminen ovat yksi osa alaistaitoja.

Alaistaitoa on alettu tutkia runsaammin vasta 1990-luvun loppupuolella. Ilmiönä alaistaitoa on tutkittu jo kauan, mutta käsitteenä

alaistaito on otettu käyttöön Suomessa vasta 2000-luvulla. Ensimmäiset kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alaistaito-määrittelyt löytyvät 1980-luvun alkupuolelta. Tutkijat osoittivat, että organisaation tehokkuus varmentuu, kun työntekijät ”ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet”. Tällaisesta sitoutuneesta työkäyttäytymisestä nuo tutkijat käyttivät käsitettä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship, OCB).

Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa alaistaito on kovin vähän tutkittu teema, eikä hakusanalla *alaistaito* löydy montakaan osumaa. Johtajuutta ja esimiestaitoa sen sijaan on tutkittu ahkerasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Johtajuudesta löytyy monia erilaisia teorioita, paljon laajoja tutkimuksia, ja johtajuuden kehittämiseksi on luotu monia erilaisia menetelmiä. Tämä voimakas kiinnostus johtajuuteen ja sen kehittämiseen ei tuota toivottuja tuloksia, jos esimiestaitojen ohessa ei tarkastella alaisen toiminnan laatua. Samoin voidaan ajatella monien johtajuuden kehittämiseen tähdänneiden hankkeiden jääneen puolitiehen, kun ei ole samanaikaisesti pohdittu, miten työntekijän työkäyttäytymistä voitaisiin edistää.

Esimiehenä on helppo toimia laadukkaasti ja sitoutuneesti, kun työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti ja arvostavasti. Vaaditaan erityistä johtajuusosaamista, jos työntekijöiden sitoutuminen työhön on heikkoa, eikä välttämättä voida edes odottaa toivottuja tuloksia esimiestyön kehittämisestä, jos samanaikaisesti ei ole jäsennetty alais-taitoja. Niin kunnanjohtajan kuin kunnansihteerinkin toimintaa työpaikallaan voidaan jäsentää alaistaito-käsitteen kautta: voidaanhan ajatella, että kunnanvaltuusto ja sen puheenjohtaja edustavat kunnanjohtajalle esimiestä, työnantajaa.

### *Alaistaito on vastuuta työtovereista ja työtavoitteiden saavuttamisesta*

Alaistaito-käsitteelle ei ole vielä vakiintunut suomen kielessä vastinetta, joka olisi vailla vääränlaista, alamaisuuteen tai alistaisuuteen

viittaavaa sävyä. Englanninkielinen ilmaisu tarkoittaa suoraan suomennettuna organisaatiokansalaisuutta (organizational citizenship). Organisaatiokansalaisuuden voi ajatella sisältävän samanlaisia piirteitä kuin meille tutumpi kansalaistaito-käsite sisältää.

Kunnallisvaalien jälkeen osaamme luontevasti liittää hyvään kansalaistaitoon ainakin velvollisuuden äänestää, siis ottaa kantaa ja ilmaista mielipide. Kansalaistaitoon sisällytämme myös velvollisuuden maksaa verot, minkä oletamme tapahtuvan rehellisin perustein ja dokumentoiden kulumme ja ansiomme. Hyvä kansalaistaito on huolehtimista kanssaihmisistä, ympäristön siisteydestä ja viihtyisyydestä. Kansalaistaito merkitsee myös aktiivista otetta yhteisiin asioihin, omalla työllä yhteiskunnan ylläpitämistä ja rakentamista. Vastaavalla tavalla voimme ajatella hyvän organisaatiokansalaisuuden ja siis alais- taidon sisältävän velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi.

Työpsykologian kirjallisuudesta löytyy erilaisia määritelmiä ja sen myötä myös erilaisia mittareita alais- taidon tutkimiseksi. Prithviraj Chattopadhyay kehitti alais- taitomittarin, joka muodostui kahdesta pääulottuvuudesta: altruismista ja kohteliaisuudesta. Altruismilla tutkija tarkoitti työtovereiden auttamista erilaisissa tilanteissa. Kohteliaisuudella hän tarkoitti ystävällistä ja huomaavaista käyttäytymistä työtovereita kohtaan. Näitä ominaisuuksia mitattiin mm. seuraav- laisilla väittämillä:

- "Tarjoan emotionaalista tukeani työtovereilleni, kun heillä on huolia."
- "Rohkaisen toisia puhumaan palaverissa."
- "Olen käytettävissä, jos työtoverini haluavat keskustella henkilökohtaisista tai ammatillisista huolistaan."
- "Yritän motivoida muita tiimissäni tekemään parhaansa."
- "Rohkaisen työtovereitani oppimaan uusia taitoja ja tekniikoita."
- "Rohkaisen työtovereitani toimimaan entistä ponnekkaam- min."

- "Autan uusia työntekijöitä orientoitumaan työhönsä, vaikka sitä ei ole minulta pyydetty."
- "Olen aina käytettävissä auttaakseni muita tiimissäni tekemään työnsä tehokkaasti."
- "Autan työtoveria, joka on ollut poissa työstään."
- "Autan muita tiimiläisiä ratkaisemaan henkilökohtaisia tai ammatillisia ongelmiaan."
- "Autan kollegojani ajattelemaan itsenäisesti."

Edellä olevat väittämät kertovat alaistaidon olevan suurta vastuuta työtovereista, ei pelkästään heidän ongelmiansa ratkomisesta vaan myös oppimisen edistämisestä ja taitojen kartuttamisesta. Väittämät paljastavat alaistaidon sisältävän myös sellaisia toimia, jotka lähestyvät vahvasti johtamista, kuten perehdyttämistä ja poissaolon jälkeen auttamista pääsemään uudelleen työhön kiinni tai rohkaisua aktiivisuuteen palaverissa.

Olisi mielekästä toimia esimiehenä sellaisessa tiimissä, jossa valitsisi edellä lueteltujen väittämien mukainen toinen toisensa avustaminen, tukeminen ja kannustaminen. Vai voisiko joku esimies kokea kuvatuunlaisen työntekijän kilpailijaksi? Ainakin voisi ajatella alaistaitoa omaavien työntekijöiden herättävän esimiehessä entistä suurempia odotuksia toimia esimiehenä esimerkillisesti. Narsistinen esimies, jolle oman pätevyyden kyseenalaistuminen on arka paikka, jättää todennäköisesti palkitsematta laadukkain alaistaidoin toimivan työntekijän, koska alainen voi olla liian suuri uhka esimiehen vaikutusvallan säilymiselle.

Väittämälistan kautta määritelty alaistaito sisältää yleisinhimillisiä taitoja tukea ja auttaa työtovereita. Voisi olettaa, että tällainen käyttäytyminen olisi itsestään selvää ja kuuluisi inhimillisyyteen ja sivistyneeseen käyttäytymiseen, mutta valitettavasti tämä ei ole todellisuutta ainakaan kaikilla työpaikoilla. Joudutaan huomaa teoreettinen käsite alaistaito ja sen avulla jäsentämään tätä toivottua käyttäytymistä. Joillekin ihmisille on itsestään selvää auttaa työtoveria, mutta se ei ole kaikille tuttua ja totuttua toimintaa.

## *Alaistaito ”ekstraroolina”*

Alaistaito on vaikeasti määriteltävissä, mikä ilmenee siitä, että on olemassa niin monia eri tavoin painotettuja alaistaidon määritelmiä: alaistaito on sellaista tahdikkuutta ja hienovaraisuutta, josta ei erikseen virallisesti palkita tai muuten tehdä näkyväksi ja joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimivuutta. Tässä tapauksessa alaistaidon ajatellaan sisältävän työkäyttäytymisessä erityisen roolin, ”extra-role behavior”, jolla tarkoitetaan mm. sitä, että työntekijä lähestyy käyttäytyessään esimiehen roolia, kun hän vaikkapa osallistuu oma-aloitteisesti uuden työntekijän opastamiseen, mitä häneltä ei ole edellytetty virallisesti työsopimuksessa. Eräät tutkijat ovat korostaneet alaistaidon erityistä piirrettä: halukkuutta osallistua ”yli ja ohi” virallisten sovittujen roolirajojen tehtäviin, jotka edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja organisaation suoriutumista perustehtävästään.

Arménio Rego tutki opettajien alaistaitoja väittämien avulla mitarilla, joka sisälsi viisi erilaista alaistaidon ulottuvuutta:

1. osallistuva käyttäytyminen:
  - ”Opettaja edistää oppilaiden osallistumista tunneilla.”
  - ”Opettaja on avoimesti dialogissa oppilaiden kanssa.”
  - ”Kun opettaja kysyy oppilaiden mielipidettä, hän ottaa sen myös huomioon.”
2. käytännöllinen orientaatio:
  - ”Opettaja antaa oppilaiden elämäkokemuksen kannalta relevantteja esimerkkejä.”
  - ”Opettaja kiinnittää oppilaiden huomion käytännöllisiin soveluksiin teoreettisista malleista.”
  - ”Opettaja pyrkii antamaan käytännön esimerkkejä.”
3. tunnollisuus:
  - ”Opettaja jäsentää oppiaineen organisoidulla tavalla.”
  - ”Opettaja valmistelee tunnit hyvin.”
  - ”Opettaja opettaa pedagogisesti perustellusti.”

4. kohteliaisuus:

- ”Opettaja on pahoillaan oppilaan huonoista tuloksista.”
- ”Opettaja panee mieleensä, mistä oppilas ei pidä.”
- ”Opettaja osaa käyttää huumoria oppilaan virheen/epäonnistumisen selvittämiseksi.”

5. ammatillinen motivaatio:

- ”Opettaja on aina vaan innostuneempi ja innostuneempi oppiaineestaan.”
- ”Opettaja panostaa entistä enemmän ammatilliseen osaamiseensa.”
- ”Opettajan motivoituneisuus oppia uutta kasvaa.”
- ”Opettajalla on positiivinen vaikutus oppilaisiinsa.”

Regon alaistaidon mittariin sisällyttämät väittämät kuvastavat voimakasta sitoutumista työhön: sellaista, jota ilmankin pystyisi työn tekemään, mutta samalla sellaista, joka tuo tullessaan erityisen kunnioittavan suhtautumisen oppilaisiin ja vastuullisen suhteen omaan ammattitaitoon ja työskentelyyn.

Neil Conway ja Rob Briner määrittelevät alaistaidon halukkuudeksi toimia erityisen intensiivisellä tavalla organisaation hyväksi. He mittaavat alaistaitoa seuraavilla väittämillä:

- ”Olen halukas tekemään vähän ekstrapia tämän organisaation eteen, ohi ja yli sen mitä minulta odotetaan.”
- ”Olen halukas ylittämään työhöni liittyvät suoritusodotukset.”
- ”Olen halukas työskentelemään enemmän kuin minulta työkseni muodollisesti vaaditaan.”

Jos alaistaitoa kuvaisi oikein konkreettisesti vaikkapa kunnan teknisen viraston putkihuoltomiehen työn kautta, voisi väittää, että hyvät alaistaidot omaava putkimies on taitava löytämään tukokset putkista, korjaamaan tilanteen ja käyttämään oikeita työvälineitä. Tämä ammatillinen osaaminen on perusta ja pohja, mutta varsinaisesti alaistaidolla tarkoitetaan erilaisia oheistaitoja kuten esimerkiksi sitä, että putkimies tulee sovittuun aikaan työpaikalleen, tekee työnsä

työaika, työvälineitä ja materiaaleja säästään ja vielä jättäen korjaamansa paikan siistiksi. Alaistaitoinen putkimies opastaa nuorta vasta tullutta työtoveriaan tavalla, jonka seurauksena tämä tulee töihin mielellään muinakin aamuina. Alaistaidoiltaan hyvä putkimies keksii ja kehittää työaika- ja -välineitä säästäviä työtapoja ja kertoo niistä työnjohdolle. Palavereissa putkimies edistää omalta osaltaan yhteistä keskustelua ja vaikkapa työtilanteista sopimista. Putkimies noudattaa sovittuja työaikoja ja toimii muutenkin yhteisvastuullisesti tehtävissään.

### *Alaistaito ilmenee yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla*

Oliver Christ, Rolf van Dick, Ulrich Wagner ja Jost Stellmacher ovat kehittäneet alaistaito-mittaria aiemman kirjallisuuden pohjalta sisällyttäen mittariin kolme ulottuvuutta: yksilöllisellä tasolla vastuullisuuden, ryhmä- tai tiimitasolla jakamisen ja yhteistyötä edistävän toiminnan sekä organisaatiotasolla vapaaehtoisen osallistumisen tehtäviin, joista virallisesti ei makseta palkkaa. Edunvalvontajärjestöt voisivat puuttua tuohon seikkaan, alaistaitoon sisältyvään ”palkattomaan” työhön. Tässä pienessä yksityiskohdassa näkyy selvästi psykologisen sopimuksen merkitys: vaikka alaistaidoista ei virallisesti maksetakaan, silti viisas esimies havaitsee ne työntekijät, joiden alaistaidot ovat monipuoliset, ja palkitsee heitä erilaisin muin kuin rahallisin keinoin, esimerkiksi arvostusta antamalla, entistä palkitsevampia tehtäviä tarjoamalla ja vastuuta jakamalla tai muilla työntekijän merkityksellisiksi kokemilla palkkioilla.

Vahvasti sitoutunut työntekijä tekee psykologisen sopimuksen työnantajansa kanssa siten, että olettaa saavansa näistä ekstretehtävistä ansaitsemansa palkkion. Mikäli alaistaitojen monipuolinen käyttö jää huomiotta, työntekijä helposti turhautuu, vetäytyy vastuusta ja laskee vaatimustasoaan työkäyttäytymisensä suhteen. Tämä voi tulla organisaatiolle kalliiksi, ja siksi esimiehen olisi tärkeätä kyetä havait-

semaan, ottamaan esille ja palkitsemaan laadukkaasti alaistaitoja käyttävät työntekijät.

### *Alaistaito on sitoutuneisuutta*

Vaikka alaistaitoa ei olekaan tutkittu kovin paljon edellä kuvatuilla käsitelmäärittelyillä, silti vastaavanlainen ilmiö tunnetaan muutaman lähikäsitteen kautta. Sitoutuneisuutta ovat työelämän tutkijat selvittäneet huomattavan suurella mielenkiinnolla ja syvällisesti, varsinkin kun on havaittu, että sitoutuneisuus on merkityksellinen ominaisuus monien työhön liittyvien toimintojen kannalta. Sitoutumisen on todettu olevan edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Jopa herkästi työpaikkaa vaihtavien keskuudessa sitoutumisella on suuri merkitys: osalla ns. vaeltajista on kyky sitoutua työtehtäviinsä, vaikka he ovatkin lyhyessä työsuhteessa. Näitä vaeltajia työelämässä on entistä enemmän, kun työtehtävissä on paljon projektiluoteisia ja määräaikaista tehtäviä.

Pertti Jokivuori on laatinut selkeän kirjallisuuskatsauksen sitoutumisesta ja testannut empiirisellä laajalla aineistolla sitoutumisen yhteyksiä muihin organisaatiopsykologisiin käsitteisiin kuten luottamukseen. Sitoutuminen voidaan määritellä monella tavalla, mm. psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Side voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen tai sisäistämiseen. Alimantasoisesta sitoutumisesta eli mukautumisesta on kyse, kun henkilön käyttäytyminen toisia tai organisaatiota kohtaan on suopeata, mukautuvaa ja toivottua joidenkin etujen vuoksi. Samaistuminen edellyttää organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Samaistuessaan organisaatioon yksilö voi tuntea ylpeyttä kuulumisestaan kyseiseen organisaatioon.

Sisäistäminen on vaatelialin sitoutumisen muoto sisältäessään ajatuksen siitä, että organisaation toimintaan panostaminen perustuu

yksilön arvojen, asenteiden ja tavoitteiden yhdensuuntaisuuteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Organisaatioon sitoutuminen muodostuu näiden kolmenlaisten yksilön ja organisaation välisten kytkentöjen kautta, mutta yksilöt vaihtelevat sen suhteen, mikä kytkennöistä on olennaisin. Kun samaistumisella tarkoitetaan enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta organisaatioon, niin sitoutumisessa on kyse suhtautumistavasta tai asenteesta organisatiota kohtaan.

Esimerkkitapauksemme kunnan putkihuoltomies ilmentää samaistumista olemalla ylpeä siitä, että kuuluu kunnan teknisen viraston porukkaan. Sitoutuminen hänen käyttäytymisessään voi ilmetä vaikkapa siinä, että hänelle on tärkeätä huolehtia omalta osaltaan pysymisestä annetussa vuosibudjetissa työmaatyökalujen ja -materiaalien osalta. Tämä esimerkki tuo esille sen, että putkimies ei samaistu tai sitoudu missään tyhjiössä, vain yksinään, vaan samaistumista helpottaa suuresti se, että muutkin putkimiehet ja varsinkin heidän esimiehensä ovat ylpeitä kuulumisestaan kunnan työntekijäporukkaan. Sitoutumista taas edistää huomattavasti se, että esimies antaa resursseista riittävästi käyttökelpoista tietoa, oikea-aikaisesti ja selkokielellä, jotta putkimies voi seurata materiaalikulujen budjettia siltä osin kuin se hänen tehtävissään on tarpeellista.

Sitoutuminen näkyy tai tuntuu yksilön sisäistettynä vastuun ottamisena työpanoksestaan ja suoriutumisestaan niin että suoriutuminen on merkityksellistä yksilölle ja palvelee myös organisaatiota. Sitoutuminen on tapa, jolla yksilö suhtautuu organisaatioonsa, ja halukkuutta antaa energiaansa ja osaamistaan organisaation käyttöön. Sitoutuminen on siis aina kahden kauppa: organisaatio vaikuttaa piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin ja yksilön motivaatorakenne säätelee sitoutumisen astetta. Sitoutuminen on siis vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä. Tuota vaihtosuhdetta puolestaan säätelee mm. keskinäinen luottamus. Luottamusta käsitellään tässä kirjassa omassa luvussaan.

Jokivuori tiivistää sitoutumisen näkyvän kolmella tavalla: työntekijän taipumuksena hyväksyä organisaation tavoitteet, halukkuutena

ponnistella organisaation eteen ja pyrkimyksenä ylläpitää työsuhdetta organisaatioon. Laajassa empiirisessä aineistossaan Jokivuori havaitsi sitoutuneisuuden olevan yhteydessä työntekijän ikään siten, että vanhemmat työntekijät olivat sitoutuneempia. Samoin ymmärrettävää oli, että sitoutuneisuus oli vahvasti yhteydessä tyytyväisyyteen työskentelyolosuhteisiin.

Sitoutumisen ajatellaan toisaalta suojaavan liialliselta työn kuormittavuudelta, mutta samalla tiedetään, että työuupumuksen yksi taustatekijä on vahva sitoutuminen työhön, mutta yhdistyneenä heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin ja vaativiin tehtäviin. Esimiestyön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulisi erityisen herkästi seurata ja arvioida varsinkin vahvasti sitoutuneen työntekijän työssä jaksamisen vaihteluja. Mitä sitoutuneempi työntekijä, sitä enemmän hänelle kannattaisi antaa mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, työnsä aikataulutukseen, työmenetelmien valintaan ja toimintatapoihin. Mutta juuri tässä piilee se riski, että sitoutunut työntekijä kuormittuu, kun hän saa vaikutusmahdollisuuksia, koska hän sitoutuneisuudessaan yleensä entisestään laajentaa työtehtäväkenttäänsä.

Jos vahvasti sitoutunut työntekijä, työkenttäänsä laajennuttua, joutuu niin vaativiin tehtäviin, että hän arvioi osaamisensa vajavaiseksi, suurena riskinä on uupuminen, jollei työntekijä saa kouluttautua tehtäviensä vaatimalle tasolle. Välttämätöntä esimiestyötä on myös huolehtia siitä, että sitoutuneelta työntekijältä, aina vain kertyvien uusien tehtävien myötä, siirretään aiempia tehtäviä toisille henkilöille, jotta sitoutuneen työntekijän työn kokonaismäärä säilyy hallittavana.

Sitoutuminen voi kohdentua työhön tai organisaatioon: yleisesti ajatellaan länsimaisille työntekijöille olevan ominaista sitoutumisen työhön, kun sen sijaan aasialaisten ajatellaan sitoutuvan erityisesti organisaatioon. Kollektiivisen kulttuurin edustajina japanilaiset saattavat kuvata itseään ylpeinä esimerkiksi ”Nissanin miehiksi”. Individualistisesti orientoituneiden länsimaalaisten ajatellaan motivoituvan erityisesti työn mielenkiintoisuudesta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista kehittää omia taitoja edelleen, mikä kertoo sitoutumisesta työtehtäviin eikä niinkään organisaatioon.

Edellä kuvattu sitoutuneisuuden kahtiajakautuneisuus ja sen muu määrittely ilmaisevat sen, että alaistaito ja sitoutuneisuus eivät ole synonyymejä. Sitoutuneisuus kuvastaa ensisijaisesti vastuullista asennoitumista työhön. Alaistaito on laajempi käsite ja sisältää vastuullisen asenteen lisäksi erilaisia käyttäytymisen tasolla ilmeneviä taitoja ja toimintoja kuten esimerkiksi taidon yhteistyöhön, taidon kommunikoida oman työn piirteistä ja taidon suorittaa perustehtävän edellyttämiä toimia riittävän laadukkaasti.

Sitoutuneisuus on määritelty organisaation omistajuuden tunteeksi (sense of oneness with an organization). Tämä omistajuuden tunne sisältää kolme komponenttia: affektiivisen, arvioivan ja kognitiivisen havainnon olla organisaation jäsen. Affektiivinen omistajuus tarkoittaa tunnetason liittymistä tai kiintymystä ryhmään, syvällistä sitoutumista yhteistyön tekemiseen omassa organisaatiossa. Arvioiva komponentti tarkoittaa arvon ja merkityksellisyyden liittämistä omaan ryhmään tai organisaatioon. Se voi ilmetä vaikkapa halukkuutena tehdä laadukkaasti omat työtehtävät, koska omaa organisaatiota pidetään tärkeänä, arvokkaana ja ylpeyden arvoisena. Kognitiivinen ulottuvuus puolestaan sisältää tietoisuuden omasta jäsenyydestä ryhmässä: työmotivaatio on hyvä ja sitoutuminen vahva sellaisella työntekijällä, joka voi olla tietoinen oman työpanoksensa välttämättömyydestä ja osuudesta koko työryhmän työn onnistumisessa.

Jotkut tutkijat ovat lisänneet vielä neljännekin ulottuvuuden sitoutuneisuuteen: käyttäytymisen tasolla ilmenevän vahvan oman organisaation puolustamisen ja sen eteen tehtävän työn. Vahvaa omistajuuden tunnetta voi kokea varsinkin sellaisessa organisaatiossa, jossa ilmapiiri on hyvä.

Kuntatyön laadukkaan tekemisen edellytyksenä on entistä enemmän verkottuminen. Affektiivinen, arvioiva ja kognitiivinen sitoutuneisuus ovat merkityksellisiä tekijöitä verkottumisessa. Esimerkiksi päiväkodin johtajan tunnetason sitoutuminen edistää hänen verkottumistaan, kun hän innostuneena ja kiintyneenä oman päiväkotinsa työporukkaan hakee uusia työtapamalleja naapurikuntien päiväkodeista. Arvioiva omistajuus aktivoi päiväkodin johtajaa teke-

mään analyysin yhdessä muiden työntekijöiden kanssa siitä, mitkä toiminnot erityisesti kaipaavat uudistusta, ja tämän analyysin pohjalta osataan verkottua toisissa kunnissa olevan täsmäkohteen kanssa. Tällöin voidaan puhua työn kehittämisen menetelmänä benchmarkingista.

Kognitiivinen omistajuuden ulottuvuus tarkoittaa mm. oman osuuden hahmottamista kokonaisuudessa. Päiväkodin johtaja tunnistaa toimialueensa perheiden päivähoitotarpeita realistisesti ja sen tiedon varassa vahvistaa vaikkapa oman päiväkodin kontaktia alueen perhepäivähoitoon, jotta voidaan tarjota entistä monipuolisempaa päivähoitopalvelua perheille yhteistyössä muiden kunnan toimijoiden kanssa.

Sitoutumisen astetta ja sävyä on määritelty myös sen perusteella, miten moraalisesti korkeatasoisesta sitoutumisesta on kyse. Kristiina Saloheimon mukaan laskelmoiva sitoutuminen tarkoittaa työntekijän panostamista tehtäviinsä vain erilaisten palkintojen ja houkuttimien takia. Moraalisesti korkeatasoisesti sitoutunut pyrkii sen sijaan tekemään parhaansa työnsä ja organisaationsa eteen. Moraalinen sitoutuminen ilmentää korkealaatuisia alaistaitoja. Molemmissa on kyse työntekijästä, joka tekee enemmän kuin häneltä odotetaan, sisällyttää työrooliinsa ”ekstraroolleja”.

Saloheimo mittasi sitoutumista seuraavanlaisilla väittämillä:

- ”Olen ylpeä voidessani kertoa, että työskentelen tässä yrityksessä.”
- ”Minun arvoni ja yrityksen arvot ovat hyvin samanlaisia.”
- ”Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös tämän yrityksen hyväksi.”
- ”Olen halukas keskimääräistä suurempiin ponnistuksiin auttaakseni yritystä menestymään.”

Saloheimon käyttämän mittarin väittämät paljastavat, miten samansuuntaisesta ilmiöstä on kyse, kun puhutaan hyvistä alaistaidoista ja organisaatioon sitoutumisesta. Erityisesti viimeinen väittämä on samanlainen kuin aiemmin esitellyssä alaistaito-mittarissa oli. Saloheimo osoitti laajalla tutkimusaineistollaan sekä organisaatioon että työhön sitoutumisen olevan vahvasti yhteydessä hyvinvointiin työssä.

Sitoutuneisuutta on jäsennetty monella eri tavalla. Edellä tuli esille jako työhön tai organisaatioon sitoutumiseen. Toinen sitoutumisen jäsentely liittyi sen moraalisiin piirteisiin: työntekijä voi olla sitoutunut pyyteettömästi tai palkkioiden toivossa. Kolmaskin jaottelu löytyy kirjallisuudesta: affektiivinen, normatiivinen tai jatkuvuuteen pohjautuva sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tunnetasolla ilmenevää sitoutuneisuutta, tunnetta siitä, että haluaa pysyä organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän velvollisuuden tai välttämättömyyden kokemuksiin: työntekijä pysyy organisaatiossa, koska hän tuntee sen olevan välttämätöntä. Jatkuvuuteen pohjautuva sitoutuminen pitää työntekijän organisaatiossa, koska hänellä on tarve pysyä organisaation jäsenenä vaikkapa lähtemisestä aiheutuvien kustannusten ja menetysten vuoksi.

S. Arzv Wasti mittasi affektiivista sitoutumista mm. väittämällä ”Tällä organisaatiolla on suuri persoonallinen merkitys minulle”. Jatkuvuuteen pohjautuvaa sitoutumista mitattiin väittämällä ”Jos päätäisin lähteä tästä organisaatiosta, liian suuri osa elämästäni tuhoutuisi”. Normatiivista sitoutumista on mahdollista mitata vaikkapa väittämällä ”Vaikka se olisi minun edukseni, siltikään en usko, että olisi oikein lähteä organisaatiostani”. Wastin tutkimuksessa individualistisille kulttuureille, joihin Suomikin pääosin kuuluu, oli erityisen tyypillistä affektiivinen sitoutuminen. Sen sijaan kollektiivisissa kulttuureissa, kuten Aasian maissa, tyypillisintä oli normatiivinen tai jatkuvuuteen pohjautuva sitoutuminen.

Mielenkiintoinen oli myös tutkimustulos, jonka mukaan sitoutumista ylläpiti selvästi vahvemmin suhde esimieheen kuin työtovereihin. Esimieheltä saatu tuki ja kannustus ylläpitivät vahvemmin ja todennäköisemmin sitoutumista organisaatioon kuin työtovereilta saatu tuki. Tämäkin tutkimustulos antaa perusteita pohtia esimiehen ja alaisen suhteen laatua merkityksellisenä sitoutumista ja työmotivaatiota ylläpitävänä seikkana. Tämä merkitsee myös sitä, että esimiehen sitoutuminen työhön on vielä merkityksellisempää kuin työntekijöiden sitoutuneisuus. Esimiehen sitoutuneisuus toimii

mallina, esimerkkinä, vertailupohjana ja tavoitetilana muille työntekijöille. Koska esimiehen sitoutumisen aste on merkityksellisempi kuin työntekijän, on esimiesten rekrytoinnissa syytä kiinnittää erityistä huomiota valittavan kykyyn sitoutua työhönsä ja organisaatioonsa.

Työhön sitoutumisen aste vaihtelee yksilöittäin ja työpaikoittain. Vahvan ammatillisen identiteetin omaavat, korkeita tavoitteita työleen asettavat, ns. sisältäpäin ohjautuvat (verrattuna niihin, joiden toiminta ohjautuu ulkoisten seikkojen, toisten ihmisten, sattuman ym. mukaan), itsetunnoltaan vahvat ja hyvän työmotivaation omaavat ovat selvästi muita sitoutuneempia työhönsä. Esimiehen oikeudenmukainen toiminta, kannustus, vuorovaikutteisuus ja selkeys ylläpitävät sitoutumista. Työolosuhteet, jotka tarjoavat riittävän itsenäisen työskentelymahdollisuuden, mielekkäitä tehtäviä, omia taitoja kartuttavia, palautetta tarjoavia, vuorovaikutusta ylläpitäviä ja päätöksentekoon osallistavia tehtäviä, ylläpitävät sitoutumista.

Steven Brownin laatima työolosuhteiden laatulistaus, joka samalla synnyttää ja ylläpitää sitoutumista, on seuraavanlainen:

1. Tarjoaa mielekkyyden ja merkityksellisyyden tunteen työssä.
2. Mahdollistaa työmenetelmien hallinnan.
3. Sisältää selkeitä ja riittävän pysyviä toimintanormeja työlle.
4. Antaa palautetta työsuorituksesta.
5. Sisältää erityisesti esimieheltä mutta myös työtovereilta saatavaa tukea.
6. Tarjoaa henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksia.

### *Alaistaito on organisaatioon samaistumista, motivoituneisuutta ja ammatillista osaamista*

Hyvin lähellä alaistaito-käsitettä ja samalla sitoutuneisuutta on organisaatioon samaistuminen (organizational identification). Se sisältää Vernon Millerin, Mike Allenin ja Jack Johnsonin mukaan seuraavat kolme tekijää:

1. solidaarisuuden tunne organisaatiota kohtaan tai jäsenyys – organisaatioon kuulumisen tunne, vahva emotionaalinen organisaation puoleensavetävyys
2. lojaalisuus organisaatiota kohtaan ja kiinnostus organisaation tavoitteita kohtaan
3. yhteisten, jaettujen piirteiden tai samanlaisuuden havaitseminen organisaation jäsenten kesken ja kunnioitus yhteisiä arvoja kohtaan.

Siivouspalveluja tuottava SOL tunnetaan hyvin keltaisesta väristään, logosta ja henkilökunnan samanlaisista työvaatteista. Missä määrin keltaiset työvaatteet ylläpitävät työntekijöiden keskuudessa samanlaisuuden kokemusta, joka tuottaa toivottua organisaatioon samaistumista? Ulkoinen samanlaisuus ei kuitenkaan riitä synnyttämään vahvaa sitoutumista, jos samalla ei ole olemassa muita tekijöitä, jotka ylläpitävät halua samaistua organisaatioon.

Kolmas alaistaidon lähikäsite on motivoituneisuus. Sillä tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Motivoituneisuus voi ilmetä myös niin, että työntekijä sietää ja sallii työhönsä liittyviä muutoksia menettämättä liiallisesti malttiaan tai hakeutumatta muihin tehtäviin.

Alaistaito ei ole myöskään motivoituneisuuden kanssa sama asia, koska motivoituneisuus ensisijaisesti tarkoittaa tietynlaista asennoitumista työhön, jolloin jälleen voidaan todeta alaistaidon olevan laajempi käsite, joka sisältää niin asenteellisia, työkäyttäytymisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisia valmiuksia.

Neljäs alaistaidon lähikäsite on ammatillinen osaaminen tai ammattitaito, joka vahvasti liittyy alaistaitoon mutta joka voidaan kuitenkin määritellä myös alaistaidosta erilliseksi. Ammattitaidolla tarkoitetaan perinteisesti sitä substanssiosaamista, jonka työntekijä on hankkinut joko ammatillisen koulutuksensa tai kertyneen työkokemuksensa myötä tai niiden yhdistelmänä. Laadukkaan työn edellytys on ammatillinen osaaminen, mutta se ei välttämättä vielä ole riittävä edellytys. Vaikka työntekijä osaisi erinomaisen hyvin vaikkapa tehdä

kirjanpitäjältä vaadittavat tilisiirrot ja muut tehtävän edellyttämät toiminnot, mutta häneltä puuttuu aktiivinen oman työn kehittämiseen tähtäävä työote, on esimiehellä vielä toivomisen varaa työntekijän työsuorituksen suhteen.

Alaistaidossa on piirteitä kaikista näistä lähikäsitteistä: sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, motivoituneisuudesta ja ammatillisesta osaamisesta. Alaistaidon edellytys on vahva sitoutuminen organisaatioon ja samaistuminen organisaatioon. Myös motivoituneisuus on edellytys alaistaidon olemassaololle. Ilman vahvaa ammatillista osaamista ei alaistaitokaan olisi kovin korkeatasoista.

### *Kuntatyöntekijöiden määritelmiä alaistaidosta*

Rauman kaupunki toteutti vuosina 2003–2004 koko henkilöstönsä, noin 1 700 työntekijän keskuudessa kaksivuotisen kehittämissuhteen työministeriön tukemana. Tämän kehittämisprosessin aikana on monella tavalla pohdittu, mitä hyvät esimiestaidot merkitsevät ja miten laadukas alaistaito liittyy niihin. Toimiessani kouluttajana henkilöstölle suunnatussa kehittämisprosessissa pyysin johtajuutta käsittelevän luennon alussa työntekijöitä omin sanoin vastaamaan kysymykseen, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin. Kysymyksenasettelulla halusin saada esille olennaisia piirteitä alaistaidosta työntekijöiden määrittelemänä. Samalla halusin herättää ajatuksen siitä, että työntekijä on osallinen puhuttaessa hyvästä, onnistuvasta johtamisesta.

Tämä herättelevä vaikutus tulikin noteeratuksi, kun useakin kaupungin työntekijä vastaamisensa jälkeen kommentoi spontaanisti, ettei ollut tullut aikaisemmin ajatelleeksi asiaa niin päin, että työntekijälläkin olisi jokin osuus johtamisen onnistumisessa. Toki 1 600 erilaisen vastauksen (vastaajia 820) joukosta löytyi myös toisenlaisia näkemyksiä. Eräskin vastasi kysymykseen, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi, yksinkertaisesti raumalaisittain: ”Ei mitään.”

Raumalaisvastaajista reilu kolmannes ilmaisi ymmärtävänsä erittäin monipuolisesti, mitä alaistaidoilla tarkoitetaan, kuten seuraavista esimerkkivastauksista voi havaita.

– ”On oltava määrätietoinen ja selkeästi ilmoittaa mielipiteensä, toiveensa ja tarpeensa – on oltava joustava ja yhteistyökykyinen ja osattava kuunnella – jos on tyytymätön tilanteeseen, se on osattava asiallisesti selvittää ja keksiä yhdessä ratkaisumalleja, joihin molemmat ovat tyytyväisiä.” (Nainen.)

– ”Tiedostaa oma tehtävänsä ja työyhteisönsä tehtävä ja toimia niiden mukaisesti – sooloilijaa/vastarannan urpoa on vaikea johtaa – kunnioittaa/arvostaa muita ihmisiä ja osoittaa sen käytännön toiminnallaan.” (Mies.)

Edellä olevat alaistaidon määritelmät sisältävät kaikki kolme aiemmin kuvattua alaistaidon piirrettä: 1) vastuullisen asennoitumisen kuten edellä olevissa esimerkeissä joustavuus, kunnioitavuus, arvostavuus sekä 2) toiminnan ja käyttäytymisen tasolla ilmenevän vastuullisuuden, kuten esimerkiksi mielipiteen ilmaisemisen, yhteistyön ja tarvittavien ratkaisumallien hakemisen. Alaistaito sisältää vielä 3) tiedollisen elementin: työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen omaksumisen, hankkimisen ja käyttämisen, mitä esimerkeissä tarkoittaa oman ja työpaikan tehtävän tiedostaminen, tietäminen.

Rauman kaupungin työntekijöistä suurin osa, reilut 60 prosenttia, koki rajallisiksi mahdollisuutensa vaikuttaa omalla käyttäytymisellään johtamisen onnistumiseen. Seuraavassa onkin esimerkkejä suppeasti hahmotetuista alaistaidoista.

- ”Pitää tietää mitkä on tämän virman peli säännöt.” (Mies.)
- ”Pottu silloin tällöin ni kaik mene hyväst.” (?)
- ”Ei kysy, tottelee, ei sano, ettei ehdi.” (Nainen.)
- ”Kiltisti töitä.” (Nainen.)
- ”Pitää työnjohto ajan tasalla risaisissa asiois.” (Mies.)
- ”Hoitaa omat työnsä ja toivoa, että johtaja sekaantuu asiaan mahdollisimman vähän.” (Nainen.)

Ensimmäinen miestyöntekijän vastaus sisältää olennaisen seikan alaistaidoista, perustehtävää ylläpitävien sääntöjen ymmärtämisen ja

tiedostamisen. Tämä näkemys alaistaidoista on kuitenkin rajallinen jättäessään määrittelyn ulkopuolelle kokonaan alaistaitojen taidolliset ja asenteelliset elementit. Toinen, raumalaismurteella kirjattu esimerkki tarkoittaa ”suomennettuna” esimiehen lahjomista tai voittoa aika ajoin pullolla. Kuntatyön todellisuudesta sekin esimerkki kertoo, mutta samalla se ilmaisee työntekijän skeptisyyden mahdollisuuksistaan edistää hyvää johtamista. Osalle kaupungin työntekijöistä alaistaito on sananmukaisesti alamaisuutta: kyseenalaistamatonta tottelemista. Joillekin alaistaito on työntekijän ja esimiehen maailmojen erillisyyttä, toivetta, että esimies sekaantuisi mahdollisimman vähän työntekijän puuhiin.

#### ESIMIESTYÖN HELPPOUS TAI VAIKEUS JA TYÖNTEKIJÖIDEN ALAISTAIDOT

Analysoidakseni saamiani vastauksia vaikutusmahdollisuuksien määrän perusteella jaoin kaikkien 820 henkilön vastaukset kolmeen luokkaan: 1) niihin, jotka edustivat ajattelutapaa, että kaupungin työntekijällä on suuri mahdollisuus vaikuttaa johtamisen onnistumiseen, 2) niihin, joissa paljastui kokemus vain rajallisista mahdollisuuksista vaikuttaa, ja 3) niihin, joiden sisältönä oli, ettei työntekijä voi vaikuttaa johtamiseen. Eräs vastasi napakasti ”ei mitään”, ja toinen kunta-työntekijä päätteli, että ”on sen verran selvin päin että ymmärtää mitä pomo sanoo”. Selkeä näkemys paljastuu seuraavastakin vastauksesta: ”Johtaja on velvollinen selvittämään omat johtamistapansa ja kehenkä se kohdistuu.”

Raumalaisista kaupungin työntekijöistä vain 5 prosenttia (42 henkeä) ajatteli, että johtaminen on vain pomojen ”juttu” eivätkä oma käyttäytyminen ja toiminta vaikuta siihen mitenkään. Kolmannes (32 prosenttia, 260 henkeä) koki voivansa vaikuttaa huomattavan paljon johtamisen onnistumiseen, koki siis olevansa osallisena hyvän johtajuuden syntymiseen. Reilu puolet (63 prosenttia, 518 henkeä) kaupungin henkilöstöstä näki osallisuutensa johtamisen onnistumisessa mahdolliseksi mutta rajalliseksi (taulukko 1).

*Taulukko 1. Esimerkkivastauksia kysymykseen ”Mitä työntekijä voi tehdä tul-  
lakseen johdetuksi hyvin?” sijoitettuna koettujen vaikutusmahdollisuuksien mää-  
rän suhteen kolmeen eri luokkaan.*

---

## PALJON MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA JOHTAJUUDEN ONNISTUMISEEN

---

”Sitoutua työhönsä – olla avoin palautteelle – omata halua kehittä-  
tyä ja kehittää myös yhteisöään – halua jakaa kokemusta ja tietoa.”  
(Mies.)

”On oltava määrätietoinen ja selkeästi ilmoittaa mielipiteensä,  
toiveensa ja tarpeensa – on oltava joustava ja yhteistyökykyinen  
ja osattava kuunnella – jos on tyytymätön tilanteeseen, se on osat-  
tava asiallisesti selvittää ja keksiä yhdessä ratkaisumalleja, joihin  
molemmat ovat tyytyväisiä.” (Nainen.)

”Tiedostaa oma tehtävänsä ja työyhteisönsä tehtävä ja toimia nii-  
den mukaisesti – sooloilijaa/vastarannan urpoa on vaikea johtaa  
– kunnioittaa/arvostaa muita ihmisiä ja osoittaa sen käytännön  
toiminnallaan.” (Mies.)

”Olen yhteistyöhaluinen ja -kykyinen – olen rakentavasti kriitti-  
nen – vaadin tasa-arvoisuutta – yritän nähdä kokonaisuuden,  
myös johdon kannalta.” (Nainen.)

”Sinnikkäämmin vaatia johtajalta aikaa ja pakottaa hänet pereh-  
tymään yksikköimme toimintaan jotta hän voisi osallistua vastuun  
jakamiseen – huolehtia toimintaedellytyksistä.” (Nainen.)

---

## RAJALLISESTI MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA JOHTAJUUDEN ONNISTUMISEEN

---

”Pitää tietää mitkä on tämän virman peli säännöt.” (Mies.)

”Pottu silloin tällöin ni kaik mene hyväst.” (?)

”Ei kysy, tottelee, ei sano, ettei ehdi.” (Nainen.)

”Kiltisti töitä.” (Nainen.)

”Pitää työnjohto ajan tasalla risaisissa asiois.” (Mies.)

”Hoitaa omat työnsä ja toivoa, että johtaja sekaantuu asiaan mah-  
dollisimman vähän.” (Nainen.)

---

---

## EI JUURI MITÄÄN MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA JOHTAJUUDEN ONNISTUMISEEN

---

"Ei mittä." (?)

"Osata oikein olla ottamatta kantaa mihinkään asiaan millään lailla." (Mies.)

"Johtajan täytyy tietää tilanteet." (Nainen.)

"On sen verran selvinpäin, että ymmärtää mitä pomo sanoo." (?)

"Meidän työyhteisössä ei paljoakaan – yrittää tehdä vain työnsä hyvin." (Nainen.)

"Ei paljon mitään jos on epävarma johtaja jota muutamat ihmiset voivat johdatella." (Nainen.)

"En halua tehdä mitään ollakseen vain johtaja jonka työ on vain ajatella – johtaja on velvollinen selvittämään omat johtamistapaansa ja kehenkä se kohdistuu." (Mies.)

"Pysyy piilossa johtajista." (?)

"Ehkä pitäisi olla tarve tulla johdetuksi hyvin." (Nainen.)

"Alistua johdettavaksi." (Nainen.)

"Voisin olla pelkäämättä esimiestäni." (Nainen.)

"Ei ainakaan alistua mielivaltaisuudelle ja yliolkaisuudelle." (Nainen.)

---

Tulos synnyttää monenlaisia ajatuksia ja johtopäätöksiä. Ei ainakaan ole helppoa olla esimiehenä silloin, jos työntekijöistä useankin mielestä oma käyttäytyminen ei mitenkään vaikuta siihen, miten johtaja toimii. Kyse on vähäisen vuorovaikutuksen, välinpitämättömyyden ja osattomuuden kokemuksista. Onneksi tällaista ilmeni aineistossa vain huomattavan vähän. Kokemus rajallisesta vaikuttamisesta johtamiseen oli tyyppillisintä, mikä tuntuukin loogiselta ja realistiselta. Kyllä johtaminen on oma toimintonsa niin kunnassa kuin muissakin organisaatioissa. Työntekijällä on oma vastuunsa ja johtajalla omansa, mutta olennaista on molempien osapuolien ymmärtää ja hyväksyä se, missä määrin, miltä osin ja missä tilanteissa ollaan riip-

puvaisia toinen toisensa hyvän ja laadukkaan työn tekemisestä. Eri kysymys sitten on, olisiko suotavaa, että kaupungin työntekijöissä olisi vähemmän näitä rajallisiksi vaikutusmahdollisuutensa kokevia ja vastaavasti enemmän niitä, jotka ymmärtävät olevansa vahvasti osallisina johtamisen onnistumisessa. Johtamisen näkökulmasta erityinen resurssi ovat ne kunnan työntekijät, jotka oivaltavat itsellään olevan monenlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa hyvän johtamisen onnistumiseksi eli hyvän tuotoksen, hyvän palvelutason tuottamiseksi kunnassa.

#### KAUPUNGIN NAIS- JA MIESTYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET MAHDOLLISUUKSISTAAN VAIKUTTAJAJUUTEEN

Naistyöntekijät kokivat voivansa vaikuttaa johtajuuteen tilastollisesti merkittävästi enemmän kuin miestyöntekijät. Kun naisista 4 prosenttia piti vaikutusmahdollisuutensa olemattomina, niin miestyöntekijöistä vastaavalla tavalla ajatteli 11 prosenttia. Tämän tuloksen näkökulmasta on onnellista muistaa, että valtaosa kuntien työntekijöistä on naisia, mutta tulos antaa selvän viitteen kiinnittää erityistä huomiota miespuolisten kunnan työntekijöiden työmotivaatioon ja työhön sitouttamisen keinojen löytämiseen. Herää myös kysymys, missä määrin on kyse henkilöstövalintojen epäonnistumisesta miestyöntekijöiden kohdalla. Tämä tulos muistuttaa myös siitä, että kuntien henkilöstöstrategioissa ovat saattaneet painottua voimakkaasti työllistämistavoitteet, mikä on työtä vailla olevien kuntalaisten hyvinvoinnin näkökulmasta merkityksellinen seikka, mutta tuottaa työyhteisöjen toimivuuden ja johtamisen kannalta joissakin tapauksissa negatiivisia seurauksia.

#### KAUPUNGIN NAIS- JA MIESTYÖNTEKIJÖIDEN ALAISTAITO- KÄSITYKSET

Naisvaltaisen kuntahenkilöstön ja miksei myös ikääntyvän henkilöstön johtamisen menetelmistä antaa viitteitä saman tutkimusaineiston

toisenlainen analyysi, jossa haettiin erilaisia vaikuttamisen keinoja – ei määrää, jota edellä kuvasin. Moni raportoi voivansa vaikuttaa johtamisen onnistumiseen kertomalla esimiehelle omista tavoitteistaan ja tarpeistaan (taulukko 2). Huomattavan usein ilmaistiin myös yhteistyöhalukkuudella, keskustelevuudella, avoimuudella ja joustavuudella voitavan vaikuttaa esimiestyön onnistumiseen. Näitä kaikkia edellä mainittuja vaikutusmahdollisuuksia naiset toivat esille prosentuaalisesti miehiä useammin. Sen sijaan miehet ilmaisivat naisia useammin voivansa vaikuttaa johtajuuteen antamalla esimiehelleen palautetta, olemalla solidaarinen ja huumorintajuinen ja yksinkertaisesti tekemällä työnsä hyvin.

Mies- ja naistyöntekijät toivat esille prosentuaalisesti yhtä usein vaikutusmahdollisuuksinaan halun kehittää työtä, rehellisyyden, innostuksen työhön ja aloitteellisuuden. Nuo kaikki seikat ovat oleellisia, kun esimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa hakevat keinoja kiireiseksi koetun työn hallitsemiseksi.

Miestyöntekijöiden jonkinasteisesta autoritaarisesta suhtautumisesta esimieheen kertoo se, että miehet naisia useammin uskoivat voivansa vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen normeja noudattamalla, alistumalla ja mukautumalla, kunnioittamalla esimiestä tai mielisilemällä.

Tutkimusmateriaali kuvaa kunnallishallinnossa toimivien työntekijöiden käsityksiä siitä, missä määrin heidän osallisuutensa, vastuullisuutensa ja sitoutuneisuutensa vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen. Samalla tutkimustulokset kertovat siitä, millaisin odotuksin työntekijät suhtautuvat esimieheensä. Naiset odottavat erityisesti yhteistyökykyä esimieheltä ja itseltään, kun miehet luottavat siihen, että kun tekee perustyönsä hyvin, pysyy pomokin mukavana. Naistyöntekijöiden keskuudessa ilmeni heidän elämänkulkunsa ja moniroolisuutensa huomioon ottaen tyypillinen joustavuuden vaatimus, ja vastaavasti miehet toivat useammin esille nöyryyden ja kuuliaisuuden mahdollisuuksina vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen.

*Taulukko 2. Alaistaidot työntekijöiden raportoimina.*

|                                                                                            | Frekvenssi | %  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|
| 1. yhteistyökyky ja -halu                                                                  | 465        | 29 |
| 2. oikea asenne: rehellisyys, myönteisyys, joustavuus, aktiivisuus, oikeudenmukaisuus jne. | 433        | 27 |
| 3. omista tavoitteista ja tarpeista kertominen esimiehelle                                 | 236        | 14 |
| 4. palautteen antaminen ja pyytäminen                                                      | 163        | 10 |
| 5. perustehtävän tekeminen ja normien noudattaminen                                        | 161        | 10 |
| 6. esimiehen arvostaminen, nöyryys ja mielistely                                           | 110        | 7  |
| 7. halu kehittää työtään                                                                   | 51         | 3  |

Tutkimuksen päätulos kertoo siitä, että kunnan työntekijät odottavat esimieheltään mahdollisuutta kertoa hänelle toiveistaan ja tarpeistaan, mikä aktivoi arvioimaan mm. esimiehen ja alaisen välisten kehityskeskustelujen toimivuutta yhtenä mahdollisuutena välittää ja viestittää työntekijän työhön liittyviä toiveita. Työntekijät ilmaisevat myös olevansa valmiita yhteistyöhön, keskusteluun ja yhteiseen työn kehittämiseen, mikä edellyttää johtajalta demokraattisuutta, aktiivisuutta ja tasavertaisuutta työntekijöiden kanssa.

Tutkimusaineisto kertoo siitä, että motivoitumista kuntatyöhön voi ylläpitää vuorovaikutteisella johtamistavalla, mikä mahdollistaa joustamisen työtehtävien, työaikojen ja muiden työjärjestelyjen suhteen. Aivan vastaavanlaisen tutkimustuloksen olemme saaneet tutkimuksessamme (Anneli Romana, Soili Keskinen ja Esko Keskinen) siitä, millaiseksi kuntatyöntekijät kokevat oikeudenmukaisen johtamisen. Valtakunnallinen, satunnaisotokseen pohjautuva haastatteluaineisto lyhyesti sanottuna ilmaisee, että oikeudenmukainen johtaminen ei ole niinkään kiinni päätöksistä kuin menetelmistä: ei lopputuloksesta vaan prosessista. Työntekijän näkökulmasta päätöksen teon oikeudenmukaisuus välittyy erityisesti ja enemmän siitä, miten

toimitaan, kuin siitä, mitä on päätetty. Esimiehen kyky kohdella tasapuolisesti työntekijöitä, esimiehen luottamus ja luotettavuus, työyhteisön tuntemus ja tilannetaju ovat olennaisia seikkoja, joiden perusteella työntekijä tekee päätelmän johtamistavan oikeudenmukaisuudesta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu oikeudenmukaisuuden värittävän mielikuvaa työnantajasta vahvasti positiiviseksi, sitouttavan työtehtäviin ja vähentävän sairauspoissaoloja ja näin vaikuttavan työsuorituksen laatuun. Olemalla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa esimies voi sekä edistää oikeudenmukaisen päätöksenteon perusedellytyksiä että samalla ilmaista arvostavansa työntekijöiden työpanosta.

Edellä esiteltyt kaksi uutta tutkimusta luovat paineita esimiestyöhön kunnissa. Vuorovaikutukseen altistuva johtaminen motivoi työntekijöitä. Joustamisen salliva johtaja sitouttaa erityisesti naistyöntekijöitä kuntatyöhön. Johtajan hyvä työyhteisön tuntemus ja tilannetaju – sisältäen ymmärryksen siitä, että miehet odottavat erilaisia johtamisen menetelmiä kuin naiset – kertoo työntekijälle hänen työnsä arvostamisesta.

Kuntatyöntekijöiden esimiehiinsä suuntaamat odotukset joustavuudesta, yhteistyöstä, keskustelevuudesta ja palautteen antamisesta heijastuvat hierarkian eri tasoille niin keskijohtoon kuin kunnan ylimpäänkin johtoon. Miten kuntajohtaja jaksaa tässä paineessa? Pia Laureauksen vielä julkaisemattoman väitöskirjatutkimuksen osa-aineisto pureutuu kuntajohtajien kokemaan henkiseen väkivaltaan kunnallishallinnollisessa työssä. Lähes puolet tutkimukseen osallistuneista kuntajohtajista (aineistossa puolet Suomen kuntajohtajista ja vastausprosentti 52, N = 104) oli kokenut henkistä väkivaltaa nykyisessä työssään. Erityisesti sitä koettiin luottamushenkilöiden taholta. Kuntatyön korkeimman johdon tuulista ja vaativaa paikkaa Laureauksen eräs haastateltava kuvaa näin: ”Kymmenen ensimmäistä virkavuotta oli yhtä ’helvettiä’. En kuitenkaan luovuttanut.”

Henkisen väkivallan kokemuksista huolimatta kuntajohtajat kokivat työssään vahvasti arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden

tyytyttyvän. Laureuksen tutkimus tuo esille sen, että kunnan esimiehet, tässä tapauksessa kunnanjohtajat, kohtaavat erityisiä vaikeuksia luottamushenkilöiden, ei niinkään viranhaltijoiden taholta. Oma tutkimukseni sen sijaan kohdistui pelkästään kunnan työntekijöiden kokemuksiin esimiehistään.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että kuntatyöhön motivoituminen hierarkian eri tasoilla edellyttää vuorovaikutteisuutta, joustavuutta johtamisessa sekä hyvää yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Kuntatyön arvostusta säätelevät monet tahot, eivät pelkästään virkamiesjohtajat omalla johtamiskäyttäytymisellään, eivät pelkästään kunnan työntekijät sitoutumisellaan työtehtäviinsä vaan myös luottamushenkilöiden, poliittisten päätöksentekijöiden yhteistyötahto ja pyrkimykset taata kuntatyön houkuttelevuus tulevaisuudessakin.

### *Esimiehelle hyötyä laadukkaista alaistaidoista*

Raumalaisten kuntatyöntekijöiden näkemykset alaistaidoista paljastavat, miten merkityksellistä johtamisen kannalta on, että työntekijöillä on monipuoliset alaistaidot. On aivan eri asia toimia esimiehenä, jos alaisissa on niitä, jotka toivovat saavansa olla täysin esimiehen ulottumattomissa verrattuna siihen, että työntekijöissä on sellaisia, jotka edellyttävät itseltään jatkuvaa aktiivista yhteistyösuhdetta sekä esimiehen että kollegojen kanssa ja lisäksi pitävät kunnia-asianaan määrätietoista asetettuihin tavoitteisiin pyrkimistä ja perustehtävän suorittamista. Esimiestyön antoisuus, palkitsevuus ja tuloksellisuus riippuvat täysin siitä, millaisia alaistaitoja työntekijöillä on.

### *Työntekijöillekin hyötyä hyvistä alaistaidoista*

Kuntasektorillakin toteutetun uudenlaisen palkkausjärjestelmän valitessa työntekijän työsuoritusta on tarkoitus arvioida säännöllisin väliajoin kahdenkeskisissä esimies-alaiskeskusteluissa ja keskustelun

perusteella päätyä oikeudenmukaiseen palkkaukseen. Työsuorituksen laadun kannalta ei ole olennaista pelkästään se, miten hyvin työntekijä suoriutuu omista ammattitehtävistään vaikkapa perhepäivähoidajana lasten kasvattamisesta tai kaupungin puutarhatyöntekijänä puutarha-alan eksperttinä, vaan olennaista on myös tapa, jolla työntekijä suhtautuu omaan tehtäväänsä, työtovereihinsa ja esimieheensä, miten vastuullisesti hän hahmottaa osallisuutensa koko työporukan töiden etenemiseen ja miten hän edistää yhteistyötä työnsä kannalta olennaisten tahojen kanssa ja osallistuu siihen. Toisin sanoen alais- taitojen tason tulisi näkyä työntekijän palkan määräytymisen perusteissa.

### *Alaistaitojen kehittäminen on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla*

Alaistaitoja voi kehittää monin erilaisin keinoin. Esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen työtehtäviin, työympäristöön ja työtovereihin on ensimmäinen askel hyvien alaistaitojen kartuttamiseksi. Jatkuva perustehtävän ja sen tavoitteiden selkiyttäminen, työtehtävien keskinäinen priorisointi ja palautteen antaminen tehtävien suorittamisesta ovat olennaisia keinoja, joilla esimies voi ylläpitää työntekijöiden hyviä alaistaitoja. Työn tavoitteita, toimenkuvia ja yhteistyösuhteita on mahdollista selkiyttää myös ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella työyhteisötyönohjauksessa.

Työntekijän vastuulla on toimia aktiivisessa yhteistyössä sekä esimiehensä että työtovereidensa kanssa, jotta työtehtävät tulevat hyvin hoidetuiksi. Samoin työntekijä itse vastaa oman vastuullisen asenteensa ylläpitämisestä työtään kohtaan, joskin esimies voi paljon avustaa vastuullisen asenteen muodostumisessa antamalla henkilökunnalle riittävästi tietoja työtehtäviin liittyvistä mahdollisista muutoksista ja antamalla työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Näillä keinoilla esimies voi edistää työntekijöiden yhteisvastuun kehittymistä, mikä on olennainen osa alaistaitoa. Työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö.

Työntekijällä saattaa olla enemmän tietoa työsuoritusta rajoittavista tai edistävistä seikoista kuin hänen esimiehellään: työntekijän vastuulla on kertoa esimiehelleen työn kehittämisen ideoistaan ja esimiehellä on velvollisuus tarttua ideoihin, harkita niiden toteuttamismahdollisuuksia ja edistää työn jatkuvaa laadun arviointia ja siihen pohjautuvaa työsuorituksen parantamista. Alaistaito karttuu työtaidon ohella ammattikokemuksen kertyessä, mutta ei automaattisesti, vaan edellyttää selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestaitoa.

# Rooli ratkaisee

## *Alaistaito on työskentelyä työntekijän roolissa*

Alaistaito-käsitteestä voi tiputtaa siihen sisältyvän väärän sävyn ja alamaisuuden tai alisteisuuden merkityksen mieltämällä alaisen tässä tapauksessa työntekijän roolissa olevaksi. Vastinroolina sille on esimiesroolissa oleva henkilö. Suomen kieli on köyhä siltä osin, että esimiehelle ei ole vastinsanaa, joka olisi neutraali, hierarkkiseen suhteeseen kantaa ottamaton. Kertooko suomen kielen köyhyys suomalaisen kulttuuriin sisältyvästä herran pelosta ja auktoriuskoisuudesta, kun kielestämme ei löydy neutraalia ilmaisua alaiselle? Englannin kielen käsitteet *employee* (= alainen) ja *employer* (= esimies) eivät sisällä alamaisuuden merkitystä vaan ilmaisevat neutraalisti erilaisissa asemissa ja tehtävissä olevat työntekijät. Sosiaalipsykologisen roolikäsitteen avulla (alaisrooli–esimiesrooli) on ehkä vähän helpompi mieltää nimitykset alainen ja esimies yksinkertaisesti vain erilaisia positioita – asemia – kuvaavaksi, välttämättömäksi vastinpariksi, ilman alaisuus- tai ylemmyysmerkitystä.

Roolilla sosiaalipsykologisena käsitteenä tarkoitetaan tiettyssä sosiaalisessa positiossa olevaan henkilöön liittyvää odotusten kokonaisuutta. Olennaista määritelmässä on, että on kyse sosiaalisesta asemasta, mitä työpaikan esimies- ja työntekijäasemat aina merkitsevät. Samat henkilöt saattavat työympäristön ulkopuolella toimia aivan

erilaisissa rooleissa tai asetelmissa suhteessa toisiinsa. Toinen olennainen piirre roolin määrittelyssä ovat odotukset. Esimies voi tunnistaa roolinsa rajoja häneen suunnattujen odotusten kautta.

Rooli on teoreettinen käsite, joka kuitenkin palvelee hyvin käytännönläheisesti esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuksen jäsentäjänä. Mitä paremmin esimiehen ja työntekijän roolikäyttäytyminen täydentää toinen toistaan, sitä sujuvampaa, luontevampaa ja selkeämpää esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus on. Jos taas esimies ei ole selkeästi johtajan roolissa tai työntekijä ryhtyy johtajan rooliin ilman että siitä on sovittu, on konfliktien syntyminen hyvin todennäköistä.

### *Johtajuus on esimiesroolin kantamista*

Rooliteorioissa käytetään ilmaisua roolin kantaminen, joka kuvaa hyvin niitä subjektiivisia tuntemuksia, joita saattaa sisältyä roolissa olemiseen. Joskus esimiehenä toimiminen on niin raskasta, että se tuntuu taakan kantamiselta. Moni esimies on myös kommentoinut, että olisi toiminut jossain tilanteessa toisin, jos ei olisi ollut esimiesroolissa: vastuu organisaatiolle velvoittaa kantamaan esimiesroolin ja siihen sisältyvät velvoitteet päätöksentekoiheen ja valintoiheen. Roolin kantaminen voi tuottaa myös helpotuksen tunteen: jos esimiehen toimenkuva on sovittu organisaatiossa selkeäksi, on helpottavaa, kun voi toimia roolin mukaisesti ja vastata rooliin liittyviin odotuksiin oikealla tavalla.

### *Roolit teatterissa ja todellisuudessa*

Rooli-käsite on meille tuttu teatterimaailmasta. Roolien ympärille tarvitsemme teatterissa näyttämön, kulissit, maskin, käsikirjoituksen, oikean esitystyylin, katsomon, ohjaajan ja juonen, kun maallikkona ajattelen teatterin tekemistä. Erving Goffman on hyödyntänyt teat-

terikäsitteistöä jäsentäessään roolia käyttäytymistieteellisenä ilmiönä. Sosiaalipsykologisenä peruskäsitteenä roolissa on osittain samaa kuin teatterin käsitteessä rooli. Roolia voi ilmentää omalla käyttäytymisellään niin todellisuudessa työpaikalla kuin teatterin näyttämölläkin. Rooliteoria lähtee ajatuksesta, että organisaatiot voidaan nähdä roolien systeeminä. Teorian mukaan roolit ovat viranhaltijoiden toistuvien toimintojen kokonaisuus. Teoria kuvaa ja selittää työpaikan vuorovaikutusilmiöitä roolien välisinä tapahtumina, roolinhaltijoiden välisenä kommunikaationa, roolin lähettäjän ja vastaanottajan yhteisenä ymmärryksenä roolin sisällöstä tai päinvastoin roolisisällön erilaisina tulkintoina.

Työpaikalta löytyy useita rooleja: esimiehen ja alaisen roolit ovat toistensa vastinparit. Ei tarvita alaisia, jos ei ole johtajaa, eikä myöskään ilman alaisia tarvita johtajaa. Nämä kaksi roolia on virallisesti sovittu ja päätöksenteon kautta todennettu: Esimiestä on saatettu hakea hakuilmoituksella, jossa on jo määritelty tuohon rooliin liittyviä tehtäviä ja asema. Valintahaastatteluissa on arvioitu valittavan mahdollisuuksia täyttää roolille asetettuja vaatimuksia, ja päätösten tekoelimet ovat vahvistaneet roolin kantajaksi valitun henkilön.

Kunnallissektorilla saattaa syntyä tästä roolinäkökulmasta ristiriitaisia tilanteita. Esimerkiksi valintaprosessiin palkatut konsultit ehdottavat tiettyjä potentiaalisia henkilöitä. Jos on kyse vaikkapa koulun rehtorin valinnasta, koulun henkilöstöllä saattaa olla vahvasti oma kandidaattinsa. Koululautakunta ehdottaa tiettyä henkilöä, ja hallitus saattaa vahvistaa valittavaksi henkilön, jota eivät konsultit ole suositelleet, jota koulun henkilöstö vieroksuu ja jonka pätevydestä lautakunta oli epävarma. Tässä tilanteessa roolin kantaja joutuu tekemään paljon töitä ansaitakseen asemansa, voidakseen toimia uskottavalla tavalla roolissaan.

Työelämässä käsikirjoitus voi muodostua suullisesti sovitusta tai kirjallisesta toimenkuvasta. Vaatii erinomaista luovaa näyttelemistä, jos teatterissa käsikirjoitus on sekava. Samalla tavalla työelämässä esimiehenä toimiminen voi muodostua kuormittavaksi, jopa epäinhimilliseksi, jos esimieheen kohdistuu epämääräisiä, vaikeasti jäsen-

nettäviä odotuksia ja toimenkuva on avoin. Toisaalta liian jäykkä käsikirjoitus ei jätä mitään liikkumavaraa, tilaa persoonallisille ratkaisumalleille. Joku esimies kaipaa turvallisuudentunteensa rakentamiseksi selkeästi sovittuja toimintatapoja, joiden avulla pystyy ennakoidaan tuleviakin tilanteita. Joku toinen esimies kokee kahlitsevaksi ja omaa luovuuttaan rajoittavaksi ennalta määritellyt tavat toimia.

Sekava käsikirjoitus tai käsikirjoituksen puuttuminen sotkee näyttelijöiden yhteistyömahdollisuudet näyttämöllä. Työorganisaatiossa esimiehen ja työntekijöiden keskinäinen kommunikointi ja yhteistoiminta häiriintyy, jos toiminnan tavoitteet ovat niin epäselvät, että niitä ei voida mieltää käsikirjoituksenomaiseksi ohjenuoraksi yhteiselle toiminnalle.

Ohjaajan panos näyttämöllä on merkityksellinen, jopa välttämätön. Ohjaajan ”piikkiin” voidaan panna juonen latteus, näyttämöllepanon kiinnostamattomuus tai näyttelijöiden epäuskottavuus. Vastaavalla tavalla organisaatiossa korkeimman johdon omalla käyttäytymisellään osoittama esimerkki, selkeä tavoitteiden asettaminen, tehtävien priorisointi ja aktiivinen osallistuminen keski johdon kautta muiden työntekijöiden toimintaan ylläpitävät laadukasta, tavoitteista tietoista työskentelyä, joka tuottaa kaikille osapuolille kokemuksen tehtävien pätevästä hoitamisesta, omasta osaamisesta syntyvän tyydytyksen tunteen ja ponnistelujen jälkeisen loppuun saattamisesta syntyvän tyydytyksen.

Teatterimaailmassa on kokeiltu roolivaatteiden ja lavastuksen vaihtelemista. Vanhanajan teatterissa panostettiin upeisiin rooliasuihin, selkeisiin lavastuksiin ja peittäviin peruukkeihin. Modernin teatterin myötä lavasteet ovat tulleet viitteellisiksi, väljemmiksi, peittävät maskit on jätetty pois käytöstä ja kokonaisen näytöksen lavarekvisiitina saattaa olla vain muutama tekstiili ja vaikkapa yksi keittiötuoli, kuten oli Savonlinnan oopperajuhlilla Tristan ja Isolde -näytöksessä. Esimiehen rooliasusta ja ympärilleen tarvitsemasta lavastuksesta on myös kyse, kun mietitään vaikkapa SOL:n esimiesten tilannetta. Esimiehen ei katsottu tarvitsevan kulmahuonetta, liisattua autoa, oviva-

loja, sihteeriä eikä kiinteää työhuonetta, vaan haluttiin luottaa esimiehen luotettavaan ja pätevään toimintaan.

On näyttämöitä, joissa kaupunginjohtajalla on huomattavan vähän vaihtoehtoja pukeutumiselleen: vanhustentalon käyttöönottojuhلالisuuksissa ei voi esiintyä tuulipuvussa eikä kunnan uutta retkeilyreit-tiä avatessaan metsämaastossa voi katkaista pururadan nauhaa smokissa. Keskijohtoon kuuluvan esimiehen käyttäytymistä pidetään loukkaavana, jos hän pitkäaikaisen työntekijän eläkkeellesiirtymis-juhlassa ei ole pukeutunut asianmukaisen arvokkaasti.

Teatterissa näyttelijä valitaan rooliin sen perusteella, että rooli soveltuu mahdollisimman hyvin hänen persoonalleen. Voimme nauttia teatterissa erityisesti sellaisesta roolisuorituksesta, joka tuntuu meistä uskottavalta, johon on helppo samaistua ja joka on luontevan oloinen. Samalla tavalla esimiehen tehtäviin rekrytoitaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että henkilö tulee olemaan esimiehenä uskottava ja vakuuttava, että hänen persoonallinen tyyliinsä toimia soveltuu esimiestehtäviin.

Näyttelijälle maksetaan palkkaa siitä, että hän asettautuu erilaisiin rooleihin. Samoin esimies saa palkkansa toimiessaan esimiesroolissa. On kuitenkin yksi olennainen ero teatterimaailman roolituksen ja työelämän esimiesroolin välillä. Näyttelijän työsuoritus sisältää kuu-kausittain useisiinkin hyvin erilaisiin rooleihin asettautumisen. Esimiehen uskottavuus sen sijaan rakentuu osittain sen varaan, että hänen käyttäytymisensä on riittävässä määrin ennustettavissa, pysyy samanlaisena tilanteesta toiseen, joskin hyvältä esimieheltä voi edellyttää joustavaa roolista toiseen siirtymistä. Kyse on kuitenkin siitä, että saman esimiesroolin sisällä siirtymä on vain esimerkiksi tehtä-väjohtajuuden painottamisesta ihmisten johtamiseen tai innovoijan roolista traditioiden ja turvallisen samana pysymisen muistuttajan rooliin. Esimiehen toiminnan ytimen tai perusluonteen jatkuvuus, samuus ja tunnistettavuus luovat kuitenkin toivotun ennakoitavuuden ja turvallisuuden.

Rooli-käsitteen avulla voidaan kiistatta jäsentää ja kehittää esimiehenä toimimista. Roolien kautta on mahdollista pyrkiä hahmot-

tamaan omaa toimintaansa esimiehenä, konkretisoimaan omaa toimintaansa ja tiedostamaan toimintatapansa. Näyttelijän pelastus sietää raskaita rooleja olla petturina, häviäjänä, loukkaajana jne. on mahdollisuudessa tulla pois roolista. Varsinkin, jos näyttelijän työtilannetta on muokattu niin, että hän samanaikaisesti vaikkapa ilkeän kavaltajan roolin kanssa saa toimia jossakin positiivisessa roolissa. Näyttelijän mahdollisuus havaita, ettei itse ole sellainen iljettävä henkilö, jota roolissaan esittää, auttaa sietämään sitä ahdistusta, jota rooliin samaistuminen synnyttää.

Vastaavalla tavalla esimies saattaa tuntea helpotusta ymmärtäessään, että esimiehen roolissa häneltä välillä vaaditaan raskaita tekoja: resurssien uudelleen suuntaamista, henkilöiden toisiin tehtäviin siirtämistä tai toimintojen lakkauttamista. Hänen toimintaansa tällaisissa tilanteissa kohdistuu tietenkin vihaa, kaunaa, suuttumusta, ahdistusta, pelkoa ja kaikkia niitä muita asiaan kuuluvia tunteita, joita henkilöstössä herää muutosten yhteydessä. Ajatteleamalla toimintaansa roolina esimies voi edes vähän enemmän ymmärtää, etteivät negatiiviset tunteet kohdistu häneen ihmisenä ja persoonana vaan hänen rooliinsa esimiehenä. Tämän erottelun tekeminen on yksi keino säädellä esimiehen työn kuormittavuutta käyttäen siinä hyödyksi roolikäsitettä.

### *Rooliristiriidat ja niiden ratkaisut*

Rooli liittyy tiettyyn positioon, asemaan, kuten esimerkiksi esimiehen asemaan tai työntekijän asemaan. Roolin mukaista käyttäytymistä ohjaillaan tai säädellään asemaan liittyvien normien ja odotusten avulla ja kautta. Joissakin esimiesrooleissa on olemassa selvät normit vaikkapa päätöksenteosta: kunnanvaltuusto on saattanut tehdä päätöksen rahanjakoa säätelevistä periaatteista. Kunnanjohtajaa varten on sovitut prioriteetit, joiden mukaisesti rahaa jaetaan, ja kunnanjohtajalle on saatettu määritellä yläraja summille, joista hän voi päättää ilman hallituksen hyväksyntää omalla allekirjoituksellaan.

Rooliristiriitoja voi syntyä useista eri syistä. Voidaan sanoa, että esimies ei ole uskottava, jolloin tarkoitetaan usein sitä, että hänen persoonansa ja kantamansa rooli eivät sovi yhteen. Esimies voi kokea tehtävänsä täysin ylikuormittaviksi, mikä voi aiheutua siitä, että rooliin liittyy niin monenlaisia ja keskenään ristiriitaisia odotuksia, ettei niitä ole mahdollista täyttää. Ristiriitoja voi syntyä myös siitä, että henkilöllä on samanaikaisesti monenlaisia rooleja. Kaiken kaikkiaan rooliristiriidat aiheuttavat herkästi stressiä, ahdistusta, osaamattomuuden ja pätemättömyyden tunnetta, ja siksi on syytä pyrkiä sekä ennalta ehkäisemään rooliristiriitoja että myös niiden ilmettyä korjaamaan tilannetta.

Mitä vähemmän rooliristiriitoja on, sitä hallitummin ja selkeämmin kaikki osapuolet voivat toimia. Myös työntekijät kärsivät, jos esimiehen rooli on epäselvä. Yhtä lailla työntekijä voi huonosti, jos hänen asemansa huomioon ottaen hänelle annetaan sellaisia tehtäviä ja velvoitteita, että niistä selviytyminen ei ole mahdollista. Kyse on siitä, ylitetäänkö psykologisen sopimuksen rajat.

**Roolin sisäisillä ristiriidoilla** tarkoitetaan tilanteita, joissa roolin kantajaan kohdistetaan keskenään ristiriitaisia odotuksia. Toimiessani Rauman opettajankoulutuslaitoksen johtajana koin tällaisia tilanteita useinkin. Laitos on suuri verrattuna Turun yliopiston muihin laitoksiin: työntekijöitä oli parhaimmillaan yli 70 ja opiskelijoita yli 1 000. Laitos on yliopistolaitoksena poikkeuksellinen myös siten, että perinteet, historia ja juuret ovat kaukana: opettajaseminaarina aloittanut laitos on perustettu jo 1896, kun Turun yliopisto nykyisessä muodossaan on perustettu 1920. Pitkän historian saatossa opettajankoulutuslaitoksessa oli ollut ennen minua vain yksi naisjohtaja miesjohtajien seurattessa toinen toistaan. Jo tämä kulttuurinen piirre synnytti aika ajoin rooliristiriitoja, kun esimieheen saatettiin intuitiivisesti liittää odotuksia mm. autoritaarisuudesta ja taloushallinnollisesta orientaatiosta, joita perinteisesti pidetään maskuliinisen johtajuuden merkkeinä.

Uutena laitosjohtajana tutustuttuani talon tapoihin ja esimieheen suunnattuihin odotuksiin saatoinkin havaita, että osa henkilöstöstä odot-

ti selvää käskyttämistä, ylhäältäpäin tulevaa ohjeistusta ja vahvaa auktoriteettia. Toisaalta opetushenkilöstö oli tottunut toimimaan itsenäisesti ja riippumattomasti, jolloin pienikin puuttuminen lehtorin tehtäviin koettiin loukkaukseksi.

Yliopistolaitoksen johtajan rooliristiriidoista sain konkreettisen kuvan teetettyäni määräaikaisen johtajakauteni loppupuolella henkilökunnan keskuudessa nimettömän kyselyn siitä, millaisen johtajan työntekijät arvelivat laitoksen tarvitsevan seuraavalla kaudella. Roolin sisäisiä ristiriitoja kuvaa se, että noin 50 vastaajan mukaan johtajan pitäisi asua samanaikaisesti sekä Raumalla että Turussa, jotta hän voi ylläpitää suhteita sekä Rauman kaupunkiin ja seudulle että yliopiston johtoon Turussa. Johtajan oletettiin osallistuvan aktiivisesti viikoittain kokouksiin Porissa, Raumalla, Turussa ja Helsingissä. Johtajan toivottiin olevan sekä taloushallinnon vahva osaaja että henkilöstöä ymmärtävä ja inhimillisellä tavalla lähestyvä. Johtajan edellytettiin hallitsevan Suomen opettajankoulutuksen historian, oivaltavan tämänhetkiset ajankohtaiset haasteet ja hahmottavan suvereenisti opettajankoulutuksen tulevaisuudenkuvat. Esimiehen haluttiin olevan sekä selkeästi käskävä että tilaa antava, innostavia puheenvuoroja pitävä ja hienovaraisella tavalla työntekijöiden lausumattomia toiveita ymmärtävä.

Kuvatessani henkilökuntakokouksessa tekemäni kyselyn tulokset paljon puhuva hiljaisuus kertoi siitä, että myös henkilökunta oli oivaltanut, miten mahdottomia, täysin keskenään ristiriitaisia odotuksia saattaa organisaatiossa kohdistua esimieheen.

Ristiriitaisten odotusten selkiyttäminen ja esille ottaminen, yhteinen sopiminen odotuksista ja niiden prioriteettijärjestyksestä ovat keinoja vähentää roolin sisäisiä ristiriitoja.

**Roolien välisillä ristiriidoilla** tarkoitetaan sitä, että samalla henkilöllä on samanaikaisesti useita rooleja, jotka voivat haitata toinen toisensa toteuttamista. Vuoden 2004 kunnallisvaalien jälkeen useissa artikkeleissa todettiin, että kunnan viranhaltijat toimivat entistä enemmän myös luottamustehtävissä omassa kunnassaan. Kunnan viranhaltijalla voi olla sekä päättäjän että kunnan palvelujen käyttäjän

rooli. Valtuuston jäsenenä, viranhaltijana ja edunsaajana toimiminen samanaikaisesti on todellisuutta monen henkilön kohdalla. Ristiriitoja, juridisia ja muita, aiheutuu helposti, jos henkilö ei tunnista rooliensa päällekkäisyyttä.

Monissa kunnan esimiestehtävissä on myös sisään rakennettuna rooliristiriita: vaikkapa pienen koulun rehtori tai päiväkodin osastovollinen johtaja on samanaikaisesti sekä esimiesroolissa että kollegaroolissa. Päätöksenteko voi vaikeutua huomattavan paljon, kun nämä roolit ovat samanaikaisia. Varsinkin jos esimiehenä joutuu tekemään kipeitä ratkaisuja resurssipulan vuoksi ja samanaikaisesti tuntee vahvaa syyllisyyttä kollegaroolissa. Osastovollisen päiväkodin johtajan saattaa myös olla vaikeata olla uskottava ja vakuuttava esimiehenä. Tiedostamattaan kollegat voivat vaikeuttaa päätösten täytäntöönpanoa, kun he tulevat mieltäneeksi esimiehensä kollegaksi eikä päätöksentekijäksi.

Päiväkodinjohtajien työstä ja sen koetusta rasittavuudesta on tehty useita tutkimuksia, joissa kaikissa on todettu tehtävän kuormittavan erittäin vahvasti. Rooliristiriidat selittävät omalta osaltaan päiväkodin johtajien työn stressaavuutta. Kouluikäisten lasten isänä, kunnan koulun rehtorina ja mahdollisesti vielä valtuuston jäsenenä samankin asian voi nähdä eri tavoin, mistä voi aiheutua ahdistava tunne, päätöksenteon vaikeutuminen ja pelkoa tehtyjen valintojen vaikutuksista. Toisaalta päätöksenteko voi olla erityisen laadukasta, jos päättäjä voi arvioida samaa asiaa palvelun käyttäjän ja toimeenpanijan näkökulmasta.

Roolien välisten ristiriitojen ratkaisemisen keinot ovat käytettävissä vasta sitten, kun asianomainen on ensin havainnut rooliensa päällekkäisyyden. Joskus ratkaisuna on päätöksenteosta luopuminen, jääviys, joskus eri rooleihin liittyvien odotusten, oikeuksien ja vastuiden selkiyttäminen. Tärkeitä ja tehokkaita keinoja roolien välisten ristiriitojen ratkaisemiseksi ovat myös esimieskollegojen tuki, säännölliset tapaamiset ja rooliristiriitojen jäsentäminen ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien hakeminen yhdessä. Esimiesten työnohjausryhmä saattaa myös palvella samaa tarkoitusta, kun ulkopuolisen työnohjaan-

jan kanssa pyritään tiedostamaan omaan esimiesrooliin liittyviä ristiriitoja ja yhdessä haetaan keinoja ratkaista niitä. Johtamiskoulutus ja sen tarjoamat keskustelumahdollisuudet kollegojen kanssa voivat tuoda helpotusta rooliristiriitojen käsittelyyn.

Kolmas rooliristiriitojen tyyppi ilmenee **persoonan ja roolin välisenä yhteensopimattomuutena**. Kovin ujoksi itsensä tuntevan henkilön voi olla vaikea toimia uskottavasti puheenjohtajana ison organisaation henkilöstökokouksissa. Epäuskottavuus tai vakuuttavuuden puute paljastaa persoonan ja roolin ristiriitaisuuden. Samalla tavalla voimme ajatella, että näyttelijä ei ole onnistunut luomaan onnistunutta roolia, jos roolisuoritus ei ole luonteva.

Joskus saattaa pelkästään epäselvä viestintätapa olla esteenä esimiesasemassa onnistumiselle: vakuuttavuus kärsii, jos esimies ei pysty perustelemaan päätöksiään uskottavalla tavalla, ja päätösten toimeenpano voi estyä vain siitä syystä, että esimies ei ole osannut kertoa päätösten taustalla olevia seikkoja riittävän luotettavalla ja toimintaan houkuttelevalla tavalla. Viestinnän vaikeuksista voi olla kyse myös silloin, kun organisaatio on muutosten edessä ja esimiehen pitäisi kyetä innostavalla tavalla ”puhumaan työntekijät ympäri”.

Persoonan ja roolin välisiä ristiriitoja on mahdollista ratkoa monilla erilaisilla tavoilla. Joskus tilanne ratkeaa itsestään sillä, että esimiehelle kertyy kokemusta ja hän vähitellen kasvaa asemansa arvoiseksi. Kollegojen ja erityisesti oman esimiehen tuki on välttämätöntä ainakin uuden esimiehen rakentaessa omaa rooliaan uskottavaksi. Palautteen aktiivinen hakeminen alaisilta ja sen avulla oman esimieskäyttäytymisen kehittäminen voi olla myös tarpeellista.

Kouluttautumalla entistä pätevämmäksi sekä omalla substanssi-osaamisen alueellaan että johtajuudessaan voi hankkia tarvittavan uskottavuuden: rehtorina on helpompaa saada kollegojen kunnioitus, jos on innostunut opetustyöstä ja tunnetaan hyvänä opettajana. Toisaalta kouluttautuminen esimiestehtävissä voi myös rakentaa roolia johtajana entistä vakuuttavammaksi. Joissakin tilanteissa paras tapa vähentää persoonan ja esimiesroolin ristiriitaisuutta on yksilötyön-ohjaus, esimieskonsultaatio tai vanhemman kollegan mentoroitavana

oleminen oman johtajuuskuvan rakentamiseksi ja itselle luontuvien esimiestaitojen kehittämiseksi.

Neljäs rooliristiriita syntyy **roolin ylikuormittavuudesta**. Kunnanjohtajan rooli saattaa olla ajoittain huomattavan kuormittava siitä syystä, ettei roolista pääse eroon edes pururadalla, uimahallissa, kaupassa käydessä eikä muissakaan vapaa-ajan tilanteissa. Kunnanjohtajan aseman näkyvyys aiheuttaa sen, että hänen sanomisensa painoarvo on aivan toisenlainen kuin keskijohtoa edustavan esimiehen. Jos kunnanjohtaja on lausunut mielipiteensä kouluoloista tai kunnan budjetista, häntä kuullaan ja hänen lausuntoaan siteerataan vahvasti, vaikka hän olisikaan erityisesti kouluolojen asiantuntija.

Roolin ylikuormittavuutta voi syntyä myös sen lainalaisuuden kautta, että vastuu ihmisistä on aina raskaampi kuin vastuu koneista ja laitteista. Esimies, jonka tehtäväkenttä sijoittuu ihmisten toiminnan ja käyttäytymisen, opettamisen tai kasvattamisen alueelle, kantaa subjektiivisesti koettuna raskaampaa taakkaa kuin esimies, joka pääsääntöisesti vastaa koneiden toimivuudesta. Tämä käyttäytymistieteellinen lainalaisuus ei lainkaan ole heijastunut palkkausperusteisiin, mikä voi vielä entisestään lisätä vaikkapa päiväkodin johtajan roolin ylikuormittavuutta verrattuna kunnan teknisen sektorin tai kiinteistöpuolesta vastaavan esimiehen rooliin.

Roolin ylikuormittavuuden hallitsemiseksi ovat toimivat henkilökohtaiset stressinkäsittelykeinot välttämättömiä. Vapaa-ajan tyydyttävyys, henkilökohtaisten sosiaalisten suhteiden toimivuus ja kollegojen tuki voivat olla erittäin merkityksellisiä, kun vaikkapa kunnanjohtaja säätelee voimavarojaan. Rooliin liittyvien odotusten jäsentäminen ja realisoiminen on myös ratkaisevaa. Olennaista on, että sekä esimies itse että myös hänen alaisensa hahmottavat esimiesrooliin liittyviä odotuksia ja tämän käsittelyn avulla tekevät roolin hallitsemisen inhimillisille voimavaroille mahdolliseksi.

Erilaisten rooliristiriitojen ratkaisemisessa merkityksellistä on vahva luottamus omaan työryhmään: esimiehen on turvallista ottaa puheeksi rooliinsa liittyviä rasitteita, kun työryhmässä vallitsee keskinäinen luottamus. Mitä sitoutuneempi esimies on tehtäviinsä, sitä

vakavammin hän myös haluaa ratkaista asemaansa liittyviä ristiriitoja. Esimiestyöhön sisältyy aina automaattisesti ristiriitoja. Jo se, että esimieheltä odotetaan sekä asioiden että ihmisten johtamisen taitoja, ulkoisten suhteiden ja henkilöstösuhteiden hallinnan taitoja, sisältää ristiriidan mahdollisuuden. Esimies joutuu väistämättä kokemaan ristiriitoja asemansa vuoksi.

Psykologisen sopimuksen läpinäkyvyys on olennainen pelastus työntekijälle, jotta hän ei joutuisi kokemaan omaan työntekijäasemaansa liittyviä rooliristiriitoja. Jos työntekijän odotetaan toimivan vastuullisemmin kuin mihin hänet on virallisesti palkattu, hänen roolinsa on ylikuormittava ja ristiriitainen. Psykologisen sopimuksen ilmiöstä ja merkityksestä jatkan seuraavassa luvussa.

## *Kunnan esimiesten kokemuksia rooliristiriidoista*

### ROOLIRISTIRIIDAT YLEISIÄ ESIMIESTYÖSSÄ

Rauman kaupungin henkilöstönkehittämisohjelman aikana tapasin suurimman osan kaupungin esimiehistä. Kun kehittämishankkeen ajankohtana Rauman kaupungissa oli kaikkiaan 207 esimiestä, heistä esimiesten rooleja käsittelevään koulutustilaisuuteen osallistui noin 150, ja kaikki koulutuksessa paikalla olleet vastasivat strukturoituun lomakekyselyyn rooliensa koetusta tärkeydestä. Näitä tutkimustuloksia esittelen sivulta 64 alkaen.

Kaikkiaan 97 raumalaista esimiesasemassa olevaa vastasi kyselyyni, jossa oli seuraavat kaksi avointa kysymystä:

- ”Tällä hetkellä kaikkein päällimmäisin, ongelmallisin rooliristiriita esimiestyössäni on –.”
- ”Tehokkaimmaksi kokemani keino rooliristiriitojen ratkaisemiseksi on –.”

Kysymyksiini esimiestyön rooliristiriidoista vastasi hyvin kokenut esimiesjoukko. Vain muutama oli ollut pari vuotta esimiestyössä, mutta useimmat 10–20 vuotta. Joukossa oli myös monia yli 30 vuotta esimiestehtäviä tehneitä. Tutkimusaineisto on laaja, ja sen voidaan

olettaa edustavan riittävän hyvin kaupungin esimiesasemassa olevia. Tässä esiteltävät tutkimustulokset ovat aiemmin julkaisemattomia.

Kysymykseni oli selvästi johdatteleva lähtiessään oletuksesta, että esimiestyöhön kuuluu rooliristiriitoja. Toisaalta aiempi tutkimuskirjallisuus antaa perusteet päätyä näkemykseen, että rooliristiriidat ovat itsestään selvä esimiestoiminnan osa. Kun pyysin nimeämään ongelmallisimman rooliristiriidan, vain kuusi esimiestä (6,2 prosenttia) ilmoitti, ettei heillä ole tällä hetkellä tai ei ole enää ensimmäisten työvuosiensa jälkeen rooliristiriitoja. Näistä kuudesta yksi mainitsi kuitenkin kokevansa joskus riittämättömyyden tunteita ja yksi kirjoitti seuraavalla tavalla: ”Sellaista ei juuri ole. Koen kuitenkin olevani enemmän opettaja ja kollega kuin esimies, mutta en koe sitä ongelmana.”

Voi olla myös niin, että vaikka esimies ei koe ongelmalliseksi tätä kaksoisrooliaan, silti alaiset saattavat kokea vaikeaksi lähestyä samaa henkilöä välillä kollegana, välillä esimiehenä. Kun kaupungin esimiehistä noin puolet oli naisia, näistä kuudesta, jotka eivät kokeneet asemaansa liittyvän rooliristiriitoja, neljä oli miehiä ja kaksi naisia. Kysely paljastaa, että esimiehenä toimimiseen liittyy hyvin vahvasti rooliristiriitoja: 94 prosenttia Rauman kaupungin esimiehistä raportoi erilaisista asemaansa liittyvistä rooliristiriidoista, joita kuvaan tarkemmin hieman tuonnempana.

## ROOLIRISTIRIITOJEN SEURAUKSET

Pyyntööni nimetä ongelmallisin rooliristiriita esimiestyössä muuttamat esimiehet kuvasivat spontaanisti niitä seurauksia, joita aiheutuu rooliristiriidoista. ”Aika ei riitä, voimat ei riitä. Ainainen resurssipula.” Tämä oli erään naisesimiehen kokemus, joka on hyvin tyypillinen rooliristiriidan seuraus. Rooliristiriidat vievät voimia varsinaiselta työltä ja turhauttavat jatkuvuudellaan, mihin viittaa maininta ainai-sesta resurssipulasta.

Rooliristiriidat johtavat usein myös kovin lyhytjänteiseen esimiestyöskentelyyn, kuten naisesimies kuvaa: ”Yritän vain suoriutua päi-

vittäin eteen tulevista tehtävistä. Suunnittelu auttaisi, jos olisi aikaa suunnitella.” Noin 30 vuotta esimiestehtävissä työskennellyt kuvasi johtamistapaansa ”päivä kerrallaan johtamiseksi”.

Tyypillisiä rooliristiriitojen seurauksia ovat erilaiset sekaannukset, epäjärjestys ja konfliktit, kuten eräs esimies kuvasi: ”Oma esimieheni, poissa ollessani, yrittää yksikössäni muuttaa asioita. Onneksi työntekijät ovat tietoisia yksikön toiminnasta ja toimivat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan.”

Rooliristiriidoista kärsivät pitkäänkin esimiestyötä tehneet. Esimiehenä 25 vuotta toiminut kuvaa riittämättömyyden tunnelmiaan seuraavasti: ”Kaikki roolit tuntuvat vaillinaisesti hoidetuiksi.” Esimiestyötä 14 vuotta tehnyt kirjoittaa: ”Vuodet tuoneet varmuutta johtajuuteen vaan ei ratkaisua jatkuvaan riittämättömyyden tunteeseen.” Jatkuva riittämättömyyden tunne vie huomattavasti voimavaroja ja saattaa vaikuttaa mm. siten, että esimies ei tule tarttuneeksi uusiin asioihin, innovaatioihin ja normaalia enemmän voimia edellyttäviin tehtäviin, koska riittämättömyys kalvaa voimavaroja ja ylläpitää helposti myös epäuskoa tulevaisuuteen ja voimattomuuden tunnetta.

Yli 30 vuotta esimiestyötä tehnyt mies tuo esille tyypillisen rooliristiriidan seurauksen, turhautumisen ja pettymyksen tunteet: ”Lopputulos on kuitenkin turhauttava.”

Oman johtamistyylin ja -tavan epäjatkuvuus voi olla myös seurausta koetuista rooliristiriidoista. Miesesimies kuvaa tilannettaan näin: ”Roolien välillä poukkoileminen rasittaa.” Mitä pitempään esimiestyötä on tehnyt, sitä vahvemmin on tarve nähdä siinä jatkuvuutta, järkeä ja linjakkuutta. Kokemus poukkoilevuudesta oman esimiestyylin piirteenä saattaa ylläpitää osaamattomuuden ja kyvyttömyyden tunnetta ja vaikeutta hyväksyä ja arvostaa omaa tapaa toimia esimiehenä.

Kaikkein tyypillisimpiä rooliristiriidan psyykkisiä seurauksia olivat yksinkertaisesti kuormitus, voimattomuus, jaksamisen ongelmat, kuten 24 vuotta esimiestyötä tehnyt kuvaa: ”Aika ei riitä ja voimat ehtyvät.”

Rooliristiriitojen seurauksia ovat kuvanneet niin nais- kuin miesesimiehetkin. Työkokemuksen kertyminenään esimiehenä ei välttämättä tuo helpotusta rooliristiriitojen kokemiseen. Päinvastoin saattaa käydä niin, että mitä pitempään esimiehenä on toiminut, sitä kriittisemmin omaan johtamistoimintaansa pystyy suhtautumaan, ja silloin havaitut rooliristiriidat on vaikea antaa itselle anteeksi. Edellä kuvatut rooliristiriitojen seuraukset auttavat ymmärtämään, miten tärkeitä olisi tarjota esimiehille riittävästi erilaisia keinoja käsitellä rooleihinsa liittyviä vaikeuksia, jotta voimia riittäisi varsinaiseen esimiestyöhön.

Esimiesten työnohjausryhmät, yksilöllinen työnojaus, oman esimiehen tuki, avoin keskustelu esimiesten kollegaryhmissä ja omien alaisten kanssa olisivat mahdollisia keinoja, joiden avulla esimiehiä voisi auttaa käsittelemään väistämättömästi esimiesasemaan liittyviä rooliristiriitoja.

## ESIMIESTYÖN ERITYYPPISET ROOLIRISTIRIIDAT

Rauman kaupungin 97 esimiestä kuvasivat huomattavan monipuolisesti erilaisia työssään kohtaamiaan rooliristiriitoja. Aineiston voidaan ajatella kuvaavan ei pelkästään raumalaisten vaan yleisemminkin kuntien esimiesasemassa olevien kokemia rooliristiriitoja.

Kaikkein tyypillisin, useimmin mainittu rooliristiriita ilmeni esimiehen ja hänen esimiehensä välisenä konfliktina, ts. kyseessä on tilanne, jossa esimiehellä on kaksoisrooli: olla samanaikaisesti sekä esimies omille alaisille että alainen omalle esimiehelle. Tämä organisaatiohierarkian pystysuunnassa ilmenevä rooliristiriita koettiin kovin yleiseksi. Yli 20 vuotta esimiestyötä tehnyt kuvaa: ”Oman ja esimieheni roolien osittainen päällekkäisyys/ristikkäisyys.” Esimiehenä toimimisen ja alaisuuden ristikkäisyys voi tuoda ongelmia myös tavoitteiden asettamiseen ja visiointiin, mitä kuvaa yli 10 vuotta esimiestyötä tehnyt seuraavasti: ”En pysty olemaan sellainen esimies kuin haluaisin. Oma esimieheni luo linjan, jota noudatetaan.” Yksinkertaisesti tämä sama esimies–alainen-problematiikka voi johtaa siihen,

ettei pääse kehittymään esimiehenä eikä oma johtamistyyli jäsenny, mitä seuraava kuvaus ilmentää: ”Koen olevani enemmän oman esimieheni alainen kuin selkeästi esimies muille.”

Toinen huomattavan usein esiintyvä rooliristiriita oli tyypillinen roolien välinen ristiriita, jossa esimiehenä ja kollegana oleminen olivat samanaikaisia rooleja. Tällaisen tilanteen esimies kokee usein odotusten ristiriitaisuutena, mitä noin 10 vuotta esimiehenä työskennellyt kuvaa seuraavasti: ”Olen rivityöläinen ja esimies. Toisaalta odotetaan jopa jämäkkää ohjailua ja selkeitä sääntöjä, toisaalta koetaan, että sekaannun asioihin liikaa ja ylitän valtuuteni.” Esimies–kolleگا-rooliristiriita aiheuttaa usein myös aikapulaa ja töiden ruuhkautumista: ”Esimies–kolleگا-rooli ja tehtävien moninaisuus. Työruuhka estää esimiehenä olemista.”

Ikäkin saattaa aiheuttaa rooliristiriitoja, jos esimies on selvästi eri ikäpolvea kuin alaisensa tai jos alaisten keskuudessa on esimerkiksi kaksipoolinen ikäjakautuma: vanhat ja nuoret. Useakin esimies kuvasi niitä ongelmia, joita aiheutuu siitä, että itse edustaa pian eläkkeelle siirtyvää sukupolvea. Siitä aiheutuu vaikeuksia ymmärtää nuorten tapaa suhtautua työhön, ”nuorten ajatusmaailman kanssa pärjääminen”.

Oman persoonan, ts. henkilökohtaisen tyylin sopivuus esimiestehtäviin oli useiden esimiesten mielestä ongelmallisin rooliristiriita. Varsinkin vaikeiden resurssivajetilanteiden käsittely ja muidenkin sellaisten työtilanteiden ratkaiseminen, jotka herättävät paljon tunteita, on erityisen vaikeata henkilölle, joka reagoi vahvasti tunteilla, kuten yli 20 vuotta esimiestyötä tehnyt ja siksi varmastikin oman tyyliensä hyvin tunteva esimies totesi: ”Olen liikaa tunnejohtaja, empaattisuus ei ole aina hyväksi.” Ainakin esimiehelle itselleen voi aiheutua paineita, syllisyyttä ja tunnontuskia vaikeissa päätöksentekotilanteissa. Työntekijät eivät välttämättä tätä esimiehensä vaikeutta huomaa.

Tunnevaltaisuus voi aiheuttaa omaan johtamistyyliin piirteitä, jotka ylläpitävät esimieheissä kokemuksia epäonnistumisesta johtajana. Siitä kertoo seuraava, 30 vuotta esimiestyötä tehneen johtajan

vastaus: ”Olen tunnejohtaja... Kenties olen liiankin joustava ja jämäkkyys puuttuu.” Oman henkilökohtaisen toimintatavan ja esimies-  
aseman ristiriidan on kokenut esimies, joka toteaa: ”En halua esiin-  
tyä.” Ratkaisuksi hän on löytänyt sen, että ”laitetaan toinen työntekijä puhumaan, esittelemään”.

Roolin sisäisistä ristiriidoista esimerkkinä ovat tilanteet, joissa esimiehelle kuuluu samanaikaisesti kaksi yksikköä tai useita eri yksiköitä: ”Kaikilla kolmella osastolla erilaiset odotukset, hyvin erilaiset tarpeet”. Joillakin esimiehillä on kaksi erilaista yksikköä, mistä voi seurata ajan riittämättömyyttä ja tasapainoilun vaikeuksia: ”Kaksi erilaista yksikköä, ajan riittäminen tasapuolisesti, tasapuolinen toiminta vaikeata.”

Muutamilla esimiehillä oli tulkintani mukaan mielessään perusristiriita, ollako esimies vai ei. Tällaisessa tilanteessa esimiehenä on oletettavasti huomattavan raskasta olla, mikäli esimies ei saa joko omalta esimieheltään tukea oman esimiesroolinsa rakentamiseksi tai mahdollisuutta muilla ulkopuolisilla tukitoimilla jäsentää omaan asemaansa liittyvää roolia. Näitä ongelmia voi olla niin tuoreilla kuin jo pitempään esimiestyötä tehneillä, mutta ne ilmenevät erilailta. Vasta muutaman vuoden esimiehenä toiminut kirjoittaa avoimesti: ”En koe itseäni esimieheksi.” Ratkaisuksi hän pohtii keinoja lisätä ”uskoa itseensä ja omiin kykyihin”. Yli 30 vuotta esimiehenä toiminut tuo esille motivaation puuttumisen.

Johtajuuskirjallisuuden mukaan esimiesten oletetaan olevan sitoutuneempia työtehtäviinsä ja organisaatioonsa kuin alaisten. Tästä syystä esimiehen kokemus motivaation puute on hälyttävä piirre ja vaikuttaa vahvasti työyhteisön sitoutumiseen. Toisaalta voi olla kyse myös siitä, että pitkän esimieskokemuksen kautta henkilö pystyy toimimaan moitteettomasti esimiesasemassaan rutiinien avulla, ja vain omassa mielessä on itseä mahdollisesti soimaava ja kalvava tunne oman motivaation vähäisyydestä.

Esimiestyötä voi tehdä monin erilaisin tavoin hyvin. Esimiehellä on väistämättä samanaikaisesti monia erilaisia rooleja. Eri johtamisroolien keskinäinen painotus voi olla vaikea saada itseä tyydyttäväk-

si esimiestyön kokonaisuudeksi. Näitä erilaisia esimiestyön painoituksia raumalaiset kaupunkia palvelevat esimiehet kuvasivat monipuolisesti. Esimiesasema mahdollistaa kokonaisuuden näkemisen, mihin muu henkilökunta ei aina pysty. Henkilökunta saattaa hahmottaa yksikön työtä vain omasta näkökulmastaan käsin: opettaja tulee aamuisin töihin kouluun ollakseen hyvä biologian opettaja, ja opettajainkokouksissa hän pyrkii takaamaan biologian resurssit, mitä häneltä tietysti edellytetäänkin, kun taas rehtoria huolestuttaa kaikkien oppiaineiden ja koko koulun henkilöstön toimintaedellytysten riittävyys.

Tätä ristiriitaa pohtivat muutamat esimiehet erityisesti liittyneenä muutostilanteisiin. Esimiehen viestintätaito voi olla ratkaiseva tekijä, jotta myös henkilöstö voisi saada kuvan kokonaisuudesta ja näin päästäisiin etenemään muutosten läpi viemisessä. Samaa asiaa kuvasi eräs esimies osuvasti: ”Miten suhteuttaa oman viraston tarpeet emon mahdollisuuksiin toteuttaa tarpeet.”

Osalle esimiehistä on tyypillistä hahmottaa asioiden etenemistä pitkällekin tulevaisuuteen, kun sen sijaan henkilöstöllä saattaa olla tarve pitäytyä tämänpäiväisissä tarpeissa ja tilanteissa. Jälleen esimies joutuu ratkaisemaan omassa johtamistoiminnassaan, miten paljon on mahdollisuuksia painottaa yhteistä tulevaisuuden hahmottamista unohtamatta kuitenkin tämänhetkisiä ratkaisuja.

Hyvin tyypillinen on esimiehen mielessään esittämä kysymys, miten paljon painotan omassa työssäni sisäisen johtajuuden, henkilöstöhallinnon ja oman yksikön asioiden hoitamista, missä määrin ulkoisten suhteiden hoitoa. Samaa problematiikkaa pohdin itsekin toimiessani Rauman opettajankoulutuslaitoksen esimiehenä. Henkilöstö odotti vahvasti suuntautumistani laitoksen sisäisten asioiden hoitamiseen, mutta yliopiston kolmannen päätehtävän, alueellisen vaikuttamisen, hoitaminen edellytti entistä enemmän suuntautumista ottamaan vastuuta yhteistyökumppaneiden ja uusien ulkoisten hankkeiden saamiseksi.

Tämän ulkoisten ja sisäisten tehtävien painotuksen, priorisoinnin, ongelman ratkaisemiseksi pidin kokonaisen vuoden kirjaa omasta

toiminnastani yksinkertaisella ”tukkimiehen kirjanpidolla” laskien, kuinka moni erilaisista kokouksistani oli pääasiassa ulkoisten asioiden hoitamista, kuinka moni taas sisäisten. Vuoden lopussa totesin osallistuneeni kaikkiaan noin 300 kokoukseen, jotka melko tarkkaan jakautuivat puoliksi näiden kahden esimiehen perustehtävän suhteen. Pelkästään jo tietoisuus oman ajankäytön jakautumisesta antoi varmuuden tunnetta ja mahdollisuuden tämän kokeilun jälkeen ottaa kantaa, jatkaako samalla tavalla vai muuttaa priorisointia.

Esimies vastaa aina sekä toiminnoista että resursseista. Niiden keskinäinen painotus saattaa ajatteluttaa esimiestä, kuten seuraavasta raumalaisen esimiehen vastauksesta ilmenee: ”Osastoni työn tuloksilla, sisällöllä, ei tunnu olevan merkitystä, kunhan pysytään talousarvioissa.”

Useat esimiehet ovat samanaikaisesti sekä oman substanssialansa asiantuntijoita että koko osaston esimiehiä eli hallinnollisia osajajia. Se miten nämä kaksi eri roolia painottuvat, voi myös huolestuttaa esimiestä, kuten eräs raumalainen esimies toteaa: ”Tunnen olevani enemmän asiantuntijan tehtävissä.”

Missä määrin esimies on toteuttaja, missä määrin kehittäjä, on hyvin relevantti kysymys, ja tämän asian suhteen esimiehet varmasti myös ovat yksilöllisiä, mutta ristiriitanakin sen voi kokea, kuten seuraava ote vastauksesta kertoo: ”toteuttaja ja kehittäjä ristiriita”. Tai kuten joku toinen esimies pohtii, että ”pitää olla samanaikaisesti ideoija ja rutiinien pyörittäjä”.

Johtamisen jämäkkyyttä voivat säädellä niin esimies itse kuin myös ne olosuhteet, joissa hän toimii, mistä seuraava esimerkki kertoo: ”Välillä odotetaan itsenäistä päätöksentekoa, välillä päätöksiä ohjataan ja kontrolloidaan. Vaihtelu ei ole loogista.” Tätä päätöksenteon ennakoitavuuden vaikeutta ilmenee kunnallisessa organisaatiossa helposti, koska järjestelmä sisältää niin luottamusmiesjohdon kuin virkamiesjohdonkin ja näiden eri tahojen näkemykset eivät aina välttämättä ole keskenään samansuuntaisia.

## *Alaistaitojen ja esimiesroolien yhteensopivuus kunta-työssä*

Rauman kaupungin kehittämishankkeen aikana tapasin kaikki kaupungin esimiehet koulutustilaisuudessa, jossa pohdin heidän kanssaan esimiehen moniroolisuutta. Havainnollistaakseni käsiteltävää teemaa pyysin heitä kuvaamaan roolejaan kyselylomakkeella.

Kaikkiaan 144 Rauman kaupungin esimestä kuvasi roolejaan asteikolla 15 (ei lainkaan tärkeä–erittäin tärkeä). Arvioitaviksi rooleiksi oli valittu 11 laajassa johtajuuskirjallisuudessa esillä ollutta erilaisista johtamisroolia. Tutkimustulokset ovat uusia, vielä raportoimattomia.

Rauman kaupungin esimiehet arvioivat kaikkein tärkeimmäksi roolikseen kannustajan (ka. = 4,5), innostajan (ka. = 4,4), palautteen antajan (ka. = 4,4) ja toimintaedellytyksistä huolehtijan (ka. = 4,4) roolit. Näissä useimmin tärkeiksi koetuissa rooleissa korostuu, toimintaedellytyksistä huolehtijan roolia lukuun ottamatta, vuorovaikutteisuus, kanssakäyminen henkilökunnan kanssa. Kaikkia rooleja pidettiin melko tärkeinä, eikä eri roolien välillä ollut suuria eroja. Kaikkein vähiten tärkeäksi niin nais- kuin miesjohtajatkin kokivat ideoijan (ka. = 3,8) roolissa olemisen.

Jos ideoiminen on lomakkeen täyttäneiden esimiesten mielessä tarkoittanut kehittäjän, uudistajan roolia, kuten tarkoitin luodessani mittaria, on mielenkiintoista verrata henkilökunnan alaistaitojen sisältöjä esimiesten rooleihin. Kuten aiemmin tiivistäessäni henkilökunnan alaistaitoja seitsemään luokkaan totesin, kaikkein vähiten Rauman kaupungin henkilökunnan mielestä alaistaitoihin sisältyi työn kehittämistä. Vain kolme prosenttia henkilökunnasta ilmaisi spontaanisti haluaan kehittää työtään.

Roolit eivät elä tyhjiössä vaan rakentuvat koko organisaation toimintakulttuurin säätelemänä monienkin vuosien aikana opittujen käytänteiden puristuksessa. Kehittämistyön aktivoimisen vaativuudesta kertoo se, että esimiehet pitivät rooleistaan vähiten tärkeänä ideoijan roolia ja samanaikaisesti henkilökunta piti alaistaidoissaan

vähiten ilmenevänä piirteenä työn kehittämistä. Tämän tutkimukseni pohjalta ei voi tehdä johtopäätöksiä siitä, kumpi on syy, kumpi seuraus: passivoiko esimiesten ideoinnin heikkous henkilökunnan kehittämishaluja vai päinvastoin? Vastaavanlaista tutkimusta ei ole tiedossani muista suomalaisista kunnista, joten tulosten yleistämisessä tulee olla varovainen.

Systeemiteoreettisen tulkinnan mukaan organisaatiossa voidaan ”tehokkaasti” estää kehittämistyö, jos sekä esimiehet että alaiset ovat yksimielisiä ideoimisen vähäisestä tärkeydestä. Tutkimustulokseni on merkityksellinen ja pohtimisen arvoinen. Kenelle kaupungin työntekijät olettavat ideoimisen kuuluvan? Valtuustolle vai asukkaille, kun viranhaltijat eivät sitä kovin tuoneet esille? Liittykö ideoija-käsitteeseen jotain sellaista vierasta, että tavallisempi nimitys, esimerkiksi kehittäjä, olisikin tullut esille esimiesroolina enemmän? Kuntien talouden kurimuksesta yleisesti puhuttaessa saatetaan mieltää resursivaje ja kehittäminen toistensa vastakohdiksi. Erityisen ajatteluttava tutkimustulos on siitäkin syystä, että Rauman kaupungin voimakas, koko henkilöstöön suunnattu kehittämishanke on ollut ainutlaatuisen laaja ja pitkäkestoinen ja kertoo omaa kieltään kaupungin halukkuudesta uudistua.

Mies- ja naisiesimiesten välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero useankin roolin kohdalla arvioitaessa niiden tärkeyttä johtajan työssä. Naisjohtajat pitivät uusien asioiden käynnistäjänä olemista, innostajana, tiedon levittäjänä ja palautteen antajana toimimista tärkeämpänä kuin heidän mieskollegansa.

Yhteistyön rakentaminen koettiin myös tärkeäksi esimiehen tehtäväksi, joskin vähemmän tärkeäksi kuin esimerkiksi kannustaminen ja toimintaedellytysten vaaliminen. Verrattaessa jälleen henkilökunnan alaistaitojen sisältöihin nousee esille kaksi mielenkiintoista seikkaa. Henkilökunta piti hyvän johtamisen onnistumiseksi tärkeimpänä (ks. taulukko 2) yhteistyötä, joka ei kuitenkaan esimiesten näkökulmasta ollut kaikkein tärkein seikka johtamisessa. Henkilökunta ei tuonut esille lainkaan toimintaedellytysten varmistamiseen liittyviä tehtäviä, mitkä taas esimiehet nostivat johtamistehtävien kärkijouk-

koon. Tässä yksityiskohdassa näkyy selvästi, miten erilainen näkökulma yhteisen työn tekemiseen esimiehillä ja henkilökunnalla on.

Johtopäätöksenä tästä tutkimustuloksesta on, että esimiesten kannattaisi nykyistä enemmän tuoda esille omaan työhönsä kiinteästi liittyvää toimintaedellytysten tehtäväkenttää, kertoa sen suuresta osuudesta esimiehen työssä, sen aiheuttamista huolista ja toimenpiteistä. Usein kuulee henkilökunnan moittivan esimiehiään, ettei heitä näe, ei tiedä, mitä he tekevät, miten käyttävät aikaansa jne. Tämän tiedonkulun katkoksen tai tiedonpuutteen korjaaminen saattaisi yksinkertaisella tavalla valottaa henkilökunnalle esimiehen arjen kokonaisuutta.

Henkilökunta kokee velvollisuudekseen olla yhteistyössä esimiehensä kanssa, mikä ilmenee alaistaitotutkimuksestani. Henkilökunnan yhteistyöhalukkuus tekee johtamisen mielekkääksi, mahdolliseksi ja tulokselliseksi, mutta edellyttää samalla esimieheltä selvää näkemystä ja kykyä käyttää hyödykseen, arvostaa ja kunnioittaa henkilökunnan halukkuutta yhteistyöhön.

Esimiehiä (N = 144) pyydettiin myös arvioimaan, kuinka usein he ovat epäonnistuneet kussakin roolissa. Asteikko oli 1–5 (erittäin harvoin–erittäin usein). Palautteen antaminen ilmeisesti koetaan erityisen vaativaksi johtamistoiminnoiksi, koska siinä koettiin eniten epäonnistumisia (ka. = 2,8). Kuuntelijana sen sijaan oli vähiten epäonnistumiskokemuksia (ka. = 2,1). Vain yhden roolin kohdalla on tilastollisesti merkitsevä ero naisten ja miesten välillä: naiset kokivat epäonnistuvansa toimintaedellytysten luomisessa useammin kuin miehet. Mahtavatko naisesimiehet toimia kuntasektorilla sellaisilla osastoilla, joilla resurssien vähyys on koettu erityisen ongelmalliseksi?

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan samalla asteikolla myös onnistumistaan erilaisissa rooleissa. Kuuntelijana onnistuminen oli tyypillisintä niin nais- kuin miesesimiehillekin (ka. = 4,0). Ideoijan roolissa onnistutaan (ka. = 3,3) harvemmin kuin esimerkiksi tiedon levittäjänä (ka. = 3,7). Ideoijan roolissa koettiin kaikkein harvimmin onnistumisia verrattuna muihin rooleihin. Sukupuolen suhteen ilme-

ni kahden roolin kohdalla tilastollisesti merkitsevä ero: naiset kokivat miehiä useammin onnistuvansa sekä ideoijana että visioijana.

### *Hyvä johtajuus on joustavaa roolista toiseen siirtymistä*

Esimiehen tehtäviin sisältyy monenlaisia johtamistoimintoja: asioiden ja ihmisten johtamista, sisäisistä ja ulkoisista tehtävistä vastaamista, muutosten ja pysyvyyden välillä tasapainottelua, yhteisistä onnistumisista muistuttamista ja tulevan valottamista, kannustajana olemista ja myös kontrolloijana toimimista, rajojen vetämistä ja vapauksien antamista. Edellä luetelluista ilmenee, miten erilaisia rooleja esimiehenä toimimiseen saattaa sisältyä.

Tero Kauppinen kuvaa amerikkalaiseen David Merrillin ja Robert Reidin johtajuusteoriaan pohjautuen esimiehen neljää erilaista roolia: Suunnittelijatyypinen esimies on toiminnassaan harkitseva, laskelmoiva, täsmällinen ja systemaattisesti tietoa päätöksenteon pohjaksi keräävä. Käynnistäjäesimies sen sijaan on käytännönläheinen toimeenpanija, riskejä ottava ja tulorientoitunut. Innostajan roolissa oleva esimies vetoaa henkilökunnan tunteisiin, saa mukaan, tuo tuoreita näkökulmia ja spontaaniudellaan voi tehdä työn tekemisestä hauskaa ja jännittävää. Rakentajan roolissa oleva esimies luo verkostoja, panostaa tiimien toimivuuteen, saattaa asiantuntijoita yhteistyöhön ja mukautuu henkilökunnan toiveisiin herkästi. Kauppinen kuvaus erityyppisistä esimiehistä voidaan hyödyntää myös kuvauksena erilaisista esimiehen rooleista.

Erityisen ansiokasta Kauppinen suomalaisen työelämään soveltamassa johtajuusmallissa on, että se havainnollistaa roolityöskentelyn vaativuutta: roolin tulisi soveltua aina organisaation kulloiseenkin tilanteeseen. Vaikka rakentaja harkitsevuudessaan ja henkilökunnan kuulemisessa toimisi hyvin, kun organisaatio on ns. vakioatilassaan, saattaa vastaavanlainen käyttäytyminen muutosten edessä ylläpitää hitautta ja sekavuutta sekä estää muutosta. Innostajan roolissa oleva esimies sen sijaan saattaa olla parhaimmillaan juuri silloin, kun tar-

vitaan uskoa uusiin haasteisiin, luottamusta ryhmän selviytymiseen uusissakin tilanteissa, mutta mikään työryhmä ei jaksaa sietää jatkuvasti uusia tuulia tuovaa, helposti hössöttäväksi koettavaa esimiestä. Käynnistäjän tulosohjaustyyppinen johtaminen on varmaa ja laskelmoivan tiukkaa, mikä voi sopia sellaiselle kuntasektorille, jossa taistellaan budjetin riittämättömyyden kanssa, mutta se voi olla turmiolista siellä, missä tuloksellisuudeksi pitäisi osata laskea myös asiakaspalvelun laatu, pitkäaikaiset asiakassuhteet, pehmeät arvot ja perinteiden säilyttäminen kuten esimerkiksi kirjasto- tai museotoimissa.

Kauppinen päätyy määrittelemään hyvän johtajuuden merkeiksi herkkyyden tunnistaa ympäristön vaatimuksia ja tämän pohjalta kyvyn omaksua joustava roolista toiseen siirtyminen. Vaikka esimies olisikin roolinvaihtaja, hän ei saisi olla takinkääntäjä. Petturiksi voidaan kokea sellainen johtaja, joka tekee liian suuria roolinvaihdoksia, jotka eivät ole luontevia hänen persoonalleen. Vaikka esimies painottaisikin toiminnassaan erilaisia rooleja organisaation elämän eri vaiheissa, henkilökunnan tulisi silti saada kokea esimiehensä riittävän samanlaisena ja hänen käyttäytymisensä turvallisen ennustettavana. Tämän lainalaisuuden takia onkin ymmärrettävää, että jossain erityistilanteissa, jos joudutaan kaventamaan todella merkittävästi resursseja irtisanomisineen ja muine ratkaisuineen, käytetään ryhmälle vieraan johtajan palveluksia.

Markku Kuivalahti on väitöskirjassaan analysoinut aikuisopiskelijaryhmien rooleja ja löytänyt sieltä mm. papin, lukkarin, talonpojan ja toukohousun nimisiksi kuvattavat roolit. Tämä havainnollinen roolien kuvaus sisältää saman perusajatuksen kuin edellä kuvattu Kauppinen malli johtajan erilaisista rooleista.

Kuivalahti kuvasi papin roolin hyväksi puoleksi sen, että pappi uskaltaa esittää mielipiteensä ja on aktiivinen. Saman roolin saattaa joku kuitenkin kokea negatiiviseksi, koska se voi pitää sisällään myös liiallista ”saarnaamista”, dominoimista, kuuntelemattomuutta. Lukkarin roolin positiivisuus voidaan kokea hänen yrityksissään saada kaikki mukaan yhteiseen ”virteen”. Hänen odotetaan osaavan johtaa laulua ja antavan palautetta tahdissa pysymisestä. Negatiiviseksi luk-

karin roolin voi kokea joku, joka ei pidä niin kovaäänisestä laulamisesta, hiljaisempien äänen peittymisestä, esilaulajan esilläolosta. Toukohousun roolia Kuivalahti kuvasi positiivisimmillaan kyselemiseksi, aktiivisuudeksi, äänessä olemiseksi, mutta saman roolin voi joku aikuisopiskelija opintoryhmässä kokea touhottamiseksi, pallo hukassa olemiseksi, määräaikojen ”missaamiseksi”.

Kuivalahden aikuisryhmistä löytämä roolimääritys ja siihen sisältyvä havainnollinen kuvaus roolin ja vastinroolin vuorovaikutuksesta on mielekäs myös esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen analysoinnissa. Työryhmän hiljainen jäsen voi pitää toukohousutyypistä johtajaa ärsyttävänä, latistavana ja liian äänekkäänä. Mutta yhtä hyvin saman työryhmän reipas ja kovaääninen jäsen tuntee samantyyppisen vuoksi sympatiaa toukohousuesimiestään kohtaan, aktivoituu hänen käyttäytymisensä kautta toimimaan innostuneesti ja toimekkaasti ja kokee saavansa vastakaikua omalle toimintatavalleen.

Esimies hänelle tyypillisessä roolissaan ei voi milloinkaan olla mieliksi kaikille osastonsa jäsenille. Esimiehelle ominaisin roolivalinta tyydyttää osaa ryhmästä hyvin mutta saattaa ärsyttää toisia. Rooli ei aina ole suinkaan mikään tietoinen valinta, vaan kukin esimies tulee toimineeksi hänelle luontaisella tavalla, oman elämän- ja työhistoriansa kautta opitussa roolissa. Olennaista on pyrkiä tunnistamaan oma roolivalinta, arvioida oman roolin vaikutuksia ja pyrkiä säätämään roolin valintaa niissä rajoissa, joissa se pysyy vielä itselle luontaisena. Esimiehen toiminnan onnistumisen kriteerinä on se yksinkertainen tosiasia, että sellaiset esimiehen roolit, joiden avulla voi auttaa osaston pysymistä perustehtävän laadukkaassa suorittamisessa henkilökunnan työhyvinvointia ylläpitäen, ovat oikea valinta.

# Psykologinen sopimus liittää alaistaidon ja esimiestaidon toisiinsa

## *Psykologisen sopimuksen sisältö*

Hahmottamalla alaistaitoon sisällytettäviä toimintoja tehdään samalla näkyväksi psykologista sopimusta työntekijän ja esimiehen välillä. Alaistaidoissa on paljon yleisiä, työpaikasta toiseen samanlaisena ilmeneviä asioita, mutta myös kullekin työpaikalle ominaisia piirteitä. Jos esimerkiksi kouluorganisaatiossa, jossa on totuttu vahvaan itseenäiseen, autonomiseen ja toisista riippumattomaan oman asiantuntemuksen toteuttamiseen, joku opettaja ryhtyy aktiivisesti ja pyytämättä avustamaan toista opettajaa, saatetaan avustaja kokea ”besserwisseriksi” ja avustettava ”surkean osaamattomaksi”. Kyse on siitä, että tuon työpaikan psykologiseen sopimukseen ei sisälly opettajakollegan avustamista pyytämättä. Varmasti on myös niitä kouluja, joissa ääneen lausumattomana mutta vaikuttavana odotuksena, psykologisena sopimuksena, on toinen toisensa avustaminen ja toisaalta halukkuus vastaanottaa tukea.

Työpsykologian teorioissa pidetään psykologisena sopimuksena sitä ääneen lausumatonta sitoumusta, joka solmitaan työntekijän ottaessa vastaan uuden työpaikan. Virallinen työsuhte solmitaan usein paperilla vahvistaen. Työsopimuksessa tavallisesti kerrotaan, mistä alkaen ja mihin asti työntekijä on suostunut antamaan osaamisensa

työnantajan käyttöön, miten monta tuntia työpäivässä, millaisin lomaehdoin, palkkioin jne. Sen sijaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sitä kaikkea muuta, mitä työnantaja odottaa saavansa uudelta työntekijältä vastineeksi palkasta ja mitä ei osata tai haluta saattaa kirjalliseen muotoon.

Tällaisia psykologisen ”kontrahdin” (psychological contract) sisältöjä ovat esimerkiksi työnantajan odotus, että työntekijä on rehellinen, käyttää työvälineitä huolellisesti ja säästäen, suhtautuu vakavasti ja vastuullisesti työhönsä, työtovereihinsa ja esimieheensä, ei mustamaalaa organisaatiotaan ulkopuolella, suostuu jossain määrin työaika- ja tehtäväjoustoihin jne. Vastaavalla tavalla työntekijä mielessään suuntaa työnantajaansa erilaisia odotuksia, jotka sisältyvät hänen psykologiseen sopimukseensa. Hän esimerkiksi olettaa saavansa sellaisia tehtäviä, joissa voi käyttää omia taitojaan, tehtäviä, joiden myötä hänen ammatillinen itseluottamuksensa vahvistuu, esimieheltään tukea ja kannustusta, organisaatiolta huolenpitoa terveydestään ja hyvinvoinnistaan jne.

Psykologisen sopimuksen ensimmäiset määritelmät löytyvät tieteellisestä kirjallisuudesta 1960-luvulta, mutta vasta 1990-luvun loppupuolelta alkaen on ryhdytty organisaatiopsykologian alueella tutkimaan psykologisen sopimuksen ilmiötä. Tunnetuin uusi psykologisen sopimuksen määritelmä tarkoittaa yksilön uskoa molemminpuolisiin velvollisuuksiin työntekijän ja työnantajan välillä. Positiivisessa tapauksessa sopimus perustuu oikeudenmukaiseksi koettuun vallankäyttöön, luottamukseen ja reiluuteen. Sopimuksen sisältö muodostuu havainnoista ja päätelmistä, joita ei välttämättä ole lainkaan puettu sanoiksi. Tästä syystä eri osapuolilla voi olla erilainen käsitys sopimuksen sisällöstä.

D. David Guest on tehnyt hyvän kirjallisuuskatsauksen psykologisen sopimuksen piirteistä. Sopimus voi sisältää useita erilaisia työkäyttäytymiseen ja työhön suhtautumiseen liittyviä odotuksia.

1. Keskinäiseen kommunikointiin liittyvät odotukset ja velvoitteet saattavat tulla tulokkaalle aivan yllättäen esille. Esimies pettyy työntekijään, joka ei ole oivaltanut informoida häntä joistakin

esimiehen näkökulmasta olennaisista asioista. Työntekijä puolestaan ei ole tullut ajatelleeksikaan, että esimies haluaisi hänen kertovan havaintojaan.

2. Käsitykset hyvityksistä puolin ja toisin sisältyvät sopimukseen: onko esimies osannut arvostaa ja palkita työntekijän joustavuudesta työaikojen suhteen tai onko työntekijä ilmaissut kiittolisuutensa esimiehen pitäessä työntekijän puolia erilaisissa neuvotteluissa ylemmän tahon kanssa?
3. Ajankäytön raamit ovat olennainen osa psykologista sopimusta: olettaako esimies työntekijän tekävän ylitöitä kaikkina kuukausina yhtä mielellään tai pystyykö työntekijä pitämään sovitusta työn loppuun saattamisen aikatauluista kiinni, vaikka väliin olisi tullut uusia tehtäviä?
4. Vuorovaikutussuhteeseen sitoutuminen ja sijoitus tarkoittavat käsityksiä siitä, miten paljon kumpikin osapuoli on halukas tekemään töitä säilyttääkseen vuorovaikutuksen toimivana ja kiinnostavana. Sitoutuuko esimies ottamaan enemmän vastuuta vuorovaikutuksen toimivuudesta kuin työntekijä? Katsooko työntekijä, että hänen velvollisuutensa on ainoastaan tervehtiä työvuoron alkaessa, mutta ei ilmaista kiinnostustaan esimiestään tai työtehtäviään kohtaan esimiehelle tai olla muutenkaan vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa?
5. Vaihdannan asteella tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tunteiden, ajatusten, ideoiden, ratkaisujen, keksintöjen, tuen, rohkaisun jne. vaihtamista. Patriarkaalisessa toimintakulttuurissa oletetaan intuitiivisesti esimiehen olevan aktiivisemmän vuorovaikutussuhteessa, mutta demokraattisen organisaatiokulttuurin vallitessa esimies odottaa työntekijän olevan aktiivinen tuottamaan uusia ideoita, antamaan palautetta esimiehelle, olemaan kiinnostunut uusista tehtävistä ja myös kyvykäs ilmaisemaan kiinnostuksensa.

Johtajuuden vaihtoteoria (LMX eli leader-member-exchange) on uusi ja kiinnostava johtajuusteorioiden kentässä. Psykologisen sopimuksen olennainen piirre vaihdannasta on huomatta-

van samanlainen ilmiö kuin LMX-teoriassa kuvattu esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa tapahtuva tunteiden, luottamuksen, ajatusten ja kunnioituksen molemminpuolinen vaihto.

6. Käyttäytymisen tasolla ilmenee erilaisia seurauksia poissaoloista, irtisanomisista, yhteistyöstä vetäytymisestä tai uusista työrooleista kieltäytymisestä. Olettaako työnantaja, että poissaolon aikaiset tehtävät suoritetaan omalla ajalla vai vähennetäänkö ne sairausloman jälkeisistä tehtävistä? Voiko lapsen sairastuttua olla hyvällä omallatunnolla kotona hoitamassa lasta vai kuu- luuko silloin suostua vastalahjana suuriin ylityötuntimääriin? Palkitaanko työntekijää hänen suostuttuaan uusiin työrooleihin vai oletetaanko suostumisen olevan itsestään selvää? Jos työnantaja pitää roolinlaajennuksia itsestään selvinä, hän ei tule palkinneeksi suostumista. Jos tässä tilanteessa työntekijä taas olettaa roolinlaajennusten olevan aina lisäpalkkaan sidottuja tai lisäneuvotteluja edellyttäviä, syntyy helposti väärinkäsityksiä ja puolin ja toisin kiukuttelua ja konflikteja.

Psykologisen sopimuksen olemassaoloa on tutkittu erilaisin tavoin. Tulokkaita on pyydetty pitämään päiväkirjaa esimerkiksi viikon ajan kaikista niistä odotuksista, joita he ovat kohdanneet ja joista ei ollut sovittu työhöntulotilanteessa. Perinteisin menetelmin erilaisilla väittämillä on tutkittu psykologisten sopimusten sisältöjä. Sisältöjen tutkimisen lisäksi toinen olennainen seikka psykologisen sopimuksen tutkimuksissa ovat sopimuksen rikkomisen seuraukset sekä emotionaalisina kokemuksina että käyttäytymisen tasolla: ilmaiseeko esimies pettymyksensä tulokkaalle, kun tämä ei olekaan noudattanut täysin tarkasti työaikoja, sanallisesti asiaan puuttuen vai välttämällä kontaktia tulokkaan kanssa, jolloin tulokas ei saa tarvitsemaansa tietoa toimintansa korjaamiseksi.

### *Sopimuksen pitävyys luo luottamusta*

Psykologinen sopimus on vahvasti subjektiivinen ilmiö. Se sisältää havaintoja ja päätelmiä, odotuksia ja ennakoiteja siitä, miten työn-

antaja tulee kohtelemaan työntekijää. Psykologinen sopimus on molemminpuolinen ilmiö: sekä työnantaja että työntekijä muodostavat mielessään odotuksia toinen toistaan kohtaan. Sopimuksen pysyvyys tai pitävyys riippuu siitä, miten selkeästi työsuhteen alussa ja sitä solmittaessa on kyetty keskustelemaan työhön liittyvistä asioista ohi ja yli virallisen työsopimuksen. Psykologisen sopimuksen pitävyys riippuu yksilön ja organisaation intressien yhtäpitävyydestä, samaan suuntaan kasvamisesta ajan kuluessa.

Jos työntekijä kaipaa työkokemuksen kertyessä muutoksia ja vaihtelua työhönsä ja samanaikaisesti organisaation perustehtävä muuttuu siten, että on mahdollista tarjota työntekijälle uudenlaista toimenkuvaa, voi psykologisen sopimuksen olemassaolo säilyä, ts. molemminpuolinen luottamus säilyy, vaikka onkin eletty alkuperäisestä sopimuksesta uudenlaisiin tilanteisiin. Olennaista psykologisen sopimuksen pysyvyyden arvioinnissa on se, että mitä pysyvämmäksi ja pitävämmäksi sopimus koetaan, sitä suurempi luottamus voi vallita työnantajan ja työntekijän välillä. Ongelmalliseksi psykologisen sopimuksen tekee se, että sitä harvoin verbalisoidaan, eikä sitä kaikin osin kyetäkään verbalisoimaan, koska sekä työntekijä että organisaation tehtävät muuttuvat ajan kuluessa ulkoisten paineiden, kehittymisen ym. vuoksi.

Neil Conway ja Rob Briner määrittelevät psykologisen sopimuksen henkilökohtaiseksi, työntekijän ja organisaation väliseksi vaihtosopimukseksi, johon organisaatio vaikuttaa. Sopimukseen sisältyy lupauksia työntekijän osuudesta (toimintatarmo, lojaalisuus, kyvykkyyden käyttö jne.) ja organisaation vastineista (palkka, ylennykset, turvallisuus jne.). Sopimus on siinä mielessä subjektiivinen ja henkilökohtainen, että sen yksityiskodista ei ole sanallisesti sovittu tai siitä ei ole kirjattu, vaan ne perustuvat työntekijän päätelmiin, havaintoihin ja odotuksiin. Tutkijat ovat muuttaneet määritelmänsä mitattavaan muotoon seuraavien väittämien avulla:

- ”Yleensä tämä organisaatio on pitänyt minulle antamansa lupaukset.”
- ”Esimiehet tässä organisaatiossa kunnioittavat tekemiämme sitoumuksia.”

- ”Minulle on kerrottu, mitä saan organisaatiolta, ja se myös ennen pitkää konkretisoituu.”

Psykologisen sopimuksen pitävyys ylläpitää työtyytyväisyyttä ja lisää työmotivaatiota sekä sitouttaa työntekijää työtehtäviinsä ja vastaavasti sitouttaa työnantajaa pitämään huolta työntekijän toiveista ja tarpeista. Sekä työnantaja että työntekijä voivat vaikuttaa psykologisen sopimuksen pitävyyteen. Työnantajan järjestämä hyvä perehdyttäminen lisää psykologisen sopimuksen näkyväksi tuleamista ja sen kautta sen tuloa todellisemmaksi työntekijälle. Aktiivinen työntekijä puolestaan ottaa selvää uuden työpaikan tavoista, käytännöistä, periaatteista jne., mikä vahvistaa sitoumuksen selkiytymistä ja tämän kautta työtyytyväisyyden rakentumista. Psykologisen sitoumuksen molemminpuolisen ylläpitämisen aktiivisuus on olennainen seikka, joka samalla tuo esille tämän kirjan keskeisen juonen: hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee sekä esimiestaitoja että alaistaitoja. Tässäkin molemminpuolisuudessa olennaista on ymmärtää kummankin tahon vastuu ja niiden toisiaan täydentävyys.

Kuntatyöhön on totuttu liittämään ainakin se psykologisen sopimuksen piirre, että kunnan virkasuhteen odotetaan jatkuvan turvallisesti eläkeikään asti. Monissa liike-elämän organisaatioissa on tapahtunut fuusioita, toimintojen siirtämisiä ulkomaille, tehtävien lakkauttamisia jne., ja nämä kaikki ovat saattaneet aiheuttaa työsuhteiden katkeamisen. Tällaisissa tilanteissa työntekijä voi helposti kokea, että hänen on odotettu sitoutuvan vahvasti organisaatioon ja tehtäviin, mutta sen sijaan samanlaista organisaation sitoutumista työntekijän pitämiseksi ei ole tapahtunut. Psykologinen sopimus on tältä osin sitonut vain työntekijän toimintaa muttei organisaatiota.

*Sopimuksen laatiminen vaatii taitoa, ja siinä voi harjaantua*

Kaikki työntekijät eivät tajua yhtä hyvin psykologisen sopimuksen olemassaoloa, sisältöä ja merkitystä. Hyvän itsetuntemuksen omaa-

vien, omasta toiminnastaan, ajatuksistaan ja tunteistaan tietoisien, persoonallisuudeltaan ulospäin suuntautuvien on todettu hahmottavan paremmin psykologisen sopimuksen sisältöjä kuin heikommin omaa toimintaansa arvioivien. Samassakin työympäristössä työskentelevät hahmottavat eri tavoin psykologisen sopimuksen.

Mitä paremmin työyksikössä on hoidettu perehdyttäminen, sitä selkeämmäksi on myös tehty psykologinen sopimus. Jäntevä ja organisoitu perehdyttämisohjelma sinänsä viestittää työntekijälle kuvaa organisaatiosta paikkana, jossa ollaan kiinnostuneita tulokkaan osamisesta ja tehokkaasta työssä alkuun pääsemisestä. Hyvä perehdyttäminen kertoo samalla sitä, että työntekijä on niin arvokas, että ollaan valmiita käyttämään esimerkiksi esimiehen työaikaa hänen opastamiseensa.

Opiskelijatyönä selvitettiin eteläsuomalaisten isojen kaupunkien opettajille tarkoitettuja perehdyttämisohjelmia. Kaupunkien nettisivut paljastivat, että opettajia oletetaan saatavan kuntien työvoimaksi panostamatta perehdyttämiseen. Tosiasia kuitenkin on, että opettajaksi valmistuneita siirtyy entistä enemmän muun alan töihin. Puutteellinen perehdyttäminen tai perehdyttämisen puuttuminen kokonaan vauhdittaa osaltaan tämän koulutetun joukon siirtymistä omalta alalta muihin tehtäviin.

Pelkkä perehdyttäminen ei vielä riitä psykologisen sopimuksen ylläpitämiseksi. Erilaiset muutostilanteet paljastavat sopimuksen voimassaolon: työntekijän voimakas kieltäytyminen yhteistyöstä esimiehen kanssa saattaa olla merkki siitä, että sopimuksen sisällöstä ollaan eri mieltä. Samoin esimiehen pettymyksen tunteet työntekijän suoritusta arvioidessa voivat kertoa esimiehen odottaneen jotain sellaista, jota ei ollut selkeästi sovittu työhönottotilanteessa sitoumukseen kuuluvaksi.

Kehityskeskustelut ja jatkuva säännöllinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä erilaisissa palavereissa takaavat sen, että psykologinen sopimus pysyy positiivisena voimavarana. Pohja ja perusta psykologisen sopimuksen voimavarana olemiselle on luotu työsuhteen alussa, kun on selkeästi sovittu muuttuvista työtehtävistä,

suoritusten laadusta ja muista olennaisista psykologiseen sopimukseen kuuluvista seikoista.

# Luottamus esimiestyön onnistumisen edellytyksenä

## *Luottamus on tunnetta ja tietoa*

Luottamus on monipuolinen ja mielenkiintoinen käsite. Sitä on jäsennetty teologisena, filosofisena, juridisena, ekonomisena ja käyttäytymistieteellisenä käsitteenä. Luottamusta on tutkittu myös eri näkökulmista: yksilön ominaispiirteenä, vuorovaikutuksen piirteenä ja organisaatiota koskevana ilmiönä. Luottamusta on tutkittu jo noin 40 vuoden ajan työpsykologisena ilmiönä. Varhaisemmissa määritelmissä korostettiin yksilön uskoa toisten intentioihin, tarkoituksiin ja motiiveihin. Uusimmissa määritelmissä sen sijaan painottuu optimistinen asenne toisten käyttäytymistä kohtaan.

Tässä kirjassa pohdin, millä tavalla luottamus ilmenee työpaikan ihmissuhteissa, erityisesti esimiehen ja alaisen suhteessa, miten luottamus syntyy ja miten sitä voi ylläpitää. Olennaista on myös tuoda esille luottamuksesta aiheutuvia seurauksia ja luottamuksen puutteesta johtuvia vaikeuksia. Luottamus organisaatiopsykologisena käsitteenä tuli tutkimuksen kohteeksi erityisesti 1990-luvun lopulla, ja siitä on paljon tieteellisiä artikkeleita 2000-luvulta, vaikka se onkin ollut tutkijoita kiinnostava ilmiö jo 40 vuoden ajan.

Luottamus voi kohdistua toiseen yksilöön, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Pertti Jokivuo-

ren mukaan yksilöön kohdistuva luottamus liittyy odotukseen, että luottamuksen kohde osoittautuu luottamuksen arvoiseksi. Luottamus on tällöin optimistista asennoitumista tai positiivista odotusta toisen käyttäytymisen suhteen. Jokivuoren referoimassa kirjallisuudessa luottamukseen on sisäänrakennettu kolme aspektia: usko siihen, että toiset toimivat sopusoinnussa sen suhteen, mihin on sitouduttu, rehellisyys neuvottelutilanteissa ja kolmantena lojaali käyttäytyminen, jonka mukaan toinen ei käytä hyödykseen tai hyväkseen toista. Tämän määrittelyn mukaan luottamus ilmenee tunnetasoisena ilmiönä, kognitiivisena eli päättelynä ja havaintoina toisten käyttäytymisestä sekä käyttäytymisen tasolla eli toiminnallisena.

Luottamus on sekä tunnetila että monenlaisia kognitioita, esimerkiksi havaintoja ja päätelmiä esimiehen tai työntekijän luotettavuudesta. Luottamus perustuu yhteisesti koettuun vuorovaikutuksen kulkuun ja historiaan, mutta luottamuksen olemassaoloa tai sen puutetta säätelee myös organisaation kulttuuri: organisaatiokulttuuri kantaa mukanaan pitkältikin ajalta historiaansa sisältyviä kokemuksia luottamuksesta. Kuntaorganisaatioita ja samoin valtiota on totuttu pitämään työsuhteiden jatkuvuuden kannalta luotettavina, mistä kertoo sanonta ”valtion leipä on pitkä, muttei leveä”.

Marko Hakonen, Matti Vartiainen ja Niina Kokko ovat laatineet monipuolisen kirjallisuuskatsauksen luottamuksesta erityisesti ns. hajautetuissa ryhmissä, joilla tarkoitetaan esimerkiksi sähköpostin kautta vuorovaikutuksessa olevia ryhmän jäseniä. Luottamuksen ajatellaan syntyvän yleensä melko hitaasti ja vaativan aikaa ja läsnäoloa, mutta mainitut tutkijat osoittivat empiirisellä aineistollaan, että myös verkon kautta olemassa olevat ryhmät voivat kokea keskinäistä luottamusta ja se syntyy jopa melko nopeasti, erityisesti jos on näyttöä ja perusteita luottaa yhteisen toiminnan tuloksellisuuteen.

Luottamus muodostuu kirjallisuuden mukaan kolmen syvenevän vaiheen kautta. Laskelmointiin perustuva vaihe pohjautuu panosten ja tuotosten arvioituun hyötyyn: yhteistyön hyödyt arvioidaan suuremmiksi kuin sen haitat. Kun vuorovaikutus jatkuu, muodostuu vuorovaikutuksen kautta kokemusta toinen toisensa toiminnasta, ja

tällöin luottamus voi pohjautua tietoon toisen toiminnasta. Kolmas ja syvällisin luottamuksen vaihe on silloin, kun vallitsee yhteinen ymmärrys toisen tarpeista, tavoitteista ja odotuksista. Kyse on samastumiseen pohjautuvasta luottamuksesta, joka jo edellyttää pitempää kanssakäymistä ja mahdollisuutta testata positiivisia ennako-odotuksia erilaisissa tilanteissa.

Hajautetuissa ryhmissä voidaan puhua ns. pikaluottamuksesta, joka pohjautuu aiempiin yleistyneisiin käsityksiin mahdollisuuksista luottaa esimerkiksi verkon välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa oleviin työtovereihin. Tällöin alkava vuorovaikutus sisältää sellaisia vihteitä, jotka tuovat mieleen henkilön aiempia kokemuksia luotettavasta vuorovaikutuksesta, ja kun riittävästi on ilmennyt samanlaisia piirteitä kuin aiemmissa luotettavissa suhteissa on ollut, voi syntyä ns. pikaluottamustila.

Luottamuksen syntyyn organisaatiossa vaikuttavat useat seikat samanaikaisesti: työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, totutut ajattelutavat, pysyväisluonteinen odotus, että itse luotetaan ja toisaalta taipumus luottaa yleensä ihmiseen ja asioiden järjestymiseen. Opiskeluajoilta muistan atk-neuvontaa antaneen assistentin ovella olleen lapun: ”Asioilla on tapana järjestyä.” Miten huojentavaa olikaan graduntekijänä mennä tuosta ovesta sisälle arkana kysymään neuvoa itselle vaikeista asioista, luottaen ovensuulapun antamaan toivoon.

Toinen seikka, joka vaikuttaa organisaatiossa luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen, on työolojen ja työn optimaalinen organisointi: työt on jaettu perustellulla ja oikeudenmukaisella tavalla, työtehtävät ovat riittävän selkeitä, mielekkäitä ja kehittymisen mahdollisuuksia tarjoavia, resurssien riittävyyteen uskotaan, työvälineet ja -menetelmät ovat toimivia, työn laatu ja tuloksellisuus on sellaista, josta voi olla työntekijänä ylpeä. Kolmas seikka luottamuksen ylläpitämiseksi liittyy vahvasti edelliseen, mutta se voidaan myös mieltää siitä erilliseksi: toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaissuhteet.

## *Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat sekä esimies että alainen*

Yksilön persoonallisuus säätelee mahdollisuutta olla luottavainen: joku työntekijä luonnostaan helposti luottaa työympäristönsä hyviin aikeisiin, joku toinen on tilanteessa kuin tilanteessa epäileväinen. Toisaalta luottamuksen syntymistä säätelee myös esimiehen toiminta: mitä enemmän esimies antaa organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa, sitä enemmän työntekijöiden on mahdollista luottaa esimieheen. Esimies edustaa koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. Jos esimieheen luotetaan, on helppo uskoa hyvää myös koko organisaatiosta. Luottamuksen synnyttämiseksi ei riitä, että esimies jakaa tietoa ja kommunikoi työntekijöiden kanssa. Lisäksi tarvitaan esimiehen luottamusta herättävää käyttäytymistä, mikä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että esimies toimii lupaamallaan tavalla, että esimiehen sanaan on opittu luottamaan. Luottamusta herättää myös esimiehen ennakoitavissa oleva käyttäytyminen, johdonmukaisuus tilanteesta toiseen, mikä sisältää myös kokemuksen oikeudenmukaisesta päätöksenteosta.

Monissa organisaatiopsykologisissa tutkimuksissa on selvitetty, miten merkityksellistä luottamuksen tuottamisessa on se, että johtaminen on laadukasta. Erityisesti seuraavien viiden johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuden on todettu vahvistavan luottamusta työorganisaatioissa.

1. Esimiehen käyttäytymisen pysyvyys eri aikoina ja erilaisissa tilanteissa. Työntekijöiden on mahdollista ennakoida esimiehensä toimintaa, jos hänen käyttäytymisensä tuntuu riittävässä määrin tutulta ja turvalliselta, vaikka tilanteet vaihtuvat. Tämä ennakoitavuus on erityisen merkityksellistä myös sen vuoksi, että työntekijät osaavat ja uskaltavat ottaa riskejä käyttäytymisessään voidessaan luottaa esimiehensä tapaan reagoida. Riskien ottaminen on välttämätöntä esimerkiksi uusien haasteiden edessä, uutta luotaessa, muutettaessa toimintoja. Innovatiivisuuden edellytys on riskien ottaminen.

2. Esimiehen käyttäytymisen johdonmukaisuus merkitsee sanojen ja tekojen välistä yhteyttä. Esimiehen toiminnan johdonmukaisuus ylläpitää uskoa esimiehen rehellisyyteen ja korkeaan moraaliin, mitkä seikat puolestaan synnyttävät luottamusta. Johdonmukaisuus konkretisoituu esimiehen pyrkiessä puhumaan totta ja pitäessä lupauksensa.
3. Esimiehenä kontrollin jakaminen ja delegoiminen sekä päätöksentekoon mukaan saattaminen ovat olennaisia johtamistoiminnan menetelmiä, joilla on mahdollista lisätä luottamusta. Kun esimies sitouttaa henkilöstöä päätöksentekoon, hän tarjoaa samalla henkilöstölle suuremman mahdollisuuden kontrolloida päätöksiä, mikä lisää heidän vastuutaan myös päätösten toteuttamisesta ja rakentaa näin yhteistä, esimiehen ja henkilöstön jakamaa vastuuta toiminnan laadusta. Jaettu vastuu ylläpitää luottamuksellisia suhteita työntekijöiden ja esimiehen välillä. Mikä vielä tärkeämpää, delegointi ja jaettu vastuu kertovat esimiehen luottavan työntekijöidensä taitoihin, kykyyn kantaa vastuuta ja haluun ottaa vastuuta. Tämä viesti rakentaa luottamusta.
4. Kommunikaatiotutkijat ovat löytäneet kolme erityisen merkityksellistä seikkaa, jotka ylläpitävät havaintoja ja päätelmiä luotettavuudesta. Täsmällinen ja tarkka informointi ja viestintä on todettu merkityksellisimmäksi esimiesviestinnän piirteeksi. Päätösten selittäminen, perusteleminen ja kertominen sekä oikea-aikainen palaute päätösten toteutumisesta johtavat vankkaan luottamukseen. Kolmantena piirteenä kommunikoinnin avoimuus, jolloin esimies vaihtaa ajatuksia vapaasti työntekijöiden kanssa, lisää luottamusta.
5. Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen on osa luottamuksen synnyttämistä. Tässä huolehtimisessa voidaan erottaa kolme eri prosessia: Ensimmäisessä vaiheessa on olennaista esimiehen sensitiivisyys, havaitsemisen mahdollisuus. Työntekijät voivat saada kokemuksen esimiehensä kyvystä ja halusta havainnoida heidän hyvinvointinsa tilaa. Toisessa vaiheessa

olennaista on, että esimies osoittaa käyttäytymisellään ja toiminnallaan taitonsa suojella työntekijöiden etuja ja kolmannessa vaiheessa pidättäytyminen loukkaamasta muita omien tai organisaation etujen ajamisessa.

### *Luottamus laadukkaan työn takeena*

Luottamuksesta on monenlaista hyötyä organisaatiossa. Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Luottamus on välttämätön edellytys organisaation muutostilanteissa muutosprosessin onnistuneelle läpiviennille. Luottamus ylläpitää työtyytyväisyyttä ja vahvaa motivaatiota työtehtäviin. Luottamuksen avulla voidaan tehostaa päätösten täytäntöönpanoa, helpottaa keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta. Luottamus ja sitoutuneisuus vahvistavat toinen toisiaan.

Luottamus on vahvasti yhteydessä positiiviseen työmotivaatioon ja kompetenssin kokemuksiin, säätelee työsuorituksen tasoa ja on voimavarana muutosten yhteydessä, koska luottamushan implisiittisesti sisältää kyvyn ottaa riskejä tai sietää epävarmuutta: luottamuksen turvin ollaan valmiita vastaanottamaan uusia, ennakoimattomiakin tilanteita, koska taustalla on yhteisiä kokemuksia ennakoimattomissa tilanteissa selviämisestä. Luottamus tuottaa työhön liittyviä positiivisia kokemuksia ja ennakointeja, ja tämän perusteella on ymmärrettävissä, että luottamusta tunteva työntekijä myös viihtyy työssään paremmin kuin vähäisesti luottamusta kokeva.

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat niin esimies kuin alainenkin. Kuntatyössä luottamuksen syntymekanismi on erityisen moniulotteinen, koska luottamuksen pitäisi vallita sekä viranhaltijoiden kesken että viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kesken. Poliittinen päätöksenteko omalta osaltaan tekee haasteelliseksi luottamuksen synnyttämisen, koska haetaan yhteisiä intressejä erilaisten arvo- lähtökohtien kautta.

# Kuntatyön laatutakeena molemmat ovat tärkeitä: alaistaidot ja esimiestaidot

Kuntatyön resurssien kiristyessä ja kuntalaisten palveluihin liittyvän vaatimustason noustessa kuntatyön laatuun kohdistuu kovia haasteita: tarvitaan esimiestaitojen ja alaistaitojen laadukasta kytkentää entistä parempaan tulokseen pääsemiseksi. Haluttaessa kehittää kuntatyötä ei ole mitään perusteita kouluttaa vain esimiehiä, jollei samanaikaisesti pohdita vakavasti, mitä ovat työntekijöiden vastuulliset alaistaidot.

Hyvin toimivan esimiehen alaisuudessa työntekijän on helppo kehittää alaistaitojaan, mutta tempoileva, ennakoimattomasti käyttäytyvä esimies, johon ei osata luottaa, luo ympärilleen ilmapiirin, jossa työntekijöillä ei ole mitään mieltä kehittää alaistaitojaan. Voidaan väittää, että ongelmallisesti käyttäytyvä esimies ei ansaitse hyvin toimivia alaisia.

Vastuullisten ja sitoutuneiden työntekijöiden esimiehenä on puolestaan mielekästä toimia. Tällaisissa työskentelyolosuhteissa esimies automaattisesti rohkenee asettaa korkeat tavoitteet työlleen ja koko osastolleen. Kehittämishalukkuutta ruokkivat niin esimies kuin alaisetkin.

**Alaistaitojen kehittymiseen eivät vaikuta pelkästään esimies ja alainen, vaan mitä suurimmassa määrin myös alaiset keskenään.** Jos on yhteisesti sitouduttu tuottamaan laadukasta palvelua, alaistaidot

kehittyvät luonnostaan perustehtävää suoritettaessa. Sen sijaan esimiehenä on erityisen vaikea toimia sellaisessa työryhmässä, jossa työntekijät ovat yhdessä, äänettömästi sopien päättäneet, että ”vähempikin riittää”. Tällaiseen työryhmään tuleva uusi, innokas työntekijä latistetaan nopeasti, työinto sammutetaan ja osoitetaan paikka ”matalan profiilin joukossa”. Tehokkain keino tällaisen kollektiivisen, työntekijöiden keskinäisen psykologisen sopimuksen lopettamiseksi on hajottaa työryhmä, siirtää osa työntekijöistä toisille osastoille ja saada tilalle uusia työntekijöitä kunnan muilta sektoreilta. Kuntasektorilla näitä henkilöstöresurssoinnin organisointikeinoja näkee harvoin käytettävän.

Joskus voi imu kollektiiviseen työtavoitteiden madaltamiseen olla niin voimakas, että myös esimies suostuu siihen. Tässä tilanteessa vastuu työryhmän hajottamisesta siirtyy esimiehen esimiehelle. Esimiesten ja alaisten yhteisestä kollektiivisesta suhtautumisesta työn kehittämiseen kertoi tutkimustulokseni, jonka mukaan esimiehet pitivät vähiten tärkeänä roolinaan ideoimista ja vastaavasti työntekijät eivät katsoneet työn kehittämistä alaistaitoihin kuuluvaksi. Vallitsi yhteisesti hyväksytty sopimus olla kehittämättä työtä.

**Hyvien alaistaitojen kriteerit voivat olla erilaisia esimiesten näkökulmasta kuin työntekijöiden.** Mitä suurempi ristiriita alaistaitojen määrittelyssä on, sitä tehottomampaa työskentely on ja sitä enemmän pettymyksiä molemminpuoliseen vuorovaikutukseen esimiehen ja työntekijöiden välillä sisältyy. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus päivittää molemminpuolisia odotuksia: mitä esimies odottaa työntekijältä ja miten puolestaan työntekijä toivoo esimiehensä toimivan. Näiden molemminpuolisten odotusten näkyväksi tekeminen on psykologisen sopimuksen avaamista, molempia osapuolia tyydyttävän vaihtosuhteen jäsentämistä. Kuntasektorilla on vielä paljon tehtävissä, jotta kehityskeskustelut palvelisivat sekä työn laadun kohottamista että työntekijöiden motivointia.

Jos esimies olettaa työntekijöiden joustavan työajoissa, työtehtävien sopimisessa tai työn laadussa, työntekijä olettaa tulevaisuuden tavalla tai toisella otetuksi huomioon täyttäessään näitä odotuksia, joista

työsuhdetta solmittaessa ei ole kyetty virallisesti sopimaan. Työelämän jatkuvat ja nopeatempoiset muutokset turruttavat meidät näkemästä sitä rajaa, jonka jälkeiset työn määrälliset tai laadulliset vaatimukset aiheuttavat jo liiallisen kuormittumisen tai kohtuuttomuuden tilan. **Virallisesti solmitun työsuhteen sisältämät vaatimukset ja epävirallisen psykologisen sopimuksen sisältö saattavat olla kaukana toisistaan.** Tämä tekee niin esimiehille kuin työntekijöillekin työtilanteet ennakoimattomiksi, mikä lisää työn kuormittavuutta ja työhön sitoutumattomuutta.

**Naistyöntekijöiden ylikuormittuminen ja miestyöntekijöiden sitoutumattomuuden ongelmat** ovat yhtä vaativia haasteita kunnan esimiestyön kehittämiseksi. Monet kuntatyön kuormittavuutta selvittäneet tutkimukset ovat osoittaneet, että erityisesti yli 55-vuotiaiden naistyöntekijöiden ylikuormittuminen on selvä riski. Taitavalla esimiehellä on tilannetajua ja kykyä organisoida työntekijäresurssit niin, että kunkin työntekijän voimavarat riittävät ja paras osaaminen tulee käyttöön. Tilannetajua tarvitaan, kun työuran aikana työntekijän voimavaroissa ja osaamisessa tapahtuu väistämättä muutoksia, ja nämä muutokset pitäisi osata hyväksyä ja ottaa huomioon. Työntekijäresurssin organisointikyky on mm. sitä, että kokenut, kokonaisuuksia hallitseva kunnan pitkäaikainen työntekijä saa tehdä parina töitä nuoren, energisen, mutta ehkä vielä kapea-alaisesti kuntatyötä hahmottavan kanssa.

Omat tutkimukseni paljastivat kunnan miestyöntekijöiden naisia heikomman sitoutumisen työhön. Miehet ovat kuntien henkilöstössä pienenä vähemmistönä: on osastoja, joilla miestyöntekijät ovat ns. ainokaisasemassa, kuten esimerkiksi yksi mieslastentarhanopettaja päiväkodin kahdenkymmenen naistyöntekijän joukossa. Ainokaisasemaan sisältyy helposti ulkopuolisuuden tunne, vierauden kokemus, ja näiden siivittämänä sitoutumattomuus työhön. Ainokaisasemassa oleva saattaa tulla kehittäneeksi aivan omanlaisensa käsityksen alais-taidoista: yksinäisenä ja ulkopuolisena voinkin pysyä oman tieni kul-kijana, niin hyvässä kuin pahassa. Hyvällä esimiestaidolla voidaan jälleen vaikuttaa siihen, että ainokaisasemassa sukupuolensa perus-

teella oleva työntekijä tuntisi kuuluvansa työporukkaan ja pystyisi näkemään selkeästi oman työpanoksensa merkityksen ja välttämättömyyden koko porukan työkokonaisuudessa.

**Kuntatyön laatuun vaikuttavat monet henkilöt:** viranhaltijat ammattitaidollaan ja luottamushenkilöt päätöksenteon viisaudellaan. Kenen kanssa kunnan viranhaltija loppujen lopuksi laatii psykologisen sopimuksen? Määräajoin vaihtuvien luottamushenkilöiden vai lautakuntien asiantuntijajäsenten vai oman esimiehensä kanssa? Työhön sitoutuminen on vahva voimavara työntekijän työssä. Sitoutuminen yhdistyneenä korkealaatuiseen tavoitteenasetteluun on laadukkaan työn tuloksen välttämätön tae. Kuntatyöntekijältä, niin esimieheltä kuin työntekijältäkin, edellytetään erityistä joustavuutta, kun poliittisten suhdanteiden vaihtuessa luottamushenkilöiden päätöksenteko vaikuttaa sekä työn tavoitteisiin että resurssien jakoon. Viranhaltijan sitoutuminen nykyisen valtuustokauden tavoitteisiin voi osoittautua vääränlaiseksi sitoutuneisuudeksi seuraavalla kaudella.

Tutkimuksessani kaupungin työntekijät liittyivät olennaiseksi osaksi alaistaitoja yhteistyökykyisyyden. Olisiko juuri yhteistyö se valttikortti, jolla kuntatyössä selvittää vaihtuvien päätöksentekijöiden alaisuudessa? Onko yhteistyö se foorumi, jonka vallitessa päästään neuvottelemaan psykologisen sopimuksen reunaehdoista? Pitäisikö alaistaitojen määrittelyä mitata jokaisella valtuustokaudella erikseen?

Kuntatyön erityinen piirre on se, että päätöksentekoon vaikuttavat niin pysyvät viranhaltijat kuin vaihtuvat poliitikot. Tämä dynamiikka aiheuttaa kuntatyöhön helposti lyhytjänteisyyttä, tempoilevuutta ja tavoitteiden epäselvyyttä, mikä puolestaan voi kunnan työntekijälle ”antaa luvan” olla vakavasti ja vahvasti sitoutumatta työtehtäviinsä. Missä määrin valtuusto ja lautakunnat ottavat vastuuta kunnan työntekijöiden mahdollisuuksista sitoutua pitkäjänteisesti työhönsä ja sen kehittämiseen? Auttavatko lautakunnat oman toimintasektorinsa kunnan esimiehiä edistämään alaistaitoja työryhmässään?

Tutkimuksissani paljastui, että kunnan esimiesten kaikkein tyyppisin rooliristiriita oli esimiehen ja alaisen roolin samanaikaisuus: esimiehenä työryhmälleen samaan aikaan kuin alaisena valtuustolle tai omalle virkamiesesimiehelle. Tämä tutkimustulos paljastaa kuntatyön erityisen piirteen monimutkaisine päätöksentekomalleineen, vaihtuvine valtuutettuineen ja muuntuvine visioineen. Uusimmassa työpsykologisessa kirjallisuudessa esillä oleva käsite psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan, esimiehen ja alaisen välillä näyttää erityisen monimutkaisena kuntatyössä. Kenen kanssa kunta-työntekijä loppujen lopuksi tekee ”kontrahdin”, esimiehensä vai valtuuston kanssa?

Tästä näkökulmasta kunnan esimiestyön erityisen vaativa tehtävä on olla jatkuvasti vuoropuhelussa valtuuston kanssa ja avata tätä vuoropuhelua omassa työntekijäryhmässään houkutteleviksi, realistisiksi, mielekkäiksi ja riittävän pitkäjänteisesti kehittyviksi työtehtäviksi. Mutta tässä vaativassa tehtävässä selviytymiseksi myös valtuustolla on vastuu ottaa huomioon päätöksiä tehdessään, miten ne toteutusvaiheessaan muotoutuvat kuntatyöntekijän alaistaitoja jalostaviksi työsuorituksiksi.

# Aiheesta enemmän

- Brown, Steven (1996): A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin* 120, 2, 235–255.
- Chattopadhyay, Prithviraj (1999): Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 3, 273–287.
- Conway, Neil– Briner, Rob (2002): Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 61, 279–301.
- Guest, D. David (2004): The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: an international review*, 53 (4), 541–555.
- Jokivuori, Pertti (2004): Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4, 284–294.
- Kunta-alan työolobarometri 2001: [www.tyoturva.fi/tietop/](http://www.tyoturva.fi/tietop/)
- Romana, Anneli–Keskinen, Soili–Keskinen, Esko (2004): Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntien eläkevakuutus. Kuntatyö kunnossa. Helsinki 2004.
- Wasti, S. Arzv (2003): The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis. *Applied Psychology: an International Review* 52, 4, 533–554.



*Polemia-sarjassa ovat ilmestyneet*

- 1 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1992
- 2 Erkki Mennola  
IDEA KUNNASTA (1992)
- 3 Terho Pursiainen  
KRIISIAJAN ETIIKKA (1993)
- 4 Työryhmä Kyösti Urponen (pj.), Raija Julkunen, Olli Kangas, Jorma Sipilä,  
Asko Suikkanen ja Petri Kinnunen (siht.)  
KASVUSTA VASTUUSEEN – sosiaalipolitiikan tulevaisuus (1993)
- 5 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1993
- 6 Pekka Ojala–Aulis Pöyhönen  
LÄHEISYYSPERIAATE – hallinnon uusjako (1994)
- 7 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1994
- 8 Jorma Hämäläinen–Veikko Teikari  
HENKILÖSTÖPOLITIikka PAKKORATKAISUJEN EDESSÄ (1995)
- 9 Terho Pursiainen  
NOUSUKAUDEN ETIIKKA (1995)
- 10 Eero Ojanen  
EIPÄJOKI  
Fiktiivinen reportaasimatka mihin tahansa suomalaiseen kuntaan (1995)
- 11 Heikki Koski  
KANSALAINEN, KUNTA JA KANSALAISYHTEISKUNTA (1995)
- 12 Seppo Niemelä  
MUUTOSKIRJA  
Rohkaisuksi murroksen maailmaan (1995)
- 13 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1995
- 14 Lauri Hautamäki  
MAASEUTU ELÄÄ (1995)

- 15 Juha Kuisma–Heikki Haavisto  
KAUPUNKI JA MAASEUTU  
– avoliitto vai susipari (1995)
- 16 Olli Pusa  
ELÄKEPOMMIN VARJOSSA (1996)
- 17 Satu Apo–Jari Ehrnrooth  
MILLAISIA OLEMME?  
Puheenvuoroja suomalaisista mentaliteeteista (1996)
- 18 Eira Korpinen  
OPETTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ (1996)
- 19 Erkki Pystynen  
LIITTOKUNTA (1996)
- 20 Martti Sinisalmi  
TYÖLLISTÄMISTÄ VAI PALVELUA? (1996)
- 21 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1996
- 22 Olli Mäenpää  
KUNTIEN ITSEHALLINTO EU-SUOMESSA (1997)
- 23 Tuula–Liina Varis  
KRISTALLIÖ JOENSUUN KAUPUNGINTALON TORNISSA (1997)
- 24 Terho Pursiainen  
KUNNALLISTEN KÄYTÄNTÖJEN ETIIKKA  
Yhteisöopin alkeet (1997)
- 25 Siv Sandberg–Krister Ståhlberg  
KUNTALAISTEN KUNTA JA VALTIO (1997)
- 26 Pertti Hemánus  
KUNNALLINEN TIEDOTTAMINEN JA JASKA JOKUNEN  
Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja (1997)
- 27 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1997
- 28 Esko Antola  
UUSI EU? (1998)
- 29 Eero Ojanen  
YHTEISKUNNAN ITSEPUOLUSTUS (1998)
- 30 Pertti Kettunen  
ELINKEINOPOLITIIKAN TAITO (1998)

- 31 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1998
- 32 Torsti Kivistö  
JOUTILAISUUSYHTEISKUNTA (1998)
- 33 Erkki Mennola  
IDEA MAAKUNNASTA (1999)
- 34 Jorma Hämäläinen  
MINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 35 SINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 36 Juha Talvitie  
KUNTA VAI MAAKUNTA?  
Globalisaatio ja regionalismi (2000)
- 37 Juha Sihvola  
YKSILÖNÄ YHTEISÖSSÄ  
Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään (2000)
- 38 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2000
- 39 Seppo Niemelä  
TULISIELU  
Verkostoajan aluekehittäjä (2000)
- 40 Kauko Heuru  
ITSEHALLINNON AIKA (2001)
- 41 Heikki Eskelinen  
ALUEPOLITIIKKA RAUTAHÄKISSÄ (2001)
- 42 Matti Wiberg  
PALUU POLITIIKKAAN (2001)
- 43 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2001
- 44 Ilkka Virtanen  
YLIOPISTOJEN KOLMAS TEHTÄVÄ (2002)
- 45 Arvo Myllymäki  
KUNTIEN KUJANJUOKSU (2002)
- 46 Risto Eräsaari  
KUINKA TURVATON ON RIITTÄVÄN TURVALLINEN? (2002)

- 47 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2002
- 48 Pentti Arajärvi  
PAREMMINVOINTIYHTEISKUNTA (2003)
- 49 Eero Uusitalo  
MAASEUTU KANSAN VAI HALLINNON KÄSISSÄ? (2003)
- 50 Esko Juntunen  
KUNNAN ELINKAARIHYPPY  
– strateginen kehittäminen ja yhteistyö (2003)
- 51 Pekka Sauri  
SUOMEN DEMOKRATISOIMINEN (2003)
- 52 Esko Aho  
SATTUMA SUOSII VALMISTAUTUNUTTA (2003)
- 53 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2003
- 54 Seppo Rainisto  
KUNNASTA BRÄNDI? (2004)
- 55 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2004
- 56 Markku Lehto  
TAKAISIN TULEVAISUUTEEN  
– valtion ja kuntien yhteinen taival (2005)
- 57 Tarmo Pukkila  
IKÄVALLANKUMOUS (2005)
- 58 Matti Wiberg  
VALTA KUNNASSA (2005)
- 59 Soili Keskinen  
ALAISTAITO  
Luottamus, sitoutuminen ja sopimus (2005)



Kunnallisanalan kehittämissäätiö KAKS rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on näin tukea kuntien itsehallintoa ja parantaa niiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa: *Polemia-sarja*, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

*Tutkimusjulkaisut-sarja*, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme [www.kaks.fi](http://www.kaks.fi).

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

|                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| Osoite               | Kasarmikatu 23 A 15<br>00130 Helsinki |
| Puhelin              | (09) 6226 570                         |
| Telekopio            | (09) 6226 5710                        |
| Asiamies             | Lasse Ristikartano, (09) 6226 5720    |
| Tutkimusasiamies     | Veli Pelkonen, (09) 6226 5740         |
| Taloudenhoitaja      | Anja Kirves, (09) 6226 5730           |
| Viestintäassistentti | Mari Pelander, (09) 6226 5750         |

Tutustu kotisivuihimme ([www.kaks.fi](http://www.kaks.fi))!

