

Työntekijät osallisina johtajuuden onnistumisessa

Soili Keskinen

Turun yliopisto, Rauman opettajankoulutuslaitos

Artikkeli julkaisussa Mietola Reetta & Outinen Helena (toim.) Kulttuurit, erilaisuus ja kohtaamiset. Kasvatustieteen päivien 2003 julkaisu.

<http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/ktp-2003/>

s. 462-471, 2004.

Johdanto

Esimiestyön kehittämistä voidaan toteuttaa monella erilaisella tavalla. Perinteistä on järjestää koulutusta esimiehille tai aktivoida esimiehiä oman työnsä reflektointiin erilaisin välitehtävin ja luomalla mahdollisuuksia esimiehille johtajuuskokemuksiensa vertailuun pienryhmissä. Esimiestyötä kehitettäessä koulutustoimenpiteet voidaan kohdistaa esimiehiin tai aktivoida heidän työntekijöitään, kuten Rauman seutukunnan alueella toteutetussa esimiestyön kehittämisprosessissa on tehty. Koulutusprosessi sisältää kaksi erilaista interventiota, esimiehille (n= noin 200) suunnatun intensiivisen, ryhmissä tapahtuvan koulutuksen ja tutoroinnin sekä koko muulle henkilöstölle (n = noin 1300) suunnatun luentotyypin koulutuksen.

Rauman kaupungin henkilöstön kehittämisprosessi on kaksivuotinen ja sisältää useita teemaluentoja kaupungin työntekijöille. Yhden luentotilaisuuden teemana oli "Mitä on hyvä ihmisten johtaminen?" Luentoteemaan aktivoimiseksi ja toisaalta tutkimustarkoituksiin pyysin kaikkia lunennoille osallistuneita vastaamaan omin sanoin kysymykseen: "Mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?" Kertyneet yli 1600 erilaista vastausten sisältämää mainintaa on analysoitu ja niiden kautta on mahdollisuus saada tietoa siitä, millä tavalla kaupungin työntekijät mieltävät sitoutuneisuutensa johtajuuden onnistumiseen. Samalla tutkimusaineisto paljastaa käsityksiä myös yleisesti sitoutumisesta omaan työhön. Tutkimustulosten pohjalta on mahdollisuus pohtia, miten kehittää kunnallista esimiestoimintaa, koska aineisto ilmentää työntekijöiden esimiehiinsä suuntaamia odotuksia. Kuntasektorin esimiestyön kehittämiseksi on perusteluina olemassa useita seurantatutkimuksia, joilla on osoitettu henkilöstön hyvinvoinnin ja työn laadun edellyttävän hyvää johtajuutta (esim. Vahtera, Ahonen, Antikainen, Pentti, Ala-Mursula & Kangas 1999; Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002).

Tämän artikkelin tavoitteena on pohtia työntekijöiden kokemuksia vaikutusmahdollisuksistaan johtajuuden onnistumiseksi. Tämän näkökulman teoreettisena perustana on käsitys johtajuudesta vuorovaikutusprosessina, jossa niin esimiehet kuin työntekijät ovat osallisina.

Tutkimusmateriaali antaa pohjatietoa esimieskoulutuksille valottaessaan työntekijöiden näkemyksiä esimiestoiminnan kehittämiseksi.

Johtajuuskirjallisuus on pääsääntöisesti laadittu esimiehen näkökulmasta. Tässä artikkelissa esitelty empirinen aineisto on koottu vain sellaisilta kaupungin työntekijöiltä, joilla ei ole esimiesasemaa, mutta joiden johtajuutta koskevista näkemyksistä oltiin kiinnostuneita. Aiempia vastaavia tutkimuksia on ollut vaikea löytää. Pulkkinen ja Rauhala (2001) selvittivät sekä opettajien että rehtoreiden näkemyksiä hyvästä koulun johtamisesta, mutta siinäkin tutkimuksessa on perinteinen kysymyksenasettelu siitä, millainen rehtorin pitäisi opettajien mielestä olla, jotta koulun johtaminen onnistuisi: opettajat odottivat rehtorilta erityisesti luotettavuutta ja rehellisyyttä, tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

On epätyypillistä asettaa esimiestyön laadun arvioinnin kriteeriksi työntekijöiden osallisuus, mistä asetelmasta kertoivat useiden tutkimusaineistooni ja siis luennolle osallistuneiden suulliset kommentit: “en ole koskaan ennen tullut ajatelleeksi, että olisin osallisena johtajuuden onnistumisessa” tai “ en ole aiemmin tullut ajatelleeksi asiaa näin päin: johtamisen onnistumisen syitä olen tottunut hakemaan johtajan käyttäytymisestä, mutta en omastani”.

Tässä artikkelissa esiteltävän empiirisen aineiston käsitteellinen jäsentäminen osoittautui vaikeaksi, koska tarjolla olisi monia erilaisia vaihtoehtoisia peruskäsitteitä, joiden avulla empiiristä aineistoa voisi jäsentää. Vaihtoehtoisista käsitteistä esimerkkeinä ovat sitoutuneisuus johtajuuteen, motivoituneisuus, koetut vaikutusmahdollisuudet, osallisuus, organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship), jaettu johtajuus, oikeudenmukainen johtajuus, luottamus. Valitsin tämän artikkelin keskeiseksi näkökulmaksi pohtia johtajuuden kehittämistä kuntatyössä, koska empiirinen aineisto on koottu kaupungin työntekijöiden keskuudessa. Johtajuuden kehittämistä tarkastelen rajatusti oikeudenmukaiseksi koetun johtajuuden näkökulmasta, jota johtajuus-näkökulmaa on alettu tutkia erityisen paljon vasta viimeisen viiden vuoden aikana ja koska oikeudenmukaisesta johtajuudesta on saatavilla kuntatyöntekijöiden keskuudessa koottuja vertailuaineistoja.

### Esimiestyön kehittämistarpeita kuntasektorilla

1990-luvulla on Suomessa tehty useita huomattavan laajoja selvityksiä (esim. Nakari 1996; Vahtera et al 1999; Kunta-alan työolobarometri 2001; Vahtera et al 2002; Forma, Väänänen, Saari & Harkonmäki 2003; Väänänen, Forma, Saari & Harkonmäki 2003) kuntatyöntekijöiden työssä jaksamisesta ja työhön sitoutumisesta. Näiden tutkimusten pohjalta on mahdollista saada hyvä ja kattava kuva siitä, mikä on ominaista tällä hetkellä kuntatyöntekijöiden työhön suhtautumiselle ja millaisia muutoksia on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä tutkimuksellinen tieto on hyvä lähtökohta pohtia, mistä rakentuu kuntatyöntekijöiden työmotivaatio ja mihin seikkoihin kunnan esimiestoiminnan kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota.

Edellä mainituista laajoista tutkimuksista nousee muutamia keskeisiä peruspiirteitä kuntatyöstä, joista piirteistä tutkijat ovat yksimielisiä. Kuntien henkilöstöstä keskimäärin kaksi kolmasosaa on naisia. Kunnan työntekijät ikääntyvät. Kiireen ja työn henkisen rasittavuuden lisääntyminen on selkeä trendi (esim. Vahtera et al 2002). Lehdon (1999) mukaan kiire on lisääntynyt 1990-luvun aikana erityisen voimakkaasti kunta-alalla, ja sieltä erityisesti terveydenhuollon sektorilla. Sen sijaan ristiriitaisia tutkimustuloksia on siitä, onko sairaspöissaoloissa tapahtunut muutoksia ja onko tyytyväisyys esimiestoiminnan onnistumiseen muuttunut. Vahteran ja Pentin (1999) seurantalutkimuksen mukaan ristiriidat esimiehen kanssa vähenivät, mutta työyhteisöjen sisäiset ristiriidat lisääntyivät kuntasektorilla vuodesta 1990 vuoteen 1997. Sen sijaan Forma et al (2003) tutkimuksessaan havaitsivat, että kuntasektorilla työntekijöiden hyvinvoinnin takaamiseksi kaikkein tärkeimmäksi toiminnan kehittämisen kohdealueeksi todettiin johtaminen.

Naisvaltaisen työntekijäjoukon onnistuva johtaminen, ikäjohtamisen elementtien tunnistaminen ja työtilanteiden koetun kiireisyyden ja rasittavuuden säätely ovat joka tapauksessa olennaisia seikkoja esimiestoiminnan kehittämiseksi kuntatyössä.

### Tutkimuksen suorittaminen

#### 1. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä siitä, missä määrin ja millä tavalla he kokivat olevansa osallisina johtajuuden onnistumisessa. Tutkimusaineisto pohjautuu työntekijöiden omakohtaisiin kokemuksiin vaikuttamismahdollisuuksistaan johtajuuden onnistumiseksi. Näitä vaikuttamismahdollisuuksia on tarkoitus analysoida sekä määrän että sisällön suhteen. Työntekijöiden kokemusten tutkiminen osallisuudestaan johtamisen onnistumiseen tuo merkityksellistä perustietoa johtajuuden kehittämiseksi.

## 2. Tutkimuksen kohdehenkilöt

Tutkimus on kohdentunut Rauman kaupungin henkilöstöön, joka on osallistunut Kansallisen työelämän kehittämisohjelman kautta tuettuun kaksivuotiseen työn kehittämisprosessiin. Tämä prosessi sisältää erilliset esimiehille tarkoitetut koulutus- ja tutortapaamiset sekä muulle henkilöstölle suunnatut luentotilaisuudet. Näistä luennoista yhden teemana oli ihmisten johtaminen. Sama luento pidettiin neljänä erillisenä tilaisuutena ja niihin osallistui kaiken kaikkiaan 820 Rauman kaupungin työntekijää, joista naisia oli valtaosa (82 %, 673) ja miehiä vain reilu 10 prosenttia (12%, 95). Pieni osa työntekijöistä ei halunnut ilmaista sukupuoltaan (5%, 52), joka oli ainut pyydetystä taustatiedoista.

Tutkimuksen kohdehenkilöt edustavat kaikkia kaupungin henkilöstöryhmiä ja kaikkia eri sektoreita, joista henkilöstömäärältään kaksi suurinta ovat opetustoimi ja sosiaalitoimi. Näillä sektoreilla toimii yhteensä noin 1000 työntekijää Rauman kaupungin palveluksessa. Kolmanneksi suurin sektori on tekninen virasto, jossa työskentelee vajaa 400 työntekijää. Kaikki muut kaupungin virastot tai osastot ovat alle sadan hengen yksikköjä. Kaiken kaikkiaan Rauman kaupungin vakinaista henkilöstöä tutkimusaineiston keruuajana oli yhteensä 1717, joista siis 820 osallistui tässä artikkelissa esiteltävän empiirisen aineiston tuottamiseen.

Aineiston edustavuudesta sektoreittain ei ole mahdollista saada tietoa, koska kohdehenkilöitä ei pyydetty ilmaisemaan edustamaansa toimintasektoria. Sen sijaan kohdehenkilöiden edustavuutta sukupuolen suhteen on mahdollista arvioida. Kun Rauman kaupungin vakinaisista työntekijöistä 71% on naisia ja tutkimusaineistossa on 82% naisia, voidaan todeta aineistossa olevan lievästi yliedustettuina naiset, mikä kertoo yleisestä naisten aktiivisemmasta osallistumisesta opetus- ja luentotilaisuuksiin ja myöskin mahdollisesta innostuneisuudesta vastata kyselyyn: vaikka kaikille paikalla olleille jaettiin vastauspaperi, ei ollut mahdollista tarkistaa, vastasivatko kaikki kyselyyn. Tutkimusaineiston naisvaltaisuus vastaa hyvin valtakunnallista kuntasektorin työtilannetta sukupuolijakautuman suhteen. Vahtera et al (1999) tutkimuksen mukaan valtaosan kunnan työstä tekevät naiset.

Tutkimukseen osallistuneet Rauman kaupungin työntekijät edustivat henkilöstöä, jolla ei ollut esimiestehtäviä, ja kuten todettua, heistä valtaosa oli naisia. Sen sijaan Rauman kaupungin esimiehet ovat suurin piirtein puoliksi naisia ja miehiä (esimiehistä 53% naisia ja 47% miehiä). Tutkimus kohdentuu siis selvittämään, miten paljon naisvaltainen työntekijäjoukko olettaa voivansa vaikuttaa siihen, että tulisi johdetuksi hyvin. Rauman kaupungin esimiehet edustavat melko tasaisesti yhtä paljon miehiä ja naisia, joten monien naistyöntekijöiden odotukset suuntautuvat miespuoliseen johtajaan ja päinvastoin monilla miesesimiehillä on naisvaltainen työyksikkö johdettavanaan.

## 3. Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Kuten edellä on kuvattu, tutkimusaineisto on koottu Rauman kaupungin henkilöstölle suunnatun valmennusohjelman luentotilaisuuksien aikana. Luennot tapahtuivat keväällä 2003. Tutkimusaineiston kerääminen organisoitiin luentotilaisuuksien alussa jakamalla kaikille tyhjä vastauspaperi, jolle pyydettiin kirjoittamaan omin sanoin vastaus kysymykseen: “Mitä työntekijä

voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?”. Vastauksia pyydettiin merkitsemään sukupuolensa vastauspaperiin. Vastausaikaa jätettiin noin 10 minuuttia, jonka jälkeen paperit koottiin. Suullisesti korostin instruktioksi vastauksille, että kukin miettisi oman yksikkönsä näkökulmasta vastaustaan, ei siis yleisellä mielipidetasolla, vaan oman esimiehensä ja itsensä näkökulmasta.

Luennoilla läsnäoleista kaupungin työntekijöistä kaikkiaan 820 vastasi kyselyyn. Tämä henkilöstö tuotti kaiken kaikkiaan runsaan tutkimusmateriaalin, yhteensä 1619 erilaista mainintaa. Näistä erillisistä maininnoista valtaosa oli naisten tuottamia (85%, 1369). Miehet tuottivat vain 10 prosenttia (10%, 162).

Laaja avointen vastausten tutkimusmateriaali on analysoitu kvalitatiivisesti, aineistopohjaisesti kahdella erilaisella tavalla. Ensinnäkin kunkin koehenkilön vastaus pyrittiin luokittamaan koettujen vaikutusmahdollisuuksien määrää ilmaisevalla tavalla kolmiluokkaisesti, jossa luokituksessa arvo 3 tarkoitti runsaaksi koettuja vaikutusmahdollisuuksia, arvo 2 kohtalaisia ja arvo 1 vähäisiä tai täysin puuttuvia mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijänä johtajuuden onnistumiseen. Tässä analyysissä kunkin koehenkilön vastausta tarkasteltiin kokonaisuutena, jolloin kukin henkilö saattoi sijoittua vain yhteen kolmesta luokasta. Toisen analysointitavan tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava sisällöllinen kuvaus kaikista niistä ajatuksista, joita työntekijöillä oli vaikutusmahdollisuuksista johtajuuden onnistumiseksi. Aineistoa analysoitaessa siitä muodostui kaiken kaikkiaan 18 erillistä sisältöluokkaa. Tässä jälkimmäisessä analyysissä saman henkilön vastaukset saattoivat sijoittua eri luokkiin, ts. jokaisen henkilön vastaus pilkottiin erillisiksi sisällöiksi ja kukin sisältö luokitettiin erikseen.

Luokitusten luotettavuutta arvioitiin siten, että kaksi tutkijaa teki toisistaan riippumattomasti luokitukset ja päätyi samaan lopulliseen luokkaan sijoittamiseen.

Vaikutusmahdollisuuksien määrän ja sukupuolen välistä yhteyttä analysoitaessa on jakautumien erilaisuutta testattu tilastollisesti Khi-neliötestillä. Sen sijaan sisällöllistä analyysia tehtäessä on luokituksia tarkasteltu pelkästään kuvailemalla eri luokkia ja niiden prosentuaalisia jakautumia sukupuolen suhteen.

## Tulokset

### 1. Vaikuttamisen määrä johtajuuden onnistumiseksi

Laaja empiirinen aineisto (820 työntekijän tuottamat 1619 mainintaa) on analysoitu kahdella erilaisella tavalla: vaikuttamisen määrää ja sisältöä tavoitellen. Luokitettaessa aineisto vaikuttamisen koetun määrän perusteella sijoitettiin jokainen vastaaja yhteen kolmesta luokasta riippuen siitä, miten vahvaa vaikuttamisen määrää hänen vastuksensa kuvasti. Taulukossa 1 on esimerkkejä kuhunkin luokkaan sijoitetuista vastauksista.

Taulukko 1. tähän.

Edellä kuvatuilla luokitusperusteilla (Taulukko 1) työntekijöistä kolmannes (32 %, 260) koki voivansa vaikuttaa huomattavan paljon johtajuuden onnistumiseen omalla käyttäytymisellään (Taulukko 2). Yli puolet kaupungin työntekijöistä (63 %, 518) ilmaisi vastauksellaan kokevansa rajallisiksi mahdollisuutensa vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen. Loput 5 % (42) edusti henkilöstöä, jonka mielestä johtaminen on johtajan “juttu” eikä työntekijän toiminta tai käyttäytyminen vaikuta siihen.

Taulukko 2. tähän.

Naistyöntekijät kokivat enemmän voivansa vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen kuin miestyöntekijät (Khi-arvo = 12.235, vapausasteet = 2,  $p < 0.01$ ). Kun naisista vain 4 % ilmaisi olemattomiksi vaikutusmahdollisuutensa niin miestyöntekijöistä vastaavalla tavalla ajatteli 11 %.

## 2. Johtajuuteen vaikuttamisen keinot

Kaupungin työntekijöiden näkemykset mahdollisuuksistaan vaikuttaa hyvän johtajuuden toteutumiseksi on analysoitu määrällisen analyysin lisäksi sisällöllisesti pyrkien hakemaan laajasta aineistosta (mainintoja kaikkiaan 1619) kaikki mahdolliset erilliset sisältöluokat eli kaikki erilaiset keinot vaikuttaa johtajaan ja johtajuuteen. Tämän analyysin osalta kunkin vastaajan antama vastaus saattoi sijoittua useampaan sisällöllisesti erilaiseen luokkaan. Ts. kunkin vastauksen jokainen sisällöllisesti erillinen maininta on analysoitu omana yksikkönään. Tällä tavalla analysoiden aineistosta löytyi kaikkiaan 18 erilaista sisältöluokkaa (Taulukko 3).

### Taulukko 3. tähän.

Selvästi kaikkein eniten (kaikista maininnoista 15 %, 236) oli raportoitu voitavan vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen kertomalla omista tavoitteista ja tarpeista esimiehelle. Huomattavan usein oli ilmaistu myös yhteistyöhalukkuudella (maininnoista 9 %, 148), keskustelevuudella (maininnoista 10 %, 160), avoimuudella (maininnoista 10 %, 157) ja joustavuudella (maininnoista 5 %, 73) voitavan vaikuttaa esimiestyön onnistumiseen. Näitä kaikkia edellä mainittuja vaikutusmahdollisuuksia naiset olivat tuoneet esille prosentuaalisesti miehiä useammin. Sen sijaan miehet olivat ilmaisseet naisia useammin voivansa vaikuttaa johtajuuteen antamalla esimiehelleen palautetta (maininnoista 7 %, 109), olemalla solidaarinen ja huumorintajuinen (maininnoista 6 %, 95) ja yksinkertaisesti tekemällä työnsä hyvin (maininnoista 8 %, 129).

Mies- ja naistyöntekijät toivat esille prosentuaalisesti yhtä usein vaikutusmahdollisuuksinaan halun kehittää työtä (maininnoista 3 %, 51), rehellisyyden (maininnoista 6 %, 96), innostuksen työhön (maininnoista 3 %, 55) ja aloitteellisuuden (maininnoista 5 %, 80).

Miestyöntekijöiden jonkinasteisesta autoritaarisesta suhtautumisesta esimieheen kertoo se, että miehet naisia useammin uskoivat voivansa vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen normeja noudattamalla (maininnoista 2 %, 32), alistumalla ja mukautumalla (maininnoista 2 %, 39), kunnioittamalla esimiestä (maininnoista 4 %, 66) ja mielistelemällä (maininnoista 0.3 %, 5).

Kuriositeettina pieni yksityiskohta tuloksista kertoo perinteisistä stereotyyppisistä sukupuolirooliodotuksista, kun miehet mainitsivat naisia useammin palautteen antamisen vaikutusmahdollisuutena. Sen sijaan naiset mainitsivat miehiä useammin palautteen pyytämisen vaikutusmahdollisuutena.

## Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset esimiestyön kehittämiseksi kuntasektorilla

Valtaosa kaupungin työntekijöiden vastauksista paljastaa käsityksen työntekijöiden rajallisista mahdollisuuksista vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen. Tutkittujen työntekijöiden joukossa on niitä, joiden mukaan heillä ei ole mitään osallisuutta johtajuuden onnistumiseen, joskin heitä on vain 5 % kuntatyöntekijöistä. Samanaikaisesti kolmannes kaupungin työntekijöistä uskoo voivansa paljonkin omalla käyttäytymisellään vaikuttaa esimiehisyyteen. Naiset tunnistivat enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa johtajuuteen. Syntyykö tämä vaikutelma aineistosta sen

vuoksi, että naiset ovat perinteisesti tutkimustilanteissa verbaalisesti tuotteliaampia, kuten olivat tämänkin aineiston osalta? Vai kertooko naisten suurempi usko vaikutusmahdollisuuksiinsa työyhteisöjen todellisuudesta, jossa naisvaltaisissa työyhteisöissä olisi saman sukupuolen edustajien kollegiaalisuuden myötä mahdollisuus luottaa vaikutusmahdollisuuksiin. Onko naisten helpompi osallistua päätöksentekoon ja työtoiminnan organisointiin naisvaltaisessa työyhteisössä? Tämä herättää kysymyksen siitä, miten kuntatyössä osataan johtaa miesvähemmistöisiä yhteisöjä niin, että myös miehillä säilyisi usko ja rohkeus oman osallisuuden merkitykseen.

Miestyöntekijöiden esille tuoma autoritaarinen suhtautuminen esimieheen ja johtajuuteen erityisesti aktivoi pohtimaan kriittisesti kuntatyön johtamisen ongelmia. Tulokset suuntaavat paineita kehittää miesten johtamiseen soveliaita johtamismenetelmiä siitäkin syystä, että miestyöntekijöiden keskuudessa oli huomattavasti enemmän niitä, jotka ajattelivat johtamisen olevan täysin heidän toimintansa vaikutuksen ulkopuolella, olevan ”pomon juttu, johon työntekijällä ei ole osaa eikä arpaa”.

Tulos herättää monenlaisia ajatuksia ja johtopäätöksiä. Ei ainakaan ole helppoa olla esimiehenä silloin, jos työntekijöissä on useampiakin, joiden näkemyksen mukaan oma käyttäytyminen ei mitenkään vaikuta siihen, miten johtaja toimii. Kyse on vähäisen vuorovaikutuksen, välinpitämättömyyden ja osattomuuden kokemuksista, mutta onneksi tämänlaista ilmeni vain huomattavan vähän aineistossa.

Naistryöntekijät kokivat tilastollisesti merkitsevästi enemmän voivansa vaikuttaa johtajuuteen kuin miestyöntekijät. Kun naisista 4% ilmaisi olemattomiksi vaikutusmahdollisuutensa niin miestyöntekijöistä vastaavalla tavalla ajatteli 11%. Tämän tuloksen näkökulmasta on onnellista muistaa, että valtaosa kuntien työntekijöistä on naisia, mutta tulos antaa selvän viitteen kiinnittää erityistä huomiota miespuolisten kunnan työntekijöiden työmotivaatioon ja työhön sitouttamisen keinojen löytämiseen. Herää myös kysymys, missä määrin on kyse henkilöstövalintojen epäonnistumisesta miestyöntekijöiden osalta. Tämä tulos muistuttaa myös siitä, että kuntien henkilöstöstrategioissa ovat saattaneet painottua voimakkaasti työllistämiskäytännöt (vrt. Vahtera et al 1999), mikä on työtä vailla olevien kuntalaisten hyvinvointinäkökulmasta merkityksellinen seikka, mutta työyhteisöjen toimivuuden ja johtamisen kannalta joissakin tapauksissa päinvastaisesti negatiivisia seurauksia tuottava.

Kokemus rajallisesta vaikuttamisesta johtajuuteen oli tyypillisintä, mikä tuntuukin loogiselta ja realistiselta. Kyllä johtajuus on oma toimintonsa niin kunnassa kuin muissakin organisaatioissa. Työntekijällä on oma vastuunsa ja johtajalla omansa, mutta olennaista on molenpien osapuolien ymmärtää ja hyväksyä se, missä määrin, miltä osin ja missä tilanteissa ollaan riippuvaisia toinen toisensa hyvän ja laadukkaan työn tekemisestä. Eri kysymys sitten on, olisiko suotavaa, että kaupungin työntekijöissä olisi vähemmän näitä rajallisiksi vaikutusmahdollisuutensa kokevia ja vastaavasti enemmän niitä, jotka ymmärtävät olevansa vahvasti osallisina johtajuuden onnistumisessa. Johtajuuden näkökulmasta erityinen resurssi ovat ne kunnan työntekijät, jotka oivaltavat heillä olevan monenlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa hyvän johtamisen onnistumiseksi eli hyvän tuotoksen, hyvän palvelutason tuottamiseksi kunnassa.

Vaikuttamisen koetun määrän analysoimisen lisäksi aineistoa käsiteltiin sisällönanalyttisesti pyrkien löytämään kaikki erilaiset sisältöteemat. Näitä löytyi yhteensä 18. Tyypillisin käsitys, miten työntekijä voi vaikuttaa johtajuuden onnistumiseksi, sisälsi ajatuksen kertoa omista tarpeista, tavoitteista, koetuista puutteista tai toiveista esimiehelle. Toiseksi yleisin näkemys sisälsi kommunikoinnin, toimivan tiedonkulun ja palaveriaktiivisuuden avulla mahdollisuudet vaikuttaa hyvän johtajuuden syntymiseksi.

Tutkiessamme (Romana, Keskinen S. & Keskinen E., painossa) haastatellen kuntatyöntekijöiden näkemyksiä oikeudenmukaisesta johtamisesta paljastui kvalitatiivisesti analysoidusta tutkimusaineistosta yllättävän samansuuntaisia sisältöluokkia kuin raumalaisia kuntatyöntekijöitä tutkittaessa, vaikka tutkimusten sisällöllinen tavoite oli erilainen. Raumalaiset työntekijät pohtivat vastauksissaan omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa johtajaan, kun sen sijaan valtakunnallisessa haastatteluaineistossa pyydettiin miettimään, mitä on oikeudenmukainen johtaminen. Molemmissa aineistoissa keskeiseksi sisällöksi nousi vuorovaikutteisuuden korostuminen. Valtakunnallisessa aineistossa haastateltiin sekä esimiehiä että työntekijöitä. Esimiesten näkemyksissä kaikkein tyypillisin vastaus oikeudenmukaisen johtamisen elementeistä oli vuorovaikutteisuus: läsnäolevuus, keskustelevuus, kuuntelevuus. Esimiehet toivat toiseksi useimmin esille vaikutusmahdollisuuksien antamisen: vastuun antamisena, delegoimisena, henkilöstön osaamisen varmistamisena, vapautena säädellä työtään ja osallisuuden sallimisena. Työntekijöiltä kysyttäessä useimmin esiintyvä oikeudenmukaista johtamista osoittava piirre oli tasapuolinen kohtelu: puolueettomuus, reiluus. Työntekijöiden toiseksi useimmin esittämä oikeudenmukaisen johtamisen piirre oli vuorovaikutus: keskustelu, kuuntelu, välittäminen, avoimen ilmapiirin ylläpitäminen. Vaikutusmahdollisuudet johtajaan osoittautuivat yllättäen rakentuvan hyvin samanlaisista osasisällöistä kuin käsitys oikeudenmukaisesta johtamisesta.

Tutkimusmateriaali kuvaa kunnallishallinnossa toimivien työntekijöiden käsityksiä siitä, missä määrin heidän osallisuutensa, vastuullisuutensa ja sitoutuneisuutensa vaikuttaa johtajuuden onnistumiseksi. Samalla tutkimustulokset kertovat siitä, millaisin odotuksin työntekijät esimieheensä suuntaavat. Naiset odottavat erityisesti yhteistyökykyä esimieheltä ja itseltään, kun miehet luottavat siihen, että tekemällä perustyönsä hyvin, pysyy pomokin mukavana. Naisille oli tyypillistä heidän elämänsä ja moniroolisuutensa huomioon ottaen joustavuuden vaatimus ja vastaavasti miesten useammin esille tuomana ilmeni nöyryys ja kuuliaisuus mahdollisuuksina vaikuttaa johtajuuden onnistumiseksi. Ikäjohtamisen onnistumisessa eräs olennainen piirre on johtamistoimintojen joustavuus: ikääntyvän työntekijän työaikoihin tai työmenetelmiin liittyvät erityistarpeet huomioivana. Joustavuutta naispuoliset työntekijät odottavat esimiehiltään myös siitä syystä, että heillä edelleenkin on miehiä enemmän työn lisäksi vastuuta perheen lasten tai isovanhempien huolehtimisesta.

Tutkimuksen päätulos kertoo siitä, että kunnan työntekijät odottavat esimieheltään mahdollisuutta kertoa hänelle toiveistaan ja tarpeistaan, mikä aktivoi arvioimaan mm. esimies-alais -kehityskeskustelujen toimivuutta yhtenä mahdollisuutena välittää ja viestittää työntekijän työhön liittyviä toiveita (vrt. Keskinen & Keskinen 2002). Väänänen et al (2003) valtakunnallisen tutkimuksen mukaan kuntatyöntekijöistä peräti 44 % ilmaisi, ettei ollut käynyt kertaakaan kehityskeskustelua lähiesimiehensä kanssa viimeisen vuoden aikana.

Työntekijät ilmaisivat myös olevansa valmiita yhteistyöhön, keskusteluun ja yhteiseen työn kehittämiseen, mikä edellyttää johtajuudelta demokraattisuutta, aktiivisuutta ja tasavertaisuutta työntekijöiden kanssa. Kantavana ajatuksena tutkimustuloksista nousee esille tarve kehittää johtamismenetelmiä kohti vuorovaikutteisuutta ottaen huomioon työntekijöiden sukupuolen suhteen erilaiset odotukset: naiset odottavat erilaisia johtamismenetelmiä kuin miehet.

#### Lähteet

Forma P., Väänänen J., Saari P. & Harkonmäki K. 2003. Työhyvinvoinnin edistäminen kunnissa vuonna 2003. Kuntatyö 2010 –tutkimuksen kunta-aineiston taulukkoraportti. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Keskinen S. & Keskinen E. (toim.) 2002. Kehityskeskustelu yliopistoyhteisössä. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 1.

Kunta-alan työolobarometri 2001: [www.tyoturva.fi/tietop/](http://www.tyoturva.fi/tietop/)

Lehto A-M. 1999. Kunnat siirtyneet työpainetilastojen kärkeen. Tietoaika 1.

Nakari R. 1996. Työelämän monet kasvot – Kuntatyöyhteisö 1995. KuntaSuomi 2004 – tutkimuksia, no 2. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Pulkkinen N. & Rauhala R. 2001. “Täytyy olla semmonen taito johtaa ihmisiä.” Kvalitatiivinen tutkimus opettajien ja rehtoreiden näkemyksistä hyvästä koulun johtajasta ja johtamisesta. Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja B:24.

Romana A., Keskinen S. & Keskinen E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – ei mitä vaan miten. Ilmestyy Kuntien eläkevakuutuksen julkaisemana.

Vahtera J. & Pentti J. 1999. Työntekijät talouden ristiaallokossa. Psykososiaalisten työolojen kehitys 1990-1997. Työterveyslaitos ja Työsuojeluhallinto. Helsinki.

Vahtera J., Ahonen H., Antikainen S., Pentti J., Ala-Mursula L. & Kangas L. 1999. Missä kunnossa kolmannelle vuosituhannele? Kunta-alan 1990-luvun henkilöstötilinpäätös. Työterveyslaitos. Helsinki

Vahtera J., Kivimäki M. & Virtanen P. 2002. Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Helsinki.

Väänänen J., Forma P., Saari P. & Harkonmäki K. 2003. Työhyvinvointi kuntasektorilla vuonna 2003. Kuntatyö 2010 –tutkimuksen työntekijäkyselyn taulukkoraportti. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Taulukko 1. Esimerkkivastauksia kysymykseen: “Mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?” sijoitettuina koettujen vaikutusmahdollisuuksien määrän suhteen kolmeen eri luokkaan

### **PALJON MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA JOHTAJUUDEN ONNISTUMISEEN**

“sitoutua työhönsä – olla avoin palautteelle – omata halua kehittyä ja kehittää myös yhteisöään – halua jakaa kokemusta ja tietoa” (M)

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

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

“olen yhteistyöhaluinen ja –kykyinen – olen rakentavasti kriittinen – vaadin tasa-arvoisuutta – yritän nähdä kokonaisuuden, myös johdon kannalta” (N)

“sinnikkäämmin vaatia johtajalta aikaa ja pakottaa hänet perehtymään yksikkömme toimintaan jotta hän voisi osallistua vastuun jakamiseen – huolehtia toimintaedellytyksistä” (N)

### **RAJALLISESTI MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA JOHTAJUUDEN ONNISTUMISEEN**

“pitää tietää mitkä on tämän virman peli säännöt” (M)

“pottu silloin tällöin ni kaik mene hyväst” (?)

“ei kysy, tottelee, ei sano, ettei ehdi” (N)

“kiltisti töitä” (N)

“pitää työnjohto ajan tasalla risaisissa asiois” (M)

“hoitaa omat työnsä ja toivoa, että johtaja sekaantuu asiaan mahdollisimman vähän “ (N)

### **EI JUURI MITÄÄN MAHDOLLISUUKSIA VAIKUTTAA JOHTAJUUDEN ONNISTUMISEEN**

“ei mitää” (?)

“osata oikein olla ottamatta kantaa mihinkään asiaan millään lailla” (M)

“johtajan täytyy tietää tilanteet”(N)

“on sen verran selvinpäin, että ymmärtää mitä pomo sanoo” (?)

“meidän työyhteisössä ei paljoakaan – yrittää tehdä vain työnsä hyvin” (N)

“ei paljon mitään jos on epävarma johtaja jota muutamat ihmiset voivat johdatella” (N)

“en halua tehdä mitään ollakseen vain johtaja jonka työ on vain ajatella – johtaja on velvollinen selvittämään omat johtamistapansa ja kehenkä se kohdistuu” (M)

“pysyy piilossa johtajista” (?)

“ehkä pitäisi olla tarve tulla johdetuksi hyvin” (N)

“alistua johdettavaksi” (N)

“voisin olla pelkäämättä esimiestäni” (N)

“ei ainakaan alistua mielivaltaisuudelle ja yliolkaisuudelle” (N)

Taulukko 2. Työntekijöiden jakautuminen koettujen vaikutusmahdollisuuksien määrän suhteen kolmeen luokkaan sukupuolittain.

	<b>n</b>	<b>m</b>	<b>?</b>	<b>yhteensä</b>
Vastauksia (kpl)	<b>673</b>	<b>95</b>	<b>52</b>	<b>820</b>
(%)	82,1	11,6	6,3	(100)
<b>3</b> (= vastaajalla on paljon tai kohtalaisesti mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, että hän tulee johdetuksi hyvin)	228	22	10	260
<b>%</b>	<b>33,9</b>	<b>23,2</b>	<b>19,2</b>	
(% tämän luokan vastauksista)	87,7	8,5	3,8	(100)
(% kaikista vastauksista)	27,8	2,7	1,2	31,7
<b>2</b> (= rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa johtamisen onnistumiseen)	421	63	34	518
<b>%</b>	<b>62,6</b>	<b>66,3</b>	<b>65,4</b>	
(% tämän luokan vastauksista)	81,3	12,2	6,6	(100,1)
(% kaikista vastauksista)	51,3	7,7	4,1	63,2
<b>1</b> (= ei mahdollisuuksia vaikuttaa johtamisen onnistumiseen)	24	10	8	42
<b>%</b>	<b>3,6</b>	<b>10,5</b>	<b>15,4</b>	
(% tämän luokan vastauksista)	57,1	23,8	19,0	(99,9)
(% kaikista vastauksista)	2,9	1,2	1,0	5,1

n tarkoittaa naista, m miestä ja ? tarkoittaa vastaajaa, joka ei ole ilmaissut sukupuoltaan

Taulukko 3. Johtajuuden onnistumiseksi koetut vaikutusmahdollisuudet sisältöluokittain sukupuolen suhteen jaoteltuina.

<i>Mainintoja</i>	<i>n</i> <b>1369</b>	<i>%</i> <b>(84,6)</b>	<i>m</i> <b>162</b>	<i>%</i> <b>(10,0)</b>	<i>?</i> <b>88</b>	<i>%</i> <b>(5,4)</b>	<i>yhteensä</i> <b>1619</b>	<i>%</i> <b>(100)</b>
1. Omista tavoitteista, tarpeista, omasta työstä kertominen esimiehelle; kertoa omat mielipiteet, toiveet, puutteet, parannusehdotukset, epäkohdat, myös työmäärään ja -tahtiin liittyvät	210	15,3	16	9,9	10	11,4	<b>236</b>	14,6
2. Palautteen antaminen johtajalle, kriittisyys; uskaltaa kysyä ja kyseenalaistaa	92	6,7	12	7,4	5	5,7	<b>109</b>	6,7
3. Halu kehittää työtään, muutoshalu, tiedonhalu; osallistua työn kehittämiseen, suunnitteluun; ottaa oppia uusista asioista, ottaa haasteita vastaan; luovuus	42	3,1	5	3,1	4	4,5	<b>51</b>	3,2
4. Yhteistyökyky ja -halu, ryhmätyötaidot, vuorovaikutussuhde	126	9,2	13	8,0	9	10,2	<b>148</b>	9,1
5. Tiedonkulku, kommunikaatioyhteys ja -taidot, yhteiset palaverit, keskustelu ja kuuntelu	138	10,1	11	6,8	11	12,5	<b>160</b>	9,9
6. Avoimuus, vastaanottavainen; omana itsenään oleminen	139	10,2	12	7,4	6	6,8	<b>157</b>	9,7
7. Rehellisyys, luotettavuus, luottamus, vastuullisuus, ei puhuta selän takana	85	6,2	9	5,6	2	2,3	<b>96</b>	5,9
8. Kiinnostus, innostus työhön, myönteinen asenne työhön, oman työn arvostus, ammattitaito, -identiteetti, motivaatio	45	3,3	6	3,7	4	4,5	<b>55</b>	3,4
9. Positiivisuus, rakentava ilmapiiri; kohtelias, asiallinen, toisten huomioon ottaminen, ystävällisyys, iloisuus, hyväntuulisuus ja huumorintaju; sosiaalisuus, solidaarisuus	77	5,6	15	9,3	3	3,4	<b>95</b>	5,9
10. Perustehtävän muistaminen, sitoutuminen, tehdä työnsä hyvin	107	7,8	15	9,3	7	8,0	<b>129</b>	8,0
11. Yhteiset tavoitteet, päämäärät; sääntöjen sisäistäminen ja normien noudattaminen	25	1,8	6	3,7	1	1,1	<b>32</b>	2,0
12. Joustavuus, suvaitsevaisuus; kompromissit	65	4,7	5	3,1	3	3,4	<b>73</b>	4,5
13. Nöyryys, kuuliaisuus; sopeutua, mukautua, alistua; kuunnella ohjeet ja noudattaa niitä	26	1,9	8	4,9	5	5,7	<b>39</b>	2,4
14. Aktiivisuus, aloitteellisuus, omatoimisuus; oikeuksistaan kiinni pitävä, vaativa	68	5,0	9	5,6	3	3,4	<b>80</b>	4,9
15. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, tasavertaisuus	25	1,8	4	2,5	5	5,7	<b>34</b>	2,1
16. Palautteen pyytäminen/saaminen, vastavuoroisuus	48	3,5	4	2,5	2	2,3	<b>54</b>	3,3
17. Esimiehen arvostus, kunnioittaminen, tukeminen, kannustaminen ja ymmärtäminen; luottaa esimieheen	50	3,7	10	6,2	6	6,8	<b>66</b>	4,1
18. Mielistely, teeskentely, yms.	1	0,1	2	1,2	2	2,3	<b>5</b>	0,3