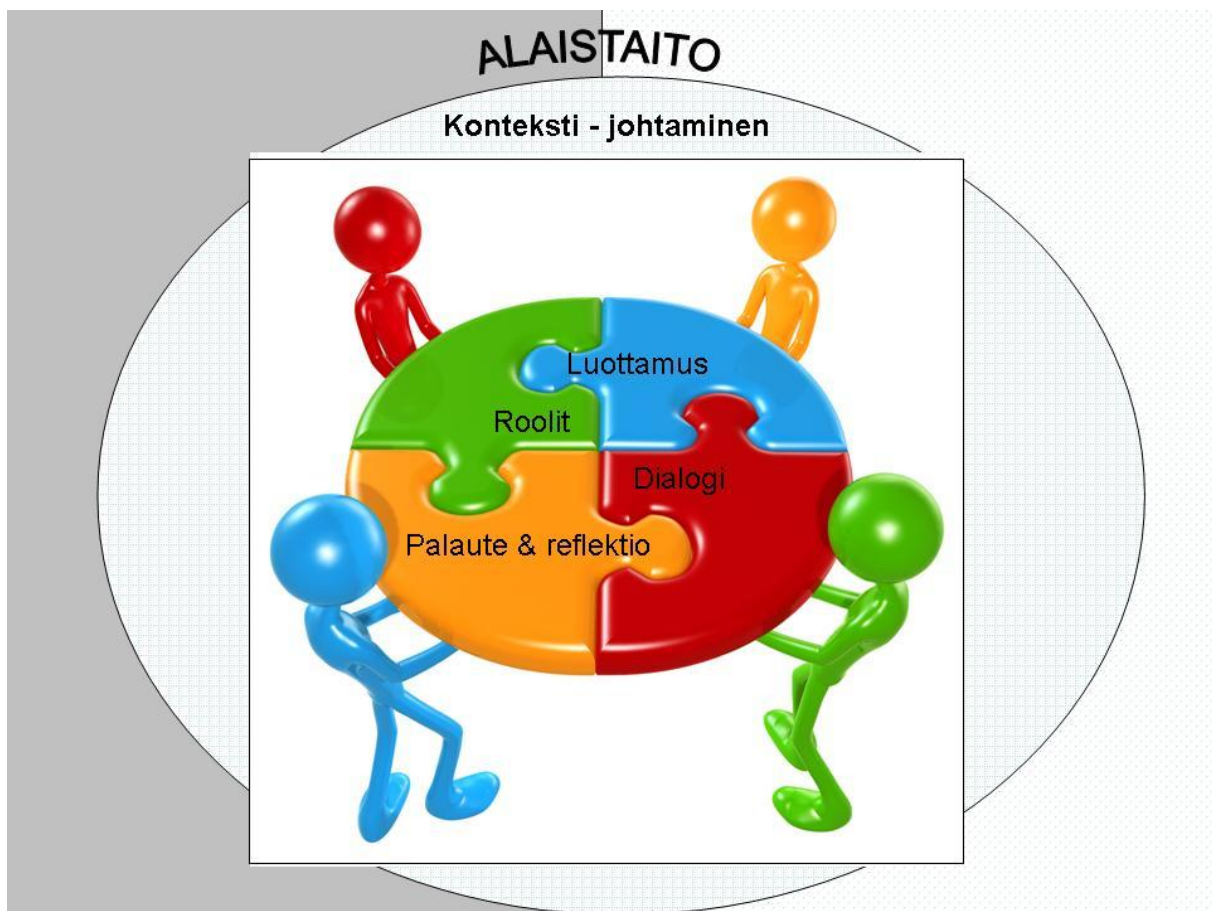


"Onko riittävän hyvin tarpeeksi?"

**Näkökulmia organisaatiokansalaisuuteen  
valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatiossa**



Pro gradu tutkielma  
Sirpa Määttänen (28182)  
KTK / Aikuiskasvatus  
Ohjaaja Esa Poikela  
Kevät 2011

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Onko riittävän hyvin tarpeeksi?” Näkökulmia organisaatiokansalaisuuteen valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatiossa

Koulutusohjelma/ oppiaine: Kasvatustieteen maisteri/ Aikuiskasvatus

Työn laji: Pro gradu -työ  Sivulaudaturtyö  Licensiaatintyö

Sivumäärä: 77, liitteitä: 2

Vuosi: 2011, kevät

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten organisaatiokansalaisuus tuotetaan valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteena oli selvittää alaistaidon kehittymisen tukemista esimiesten taholta sekä alaistaidon kehittymistä alaisten näkökulmista. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millä tavalla alaistoimintaa tulisi kehittää.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineistoa on kerätty kolmessa vaiheessa. Tutkimuksessa on käytetty tutkimuskohteessa keväällä 2008 koko henkilöstölle tehdyn henkilöstökyselyn tuloksia alaistaitoa mittaavilta osin sekä syksyllä 2008 valikoiduille haastateltaville tehdyn strukturoidun lomakehaastattelun tuloksia. Nämä tutkimuksen vaiheet ovat esitutkimusta, jota on hyödynnetty valikoidulle joukolle tehdyissä puolistrukturoiduissa haastatteluissa keväällä 2009. Kertynyt aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä. Haastateltavien puheesta on haettu sisällöllisiä samankaltaisuuksia, jotka teemoiteltiin ja luokiteltiin teoreettisiin käsitteisiin ja sitä kautta johtopäätöksiin.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että johtamiskulttuuri on se konteksti, jossa esimies- ja alaistoimintaa voidaan arvioida. Tutkimusaineistosta nousi esiin neljä pääteemaa, jotka täydentävät toisiaan ja joilla organisaatiokansalaisuutta tuotetaan työyhteisön palapelin osina. Palapeli on kokonainen, kun kaikki sen palaset lokahtavat paikoilleen. Tärkeää työyhteisöissä on, että jokainen toimija sisäistää roolinsa. Esimiehen odotetaan toimivan johtajan roolissa, joka johtaa joukkojaan ja toimialaansa kuuluvia asioita. Alaisen tulee suostua rooliinsa johdettavana, alaisen rooliin. Esimies-alaistoiminnan tärkeä tukipilari on keskinäinen luottamus, joka tuotetaan sanojen lisäksi teoilla. Esimies-alaistoiminnassa tulee saavuttaa dialoginen keskusteluyhteys, johon molemmat osapuolet voivat tuoda omat näkemyksensä ja joista voidaan aidosti keskustella niin, että molemmat kokevat tullessa kuulluiksi. Esimies-alaistyö tarvitsee myös palautetta toiminnastaan. Palautekeskusteluille tulee olla aikansa ja paikkansa ja sitä tulee antaa ja vastaanottaa ylhäältä – alas, alhaalta – ylös sekä sivusuunnassa kollegoiden kesken. Näillä toimilla organisaatiokansalaisuus tuotetaan ja sitä voidaan aktiivisesti kehittää. Tärkeänä toiminnan kehittämiskohteena on alais-toiminnan ja sen tärkeiden tiedostaminen, josta hyötyy koko organisaatio.

Asiasanat: alaistaidot, alaistoiminta, organisaatiokansalaisuus, työyhteisötaidot, aikuiskasvatus, työssäoppiminen, dialogi, johtaminen

Muita tietoja: Sisältää kaksi kyselylomaketta

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi:

(vain Lappia koskevat)

## Sisällys

1. JOHDANTO .....	4
2. VALTIONHALLINNON MUUTOKSEN VUOSIKYMMEN .....	6
2.1. Julkisen hallinnon muutos .....	7
2.2. Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK.....	9
2.3. HALTIK organisaationa .....	11
3. ALAISTAI DOT TUTKIMUSTEN VALOSSA .....	14
4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	19
4.1. Alaistaidot .....	19
4.2. Uusi julkisjohtaminen New Public Management (NPM) .....	21
4.3. Matriisiorganisaatiosta verkosto-organisaation kautta kohti virtuaaliorganisaatiota .....	22
4.4. Johtaminen .....	24
4.4.1. Päätöksenteko.....	24
4.4.2. Muutosjohtaminen .....	25
4.4.3. Kehityskeskustelu johtamisen työkaluna .....	27
4.5. Dialogi .....	29
4.6. Työssäoppimisella kohti älykästä organisaatiota.....	31
5. TUTKIMUSONGELMA .....	35
6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
6.1. Tutkimuskohde, aineisto ja sen hankintatapa.....	37
6.2. Aineiston kerääminen.....	38
6.2.1. Vaihe 1: VMBaro henkilöstökysely - esitutkimuksena.....	38
6.2.2. Vaihe 2: Lomakehaastattelu - esitutkimuksena .....	39
6.2.3. Vaihe 3: Haastattelut .....	40
6.3. Sisällönanalyysi.....	41
7. AINEISTON ANALYYSIN TULOKSET .....	43
7.1. Esimiesten tuki alaistaitojen kehittymisessä.....	43
7.2. Alaisen oma vastuullisuus alaistaidoistaan .....	48
7.3. Alaistominnan kehittäminen .....	51
8. ORGANISAATIOKANSALAI SUUDEN TUOTTAMINEN VALTIONHALLINNON IT-ASIA NTUNTIJAORGANISAATIOSSA .....	57
9. TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA.....	69
10. LOPPUPOH DINTAA.....	72
Lähteet:.....	74
LIITE 1 .....	77
LIITE 2.....	78

## Kaavioluettelo

Kaavio 1. HALTIKin organisaatio 1.1.2010. ( <a href="http://www.haltik.fi">www.haltik.fi</a> )	11
Kaavio 2. Haastateltavat.	38
Kuva	
Kuva 1. Alaistaito (kansikuva)	58

## 1. JOHDANTO

On kevät ja käyn vuosittaista kehityskeskustelua esimieheni kanssa. Ilmapiiri on jännittynyt, sillä olen ottanut esille omaa tiimiäni koskevia epäkohtia. Lisäksi olen arvioinut esimiestyöskentelyä kriittisesti. Esimieheni on vaitelias ja katsoo minua pitkään. Lopulta hän kysyy: *”Miten kuvailisit omia alaistaitojasi?”*

Törmäsin alaistaito termiin ensimmäisen kerran kyseisessä kehityskeskustelussa. Määrittelin termin mielessäni joukoksi hyvälle työntekijälle kuuluvia piirteitä, jotka esimieheni nyt kyseenalaisti. Olin juuri aikaisemmin saanut häneltä kiitosta ammattitaidostani. Varsinaista keskustelua alaistaidoistani ei tuolloin syntynyt. Kysymys jäi kuitenkin pyörimään mielessäni. Kysymys ikään kuin avasi silmäni tuoden alaistaidot tietoisuuteeni ja havainnointini keskiöön. Ymmärsin, että ammattitaito ja alaistaito ovat kaksi erillistä asiaa. Aloin kiinnittämään enemmän huomiota sekä omaani että muiden käyttäytymiseen, toimimiseen ja keskusteluihin työyhteisössäni. Kiinnitin huomiota henkilöiden väliseen kanssakäymiseen, ryhmien toimintaan, esimiesalaistyöskentelyyn ja syvällisemmin tapaan, jolla ihmiset kohtelevat toisiaan, puhuvat toisilleen – kohtaavat toisensa. Erityisesti mietin omia alaistaitojani, esimieheni alais- ja esimiestaitoja sekä meidän keskinäistä suhdettamme.

Päädyin omassa opinnäytetyössäni tutkimaan henkilökohtaisen kokemukseni vuoksi alaistaito-teemaa. Sain luvan tutkia alaistaitoa omassa organisaatiossani. Tutkimukseni alkuvaiheessa virasto oli noin vuoden ikäinen ja sen toiminnot vasta organisointivaiheessa. Työtä järjestettiin uusiksi, työtehtävissä tapahtui muutoksia, henkilöstön sijoittuminen eri yksiköihin, tiimeihin ja työtehtäviin oli kesken, lisäksi rekrytointien myötä henkilöstön määrä lisääntyi. Muutosta aiheutti myös organisaatiomuoto sekä toimintojen muokkautuminen palvelukeskuksen tuottamien palvelujen mukaisiksi. Organisaatio valmistautui tilaaja-tuottaja-mallin mukaiseen toimintaan sekä uuteen palkkausjärjestelmään. Henkilöstö eli vahvasti suuria muutoksia.

Kyseessä on valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatio, jossa noin 90 % työntekijöistä on IT-alan asiantuntijoita, korkeasti koulutettuja ja joiden työtehtävät ovat tietopainotteisia. Muu henkilöstö koostuu hallinnollisia työtehtäviä tekevistä henkilöistä.

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa olen kerännyt aineistoa kolmessa vaiheessa. Sain käyttöni työyhteisössäni keväällä 2008 tehdyn työtyytyväisyyttä mittaavan laajennetun VMBaro henkilöstökyselyn tulokset alaistaitoa mittaavilta osin (VMBaro). Toisessa vaiheessa syksyllä 2008 tein strukturoidun lomakehaastattelun. Kutsun näitä vaiheita esitutkimukseksi, joista esille nousseita löydöksiä käytin hyväkseni, kun tein haastattelut puoli vuotta myöhemmin keväällä 2009.

Alussa kuvaan muutosta yleisenä ilmiönä. Seuraavaksi kuvaan kohdeorganisaation ja sen henkilöstön. Työni teoreettinen viitekehys nivoutuu keskeisiin käsitteisiin, joita ovat alaistaito, New Public Management (NPM) uusi julkisjohtaminen, verkostoorganisaatio, johtaminen, dialogi sekä työssäoppiminen ja oppiva organisaatio. Aikuiskasvattajana keskityn tarkastelemaan ilmiötä myös kasvattajan ja kehittäjän näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen alaistaidon rakentumista valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen ja alaisen näkökulmasta. Lisäksi haluan selvittää, millä tavalla sitä voidaan kehittää. Mitä alaistaito on ja mistä se koostuu? Eviran laboratoriopäällikkö Jukka Tegelin mukaan työn hoitaminen riittävän hyvin on tarpeeksi (Telma 2008, 44–45). Omakohtaisesti koin, että hoidin työni riittävän hyvin. Tutkimusmatkani keskiössä onkin kysymys: Onko riittävän hyvin tarpeeksi?

## 2. VALTIONHALLINNON MUUTOKSEN VUOSIKYMMEN

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni kontekstin valtionhallinnon ja siinä viime vuosikymmenen aikana tapahtuneita muutos- ja kehittämistoimia. Lisäksi kuvaan kohdeorganisaation ja sen henkilöstön. Pyrin tuomaan esille, missä vaiheessa tutkittava organisaatio on ja mitkä tekijät vallitseviin olosuhteisiin ovat vaikuttaneet.

Elämme turbulentissa maailmassa, jonka hallinta edellyttää uudenlaista suhtautumista ja ymmärtämistä. Muutos vaatii epävarmuuden ja epätietoisuuden entistä parempaa sietämistä sekä avoimuutta ja joustavuutta. Jos pystymme hyväksymään muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja kaaoksen, voimme hallita muutosta. Muutoksessa keskeisintä on tiedon määrän lisääntyminen nopeatempoisesti, jolloin inhimillisen pääoman merkitys kasvaa. Tiedon vanhenemiseen puolestaan vaikuttaa varmasti eniten teknologian kehittyminen. Lisäksi kilpailu on entistä globaalimpaa ja raaempaa. Myös taloudellinen, poliittinen ja sosiaalinen ympäristö sekä olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä selviytyminen edellyttää organisaatioilta uusiutumiskykyä. (Sydänmaalakka 2004, 25–27.)

Työorganisaatioiden muutoksia tapahtuu organisaatorakenteissa, työyhteisöissä, työtehtävissä ja työntekijöiden rooleissa. Lisäksi työhön valmistautuminen, suorituksen arviointi ja etenemisen kriteerit sekä arvot muuttuvat. Esimiehet muuttuvat työjohtajista valmentajiksi ja johtajat portinvartijoista yhä enemmän ihmisten johtajiksi. (Emt. 27–28.) Henkilöstön homogeenisuus väistyy ja sen monimuotoisuus eli diversiteetti lisääntyy esimerkiksi sukupuolirakenteiden, koulutuksen, kansainvälistymisen, kansallisuuksien, monikulttuurisuuden sekä erilaisten työsuhteiden vuoksi (Isokangas 2005, 30–31). Myös työyhteisössä vallitsevien roolien asema ja merkitys muuttuvat.

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, joka vaatii jatkuvaa toimintojen tarkastelua. Oppiminen on työtä ja työ on jatkuvaa uuden oppimista (Tikkamäki 2006, 62). Oppimisesta on muodostunut työelämässä tuottavan toiminnan sydän eli uusi työn muoto (Zuboff 1990, 395). Toimintoja pyritään kehittämään johtamis- ja organisaatiouudistusten sekä tietojärjestelmien uudistamisen avulla (Juuti & Rannikko & Saarikoski

2004, 19). Heikkilä & Heikkilän (2001) ydinajatuksen mukaan tulevaisuus ei ole niinkään rakenteissa, vaan joustavaan muutokseen kykenevissä ihmisissä. Muutos koskettaa jokaista työyhteisössä olijaa ja vaikuttaa kaikkien keskinäisiin suhteisiin. Hyvä työyhteisö voi syntyä jopa vuodessa, mutta kolme vuottakaan ei ole vielä pitkä aika (Perkka-Jortikka 2002, 132).

## **2.1. Julkisen hallinnon muutos**

Julkista hallintoa on pyritty monella tavoin uudistamaan viimeisten vuosikymmenten aikana. Hallinnon uudistusaallolla tavoiteltiin ensisijaisesti julkisten palvelujen laadun ja saatavuuden parantamista. Vuonna 1989 säädetty uusi liikelaitoslaki mahdollisti mallin, jossa valtion liikelaitos sai taloudellisesti ja toiminnallisesti itsenäisemmän aseman ja saattoi kehittyä markkinoiden tarpeiden mukaan. Valtion suuret palveluvirastot siirtyivät aikaisempaa huomattavasti laajemman taloudellisen ja toiminnallisen autonomian sallivaan malliin 1990-luvun alussa. Valtion liikelaitoksista ja valtionyhtiöistä tuli uusi dynamisempi osa julkista sektoria. Virastojen muuttuminen liikelaitoksiksi, valtionyhtiöiksi ja osittain tai kokonaan jopa yksityisiksi organisaatioiksi, mahdollisti rajanylityksen julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Vuoden 1989 liikelaitoslaki merkitsi päänavausta, jossa markkinoilla toimivat valtion palvelulaitokset saattoivat aloittaa yksilöllisen kehittymisen kohti sopivampaa ja laajempaa organisaatiomallia. (Temmes 2004.) Suomessa julkisten organisaatioiden muutokselle luotiin poliittis-teknokraattiset puitteet Harri Holkerin hallituksessa. Valtion virastojen asteittainen muuttaminen yrityksiksi viittasi hallintaan tai hallittuun muutokseen, jota tavoiteltiin asteittaisella muutoksella. (Eräsaari 2007.)

Laki valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamisesta tuli voimaan 1.6.2002. Laissa säädettiin toimivallasta, jota käytetään päätettäessä valtion keskushallinnon yksikköjen, valtakunnallisten tai keskitetysti hoidettavien valtion toimintojen sijoituspaikasta sekä pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevien alueellisten ja paikallisten valtion yksikköjen ja toimintojen lakkauttamisesta tai supistamisesta. Lain tavoitteena on valtion keskushallinnon yksikköjen ja valtakunnallisten tai keskitetysti hoidettavien valtion toimintojen sijoittamista koskevan toimivallan järjestäminen siten, että sijoittamis- päätökset turvaavat valtion tehtävien tuloksellisen hoitamisen. Laki sisältää maan



tasapainoisen alueellisen kehittymisen ja työllisyyden tukemisen maan eri osissa sekä työvoiman saannin turvaamisen valtion eri tehtäviin. Valtion virastojen yksikköjen ja toimintojen sijoittaminen kuuluu asianomaiselle ministeriölle, joka voi pidättää itsellään päätösvallan yksikköjen ja toimintojen lakkauttamista tai supistamista koskevissa tapauksissa. (FINLEX 16.5.2002.) Hallituksen strategia-asiakirjassa alueellistamisen yleisiksi tavoitteiksi on määritelty aluerakenteen tasapainottaminen, alueiden kilpailukyvyyn parantaminen, pätevän henkilöstön saaminen ja valtion toimintoja tukeva vuorovaikutteinen toimintaympäristö. Tavoitteena on muodostaa maan eri osiin osaamis- ja tehtäväalojen kansainvälisesti kilpailukykyisiä keskuksia. (Alueellistamissihteeristö 2006.)

Alueiden kehittämislaki tuli voimaan 1.1.2003. Lain tavoitteena on luoda edellytyksiä alueiden kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin takaavalle osaamiseen ja kestäväan kehitykseen perustuvalla taloudellisella kasvulla, elinkeinotoiminnan kehitykselle sekä työllisyyden parantamiselle. Lisäksi tavoitteena on vähentää alueiden kehittyneisyyseroja, parantaa väestön elinoloja sekä edistää alueiden kehittämistä. Laki velvoittaa huomioidaan erilaiset väestö-, elinkeino- ja aluerakenteen kehittämismahdollisuudet ja -tarpeet. Lakia sovelletaan alueiden kehittämiseen, kehittämistä koskevien suunnitelmien ja ohjelmien valmisteluun ja toimenpänön sekä suunnitelmien ja ohjelmien yhteensovittamiseen ja seurantaan. Alueella tarkoitetaan maakuntajakolain mukaisia maakunnan alueita tai valtion aluehallintoviranomaisten toimialueita. (FINLEX 12.7.2002.)

Suurimmat muutokset valtionhallinnon ohjausjärjestelmissä toteutettiin 1990-luvulla liian raskaaksi muodostuneen talouden ja toiminnan ohjausjärjestelmän keventämiseksi. Uudistunut ohjausjärjestelmä on tulosohjausjärjestelmä, jossa on kaksi eri ulottuvuutta. Toinen on hallintokoneiston eri tasojen väliseen ohjaukseen kehitetty tulosohjaus ja toinen ohjausjärjestelmän sisällä omaksuttu tulosjohtaminen, joka perustuu organisaatioyksiköille asetettuihin tulostavoitteisiin. Tulosohjaus-tulosjohtamisjärjestelmällä on ollut vaikutus hallintokulttuuriin, joka on muuttunut manageriaalisemmaksi ja tulostietoisemmaksi. (Temmes 2004.)

Tulosohjaus-tulosjohtamisjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä budjettiohjauksessa siirryttiin raamibudjetointiin. Hallitus sopii keväällä seuraavan vuoden hallinnonala-

kohtaisista budjettiraameista, joita käytetään budjetin valmistelun pohjana. Nettobudjetoinnin omaksuminen, joka oikeuttaa virastot käyttämään harkintansa mukaan saamansa tulot, on lisännyt merkittävästi virastojen toiminnallista autonomiaa. (Temmes 2004.)

Julkisessa hallinnossa tapahtuva siirtyminen tilaaja-tuottajamalliin tarkoittaa julkisten palvelujen tuotannon organisoimista niin, että palvelun tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan hallinnollisesti. Tilaajana toimii julkinen taho, palvelun tuottajana puolestaan toimii joko julkinen tai yksityinen taho tai mahdollisesti jopa kolmas sektori. Tilaaja-tuottajamalli voi olla myös julkisen organisaation sisäinen ohjausmalli. Tuottavuuden tehostaminen on mahdollistanut julkisten palvelujen määrän lisäämisen ja niiden laadun parantamisen. (TEM 2007.)

## **2.2. Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Poliisin tietohallintokeskuksen (PTHK) pohjalta tehtäväaluetta laajentaen perustettu koko sisäasiainministeriön Hallinnon tietotekniikkakeskus (HALTIK 2010).

PTHK perustettiin sisäasiainministeriön 9.12.1999 tekemällä päätöksellä 1.1.2000 lukien. Keskus koostui sisäasiainministeriön poliisiosaston tekniikan yksiköstä sekä keskusrikospoliisin tietojärjestelmäpalveluyksiköstä (Holmlund 2008). Keskus vastasi poliisin (poliisiosasto, paikallispoliisi, keskusrikospoliisi, suojelupoliisi, liikkuva poliisi) tietohallinnollisista tehtävistä. PTHK toimi pääkaupunkiseudulla keskusrikospoliisin alaisuudessa aina 1.9.2002 asti, jolloin siitä tuli oma virasto ja se siirtyi sisäasiainministeriön poliisiosaston suoraan tulosohjaukseen. Valtioneuvosto päätti vuonna 2000 alueiden kehittämisestä annetun lain mukaisesti PTHK:n sijoittamisesta Rovaniemelle. Ville Itälän johdolla 16.10.2001 viraston siirrosta tehtiin poliittinen päätös, joka on mittava valtionhallinnossa toteutunut alueellistamistoimenpide.

PTHK:n Revontuli-siirtoprojektin mukana 5 työntekijää 55:tä siirtyi pääkaupunkiseudulta Rovaniemelle. Vanha henkilöstö sijoitettiin uudelleen valtion eri virastoihin vuosien 2002–2004 aikana pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulle. Samanaikaisesti uutta

henkilöstöä rekrytoitiin Rovaniemelle. (Sainio & Neuvonen 2004.) PTHK:n pääpaikka oli Rovaniemellä, lisäksi PTHK:lla oli toimipisteitä jokaisessa läänissä suurimpien poliisilaitosten yhteydessä. Vuonna 2007 PTHK:n vahvuus oli noin 175 työntekijää, joista 105 toimi Rovaniemellä ja loput PTHK:n eri toimipisteissä ympäri Suomea. PTHK:n toiminta lakkautettiin 29.2.2008.

Pääministeri Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen hallitusohjelman mukaisesti valtionhallinnon tuottavuutta ja tehokkuutta haluttiin lisätä keskittämällä tukitehtäviä siihen erikoistuneille yksiköille. Sisäasiainministeriö asetti syyskuussa 2006 toteuttamishankkeen uuden keskuksen perustamiseksi. Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli yhtenäistää sisäasiainministeriön hallinnonalan tietohallintoprosesseja sekä luoda hallinnonalan käyttöön uusia keskitettyjä palveluita. Toimintatapoja yhtenäistämällä haluttiin parantaa myös palvelutasoa. Hankkeella arvioitiin saavutettavan 15–20 prosentin säästö tietoteknisissä peruspalveluissa. (Holmlund 2008.)

Sisäasiainhallinnon suoraan alaisuuteen 1.3.2008 perustettiin Hallinnon tietotekniikkakeskus (HALTIK). HALTIKin henkilöstö koostuu PTHK:sta siirtyneen henkilöstön lisäksi Sisäasiainministeriöstä, Hätäkeskuksesta, Rajavartiolaitoksesta sekä poliisilaitoksilta siirtyneistä tietoteknisistä henkilöistä. (Lapin Kansa 2007, 2, 11.3.2008, 1 ja 3, 22.3.2008, 3.) HALTIKin tehtävänä on tuottaa sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton tarvitsemia tieto- ja viestintäteknisiä palveluita sisäasiainministeriön alaisille virastoille. Lisäksi sen tehtävänä on vastata tietoteknisistä peruspalveluista, tietotekniikkaan liittyvistä asiantuntijapalveluista sekä turvaklusteri-palvelujen tuottamisesta palvelusopimuksin tilaaja-tuottaja periaatteella. Sisäasiainministeriön hallinnonalalla erityisesti toiminnan jatkuvuuden turvaaminen normaali- ja poikkeusoloissa on tärkeää. Lisäksi järjestelmien toimintavarmuus ja käytettävyys kaikkina aikoina on yhteiskunnallisesti merkittävää. Toiminnan kehittäminen kohti palvelusopimusten perusteella toimivaa nettobudjetoitua virastoa on keskeisimpiä haasteita. (Holmlund 2008.) HALTIKin suurimpia asiakkaita ovat Poliisi, Hätäkeskus, Rajavartiolaitos ja Sisäasiainministeriö. Yksittäisiä tietojärjestelmien käyttäjiä on yli 18000.

### 2.3. HALTIK organisaationa

HALTIK on valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatio. Markku Temmes määrittelee julkisen asiantuntijaorganisaation sisältävän ne hallintokoneiston organisaatioyksiköt, jotka vastaavat yhteiskunnan suunnittelussa, toiminnassa ja valvonnassa tarvittavan tiedon muokkaamisesta, hyödyntämisestä ja uusintamisesta. Lisäksi asiantuntijaorganisaatiolle on tunnusomaista tietointensiivisyys. (Temmes 1992, 56.)

HALTIK:n perustamisvaiheessa 1.3.2008 organisaatiossa oli viisi yksikköä: hallinto-, asiakkuus-, asiakaspalvelu-, kehitys- ja palvelutuotantoyksiköt. Toiminnan organisoimisen myötä 1.2.2009 asiakaspalveluyksikkö jakautui asiakaspalvelu- ja aluepalveluyksiköiksi, hallintoyksikkö jaettiin hallinto- ja resurssiyksiköiksi ja Kajaanissa sijaitseva yhteyspalvelu siirtyi osaksi HALTIKia 1.1.2010 lukien. Kesällä 2010 asiakaspalveluyksikön nimi muutettiin suunnitteluyksiköksi. (Kaavio 1.) Näillä organisatorisilla kehittämistoimilla järjestettiin organisaation toimintaa toimintokohtaisesti sitä paremmin palvelevaksi.



Kaavio 1. HALTIK:n organisaatio 1.1.2010.

HALTIKissa työskentelee noin 400 henkilöä, joista lähemmäs 170 viraston päätoimipaikassa Rovaniemellä. Vuoden 2008 alussa HALTIKilla oli 78 toimipistettä 45 eri paikkakunnalla ja vuoden lopussa toimipisteitä oli 68. Vuoden 2011 mennessä tavoitteena on supistaa toimipaikkojen määrä 26. HALTIKille valmistuu omat toimitilat Rovaniemen 14. kaupunginosaan Pöyliönvaaran Ojanperälle vuoden 2011 loppuun mennessä. (HALTIK 2010.)

HALTIKin toimintaa ohjaa sisäasiainministeriö. Tulosohtajan kanssa käydään vuosittain tulosneuvottelut. Näiden neuvottelujen perusteella tehdään tulossopimus, jossa määritellään tulevan kauden tavoitteet. HALTIKin johtaja vastuuttaa tavoitteet HALTIKin yksiköille. Kullakin HALTIKin yksiköllä on oma johtaja, jotka raportoivat HALTIKin johtajalle. HALTIKissa toimii johtoryhmä, joka vastaa hallinnollisesta johtamisesta, sekä ICT-johtoryhmä, joka puolestaan vastaa operatiivisen toiminnan johtamisesta. Ryhmät koostuvat HALTIKin yksiköiden johtajista sekä eri asiantuntijajäsenistä. Johtoryhmien toimintaa johtaa HALTIKin johtaja. Yksiköt on jaettu vastuualueisiin, joilla on omat vastuualuepäällikkönsä. Vastuualueiden sisällä henkilöt on jaettu erilaisiin ryhmiin tai tiimeihin, joissa työskentelevillä henkilöillä on henkilöesimiehenä tiiminvetäjä tai palvelupäällikkö. HALTIKin tuotteita ovat yhdeksän ICT-palvelua; seitsemän pääpalvelua ja kaksi tukipalvelua. Kullekin palvelulle on nimetty palveluvastaava. Eri yksiköissä, vastuualueilla tai tiimeissä työskentelevät henkilöt tekevät työtä tuotettaville palveluille. Yhä enenevässä määrin HALTIKin toimintaa tarkastellaan näiden tuotettavien palveluiden näkökulmasta.

HALTIK käy vuosittain neuvottelut asiakkaiden kanssa heille tuotettavista palveluista ja niiden laajuudesta sekä kustannuksista. Näistä neuvotteluista laaditaan palvelusopimus. Vuodesta 2010 alkaen virasto toimii tilaaja-tuottaja-mallilla tuottaen asiakkaille heidän tilaamat palvelut. HALTIK toimii nettobudjetoituna virastona, joka tarkoittaa, että virasto ei saa tuottaa voittoa. Kustannukset tasataan tasauslaskulla.

HALTIKin virallista organisaatorakennetta voisi kuvata perinteiseksi linjaorganisaatioksi. Toiminnallisesti työtä tehdään matriisiorganisaation mukaisesti. Henkilöllä voi näin ollen olla kaksi esimiestä, joista toinen on hallinnollinen esimies ja toinen operatiivinen esimies. Sisäisesti toimintaa pyritään ohjaamaan toimintokohtaisesti prosessien mukaisesti. Kullekin prosessille on nimetty tai tullaan nimeämään omistajat ja

eri tehtävät suoritetaan kuvatun prosessin mukaisesti. Käytännössä prosessit kulkevat linjaorganisaatiossa yli tiimi- ja yksikkörajojen. Prosesseissa osallisina voi olla mukana myös eri organisaatioiden, joko asiakkaiden tai kolmannen sektorin eli toimittajien edustajia. Uutena ilmiönä on toiminnan ohjaaminen palveluittain, jolloin palvelun osallisina on eri yksiköissä ja eri tiimeissä toimivia henkilöitä sekä mahdollisesti organisaation ulkopuolisia toimijoita. Toiminnallisesti henkilöiden työpanos voi koskettaa osittain tai kokonaan useita eri yhdeksästä palvelusta, joita ohjaa ja hallinnoi palveluvastaava. Palvelukohtaisessa mallissa ollaan menossa kohti verkostomaista toimintaa.

Jokainen työntekijä kuuluu johonkin yksikköön ja siellä lähes jokaisella on oma tiimi, jonka jäsen hän on. Koska toimintaa on useilla eri paikkakunnilla, myös yksiköiden ja tiimien jäseniä voi olla toisella paikkakunnalla. Näiden henkilöiden kanssa toiminta on pääsääntöisesti virtuaalista, kasvokkain tapahtuvia tapaamisia on harvemmin. Toimiminen matriisiorganisaatiossa, verkostossa sekä virtuaalitiimissä muodostaa haasteellisen kentän johtaa ja tulla johdetuksi.

Uudessa organisaatiossa on meneillään organisaation, johdon ja henkilöstön kehittämisprojekti HOHTO. Projektin tarkoituksena on luoda organisaatiolle mm. johtamisen malleja ja siten vakauttaa organisaation toimintaa osana muutoksen hallintaa. (HOHTO 2008–2009.) Organisaation, johdon ja henkilöstön kehittämisellä on suuri merkitys toimintojen vakauttamiselle. Samalla kehittämistyöllä annetaan eväitä johdolle ja henkilöstölle toimia muuttuneissa olosuhteissa. Jokainen yksilö kokee muutoksen omalla tavallaan ja aikataulullaan. Tutkimuksen tarkasteluaikana jokainen elää oman muutosprosessinsa eri vaihetta, jolla on oma vaikutuksensa aiheen käsittelyyn. Muutokset työyhteisöissä ovat kohtia, jotka ovat otollisia asioiden syyntymiselle ja niiden eteenpäin viemiseen tulisi kiinnittää huomiota (Niskanen 2008, 25). Johtaminen ja esimiestaito eivät ole ainoat asiat, joiden turvin selvitään vaativammista tehtävistä yhä niukemmilla resursseilla. Tärkeää on oivaltaa, miten hyvällä esimiestoiminnalla luodaan edellytykset työntekijöiden osaamisen hyödyntämiselle muutosessa. Olennaisinta on kuitenkin se, miten henkilöstö kykenee ymmärtämään muuttuvat toimenkuvat, lisääntyvät työpaineet tms. (Keskinen 2005b, 16.) Muutoksessa esimiehen ja alaisen suhde joutuu koetukselle, jolloin esimies- ja alaistaidot korostuvat.

### 3. ALAISTAIDOT TUTKIMUSTEN VALOSSA

Johtaminen ja esimiestaidot ovat varsin laajasti tutkittuja aiheita ja niistä on monia teorioita (Manka, & Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18; Silvennoinen & Kauppinen 2008, 5; Keskinen 2005a, 19). Soili Keskinen työ on ensimmäinen alaidaidosta tehty selvitys Suomessa. Lisäksi Keskinen & Rehnback sekä Silvennoinen & Kauppinen ovat tehneet saman aihepiirin kirjoituksia. Lehtosen ja Palinin opinnäytetyöt ovat kirjallisia yliopistossa tehtyjä tutkielmia aiheesta, Aaltosen työ puolestaan on johtamistaidon koulutusohjelmassa tehty opinnäytetyö. Tuoreinta tietoa aiheesta löytyy Rehnback & Keskinen S. & Keskinen E. kirjoittamasta tieteellisestä artikkelista, joka on työstetty Rehnbackin tulevaan väitöskirjaan. Mika Ireniuksella on työn alla väitöskirja alaidaito aiheesta. Rehnbackin ja Ireniuksen töiden ohjaajana toimii professori Soili Keskinen Turun yliopistosta.

Soili Keskinen on tehnyt selvityksen vuonna 2005 henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen keskeisistä kysymyksistä kuntasektorilla. Keskeisiä kysymyksiä olivat: millä johtamisen menetelmillä kunnan työntekijät ovat motivoituneita, arvostavat työtään, voivat hyvin ja omaavat hyvät alaidaidot. Keskinen tarkasteli työssään sitä, miten esimiestaidot ja alaidaidot täydentävät toisiaan. Lisäksi hän tarkasteli menetelmiä, joilla voidaan kehittää organisaatiokansalaisen taitoja. Empiirisen tutkimusaineiston hän keräsi Rauman kaupungin henkilöstön kehittämishankkeessa, jossa kysymyksenasettelulla kartoitettiin erityisesti alaidaitoja. Kaupungin työntekijät vastasivat omin sanoin kysymykseen, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi? (Keskinen 2005a, 9–10.)

Keskisen selvityksen mukaan raumalaisten kuntatyöntekijöiden näkemykset alaidaidoista paljastavat, miten merkityksellistä johtamisen kannalta on, että työntekijöillä on monipuoliset alaidaidot. Esimiestyön antoisuus, palkitsevuus ja tuloksellisuus riippuvat täysin siitä, millaisia alaidaitoja työntekijöillä on. Työntekijöille olennaista on se 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. Esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen työtehtäviin, työympäristöön ja työtove-

reihin on ensimmäinen askel hyvien alaistaitojen kartuttamiseksi. Esimies voi ylläpitää työntekijöiden hyviä alaistaitoja selkiyttämällä säännöllisesti työntekijän perustehtävää ja sen tavoitteita, priorisoimalla työtehtäviä sekä antamalla palautetta tehtävien suorittamisesta. 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. Esimies voi osaltaan avustaa vastuullisen asenteen muodostumisessa antamalla työntekijöille 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 edistävästä seikoista kuin hänen esimiehellään, jolloin hänen 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 se edellyttää selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestaitoa. (Keskinen 2005b, 43–44.)

Katriina Rehnback ja Soili Keskinen ovat koostaneet Kuntien eläkevakuutukselle tutkimusraportin vuonna 2005. Tuossa raportissa tarkasteltiin työhyvinvoinnin, alaistaitojen ja esimiestyön hallinnan välisiä yhteyksiä. Raportissa kysyttiin, miten alaistaidot näkyvät työyhteisöissä, mitä työntekijät ja esimiehet voivat tehdä alaistaitojen kehittämiseksi. (Rehnback & Keskinen 2005b, lukijalle.) Hyvin ja huonommin voivien yksiköiden työntekijöiden tuottamat alaistaitovastaukset poikkesivat toisistaan sekä sisällöltään että määrältään: hyvinvoivien työyhteisöjen työntekijät tuottivat selvästi enemmän keinoja vaikuttaa sekä johtamisen laatuun että perustehtävän tekemiseen. Hyvinvoivien työyhteisöjen työntekijät arvioivat myös onnistuneensa paremmin johtamisen tukemisessa kuin huonommin voivien työyhteisöjen työntekijät. Huonommin voivien yhteisöjen työntekijät syyttivät useammin esimiestään omasta epäonnistumisestaan johtamisen tukemisessa, kun taas hyvinvoivien työyhteisöjen työntekijät syyttivät epäonnistumisestaan enemmänkin olosuhteita. Hyvinvoivien yhteisöjen esimiehet odottivat työntekijöiltään vuorovaikutusta itsensä kanssa kun taas hu-



nommin voivien yhteisöjen esimiehet odottivat työntekijöiltään puolestaan yhteisöllisyyttä. Taipumus odottaa vuorovaikutusta liittyi tässä aineistossa erityisesti naispuolisiin esimiehiin. On mahdollista, että esimiehen taipumus suuntautua keskinäiseen vuorovaikutukseen alaisensa kanssa auttaa työntekijää toteuttamaan alaistaitojaan ja kehittämään niitä. Hyvä johtajuus ja työhyvinvointi vaativat toteutuakseen esimiehen ja työntekijän panosta sekä esimies- ja alaistaitoja. (Rehnbäck & Keskinen 2005a, 2005b.)

Juha Lehtonen on tehnyt pro gradu tutkielman vuonna 2000 Vaasan yliopistossa. Hänen tutkielman päätavoitteena oli selvittää alaisen roolia esimies-alaisuuden vuorovaikutustilanteissa sekä selvittää tapoja, joilla alainen voisi tukea esimiehensä johtamistoimintaa ja samalla koko organisaation menestystä. Samalla Lehtonen selvitti alaisen käytöksen takana vaikuttavia tekijöitä. Lehtosen mukaan esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutustilanteeseen merkittävästi vaikuttivat mm. työyhteisön tilannetekijät, valta, alaisten yksilölliset ominaisuudet sekä viestintätekijät. Lehtosen mukaan henkilökohtaiselta valmiustasoltaan ja koulutukseltaan korkeimmalla tasolla olevilta alaisilta voidaan vaatia sellaista alaistaitoa, joka sisällöltään vastaa käsitystä hyvästä johtamistaidosta. Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehet hyvin usein työskentelevät alaisensa rinnalla tehden samanlaisia työsuoritteita, jolloin hyvän esimiehen ja hyvän alaisen vaatimukset ovat samankaltaisia. Lehtonen käyttää alaistaito luokittelussaan Blake & Moutonin Managerial Grid -mallia, joka painottuu työnteossa tulos- ja ihmiskeskeisyys ulottuvuuksiin. Tässä mallissa johtamistyyppit luokitellaan viiteen kategoriaan, joita ovat tehtäväkeskeinen, ihmiskeskeinen, vastuuta välttävä, perinteinen sekä ihanteellinen tyyli. Lehtosen mukaan samoja kriteereitä voidaan soveltaa myös alaistyyppeihin. Lehtonen uskoo, että alaisen toiminnan taustalla vaikuttaviin yksilöllisiin ominaisuuksiin voidaan vaikuttaa koulutuksella ja tietoisella kehittämisellä tavoitteena ihanteellinen alaistyyli. (Lehtonen 2000.)

Noora Palin on tehnyt pro gradu tutkielman vuonna 2007 Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa kauppatieteellisessä tiedekunnassa. Palinin tutkielman tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää alaistaitoja osuustoiminnallisessa yrityksessä psykologisen sopimuksen, luottamuksen ja organisaatioon sitoutumisen kautta henkilöstön näkökulmasta. (Palin 2007, 85.) Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön käsitteitä alaistaidoista. Tutkimuksensa perusteella Palin totesi, että toimihenkilöiden

hahmottamat mahdollisuudet olla osallisena johtamistyössä sekä esimiesten odotukset ja toiveet alaisten toteuttamista alaistaidoista olivat samansuuntaisia. Tutkimuksen osalta tutkittavassa organisaatiossa toteutui kaksi olennaista asiaa: työntekijöillä tulee olla keinoja vaikuttaa ja myös mahdollisuus käyttää olemassa olevia keinojaan. (Palin 2007.)

Kristiina Aaltonen teki vuonna 2008 johtamistaidon koulutusohjelmassa lopputyönsä alaistaidoista: Hyvät alaistaidot kilpailuetuna IT-alalla. Hänen työssään pyrittiin selvittämään, miten alaistaidot vaikuttavat käytännön arjessa IT-alalla sekä alaisten oma vaikutus alaistaitojen välittömiin tekijöihin ja yrityksen kilpailuetuun. Lähtökohtana oli ajatus, että tulevaisuudessa käydään kovin kilpailu osaavasta henkilökunnasta, jolla on motivaatio sitoutua yrityksen tavoitteisiin ja näin ollen yritys saavuttaa kilpailijoihin nähden etua. Aaltonen tarkasteli yleisesti ilmiötä IT-alalla. Aaltonen kysyi tutkimuksessaan: Mitkä ovat työntekijän näkökulmasta omat vaikutusmahdollisuudet yksittäisiin alaistaitoihin? Haastateltavat olivat sitä mieltä, että oman työn tekeminen mahdollisimman hyvin ja kantamalla vastuun omasta tekemisestä lisäävät motivaation tunnetta. Jokainen haastateltava koki oman työn merkityksen ja tärkeyden yrityksen perustehtävän toteutuksessa. Aaltosen työssä ei pureuduttu syvällisemmin sitoutumiseen, samaistumiseen, motivaatioon tai ammattitaidon ylläpitoon, vaikka hän uskoi näistä erityisesti alaistaidon kilpailuetuna koostuvan. (Aaltonen 2008.)

Markku Silvennoinen ja Risto Kauppinen ovat tehneet oppaan tehokkaan alaisen taidoista: Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Teoksessa tarkastellaan johtamista alaisen näkökulmasta. Silvennoinen ja Kauppinen uskovat, että hyvä ja tehokas alainen sekä hyvä ja tehokas esimies ovat kuin kolikon kaksi puolta, toinen ei ole olemassa ilman toista. Esimies ei voi onnistua ilman johdettavia kuten ei kapellimestarikaan ilman orkesteria. Alainen puolestaan ei voi onnistua ilman esimiehen suunnan määrittelyä ja tukea. Tehokas työntekijä on aktiivinen ja sitoutunut organisaatioonsa ja esimieheensä, itsenäistä ajattelua ja tiukkaa kriittisyyttä kuitenkin unohtamatta. (Silvennoinen & Kauppinen 2008.)

Katriina Rehnäckillä on työn alla artikkelimuotoinen väitöskirja. Väitöskirjan ensimmäinen artikkeli on julkaistu, jossa hän tarkastelee kuntatyöntekijöiden arvioita onnis-

tumisestaan johtamisen tukemisessa työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. Lisäksi hän tarkastelee työssään epäonnistumisattribuutioiden yhteyttä työntekijän tekemään arvioon työyhteisönsä alaistaidoista. Artikkelin on julkaistu lehdessä *Psykologia* 45 (02), 2010. Hyvinvoivien työyhteisöjen työntekijät arvioivat itsensä paremmalla arvosanalla johtamissuhteessa toimimisessa kuin huonommin voivien työyhteisöjen työntekijät. Hyvinvoivien työyhteisöjen työntekijät syyttivät epäonnistumisestaan olosuhteita, kun taas huonommin voivien työyhteisöjen työntekijät syyttivät epäonnistumisestaan enemmän esimiestään. Esimiestään epäonnistumisestaan syyttäneet arvioivat myös yhteisönsä alaistaidot huonommiksi kuin itseensä tai olosuhteisiin epäonnistumisensa selittäneet. (Rehnbäck & Keskinen S. & Keskinen E. 2010.)

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat sen, että alaistaidon merkitys yleisesti on tiedostettu. Se on tärkeää ja sen nimeen vannovat niin esimiehet kuin alaiset itse. Myös esimiehen ja alaisen keskinäisellä suhteella, sen huomioimisella ja siihen panostamisella on tärkeä merkitys. Rehnbäckin molemmat tutkimukset korostavat työyhteisön hyvinvoinnin merkityksestä alaistaitoihin. Keskinen puolestaan totesi, että alaistaito edellyttää selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestaitoa. Itseäni kiinnostaa, mitkä ovat ne tekijät, joilla alaistaito voidaan tuoda näkyväksi osaksi työyhteisön arkea. Mitä itse olisin voinut vastata esimieheni kysymykseen alaistaidoistani tai niiden puutteesta. Tai miten olisin voinut toimia, että tuota kyseenalaistamista ei olisi tapahtunut.

## 4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni taustalla vaikuttavan teoreettisen viitekehyksen. Kuvaan uuden julkisjohtamisen New Public Management (NPM) -mallin, verkosto-organisaation, työssäoppimisen mallin sekä oppivan organisaation tunnuspiirteitä. Lisäksi kuvaan johtamista muutoksessa, päätöksentekoa sekä johtamisen keskeistä työkalua: kehityskeskustelua. Kuvaan myös dialogin ideaa. Aloitan määrittelemällä alaistaidon.

### 4.1. Alaistaidot

Alaistaito-termi on muodostettu johtamisen näkökulmasta. Termin sananmukainen merkitys on alaisena olemisen taito tai kyky olla johdettavana. Alaistaito - organizational citizenship - on peräisin englanninkielisestä akateemisesta maailmasta. (Arvassalo 2006.) Organizational citizenship behavior (OCB) tarkoittaa käyttäytymistä, joka edistää työyhteisössä sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä (Rehnbäck & Keskinen 2005a, 7). Kansainvälisestä kirjallisuudesta löytyy organizational citizenship behavior, organisaatiokansalaisuus - käsitteen lisäksi Leader-Member-Exchange (LMX) -teoria, jotka ovat alaistaito määritelmän takana. (Rehnbäck ym. 2010, 135.)

Greenberg & Baronin (2003) mukaan OCB eli organisaatiokansalaisuus sisältää muun muassa toisten auttamisen, tunnollisuuden, kansalaisaktiivisuuden, reilun pelin hengen ja sovinnollisuuden. Chattopadhyayn (1999) lähtee alaistaitomäärittelyssä työtovereiden auttamisesta (altruimismi) sekä ystävällisestä ja huomaavaisesta käyttäytymisestä työtovereitaan kohtaan. Conway & Briner (2002) kuvaavat alaistaitoon liittyvän intensiivisen halun toimia organisaation hyväksi. Alaistaidolla tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta joka vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan (Arvassalo 2006).

Leader-Member-Exchange LMX -teoria tarkastelee johtajuutta esimiehen ja työntekijän keskinäisenä vaihtosuhteena. Suhteeseen vaikuttavat molempien osapuolten

kyky ja halukkuus keskinäiseen ja rakentavaan suhteeseen, joka tyydyttää molempia. Suhde voi vaihdella esimiehen ja hänen eri alaistensa kanssa, näyttäytyen toisenlaisena. Vaihtosuhteen ollessa alhainen työntekijä täyttää työn tekemisessä minimivaatimuksen saaden työstään pelkästään sovitun korvauksen. Vaihtosuhteen ollessa korkea esimiehen ja alaisen suhteessa näkyy molemminpuolinen luottamus, kunnioitus, välittäminen ja vaikutusmahdollisuus. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus paremmin saada ylennys tai mielenkiintoisempia työtehtäviä, esimiehen tuen ja suoriutuksistaan hyvät arviot. Työntekijänä hän on sitoutunut ja motivoitunut. Tehokas johtajuus perustuu yhteiseen toimintaan, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Johtajuus syntyy prosessina esimies-alaisuudessa, johon molemmat osapuolet vaikuttavat. OCB viittaa työntekijän yleiseen tunnollisuuteen, avuliaisuuteen, reilunpelin henkeen, sovinnollisuuteen ja haluun osallistua työpaikan asioiden edistämiseen. OCB:llä kuvataan yksittäisen ihmisen toimintaa, vaikka siihen vaikuttavatkin olemassa olevat ryhmän normit ja käsitykset toimimisesta sosiaalisessa yhteisössä. LMX -teorian keskiössä on esimiehen ja alaisen muodostama suhde. Teoria tarkastelee esimiehen ja alaisen toimintaa ja taitoja olla vuorovaikutuksessa keskenään. Teorian mukaan työntekijä, joka toteuttaa OCB:n mukaista käyttäytymistä palkitaan esimerkiksi vallalla, tuella tai mielekkäällä työllä. OCB ja LMX täydentävät toisiaan. (Rehnbäck ym. 2010, 134–135.)

Alaistaito-termiä on kritisoitu siitä, että se korostaa liiaksi työntekijän alempana olemista tai alamaisuutta (Arvassalo 2006). Käsite alainen aiheuttaa negatiivista suhtautumista, jos se assosioidaan alamaisuuteen. Vastaavasti alaistaito-käsite saatetaan torjua, jos sen sisältöön ei pureuduta syvemmin. (Aarnikoivu 2008, 82.) Käsite ei ehkä ole vielä vakiintunut Suomen kielessä eikä sille löydy vastinetta, joka olisi vapaa vääränlaisesta alamaisuuteen tai alistaisuuteen viittaavasta sävystä. (Keskinen 2005b.) Alainen viittaa esimiehen vastinpariin johtamissuhteessa (Rehnbäck ym. 2010, 135). Alaistaidon käsite tuli suomen uutuussanalistaan vasta vuonna 2006, vaikka alaisuus ilmiönä on aivan yhtä vanha kuin johtajuuskin (Eskola 2006). Suomenkielessä sille ei ole määritelty paremmin kuvaavampaa sanaa.

## 4.2. Uusi julkisjohtaminen New Public Management (NPM)

Administratiivista koulukuntaa pidetään uuden julkisjohtamisen New Public Managementin (NPM) yhtenä vaikuttavana alkutekijänä ja juurena. NPM on vaikuttanut 1980-luvulta lähtien ja siitä on tullut 2000-luvun alun hallinnontutkimuksen valtavirta. (Salminen 2004, 21–24.) Uusi julkisjohtaminen kytkeytyy klassiseen organisaatiokeskusteluun. Gulickin POSDCORB-idea (Planning - suunnittelu, Organizing - organisointi, Staffing - henkilöstöhallinto, Directing - johtaminen ja ohjaaminen, Co-ordinating - koordinointi, Reporting - raportointi, Budgeting -budjetointi) sekä Taylorin tieteellinen liikkeenjohto ovat osaltaan vaikuttaneet koulukunnan painotuksiin. NPM:ssa hallinnon johtamisfunktiota ja valvontaa korostetaan. Lisäksi toimintaa mitataan suorituksilla, työsuoritusten arvioinnilla ja hyvää tulosta palkitaan. Taylorismi näyttäytyy uus-taylorismina uudessa julkisjohtamisessa. Klassiset organisaatioteoriat ovat tuoneet uuteen julkisjohtamiseen keskustelun tehokkuudesta. (Emt. 27, 76.)

NPM:n taustalla on Iso-Britannian pääministeri Margaret Thatcherin hallinnonuudistukset, jotka alkoivat 1970-luvulla ja jatkuivat aina 1990-luvun alkuun. Useissa OECD-maissa alkoivat 1980-luvulla uudistukset, jotka seurailivat uuden julkisjohtamisen painotuksia. (Emt. 77.) NPM on konkreettisten organisaatiomuutosten lisäksi kokonaan uudenlainen tapa ajatella ja järjestää julkista hallintoa. NPM:n sanotaan tarkoittavan siirtymistä byrokraattisista, standardoiduista palveluista kohti eriytyneempiä markkinoita, jotka ovat joustavampia ja käyttäjäystävällisempiä. NPM:n peruseriaate on, että yksityinen on julkista parempaa, jolloin yksityisen piirteitä yritetään tuoda julkiselle sektorille. (Eräsaari 2007.) Ajatuksena on se, että yksityiseltä sektorilta omaksutut toimintatavat soveltuvat kunnallisiin ja valtiollisiin organisaatioihin (Kuusela & Kuittinen 2008, 9). Kilpailun uskotaan parantavan laatua myös julkisella sektorilla. Uusi globaali talous edellyttää, että markkinavoimat säätelevät osaltaan julkisten palveluiden tarjontaa ja kysyntää. Silloin kun julkisia palveluita ei yksityistetä, niistä pyritään muokkaamaan yksityisen kaltaisia. (Eräsaari & Jokinen, 2008.) Nykyisen julkisen johtamisen sisältö ja asiantuntijuus edellyttävät yksityisen sektorin oppien hallitsemista, vaikka niiden soveltaminen on haasteellista. (Salminen 2004, 21, 26.) Ammattimainen johtajuus, managerialismi, on kehittynyt julkiselle sektorille samoista syistä kuin yksityiselle sektorille. Pyrkimyksenä ovat paremmat tulokset, suoritukset ja aikaansaannokset. Managerialismissa painottuvat eri aikoina eri

kriteerit kuten julkisten menojen leikkaukset, julkisten palveluiden markkinahakuisuus, pyrkimys saavuttaa enemmän vähemmillä resurseilla sekä muutosjohtaminen ja yrittäjäys. (Salminen 2004, 77.)

Yksityiseltä puolelta on lainattu ajatus, että vain muutos on pysyvää. Muutosten aikaansaaminen vaatii valtavasti työtä. Muutokset vaikuttavat niin asiakkaisiin kuin henkilöstöön. Organisatorinen ero tulee esimerkiksi siitä, että siirrytään niin sanottuun tilaaja-tuottaja-malliin. NPM:n keskeinen oikeutus liittyy ajatukseen vaativasta kuluttajasta. Tarkoitus on mahdollistaa monia palveluja, joista he voivat valita itselleen parhaat. Luomalla julkisille palveluille markkinat saadaan tasoa nostettua ja hintaa laskettua. (Eräsaari 2007.)

NPM näyttäytyy taylorismina 2000-luvun olosuhteissa. Taylor uskoi, että yksityiseltä sektorilta tuodut opit ovat sovellettavissa julkiseen hallintoon. Molemmissa johtamismalleissa korostuvat tulokset, suoritukset ja aikaansaannokset, joita voidaan palkita. Tarkoitus on tuottaa enemmän vähemmillä resursseilla. Taylorismissa korostuu ehkä eniten johtajan asema ja asemaan liittyvä auktoriteetti. Johtajalla on ikään kuin valta ja valvonta ylhäältä alaspäin. NPM puolestaan on johtamismalli, joka tähtää konkreettisemmin julkisen hallinnon muuttamiseen yksityissektorin kaltaiseksi ja joidenkin julkisten toimintojen yksityistämiseen. NPM:ssa korostuu kilpailu, jota markkinavoimat säätelevät. Henkilöstön tulee tunkea ja ymmärtää yksityissektorin liike-elämän säännöt ja käytännön lainalaisuudet.

#### **4.3. Matriisiorganisaatiosta verkosto-organisaation kautta kohti virtuaaliorganisaatiota**

Organisaatioiden vuorovaikutus ympäristönsä kanssa asettaa omat vaatimuksensa organisaation rakenteelle. Hitaasti muuttuvassa ympäristössä organisaatorakenne voi olla rakenteeltaan jäykkä ja hierarkkinen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatorakenteelta vaaditaan joustavuutta. (Juuti 2006, 208; Lämsä & Hautala 2005, 153.) Auktoriteettisuhteet määräytyvät vertikaalisen organisaatorakenteen perusteella, osastojako puolestaan määräytyy horisontaalisessa tasossa. Vertikaalinen ja horisontaalinen ulottuvuus määrittävät yhdessä organisaation muodollisen raken-

teen. (Juuti 2006, 208.) Rakenteellisella muodostumisella haetaan toiminnan suorituskyvyn parantamista (Lämsä & Hautala 2005, 153).

Funktionaalinen eli toiminnallinen organisaatorakenne perustuu Fredrik Taylorin teoriaan tieteellisestä liikkeenjohtamisesta. Toiminnot on erotettu omiksi yksiköiksi samankaltaisten työtehtävien mukaan, jolloin henkilöt voivat keskittyä omaan osaamisalueeseensa. (Lämsä & Hautala 2005, 161.) Vakaumuksellisimpia linjaorganisaation kannattajia ovat sotilaat. Siellä missä panoksena on ihmishenki, on oltava selvää, kuka päättää ja kantaa vastuun (Seppänen 2009a).

Useiden erilaisten toimintojen ja ammattien organisaatioissa organisaatorakenne on horisontaalisesti monimutkaisempi, joka osaltaan vaikuttaa toimintojen koordinointiin, ihmisten väliseen viestintään sekä vuorovaikutukseen. Yksikkö-, osasto- ja tiimijako vaikuttavat ihmisten tapaan ajatella, heidän työasenteisiin sekä organisaatioon ja työhön sitoutumiseen. (Juuti 2006, 209.) Paine siirtyä pois funktionaalisesta divisioonarakenteeseen syntyy, kun organisaation toiminta monimutkaistuu esimerkiksi sen tuotteiden ja palveluiden määrän lisääntyessä. Divisioonarakenne korostuu myös silloin, kun organisaatioiden koko kasvaa ja toiminta laajenee. Näissä organisaatioissa on hajautettu valta tulosityksiköiden johtajien vastatessa oman yksikkönsä tuloksesta, kuitenkin niin, että ylin johto vastaa viime kädessä koko organisaation johtamisesta ja kehittämisestä. (Lämsä & Hautala 2005, 161.)

Matriisiorganisaatiossa eri tulosityksiköt, osastot, projektit ja tiimit ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Rakenne on toimintokohtaista, jossa kukin vastaa omasta toiminnastaan muulle organisaatiolle. Lisäksi organisaatio on rakennettu divisioonien mukaisesti esimerkiksi tuotteittain tai palveluittain. Matriisissa henkilöillä saattaa olla kaksi esimiestä, toimintokohtainen ja tuote- tai palvelukohtainen esimies. (Lämsä & Hautala 2005, 163.) Matriisiorganisaatiossa vastuu jakautuu mutkikkaammin. (Seppänen 2009a.) Matriisin tarkoituksena on lisätä organisaation joustavuutta (Seppänen 2009b).

Verkostorakenne on joukko toistensa kanssa vuorovaikutuksellisessa suhteessa olevia toimijoita, ihmisiä, organisaation osia tai kokonaisia organisaatioita. Verkostoissa hämärtyvät rajat ja ne pyrkivät amebamaisiin joustaviin rakenteisiin. Verkostot ovat



monimutkaisia organisaatioita, joiden sisällä on erilaisia keskinäisiä suhteita. Verkoston toiminnassa voi olla mukana myös ulkopuolisia kumppaneita, joilta hankitaan perustehtävän ulkopuolista toimintaa. Verkostorakenne voi olla tasavertainen kumppanuusverkosto tai ydintoimijan hallitsema verkosto. Virtuaaliorganisaatio puolestaan on uusi organisaatorakenteen muoto, joka hyödyntää viimeisintä tieto- ja viestintätekniikkaa yhteydenpidossa. Virtuaaliorganisaatiossa mahdollistetaan työn tekeminen ajasta ja paikasta riippumatta, jolloin etätyön määrä lisääntyy. (Lämsä & Hautala 2005,164–165.)

## **4.4. Johtaminen**

### **4.4.1. Päätöksenteko**

Organisaatioiden valtaa on kyky, jolla ne kohtaavat ja ratkaisevat kohtaamansa haasteet. Saksalainen julkishallinnon teoreetikko Max Weber korosti vallan merkitystä analysoidessaan organisaatioiden byrokratisoitumista ja sen seurauksia yhteiskunnassa. Valta on organisaatioille keino, tahto ja halu aikaansaada tuloksia. Valta mahdollistaa, yhdistää sekä erottaa. Organisaatioiden on tärkeää olla tietoisia omasta vallastaan - valtapääomasta. Taitavasti valtaa käyttämällä organisaatio voi onnistua tavoitteissaan. (Harisalo 2008, 213.) Vallankäyttö vaatii päätöksentekoa. Johdon on päätettävä, kuinka he käsittelevät henkilökuntaansa ja mitä he kertovat heille organisaatiosta ja sen tulevaisuudesta. Johtajien on kyettävä päättämään suunta ja keinot sen saavuttamisen. Lisäksi johdon tulee valita oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Niin rutiinitehtävät kuin vaativat monimutkaiset asiat, vaativat päätöksiä. Päättäminen pakottaa pohtimaan varmuutta ja epävarmuutta, vakautta ja muutosta, ennakoitua ja ennakoimattomuutta sekä onnistumisen ja epäonnistumisen todennäköisyyttä. (Emt. 146.)

Organisaation toiminta on perusluonteeltaan päätöksentekoa siitä, mitä tehdään tai jätetään tekemättä. Muu toiminta on seurausta päätöksenteosta. Päätökset vaikuttavat siihen, kuinka hyvin organisaatio suoriutuu tehtävistään. Päätöksenteko selittää organisaation saavutuksia paremmin kuin raha, koulutus tai tietämys. Perusteellinen päätöksenteko edellyttää vaihtoehtojen etsimistä, tunnistamista ja niiden pohtimista,

puntarointia sekä muokkaamista. Valintojen jälkeen, ne on pantava täytäntöön ja niitä on seurattava virheiden tunnistamiseksi ja korjaamiseksi. (Emt. 145–146.) Tärkeät, isot valinnat ja päätökset ovat strategisia, jotka luovat perustan operatiiviselle päätöksenteolle. Eri tasoilla tapahtuvat operatiiviset päätökset on johdettava ylimmän johdon tekemistä strategisista valinnoista ja tavoitteita. (Emt. 260.)

#### **4.4.2. Muutosjohtaminen**

Johtamisen tehtävänä on ohjata yksilöt, työryhmät, tiimit ja koko organisaatio työskentelemään haluttuun suuntaan. Lisäksi ryhmät ja ihmiset täytyisi saada ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin ja vastuullisuuteen työnsä ja toimintansa kehittämisessä. Tarvitaan asennetta, halua ja sitoutumista päämääriin. Johtamistyön peruskysymys onkin motivointi ja ihmisten asenteisiin vaikuttaminen. Ihminen ei ole kone, jota ulkoapäin voidaan ohjata ja määrätä. Johtaja voi osaltaan vaikuttaa ihmisten ulkoiseen käyttäytymiseen, motivaatioon ja asenteisiin omalla toiminnallaan ja esimerkillään. Keskeistä muutosjohtamisessa onkin vuorovaikutussuhde, johon osallistuvat molemmat osapuolet – johto ja työntekijät (Järvinen 1998, 18–19). Ryhmä voi syyllistyä väitteeseen, että toiminta on riippuvainen johtajasta. Jos koetaan, että johtaja ei vastaa ryhmän toiveita, ryhmä on kyvytön toimimaan (emt. 34). Monesti byrokraattisessa työyhteisössä odotetaan, että päälliköt antavat selvät ohjeet, joiden mukaan työ tehdään (emt. 53). Kasvion mukaan vuorovaikutukselliseen ja koordinoituun toimintaan perustuvat organisaatiot tarvitsevat johtajansa samoin kuin orkesterit tarvitsevat kapellimestarinsa tai urheilujoukkueet valmentajansa (Kasvio 2006, 258).

Esimiehen muodollinen asema ja rooli antavat hänelle oikeutuksen tehtävänsä. Arvovalta on välttämätön, mutta ei välttämättä takaa onnistumista johtamistyössä. Johtajan rooli ja sen säilyttäminen ovat johtajan tärkeä työkalu, jolla hän voi hoitaa työtään menestyksekkäästi. Esimiehen rooli on aina erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten. Esimies on linkki yksikkönsä, muun organisaation ja toimintaympäristön välillä (Järvinen 1998, 63–76). Johtajien ihmiskäsitys (näkemys ihmisestä, hänen kyvyistään ja haluistaan tehdä työtä sekä kehittyä ja muuttua) vaikuttaa oleellisesti hänen johtamiskäytäntöjen valintaan. Kehittävän ja kannustavan johtajan ihmiskuvaa voidaan luonnehtia kasvuhakuisuutta korostavaksi, jolloin ihmisen luontaista aktiivi-

suutta, kehittämiskykyä ja -halua sekä vastuullisuutta vahvistetaan. (Ruohotie 1993, 303.)

Muutosten johtamisessa on ylläpidettävä ja edistettävä henkilöstön työkykyä ja aikaansaavuutta tavoitteiden saavuttamiseksi muutoksesta huolimatta. Muutoksen johtaminen tarkoittaa uusia asenteita, arvoja ja toimintoja sekä niiden vakiinnuttamista. Lisäksi se tarkoittaa yhteistoiminnan kehittämistä ja uuden oppimisen tukemista. (Perkka-Jortikka 2002, 147.) Myös työssä jaksamisen johtaminen on lähijohdon vastuulla (emt. 156). Työpaikkoja kohdanneiden muutosten vuoksi psykologisen tiedon tarve lisääntyy johtamisessa. Johtajien ja esimiesten tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota, kiinnostusta sekä ymmärrystä ihmisten toimintaan sekä ryhmädynamiikkaan. (Järvinen 1998,17). Keskeinen onnistumisen edellytys muutoksissa tai uuden kehittämishankkeen käynnistyksessä on se, että johto keskustelee ja saavuttaa riittävän yksimielisyyden keskuudessaan kehittämistyön tavoitteista ja tehtävästä. Sen jälkeen johto voi perustella asian henkilöstölle. Työntekijöiden tulee ymmärtää muutos heidän omasta näkökulmastaan. Muutostilanteissa johdon ja esimiesten on vaurauduttava palaamaan yhä uudelleen keskusteluun merkityksestä, hyödyistä ja tarkoituksesta. Yhä uudelleen käytävä keskustelu on muutoksen tekemistä, jossa tapahtuu psyykkistä työtä. Muutos edellyttääkin kaikilta pitkäjänteistä ja määrätietoista ponnistelua (Järvinen 1998, 21–22). Työyhteisöä tulisi tarkastella kokonaisuutena niin asioiden (management) kuin ihmisten (leadership) johtamisen yhteenliittymänä (emt. 45). Asenteiden muutosta tapahtuu niin rationaalisella kuin emotionaalisella tasolla. Järkiperäinen perusteleminen ja argumentointi ovat tärkeitä, mutta samalla asioita on hyvä käsitellä myös tunnetasolla. (Perkka-Jortikka 2002, 150.)

Organisaatiossa saatetaan valuttaa päätöksiä ja kehittämishankkeita ylhäältä alas ilman keskustelua. Tällöin työntekijät kokevat, että heitä ei ole kuultu vaan heidät pakotetaan toimimaan toisen tahdon mukaisesti. Syntyy uhkatilanne, jossa henkilöstö saattaa reagoida taistelulla pakotteita vastaan. Toisaalta henkilöstö saattaa puolustautua suhtautumalla välinpitämättömästi tai kyynisesti muutosyrityksiin passiivisuudella. Henkilöstö tottelee näennäisesti vaadittua toimintatapaa, mutta ei sitoudu muutokseen henkisesti. Johtamiskulttuurin jälkeenyjäänisyys käskytyksellä saa ihmiset tekemään, mutta ei ajattelemaan. Moderni yksilö ei suostu työskentelemään ympäristössä, jossa häntä ei arvosteta itsenäisesti ajattelevana, vastuullisena ihmi-

senä. Sivistyksen hintana on ihmisen vaikeus työskennellä, mikäli se ei ole mielekäs-tä. (Järvinen 1998, 24–49.) Johtajan tehtävänä on käydä keskustelua henkilöstön kanssa säännöllisesti työn päämääristä ja sisällöistä (Perkka-Jortikka 2002, 139). Heikkilä & Heikkilän (2001) mukaan muutostilanteissa johtamisen ja ohjausprosessin tarkoitus on auttaa yksilöä, ryhmää, organisaatiota tai sosiaalista systeemiä määrittelemään ja rikkomaan haitalliseksi havaittuja käyttäytymiskuvioita, jolloin ihmisten voimavarat vapautuvat kehittymiseen ja oppimiseen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 28–29.) Yhteistyön edellytys on toinen toisensa kunnioittamisessa ihmisenä ja oman ammatinsa osajana. (Seppälä & Suokas 1987, 9). Asiakassuhteet, tiedonkulku, palaute työstä, sosiaalinen tuki, vaikuttaminen ja osallistuminen edellyttävät vuorovaikutusta selkeillä pelisäännöillä. Vuorovaikutusrakennetta voidaan kutsua esimerkiksi yhteisö- tai tiimitapaamiseksi, -kokoukseksi, palaveriksi tai työpaikkakokoukseksi. Tärkeintä on, että kokoontuminen on avointa. (Perkka-Jortikka 2002, 132.)

#### **4.4.3. Kehityskeskustelu johtamisen työkaluna**

Performance appraisal, employee rating, employee evaluation, job evaluation, performance review ja performance evaluation termejä käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa puhuttaessa kehityskeskusteluista. Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu on vuorovaikutteista työn arviointia (Mathis & Jackson 2006, 329). Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja hyvän suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu on kuin tilinpäätös, jossa tarkastellaan mennyttä ja nykytilaa oppimisenäkökulmasta. Samaisessa yhteydessä katsotaan myös tulevaisuuteen tavoitteena luoda edellytykset työssä onnistumiselle. (Aarnikoivu 2008, 115.) Hyvää työyhteisöä rakennetaan mm. kehityskeskusteluissa (Perkka-Jortikka 2002, 133.)

Johtaminen on ketju toimintoja, joiden on tuettava toinen toisiaan. Kehityskeskustelu on oleellinen osa tässä ketjussa kuvaten Performance Managementin, suoritusjohtamisen tai valmentavan johtamisen kokonaiskuvaa. Oleellinen ohjaava tekijä on organisaation visio, jonka perusteella määritellään strategiat budjetteineen ja investointisuunnitelmineen. Strategisen suunnitteluprosessin avulla ihmiset, joita tarvitaan suunnitelmien läpiviemiseen ja sitoutumiseen, osallistuvat prosessiin. Tavoitejohta-

misessa puolestaan keskitytään pitämään huoli siitä, että tavoitteet saavutetaan, sen jälkeen kun niistä on sovittu. Tärkeää johtamisenketjussa on muuttaa organisaation visio ja strategia suoritustavoitteiksi sekä ryhmä- että yksilötasolla, jolloin jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja mikä hänen roolinsa on. Suoritustavoitteet tulee muuttaa osatavoitteiksi ja toimintasuunnitelmaksi. (Valpola 2002, 31–33.)

Kehityskeskustelu ei poista tarvetta esimiehen ja alaisen jatkuvaan yhteydenpitoon. Kehityskeskustelulla varmistetaan, että tiettyihin tärkeisiin asioihin keskitytään muutamana kerran vuodessa. Kehityskeskustelussa tulisi kirjata asiat ylös sovittuine toimenpiteineen, jolloin varmistetaan viestinnän onnistuminen. Asiat sujuvat, kun ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa riittävästi. Management by walking around ja walk your talk liittyvät yhteistyön sekä tavoitteiden ja arvojen sitoutumisen juurruttamiseen käytäntöön. Avainhenkilöiden, johdon ja asiantuntijoiden tulisikin liikkua ja näkyä työyhteisössä. (Valpola 2002, 35–37.)

360 palaute on nimetty kompassiruusun mukaan. Henkilö saa palautetta esimieheltään, alaisiltaan, työtovereiltaan sekä yhteistyökumppaneiltaan. Samalla hän arvioi itse omaa toimintaansa. Tulokset kertovat, miten henkilö omasta mielestään toimii sekä miten muut kokevat hänen toimivan. Palaute on monipuolista, jonka hyödyntäminen on omalla vastuulla. (Valpola 2002, 59–63.) Palautetta antamalla ja vastaanottamalla voidaan tukea työntekijän kehittymistä ja kehittää omia esimiestaitoja (Poikela 2005, 27). Kehityskeskustelu voi olla ensisijainen tiedon ja palautteen saamisen tila. Toisaalta siinä voidaan selventää molemminpuolisia odotuksia, sekä tavoitteiden toteuttamisen mahdollisuuksia (Mathis & Jackson 2006, 336; Palin 2007, 85.) Kehityskeskustelu on hyödyllinen keino kehittää ja edistää alaitaitoja. Havainnoinnilla voidaan tuoda esimiehen tietoon kaikki perustehtävän suorittamiseen eli päivittäiseen työntekoon liittyvät haasteet ja mahdollisuudet. Molemminpuolisista odotuksista keskusteleminen on ikään kuin psykologisen sopimuksen avaamista ja jäsentämistä. Erilaisia keinoja hyödyntämällä voidaan löytää yhteinen ymmärrys tavoista, joilla alaiset mahdollistavat osallistumisensa esimiesten odotuksia ja toiveita vastaavaan johtamistyöhön. (Palin 2007, 85.)

Organisaatioissa käytävien kehityskeskustelujen tulisi olla aidosti kehittäviä. Käytyjen keskustelujen avulla opitaan entistä osaavimmiksi työntekijöiksi. Ei siis enää riitä, että

ne ovat ohjeistamisen tai tulostavoitteista sopimisen tilaisuuksia. Oppimisen johtaminen tulisi mieltää tiedon, suorituksen ja osaamisen johtamiseen verrattavaksi elementiksi johtamisen kokonaisuudessa. (Poikela 2009.) Osaamiskeskustelussa huomio on reflektiossa ja itse toiminnassa. Keskustelun painopiste on ongelmien havaitsemisessa ja työympäristön tarjoaman tiedon ja oppimismahdollisuuksien hyödyntämisessä ongelmien ratkaisemiseksi. Osaamiskeskustelu edellyttää ongelmatilanteiden reflektointia ja analyysiä luottamuksellisessa ja tasavertaisessa ilmapiirissä. Esimiehen on nähtävä oma asemansa uudessa valossa työssäoppimisen suhteen. (Poikela 2005, 49–50.) Wink (2007) löysi väitöstutkimuksessaan neljä erilaista kehityskeskustelun muotoa, joista hedelmällisimmäksi Wink nimesi dialogisen kehityskeskustelun muodon, jossa toimiva ja onnistunut vuorovaikutteinen keskustelu synnyttää dialogia. (Wink 2007.)

#### **4.5. Dialogi**

Dialogi tulee sanoista dia ja logos. Dia tarkoittaa lävitse ja logos tarkoittaa sanaa, puhetta tai järkeä. Dialogissa voi olla mukana kaksi tai useampia osallistujia. Dialogi on merkitysten vapaata virtaa, jolloin osallistujat tuovat avoimesti esille ajatuksenkulkuun. Osallistujat ovat mukana tasavertaisina, jokaisen mukaantulo on tärkeä ja sitä arvostetaan aidosti. Dialogissa rakennetaan yhteistä näkemystä, jonka tuloksena syntyy yhteisymmärrys. Dialogissa on kysymys kohtaamistaidosta. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on aikojen alusta lähtien tavoiteltu ymmärretyksi tulemista ja toisen ymmärtämistä. (Aarnio & Enqvist.)

Dialogissa taitava osaa ottaa vuoron ja antaa sen toiselle, hän osaa kuunnella ja ottaa toisen puheen sellaisenaan vastaan, hän jatkaa kohdentuneesti toisen puheenvuorosta, vastaa toisen kysymyksiin, tiedustelee toisen ajatuksenkulusta sekä osaa avata toisen puheen henkilökohtaisia merkityksiä tarkemmin. Osallistujalle tulee halu jatkaa, koska tällaisessa keskustelussa tulee kuulluksi ja voi kohdata ihmiset ja asiat aidosti ja vapaasti. Dialogiin kuuluu aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen keskusteluun myös vaikeissa tilanteissa. Dialogissa välitetään toisista ja suhtaudutaan toisiin kunnioittaen ja vilpittömästi, toiselle hyvää tahtoen. Dialogissa luodaan kokonaiskuvaa jostain asiasta. Jokainen osallistuja tuo oman palasensa tämän kuvan raken-

tamiseen. Dialogissa voidaan olla samaa tai eri mieltä, kuitenkin oman näkökulman julki tuominen on tärkeää. (Aarnio & Enqvist.) Dialogi tuottaa innovatiivisia ratkaisuja, koska sen tarkoituksena on murtaa ilmeisenä pidettyjä asioita, järjestellä syy- ja seuraussuhteita ja tunnistaa uusia mahdollisuuksia. Dialogi kaivaa esille syvimät ajatukset ja oivallukset, yhdistää ne toisiinsa tuottaen uusia yhdistelmiä. (Harisalo 2008, 308.)

Aidolle dialogille ominaista on muiden keskusteluun osallistuvien asemaan asettuminen ja omien taustaoletusten kyseenalaistaminen. Lisäksi aitoon dialogiin tarvitaan tietoisuutta omista toimintatavoista ja lähtöoletuksista, jotta kyetään arvioimaan menettelytapojen tarkoituksenmukaisuutta ja kehittämään niitä. (Kangasharju, Nikko & Sääntti 2003.) Dialogissa on kysymys toisen kohtaamisesta suunnitellusti työnjaossa ja suunnittelematta sen ulkopuolella. Kohtaamisessa avautuu mahdollisuus jakaa ideansa ja oivalluksensa keskenään. Organisaation työnjako on riippuvainen dialogista, joka on syvempää, vaikeammin tavoitettavaa ja vaikutettavaa kuin rakenne, säännöt ja käytännöt. (Harisalo 2008, 307.)

Dialogi luo organisaation hengen. Johdon tulisi kyetä ilmaisemaan strategiset pyrkimyksensä, jotta työntekijät voivat jakaa työnjaon koordinoitua prosessit. Organisaation kehittäminen vaatii monipuolisuutta kuten esimerkiksi asioiden kyseenalaistamista työntekijöiden ja asiakkaiden taholta. Kehittäminen tulisi sijoittaa dialogiin. Keskustelun tavoitteena on antaa osallisille mahdollisuus esittää omat näkemyksensä sekä näkemysten erilaisuuden sallimisen ja sietämisen. Keskustelu edellyttää henkistä itsenäisyyttä ja riippumattomuutta toisten mielipiteistä, havainnoista, tulkinnoista, käsityksistä ja vaikutusvallasta. Avoimen keskustelun voidaan sanoa toimivan kuin magneetti, joka vetää puoleensa ja vahvistaa halua osallistua. Luova keskustelu on ennakkoluulotonta, virikkeellistä ja antaa ajattelulle uutta ulottuvuutta. (Harisalo 2008, 307.) Koko organisaation kattavat yhteisötapaamiset sekä tiimi- ja työryhmäpalaverit luovat työyhteisöä vahvistaen vuorovaikutusrakenteita. Samalla tuotetaan hyvää työyhteisöä. (Perkka-Jortikka 2002, 138–139.)

Auktoriteettiasema, valta ja ammatillinen tietämys ja kokemus voivat rajoittaa keskustelua, väittelyä ja dialogia. Näihin juuttuneiden voi olla vaikea kuunnella ja ymmärtää toisten oivallusten potentiaalia. Myös aika- ja resurssirajoitteet aiheuttavat dialogin

vähättelyä. Tuottavuus- ja tehokkuusvaateet ajavat ihmiset hyödyntämään vanhoja kokemuksia ristiriitojen ylittävien ratkaisujen löytämisen sijaan. (Harisalo 2008, 308.)

#### **4.6. Työssäoppimisella kohti älykästä organisaatiota**

Virallisen koulutusjärjestelmän puitteissa tapahtuva formaalinen oppiminen on ehkä tärkein oppimisen muoto. Nonformaalinen oppiminen puolestaan on organisoitu virallisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella esimerkiksi vapaan sivistystyön puitteissa. Informaalista oppimista tapahtuu niin virallisen kuin epävirallisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella arkipäivän tilanteissa, työssä ja työtehtävissä. Aikuiskasvattajat määrittelevät elinikäisen kasvatuksen ja oppimisen koostuvan näistä peruselementeistä. (Poikela 1999, 26.)

Viime vuosien ehkä yleisin oppimista kuvaava malli on Kolbin (1984) kehittänyt oppimistoiminnan syklikuvaus. Kolbin syklimalli kuvaa kokemusta oppimisen tuloksena. Poikelan ja Järvisen kehittelyn tuloksena on syntynyt työssäoppimisen prosessimalli. Mezirowin (1991) mukaan reflektiivisyys on oppimisen edellytys, jossa kontekstilla on tärkeä merkityksensä. Myös Kolb (1984) kuvaa reflektion kokemuksellisen oppimisen syklin yhtenä vaiheena. Reflektio on aikaisemman tai hankitun kokemuksen havainnointia ja pohdintaa, jota oppija voi tehdä yksin, muiden oppijoiden tai ohjaajansa kanssa yhdessä. Reflektion tehtävänä on ylläpitää oppimistoimintaa tekemisen ja ajattelun välillä. (Poikela 2005.) Lave ja Wenger kuvaavat oppimisen sosiaalisesti tapahtumaksi, jossa oppimisen lähtökohtana on sosiaalisesti jaettu osaaminen (Lave & Wenger 1991). Kokemuksellinen oppiminen on kokonaisvaltaista oppimista, joka tarkastelee oppimista kokemuksen, reflektoinnin, kognition ja kokeilun vaiheiden jatkumona, jolloin se soveltuu työssäoppimisen ja sen ohjaamisen perustaksi. (Poikela 2007, 26.)

Työssäoppimisen malli alkaa kokemuksellisen oppimisen pohjalta. Oppijan aikaisempi konkreettinen kokemus muodostaa työssäoppimisen perustan. Sitä seuraa reflektiivinen havainnointi eli kokemuksen ja siihen liittyvien merkitysten havainnointin, tunnistamisen sekä analysoinnin uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Reflektio vaatii palautetta toisten kokemuksista, joiden analysoinnin tuloksena saatetaan löy-



tää uusi ratkaisu. Vaihe edellyttää käsitteellistämistä, jäsentelyä, suunnittelua ja mallintamista. Prosessi tuottaa uuden kokemuksen, joka toistuu syvenevänä kehänä. Työssäoppimisen prosessin vaiheet toteutuvat yksilön, yhteisön kuin koko organisaation konteksteissa. Yhteisen työn yhteydessä prosessin vaiheita ovat kokemuksen vaihto, reflektointi, käsitteellisen tiedon organisointi ja tekemällä oppiminen. Oppiminen pohjautuu arviointitietoon, jota ryhmä luo aikaisemmin koetun ja saadun palautteen pohjalta. Uutta tietoa syntyy, kun se ei ole palautettavissa yksittäisen ryhmän jäsenen kokemukseen tai mielipiteeseen asiasta. Kokemuksesta oppimista voidaan kutsua kokonaisvaltaiseksi oppimiseksi, koska se tarkastelee oppimista kokemuksen, reflektoinnin, kognition ja tekemisen jatkumona. (Poikela 2005.)

Osaamisen johtamisessa työntekijä on työnsä paras asiantuntija. Organisaatioiden haasteena onkin saada näkymätön, ihmisissä oleva hiljainen tieto ja taito käsitteelliseen muotoon. (Perkka-Jortikka 2002, 154.) Nonaka (1994, 16) jakaa yksilöllä olevan tiedon kahteen kategoriaan: eksplisiittisen eli koodattuun, näkyvään tietoon, joka on verbalisoitavissa, sekä hiljaiseen (tacit knowledge), näkymättömään eli implisiittiseen tietoon, jota ei voi verbalisoida. Tiedon tuottaminen näkyväksi edellyttää osaamisen ilmaisemista esimerkiksi metaforien ja analogioiden muodossa (Nonaka 1994, 21). Tällöin tieto muuttuu näkyväksi, organisaatiossa jaettavaksi tiedoksi. Nonaka ja Takeuchi (1995, 61–70) kuvaavat näkyvän ja näkymättömän tiedon olomuodon prosessiksi. Ensimmäisessä vaiheessa yksilöllinen hiljainen tieto muuttuu organisaationaalliseksi näkymättömäksi tiedoksi. Toisessa vaiheessa näkymätön tieto muuttuu uudeksi näkyväksi tiedoksi. Kolmannessa vaiheessa näkyvä tieto yhdistyy muuhun näkyvään tietoon. Neljännessä vaiheessa kombinoitu näkyvä tieto muuttuu jälleen näkymättömäksi tiedoksi. Uusi tieto laajenee ja syvenee kehämäisenä spiraalina, joka alkaa sosialisoinnin prosessina muuntuen dialogin ja yhteisen reflektoinnin kautta prosessiksi ja edelleen näkyvän tiedon yhdistelyn kautta kombinaatioksi. Seuraavassa vaiheessa siirrytään tekemällä oppimisen ja kokemusten vaihdon kautta jälleen sosialisoinnin prosessiksi. (Poikela 1999, 258–259.) Hiljaisesta tiedosta tulee organisatorista tietoa koko työyhteisön käyttöön. Oppiva organisaatio ja osaamisen johtaminen rakentuu antamalla ääni ja tila kokemuksellisuuden moniäänisyydelle ja kontekstien runsaudelle (Perkka-Jortikka 2002, 154).

Oppiva organisaatio kuvaa toimintatapaa, joka kannustaa oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Tuloksiin pääseminen edellyttää oppimisen infrastruktuuria eli järjestelmää, jossa on kehittävää vuorovaikutusta ja informaatiota vaihdetaan, uutta osaamista sovelletaan ja rohkaistaan kokeiluihin sekä tuloksia seurataan. (Ruohotie 2000, 69). Oppivassa organisaatiossa omavastuinen oppiminen on erinomainen keino mahdollistaa, tukea, rohkaista, saada aikaan ja helpottaa kokemuksesta oppimista. Yrityksen hengissä pysymisen ja henkilöstön menestymisen takaavat aktiivinen mukautuminen muuttuvaan toimintaympäristöön. Lisäksi se vaatii jatkuvaa itsestä lähtevää kehittymistä ja muutosta. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 9.)

Kehittyminen oppivaksi organisaatioksi edellyttää valtuuksien antamista työntekijöille. Vanhakantaisessa organisaatiossa koetaan, että tieto on valtaa ja sen jakamisen uskotaan vähentävän valtaa. Oppivassa organisaatiossa puolestaan edellytetään tiedon vapautta, jakamista ja sen hyödyntämistä. (Ruohotie 2000, 70.) Organisaation oppimista ei voida kuvata samalla tavalla kuin yksilötasolla tapahtuvaa oppimista. Organisaation oppiminen ei ole yksilöiden oppimisen summa. Kun yksilö oppii, hänen käyttäytymisensä muuttuu. Organisaation oppimista voidaan kuvata tiedon omaksumisena, informaation jakamisena ja jakautumisena organisaatiossa, informaation tulokintana sekä organisaation muistina, kun tarkastellaan oppimista suhteessa tietoon ja informaatioon. (Hakkarainen & Helenius & Jääskeläinen 1999, 33.)

Sydänmaalakan mukaan oppivalla organisaatiolla on kyky sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppiva organisaatio oppii kokemuksistaan ja se pystyy muuttamaan toimintatapojaan nopeasti. Myös oppivassa organisaatiossa tehdään virheitä, mutta niistä otetaan opiksi. Sydänmaalakka puhuu mieluummin organisaation oppimisesta, jolla hän tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua toimintatapoja ja prosesseja muuttamalla suotuisassa ympäristössä. Hän käyttääkin oppivasta organisaatiosta mielestään kuvaavampaa nimitystä - älykäs organisaatio. (Sydänmaalakka 2004, 56–57.)

Sengen (1990) mukaan oppivassa organisaatiossa ihmisellä on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja siten saavuttaa haluamiaan tuloksia uusien ajattelumallien viritämiseksi. Ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja mahdollisuus yhdessä oppimiseen. Argyrisin (1993) mukaan oppivan organisaation jäsenet kyseenalaistavat toimintaansa, ha-

vaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä jatkuvasti uusimalla omaa ja organisaation toimintaa. Poikela (1999) painottaa, että organisaation voidaan sanoa oppineen, jos organisaation jäsenet toimivat eri tavalla aikaisempaan verrattuna. Osaamista ei vain saavuteta, vaan se jää pysyväksi muuttuneeksi toimintatavaksi. Organisaatio on oppinut oppimaan. Organisaationaalisen tiedon luomisesta ja osaamisen tuottamisesta on tullut kilpailutekijä, jolla yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot osoittavat paremmuuttaan (Poikela 2009). Oppivassa organisaatiossa on tärkeää hyödyntää hiljainen tieto, tuoda asioita näkyviksi organisaation tietoisuuteen, puhua asioista oikeilla nimillä ja tarkastella niitä eri näkökulmista.

## 5. TUTKIMUSONGELMA

Alaistaito-teema on askarruttanut mieltäni oman henkilökohtaisen kokemukseni vuoksi, kuten alussa kuvasin. Kokemukseni vaikutti suuresti siihen, minkälaiseen tutkimustehtävään päädyin. Tutkimusmatkani alussa muotoilin tutkimuskysymykset melko väljästi. Tehtävä tarkentui matkani aikana. Tehtäväni tarkoituksena on antaa lisäymmärrystä työyhteisöille ja siellä toimiville esimiehille ja alaisille. Tarkoitukseni on tuoda esille tietyssä kontekstissa koettua toimintaa. Kertyneen aineiston luonne on vaikuttanut siihen, mitä olen siitä nostanut esille keskeisinä ja tärkeinä. Halusin tutkimuksellani selvittää, mistä organisaatiokansalaisuudessa on kysymys ja mistä se koostuu. Päädyin esittämään aineistolleni yhden pääkysymyksen ja kolme alakysymystä, joiden avulla pyrin ilmiötä ymmärtämään ja kuvaamaan.

Tutkimukseni pääkysymys on:

Miten organisaatiokansalaisuus tuotetaan valtionhallinnon  
IT-asiantuntijaorganisaatiossa?

Kolme alakysymystä puolestaan kuuluvat näin:

1. Miten alaistaidon kehittymistä tuetaan esimiesten taholta?
2. Miten alainen voi itse kehittää alaistaitoaan?
3. Millä tavalla alaistoimintaa tulisi kehittää?

## 6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni lähestymistapa on kvalitatiivinen. Valitsin laadullisen lähestymistavan vuoksi, että olen kiinnostunut luonnollisista tilanteista, tapahtumien yksityiskohdista sekä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten ihmisten merkitysrakenteista. (Metsämuuronen 2005, 203; Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1994, 10.) Alkuun minulla oli alustava tutkimuskysymys, jota varten lähdin aineistoa keräämään ja josta lähdin hakemaan lisäymmärrystä alaistaidoille. Tehtäväkseni jäi selvittää, mitä haen aineistosta ja minkä vuoksi sen keräsin. Haastateltavani puolestaan saivat tuottaa vapaasti käsityksiään tutkittavasta asiasta. (Eskola 2007, 162.)

Kiinnostukseni kohteena on tiettyssä ympäristössä tapahtuva käytännön toiminta, jota kokonaisvaltaisesti tarkastelen ja kuvaan. (Syrjälä ym. 1994, 11.) Kyseessä on empiirinen tutkimus, jossa monipuolisia tietoja käyttäen tutkin alaitaitoja ja niitä tuottavia ihmisiä tiettyssä valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessani lähtökohtana on ihmisten kyky tuottaa tietoa kontekstissa, jossa he toimivat ja josta teen alaitaitoja selittäviä tulkintoja, merkityksiä ja selityksiä. Oleellista on, että tutkimukseni kohdistuu tiettyyn nykyhetkeen, todellisessa tilanteessa, jota en tutkijana keino-tekoisesti ole järjestänyt. (Emt. 11, 13.)

Tapaustutkimusta kritisoidaan siitä, mitä yhdestä tapauksesta voidaan oppia. Kysymys on ennemminkin siitä, että opitaan kyseisestä tapauksesta ja halutaan optimoida sen ymmärtäminen enemmän kuin sen yleistäminen. Yksittäisen tapauksen havainnoinnilla pyritään luotaamaan syvälle ja analysoimaan intensiivisesti moni-ilmeistä ilmiötä. Itse pyrin löytämään tapauksesta yhteistä, erityistä ja uniikkia. Vaikka tapaus ei ole yleistettävissä, saattaa siitä löytyä esimerkiksi yksilöitä yhdistävä yhteinen piirre. (Metsämuuronen 2005, 205–207.) Tuloksia voidaan myös yksilöllistää, jolloin niitä voidaan pohtia omana kokemuksena ja sitä kautta niistä mahdollisesti voidaan myös oppia (Syrjälä ym. 1994, 13).

Haastattelu on perusmenetelmä, joka mielestäni soveltuu hyvin tutkimukseni aineiston keräämiseen. Pystyin tarpeen vaatiessa haastattelutilanteessa tulkitsemaan ja täsmentämään kysymyksiä ja vastauksia heti. Sain kaikkiin esittämiini kysymyksiin

vastaukset ja pystyin tarkistamaan niiden luotettavuutta esimerkiksi haastateltavaa tarkkailemalla. Mielestäni haastattelu sopi aiheeni käsittelyyn, koska keskusteluissa nousi esille myös arkoja, intiimejä ja jopa emotionaalisia asioita, joihin pääsin heti verekseltään käsiksi. Haastatteluissa pystyin yleisesti myös kartoittamaan tutkittavaa aluetta ja kontekstia, vaikka sen mielestäni hyvin tunsin jo ennakkoon. Itse haastattelutilanteessa oli helppo reagoida heti, pyytää tarkennusta tai esimerkkejä sekä kysyä lisää tai syvällisemmin esiin nousseista asioista. (Metsämuuronen 2005, 224–225.)

### **6.1. Tutkimuskohde, aineisto ja sen hankintatapa**

Valitsin kohdeorganisaatiosta haastatteluihin satunnaisotoksen, siten että tutkittavina olisi sekä esimiehiä että alaisia. Yhteensä lomakehaastatteluissa ja haastatteluissa oli mukana 11 henkilöä, joista neljä oli esimiesasemassa ja seitsemän alaisena toimivia henkilöitä. Alaisista viidellä henkilöllä oli aikaisempaa kokemusta myös esimiestehtävistä. Kaksi samaa henkilöä oli mukana sekä lomakehaastattelussa että haastattelussa. Puhelimitse suoritettuun lomakehaastatteluun valitsin henkilöitä myös muilta paikkakunnilta. Kasvotusten tapahtuneeseen haastatteluun valitsin henkilöt käytännön syistä paikkakunnalla olevista. Virkaiältään haastateltavat jakautuivat kahden osaan; seitsemällä henkilöllä oli työkokemusta yli 20 vuotta ja neljällä henkilöllä 5-10 vuotta. Esimiehistä kolmella oli pitkä kokemus esimiestehtävistä eli yli 10 vuotta ja yhdellä hieman alle viisi vuotta. Haastateltavista kuusi oli naisia, joista 1 toimi esimiehenä ja haastateltavista viisi oli miehiä, joista 3 toimi esimiehenä. (Kaavio 2.)

Olen kerännyt aineiston kolmivaiheisesti: 1) Sain käyttöni organisaatiossani keväällä 2008 koko henkilöstölle suunnatun laajennetun työtyytyväisyyttä mittaavan VMBaro Henkilöstökyselyn (VMBaro) tulokset alaitaitoa koskevilta osin. 2) Tein puhelimitse strukturoidun lomakehaastattelun syksyllä 2008. 3) Kesän kynnyksellä 2009 tein kasvokkain toteutetun puolistrukturoidun haastattelun. Kahta ensimmäistä vaihetta kutsun esitutkimukseksi, jonka tulosten perusteella laadin kysymysrunгон haastattelukierrosta varten.

Ajankohta	Ikä	Asema	Virkaikä	Esimiesvuosia	Koulutus	Koodi
Syksy 2008	yli 45	Esimies	< 20	< 10	Yliopisto	Sirkka
Syksy 2008	30–35	Esimies	5-10	5 <	Opisto	Kalevi
Syksy 2008	30–35	Alainen	5-10	0	Ammattikorkeak.	Elina
Syksy 2008	25–30	Alainen	5-10	0	Opisto	Kaarina
Syksy 2008	35–40	Ex-esimies	5-10	5 <	Yliopisto	Helena
Syksy 2008	40–45	Ex-esimies	< 20	< 10	Opisto	Iiro
Syksy 2008	yli 45	Ex-esimies	< 20	< 10	Yliopisto	Satu
Ajankohta	Ikä	Asema	Virkaikä	Esimiesvuosia	Koulutus	Koodi
Kevät 2009	30–35	Alainen	5-10	0	Ammattikorkeak.	Elina
Kevät 2009	35–40	Ex-esimies	5-10	5 <	Yliopisto	Helena
Kevät 2009	yli 45	Esimies	< 20	< 10	Opisto	Kari
Kevät 2009	yli 45	Esimies	< 20	< 10	Ammattikorkeak.	Pasi
Kevät 2009	yli 45	Ex-esimies	< 20	5 <	Opisto	Erkki
Kevät 2009	yli 45	Ex-esimies	< 20	5 <	Yliopisto	Tuulikki

Kaavio 2. Haastateltavat.

## 6.2. Aineiston kerääminen

### 6.2.1. Vaihe 1: VMBaro henkilöstökysely - esitutkimuksena

VMBaro Henkilöstökysely eli työtyytyväisyysbarometri on organisaation johtamisen ja kehittämisen väline, jolla voidaan seurata työyhteisön tilaa ja kehitystä. Tulokset kertovat johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle, mitä asioita työyhteisössä on tarve kehittää. Samalla saadaan tietoa siitä, onko organisaatio toimenpiteillään onnistunut kehittymään. Tärkeää on saada yksittäisten henkilöiden aidot mielipiteet, jotta saadaan luotettava kokonaiskuva työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyskysely tehdään tavallisimmin kerran vuodessa. Työtyytyväisyysmittausten ja muiden työhyvinvoinnin tunnuslukujen pohjalta tunnistetaan organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tarkoituksena on tehdä konkreettisia kehittämis- ja parantamistoimenpiteitä sekä seurata toimenpiteiden vaikuttavuutta. (VMBaro.) Työtyytyväisyysbarometrit ovat valtionhallinnossa yleisesti käytössä olevia mittareita, joilla halutaan selvittää yleistä työtyytyväisyyden tilaa. Valtiovarainministeriö julkaisee eri organisaatioissa toteutettuja kyselyjä tilastomuodossa ja niitä voidaan käyttää omassa organisaatiossa vertailutietona.

Tutkittavan organisaation työtyytyväisyysbarometri suoritettiin keväällä 2008 ja siihen vastasi hieman reilu 50 % koko henkilöstöstä. Kysely toteutettiin web-

lomakekyselynä, jossa työntekijät arvioivat tyytyväisyyttä yleisesti vastaamalla VMBaro kysymyksiin. Kyseinen kysely oli laajennettu ja sillä haluttiin tietoa myös viraston organisoitumiseen liittyvistä asioista. Lisäksi kyselyssä arvioitiin esimiestoimintaa sekä työntekijän omaa toimintaa. Suoritin aikuiskasvatuksen opintoihini liittyvän työharjoittelun organisaatiossani henkilöstöhallinnossa ja olin mukana laatimassa kysymyksiä kyseiseen työtyytyväisyysbarometriin. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin organisaation kehittämisprojektin toimintasuunnitelmassa. Kyseinen projekti on organisaation, johtamisen ja henkilöstön HOHTO-kehittämisprojekti, jolla tuotetaan malleja johtamiseen, työhyvinvointiin sekä osaamiseen. Näillä malleilla pyritään luomaan omaa työkulttuuria ja toimintatapoja. Kyseisessä kehittämisprojektissa oli mukana työyhteisön kehittämiseen erikoistunut konsulttiyritys. (HOHTO 2008–2009.) Sain käyttööni omaa tutkimustani varten kyseisen työtyytyväisyysbarometrin tulokset alais-taitoa koskevilta osin. Käytin näitä tuloksia hyväkseni laatiessani haastelua varten kysymysrunkoa.

### **6.2.2. Vaihe 2: Lomakehaastattelu - esitutkimuksena**

Haastattelin vuoden 2008 marras-joulukuussa 6 henkilöä. Kaksi haastateltavista oli esimiestehtävissä toimivia ja neljä alaisena toimivia henkilöitä. Esitin myös esimiehille samaiset alaiselle kuuluvat kysymykset. Haastatteluiden pohjana oli ennalta laaditut strukturoidut kysymykset (LIITE 1). Minulla oli valmiit kysymykset ja niiden etenemisjärjestys oli kaikille vastaajille sama (Metsämuuronen 2005, 225). Haastatteluiden suorittaminen loppuvuodesta osoittautui haasteelliseksi yhteisen sopivan ajan löytymisen suhteen, sillä kaikilla tuntui painavan jo vuoden vaihtumiseen liittyvät kiireet päälle. Suhtautuminen haastatteluun oli kuitenkin erittäin myönteistä, jopa niin, että niistä poiki keskustelua vielä seuraaville päiville. Lähes kaikissa keskusteluissa nousi esille viraston organisoitumiseen liittyviä asioita. Koin, että haastateltavilla oli erityinen tarve puhua muutostilanteeseen liittyvistä asioista sekä omista tuntemuksistaan. Vaikka kysymykseni eivät varsinaisesti liittyneet viraston organisoitumiseen, en voinut välttää asiaan liittyvien vahvojen tuntemusten esille nousua. Oman mielenkiinton-sa keskusteluun toi se, että yksi haastateltavista oli hiukan aikaisemmin toiminut



esimiestehtävissä. Hänellä oli tuoretta näkemystä ja kokemusta sekä alaisen että esimiehen rooleista.

Kysymysten eteneminen oli keskustelunomaista ja kirjasin vastaukset samanaikaisesti haastattelun edetessä. Kirjasin keskusteluja referoiden vain osittain ja vain keskeisistä asioista. Kukin keskustelu kesti keskimäärin tunnin ja niistä syntyi tekstiä noin 12 kpl A4-liuskaa (fontti: arial, 12, riviväli: 1). Tällä lomakekyselyllä halusin saada yleiskuvan alaistoinnista organisaatiossani. Haastatteluissa esiin nousseet asiat olivat löydöksiä, jotka vahvistivat ajatuksiani ja kysymysten asettelua varsinaista haastattelua varten. Käytin näissä lomakekyselyissä esiin nousseita asioita hyväksi aineiston analyysissä. Varsinaisia lainauksia tästä aineistosta en voinut ottaa, sillä teksti on referoitua, eikä siis haastateltavien suoraa puhetta.

### **6.2.3. Vaihe 3: Haastattelut**

Haastattelin puoli vuotta myöhemmin keväällä 2009 seitsemän henkilöä: kaksi esimiehen roolissa ja viisi alaisen roolissa. Myös esimiehille esitin alaiselle suunnatut kysymykset. Lähdin liikkeelle puolistrukturoidulla kysymysrungolla (LIITE 2). Haastattelut olivat keskustelun omaisia ja ne etenivät haastateltavien ehdoilla. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi mielestäni tähän hyvin, sillä myös tässä vaiheessa keskusteluissa nousi esille intiimejä jopa arkoja aiheita, joista haastateltavat halusivat keskustella. Haastattelu muistutti vapaata, syvää tai informaalista haastattelua, joka oli ikään kuin keskustelua. Vaikka itselläni olisi ollut tarve keskustella tietyistä teemoista, aiheen muutos lähti haastateltavista itsestään. Tällä tavalla aineistoa syntyi runsaasti. (Metsämuuronen 2005, 225–226.)

Kevät osoittautui edellisen syksyn tapaan haasteelliseksi ajankohdaksi yhteisen ajan löytymisen suhteen. Myös näissä haastatteluissa edelleen korostui viraston organisoitumiseen liittyviä asioita ja vahvoja tuntemuksia.

Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne myöhemmin, jotta paremmin ymmärtäisin tekstiä analysoidessa, kuinka haastateltavat jäsensivät puhettaan. Litteroin haastattelut valikoiden niiltä osin kuin ne olivat oleellisia tutkimuksen raportoinnissa. (Metsämuuro-

nen 2005, 203, 233). Haastattelut kestivät keskimäärin puolitoista tuntia kukin (tunnista – kahteen tuntiin) ja niistä kertyi puhtaaksi kirjoitettua tekstiä yhteensä noin 122 kpl A4-liuskaa (fontti arial, 12, riviväli: 1). Olen koodannut haastateltavat peitenimillä ja esille tulleet asiat niin, että tutkittavia tai muita haastatteluissa mainittuja henkilöitä ei voi tunnistaa. Kerroin tästä menettelytavasta haastateltaville haastattelutilanteessa. Saatuani raportin valmiiksi hävitän litteroidut tekstit, joissa esiintyy haastateltavien nimet sekä äänitallenteet, joista heidät voisi tunnistaa. (Kuula 2006, 129.) Olen tutkijana harkinnut tutkimusaineistoon ja sen säilyttämiseen liittyviä seikkoja. Alkuperäistä aineistoa ei ole tarpeen säilyttää kokonaisuudessaan tutkimuksen ja tutkimusraportin valmistuttua, vaan siitä voidaan säilyttää vain osia esimerkiksi litteroidun aineiston osalta. Aineisto tulee kuitenkin säilyttää niin, ettei se joudu ulkopuolisten nähtäväksi. (Mäkinen 2006, 120.)

### **6.3. Sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, johon myös useimmat eri nimillä kulkevat analyysimenetelmät perustuvat. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan yleinen kuva. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91 – 104.) Omassa tutkimuksessani käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Ensin kirjoitin haastatteluaineiston auki karsien selkeästi epäolennaisen pois. Palasin tutkimustehtävääni, joka helpotti laajasta aineistosta olennaisen löytämisestä ja pelkistämisestä. Tässä vaiheessa määrittelin sopivia analyysiyksiköitä, joka alkuun oli yksittäinen sana, lause tai lauseen osa. Seuraavaksi ryhmittelin aineistoa, jossa aineistosta koottujen alkuperäisilmausten avulla etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelin samaa tarkoittavat asiakokonaisuudet luokiksi, jotka nimesin asiaa kuvaavalla käsitteellä. Seuraavassa vaiheessa erottelin tutkimuksen kannalta olennaisen ja sen perusteella muodostin teoreettisia käsitteitä. Empiirisestä aineistosta ja alkuperäisilmauksista etenin teoreettisiin käsitteisiin ja sitä kautta johtopäätöksiin. Näitä käsitteitä yhdistelemällä pyrin saamaan vastauksen tutkimustehtävääni. (Emt. 108 – 112.) Analyysissa kerätty aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteesin avulla saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Kyseessä on abstrahointi eli tutkimusaineiston järjestely siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan erottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lau-

sumista ja nostaa yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2005, 233).

Litteroituani aineiston luin sen läpi muutamia kertoja. Vietin aineistoni kanssa pitkän aikaa. Rämmin sen kanssa jopa niin, että jossain vaiheessa tarvitsin siihen etäisyyttä sen sisäistämiseen ja teoretisointiin. Taukojen jälkeen paluu aineiston pariin selkiytti asioita ja jäsentely onnistui paremmin. Esitin aineistolle tutkimukseni kannalta oleellisia analyysikysymyksiä, joita apuna käyttäen, aineistosta nousi esiin asioita, jotka päätin ottaa tarkemman analyysin kohteeksi. Oikeastaan palasin teorian ja tutkimustehtävän pariin ja taas takaisin aineistoni pariin useitakin kertoja. Täsmensin itselleni, mistä olen kiinnostunut, mitä haluan saada selville ja miksi. Tein aineistosta karkean luokittelun keskeisten teemojen ja luokkien mukaisesti. Palasin teoriaan, täsmensin käsitteitä sekä tarkensin tutkimustehtävää. (Metsämuuronen 2005, 235).

Aineiston käsittely ja analysointi olivat koettelemus jo aineiston runsauden vuoksi. Lisäksi keskeisten asioiden esiin nouseminen oli toisaalta sekä ilmeistä että vaikeasti havaittavaa. Toisaalta koin esiin nousseiden asioiden olevan jopa liian ilmeisiä. Ilmiöiden esiintymistiheyden sekä poikkeusten toteamisen vuoksi jouduin tekemään uusia luokituksia. (Metsämuuronen 2005, 235). Hahmotin työni tuloksia itselleni piirtämällä käsitekarttaa. Tällä tavalla tein asioista visuaalisia ja niiden avulla selkeytin itselleni suurta kokonaisuutta, aineiston määrää, kaikkia niitä asioita, joita oli noussut esille ja joille pystyin antamaan yläotsikon. Esitin aineistolle myös lisää analyysikysymyksiä. Näin pystyin erittelemään myös oleellisia ja epäoleellisia seikkoja (emt. 235).

Uuden organisaation muutosvaiheeseen liittyy odotettavasti paljon kriittisyyspuhetta. Olin siihen etukäteen varautunut ja sen vuoksi se ei yllättänyt. Tärkeintä mielestäni oli kuunnella haastateltavia ja antaa heidän puheille tilaa. Tutkimukseni luotettavuutta arvioitaessa tutkittavien kriittisyyspuheen tulee kuitenkin kuulua, vaikka analyysivaiheessa sen verbalisointi aiheutti huolta. Suurimmaksi haasteekseni nousi se, että yritin lähteä tutkimuksessani ratkomaan kaikkia esille nousseita organisaation muutokseen liittyviä haasteita. Tuntui haaskaukselta ja erittäin vaikealta jättää ottamatta näitä asioita esille. Tutkimukseni ohjaaja palautti minut ohjauksellaan oman tutkimusongelmani pariin.

## 7. AINEISTON ANALYYSIN TULOKSET

Esitin kertyneelle aineistolleni seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten alaistaidon kehittymistä tuetaan esimiesten taholta?
2. Miten työntekijä voi itse kehittää alaistaitoaan?
3. Millä tavalla alaistoimintaa tulisi kehittää?

Vastaan jokaiseen kysymykseen erikseen niin, että haastateltavien ääni niistä kuuluu suorien sitaattien muodossa. Sitatit ovat olennainen osa tekstiä. Ensiksi kuvaan sitä, miten esimiehet alaistaidon kehittymistä tukevat omalla toiminnallaan. Seuraavaksi kuvaan sitä, miten alaiset itse voivat kehittää alaistaitoaan. Loppuun kuvaan esille nousseita asioita siitä, miten alaistoimintaa tulisi kehittää.

### 7.1. Esimiesten tuki alaistaitojen kehittämisessä

#### *Olemassaolon tarkoitus*

Esimiehet tiedostivat, että johdon ja esimiesten tehtävänä on kirkastaa alaisilleen organisaation olemassaolon tarkoitus, eri toimintojen ja työntekijöiden rooli osana kokonaisuutta sekä kuvata organisaation tulevaisuus ja ne keinot, jolla se voidaan saavuttaa.

*Esimiehellä on se kokonaisvastuu siitä alueesta, jota hän johtaa...[esimiesten tehtävä on tuoda esille, että] tällä tavalla asioita edistetään meidän organisaatiossa. Sirkka.*

Esimiehet painottivat, että organisaation toiminnan tavoite ei saa olla vain joukko sanoja, vaan se tulee muotoilla semmoiseen muotoon, että kaikki sen ymmärtävät myös omalta kohdaltaan. Lisäksi esimiehet painottivat, että organisaation päämäärä ja keinot sen saavuttamiseen tulee olla jokaisen yksittäisen henkilön tiedossa. Päämäärän kirkastaminen on organisaation johdon tehtävä.

*Se olisi meidän johdon tehtävä [kirkastaa päämäärä]. Hirveän paljon helpompi on työkennellä, jos tietää päämäärän, mihin ollaan menossa. Satu.*

Lisäksi ex-esimiehet korostivat esimiesten roolia siinä, että heidän tulee itse hallita koko kokonaisuus, jonka jälkeen he voivat välittää kuvan alaisilleen kokonaisuudesta siltä osin kuin se koskettaa heidän työtään. Esimiesten tulisi ymmärtää organisaation kokonaisuus alaisiaan laajemmin.

*Sen [esimiehen] pitää nähdä iso kuva, sen pitää osata välittää alaisille se iso kuva sillä tavalla, että ne [alaiset] ymmärtää sen. Iiro.*

Esimehet korostivat, että organisaatiossa työnjaon tulee olla selvä, ja jokainen hoitaa siinä oman osansa. Esimehet eivät saa syyllistyä tekemään alaistensa töitä tai päinvastoin.

*[Jokainen] Hoitaa sen oman tonttinsa. Kaarina...*

*... mie pelekään, että mie meen jonku toisen varpaille. Pelkään että olen hetkittäin turhankin oma-aloitteinen. Että toisen [esimieheni] olisi pitänyt se tehdä, muttako se ei tapahdu, niin mie alan tekemään. Helena.*

### ***Yhteistoiminnan merkitys***

Esimehet ymmärsivät, että organisaatiossa tapahtuva toiminta on erimuotoista yhteistoimintaa. Yhteistoiminta näyttäytyi kasvokkain tapahtuvina palavereina, video- tai puhelinpalavereina tai muuna päivittäisenä yhteydenpitona. Vastinpareina nähtiin olevan asiakkaiden tai ohjelmistotoimittajien edustajia sekä organisaation sisällä eri yksiköiden, tiimien ja ryhmien edustajia, joiden kanssa oltiin päivittäin yhteistoiminnassa erilaisten palaverien muodossa.

*Meidän työhän on valtavan paljon vuorovaikuttamista joko toisten haltiklaisten tai asiakkaiden ja asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Sirkka.*

Yhteistyön merkitys ymmärrettiin esimiesten taholta tärkeäksi niin työn tekemisen suhteen kuin työssä jaksamisenkin suhteen. Organisaation toiminta koettiin sen verran haasteelliseksi, että kukaan ei pysty yksin toimimaan.

*Ei oikeastaan kukaan meistä tässä talossa esimiestyössä tai missä tahansa, niin ei kukaan ole yksin mitään. Yhdessähän ne hommat hoidetaan. Kalevi.*

Esimiestasolla tiedostettiin kuuntelemisen tärkeys. Esimiehet tiedostivat säännöllisten palaverikäytäntöjen tarpeellisuuden merkittävänä osana tiedon jakamisessa ja vastaanottamisessa. Myös palavereiden ketjuttaminen (johto – esimiehet, esimiehet – tiimiesimiehet, tiimiesimiehet – alaiset) selkiytyi ensimmäisen vuoden aikana. Yhteinäisillä ja säännöllisillä palaverikäytännöillä taataan myös tiedon kulku läpi organisaation.

*[Palaverikäytännöt] Se on kyllä parantunut minusta aikaisempaan virastoon. Kalevi.*

### ***Kynnyksen madaltaminen***

Esimiesten näkemyksissä korostui esimiehen persoonan merkitys johtamistyössä. He kokivat, että he voivat omalla olemuksellaan vaikuttaa alaisten toimintaan ja rohkaista alaistaan tulemaan luoksensa. Esimiestyössä koettiin tärkeäksi, että alaiset voivat ja uskaltavat tulla avoimesti heidän luokseen asioineen.

*...alaisen ei tarvi arastella minun luokse tullessaan. Esimies voi olla tarpeen vaatiessa auktoriteettikin, mutta jos esimiestä pelkää tai sitä täytyy pökkuroija, sitä ei enää missään nimessä hyväksy. Kalevi.*

Esimiesten puheessa nousi esille myös kunnioitus, jonka he kokivat työssä tärkeäksi niin alaisten kuin kollegoiden taholta. Esimiehet uskoivat kunnioituksen kasvavan tekojen kautta.

*[Kunnioitus tulee] osaamisen kautta ja sen kautta, toiseen voi luottaa. Jos sanaan voi luottaa, siitä se muitten kunnioitus kasvaa. liro.*

Esimiehet puhuivat myös esimies-alaisuudesta ja sen merkityksestä yhteistyöhön. Tärkeäksi koettiin yhteisen ymmärtämyksen löytyminen asioiden hoitamisessa. Mikäli kaikilla on erilainen näkemys asiasta, asioiden hoitaminen voi olla vaikeaa jopa mahdollonta.

*Että jos meitä on minä ja mun alaiset...Niin siinä on sama tapahtuma ja [usea] eri tulkintaa. Ja osalla henkilöistä nämä tulkinnat ovat lähempänä toisiaan, osalla kauempana. Ja tietysti mitä kauempana nämä tulkinnat ovat toisistaan sitä haastavampaa saavuttaa minkäänlaista yhteisymmärrystä. Eli viestitään silloin hyvin helposti toisten ohi.*  
Sirkka

### ***Esimies-alaiskeskustelun merkitys***

Esimiehet ymmärsivät organisaation normaaliin toimintaan liittyvän esimies-alaiskeskustelun merkityksen. Tärkeänä he pitivät sitä, että keskustelulle varataan oma aikansa ja paikkansa.

*On aina hyvä, että palautteen antamiselle varataan erityisiä menetelmiä ja aikaa, koska muuten tässä kiireen keskellä siihen ei pystytä paneutumaan.* Sirkka.

Vaikka esimies-alaiskeskustelut on ohjeistettu organisaation johdon taholta ja niiden pohjana käytettiin valmista lomakepohjaa keskustelua ohjaavana runkona, he uskoivat, että tilaisuudessa voidaan keskustella myös muista luottamuksellisista ja työntekijää itseään askarruttavista asioista ja että niillä on tärkeä merkitys esimiesalaistyössä. Esimiehille keskustelut olivat tärkeitä ja he uskoivat, että näin koettiin organisaatiossa myös alaisten taholta yleisesti. Esimiehet organisoivat nämä keskustelut hyvissä ajoin ja varaavat niihin tarpeeksi aikaa ja tilaisuuteen sopivan tilan. Esimiehet kokivat, että samanlaisille keskusteluille on lisäksi aikansa ja paikkansa myös arkipäiväisissä tilanteissa.

*Olen pyrkinyt, että kehityskeskustelu kerran tai kaksi kertaa vuodessa, ei ole se ainoa palautteen antokeskustelu koska se sitten rakentavaa tai positiivista palautetta. Että se ois jatkuvassa toiminnassa mukana.* Kalevi.

Esimiehet kokivat, että esimies-alaiskeskustelussa voidaan tuoda esille myös henkilökohtaisia asioita, joilla voi olla merkitystä työn tekemiseen. Esimies-alaiskeskustelut koettiin paikaksi, jossa annetaan ja vastaanotetaan palautetta.

*Olen sanonu omalle esimiehellekki suoraan, olen sanonut näillä sanoilla, että kanava toimii molempiin suuntiin. Ite pystyn kertomaan hänelle huolet. Olen kertonut myös joi-takin henkilökohtaisia huolia, jotta esimies ymmärtää paremmin minun käyttäytymistä.*  
Kalevi

### **Oikea henkilö oikeaan paikkaan**

Esimiehet kokivat, että oikean henkilön löytyminen oikeaan työtehtävään on suuri haaste. Rekrytointi on aina riski, jonka tulos voidaan todeta vasta ajan kanssa. He kokivat, että tärkeää onkin, että avoinna oleva työtehtävä kuvataan hyvin, jotta kriteerit täyttävä henkilö työtehtävästä kiinnostuisi, kokisi sen omakseen ja siihen hakeutuisi.

*Sehän on vaan semmonen että pitäs rekrytoinnissa saaha kiinni ne oikiat henkilöt oikeisiin paikkoihin. Se on varmaan koko organisaation rakentamisessa kaikkein vaikeimpia juttuja. Ja yleensä työelämässä saada oikiat henkilöt oikeisiin paikkoihin. yleensä pitää saaha oikiat henkilöt töihin. Iiro.*

Esimiehet voivat toimillaan vaikuttaa, että henkilö pääsee siirtymään talon sisällä toisenlaisiin tehtäviin. Organisaation sisällä on mahdollistettu henkilöstön liikkuvuus heidän oman ammatillisen kiinnostuksen ja ammatillisen osaamisen puitteissa. Itselleen oikeanlaisessa työssä henkilö onnistuu parhaiten ja on parhaiten hyödyksi koko organisaatiolle.

*...mulle annettiin mahdollisuus siirtyä talon sisällä toisiin tehtäviin. Ja se, että miten mut on otettu uudessa paikassa vastaan. Sekin lisää sitä tyytyväisyyttä. Urakehitystä tuetaan. Elina.*



Lisäksi esimiehet voivat vaikuttaa alaisten omaehtoisen kouluttautumisen tukemiseen, josta on hyötyä sekä henkilölle itselleen oman työnsä kannalta että koko organisaatiolle.

### ***Yhteenveto***

Esimiehet voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa alaistensa alaistaidon kehittymisessä. Heidän vastuulla on tuoda alaisilleen esille, mikä heidän rooli kokonaisuudessa on ja kuinka he voivat omat tavoitteensa saavuttaa. Esimiehet ovat ratkaisevassa roolissa rekrytoimissa ja organisoidessa henkilöstöä niin, että työntekijöiden taidot ja työssä tarvittava osaaminen kohtaisivat. Lisäksi heidän vastuulla on varmistaa, että alaisilla on tarvittavat olosuhteet työn tekemiseen ja he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Esimiehet ymmärsivät yhteistoiminnan merkityksen kokonaisuuden toimivuuden ja tiedonkulun kannalta. He ovat avainasemassa luomassa puitteet yhteistoiminnalle ja esimerkiksi toimiville palaverikäytännöille. He voivat omalla olemuksellaan vaikuttaa siihen, että alaiset voivat lähestyä heitä asioillaan. Esimiesten tulee järjestää aika ja paikka, jossa työhön liittyvistä asioista voidaan keskustella. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi esimies-alaiskeskustelut. Näiden lisäksi työhön liittyvää keskustelua tulisi käydä myös jokapäiväisissä työhön liittyvissä tilanteissa. Lisäksi esimies voi vaikuttaa alaisen urakehitykseen tukemalla hänen koulutustavoitteitaan tai sijoittamista uusiin tehtäviin organisaatiossa.

## **7.2. Alaisen oma vastuullisuus alaistaidoistaan**

### ***Asioiden esille ottaminen***

Alaisten puheissa korostui ymmärrys, että heidän itsensä vastuulla on olla kiinnostunut omasta työstään, sen tekemisestä ja tuoda työhönsä liittyviä seikkoja esille esimiehelleen. Heidän omalla vastuulla on kertoa esimerkiksi oma mielenkiintonsa tiettyä työtehtävää kohtaan, jotta esimerkiksi hänelle sopivin paikka ja työtehtävä organisaatiossa löytyisivät.

*Hyvän työntekijän edellytys on, että on kiinnostunut siitä, mitä itte joutuu tekemään ja että osallistuu. Koska, jos työ alkaa maistua puulta, niin turha on syyttää mitään muuta, jos ei oo itte tikkua ristiin laittanu. Että siihen voi niin paljon ite vaikuttaa. Kaikki lähtee ittestä. Aivan täysin. Elina.*

Alaiset kokivat, että jos he tekevät heille itselleen oikeanlaista työtä oikeassa paikassa, he antavat parhaan panoksen työyhteisön hyväksi. Alaiset nimesivät esimiesalaiseskustelun paikaksi, jossa työhön liittyviä asioita käydään läpi.

*Kehityskeskustelu on ihan ultimate, missä voit antaa kerran tai kaks vuodessa antaa palautteen isosti, perustavaa laatua olevan. liro.*

Näissä keskusteluissa asetetaan samalla toimintaa varten erilaisia mittareita sekä tarkastellaan mennyttä ja tulevaa. Alaiset nimesivät kehityskeskustelun tärkeäksi tilaisuudeksi antaa ja vastaanottaa palautetta. Näissä keskusteluissa alaiset kokivat hyvänä, että esimies on vain alaista varten ja siellä käydään hänen asioita läpi. Lisäksi alaiset kokivat, että palautekeskustelua voidaan ja sitä pitääkin käydä ihan jokapäiväisissä tilanteissa.

*Mutta joka päivä voi antaa palautetta.. yksikköpalaverissa, palaverissa, kahden kesken, voit pyytää, että tuuppa tänne.. liro.*

Alaiset ymmärsivät heidän oman velvollisuuden myös tuoda asioita esille esimiehelleen, sillä kukaan ei tunne voimavarojaan niin hyvin kuin työntekijä itse. Hänen tulee tuoda omat rajat esille, mikäli esimerkiksi työkuormaa on liikaa. Alaiset kokivat palkitsevana, jos esimiehet luottavat heille haasteellisempia tehtäviä, joiden ratkomisessa he kokevat onnistumisia.

*Silloinko joutuu selvittää jotakin kun joku asiaa tulee ihan uutena ja sitä voi lähteä selvittelemään. Ja sitten hei tässä on ehkä ratkaisu tähän, se on varmaan kaikista palkitsevinta. Kaarina.*

Alaiset kokivat, että itsensä, työnsä ja tiiminsä kehittämiseen vaikuttavat edellisen lisäksi tärkeänä osana oma halukkuus ja aktiivisuus kehittymisensä suhteen.

## **Palautteen merkitys**

Alaiset nimesivät palautteen tärkeäksi. He näkivät erityisen tärkeänä tavan, jolla palaute annetaan. Palautteen antaminen koettiin taitolajiksi, joka vaatii asiaan paneutumista. Parhaimmillaan palaute tekee näkyväksi ja vahvistaa omaa käsitystään työn tekemisestä ja ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Pahimmillaan palaute syö toimintaedellytyksiä, lannistaa ja jää vaivaamaan mieltä pitkäksi aikaa.

*Se [positiivinen palaute] vaan vahvistaa sitä, että työt sujuu hyvin. Elina.*

*Negatiivisen palautteen antaminen on älyttömän taitolaji. Palautteen antamisessa tarvitaan sosiaalisia taitoja. Huolestuttavampaa on jos joku romahtaa [negatiivisesta palautteesta] eikä suoriudu enää tehtävistään. Huonosti jos antaa negatiivista palautetta, se syö toimintaedellytyksiä pitkäksi aikaa. Iiro.*

Alaisten puheenvuoroissa nousi esille joko annetusta tai itse tulkitusta palautteesta johtuva itsekritiikki, jota he kävivät läpi itsekseen. Tärkeänä koettiin, että palaute tulisi puida kerralla läpi niiden osapuolten kanssa, joita se koskee. Lisäksi alaiset kokivat tärkeäksi asiaksi perustelut, mistä syystä palautetta annetaan. Palautteen tulisi olla perusteltua ja se tulisi käydä läpi niin, että palautteen saaja sen ymmärtää ja osaa sen ottaa myöhemmin huomioon.

*Mää oon aika herkkä, mulle jo puolikas sana kertoo paljon. Jos mää saan vaikka lähelle moitteen. Joskus jää miettiä sitä illalla, että sehän sano silleen ja se tarkotti tiettenki tätä... Se pitäis saaha selväksi heti siinä tilanteessa, se ei sais jäähä sinne takaraivoon. Iiro.*

*Palautteella pitää olla aina perustelut, miksi on jotakin mieltä. Jostakinhan se mielipide on siihen palautteeseen muodostunut. Kaarina.*

## **Yhteenveto**

Alaiset uskoivat, että oikeassa työtehtävässä he ovat parempia työntekijöitä ja hyödyllisempiä koko organisaatiolle. Oikeassa työtehtävässä he kokivat olevansa myös

tyytyväisempiä. Alaiset tiedostivat myös, että heidän omalla vastuullaan on tuoda työhönsä ja esimerkiksi urakehitykseensä liittyviä asioita esille omalle esimiehelleen. Asioiden esille ottaminen koettiin tärkeäksi myös muissa työhön liittyvissä asioissa. Myös alaiset nimesivät tärkeäksi esimies-alaiskeskustelun. Puheista nousi esille tärkeänä elementtinä palautteen laatu ja se tapa, jolla palaute annetaan. Alaisten toimintaan vaikuttaa myös se, jos palautteen antamisesta seuraa toimenpiteitä. Tällöin he kokevat, että palautteen antamisella on ollut merkitystä. Alaiset ymmärsivät, että jokaisen tulee itse tuoda esimiehelleen toiveitaan ja tarpeitaan esille sekä itse selvittää, miten tavoitteisiin voi päästä. Alaiset ymmärsivät velvollisuudekseen keskittyä työn tekemisessä oleelliseen, tehdä ne tehtävät jotka heille kuuluu ja priorisoida tekemisiään myös itse.

### 7.3. Alaistoiminnan kehittäminen

#### *Esimiehen kyky tukea alaistaan*

Haastateltavien puheessa korostui operatiivisen toiminnan ja henkilöiden johtamisen tärkeys. Alaiset kaipasivat selkeää johtajuutta ja linjausta siitä, mihin ollaan menossa. Alaiset odottavat esimiehiltään sekä joukkojen että asioiden johtamista. Alaiset kokivat johtamistyön perustuvan ihmissuhdetaitoon.

*Että ei oo semmonen että ylhäältä päin aina lytätään ja lytätään, vaan semmonen että sun tiimillä on esimies, joka vie porukaa parempaan suuntaan. Kaarina*

*Jonkun pitää piittää sitä kurssia, ohjata laivaa oikeaan suuntaan.. Helena.  
...minä olen johdettavana semmonen, minä tarvin suuntaa ja linjausta. ..pitää olla rajat.  
Iiro.*

*Siinä [ihmisten johtamisessa] tarvitaan paljon semmoisia ihmissuhdetaitoja, semmoista tietynlaista pelisilmää. Elina.*

Alaiset toivoivat esimiehiltään aikaa johtamiselle, kykyä kuulla johdettaviaan, olla kiinnostunut johdettavien asioista sekä tarvittaessa toimia, tehdä päätöksiä, ajaa alaisten asiaa sekä pitää heidän puoliaan. Esimiehen kyvyiksi luettiin myös kuunte-

lemisen ja kuulemisen taito. Myös ajankäytössä ja asioiden priorisoinnilla alaisen hyväksi koettiin olevan suuri merkitys.

*Ja se kuuntelee ja parhaansa mukaan yrittää ratkoa niitä ongelmia, mitä on. Satu.*

Esimiehen tulisi ymmärtää alaistensa työtä, jotta hän voisi tehdä sitä koskevia päätelmiä ja päätöksiä. Lisäksi korostui se, että esimiehellä pitää olla aikaa, mielenkiintoa ja rohkeutta myös tarttua ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen.

*Ja rohkee pitää olla. Tarpeen tullen [esimies:] pitää alaisen puolta. Jos ajatellaan, että [esimiehellä on] hyvinkin paljon alaisia, kaiken näköisiä asioita voi tulla, rohkeasti tarttua niihin [erilaisiin ongelmiin] Elina.*

Alaiset peräänkuuluttivat esimiehiä luottamaan alaisen ammattitaitoon ja kykyyn selviytyä annetuista tehtävistä. Lisäksi he toivoivat, että esimiehet antaisivat heille uusia haastavampia tehtäviä. Alaisten toiveissa nousi esille myös esimiehen inhimillisyys ja ihmissuhdetaidot, jotka ilmenivät muun muassa kykynä samaistua alaisen asemaan sekä ymmärryksenä häntä ja hänen työtään kohtaan.

*Minun mielestä se on niin, että se esimies osaa laskeutua sen alaisen tasolle...että esimiehellä on aikaa kuunnella, mitä alaisella on sanottavaa. Ja että miten se kokee sen työssä olemisen. Että alainen kokee siinä tilanteessa, että esimies on kokonaan alaisen käytettävissä. Satu.*

Alaiset olivat huolissaan myös organisaation hajanaisuudesta, joka asettaa omat haasteensa esimiestyöhön. Myös kauempana olevat alaiset tarvitsevat oman aikansa ja paikkansa. Lisäksi esimiehiltä odotettiin sitä, että he pitävät rohkeasti alaistensa puolta myös hankalien asioiden kohdalla. Esimiehet ovat alaistensa puolestapuhujia ja alaisten asioiden eteenpäin viejiä. Ensisijainen taho, kenen puoleen alainen voi tarvittaessa kääntyä tai turvautua on hänen esimiehensä. Myös alaisten tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu korostui ja sitä esimiehiltä odotettiin.

*Ja sehän on mun apu, esimies: on aina se, joka pitäis olla se työntekijän apu kaikissa tilanteissa. Kenen luo minä menisin pyytämään priorisointia tai ohjausta, jos ei oman esimiehen. Iiro.*

*Ja totta kai tiimissä tasapuolisuutta ja se, että se ajaa eteenpäin oman alaisenkin asiaa.*  
Kaarina

Alaiset odottivat, että esimies antaa arvon hänen työlleen. Alaisen tunnustaminen myös esimiehen työssä voimavaraksi lisää luottamusta sekä arvostusta.

*Että se [esimies:] voi kääntyä sen alaisen puoleen ja alainen on asiantuntija. Koska alainen on kuitenkin, mitä hän tekee, sen [oman työnsä] asiantuntija. Että [esimies] voi kysyä, eikä koe alentuvansa, kun kysyy alaiselta. Vaan [alainen] on niin kuin voimavara. Elina.*

Asiantuntijaorganisaatiossa korostui myös ammatillisen osaamisen esiintulo ja sen tunnustaminen, joka lisää luottamusta ja kunnioitusta alaisen toimintaan. Alaiset tiedostivat myös sen, että hyvin ja sopimuksen mukaisesti hoidettu työ lisää ammatillista luottamusta muiden silmissä. Esimiehiltä odotettiin myös motivointia työn tekemiseen. Lisäpontta työhön voi tulla esimerkiksi luottamalla siihen, että alainen suoriutuu vastuullisemmista tehtävistä.

*Mie olen nähny jos puhutaan niinkö omista alaisista niin vastuu on yks juttu, millä on saanut lisädraivia siihen työhön sitten. Kalevi.*

Alaiset ymmärsivät esimies-alaisuuden koostuvan keskinäisestä toiminnasta, johon molempien tulee osallistua.

*Esimies luottaa, että alainen tekee ne hommat, mitä pitää tehdä. Kaarina.*

### ***Avoimuus tiedon kulussa ja asioiden valmistelussa***

Tiedon määrän haasteellisuus oli organisaatiossa joka tasolla tiedostettu. Ratkaisua tiedonhallintaan uskottiin löytyvän tiedon kohdentamisella oikein sekä sisällöllisesti laadun parantamisella. Alaiset korostivat esimiesten asemaa ja vastuuta tiedon välittämisessä ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Myös esimiehen osoittama toimintatapa, näytti esittävän suurta roolia. Toisaalta alaiset korostivat tietyn asian asiantuntijan tai

vastuuhenkilön vastuuta ja viestinnällistä osuutta. Myös yksittäisen henkilön rooli, oma rooli tiedon välittäjänä korostui.

*Kaikki mikä liittyy tiimin toimintaa, niin kyllä se [esimies] mun mielestä on avainasemassa [tiedon välittämisessä]. Koska se [esimies] tavallaan luo sitä esimerkkiä [omalla toiminnallaan].* Elina.

*Kyllä meillä jokaisella on organisaatiossa asemasta riippumatta on oma rooli siinä, että kuinka se viesti tulee sitte perille. Ja totta kai tiimin sisällä pitää keskenään jokaisen jakaa tietoa.* Kalevi.

Alaisten kriittisyyspuheissa nousi esille tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta organisaation erilaisten päätösten teossa. Alaiset kokivat, että valmiit päätökset tuodaan julki ilman, että niihin on päässyt valmisteluvaiheessa vaikuttamaan. Myös päätöksien perustelut koettiin olemattomina tai puutteellisina. Alaiset kokivat, että päätösten perusteleminen on tärkeää. Hyvät perustelut perustuvat tosiasioihin ja perusteltujen päätösten hyväksyminen olisi huomattavasti helpompaa.

*Ne vaan tulee ne päätökset. Ja sit sitä mennään sen mukaan.* Elina.

*Hirveän salamyhkäsesi valmistellaan asioita ja sitten vaan yhtäkkiä läsäytetään, että nyt on näin.* Kaarina.

*Jos pystyttäis hyvin perustelemaan esitykset niin oishan se kumma jos ne ei menis läpi. .. Faktoilla perustellaan.* Helena.

Alaiset kokivat, että päätösten teossa myös he haluaisivat tuoda omat näkemyksensä esille. He kokivat tärkeäksi esittää mielipiteensä ja siten yrittää keskustelemalla vaikuttaa lopputulokseen, jos ja kun siihen tarjoutuu tilaisuus. Päätöksenteossa alaiset toivoivat avoimuutta, kuuntelua ja keskustelua ennen varsinaista päätöstä.

*Kyllä mun mielestä töissäkin pitää saaha ja uskaltaa kertoa omat ajatukset ja mielipitteet. Siitä se minun mielestä syntyy se paras lopputulos. Että saatat niitä eri näkökohtia. Ja sitte se, joka pitelee sitä isoa lankapakkaa käsissä, niin siltähän se tulee se, että mihin suuntaan lähetään.* Helena.

Lisäksi nähtiin tärkeänä organisaatiossa olemassa olevien eri asiantuntijoiden hyödyntäminen.

*... ei oteta niitä asiantuntijoita mukaan siihen päätöksentekoon, jotka tietää taustatietoa. Satu.*

Myös tässä nousi esille yksittäisen henkilön äänen kuuluminen tai sen puute. Alaiset kokivat, että eri näkemysten ja eri vaihtoehtojen puntarointi edesauttaisi demokraattisempia päätöksiä. Lisäksi heillä olisi tunne, että heitä on kuultu ja he ovat itse saaneet olla mukana vaikuttamassa ja tekemässä lopullista päätöstä. Alaiset hyväksyivät ajatuksen, että asioiden vatvomien loputtomasti ei toimi, vaan lopussa jokin taho tekee sen lopullisen päätöksen. Osallistumisen mahdollisuus kuitenkin koettiin tärkeäksi. Alaiset kaipasivat keskustelevampaa päätöksentekoprosessia. Esimiesten taholta kuuntelemisen merkitys ymmärrettiin osana yhteistoimintaa ja päätöksentekoa.

*Ja se on kuuntelutaito on aina vuorovaikutusta, ei se ole, että toinen istuu tuppisuuna ja kättelee seinille. Vaan hän on tilanteessa elävästi mukana ja kuitenkin keskustellaan. Se on dialogia. Kalevi.*

*... totta kai kuuntelu on avain asemassa. Sirkka*

## **Yhteenveto**

Puhetta esimiestyöstä ja siihen liittyvistä toiveista syntyi runsaasti. Alaisten puheissa esimiehen rooli ja siihen liittyvät odotukset nousivat esille muun muassa toiveena esimiehistä, joilla on kykyä johtaa ihmisiä ja joukkojaan. Esimiesten haluttiin pitävän heidän puoliaan niin työssä jaksamisen kuin asioiden hoidon suhteen. Esimiehiltä odotettiin sosiaalisia taitoja toimia erilaisten ihmisten kanssa sekä kykyä antaa tukea alaisen työn tekemisessä. Tuen tarve tuli esille puheena kiinnostuksesta alaisen työhön, esimiehen kyvystä kuunnella ja kuulla alaisiaan, jotta esimiehet pystyisivät tarttumaan työssä esiintyviin epäkohtiin tai tekemään työtä koskevia päätöksiä. Alaiset kokivat, että esimiesten pitäisi olla heitä varten ja tarvittaessa ajaa heidän asiaansa työyhteisössä. Alaiset toivoivat esimiehiltä rohkeutta myös vaikeissa asioissa. Alaiset kokivat, että heidän äänensä ei tule työyhteisössä kuuluviin. Alaisten puheissa näkyi tyytymättömyyttä päätöksiin, jotka valutetaan ylhäältä alaspäin. He kokivat, että



heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioiden valmisteluun. Myös tiedonkulussa he nimesivät puutteita, vaikka tiedostivat oman vastuunsa viestiketjuissa.

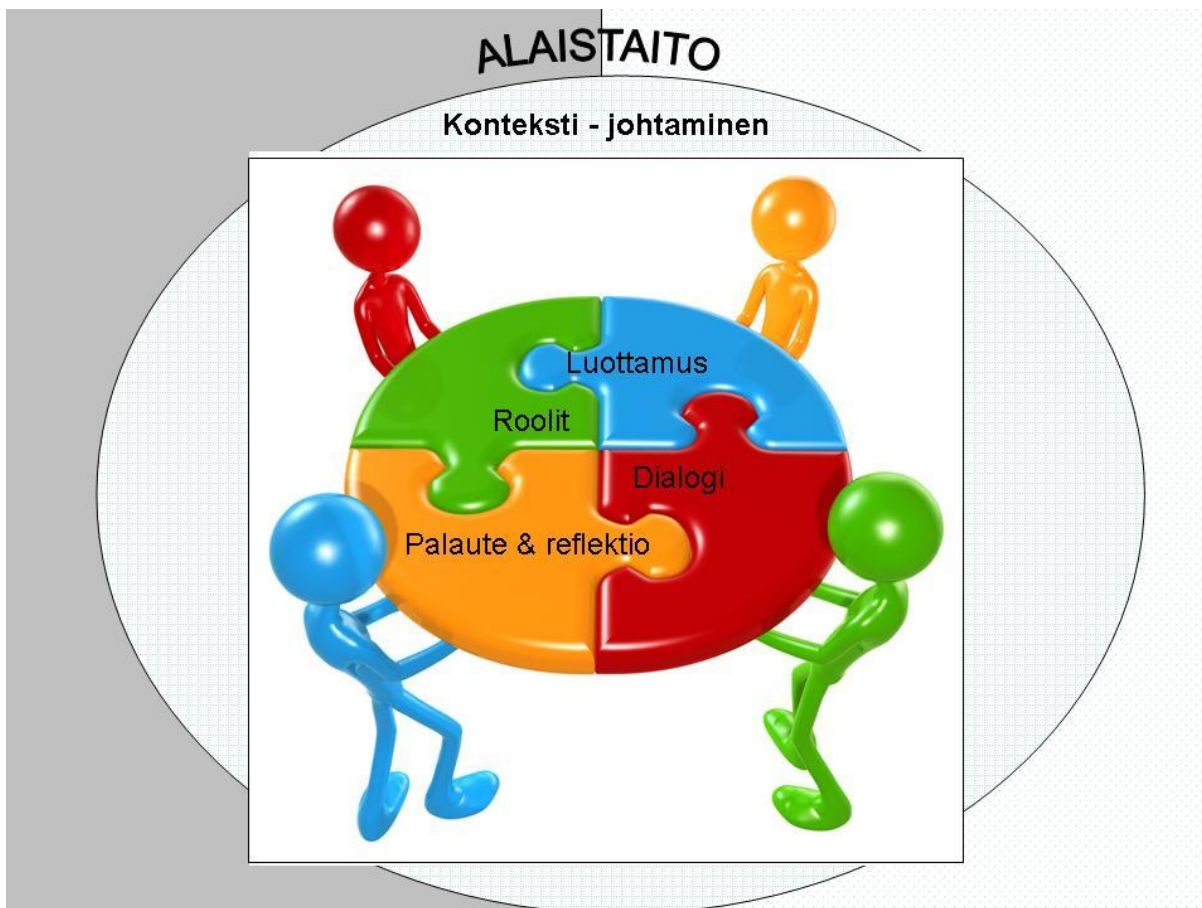
Löysin tutkimuksessani selkeästi asioita, joilla alaistaitoa voidaan tuottaa sekä esimiehen että alaisen omalta taholta. Lisäksi esille nousi asioita, joilla alaistoimintaa voidaan kehittää. Ratkaisevassa roolissa alaistoiminnan kannalta on johtaminen, jossa osapuolina ovat sekä esimies että alainen. Seuraavassa luvussa kiteytän tutkimukseni tuloksia siitä, miten organisaatiokansalaisuus IT-asiantuntijaorganisaatiossa tuotetaan. Peilaan tutkimuksestani esille tulleita asioita raportissani olevaan teoriaan.

## 8. ORGANISAATIOKANSALAISUUDEN TUOTTAMINEN VALTIONHALLINNON IT-ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Esimiestyö on johtamista, jonka mallikas toteutuminen tarvitsee vastinparikseen mallikkaan alustoiminnan (Silvennoinen & Kauppinen 2008). Alustoiminta tapahtuu esimies-alaisuudessa, jossa molemmat esittävät tärkeää osaa. Tärkeänä osana alustoiminnan tarkastelua näen johtamisen. Johtamiskulttuuri on se konteksti, jossa alustoimintaa voidaan arvioida ja näin ollen alustaidoista ei voida puhua ilman esimiestaitoa tai esimiestaidosta ei voida puhua ilman alustaitoa. Nämä taidot kulkevat käsi kädessä. Keskinen mukaan alustaito karttuu työtaidon ohella ammattikokemuksen kertyessä edellyttäen selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestaitoa. (Keskinen 2005b.) Esimies-alaisyöhön voidaan luetella liittyvän organisaatiokäyttämiseen (OCB) liittyviä yhteisesti hyväksytyjä ja toivottuja työyhteisötaitoja. Näiden taitojen keskeisten sisältöjen voidaan ajatella olevan niin esimiehille kuin alaisille tärkeitä ominaisuuksia (Rehnäck ym. 2010; Keskinen 2005a). Lehtosen (2000) mukaan hyvän johtajan ja hyvän alaisen vaatimukset ovat samanlaiset. Heidän toimintaansa ainoastaan tarkastellaan hiukan eri näkökulmasta jo heidän työasemaan liittyvien rooliensa vuoksi.

Tutkimusongelmanani oli selvittää: Miten organisaatiokansalaisuus tuotetaan valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatioissa? Tutkimusaineistostani nousi esiin neljä pääteemaa, joita kuvaan organisaatiokansalaisuutta tuottavina yksikköinä ja työyhteisön palapelin osina. Palapeli on kokonainen, kun kaikki sen palaset loksahdavat paikoilleen. Organisaatiokansalaisuus koostuu neljästä eri kokonaisuudesta, jotka täydentävät toinen toisiaan. Tutkimukseni mukaan organisaatiokansalaisuus valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatioissa tuotetaan:

1. Esimiehen ja alaisen -roolien ja näihin rooleihin sisältyvän aseman ymmärtämisellä ja näissä rooleissa toimimisella.
2. Esimiehen ja alaisen keskinäisellä luottamuksella.
3. Esimiehen ja alaisen keskinäisellä aidolla dialogilla.
4. Esimiehen ja alaisen keskinäisellä palautteella (ylhäältä – alas, alhaalta - ylös, sivusuuntaisella palautteella) sekä palautteen reflektoinnilla. (Kuva 1. Alustaito.)



Kuva 1. Alaistaito.

1. Esimiehen ja alaisen -roolien ja näihin rooleihin sisältyvän aseman ymmärtämisellä ja näissä rooleissa toimimisella

Johtajuuden alueella, joka toteutuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa organisaation kaikilla tasoilla, tarkoitetaan esimiestyötä, -toimintaa ja esimiehisyttä. Esimies-alaisuudesta on perusteltua puhua, vaikka koulutuksellinen ja asiantuntijuuteen perustuva tasa-arvo työpaikoilla onkin lisääntynyt. Esimiehillä on edelleen asemaan ja rooliin perustuvaa ratkaisovaltaa kriittisten resurssien ja tiedonhallinnan suhteen sekä vaikutusvaltaa muihin organisaatiossa toimivien henkilöiden tilanteisiin. (Viitala 2008, 297.) Asiantuntijaorganisaation moninaisuuden vuoksi johtaminen on yhä enemmän ammattimaista johtamista (Salminen 2004), kokopäiväistä työtä. Johtaminen on sekä asioiden että henkilöiden johtamista. Esimiestyössä korostuu yhä enemmän valmentaminen ja ihmisten johtaminen (Sydänmaalakka 2004). Johtajuus, esimiehisyys vaatii aikaa, kiinnostuneisuutta ja paneutumista sekä erityisiä kykyjä kuunnella ja kuulla alaisiaan. Toisaalta johtajuus, esimiehisyys on

myös aktiivista toimintaa, linjanvetoja ja päätöksiä. Jo esimiehen muodollinen asema antaa hänelle oikeutuksen tehtäväänsä (Järvinen 1998). Johtajuutta ei voi tehdä yksin, vaan johtajuus rakentuu esimies-alaistyössä (Keskinen 2005a). Esimies-alaistyö on yhä enemmän keskinäistä suhdetoimintaa ja yhteistyötä, johon molemmat osapuolet antavat oman panoksensa.

Esimiehen vastuulla on työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin, työympäristöön ja työtovereihin. Myös perustehtävän ja sen tavoitteiden selkiyttäminen, työtehtävien keskinäinen priorisointi ovat olennaisia keinoja alaitaitojen ylläpidossa. Työn tekeminen koostuu perustehtävän tekemisestä, jolloin tuotetaan Keskinen mukaan alais toiminnan minimivaatimus. Yhteisten normien noudattaminen on oleellinen osa organisaation toimintaa. (Keskinen 2005a.) Toimija tietää osansa kokonaisuudessa sekä sen, mitä häneltä työntekijänä virallisesti odotetaan. Lisäksi hänen tulee tietää oma roolinsa, työtehtävänsä, toimenkuvansa ja hänellä tulee olla riittävä substanssiosaaminen ja kompetenssia, että hän tehtävästään suoriutuu. Työtehtävä määritellään virallisessa työsopimuksessa. Työsopimus ja työrooli määrittelevät osaltaan niitä vaatimuksia, joita työntekijälle asetetaan. Psykologinen työsopimus puolestaan sisältää kirjaamattomia vaatimuksia ja odotuksia, jotka kuitenkin ovat olemassa.

Tutkimuksessa nousi esille puhetta työpaikalle sopivan tai kuuluvan käyttäytymisen merkityksestä. Tutkittavat näkivät tärkeänä työpaikalle sopivan käyttäytymisen ymmärtämisen ja siihen omalla aktiivisella toiminnalla vaikuttamisen. Heidän puheissaan korostui sekä alaisen aseman ja esimiehen aseman ja roolin ymmärtäminen olennaisena osana työn tekemistä. Työpaikalle tullessaan työntekijät sitoutuvat tekemään työtä työnantajan hyväksi. Työkavereitaan ei pääse itse valitsemaan, vaan työyhteisössä voi opetella tulemaan kaikkien kanssa toimeen niin, että työtehtävät tulevat hoidetuksi. Yksi haastateltavista kuvasi tätä seuraavasti:

*Voi opetella tulemaan ihmisten kans toimeen, miettii sanomisia ja ottaa työnaamarin.  
Kaarina.*

Samalla kun työntekijä pukee työhaalarin päälleen, pukee hän myös työnaamarin, joka tarkoittaa toimimista työyhteisöön sopivalla tavalla.

Alaistoimintaa tuotetaan työyhteisön rooleilla ja rooleihin liittyvillä sisäänrakennetuilla toimilla. Esimiehen rooliin kuuluu ammattimainen joukkojen ja asioiden johtaminen, jota häneltä odotetaan. Esimiehen tulee ottaa paikkansa työyhteisössä ja keskittyä tekemään, sitä mitä se häneltä vaatii. Alaisen puolestaan tulee suostua johdettavaksi, hyväksyä roolinsa johdettavana. Myös alaisen roolin voidaan ajatella ammatillisuus osana johtamiskulttuuria, jota esimies ohjaa. Näiden roolien ymmärtäminen ja roolien mukainen toiminta on pohja organisaatiokansalaisuuden tuottamiselle. Esimiehisyyttä tuotetaan johtamisella ja alaistoimintaa tuotetaan suostumalla johdettavaksi – hyväksymällä roolinsa johdettavana. Sekä esimiestoimintaa että alaistoimintaa tuotetaan esimies-alaistyöllä.

Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta muodostetaan kohtaamisissa. Tärkeitä kohtaamisen paikkoja ovat esimies-alaiskeskustelut, jotka tutkittavassa organisaatiossa ovat kattavasti olemassa. Näissä kohtaamisissa käydään läpi työhön liittyviä asioita, tuodaan hiljaista tietoa näkyväksi organisaation toiminnan ja kehittymisen kannalta. Puheissa korostui myös asiantuntijaorganisaatiossa tärkeänä asiana koettu ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen. Esimies on ratkaisevassa roolissa alaistensa osaamisen johtamisessa ja sen kohdentamisessa oikein. Osaamisen johtamisella voidaan parantaa resurssien järkevää organisoitumista organisaatiossa ja myös alaisen urakehitystä ja hänen työnsä mielekkyyttä. Osaamisen johtamista tutkittavassa organisaatiossa oli jo olemassa, mutta se vaati työntekijöiden omaa aktiivisuutta. Esimiesten tulisi ymmärtää osaamisen johtaminen osana johtamistyötä. Osaamisen johtaminen saattaa vaatia vaikutusvaltaisen henkilön oivalluksen, joka vähitellen muuttuu laajemman ryhmän tai koko organisaation yhteiseksi asiaksi (Viitala 2008,18).

## 2. Esimiehen ja alaisen keskinäisellä luottamuksella

Tutkittavassa organisaatiossa oli tutkimusajankohtana tapahtunut useita suuria muutoksia. Eri organisaatio- ja työkuultuureista oli siirtynyt suuri määrä henkilöstöä yhteen. Samanaikaisesti organisaatiomuotoa muutettiin perinteisestä linjaorganisaatiosta verkosto-organisaatioksi ja toimintoja muokattiin palveluprosesseihin niin asiakkaiden kuin organisaation sisäisten toimintojen tarpeisiin. Lisäksi muutosta aiheutti tilaa-

ja-tuottaja-mallin suunnittelu- ja jalkauttamiseen liittyvä työ. Yhtenä lisäelementtinä oli uuden palkkausjärjestelmän valmistelutyö. Nämä jo yksittäin toteutettavat suuret muutokset tapahtuivat kaikki lähes yhtäaikaisesti. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset pakottavat tai jopa edellyttävät uuden oppimista tai vanhasta poisoppimista (Viitala 2008, 29). Rungas kriittisyyspuhe niin esimiesten kuin alaisten taholta heijastui muutosvastarintana ja keskinäisen luottamuksen puutteena. Kriittisyys kohdistui johtamiseen, vallitseviin olosuhteisiin, organisaation keskeneräisyyteen, päätöksenteon epäselvyyteen sekä tiedonkulun puutteisiin. Esimiesten puheissa korostui organisoitumiseen ja johtamiseen liittyvät haasteet. Alaisten puheista näkyi muutosvastarinta ja väsymys, jotka ilmenivät olosuhteiden ja johdon syyttelynä. Näillä olemassa olevilla olosuhteilla voidaan katsoa olevan oma vaikutuksensa alaistoimintaan (Rehnbäck ym. 2010).

Esimiehen ja alaisen keskinäisen luottamuksen rakentaminen on tärkeää. Luottamuksen tärkeys varmasti korostuu muutostilanteissa. Nykyaikaisessa työelämässä luottamuksen merkitys korostuu tietotyön ja verkostomaisen tuotannon koordinoinnin ja johtamisen välineenä. Luottamus toimii kuin öljy, vähentäen kitkaa eri toimijoiden välillä ja nostaen yhteistyön potentiaalisia hyötyjä. Tähänastisen luottamusta käsitelleen monitieteisen tutkimuksen mukaan luottamus on eräs tärkeimmistä tehokasta ja tuloksellista kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyötä selittävästä tekijöistä. Kyky rakentaa luottamusta saattaa olla esimiehen jopa tärkein johtamisen väline. (Blomqvist 2006.) Sekä esimies- että alaistyön edellytys on toimiva keskinäinen yhteistyö, jolla luottamusta rakennetaan. Leader-Member-Exchange LMX -teoria korostaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (Rehnbäck ym. 2010), jossa johtajuus syntyy prosessina esimies-alaisuudessa. Tässä samaisessa prosessissa syntyy alaistoimintaa, johon molemmat osapuolet vaikuttavat. Alaistoiminta koostuu myös yhteistyökyyvystä ja -halusta (Keskinen 2005a). Esimiehen toiminnan ja esimiestaitojen lisäksi työntekijän toimintaa ja taitoja olla vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa tulee tarkastella. Työntekijän taidoilla ja asenteella on varmasti oma merkityksensä siinä, minkälaiseen asemaan hän organisaatiossa päätyy. Esimies-alaistyö tuottaa esimies- ja alaistaitoja ja sitä kautta alaistoimintaa ja keskinäistä luottamusta. Lisäksi toimiva esimies-alaistyö tuottaa keskinäistä arvostusta, sitoutumista ja lojaaliutta niin omaan työhön, esimieheen kuin koko organisaatioon.

Organisaation vakauttamisessa vuosi on lyhyt aika, eikä kolme vuottakaan ole vielä pitkä aika (Perkka-Jortikka 2002). Tilanteen vakauttaminen vaatii työtä ja vuorovai-  
kutteisuutta (Järvinen 1998) kaikilta osapuolilta. Erityisesti se vaatii työtä johdolta ja  
esimiehiltä muutosjohtamisen ja sen tunnuspiirteiden tunnistamisessa ja niihin rea-  
goimisessa. Toisaalta se lisää johtamisessa myös psykologisen tiedon tarvetta (Jär-  
vinen 1998). Vakauttamisessa uuden organisaation toiminta vaatii organisoitumista  
ja uuden työyhteisön organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muotoutumista. Orga-  
nisaation toimintatapoja ja -kulttuuria tuotetaan myös kirjoitetuilla ohjeilla, säännöillä  
ja sopimuksilla. Nämä puolestaan määrittelevät tai raamittavat organisaation virallista  
tapaa elää ja olla olemassa. Organisaation visio ja missio tulee olla näkyvillä aukikir-  
joitettuna, jotta jokainen voi ne ymmärtää. Johdon ja esimiesten tehtävänä on tuoda  
esille organisaation tehtävä ja olemassaolon tarkoitus sekä jokaisen toimijan osalli-  
suus tässä kokonaisuudessa.

Esimies-alaisuudessa luottamus syntyy sekä puheiden että tekojen kautta. Luotta-  
mus syntyy, kun sovitut asiat toteutuvat tekoina. Esimiehen pitää pystyä luottamaan,  
että alainen tekee hänelle osoitetut työt tai sovitut asiat. Alaisen pitää luottaa, että  
esimies on työyhteisössä hänen käytettävissään ja tarvittaessa ajaa hänen asiaansa.  
Esimiehen ja alaisen tulee kantaa kortensa kekoon yhteisen tavoitteen eteen. Luot-  
tamusta lisää myös se, että esimies toimii johdonmukaisesti kohdelleen kaikkia alai-  
siaan tasapuolisesti.

### 3. Esimiehen ja alaisen keskinäisellä aidolla dialogilla

Toimiva esimies-alaisuus vaatii keskusteluyhteyden, jossa molemmat osapuolet  
voivat avoimesti ja pelkäämättä nostaa asioita keskusteluun. Se vaatii aitoa dialogia,  
jossa molempien osapuolten ääni kuuluu ja tulee kuulluksi. Avoimella dialogilla ava-  
taan työyhteisön solmuja, vaikeitakin asioita sekä myös psykologista työsopimusta,  
tehden näkyväksi esimiehen ja alaisen keskinäisiä toiveita ja odotuksia toistensa  
suhteen. Esimiehen ja alaisen välinen dialogi parhaimmillaan lisää koko organisaati-  
on keskustelukulttuuria, johon jokainen voi ottaa osaa ja saada äänensä kuuluville.  
Tutkittavassa organisaatiossa keskustelun merkitys ymmärrettiin sekä esimiehen että

alaisen taholta. Rungas kriittisyyspuhe kuitenkin osoitti, että aidon dialogin toteutuminen käytännössä oli puutteellista.

Dialogi toteutuu myös avoimella tiedon jakamisella, toimivilla palaverikäytännöillä, päätöksenteon ja perusteluiden avoimuudella sekä niihin osallistamisella. Henkilöstö kokee olevansa osa organisaatiota, jos se pääsee itse vaikuttamaan organisaation rakentamiseen ja jatkossa myös organisaation asioiden kulkuun. Samalla henkilöstö sitoutuu organisaation päätöksiin kokiessaan, että on ollut itse päätöksiä tekemässä (Palin 2007). Lisäksi esimiehen tulisi antaa henkilökunnalle riittävästi tietoja työtehtäviin liittyvistä mahdollisista muutoksista sekä mahdollistaa työntekijöiden osallisuus päätöksentekoon. (Keskinen 2005a.) Organisaation keskustelukulttuuri mahdollistaisi toimijoiden mielipiteiden ja näkökulmien mukaantulon yleisiin keskusteluihin ja esimerkiksi päätösten valmisteluihin, jolloin syntyisi kokemus mahdollisuudesta ja osallisuudesta vaikuttaa organisaation asioiden kulkuun. Alaisten kokemus siitä, että he ovat osallisia johtamistyössä esimerkiksi vaikuttamassa asioiden kulkuun lisää alais-toimintaa (Palin 2007). Dialogisessa organisaatiossa huomioidaan sekä työskentelyssä että viestinnässä muut työyhteisön henkilöt. Avoimessa keskustelukulttuurissa uskalletaan tuoda esille uusia, luovia ideoita, jolla työyhteisöä voidaan kehittää. Dialogi ruokkii itse itseään vaikuttaen motivaatioon ja innostuneisuuteen. (Lehtonen 2000.) Organisaatiossa oppimisen edellytys on syvälinen ja aito dialogi, vuorovaikutus. Dialogi on avointa olettamusten, mielipiteiden, tiedon esille tuontia, aktiivista kuuntelua, pyrkimystä ymmärtää muiden näkemyksiä sekä kyseenalaistaa omaa näkemystä vuorovaikutustilanteessa. Se on avoin ja luova tilanne, jossa asioita tutkitaan yhdessä. (Viitala 2008, 187.) Dialogisessa esimies-alaistyöskentelyssä sekä dialogisessa työyhteisössä tuotetaan organisaatiokansalaisuutta.

Päätöksenteossa alaiset toivoivat avoimuutta, kuuntelua ja keskustelua ennen varsinaista päätöstä. Lisäksi nähtiin tärkeänä organisaation eri asiantuntijoiden hyödyntäminen. Myös tässä nousi esille yksittäisen henkilön äänen kuuluminen tai sen puute. Alaiset kokivat, että eri näkemysten, eri vaihtoehtojen puntarointi edesauttaisi demokraattisempia päätöksiä. Lisäksi heillä olisi tunne, että heitä on kuultu ja he ovat itse saaneet olla mukana vaikuttamassa ja tekemässä lopullista päätöstä. Alaiset hyväksyivät ajatuksen, että asioiden ratkovminen jatkuvasti ei toimi, vaan jokin ”korkeampi” taho tekee lopullisen päätöksen. Osallistumisen mahdollisuus kuitenkin koettiin



tärkeäksi. Alaiset kaipasivat keskustelempaa päätöksentekoprosessia ja dialogista keskustelukulttuuria, jossa asioista voidaan keskustella. Tärkeänä asiana nousivat esille myös päätösten perustelut, jotka tulisi tuoda selkeästi esille. Esimiesten päätöksenteossa ratkaisevaa roolia esittivät olemassa olevat ohjeet ja säännöt. Haasteiksi esimiehet kokivat kiireelliset ja puutteelliset päätökset sekä päätökset, jotka eivät miellytä kaikkia. Alaiset puolestaan kokivat, että he eivät pääse päätöksentekoon tarpeeksi osallisiksi ja toivoivat osallistavampaa toimintaa esimiesten taholta. Lisäksi he kaipasivat tarkempaa ja asianmukaisempaa perustelua päätöksiin. Alaiset uskoivat, että hyvin perustellut päätökset on helpompi hyväksyä.

#### 4. Esimiehen ja alaisen keskinäisellä palautteella (ylhäältä – alas, alhaalta - ylös, sivusuuntaisella palautteella) sekä palautteen reflektoinnilla

Tutkittavassa organisaatiossa palautetta kerätään varsin runsaasti (asiakaspalautteet, työtyytyväisyyden mittaaminen, esimiestyön arviointi, esimies-alaiskeskustelut). Palautteen keräämisessä tarkoituksena on tuoda esille epäkohtia ja sen myötä kehittää organisaation toimintoja sekä henkilöstön ammatillista oppimista ja kehittymistä. Tärkeää palautteessa on kiinnittää huomiota palautteen laatuun sekä tapaan, jolla se annetaan. Lisäksi palautteen keräämisessä on tärkeää se, miten sitä jatkojalostetaan ja hyödynnetään. Keskeisessä roolissa on palautteen reflektointi (Mezirow 1991) niiden tahojen kanssa, joita palaute koskee. Tärkeää on myös se, kuinka palaute sosiaalisesti jaetaan ja tehdään näkyväksi (Lave & Wenger 1991) ja johon tarvittaessa palataan. Kehittymisen yhtenä ehtona on, että henkilö reflektoi omaa käyttäytymistään ja toimintaansa saatuun palautteeseen. Vasta näiden erittelyjen kautta oman toiminnan haitallisia piirteitä voi ymmärtää ja niihin voi vaikuttaa. (Viitala 2008, 25.) Kysyminen käynnistää reflektion. Reflektiokyky puolestaan ratkaisee, ovatko aikaisemmat kokemukset olleet hyödyksi vai haitaksi. (Emt. 148.)

Palautteen tulee toimia molempiin suuntiin ylhäältä - alas ja alhaalta – ylös sekä sivusuunnassa. Kayroozin ja Sofon (1994) mukaan ryhmien tulisi sisällyttää palaute osaksi toimintaa. He rohkaisevat jokaista pyytämään palautetta toimistaan. He korostavat, että palautteen pyytäjän tulisi kunnioittaa palautteen antajaa sekä saatua palautetta. Palaute tulisi kuunnella tarkasti ja avoimesti sekä kysyä tarkennusta tarvit-

taessa. Perusteltu palaute tulisi ottaa vastaan. Kannattaa myös kysyä, kuinka tästä eteenpäin. Saatua palautetta kannattaa miettiä rauhassa. Lisäksi he muistuttavat, että kaikkea ei kuitenkaan tarvitse hyväksyä. (Kayrooz ja Sofu 1994, 12.) Keskijohto on tärkeä linkki alaisten ja johdon välissä toimittaessaan tietoa ylhäältä alas ja alhaalta ylös (Järvinen 1998). Tärkeää on myös, että palaute kuullaan ja se saa aikaan toimenpiteitä. Työntekijän vastuulla on kertoa esimiehelleen esimerkiksi työn kehittämisen ideoista, esimiehen puolestaan tulisi tarttua niihin ja harkita niiden toteuttamismahdollisuuksia ja edistää työn laadun arviointia ja siihen liittyvää työsuoritusten parantamista. (Keskinen 2005a.) Vastuu omasta oppimisesta on jokaisella itsellään. Joskus oppimisen välttämättömyys täytyy kuitenkin sanoa ääneen, jotta ihmiset saadaan luopumaan mukavuusvyöhykkeistään paremman selviytymisensä ja työhyvinvointinsa turvaamiseksi. (Viitala 2008, 149). Tässä oleellista roolia esittää esimies. Palautekeskustelun tulisi olla luonnollinen osa työtä, jota voidaan toteuttaa tarpeen vaatiessa. Palaute on tärkeää niin itsetunnon, oppimisen kuin kehittymisenkin kannalta (Lämsä & Hautala 2005, 78). Palaute lisää itsetuntemusta, joka on yksi ammatillisen kyvykkyyden tukipilareista. Palautteen kykenee vastaanottamaan henkilö, jonka itsearvostus on terveellä pohjalla. Ihminen, joka ei arvosta itseään puolestaan saattaa torjua helposti ulkoiset viestit, joissa kokee olevan uhkaa. Oppimiseen vaikuttaa myös henkilön usko omaan kykyihinsä ja selviytymiseen, sillä ihmiset pelkäävät ja välttelevät tilanteita, joista he eivät usko selviytyvänsä. Itsearvostus, uskominen omaan kykyihinsä, salliva ja turvallinen ympäristö, muilta saatu arvostus ja luottamus ulkopuoliseen tukeen edesauttavat palautteen reflektointia ja sitä kautta kehittymistä ja oppimista. Onnistuminen lisää itseluottamusta ja valmiutta tuleviin oppimishaasteisiin. (Viitala 2008, 148–149.)

Esimiehet ja alaiset kokivat, että organisaatiossa tulee olla toimivat palautejärjestelmät, joilla palautetta kerätään. Esimies-alaistyöskentelyssä kehityskeskustelu on tärkeässä roolissa. Se ei kuitenkaan saa olla ainoa paikka palautteelle, vaan palautekeskustelua pitää käydä päivittäin, jolloin siitä muodostuu organisaatiossa yleinen tapa toimia. Alaiset kokivat, että esimies-alaissuhteessa molemminpuolinen palautekeskustelu vahvistaa, ohjaa ja kehittää toimintaa. Hyvä palaute keskittyy itse asiaan, se tulee aiheesta ja siihen on perusteet olemassa. Palautekeskustelu vaatii reflektion niin henkilön itsensä kanssa kuin niiden henkilöiden kanssa, joita se koskee. Palautekeskustelu on paikka, jossa voidaan tehdä hiljaista tietoa näkyväksi sekä tuottaa

uuden oppimista, jos sen jälkeen toiminta muuttuu. Esimiehet ja alaiset kokivat, että organisaatiossa oleva vuosittainen kehityskeskustelu on tärkeä tilaisuus esimies-alaistyöskentelylle ja henkilökohtaiselle palautteelle.

Alaiset nimesivät tärkeäksi tavan, jolla palaute annetaan sekä palautteeseen liittyvät perustelut tai kehittämisehdotukset. Alaisilla oli tunne, että heitä ei kuulla tai heidän palaute aiheuttaa ikäviä vastareaktioita. Lisäksi alaiset kokivat, että he tarvitsevat koulutusta palautteen antamisesta. Alaistoiminnan kannalta palaute on tärkeää, jotta alainen tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hän odotukset täyttää, miten hän voi kehittää itseään ja toimintaansa sekä oppia uutta. Alaisen antama palaute on esimiehen työkalu johtamiseen, jos hän kuuntelee, kuulee ja reagoi annettuun palautteeseen. Puhetta henkilökohtaisesta palautteesta ja sen eri muodoista syntyi runsaasti. Palautteen antaminen koettiin vaikeaksi ja ei niin suomalaisuuteen kuuluvaksi luontevaksi tavaksi. Haastateltavat kokivat, että olemassa olevien palautesysteemien rinnalla tulisi olla jokin toimiva online kanava, jossa myös nimetöntä palautetta voisi antaa. Nimettömän palautteen antaminen koettiin erittäin tärkeäksi, jotta arkaluontoisia asioita voisi nostaa keskusteluun ilman, että tulee itse leimatuksi. Lisäksi nähtiin tärkeänä, että olisi kanava, jota pitkin palaute tavoittaisi muuttumattomana myös johtoportaan. Tärkeänä nähtiin, että palaute johdon taholla kuulutaisiin ja siihen myös reagoitaisiin. Myös palautteen käsittelylle toivottiin puolueetonta käsittelijäporrasta tai vastaavaa, jossa erilaisia kriittisiä asioita tai konflikteja voitaisiin puida. Varsinaista tilaa palautteen käsittelylle ei ollut havaittavissa, vaikka sen merkitys henkilökohtaisella tasolla oli tiedostettu. Lomakehaastattelussa eräs esimies totesi, että kriittinen palaute vaatii rohkeutta katsoa peiliin sekä uskallusta kohdata sen, mitä peilissä näkyy. Jos palautteen ymmärtää, siitä voi kasvaa, oppia ja kehittyä. Vaatii uskallusta myöntää virheitä ja käydä niitä itsensä kanssa läpi.

Haastateltavien puheesta nousi esille erilaisia palautteen muotoja: 1 positiivinen eli kannustava ja vahvistava palaute, 2 kriittinen eli toimintaa ohjaava ja korjaava palaute, 3 negatiivinen palaute eli toimintaa lamauttava ja mitätöivä palaute sekä 4 mittänsanomaton eli turha palaute. Palautteeseen toivottiin selkeästi laatua, jotta siitä olisi hyötyä organisaation, tiimien ja henkilöiden toimintaan. Lisäksi palautekeskustelusta näytti puuttuvan palautteen reflektointi yhdessä, palautteeseen palaaminen

myöhemmin tai niistä johdetut tarkennetut toimenpidesuunnitelmat ja niiden säännöllinen tarkastelu.

Alaistaidon kehittämisessä oleellisia tekijöitä ovat kyky oman itsensä tuntemiseen, hallitsemiseen, kehittämiseen ja muita kunnioittavaan toteuttamiseen. Näillä tekijöillä on vaikutuksensa esimies-alaisuuden vuorovaikutuksessa. Esimiestehtävissä olevilta alaisen tunnetilojen huomiointia on jo vaadittu. Lehtonen korostaa samojen asioiden huomiointia myös alaistoiminnassa. Tässä auttaa ensiksi itsensä tunteminen. (Lehtonen 2000.)

Tutkittava organisaatio on IT-organisaatio, jonka toimialaan kuuluu teknologian jatkuva muutosvirtojen seuraaminen ja ajanhermoilla pysyminen. Ajatus siitä, että vain muutos on pysyvää (Eräsaari 2007) on tiedostettu, vaikka se herättikin tutkimushetkellä turnausväsymystä. Uuden oppiminen on osa jokapäiväistä työtä (Tikkamäki 2006) ja siitä on muodostunut uusi työhön oleellisesti liittyvä elementti (Zuboff 1990). Tutkittavassa organisaatiossa nopea tiedon vanheneminen ja henkilöstön inhimillisen pääoman tarve on tiedostettu. Omaehtoiseen ja työnantajan kustantamaan koulutukseen on organisaation joka tasolla varauduttu ja henkilöstöä kannustetaan siihen. Osaamisen ohjaaminen ja johtaminen näyttelee suurta roolia hektisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Henkilö itse on ratkaisevassa roolissa oman osaamisensa johtamisessa (Perkka-Jortikka 2002) tiedostamalla tarpeensa ja tuomalla niitä esille. Alaisen oma halu kehittää itseään ja työtään on tärkeää (Keskinen 2005a). Esimies on asemansa puolesta oleellinen henkilö, joka voi sekä omalla toiminnallaan että alaisen toimintaan reagoimalla johtaa ja ohjata alaisen oppimista ja kehittymistä (Poikela 1999). Oppimisen paikkoja työssä voidaan tuottaa esimerkiksi luottamalla alaiselle vaativampia, haasteellisempia, uusia työtehtäviä tai reagoimalla alaisen omiin toiveisiin kehittymisensä suhteen.

Alaiset kokivat, että he tarvitsevat yhteistyökumppaneita, joiden kanssa työhön liittyvistä asioista voi keskustella. Alaiset tarvitsivat toisia tuomaan työhön oman työpanoksensa ja näkemyksensä, tukensa ja turvansa sekä jakamaan työn taakkaa. Yhteistyöllä koettiin saavutettavan paljon enemmän kuin yksin, yhteistyössä on voimaa niin organisaation sisällä kuin asiakkaiden suuntaan. Alaiset kokivat, että yksin

jätetty työntekijä ei voi selvitä töistään. Työn tekemisessä auttaa, kun eri tahoilla henkilöt ovat tulleet tutuiksi ja heidän puoleensa voi kääntyä. Alaiset kokivat, että heillä olisi tarvetta päästä osallisiksi koulutuksiin, joissa esimerkiksi palautteen antamista käsitellään. Koulutusta siihen voitaisiin järjestää esimerkiksi esimiestyöllä, kunhan se otettaisiin mukaan tiimityöskentelyyn. Palautteen antaminen pitäisi olla osa arkista päivää ja sille pitäisi olla aikansa ja paikkansa.

## **Yhteenveto**

Esimiesten tulee sisäistää oma roolinsa ja siihen kuuluvat veloitteet ja odotukset joukkojensa johtajana. Alaisten tulee puolestaan suostua rooliinsa johdettavana. Esimiehen ja alaisen yhteistoiminta edellyttää avointa dialogista keskustelua. Esimiehen ja alaisen keskinäinen luottamuksellinen suhde luodaan teoilla. Esimies-alaistyössä tärkeää on käydä palautekeskustelua säännöllisesti, lisäksi palautetta tulee arvioida yhdessä ja peilata työyhteisöön ja omaan toimintaan. Näillä työyhteisön palapelin osasilla organisaatiokansalaisuutta voidaan tuottaa sekä esimies-alaistyöhön että koko työyhteisön hyväksi.

Tutkittavassa organisaatiossa kaikki palapelin osaset ovat olemassa, mutta ne eivät ole näkyvä osa organisoitua toimintaa. Tärkeää organisaatiokansalaisuuden tuottamisessa on ensimmäisessä vaiheessa määritellä roolit ja roolien vaatimukset. Toiseksi tulee mahdollistaa koko organisaatiossa avoin dialogisuus, johon jokainen voi ottaa osaa. Myös palautteille ja niistä käytävälle reflektoinnille tulee järjestää aika ja paikka organisoidusti. Näillä eväillä luodaan luottamusta, joka osaltaan vaatii sanojen tueksi tekoja.

## 9. TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Ennen tutkimusmatkaani oletin, että alaistaidoissa alaisella itsellään on merkittävä rooli. Työntekijä itse määrittelee, minkälainen alainen hän on ja miten hän työyhteisössä toimii. Ajattelin alaistaidon olevan kiinni alaisen omasta asenteesta ja motivaatiosta. Tutkimusmatkan edetessä esimiehen ja johtamisen rooli korostui ja johtaminen näyttäytyikin oleellisena osana alaistaidon käsittelyä ja tulkintaa. Esimiestoimintaa ja alaistoimintaa tuleekin tarkastella tässä järjestyksessä johtamisen kontekstissa.

Tutkimukseni tuloksilla on itselleni henkilökohtaisesti suuri merkitys. Alussa kuvasin kehityskeskustelua, jossa esimieheni kyseenalaisti alaistaitoni. Kyseenalaistus ikään kuin johdatti minut työyhteisötaitojen ja alaistaitojen piiriin. Tutkimusmatkani on ollut pitkä ja mielenkiintoinen ja siihen on sisältynyt paikoitellen myös itsetutkiskelua. Olen kyseenalaistanut itseni ja toimintani, kyseisen esimiehen ja hänen toimintansa sekä meidän keskinäisen suhteemme ja siihen liittyvän problematiikan. Alaistoinnassa ja alaistaidoissa sekä erityisesti esimies-alaistoinnassa on syytä kiinnittää huomiota johtamiseen ja esimiehen ja alaisen keskinäiseen suhteeseen. Johtajuus ja alaistointi ovat osa työtä, ammattia ja ammattitaitoa, joka vaatii toimijoiltaan tahtoa, läsnäoloa ja aitoutta. Saman esimiehen kanssa suhde toiseen alaiseen voi näyttäytyä erilaisena, jos suhteeseen ei panosteta kaikkien kohdalla vaadittavalla tai tarvittavalla tavalla.

Tutkimustulos korosti esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ja siihen liittyvää prosessia, joka voi kasvaa ja kehittyä, jos tahdotaan ja sen mahdollisuus ymmärretään. Omalla kohdallani harmittelen kyseisen esimieheni kanssa hukattuja tilaisuuksia, jotka olisimme voineet hyödyntää jo aikaisemmin. Meidän keskinäiset palautekeskustelumme ja niiden reflektointi sekä aito dialogi kehittivät ja kasvattivat suhdettamme. Uskon, että roolimme hyväksyminen johtajana ja johdettavana oli ehkä haastavinta ja osaltaan horjutti keskinäistä suhdettamme. Tiemme ovat ajautuneet erilleen jo vuosia sitten, mutta suhteellamme on ollut itselleni opettavainen kokemus. Olen elänyt tuota suhdetta tutkimusmatkan aikana.

Tutkimustyöni aikana mieltäni askarrutti oma roolini osana tutkimuskohdetta. Alkuoletukset vaikuttavat aina jonkin verran tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja siksi niiden pohtiminen ”ääneen” on tärkeää. Niillä on varmasti vaikutuksensa siihen, mistä näkökulmasta asiaa lähdin tarkastelemaan ja miten tein niistä tulkintaa. Oma asemani vaikutti varmasti myös aineiston hankinnassa, sen analysoimisessa ja tulkinnoissa sekä loppukädessä raportin kirjoittamisessa (Erkkilä 2005, 134). Analyysini on minun ymmärrykseni alaistaidoista ja organisaatiokansalaisuudesta ja joudun sallimaan myös sen, että lukija päätyy tekemään erilaisia johtopäätöksiä tuloksista (Metsämurtonen 2005, 205).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden, validiteetin, objektiivisuuden ja toistettavuuden vaatimuksia on vaikea käyttää arviointikriteereinä, koska sisällönanalyysissä aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Tutkimusta voidaan arvioida myös sen perusteella, mitä seurauksia sillä on lukijalle ja hänen käytäntöihinsä. Vaikka pystyin itse osittain samaistumaan haastateltavien puheeseen, tärkeää tulkinnoissani on se, etten keskittynyt kuitenkaan liikaa itserefleksioon (Estola 2003.) Ennen varsinaiseen analysointiin paneutumista otin etäisyyttä aineistoon. Tuon etäisyyden jälkeen olin ikään kuin ulkoistanut itseni sekä tutkimuskohteesta, tutkittavista henkilöistä että kertyneestä runsaasta aineistosta. Etäisyyden jälkeen pystyin käsittelemään aineistoa aineistona ja esiin nousseita asioita asioina, jolloin se avautui minulle minkä tahansa työyhteisön arkena, jonka alaistoimintaa tarkastelin. Tein analyysia pitkien lomieni aikana, jolloin luonnostaan olin kohteesta etäällä. Oman kokemukseni arviointia ja itserefleksointia tapahtui matkan aikana. Erityisesti reflektointia tapahtui matkan alussa ja uudestaan, kun tutkimustulos alkoi hahmottua ja kirjoitin raporttiani.

Sisällönanalyysissä tutkimuksen tulos nousee esille aineistosta. Vaikka olin tutkimuksessa mukana omine subjektiivisine kokemuksinani, pyrin tietoisesti irti ennakkoluuloistani tutkimuksen lopputuloksessa. Tutkimuksessa haastateltavien ääni kuuluu ja toiminta näkyy aineistosta poimituista sitaateista. (Syrjälä ym. 1994, 13–14.) Tutkittavien äänen kuuluminen on kuitenkin suhteellinen asia, sillä tutkijana tein itse valinnat ja voinkin kysyä, onko kyseessä sittenkin minun ääneni? (Hänninen 2000, 34.) Pyyksin luvan organisaation johdolta tutkimuksen toteuttamiseen työyhteisössäni. Kerroin tutkittaville henkilöille sekä haastattelupyynnön yhteydessä että haastatteluiden alussa, mistä tutkimuksessani on kysymys. Pyrin luomaan luottamusta kertomalla haas-

tateltaville tutkimukseeni sisältyvistä valinnoistani sekä hyvään tutkimustapaan liittyvistä eettisistä periaatteista. Tavoitteenani oli saavuttaa turvallinen ilmapiiri ja vuorovaikutus tutkittavieni kanssa, jolloin roolimme eivät olisi selvästi erillisiä. (Syrjälä ym. 1994, 13–14.)

Tutkimustani voidaan arvioida myös käytännön merkityksellä. Voiko esimerkiksi työyhteisöt ja erityisesti oma työyhteisöni oppia tuloksista jotain ja ryhtyä joihinkin korjaaviin toimenpiteisiin. Voisiko alaistaidon kirjata esimerkiksi organisaation arvoihin, palkan määrääytymisen perusteisiin, osaksi henkilöstöstrategiaa ja esimies-alaistyötä sekä organisaation sisäisen kehittämisen painopisteeksi. Uskon, että jo keskustelun avaaminen alaistaidoista ja sen tuottamisesta antaa lisäeväitä vaativaan esimiestyöhön organisaatiossani. Itselleni työllä on ollut suuri merkitys jo henkilökohtaisen kokemuksen arvioinnin kautta.

Johtamista on tutkittu varsin paljon niin Suomessa kuin muualla. Koin haasteelliseksi löytää alaistaitoa koskevia tutkimuksia, joita olisi tarkasteltu esimiestaidon rinnalla – ikään kuin vastinpareina. Työyhteisöjen tutkiminen on tärkeää, sillä uuden tutkimuksen avulla voimme tukea työyhteisöjä monimuotoisissa ja muutosrikkaimissa käänteissä. Alaistaito teema on merkityksellinen ja siten jatkotutkimuksen arvoista. Itselleni työntekijän ja hänen roolinsa ymmärtäminen työyhteisössä on tärkeää. Kasvatustieteilijänä näen itseni työyhteisön kehittäjänä, sillä olen aina ollut kiinnostunut ihmisestä, hänen käyttäytymisestään ja sen taustalla vaikuttavista asioista. Ihminen on ”omituinen olio”, jonka elämää säätelee järjen rinnalla hyvin vahvasti tunteet. Tässäkin tutkimuksessa tunteilla oli vahva roolinsa. Katja Kärjen haastattelema psykologi, tutkija Mikael Saarinen ihmettelee, miksi työyhteisöjä koskevissa tutkimuksissa nouseviin teemoihin, joiden mukaan esimerkiksi palautetta ei saa, ei reagoida. Saarisen mukaan myönteisten tunteiden määrä on suorassa yhteydessä oppimiseen ja tuottavuuteen. Organisaatioiden johdon tulisi olla kiinnostuneita hyvinvoivista ihmisistä. (Kärki, 2010.) Tunteiden tutkiminen osana alaistaitoa olisi varmasti mielenkiintoista ja toisi lisäymmärrystä ja työkaluja johtamistyöhön. Ihminen on psykososiaalinen kokonaisuus, jonka hyvinvointiin vaikuttavat monet asiat.



## 10. LOPPUPOHDINTAA

Hyvältä alaiselta vaadittavat taidot ovat taitoja, joita tarvitaan oppivan organisaation työskentelyssä. Alaiselta vaaditaan tiedon jakamista ja levittämistä muun organisaation käyttöön. Lehtonen (2000) korostaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvien taitojen opettamista ja näkyväksi tekemistä kaikille työyhteisön jäsenille. Lehtonen uskoo, että korkeasti koulutetuilla valmiudet ja tahto olisi olemassa, jos se koettaisiin tärkeäksi. Hänen mukaansa vaikuttaa kuitenkin, että asiantuntijoina toimivat ovat alaistaidoiltaan ja esimiehensä tukijoina joskus jopa huonoja. Esimiesasemassa olevien tulisi kuitenkin ensin itse oppia toimimaan oman esimiehensä alaisena ja vasta sen jälkeen hän voi vaatia alaistaitoa omilta alaisiltaan. Kiistatta alaistaidoista hyötyy koko työyhteisö. (Lehtonen 2000.)

Esimiestyötä korostava kulttuuri Suomessa on tullut tiensä päähän. Esimiesten toimintaa on mitattu ja arvioitu jo pitkään. Vastareaktionä esimiestaidoille on esille noussut keskustelu myös alaistaidoista. (Keskinen 2008.) Varsinaisesti alaistaitoihin on alettu kiinnittää huomiota kuitenkin vasta 2000-luvulla (Leinonen 2009). Tohtuan haastatteleman työyhteisökonsultti Taru Kaivolan mukaan hyvä johtaja tai hyvä esimies saa työntekijän - alaisen - kukoistamaan (Tohtua 2008, 68). Voidakseen olla hyvä alainen, tarvitsee työntekijä hyvän esimiehen. Toisaalta ollakseen hyvä esimies tarvitaan hyviä alaisia. Työtoveruus on myönteinen suhde, jossa uskotaan ja luotetaan molempiin suuntiin (Manka ym. 2007, 19). Kokko siteeraa Ireniusta (2007), jonka mukaan ilman oikeudenmukaista ja vastuuta kantavaa esimiestä, on vaikeaa olla hyvä alainen. (Kokko 2007.)

Esimies-alaissuhde rakentuu keskinäisessä suhteessa. Työyhteisöissä tähän suhteeseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Esimies-alaistoiminnan näkyväksi tekeminen koko työyhteisöissä on tärkeää. Esimiehille on tarjottu jo pitkään erilaista heille suunnattua koulutusta. Koulutusta tulisi tarjota myös alaisille. Parhaimmillaan organisaatiokansalaisuutta tehdään näkyväksi ja osaksi organisaation tapaa toimia, jos koulutus suunnataan ryhmille ja tiimeille, jotka tekevät työtä yhdessä. Esimiehet tarvitsevat työhönsä tukea, sillä he työskentelevät ja suorittavat johtamistyötä yhä vaativammassa olosuhteissa ja paineen alla. Heidän on muututtava ja sopeuduttava

mukana. Esimiehen tehtävä on kuin säilömistä, jolloin häneen kaadetaan työyhteisön jäsenten tyytymättömyys, epäselvyydet, epävarmuus, odotukset, ongelmat, ristiriidat sekä kriittisyys. Esimies puolestaan ei voi siirtää omaa henkistä kuormaansa ja ongelmiaan työyhteisön kannettavaksi, omista huolistaan puhumattakaan. Alaisella oikeus siihen tuntuu olevan. Uskon, että esimiesten olo yleisenä sylkykuppina riittää. (Lehtonen 2000.) Työyhteisöt tarvitsevat johtajuutta - ammattijohtajia. Työyhteisöt tarvitsevat myös alaisia, jotka suostuvat johdettaviksi yhteisillä pelisäännöillä. Myös alaistoiminta on alaisen rooliin tai työnkuvaan kuuluvaa. Esimiestyötä tai alaistoimintaa ei voi tehdä yksin, vaan molemmat roolit tarvitsevat toinen toistaan. Alaistaito on kuin osa sitä roolia, jonka hän "pukee päälle" työpaikalle saapuessaan samoin kuin esimies "pukee päälleen esimiehenviitan". Tutkimusmatkani keskiössä oli kysymys, onko työn hoitaminen riittävän hyvin tarpeeksi. Tutkimustulokseni perusteella sekä esimiehiltä että alaisilta voi vaatia enemmän.

## Lähteet:

- Aaltonen, K.** 2008. Hyvät alaistaidot kilpailuetuna IT-alalla. Johtamistaidon koulutusohjelma.
- Aarnikoivu, H.** 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOYpro.
- Aarnio, H.** 1999. Dialogia etsimässä. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Aarnio, H. & Enqvist J.** Dialogi keskustelun muotona.  
<http://openetti.aokk.hamk.fi/diana/DiaDefi.htm>, 9.2.2010.
- Argyris, C.** 1993. On organizational learning. Cambridge (Mass.): Blackwell.
- Alueellistamissihteeristö** 2006. Sisäasiainministeriö. Alueellistamisohjelma 12.9.2006.  
[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/36bf4f368dd95d4ec22571ea003e135f/\\$file/alueellistamisohjelma\\_120906.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/36bf4f368dd95d4ec22571ea003e135f/$file/alueellistamisohjelma_120906.pdf), luettu 7.2.2010.
- Arvassalo, L.** 2006. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Alaistaito. Kielitoimiston sanakirjan toimitus.  
<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>, luettu 15.4.2008
- Blomqvist K.** 2006. Kauppatieteiden osasto ja Technology Business Research Center Lappeenranta teknillinen yliopisto. Luottamus ja sen rooli työelämässä, ajatuksia TYKES ohjelman 10-vuotisjuhlaseminaarilustuksesta. Kalastajatorppa 16.5.2006.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/05\\_aineistopakki/08\\_seminaarit/luottamus\\_teksti.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopakki/08_seminaarit/luottamus_teksti.pdf), luettu 13.9.2010.
- Chattopadhyay, P.** 1999. Beyond direct and symmetrical effects; the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 3, 273-287.
- Conway, N. & Briner, R.** 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.
- Erkkilä, R.** 2005. Moniääninen paikka – Opettajien kertomuksia elämästä ja koulutyöstä Lapissa. Oulun yliopisto. *Acta Universitatis Ouluensis E* 79.
- Eräsaari, L.** 2007. New Public Management on julkisen sektorin vääryyksiä isä.  
<http://www.leenaerasaari.fi/texts/vaaryys.pdf>, luettu 8.11.2009.
- Eräsaari, L. & Jokinen, E.** 2008. "Kurjan ääni." Todistuksia työn ja talouden murroksesta. *New Public Management ja yhteiskunnalliset käytännöt*. 28.–29.3.2008 Lapin Yliopisto.
- Eskola, J.** 2007. Laadullisen tutkimuksen Juhannustaiat Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta, Teoksessa Juhani Aaltola, Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin 159–183. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, R.** 2006. Sairaanhoidajaliitto. Armeliaisuus - hyvä alaistaito.  
[http://www.sairaanhoidajaliitto.fi/julkaisut/sairaanhoidajalehti/artikkeli/?ARTIKKELI\\_NUM=41491](http://www.sairaanhoidajaliitto.fi/julkaisut/sairaanhoidajalehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=41491), luettu 28.3.2008.
- Estola, E.** 2003. In the language of the mother – re-storying the relational moral in teachers' stories. Oulun Yliopisto. *Acta Universitatis Ouluensis E* 62.
- FINLEX 16.5.2002.** Laki valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista koskevasta toimivallasta 16.5.2002/362. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020362>, luettu 10.1.2010.
- FINLEX 12.7.2002.** Alueiden kehittämislaki 12.7.2002/ 602.  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020602?search\[type\]=pika&search\[pika\]=alueiden%20kehitt%C3%A4mislaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020602?search[type]=pika&search[pika]=alueiden%20kehitt%C3%A4mislaki), luettu 10.1.2010.
- Greenberg, J. & Baron, R.A.** 2003. Behavior in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Hakkarainen, P. & Helenius, J. & Jääskeläinen, P.** 1999. Ammatinhallinnan kehittäminen Oppivassa organisaatiossa, Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- HALTIK** Hallinnon tietotekniikkakeskus 2010. <http://www.haltik.fi>, luettu 10.8.2010.
- HALTIKin vuosikertomus** 2009.
- Harisalo, R.** 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K.** 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HOHTO** 2008–2009. Henkilöstön, johdon ja organisaation kehittämisprojekti 3/2008–12/2009.
- Holmlund, A.** 2008. Sisäasiainministeriö. Turvallinen ja moniarvoinen Suomi 10.3.2008. Holmlundin puhe tietotekniikkakeskuksen avajaisissa.  
<http://www.intermin.fi/intermin/bulletin.nsf/PFS/D2AF37055CD4BCBAC2257408004F13A2>, luettu 23.3.2008.
- Hänninen, V.** 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. (2.p.) Tampereen yliopisto. *Acta Universitas Tamperensis* 696.
- Isokangas, J-M.** 2005. Työelämä muutoksessa. Teoksessa Anna-Maija Lämsä & Taru Hautala 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy. 7–39.

- Juusela, T. & Lillia, T. & Rinne, J.** 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat.
- Juuti, P.** 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti P. & Rannikko H. & Saarikoski V.** 2004. Muutospuhe Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: OTAVA
- Järvinen, P.** 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. *Ekonomia-sarja*. Helsinki, Porvoo, Juva: WSOY.
- Kangasharju, H. & Nikko, T. & Sääntti, R.** 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 4/ 2003. 206–267.
- Kasvio, A.** 2006. Johtajuus muuttuvassa työelämässä. *Aikuiskasvatus* 2/96, 253–258.
- Keskinen, S.** 2005a. Alaistaito. Kunnallisalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy. <http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf>, luettu 23.3.2008.
- Keskinen, S.** 2005b. Alaistaito ei ole alamaisuutta vaan itsenäistä vastuullisuutta. [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/Keskinen\\_alaistaito\\_180205.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Keskinen_alaistaito_180205.pdf), luettu 9.3.2008.
- Keskinen, S.** 2008. Esimies-alaistaidot puhuttavat. <http://www.loimaanseutu.fi/default.aspx?id=576713>, luettu 4.1.2010.
- Kayrooz, C. & Sofo, F.** 1994. Critical Reflection Multiframe reflecting team strategy. Australia. 1-12.
- Kokko, O.** 2007. Hyvä alainen ratkoo pulmia. *Taloussanommat* 6.9.2007. <http://www.taloussanommat.fi/tyomarkkinat/2007/09/06/hyva-alainen-ratkoo-pulmia/200721860/12>, luettu 27.5.2008.
- Kolb, D.A.** 1984. *Experiential learning*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kuula, A.** 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö, ja säilytys*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M.** 2008. Organisaatiotutkimuksen suuntaukset ja muutoksen tarkastelun näkökulmat 9-17. Teoksessa *Organisaatiot muutoksessa*. Matti Kuittinen (toim.). UNI-press Suomi.
- Kärki, K.** 4.12.2010. Onnellinen Ihminen on tuottava työntekijä. *Lapin Kansa*, 18.
- Lapin Kansa** 10.11.2007, 2.
- Lapin Kansa** 11.3.2008, 1, 3.
- Lapin Kansa** 22.3.2008, 3.
- Lave J. & Wenger E.** 1991. *Situated learning Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehtonen, J.** 2000. Alaistaito - Alaisten rooli esimies-alaissuhteen vuorovaikutustilanteissa, pro gradu tutkielma Vaasan yliopisto.
- Leinonen, J.** 2009. Organisaatioiden johtaminen, luentomateriaali 26.11.–10.12.2009. Lapin Yliopisto.
- Lämsä, A-M & Hautala, T.** 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. & Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S.** 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi.
- Mathis, L.R. & Jackson, J.H.** 2006. *Human Resource Management*. Eleventh Edition. Thomson South-Western. United States of America.
- Mezirow, J.** 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Metsämuuronen, J.** 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mäkinen, O.** 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niskanen, R.** 2008. Hyvässä työilmapiirissä syntyy hyvää tulosta. *Optimisti* 2/2008 24–26.
- Nonaka, I.** 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 1 (5), 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- Palin, N.** 2007. Alaistaito osuustoiminnallisessa yrityksessä, pro gradu tutkielma Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Johtaminen ja organisaatiot.
- Perkka-Jortikka, K.** 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Poikela, E.** 1999. *Kontekstuaalinen oppiminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Poikela, E.** 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. teoksessa E. Poikela (toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampere University Press. 31–52.
- Poikela, E.** 2007. Oppimisen johtaminen kehityskeskustelujen avulla. Artikkelijulkaisussa.
- Poikela, E.** 2009. Haasteena oppimisen johtaminen. Julkaisussa K. Kurtakko, J. Leinonen & M.

- Pehkonen (toim.) Opettajaksi kehittyminen, hyvinvointi ja oppimisen strategiat. Juhlakirja Raimo Rajala 60 vuotta. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, 99–111.
- Rehnbäck K. & Keskinen, S.** 2005a. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntien eläkevakuutus.
- Rehnbäck K. & Keskinen, S.** 2005b. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus.
- Rehnbäck K. & Keskinen, S. & Keskinen E.** 2010. Työntekijöiden esimies-alaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia* 45 (02, 2010). 134–149.
- Ruohotie, P.** 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P.** 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Sainio, M. & Neuvonen, H.** 2004. Poliisin tietohallintokeskus Hajasijoittamisen onnistuminen uudelleensijoittamisessa, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Salminen, A.** 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Edita: Helsinki.
- Senge, P.M.** 1990. *Discipline: The art and practice of learning organization.*
- Seppälä, T. & Suokas, P.** (toim.) 1987. Hyvä konsultointikäytäntö. Toimittanut Tuula Seppälä ja Pirkko Suokas. Mikkeli: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-24.
- Seppänen, P.** 2009a. Yrityksen ovat muodin orjia. *Talouselämä* 29.5.2009. [http://www.talouselama.fi/pelin\\_henki/article292503.ece](http://www.talouselama.fi/pelin_henki/article292503.ece), luettu 13.2.2010.
- Seppänen, P.** 2009b. Matriisin syytä kaikki. *Talouselämä* 16.10.2009. [http://www.talouselama.fi/pelin\\_henki/article292503.ece](http://www.talouselama.fi/pelin_henki/article292503.ece), luettu 13.2.2010.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R.** 2008. Onnistu alaisena. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Est-Point Oy.
- Sydänmaalakka, P.** 2004. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S.** 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Telma** = Työelämän kehittämisen erikoislehti 1/2008. Myönteisyydellä parempaa elämää 42–45.
- TEM** = Työ- ja elinkeinoministeriö 2007. Tilaaja-tuottaja-malli 21.12.2007. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=1885>, luettu 7.2.2010.
- Temmes, M.** 1992. Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: VAPK
- Temmes, M.** 2004. Valtionhallinto – jatkuvuutta ja muutosta, <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtionihallinto/>, luettu 10.1.2010.
- Tikkamäki, K.** 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampere University Press.
- Tohtua, H.** 2008. Trendi Kehityskeskustelu. 68–71.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A.** 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- VMBaro.** Mallitutkimukset. [http://baro.vm.fi/VMBaro\\_sivusto/mallit.html](http://baro.vm.fi/VMBaro_sivusto/mallit.html), luettu 9.2.2010.
- Viitala, R.** 2008. Johda osaamista. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Wink, H.** 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Zuboff, S.** 1990. Viisaan koneen aikakausi, Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta. Helsinki: Otava.

**Kannen kuva:** Working together, teamwork puzzle

[http://www.leadership.prn.bc.ca/wp-content/working\\_together\\_teamwork\\_puzzle\\_concept.jpg](http://www.leadership.prn.bc.ca/wp-content/working_together_teamwork_puzzle_concept.jpg)

**LIITE 1****KYSELYLOMAKE/ ESIMIES****Taustakysymykset**

- Sukupuoli, syntymävuosi, koulutus
- Työkokemus
- asema organisaatiossa (esimies -rooli)
- Työnkuva: esimiestehtäviä, johtotehtäviä

**”Alaistaidot” ja oppiminen/ ESIMIES**

- Kuvaile itseäsi työntekijänä?
- Mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi (alaisena)?
- Mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi (esimiehenä)?
- Miten saat palautetta taidoistasi työntekijänä?
- Miten otat palautteen vastaan?
- Miten annat palautetta työntekijälle hänen taidoistaan työntekijänä?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on palautteen antamisesta?
- Palataanko tähän palautteeseen myöhemmin?
- Kuvaile mitä taitoja on hyvällä työntekijällä (mikä tekee jostakin hyvän työntekijän)?
- Miten näitä taitoja voisi oppia?
- Kuvaile itseäsi johtajana?

**”Alaistaidot” ja oppiminen/ ALAINEN**

- Kuvaile itseäsi työntekijänä?
- Mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi (alaisena)?
- Miten saat palautetta taidoistasi työntekijänä?
- Miten otat palautteen vastaan?
- Miten annat esimiehellesi palautetta?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on palautteen antamisesta?
- Palataanko tähän palautteeseen myöhemmin?
- Kuvaile mitä taitoja on hyvällä työntekijällä (mikä tekee jostakin hyvän työntekijän)?
- Miten näitä taitoja voisi oppia?
- Kuvaile itseäsi johdettavana?

**”Onko riittävän hyvin tarpeeksi?”**

Näkökulmia alaistaitoon valtionhallinnon organisaatiossa

**Miten alaistaito tuotetaan valtionhallinnon IT-asiantuntijaorganisaatiossa?**

4. Miten alaistaidon kehittymistä tuetaan esimiesten taholta?
5. Miten alainen voi itse kehittää alaistaitoaan?
6. Millä tavalla alaistoimintaa tulisi kehittää?

**HAASTATTELU/ ESIMIES****I Taustakysymykset**

1. Sukupuoli
2. Syntymävuosi
3. Koulutus
4. Työtehtävä
5. Asema (tiimiesimies, keskijohto, johto)
6. Alaisten lkm

**II ”Alaistaidot” ja oppiminen**

1. Kuvaile itseäsi työntekijänä?
2. Mitä taitoja on hyvällä työntekijällä?
3. Miten hyväksi työntekijäksi voi tulla?
4. Minkälainen olet johdettavana?

**III Esimies alaistyö**

1. Kuvaile itseäsi esimiehenä/ johtajana?
2. Mitä taitoja on hyvällä esimiehellä/ johtajalla?
3. Miten hyväksi esimieheksi/ johtajaksi voi tulla?
4. Miten teet tiimiäsi koskevat päätökset?

**VI Palaute**

1. Minkälaisia palautejärjestelmiä organisaatiossasi on?
2. Minkälaista palautejärjestelmää kaipaavat?
3. Miten kuvaisit hyvää palautetta ja sen vaikutuksia?

**Saatu palaute**

1. Miten saat palautetta työstäsi esimieheltäsi/ kollegoiltasi/ alaisiltasi?
2. Miten käsittelet saamaasi palautetta itse/ esimiehesi/ kollegoittesi/ alaitesi kanssa?
3. Miten otat palautteen vastaan?
4. Mitä merkitystä palautteella on sinulle?

**Esimiehelle annettu palaute**

1. Miten annat palautetta esimiehellesi?
2. Miten antamaasi palautetta käsitellään (sinä itse/ esimiehesi kanssa)?
3. Mitä merkitystä palautteen antamisesta on ollut?

**Kollegalle annettu palaute**

1. Miten annat palautetta kollegallesi?
2. Miten antamaasi palautetta käsitellään (sinä itse/ kollegasi kanssa)?
3. Mitä merkitystä palautteen antamisesta on ollut?

**Alaiselle annettu palaute**

1. Miten annat palautetta alaisillesi?
2. Miten antamaasi palautetta käsitellään (sinä itse/ alaisesi kanssa)?
3. Mitä merkitystä palautteen antamisesta on ollut?

**IV Yhteistyö**

1. Mitä yhteistyö sinulle merkitsee?
2. Mitä yhteistyön muotoja organisaatiossasi ilmenee (omassa tiimissäsi, muiden ryhmien välillä)?
3. Minkälaista on hyvä yhteistyö?
4. Miten yhteistyötä tulisi kehittää?

**V Organisaatio**

1. Miten organisaatiossasi tehdään päätöksiä? Miten päätöksentekoprosessia voisi kehittää?
2. Miten organisaatiossasi jaetaan tietoa? Miten tiedonjakoprosessia voisi kehittää?
3. Minkälainen ilmapiiri organisaatiossasi on? Miten se ilmenee? Miten ilmapiiriin voisi vaikuttaa?

**HAASTATTELU/ ALAINEN****I Taustakysymykset**

1. Sukupuoli
2. Syntymävuosi
3. Koulutus
4. Työtehtävä
5. Asema

**II ”Alaistaidot” ja oppiminen**

1. Kuvaile itseäsi työntekijänä?
2. Mitä taitoja on hyvällä työntekijällä?
3. Miten hyväksi työntekijäksi voi tulla?
4. Minkälainen olet johdettavana?

**III Esimies alaistyö**

1. Mitä taitoja on hyvällä esimiehellä/ johtajalla?
2. Miten hyväksi esimieheksi/ johtajaksi voi tulla?
3. Miten työtäsi/ tiimiäsi koskevat päätökset tehdään?

**VI Palaute**

1. Minkälaisia palautejärjestelmiä organisaatiossasi on?
2. Minkälaista palautejärjestelmää kaipaavat?
3. Miten kuvaisit hyvää palautetta ja sen vaikutuksia?

**Saatu palaute**



1. Miten saat palautetta työstäsi esimieheltäsi/ kollegoiltasi?
2. Miten käsittelet saamaasi palautetta itse/ esimiehesi/ kollegoittesi kanssa?
3. Miten otat palautteen vastaan?
4. Mitä merkitystä palautteella on sinulle?

#### **Esimiehelle annettu palaute**

1. Miten annat palautetta esimiehellesi?
2. Miten käsittelet palautetta itse/ esimiehesi kanssa?
3. Mitä merkitystä palautteen antamisesta on ollut?

#### **Kollegalle annettu palaute**

1. Miten annat palautetta kollegallesi?
2. Miten käsittelet palautetta itse/ kollegasi kanssa?
3. Mitä merkitystä palautteen antamisesta on ollut?

#### **IV Yhteistyö**

1. Mitä yhteistyö sinulle merkitsee?
2. Mitä yhteistyön muotoja organisaatiossasi ilmenee (omassa tiimissäsi, muiden ryhmien välillä)?
3. Minkälaista on hyvä yhteistyö?
4. Miten yhteistyötä tulisi kehittää?

#### **V Organisaatio**

1. Miten organisaatiossasi tehdään päätöksiä? Miten päätöksentekoprosessia voisi kehittää?
2. Miten organisaatiossasi jaetaan tietoa? Miten tiedonjakoprosessia voisi kehittää?
3. Minkälainen ilmapiiri organisaatiossasi on? Miten se ilmenee? Miten ilmapiiriin voisi vaikuttaa?