

Julkinen johtajuus barometritutkimus

Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta
julkishallinnossa

Topi Syvänen ja Katja Mikkonen, Taloustutkimus Oy
Asiantuntija-artikkelit: Pauli Juuti ja Pekka Järvinen

Joulukuu 2011

Sisällys

Esipuhe	5
Tiivistelmä	6
Summary	9
1. Tutkimuksen johdanto	12
1.1 Mikä on barometritutkimus ja mitä sillä mitataan?	12
1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	12
1.3 Tutkimuksen sisältö	13
1.4 Tutkimuksen toteutus	13
1.5 Tutkimuksen kohderyhmä	13
1.6 Vastaajien taustatiedot	14
Sukupuoli, ikä ja toimipaikan sijainti	14
Hallintotaso, asema organisaatiossa ja alaisten määrä	14
Pauli Juuti: Miksi johtaminen on tärkeää?	17
2. Julkisen johtajuuden tilanne	20
2.1 Näkemys nykytilasta	20
Tasa-arvoa edistetään, johtamisen merkitys on huomioitu	20
Henkilöstöressurssien niukkuus ja henkilöstön eläköityminen	21
2.2 Haasteet julkishallinnon johtamisessa	22
Tuottavuuden kehittäminen ja niukkuuden johtaminen	22
2.3 Johtamisen toimintaedellytysten kehityssuunta	25
Kehitys viimeisten 2 vuoden aikana	25
Kehitysnäkymät seuraavien 2 vuoden aikana	26
Miksi uskotaan parempaan	27
Miksi edellytysten odotetaan heikentyvän	30
Pauli Juuti: Johtamisen toimintaedellytykset julkishallinnossa	33

3. Oman organisaation johtajuuden tilanne	36
3.1 Organisaation toiminta ja johtaminen	36
Kehityskeskustelut laajalti käytössä, perustehtävä on työntekijöiden tiedossa	36
Kannustinjärjestelmät, työkierto ja hiljaisen tiedon siirtäminen	36
Mieliäpuhekuilu epäkohtiin puuttumisessa ja avainhenkilöiden tunnistamisessa	37
3.2 Esimiestyöskentely	38
Esimiesasema perustuu asiaosaamiseen	38
Esimiesvalmiudet ja panostaminen ihmisten johtamiseen	38
Organisaation tämänhetkiset esimiesvalinnat	39
Tunteeko ylin johto päivittäisen esimiestyön haasteet	39
3.3 Luovuus	42
Kokemusta arvostetaan	42
Työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen	42
3.4 Yhteistyö ja tiedon jakaminen	43
Henkilösuhteiden toimivuus työyhteisössä	45
Pekka Järvinen: Organisaation työntekeä tukevat rakenteet	46
4. Oma johtamis- ja esimiestyö	49
4.1 Edellytykset	49
Aika johtamiselle ja esimiestyölle	49
Tehtävien ja tavoitteiden selkeys	50
4.2 Tuki organisaatiolta	50
Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa	50
Mahdollisuus kehittyä johtamisessa ja esimiestyössä	51
Hankkeet johtamisen kehittämiseksi	53
4.3 Ongelmatilanteet	54
Eniten ongelmia henkilösuhteissa ja asenteissa	55
4.4 Jaksaminen	56
Uupumusta kokevat eniten alemmat esimiehet	56
4.5 Viihtyminen esimiestyössä	57
Pekka Järvinen: Esimiesvalmiudet ja henkilöjohtaminen	58

5. Tyytyväisyys oman organisaation johtamiseen	61
5.1 Kokonaistyytyväisyyteen eniten vaikuttavat tekijät	62
Tekijöiden korrelaatio kokonaistyytyväisyyteen	62
Esimiesten valinta sekä johdon ja esimiesten yhteistyö avainroolissa	65
5.2 Tyytyväisyyttä tuottavat asiat	66
5.3 Tyytymättömyyttä tuottavat asiat	67
Pekka Järvinen: Esimiestyön vaikeus ja viisaus	68
6. Keinoja julkisen johtajuuden kehittämiseen	71
6.1 Eri keinojen merkitys julkisen johtamisen kehittämisessä	71
6.2 Kehitysehdotukset julkisen johtamisen kehittämiseen	73
6.3 Miten Sitra voisi kehittää julkihallinnon johtamista	74
Pauli Juuti: Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen	80
Liite 1: Organisaation johtaminen	84
Liite 2: Tutkimuskysymykset	91

Esipuhe

Kaksi vuotta toiminut Julkishallinnon johtamisohjelma kehittää julkista johtamista käytännön kokeiluhankkeissa yhdessä valtionhallinnon ja kuntien kanssa. Tämän ohella on työskennelty asiantuntijoiden kanssa työpajoissa, toteutettu uutta luotaavia selvityksiä ja seurattu uusinta tutkimusta. Päätimme myös luodata syvällisemmin julkisen sektorin johtajien ja esimiesten käsityksiä johtamisen tilasta, haasteista ja kehittämisalueista. Yli 1200 vastaajan aineisto sisältää paljon mielenkiintoista tietoa.

Lähtöleveysuuden haasteet liittyvät vastaajien mielestä tuottavuuteen, niukkeneviin resursseihin, henkilökunnan ikääntymiseen ja hyvinvointiin sekä kannustinjärjestelmien kehittämiseen. Erityisesti kannustinjärjestelmien kehittämisen merkityksen nousu näin korkealle edustaa selvästi uutta ajattelua. Sinänsä johtamiseen oltiin kohtuullisen tyytyväisiä kriittisimpien näkemysten noustessa asiantuntijoiden keskuudesta. Johtajiksi ja esimieheksi arvioitiin nykyisin noustavan enemmänkin asiaosaamisen kuin johtamistaitojen perusteella, mutta vastaajien mielestä painotuksen pitäisi olla toinen. Tästä ja useasta muustakin kehittämisen suunnasta eri vastaajaryhmät olivat melko yksimielisiä.

Käsillä oleva raportti pureutuu yllä esimerkein mainittuihin ja moniin muihin johtamiskysymyksiin perusteellisesti. Lisävalaistusta aiheeseen tarjoavat kahden tunnetun suomalaisasiantuntijan, Pauli Juutin ja Pekka Järvisen, artikkelit. Lämmin kiitos heille molemmille, myös osallistumisesta tutkimuskysymysten laadintaan. Tutkimuksen on toteuttanut Taloustutkimus Oy asiantuntijoinaan Topi Syvänen ja Katja Mikkonen. Parhaat kiitokset myös heille. Julkishallinnon johtamisohjelman puolesta tutkimuksesta on vastannut johtava asiantuntija Mervi Porevuo asiantuntevalla otteella, mistä parhaat kiitokset.

Tutkimuksen tulokset ja täydentävät artikkelit antavat meille arvokkaita virikkeitä johtamisen ja laajemminkin johtamisajattelun kehittämiseen. Toivomme myös, että tuloksia hyödyntävät julkisen sektorin organisaatiot ja kaikki johtamisen kehittämisestä kiinnostuneet.

Juha Kostiainen

Johtaja, Julkishallinnon johtamisohjelma

Tiivistelmä

Julkinen johtajuus -barometrilla selvitettiin julkishallinnon johto- ja esimies- asemassa olevien henkilöiden näkemyksiä johtajuuden tilasta ja johtajuuden kehitysnäkymistä julkishallinnossa. Tutkimus toteutettiin ennakkoinformoituna puhelinhaastatteluna ja internet-kyselynä helmi-maaliskuussa 2011. Tiedonkeruu toteutettiin juuri ennen huhtikuun 2011 eduskuntavaaleja.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa vertailukelpoista tietoa julkishallinnon johtamisen toimintaympäristön haasteista sekä toimintaedellytysten, johtamiskulttuurin ja esimiestehtävien muutoksista.

Julkisen johtamisen nykytilannetta parhaiten kuvaavina piirteinä pidetään sukupuolten tasa-arvon edistämistä ja lisääntyvää pyrkimystä kehittää johtamista. Toisaalta ollaan sitä mieltä, että julkishallinnossa ei ole nykyisellään turvattu riittäviä henkilöstöresursseja. Huolestuttavia piirteitä ovat myös henkilöstön ikääntyminen ja heikko varautuminen eläköitymiseen. Ammattijohdon ja poliittisten päättäjien työnjakoa ja roolitusta ei myöskään pidetä nykyisellään kovin toimivina.

Suurimmiksi haasteiksi julkishallinnon johtamisessa nähdään tuottavuuden kehittäminen ja niukkuuden johtaminen. Myös henkilöstöasiat; ikääntyminen, kannustinjärjestelmät ja työhyvinvoinnista huolehtiminen nousevat keskeisinä haasteina esille.

Julkisen johtamisen toimintaedellytysten arvioi vain hiukan useampi parantuneen kuin heikentyneen viimeisten 2 vuoden aikana. Aluehallinnossa kehitys nähdään heikoimpana ja kuntasektorilla positiivisimpana. Ne, jotka uskovat johtamisen toimintaedellytysten heikentyvän, ovat huolestuneita tuottavuusohjelman, henkilöstön vähentämisen ja eläköitymisen myötä henkilöresurssien riittäväydestä ja siitä, onko yleensä mahdollista lunastaa asetetut tavoitteet, kun työn vaatimusten ja palvelutarpeen koetaan lisääntyvän, vaikka resurssit vähenevät. Resurssien ja vaatimusten välillä koetaan olevan epäsuhtaa ja tämän pelätään johtavan henkilöstön uupumiseen. Monet epäilevät, että organisaatioon ei saada uutta osaamista, kun uusia työntekijöitä ei palkata eläkkeelle jäävien sijaan, vaan tekijät korvataan sisäisillä siirroilla. Osaamista arvellaan myös katoavan eläkkeelle siirtyvien mukana. Jatkuvat organisaatiomuutokset vievät energiaa ja huomiota perustehtävältä. Suurempiin yksiköihin siirtymisen pelätään johtavan siihen, että pienemmätkin päätökset tehdään aina vain kauempana käytännön työstä, minkä uskotaan vähentävän oman työn hallintaa ja vaikeuttavan henkilöstön motivointia.

Johtajuuden tilannetta vastaajan omassa organisaatiossa selvitettiin neljän asiakokonaisuuden kautta: 1) organisaation toiminta ja johtaminen, 2) esimiestyöskentely, 3) luovuus, sekä 4) yhteistyö ja tiedon jakaminen. Näistä osa-alueista esimiestyöskentelyyn liittyvät tekijät korreloivat vahvimmin johtamisen kokonaisytyytyväisyyden kanssa.

Organisaation toiminnan ja johtamisen osalta todettiin, että kehityskeskustelut ovat laajalti käytössä. Samoin työn perustehtävän uskotaan yleensä olevan

kaikkien työntekijöiden tiedossa ja tasa-arvoisuuteen kiinnitetään varsin yleisesti huomiota vastaajien organisaatioissa. Harvoissa organisaatioissa on käytössä toimiva kannustinjärjestelmä. Organisaatiotasojen välillä on melkoinen mielipidekuilu siinä, keskustellaanko organisaatioissa ongelmista ja puututaanko niihin. Samoin mielipiteet eroavat paljon sen suhteen, onko avainhenkilöt tunnistettu ja pyritäänkö heidät pitämään talossa.

Esimiesaseman koetaan perustuvan lähinnä vahvaan asiaosaamiseen. Tilanne on jossain määrin ristiriitainen, sillä samalla kun nähdään suuri tarve ammattimaiseen johtamiseen ja korostetaan johtajuuden merkitystä omana osaamisalueenaan, esimies kuitenkin valitaan ja häntä arvioidaan usein asiantuntijuuden perusteella. Tulosten perusteella julkishallinnon yksi haaste on pohtia, miten esimiesvalinnossa voidaan ottaa paremmin huomioon esimiestaidot ja toisaalta, miten esimiesten valmiuksia johtajuuteen voidaan tukea valinnan jälkeen. Erityisesti lähiesimiesten ja asiantuntijoiden mielestä esimiehillä ei ole riittävästi aikaa ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhön. Ylemmän johdon ja lähiesimiesten mielipiteet menevät voimakkaasti ristiin myös siinä, kuinka hyvin organisaation johto tuntee päivittämisen esimiestyön haasteet ja saavatko esimiehet johdolta riittävästi tukea omassa esimiestyössään.

Tyytyväisyys oman organisaation johtamiseen kokonaisuutena jakautuu aika lailla ja vastaukset ovat melko kriittisiä. Tyytyväisyyden taso jää vaatimattomaksi (keskiarvo 3,00 asteikolla 5-1). Erot tyytyväisyydessä organisaation johtamiseen ovat suuria, kun verrataan organisaatioissa eri asemassa olevia keskenään. Tyytyväisyys on sitä suurempaa, mitä korkeammassa asemassa henkilö on organisaatioissa.

Syitä tyytymättömyyteen ovat selkeiden linjanvetojen puute johdon taholta, hämäriksi jäävät tavoitteet, puuttuva johtaminen ja reaktiivinen tapa hoitaa asioita. Tyytymättömyyttä aiheuttavat myös hierarkisuus, sääntöjen ja kontrollin korostaminen, epäselvät roolit ja tehtävät, organisaation suosikkijärjestelmät, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen sekä aidon vuoropuhelun vähäisyys ja se, ettei henkilöstön näkemyksiä kuunnella. Usein esille tuli myös se, että esimiehet eivät tunne alaistensa työn sisältöä, johdon tuki on riittämätöntä, henkilöstöjohtaminen koetaan heikoksi ja asiajohtamisen sijaan kaivataan enemmän ihmisten johtamista. Julkisen johtajuuden kehittämiseen tähtäävistä keinoista tärkeimmäksi arvioidaan johtamis- ja esimiestaitojen painottaminen esimiesvalinnoissa. Seuraavaksi tärkeimpinä pidetään henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämistä. Noin yhdeksän kymmenestä arvioi edellä mainituilla asioilla olevan vähintään melko paljon merkitystä johtajuuden kehittämisessä. Myös uusien toimintatapojen ja -mallien kehittämistä ja yhteistyön kehittämistä yli perinteisten rajojen pidetään varsin merkityksellisinä.

Muina keinoina julkisen johtamisen kehittämiseksi vastaajat ehdottavat mm. selkeämpää roolitusta ja rajoja poliittisen johdon ja virkamiesjohdon välille. Ammattimaisen johtajuuden vahvistamista korostetaan omana osaamisalueenaan erillään asiantuntijuudesta ja substanssiosaamisesta. Esimiesten valintakriteerien kehittämistä perätään, jotta johtamis- ja esimiestaidot painottuisivat enemmän. Samoin esimiehen roolissa pitäisi ratkaista nykyistä paremmin asiantuntijuuden ja esimiestyön välinen painotus. Tärkeänä johtamisoaamisen ja toimintatapojen

kehittymiselle nähdään myös liikkuvuuden lisääntyminen julkisen ja yksityisen sektorin välillä, samoin kuin työkierron kehittäminen julkishallinnossa organisaatioiden välillä. Usein ehdotetaan myös ylimmän johdon tehtävien tekemistä määräaikaisiksi. Resurssien niukentuessa vaaditaan tiukempaa tehtävien priorisointia ja linjanvetoa keskeisistä tavoitteista.

Summary

The Public leadership barometer surveyed the views of public administration managers and supervisors on the current state and future developments of leadership in the public administration. The survey was carried out as a telephone interview and web questionnaire in February and March 2011. The subjects were informed of the survey in advance. The data was gathered just before the parliamentary election of April 2011.

The purpose of the survey was to produce comparable data on the challenges of the operational environment of public administration management, and on the changes of the operational prerequisites, management culture and supervisor duties.

Promotion of gender equality and an increased inclination to develop leadership methods are considered the most typical features of current public administration management. On the other hand, many feel that adequate human resources are not secured in today's public administration. Other alarming features include the aging of the personnel and poor preparations for the frequent retirements soon taking place. The division of tasks and roles between professional managers and political decision-makers is also not considered very practical.

Improving productivity and managing scarcity are considered the greatest challenges of public administration management. Staff issues such as aging, incentive systems and well-being at work were also mentioned as major challenges.

In the respondent's estimates, the operational prerequisites of public management were considered improved only slightly more frequently than they were considered deteriorated. Regional administration is considered to have the weakest development, and the municipal sector the strongest. The respondents who believed that operational prerequisites of management were deteriorating were also worried about the adequacy of human resources, which is being threatened by the productivity programme, personnel cuts and retirement; they also doubted the achievement of the current objectives, as the requirement levels seem to be rising and the demand for services increasing, but the resources are decreasing. Resources and requirements are not considered to be balanced, and there is fear that this will lead to burn-outs of the management personnel. Many suspect that the organisation will miss the opportunity to gain new competences, as no new employees are recruited to replace retired personnel; instead, places are filled internally. It is also suspected that competence will disappear with the retiring personnel. Constant organisational changes take energy and attention from the basic tasks. There is fear that larger units will lead to even the smallest decisions being made further and further away from practical work, which could reduce the employees' ability to control their own work and therefore affect the motivation of the personnel.

The status of management in the respondent's own organisation was determined through four sections: 1) operation and management of the organisation, 2) supervisor tasks, 3) creativity, and 4) cooperation and the sharing of information. Of these fields, the factors related to supervisor tasks had the strongest correlation with the overall management satisfaction.

For the operation and management of the organisation, it was stated that development discussions are widely utilised. Similarly, the basic purpose of the work is believed to be known by all employees, and equality is generally paid attention to in the respondents' organisations. Only a few organisations have an incentive system in operation. There is a wide opinion gap between organisational levels on whether problems are discussed and addressed in the organisation. Opinions are also varied on whether key personnel have been identified and committed to the organisation.

Supervisor positions are thought to be based on strong substance expertise, above all. There is some contradiction: while the need for professional management is recognised and management skills emphasised as an important field of expertise, supervisors are selected and assessed based on expertise in other fields. Based on these results, one of the challenges of public administration is to consider how supervisor skills could be more efficiently taken into account when selecting a supervisor, and how these skills could be promoted after the selection has been made. Immediate supervisors and experts in particular feel that supervisors do not have enough time for leading their teams and for supervisor duties. The views of the senior management and the immediate supervisors also strongly contradict on how well the management of the organisation knows the challenges of daily supervisor work, and whether supervisors receive adequate support from the management.

Satisfaction with the management of the respondent's own organisation as a whole is varied, and many responses show considerable criticism. The level of satisfaction was rather modest (average of 3.00 on a scale of 5–1). Differences in the satisfaction on the organisation's management were large when comparing respondents based on their position in the organisation. The higher the position of the respondent, the greater the satisfaction.

Grounds for dissatisfaction include the lack of clear definitions of policies by the management, unclear objectives, poor leadership and the reactive working method. Other factors causing dissatisfaction are strict hierarchies, emphasis on rules and control, unclear roles and tasks, popularity systems within the organisation, the lack of common rules, the rarity of genuine dialogue and that the personnel's viewpoints are not listened to. It was also often stated that the supervisors are not familiar with the content of their subordinates' work, the management offers inadequate support, HR management is weak and instead of management of issues, true leadership and management of people should be favoured. Of the means to develop public administration management, emphasising management and supervisor skills when selecting supervisors is considered the most important. Other important factors include taking care of the well-being of the personnel, developing the personnel's competences and developing management and supervisor work. Approximately nine out of ten

respondents estimate that the issues mentioned above have at least a fairly large importance to the development of management. Developing new operational methods and models as well as developing cooperation across traditional borderlines are considered very significant factors as well.

Respondents' suggestions for the development of public administration management include clearer roles and borderlines between political leadership and public management. Stronger professional management is emphasised as a competence area that must be separated from substance expertise. It is demanded that the selection criteria of supervisors are developed to increase the emphasis of leadership and supervisor skills. Similarly, a better definition of the balance between substance expertise and supervisor tasks in the supervisor's work is required. Increased mobility between the public and private sectors and job rotation between the various organisations of public administration are considered important factors in developing management skills and operational methods. Setting a limit for the terms of senior management is another frequent suggestion. As resources become increasingly scarce, stricter prioritisation of tasks and definition of primary objectives is required.

1. Tutkimuksen johdanto

1.1 Mikä on barometritutkimus ja mitä sillä mitataan?

Barometri tarkoittaa mielialojen mittausta, toisin sanoen sen tulosta ja tiettyinä ajanjaksona. Alkuperäisen merkityksen "ilmapuntari" rinnalle ja sitä tavallisemmaksi on tullut kuvaannollinen merkitys, esimerkiksi kuluttajabarometri tai eurobarometri.

Barometritutkimuksessa vastataan useimpiin kysymyksiin viisiluokkaisen vastausasteikon avulla (esimerkiksi paranee huomattavasti, paranee jonkin verran, pysyy ennallaan, heikentyy jonkin verran, heikentyy huomattavasti). Barometritutkimuksen erityinen kiinnostavuus on aikasarjassa, joka syntyy toistamalla samaa tutkimusta tietyn aikavälein. Näin on mahdollista nähdä, miten tutkittavat asiat, tässä tapauksessa julkishallinnon johtaminen muuttuu ajassa.

1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimus liittyy Sitran vuoden 2010 alussa käynnistämään Julkishallinnon johtamishjelmaan.

Ohjelman tavoitteena on lisätä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia ja valinnanvapautta, kehittää tuottavuutta parantavia ja uutta liiketoimintaa synnyttäviä monituottajamalleja, vahvistaa julkishallinnon sektorirajat ylittävää yhteistyötä ja päätöksentekoa sekä johtajuutta kehittämällä luoda tehokasta ja ihmisläheistä julkista hallintoa.

Ohjelmassa kehitetään ja kokeillaan kuntien ja valtionhallinnon kanssa uusia tapoja, joilla asiakkaat, julkishallinnon työntekijät ja erilaiset palveluntuottajat voivat tuoda näkemyksensä ja osaamisensa mukaan palvelujen kehittämiseen.

Julkinen johtajuus -barometrin tavoitteena oli tuottaa vertailukelpoista tietoa julkishallinnon johtamisen toimintaympäristön haasteista sekä toimintaedellytysten, johtamiskulttuurin ja esimiestehtävien muutoksista.

Tutkimuksella selvitetään julkisen hallinnon johtamis- ja esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemystä johtajuuden tilasta ja johtajuuden kehitysnäkymistä julkishallinnossa. Tämä on tutkimuksen ensimmäinen toteutuskerta.

1.3 Tutkimuksen sisältö

Tutkimus selvittää mm. seuraavia asioita:

- Julkisen johtamisen tilanne ja haasteet
- Johtajuuden toimintaedellytykset ja niiden kehityssuunta
- Johtajuus vastaajien organisaatiossa
- Esimiestyöskentely, edellytykset ja viihtyminen tehtävässä
- Tyytyväisyys organisaation johtamiseen
- Keinoja julkisen johtamisen kehittämiseen

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toimeksiantaja on Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra ja toteutuksesta vastasi Taloustutkimus Oy. Tutkimuksen kysymyslomakkeen on suunnitellut Sitra ja Taloustutkimus.

Otos muodostettiin Fonectan Kohdistamiskone B2B -yrittäjätietokannasta Sitran määrittelemien kohderyhmäkriteerien mukaisesti. Poliittisten päättäjien yhteystiedot haettiin Sitran määrittämien nimikkeiden perusteella eri hallintoalueiden ja puolueiden internet-sivuilta (esim. maakuntaliitot ja sairaanhoitopiirit).

Tutkimus toteutettiin ennakkoinformoituina puhelinhaastatteluina ja internet-kyselynä 18.2.–15.3.2011. Ennakkoinfo lähetettiin kohderyhmään kuuluville sähköpostitse. Sitra lähetti puhelinhaastatteluun valitulle kohderyhmälle ennakkoinfon 17.2.2011. Haastattelutyöhön osallistui 12 Taloustutkimuksen haastattelijaa ja yhden puhelinhaastattelun keskimääräinen kesto oli 26 minuuttia. Taloustutkimus lähetti internet-kyselyyn valitulle kohderyhmälle tutkimuskutsun saatteineen.

Tutkimukseen vastasi 1237 henkilöä, joista 626 puhelimesta ja 611 internet-lomakkeella. Vastausprosentti oli puhelimesta 56,7 % ja internetissä 16,5 %. Puhelinhaastattelun vastausprosentti on laskettu henkilöistä, jotka on tavoitettu ja jotka ovat suostuneet tai kieltäytyneet haastattelusta (1104 henkilöä).

1.5 Tutkimuksen kohderyhmä

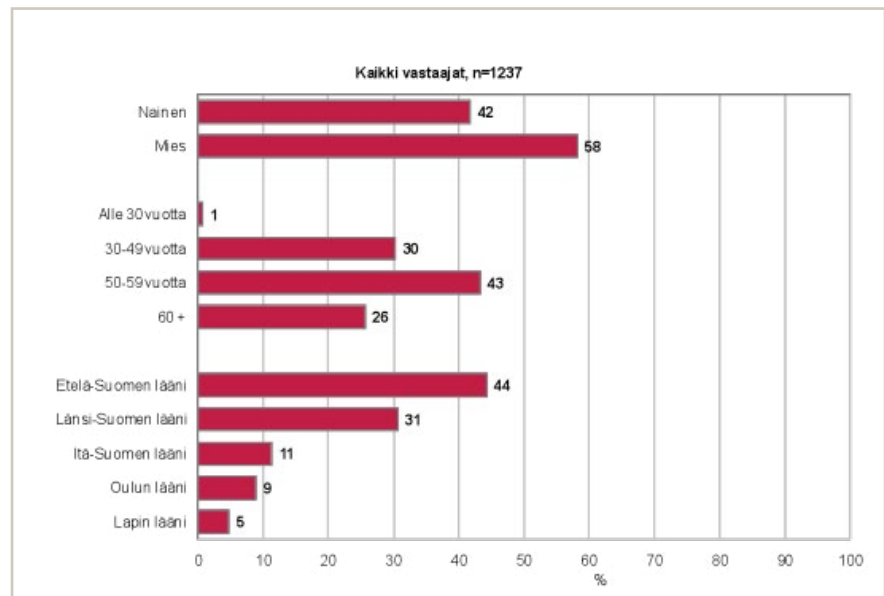
Tutkimuksen kohderyhmä on kuntien, valtion ja aluehallinnon ylempi ja keskijohdanto, käytännön esimiehet sekä poliittiset päättäjät. Otokseen otettiin verrokkiryhmäksi myös asiantuntijoita, joilla ei ole hallinnollista esimiesasemaa.

1.6 Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli, ikä ja toimipaikan sijainti

Miehet (58 %) vastasivat tutkimukseen selvästi naisia (42 %) useammin. Ikäkauma painottuu varttuneempaan päähän kuvaten johto- ja esimiesasemassa työskentelevien ikäprofiilia. Yli kaksi kolmesta (69 %) on iältään 50 tai enemmän. Hyvin harva on alle 30-vuotias.

Lähes joka toinen toimipaikka sijaitsee Etelä-Suomen läänissä (vanhan läänijaon mukaan). Vajaa kolmannes vastaajista toimii Länsi-Suomessa.

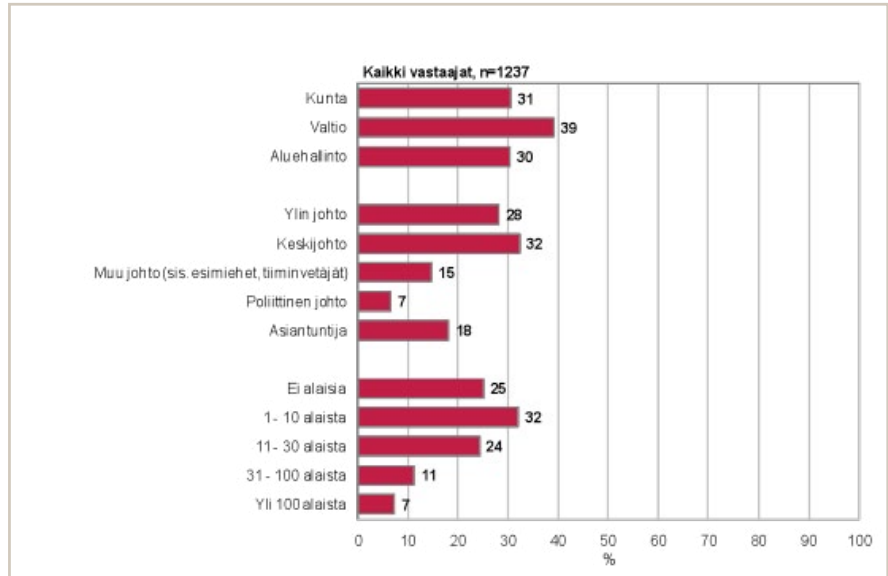


Kuva 1 Vastaajien taustatiedot: Sukupuoli, ikä ja toimipaikan sijainti

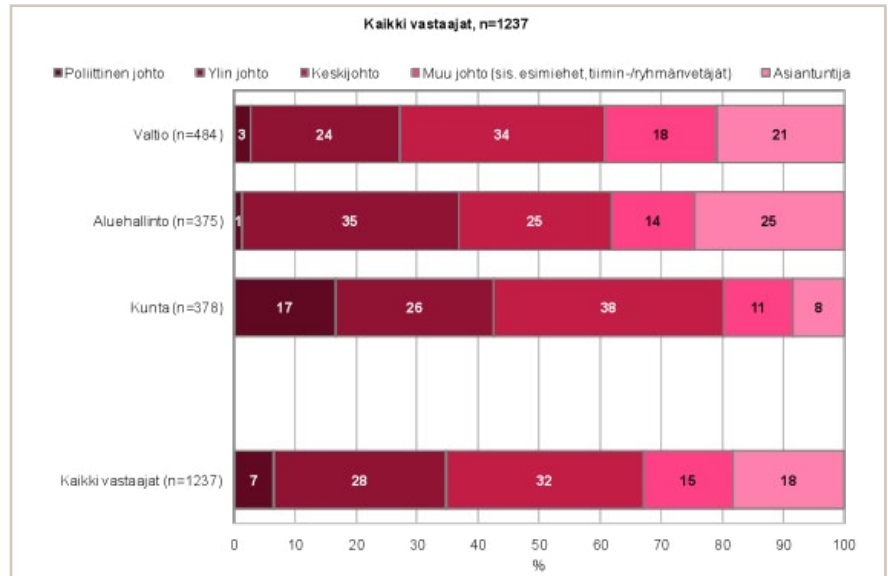
Hallintotaso, asema organisaatiossa ja alaisten määrä

Vastaajia oli melko tasaisesti eri hallintotasoilta. Organisaatioaseman suhteen otannan painopiste oli ylimmässä ja keskijohdossa. Lähes kuusi kymmenestä vastaajasta kuuluu johtoryhmään tai johtokuntaan. Verrokkiryhmään kuuluvia asiantuntijoita on 18 % eli 225 henkilöä.

Neljäsosalla ei ole hallinnollisia alaisia. Noin puolet heistä, joilla ei ole hallinnollisia alaisia toimii kuitenkin projektipäällikkönä tai työnjohdollisissa tehtävissä. Kolmannes vastaajista on korkeintaan kymmenen henkilön esimies ja neljänneksellä on 11–30 alaista. Yli 30 alaista on noin viidenneksellä. Alaisia on keskimäärin 54,4 niillä, joilla on hallinnollisia alaisia.

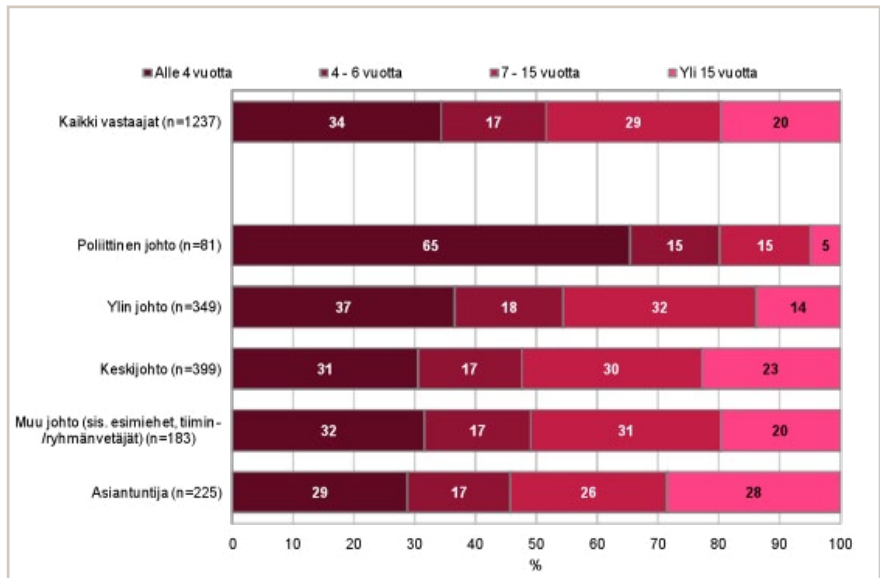


Kuva 2 Taustatiedot: hallintotaso, asema organisaatiossa ja hallinnollisten alaisten määrä

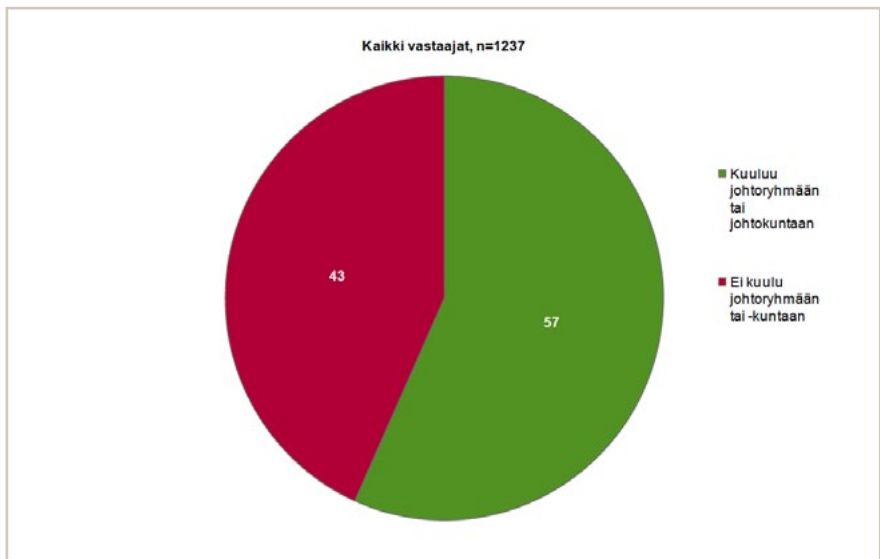


Kuva 3 Vastaajien jakautuminen aseman mukaan eri hallintotasoilla

Vastaajilla on pitkä työkokemus. Lähes puolet on työskennellyt yli seitsemän vuotta nykyisessä tehtävässään. Kolmannes on työskennellyt alle neljä vuotta. Poliittiset päättäjät eroavat tässä muista huomattavasti ja heistä enemmistö onkin ollut nykyisessä tehtävässään alle 4 vuotta.



Kuva 4 Työikä nykyisessä tehtävässä



Kuva 5 Kuuluminen johtoryhmään

Miksi johtaminen on tärkeää?

Pauli Juuti

Mitä johtaminen on?

Johtamista on määritelty lukuisin eri tavoin. Johtaminen liittyy organisaation organisaation toiminnan ohjaamiseen, muun muassa sen suunnitteluprosessiin ja strategiaan sekä näiden toimeenpanoon ja valvontaan. Johtaminen onkin perinteisesti määritelty vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan organisaation tai ryhmän toimintaan niin, että sen päämäärät saavutettaisiin. Tämä vuorovaikutusprosessi vaatii yhteistoiminnan aikaansaamista ryhmässä niin, että toiminnot organisoidaan ja toteutetaan koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. Tämän perinteisen näkökulman mukaisesti johtaminen on suunnittelua, organisoimista, toimeenpanoa ja valvontaa.

Perinteinen päämääräkeskeinen ja suunnittelulähtöinen johtamisnäkemys on kuitenkin usein asetettu kyseenalaiseksi. Kun on tutkittu johtajien ja esimiesten toimintaa onkin havaittu, että heidän työnsä koostuu lukuisista lyhyistä episodeista, joiden kesto vaihtelee 5 - 10 minuuttiin. Heidän työlleen on tyypillistä se, että jo alkuun saatettu työ keskeytyy syystä tai toisesta. Lisäksi heidän työlleen on tyypillistä, että he puhuvat työasioista myös lounas ja kahvitauoilla. Vaikka johtajat eivät näytä ehtivän suunnitella toimintaansa, he kuitenkin käynnistävät työssään suunnitteluprosesseja, joita organisaatioissa on totuttu nimittämään esimerkiksi strategioiksi, visioiksi, toimintasuunnitelmiksi ja budjeteiksi sekä tavoitteiksi. Tämä jäsentää johtamisen organisaation toimintaan vaikuttamiseksi niin, että organisaation päämäärät voidaan saavuttaa.

Uudehkon näkökulman mukaan johtaminen jäsentyy neljän komponentin varaan. Nämä ovat 1) konteksti, 2) päämäärät, 3) johtaja tai esimies ja 4) alaiset. Näin nähtynä johtaja ja alaiset pyrkivät tietyssä kontekstissa yhdessä saavuttamaan tiettyjä tavoitteita tai päämääriä. Johtamisesta tulee tällöin suhde päämäärään pyrkivien ihmisten välillä. Silloin kun tuo suhde on sellainen, että päämäärähakuinen käyttäytyminen on vain johtajan omassa mielessä, johtaminen epäonnistuu. Kun päämäärähakuinen käyttäytyminen on kaikkien työyhteisössä olevien yhteinen asia, johtaminen onnistuu. Johtaminen onkin parhaimmillaan jaettavaa.

Näin nähtynä johtaminen on:

- kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, johon sisältyy taloudellista, tiedollista ja tunteenomaista vaihdantaa,
- jatkuva prosessi, joka vaikuttaa työyhteisön ja sen jäsenten käyttäytymiseen ja
- toimintaa, eikä ihmisten ominaisuuksia.

Millainen johtaminen vaikuttaa työyhteisön toimintaan suotuisasti?

Johtaminen liittyy keskeisellä tavalla siihen, mitä organisaatiossa tehdään ja siihen, miten tuo tekeminen aikaansaadaan. Johtaja ei tietenkään yksinään voi vaikuttaa kaikkeen siihen, mitä organisaatiossa tai hänen vastuualueellaan tapahtuu. Niinpä johtaminen toimiikin aina ihmisten välisten suhteiden, työyhteisön kulttuurin, työn sisältöjen ja asiakkaiden toiveiden jäsentämällä dynaamisella kentällä. Johtaminen vaikuttaa tuohon dynaamiseen kenttään, joka muodostuu edellä mainittujen toimijoiden ja suureiden välisistä suhteista.

Viime aikoina on paljon keskusteltu sitä, että johtamisen tulee samanaikaisesti saada aikaan sekä tehokasta päämäärähakuista toimintaa että uusia innovaatiota ja oppimista. Tämä ristiriitainen ja paradoksaalinen vaade asettaa esimiehet ja johdon vaikean tehtävän eteen.

Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että hyvä johtaminen ei koostu vain tietyistä johtamistyyleistä tai toimintamalleista. Tutkimukset kertovat siitä, että hyvä johtaminen on sellaista, jossa työyhteisön jäsenet ja esimiehet ovat yhdessä oppineet toimimaan useissa rooleissa joustavasti tilanteen mukaisesti.

Keskeinen johtamisen haaste on se, miten yhdistää tehtävät ja ihmiset toisiinsa. Johtaminen edellyttää sekä rationaalisten päämäärien että ihmisten tunteenomaisten elementtien huomioon ottamista. Ihmiset ja ihmisryhmät tarvitsevat rakenteita ja tietynlaista tunnetta siitä, että saavutetaan järkevältä kuulostavia päämääriä. Samalla ihmiset haluavat tuntea, että heistä pidetään ja että heitä kunnioitetaan sekä arvostetaan. Esimiehet, jotka kykenevät johtamisessaan onnistuneella tavalla yhdistämään nämä pyrkimykset menestyvät. Esimiehet, jotka painottavat liiaksi joko asioiden tai ihmisten johtamista saattavat ajautua vaikeuksiin.

Esimiehen tulee kyetä yhdistämään ihmisten tunteet tehtävän vaatimaan suoritus-suuntaiseen toimintaan. Asiapainotteinen toiminta pyrkii saamaan aikaan jonkin tietyn tuotteen tai palvelun. Se edellyttää järkiperaista, päämäärähakuista ja koordinoitua toimintaa. Ihmiskeskeinen toiminta näkee ihmiset oppivina yksilöinä ja tuloksentekijöinä ja pyrkii yhdessä ihmisten kanssa luomaan visioita, joilla on sitoutumista ja innokkuutta lisäävä vaikutus sekä palvelemaan ihmisiä näiden pyrkiessä saavuttamaan päämääriään.

Johtaminen on parhaimmillaan jaettavaa

Eräs tapa yhdistää tehtävät ja ihmiset suotuisalla tavalla toisiinsa on, että esimies omaksuu palvelijan roolin. Tällöin esimies pyrkii auttamaan muita työyhteisön jäseniä kaikessa siinä, mitä he työssään tekevät. Apu voi sisältää mielekkäiden työtehtävien luomista, uusien taitojen omaksumisen mahdollistamista, työvälineiden hankkimista, verkostojen luomista jne.

Voidakseen toimia ryhmänsä palvelijana ja innostajana esimiehen on omattava sekä taitoa että halua kuunnella ihmisiä empaattisesti. Hänen on kyettävä olemaan henkisesti läsnä ja helposti tavoitettavissa. Hänen on pyrittävä lisäämään jokaisen työyhteisön jäsenen tietoisuutta niiden tehtävien merkityksestä, jota he tekevät ja poistamaan niitä esteitä, joita työskentelyn kuluessa syntyy.

Kun esimies on itse jäsentänyt sen, mikä on se suuri päämäärä tai hyvä tavoite, jota työyhteisön tulee tehdä, on hänen helppoa saada muut mukaan tätä visiota tavoittelemaan. On huomattava, ettei visio ole jäsennettävissä paremmuudeksi, vaan se on aina aidosti jonkin hyvän asian tavoitteluun liittyvää. Kun esimies on tämän hyvän asian hahmottanut, on hänen helppoa keskustella siitä muiden kanssa, eikä ole vaikeaa saada muita mukaan sitä tavoittelemaan. Tällöin esimies voi myös olla rehellinen ja aito, oma itsensä. Kun nämä edellytykset, hyvä asia, rehellinen mieli ja aito ihmisyys, kohtaavat toisensa, syntyy vapaaehtoista sitoutumista ja luottamusta, jolle johtaminen perustuu.

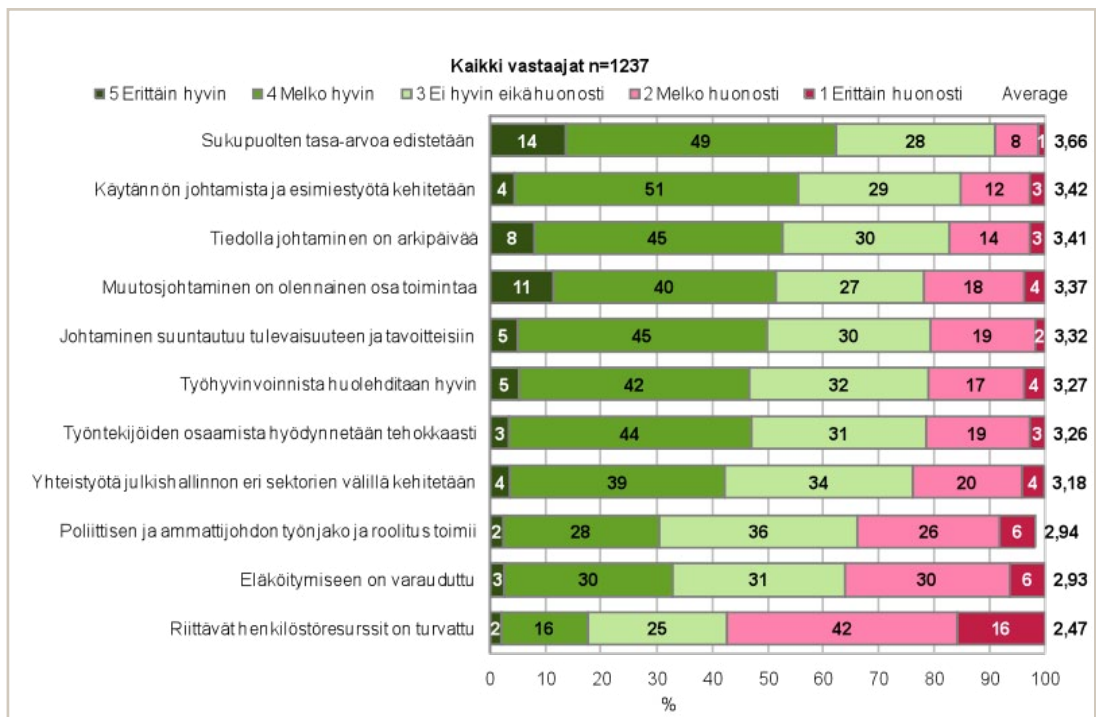
2. Julkisen johtajuuden tilanne

2.1 Näkemys nykytilasta

Tasa-arvoa edistetään, johtamisen merkitys on huomioitu

Julkishallinnossa edistetään sukupuolten tasa-arvoa. Tätä mieltä on selvästi yli puolet julkishallinnon johtajista ja esimiehistä, jotka arvioivat julkisen johtamisen tämänhetkistä tilannetta. Tasa-arvonäkökulman lisäksi nykytilaa kuvaa hyvin se, että johtamisen merkitys on huomioitu julkishallinnon voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja siihen on kiinnitetty lisääntyvässä määrin huomiota.

Ylin johto arvioi nykytilannetta yleensä selvästi positiivisemmin kuin asiantuntijatehtävissä toimivat, jotka olivat selvästi muita kriittisempiä. Naiset suhtautuvat jonkin verran miehiä kriittisemmin väitteeseen tasa-arvon edistämisestä. Tuloksia tulkittaessa on hyvä huomioida, että ylin johto ja esimiehet arvioivat omaa työtään ja toimintaympäristöään.



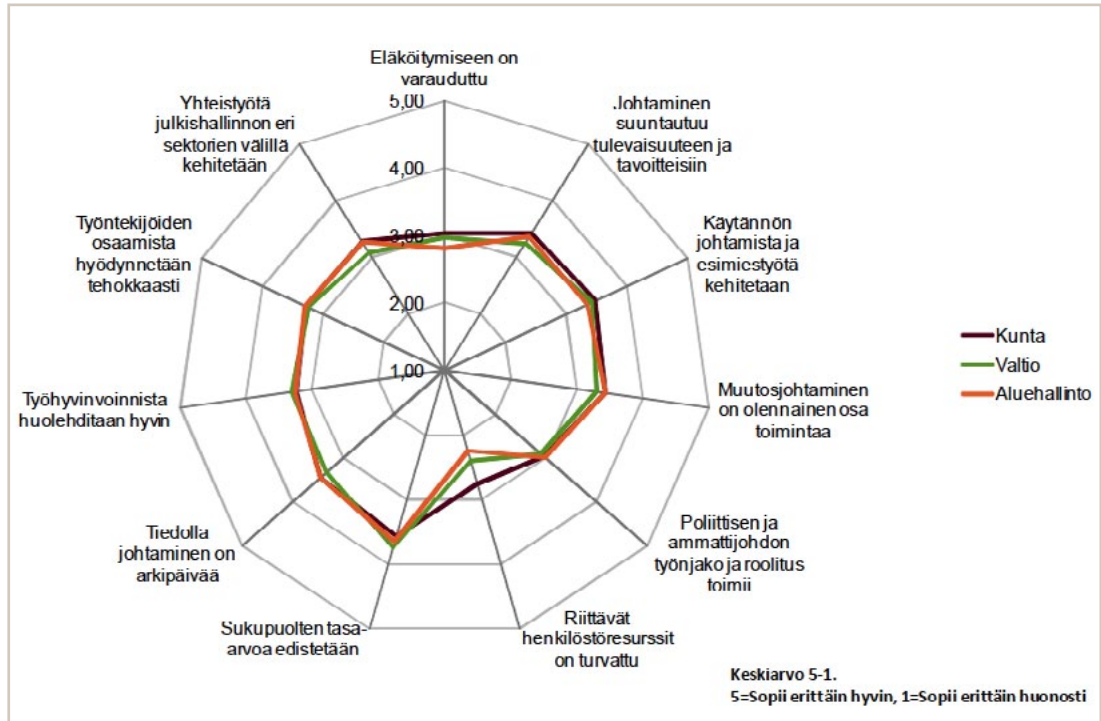
Kuva 6 Kuinka hyvin väittämät kuvaavat julkisen johtamisen tämänhetkistä tilannetta

Henkilöstöressurssien niukkuus ja henkilöstön eläköityminen

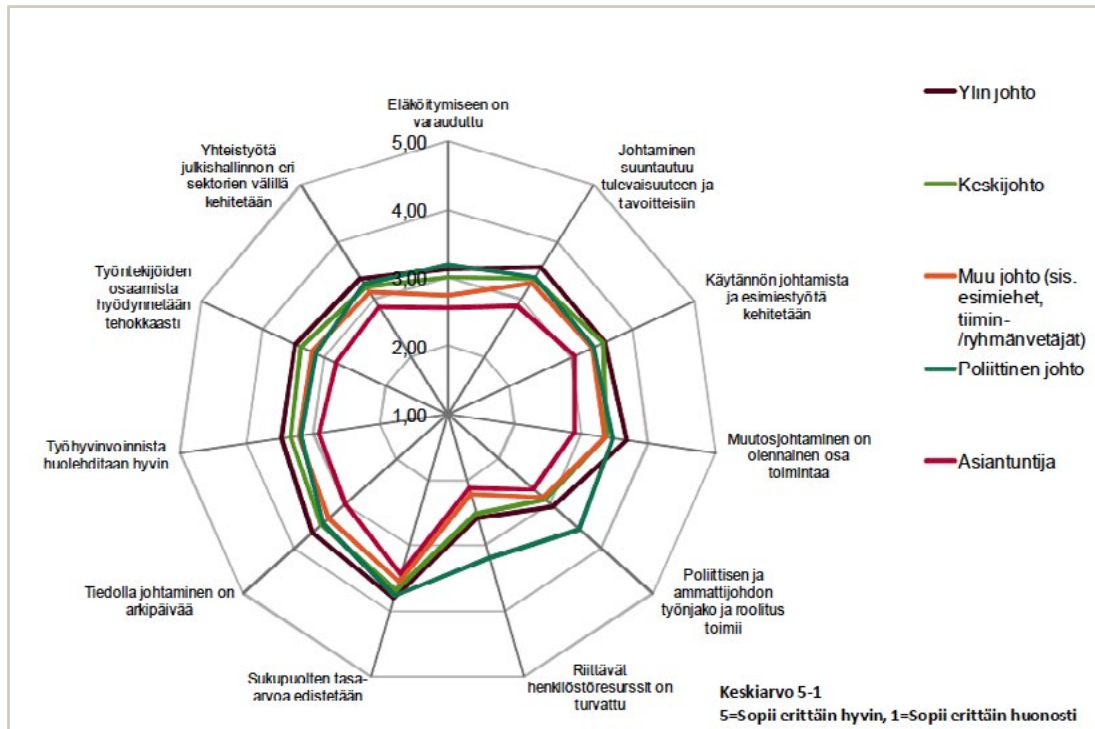
Henkilöstöressurssien riittävyys on tuloksen perusteella polttava kysymys julkisessa johtamisessa. Yli puolet (58 %) on sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan ei ole tällä hetkellä turvattu riittäviä henkilöstöresursseja. Huolestuneimpia henkilöstöresurseista ovat aluehallinnossa työskentelevät ja asiantuntijat sekä tiimien vetäjät, jotka työskentelevät lähimpänä käytännön asiakastyötä. Luottavaisimmin henkilöstöressurssien riittävyyteen taas suhtautuvat poliittiset päättäjät.

Tuloksista nousee esiin myös huoli eläköitymiseen varautumisesta, mikä liittyy osaltaan henkilöstöresursseihin. Eläköitymiseen varautumista epäilevät kaikista useimmin asiantuntijat.

Työnjaon toimivuus poliittisen johdon ja ammattijohdon välillä on kolmas asia, jonka ei koeta kuvaavan julkisen johtamisen nykyistä tilannetta. Poliittiset päättäjät suhtautuvat työnjakoon ja roolitukseen selvästi muita positiivisemmin. Julkisen johtamisen nykytilannetta arvioidaan melko varovaisesti. Vastausasteikon ääripäitä (1 tai 5) käytettiin harvoin. Vain yksi tekijä saa keskiarvon yli 3,5 (Sukupuolten tasa-arvoa edistetään) ja yksi alle 2,5 (Riittävät henkilöstöressurssit on turvattu).



Kuva 7 Julkisen johtamisen tämänhetkinen tilanne, mielipide eri hallintotasoilla



Kuva 8 Julkisen johtamisen tämänhetkinen tilanne, mielipide aseman perustella organisaatiossa

2.2 Haasteet julkishallinnon johtamisessa

Vastaajat ovat varsin yksimielisiä siitä, että julkisen organisaation johtamisessa on haasteita ja mielipide-erot olivat haasteiden kohdalla pienempiä kuin nykytilan arvioinnissa tai mielipiteissä liittyen organisaation johtamiseen.

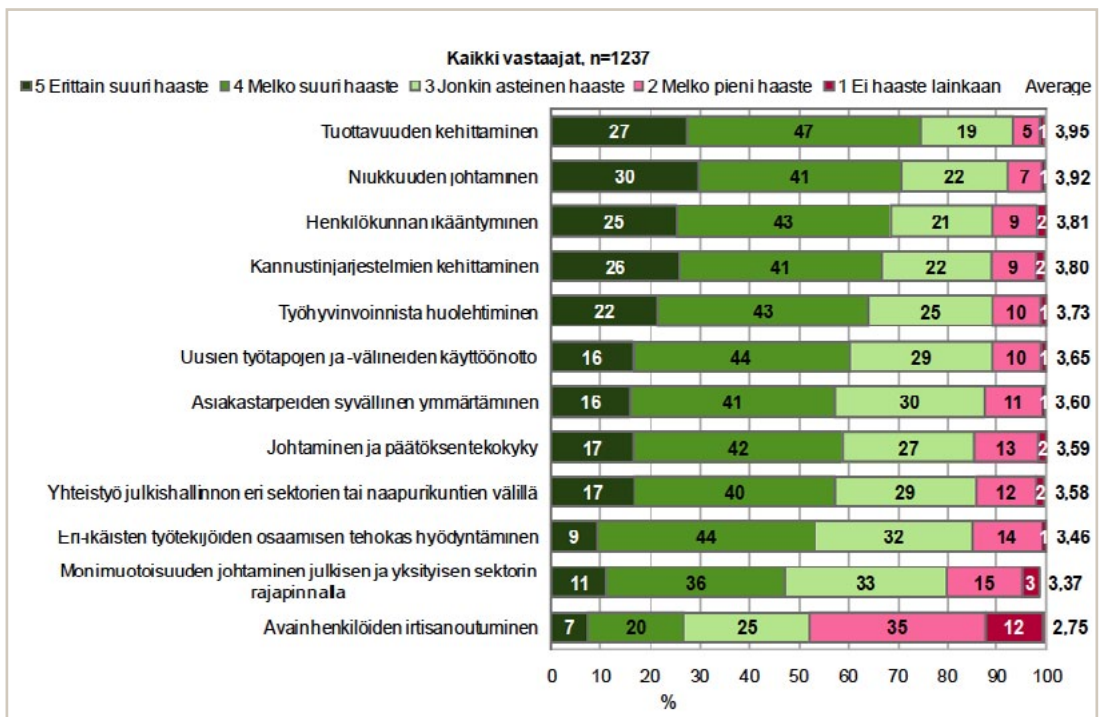
Tuottavuuden kehittäminen ja niukkuuden johtaminen

Oman organisaation johtamisen kannalta suurimpina haasteina pidetään tuottavuuden kehittämistä ja niukkuuden johtamista. Myös henkilöstöasiat nostetaan esille. Henkilökunnan ikääntyminen, kannustinjärjestelmien kehittäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen koetaan varsin keskeisiksi haasteiksi. Eri vastaajaryhmien välillä on kuitenkin eroja haasteiden painopisteiden arvioinnissa.

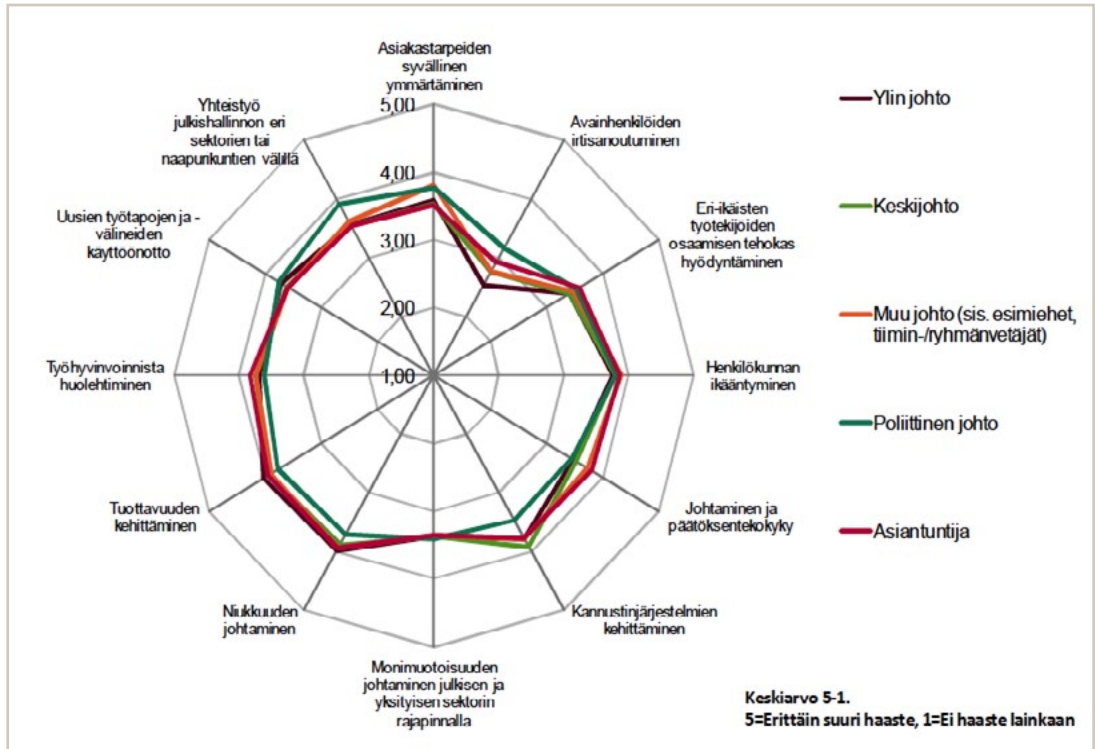
Ikääntyminen huolestuttaa kaikkein eniten aluehallinnossa ja kunnissa työkenteleviä.

Poliittinen johto pitää muista ryhmistä poiketen kaikkein suurimpana haasteena yhteistyötä julkishallinnon eri sektorien tai naapurikuntien välillä.

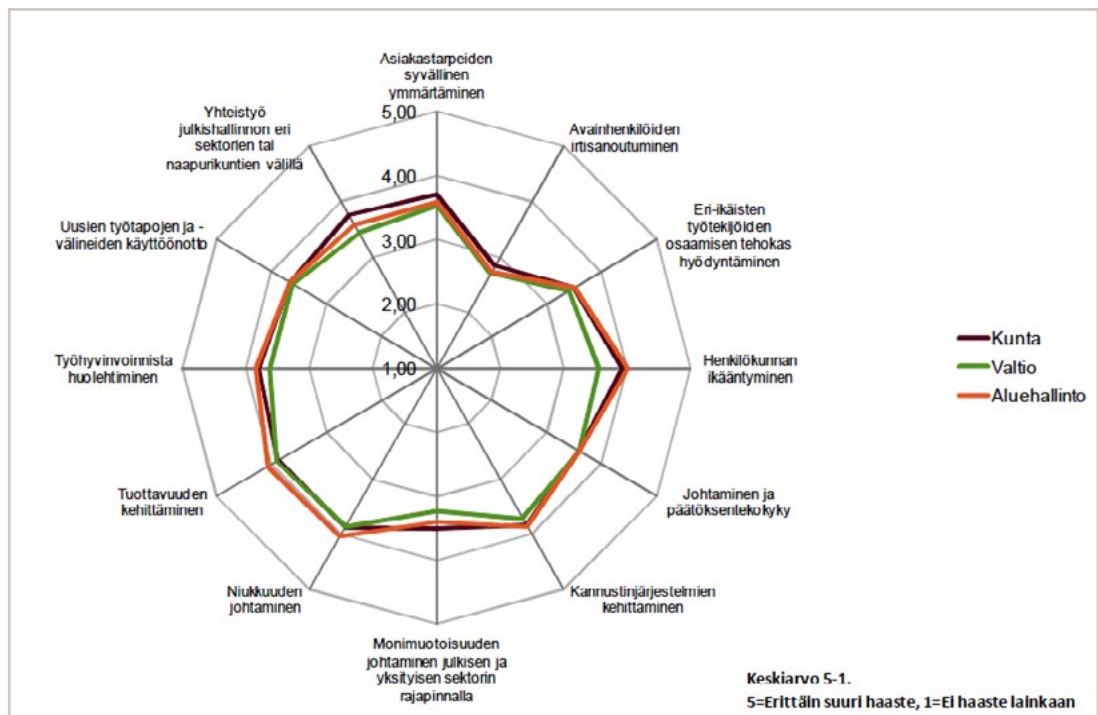
Asiakstarpeiden syvällistä ymmärtämistä pitävät haasteena toisaalta äänestäjille vastaava poliittinen johto ja toisaalta tiimien vetäjät, jotka ovat lähellä asiakastyötä. Esitetyistä asioista vain avainhenkilöiden irtisanoutuminen ei tunnu huolettavan kovin monia.



Kuva 9 Kuinka suuria haasteita asiat ovat oman organisaation johtamisen kannalta



Kuva 10 Kuinka suuria haasteita asiat ovat oman organisaation johtamisen kannalta, mielipide aseman mukaan



Kuva 11 Kuinka suuria haasteita asiat ovat oman organisaation johtamisen kannalta, mielipide eri hallintotasolla

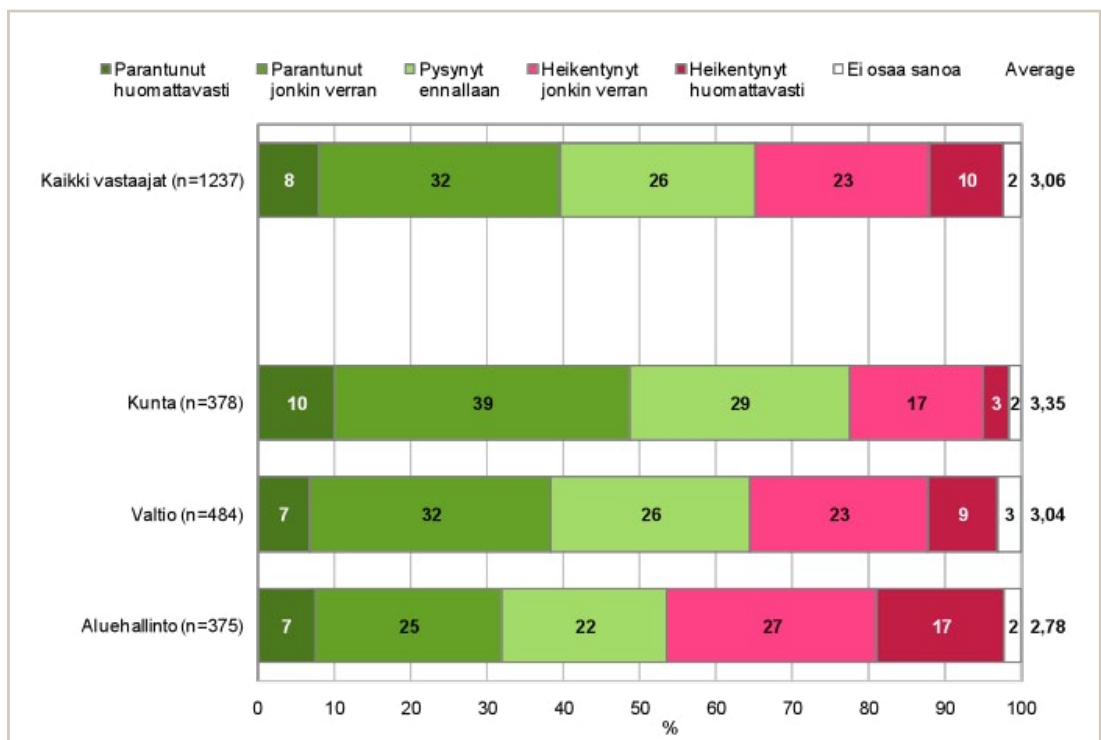
2.3 Johtamisen toimintaedellytysten kehityssuunta

Kehitys viimeisten 2 vuoden aikana

Suurin osa julkishallinnon johtajista ja esimiehistä (66 %) arvioi johtamisen mahdollisuuksien toimintaedellytysten organisaatiossaan joko parantuneen tai pysyneen ennallaan viimeisten kahden vuoden aikana. Joka kolmas arvioi johtamisen toimintaedellytysten heikentyneen.

Poliittiset johtajat ovat merkittävästi muita tyytyväisempiä toimintaedellytysten kehitykseen. Seuraavaksi tyytyväisimpiä ovat ylimmän johdon edustajat. Asiantuntijoista lähes puolet arvioi johtamisen toimintaedellytysten heikentyneen viimeisten kahden vuoden aikana.

Positiivisimpana kehitys nähdään kuntatasolla ja negatiivisimpana aluehallinnossa, jossa peräti 44 % arvioi edellytysten heikentyneen. Aluehallinnossa lähi-ajan kehitys nähdään siis varsin kielteisenä muihin hallintotasoihin verrattuna.

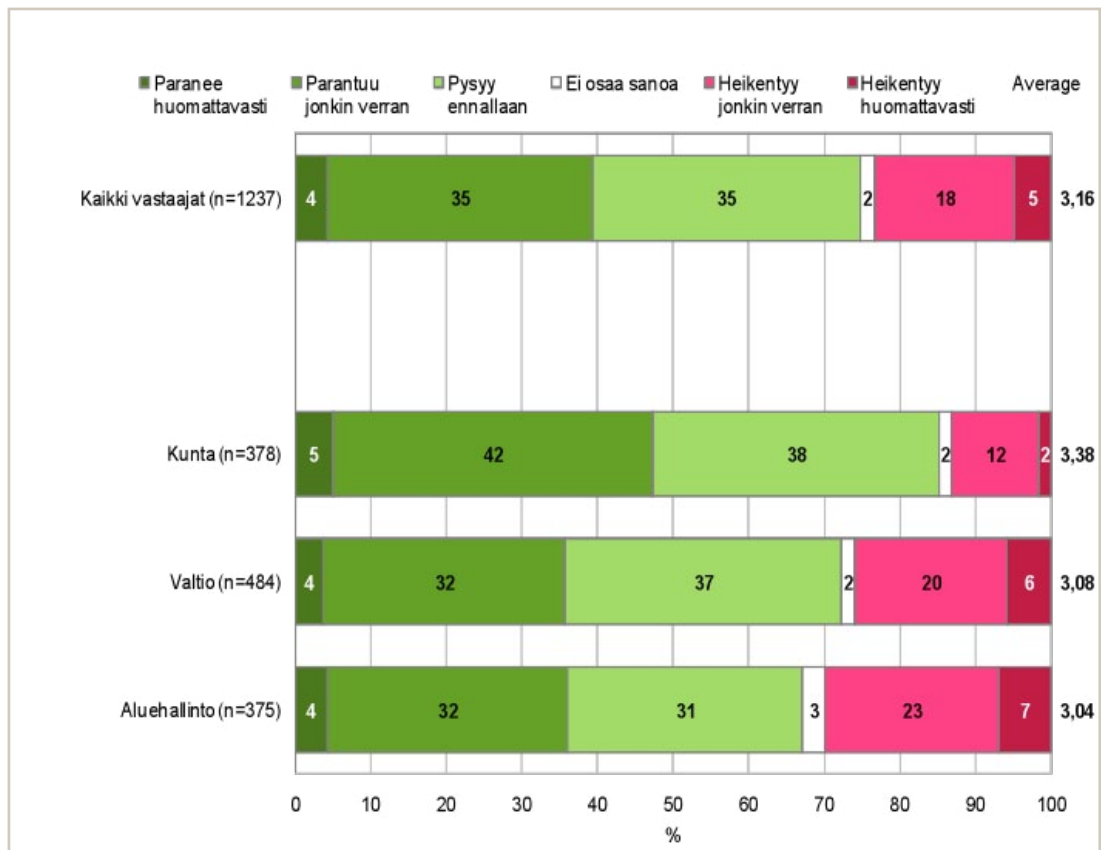


Kuva 12 Johtamisen toimintaedellytykset nyt verrattuna tilanteeseen 2 vuotta sitten

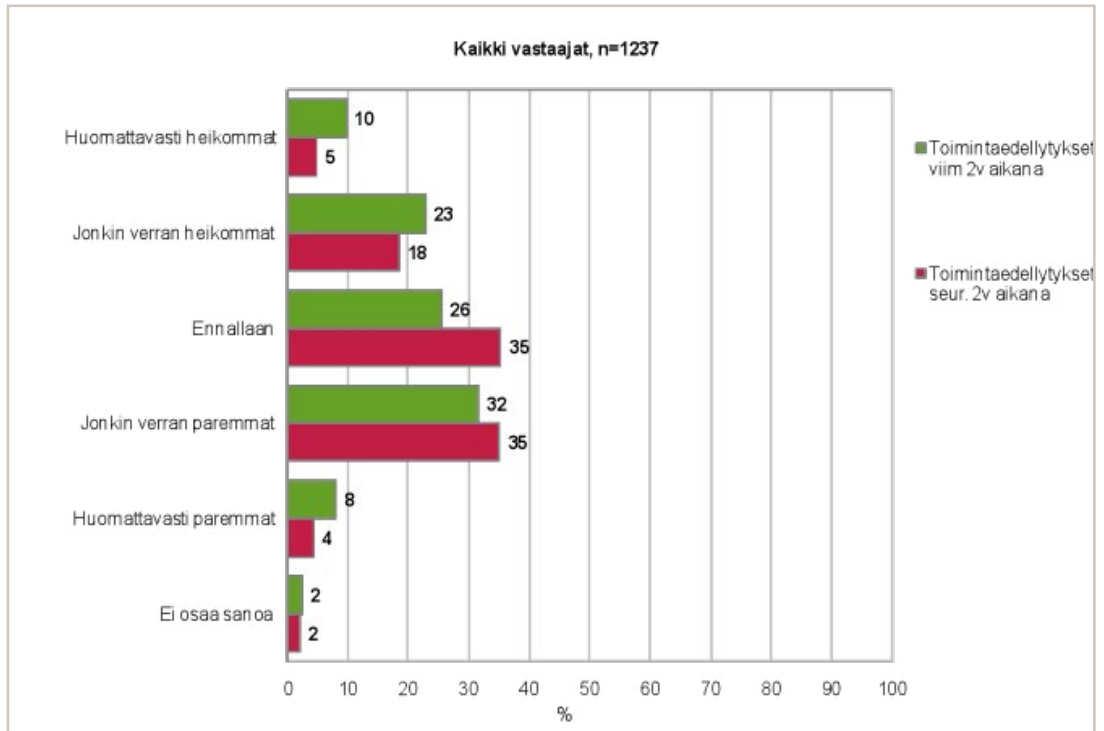
Kehitysnäkymät seuraavien 2 vuoden aikana

Lähtitulevaisuus nähdään jonkin verran positiivisempänä kuin edeltävien kahden vuoden kehitys. Toimintaedellytysten parantumiseen uskovien määrä ei tosin lisääntynyt, mutta harvemmat uskovat edellytysten heikentymän jatkossa ja useammat arvelevat tilanteen pysyvän nykyisellään.

Pessimistisimmin tulevaisuuteen suhtautuvat yli 15 vuotta nykyisessä tehtävässään toimineet ja optimistisimmin alle 4 vuotta tehtävässään toimineet. Kuntasektorilla toimivat ovat muita hallinnon aloja optimistisempia.



Kuva 13 Johtamisen toimintaedellytysten muutos omassa organisaatiossa seuraavien 2 vuoden aikana



Kuva 14 Johtamisedellytysten muutos viimeisten 2 vuoden aikana vs. odotukset seuraavien 2 vuoden kehitykselle

Miksi uskotaan parempaan

Johtajuuden toimintaedellytysten paranemiseen uskovat perustelevat näkemystään varsin usein sillä, että organisaatiossa on käynnissä tai suunnitteilla organisaation ja johtamisjärjestelmän muutos. Organisaation vastuiden ja tavoitteiden toivotaan selkeytyvän uuden rakenteen myötä, minkä uskotaan parantavan tehokkuutta. Monet sanovat myös, että nykyinen organisaatio on vielä nuori ja sisäänajon ja vakiintumisen jälkeen tilanteen odotetaan paranevan nykyisestä.

- "Meillä on tulossa uusi organisaatiomuutos. Uskon, että silloin on ainakin henkilökohtaisesti enemmän toimintamahdollisuuksia. Selkeyttää tehtävänkuvaa, jolloin edellytykset hoitaa omaa tehtävää ovat paremmat kuin ennen."
- "Tapahtuva organisaatiouudistus PV:ssä asettaa painopisteet uudestaan ja vapauttaa resursseja oleellisiin asioihin"
- "Nuori ja uusi organisaatio kehittyy vielä ja jäsentyy paremmin, jota kautta johtaminen parantuu."
- "Organisaation osaaminen ja työtaito kasvaa johtuen koulutuksesta ja työvälineistä. Eri muutosten sisäänajo saadaan pikku hiljaa läpiviedyksi."

- "ELY-keskuksissa on alkamassa toinen toimintavuosi. Töitä on edelleen paljon, koska on yhdistetty kolme eri, eri tavoin ja erilaiset toimintakulttuurit ja käytännöt omannutta virastoa. Toivottavasti nyt olisi tulevan eduskunnan aikana työrauha saada homma pelaamaan. (Muutoksia on jo esitelty)"
- "Alueellistamisesta johtuva henkilöstön vaihtuvuus alkaa vakiintua nor maalin organisaation tasolle. Tätä kautta myös johtamisen edellytykset paranevat ja töiden organisointi saa pysyvämpiä muotoja."

Käynnissä oleva (organisaatiomuutoksiin ja ikääntymiseen liittyvä) johdon ja henkilökunnan sukupolvenvaihdos antaa monien mielestä mahdollisuuden uudistaa toimintatapoja.

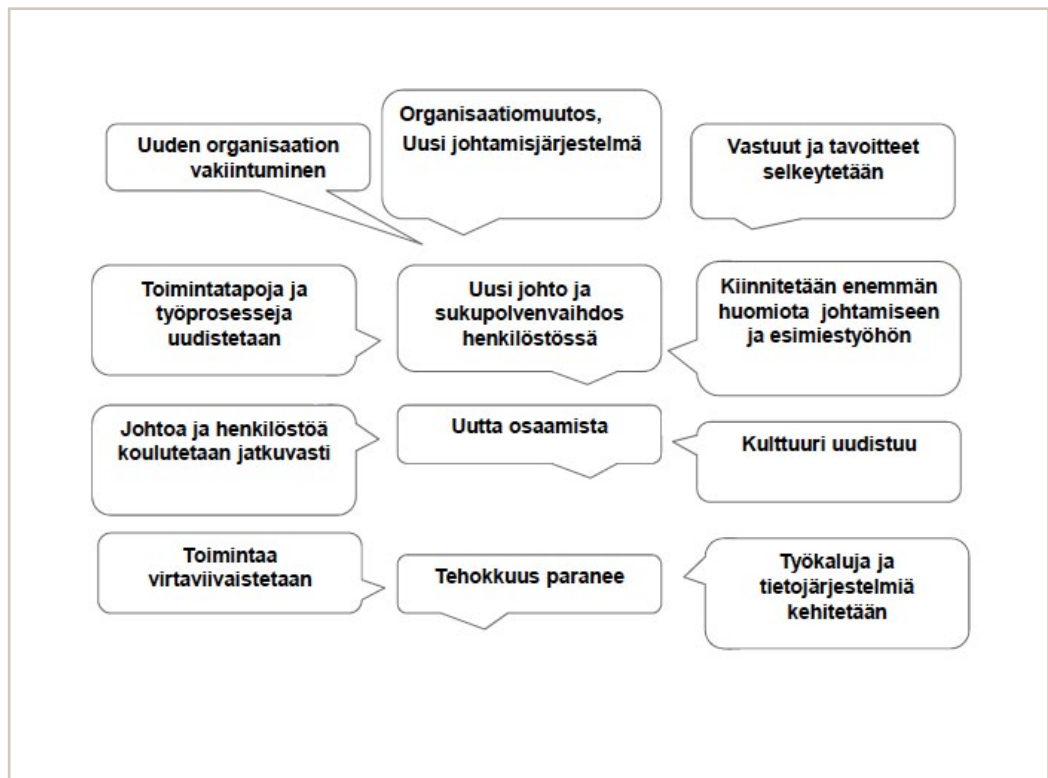
- "Johtajien ja myös luottamushenkilöiden sukupolvenvaihdos tuo uutta ja myös entistä parempaa osaamista julkiseen johtamiseen."
- "Käynnissä on merkittävä sukupolvenvaihdos, jonka kautta johtamiseen tulee väistämättä uusia avoimia ajatuksia."
- "Meillä on vaihtunut koko johto ja saatu uusia nuorekkaita johtajia, jotka ovat kiinnostuneet meidän alasta. Kommunikaatioväylät ovat avautuneet uuden johtamistyylin ansiosta."
- "Esimiesportaassa tapahtuu eläköitymistä, tehtäväkuvia ja toimintatapo ja pystytään uudistamaan"

Johtajuuteen on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota ja organisaatioissa on käynnissä paljon erilaisia hankkeita ja koulutusohjelmia. Johtajuuden eri osa-alueiden arvostus on monien mielestä paranemassa asiajohtamisen rinnalla.

- "Strategioiden laadinta ja etenkin niiden toteuttaminen (ja tarvittaessa päivittäminen) on arkipäivää. Johtamiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota ja johtamisen merkitys ymmärretään aiempaa paremmin."
- "Omassa organisaatiossa on strategiatyö meneillään, ja selkeytetään sitä, että osataan tehdä oikeita asioita ja oikealla organisaatiolla. Selkeytys parantaa myös johtamista."
- "Koko organisaation toimintaprosessit kuvataan. Kaikilla on sitovat toiminnalliset tavoitteet, joita seurataan. Strategisia tavoitteita tuetaan. Johdetaan tiedolla ja numeroilla."
- "Kehitämme omaa meidän osaston esimiestyötä koulutuksen avulla erityisellä esimiesriihityyppisellä koulutuksella. Lisäksi työntekijöitä koulutetaan nyt ja syksyllä pidemmällä koulutuksella."
- "Johtamiseen, nimenomaan henkilöstöjohtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota ja johtajia arvioidaan myös tästä näkökulmasta. Ei kuitenkaan vielä riittävästi."
- "On kiinnitetty aikaisempaa enemmän johtamiseen ja johtamisen koulutukseen. Asenteet ovat myös ehkä muuttuneet myönteisemmiksi: johtamisen eri osa-alueet nähdään tärkeinä asiajohtamisen rinnalla."

Resurssien niukkuudessa ja ulkoisessa muutospainneessa nähdään myös siemen kehittymisen mahdollisuudelle. Tehokkuuspaine pakottaa virtaviivaistamaan toimintaa.

- ”Johtamiseen on pakko kiinnittää enemmän huomiota suurien haasteiden edessä.”
- ”Niukkuus pakottaa uudistumaan.”
- ”Ulkoiset paineet ja yhä nopeammin toisiaan seuraavat hyvät (huonot) esimerkit pakottavat jäykänkin niskan taipumaan, ikävä kyllä kantapään kautta!”
- ”Uusi henkilöstö mahdollistaa uudet ajatukset, kun tulee uusia ihmisiä. Organisaation ulkopuolinen tilanne haastaa. Organisaatio on kilpailutilanteessa, jossa toimintoja uudelleen järjestellään, myös valtasuhteita. Valtakunnallisesti toimintojen uudelleenjärjestelyjä. Hallinnon rakenteellisia järjestelyjä. Pakottaa toimimaan uudella tavalla, jotta pärjää.”
- ”Osaamisen kehittyminen ja parempi hyödyntäminen. Fokusointi olennaiseen. Rönsyjen karsiminen. Uudet työtavat ja järjestelmät.”



Kuva 15 Miksi johtamisen toimintaedellytysten uskotaan paranevan

Miksi edellytysten odotetaan heikentyvän

Aivan keskeisenä syynä pessimismiin johtamisen toimintaedellytyksissä on resurssien niukkeneminen. Toinen hallitseva teema on jatkuvat organisaatiomuutokset.

Resurssien vähyys ja taloudellinen tilanne nähdään suurena uhkana. Tuottavuusohjelman, henkilöstön vähentämisen ja eläköitymisen myötä ollaan hyvin huolestuneita henkilöresurssien riittävydestä ja siitä, onko yleensä mahdollista lunastaa asetetut tavoitteet, kun työn vaatimusten ja palvelutarpeen koetaan lisääntyvän, vaikka resurssit vähenevät. Resurssien ja vaatimusten välillä koetaan olevan epäsuhtaa ja tämän pelätään johtavan henkilöstön uupumiseen.

- "Budjetti pienenee kunnan väkiluvun vähetessä, silti odotetaan samankaltaisia palveluita kuin ennen."
- "Ei ole resursseja eikä näytä tulevankaan. Porukka ikääntyy ja toimintakyky heikkenee."
- "Budjettia karsitaan joka vuosi, niin että tämän vuoden kohdalla on jo vaikeuksia: työvoima niukkenee, ei saada sijaisia, siksi tulee sulkemisia, hankintaresursseista meni kolmasosa pois."
- "Eläköitymisen kautta työhön sitoutuneet henkilöt poistuvat työmarkkinoilta. Nuoret työntekijät eivät ole sitoutuneita samalla tavalla. Työmäärä kasvaa ja työntekijöiden määrä vähenee. Osaamisen johtaminen ontuu. Henkilöstö uupuu työmäärän ollessa kohtuuttoman suuri. Sairaslomat lisääntyvät ja taas entistä vähemmän on työntekijöitä jaka massaa työkuormaa."
- "Rahat on loppu. Valtion talousarviossa virastolle osoitetut määrärahat ovat huomattavasti pienentyneet kiitos tuottavuusohjelman. Ei mahdollista palkitsemista, joudutaan ottamaan ihmisestä kaikki irti. Viidessä vuodessa ihminen voidaan ajaa sairauslomalle pelkästään sillä, että teetetään liikaa töitä. Todella kallista yhteiskunnalle, jos 40-vuotiaana ajetaan sairauslomalle masennuksen takia. Sitten ei jakseta hoitaa lapsia eikä mitään."
- "Koska tuottavuusohjelma supistaa henkilöstöä niin paljon, että jäljelle jäävällä henkilöstöllä ei pystytä tekemään kaikkia niitä lakisääteisiä tehtäviä, joita keskushallinto meiltä edellyttää."
- "Koko ajan tulee lisää uusia tehtäviä osittain johtuen EU:sta ja samaan aikaan kohdistuu tuottavuusvaatimuksia. Yhtälö on todella vaikea: lisää tehtäviä, vähemmän resursseja."
- "Taloudellisiin tekijöihin liittyen valtion tuottavuusohjelman haitalliset vaikutukset tuntuvat nyt, mutta luultavasti kahden vuoden päästä vielä tuhoisammin. Julkishallinnolle asetetut odotukset näyttävät koko ajan kasvavan, mutta tämä ei heijastu toimintaedellytysten paranemisena. Kuilu odotusten ja toimintaedellytysten välillä kasvaa huolestuttavaa vauhtia. Tämä heijastuu johtamisedellytyksiin."

Uusia työntekijöitä ei palkata eläkkeelle jäävien sijaan, vaan tekijät korvataan sisäisillä siirroilla. Monet pelkäävät tämän johtavan siihen, että organisaatioon ei

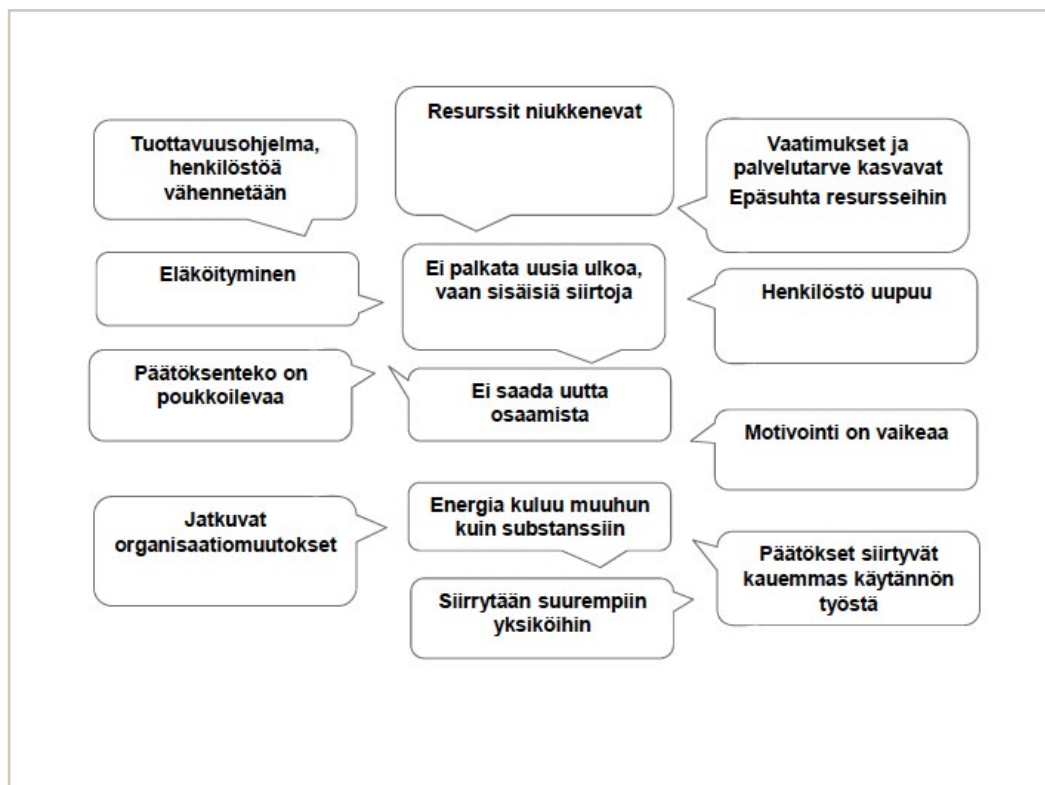
saada uutta osaamista. Osaamista arvellaan myös katoavan eläkkeelle jäävien mukana.

- "Ikärakenne vs. muutoksen tuomat paineet ovat vaikeasti sovitettavissa. Henkilöstöä pitää vähentää kun tarvittaisiin uudenlaista osaamista. Eläkeikää lähestyvät tulppana."
- "Taloon ei saada johtajia ulkopuolelta, vaan johtajat tulevat aina talon sisäältä ja samoista kuvioista."
- "Valtion tuottavuusohjelma on johtanut jo siihen, että henkilöresurssit ovat pienentyneet, vaikka samaan aikaan tehtävien määrä on kasvanut. Samaan aikaan, kun uusia työntekijöitä ei tule, keski-ikä nousee ja työteho sitä kautta on kovilla. Uusia rekrytointeja ei saada tehdä."
- "Suuret ikäpolvet poistuvat, jolloin tietotaitoa poistuu, kokemusta pois tuu."

Tuottavuusohjelma ja alueellistaminen ovat paljon esillä valtion- ja aluehallinnon kommentteissa. Jatkuvat organisaatiomuutokset vievät energiaa ja huomiota perustehtävältä. Suurempiin yksiköihin siirtymisen pelätään johtavan siihen, että pienemmätkin päätökset tehdään aina vain kauempana käytännön työstä, minkä uskotaan vähentävän oman työn hallintaa ja vaikeuttavan henkilöstön motivointia.

- "Jatkuvat organisaatiomuutokset syövät toimintaedellytyksiä, johto ei ymmärrä substanssiasioita => riski päättömien ratkaisujen tekemisestä."
- "Mennään laajempaan yksikkökokoon. Johto siirtyy kauemmas oman yksikön näkökulmasta."
- "Kaukaiset johtokunnat ja joryt etäännyvät työstämme yhä enemmän. 'Etäännyksen kulttuuri' valtaa alaa."
- "Tämä organisaatio on läpikäynyt hillittömän määrän muutoksia ja mennään entistä suurempiin yksiköihin ja vaikutusmahdollisuudet huononee."
- "Koska sosiaali- ja terveysalalla on meneillään merkittävä rakennemuutos. Kukaan ei osaa sanoa, minkälaisessa organisaatiossa olemme kahden vuoden kuluttua. Ei pysty pitkäjänteisesti johtamaan ja kehittämään toimintaa. Myös epävakaa poliittinen tilanne kunnissa. Poliittinen johto ei näe riittävän pitkäjänteisesti, mihin suuntaan toimintaa pitäisi kehittää."
- "Jatkuvat organisaatiomuutokset tekevät että varsinaisen toiminnan kehittämiseen ei viitsitä satsata, koska tiedetään että muutaman vuoden päästä ollaan taas uudessa organisaatiossa, taas uudet henkilöt... Kaikki tähtää vain säästämiseen ja henkilökunnan vähentämiseen."
- "Organisaatiomme on jatkuvan muutoksen kourissa. Siirtyminen muutoksesta toiseen on sinällään haastavaa, johtaminen ei millään tule pysymään perässä siinä."
- "Muutokset tulevat yllättäen ja ulkoapäin. Johdon energia kuluu oman aseman säilyttämiseen. Substanssiasiat jäävät organisaatiopelien varjoon."

- ”Jatkuvat organisaatiomuutokset tai niiden suunnittelu omassa ja yhteys työorganisaatioissa aiheuttavat epävarmuutta sekä jatkuvuuden ja työrauhan puutetta.”



Kuva 16 Miksi johtamisen toimintaedellytysten odotetaan heikkenevän

Johtamisen toimintaedellytykset julkishallinnossa

Pauli Juuti

Onko julkinen johtajuus kriisissä?

Julkinen johtajuus on perinteisesti jäsentynyt demokratian ja byrokratian väliseksi liitoksi. Demokraattisesti valitut poliitikot ovat tuoneet tähän liittoon tuoreita ajatuksia ja elämää edistäviä päämääriä. Virkamiehet ja -naiset ovat puolestaan toteuttaneet nämä ajatukset mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Vähitellen julkiselta johtajuudelta on alettu vaatia yhä enemmän. Poliitikot eivät enää välttämättä olekaan olleet tyytyväisiä niihin vaikutuksiin, joita julkiset organisaatiot ovat aikaansaaneet, eivätkä myöskään siihen tehokkuuteen, jolla julkiset organisaatiot ovat toimineet. Mallia on tällöin lähdetty hakemaan yksityisten organisaatioiden johtamisesta.

Kun julkista johtamista verrataan yksityisten organisaatioiden johtamiseen, voidaan helposti päätellä, että niillä on paljon yhteisiä piirteitä. Sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden suuntaa etsitään ja määritetään strategian avulla. Kumpienkin organisaatioiden johtaminen on päämäärähakuista toimintaa, jossa käytössä olevia resursseja pyritään hyödyntämään maksimaalisella tavalla. Johtaminen jäsentyy kummassakin organisaatiotyypissä ihmisten johtamiseksi oikeiden henkilöstövalintojen, osaamisen kehittämisen ja palkitsemisen avulla sekä suorituksen johtamisen keinoin. Tietenkin yksityisten ja julkisten organisaatioiden tavassa palkita ja kehittää ihmisiä sekä johtaa suoritusta on eroja, mutta erot eivät ole niin suuria näissä asioissa kuin erot ovat näiden organisaatioiden suhteissa asiakkaisiinsa.

Julkiset organisaatiot ovat kahtiajakautuneessa roolissa suhteessa ”asiakkaisiinsa”. Ne ovat ensinnäkin valvomassa jonkin tietyn säännösten toteuttamista ja toiseksi palvelemissa kansalaisia tai kuntalaisia toimivaltansa puitteissa. Lisäksi ne ovat jatkuvan julkisen kontrollin alaisena siksi, että ne toteuttavat yleishyödyllisiä tehtäviä ja siksi, että medialla on keskeinen rooli demokraattisesti valittujen poliitikkojen toiminnan seuraamisessa.

Ovatko siis julkiset organisaatiot johtajuuskriisissä? Ovat, jos niitä tarkastellaan sitä taustaa vastaan, että valtio ja kunnat ovat talousvaikeuksissa. Esimerkiksi nykyisin puhutaan paljon ns. kestävyysvajeesta, jonka arvioidaan olevan noin 10 miljardin euron suuruusluokkaa. Tämä kestävyysvaje ajaa poliitikkoja uudistamaan julkisia organisaatioita.

Julkiset organisaatiot sen sijaan eivät ole kriisissä, mikäli niitä tarkastellaan sen vaikuttavuuden ja tehokkuuden suhteen, joita niiden toiminnalle on alun perin asetettu.

Julkisten organisaatioiden kriisi on siis poliittinen asia. Poliitikot joutuvat supistamaan julkisten organisaatioiden kustannuksia pakon edessä. Tämä johtaa helposti siihen, että julkisia organisaatioita pilkataan entistä pienemmiksi, ”helpommin hallittaviksi” yksiköiksi tai yhdistetään entistä ”tehokkaammiksi kokonaisuuksiksi”. Käytettiin kumpaa strategiaa hyvänsä, joka tapauksessa julkisten organisaatioiden päämäärähakuisuutta ja toiminnan mitattavuutta pyritään lisäämään. Samalla pyritään kiinnittämään huomiota kustannustehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Lisäksi julkisia palveluita pyritään saattamaan kilpailutettavaan muottiin. Kaikki tämä tähtää kulujen leikkaamiseen.

Julkiset organisaatiot ovatkin ajautuneet eräänlaiseen arvostiriitaan. Niiden pitäisi tehdä yleishyödyllisiä palveluita kaikille ja näin luoda turvallisuutta ja ennakoitavuutta kansalaisille ja kuntalaisille. Kuitenkin ne joutuvat luopumaan oikeudenmukaisuuspyrkimyksistään kustannussäästöjen vuoksi ja joutuvat tarjoamaan joko laadultaan madallettuja palveluita kaikille tai asettamaan ihmiset jonoihin, joiden kesto vaihtelee.

Julkiset organisaatiot ovat keskeisiä verkoston osia hyvin toimivassa yhteiskunnassa

On väärin asettaa julkiset ja yksityiset organisaatiot keskenään vastakkainasetteluun. Oikeampi tapa jäsentää tilannetta olisi nähdä julkiset ja yksityiset organisaatiot toisiaan tukevan verkoston osina. Muina osina verkostoa ovat toisaalta erilaiset järjestöt ja toisaalta kansalaiset sekä kuntalaiset itse.

Mikäli julkisia organisaatioita rinnastetaan yksityisiin organisaatioihin, pyritään julkisille organisaatioille rakentaman keinotekoisesti markkinoita. Tällöin julkisia palveluita voidaan kilpailuttaa samalla tavalla kuin yksityisiäkin ja julkisia organisaatioita voidaan vaatia ansaitsemaan markkinoilta rahaa samalla tavalla kuin yksityiset organisaatiot tekevät. Kuitenkin, jos julkiset organisaatiot nähdään verkoston osina, muuttuu viitekehys täysin.

On huomattava, että nykyisessä erittäin haasteellisessa ja nopeasti muuttuvassa monimutkaisessa maailmassa kellään toimijalla ei ole yksistään kaikkea sitä tietoa, jota tarvitaan asioiden hoitamiseksi vaikkakin vain tietyllä kapeahkolla sektorilla. Kaikki jotakin sektoria palvelevat organisaatiot tarvitsevat toisiaan selvittääkseen niistä ongelmavyyhdeistä, joita nopealiikkeinen, medialisoitu ja globaali maailma meille asettavat.

Myös keskushallinnon rooli on tässä tilanteessa arvioitava uudelleen. Elämme maailmassa, jossa ei enää ole keskustoja, on vain dynaaminen toinen toisiinsa

kytkeytyvien vuorovaikutussuhteiden verkosto eri toimijoiden välillä. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, eikä mikään yksittäinen taho voi ohjata kehitystä yksinään.

Nykyisessä postmodernissa nopealiikkeisessä mielikuvien maailmassa, olisi organisaatioiden tietoisesti hakeuduttava verkostosuhteisiin toistensa kanssa, siitä huolimatta olivatpa ne järjestöjä, yksityisiä tai julkisia organisaatioita. Tämä asettaa uudenlaisia haasteita johtamiselle, koska johtamisesta tulee hajasijoitettujen resurssien yhteen saattamista. Luottamus, joka on aina ollut johtamisen keskiössä, nousee tällöin entistä suurempaan rooliin. Lisäksi se maine, joka verkostolle rakentuu, nousee asiakaspalvelun laadun mittariksi ja verkoston osapuolten välisen yhteistyön keskeiseksi motiiviksi.

3. Oman organisaation johtajuuden tilanne

3.1 Organisaation toiminta ja johtaminen

Vastaajat arvioivat, kuinka hyvin erilaiset organisaation toimintaa ja johtamista koskevat väittämät sopivat kuvaamaan heidän omaa organisaatiotaan.

Kehityskeskustelut laajalti käytössä, perustehtävä on työntekijöiden tiedossa

Useimpien organisaatioissa työntekijöiden kanssa pidetään säännöllisesti kehityskeskusteluja. Työn perustehtävän koetaan yleensä myös olevan kaikkien työntekijöiden tiedossa. Myös tasa-arvoisuuteen on kiinnitetty varsin yleisesti huomiota.

Huolimatta voimakkaasti esitetystä huolesta resurssien riittävydestä, noin kuusi kymmenestä on sitä mieltä, että henkilöstölle annetaan hyvät edellytykset laadukkaaseen työskentelyyn. Joka viides tiiminvetäjä ja joka neljäs asiantuntija on kuitenkin tästä eri mieltä.

Myös roolien ja työtehtävien määrittelyä pitää yli puolet hyvänä, mutta asiantuntijoista jopa kolmannes suhtautuu roolien määrittelyyn kriittisesti.

Kannustinjärjestelmät, työkierto ja hiljaisen tiedon siirtäminen

Hyvin harvan organisaatioissa on toimiva kannustinjärjestelmä (9 %). Asia tulee esiin myös avoimissa kommentteissa.

“(Voisi) kehittää kannustus- ja palkkausjärjestelmää siten, että esimiehillä on käytettävissä todellisia porkkanoita ja keppejä työstä palkitsemiseen tai heikon suorituksen palkitsematta jättämiseen.”

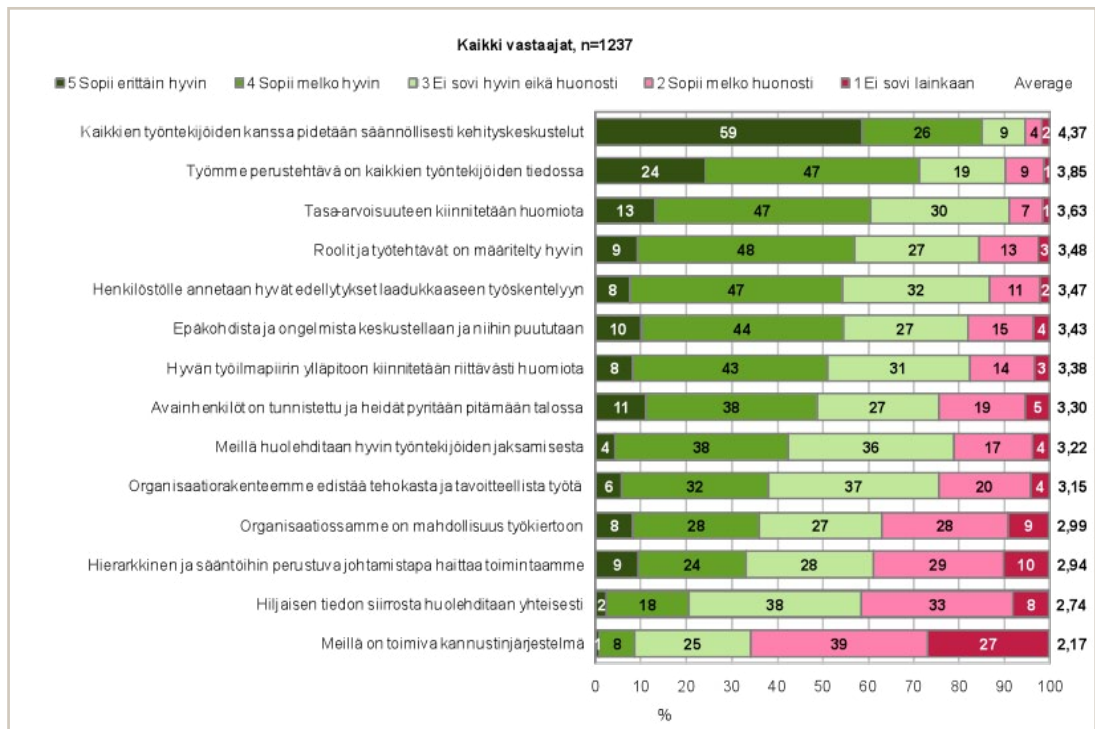
Vain osan (20 %) organisaatioissa on yhteisesti huolehdittu hiljaisen siirrosta. Mahdollisuus työkiertoon sekä hierarkinen ja sääntöihin perustuva johtamistapa jakaa vastaajia. Reilu kolmannes (36 %) on sitä mieltä, että omassa organisaatioissa on mahdollisuus työkiertoon, eikä hierarkinen ja sääntöihin perustuva johtamistapa haittaa toimintaa (39%) . Lähes sama määrä (37 %) kokee, että työnkiertoon ei ole mahdollisuutta ja hierarkinen ja sääntöihin perustuva johtamistapa haittaa toimintaa (33 %).

Mielipidekuilu epäkohtiin puuttumisessa ja avainhenkilöiden tunnistamisessa

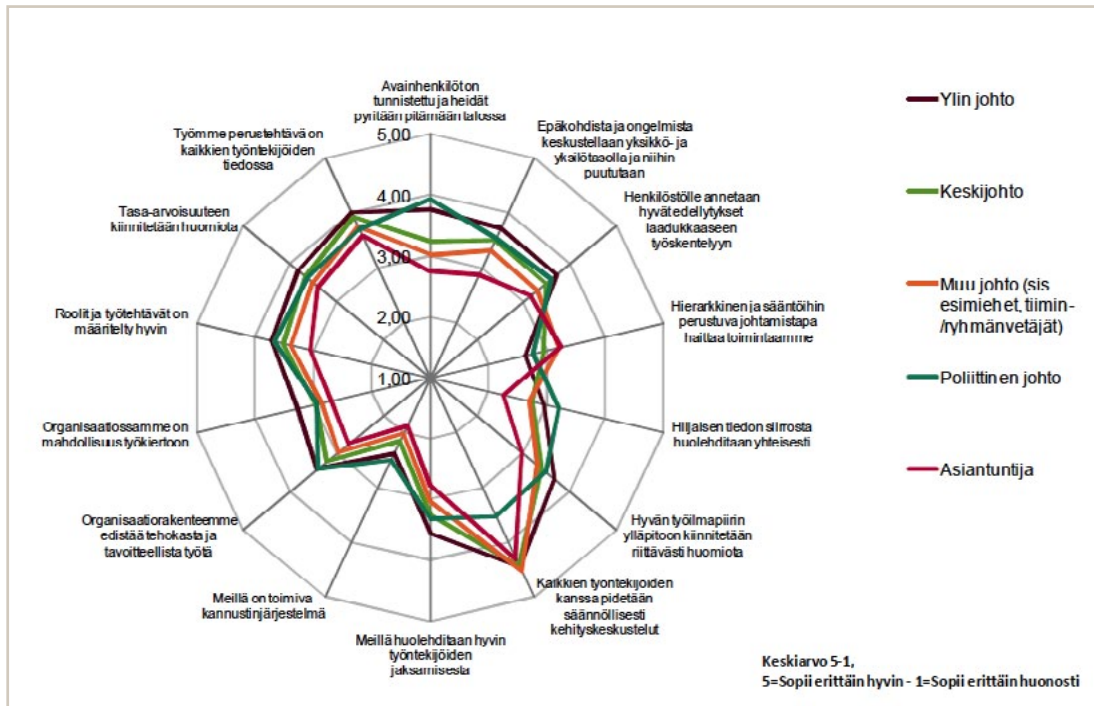
Mielipide-erot ovat varsin suuria arvioitaessa sitä, onko avainhenkilöt tunnistettu ja pyritäänkö heidät pitämään talossa. Ylimmästä johdosta peräti 69 % usko, että avainhenkilöt on tunnistettu ja pyritään pitämään talossa (sopii vähintään melko hyvin), kun tiimiesimiehistä tätä mieltä oli 36 % ja asiantuntijoista vain 26 %. Myös siitä ollaan varsin erimielisiä, keskustellaanko ongelmista yksilö- ja yksikötasolla ja puututaanko niihin. Erityisesti asiantuntijat ovat tästä voimakkaasti eri mieltä.

Mitä ylemmässä asemassa vastaaja on organisaatioissa, sitä todennäköisemmin hän on sitä mieltä, että oman organisaationsa rakenne edistää tehokasta ja tavoitteellista työtä.

Suhtautuminen on selvästi yhteydessä vastaajan asemaan. Vastaukset ovat sitä positiivisempia, mitä korkeammassa asemassa vastaaja on. Korkeammassa asemassa olevat vastaajat joutuvat vastatessaan samalla arvioimaan enemmän omaa työtään kuin alemman johtoportaalan työntekijät ja asiantuntijat. Näkökulma ja tiedon määrä ovat luonnollisesti erilaiset eri tehtävissä toimivilla.



Kuva 17 Organisaation toiminta ja johtaminen



Kuva 18 Organisaation toiminta ja johtaminen, mielipide aseman mukaan

3.2 Esimiestyöskentely

Esimesasema perustuu asiaosaamiseen

Julkisessa hallinnossa esimesaseman koetaan perustuvan enimmäkseen vahvaan asiaosaamiseen. Myös avoimissa kommentoissa esimiestä arvioitiin usein asiantuntijuuden pohjalta. Tilanne on jossain määrin ristiriitainen, sillä samalla kun nähdään kipeä tarve ammatilliseen johtamiseen ja korostetaan johtajuuden merkitystä omalla osaamisalueellaan, esimiestä kuitenkin arvioidaan hänen asiantuntijuutensa perusteella.

Esimesvalmiudet ja panostaminen ihmisten johtamiseen

Ylimmän johdon ja poliittisten päättäjien näkemys esimesvalintojen perusteista poikkeaa voimakkaasti lähiesimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksestä. Ylimmästä johdosta yli puolet on sitä mieltä, että esimiehet valitaan ensisijaisesti esimesvalmiuksien ja -taitojen perusteella tehtävänsä. Keskijohdosta tätä mieltä on kolmannes, tiimiesimiehistä neljännes ja asiantuntijoista enää viidennes on samaa mieltä. Tuloksen perusteella julkishallinnossa on syytä pohtia, miten esimes-

valinnoissa voidaan paremmin ottaa huomioon esimiestaidot ja toisaalta miten esimiesten valmiuksia johtajuuteen voidaan tukea valinnan jälkeen. Vain noin viidenneksen mielestä esimiehillä on tarpeeksi aikaa keskittyä ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhön. Tämä on varsin yleinen käsitys. Kaikkein kriittisimpiä ovat tässäkin tiimiesimiehet ja asiantuntijat. Naiset ovat jonkin verran miehiä kriittisempiä ja nuoremmat työntekijät kriittisempiä kuin vanhemmat. Tulos pakottaa kysymään, kuinka tärkeänä ihmisten johtamista todella pidetään, jos tähän esimiehen tärkeimpään tehtävään ei ole riittävästi aikaa käytettävissä.

Kun valinnan esimiesasemaan koetaan perustuvan pitkälti asiantuntijuuteen, voi uuden esimiehen olla vaikeaa irrottautua asiantuntijan työidentiteetistä ja siirtyä tekemään johtamistyötä. Monesti voi olla myös niin, että esimiehen tehtävä lankeaa esimiehen osalle asiantuntijan tehtävän lisäksi, eikä johtamistyöhön vapaudu riittävästi aikaa muilta tehtäviltä.

Organisaation tämänhetkiset esimiesvalinnat

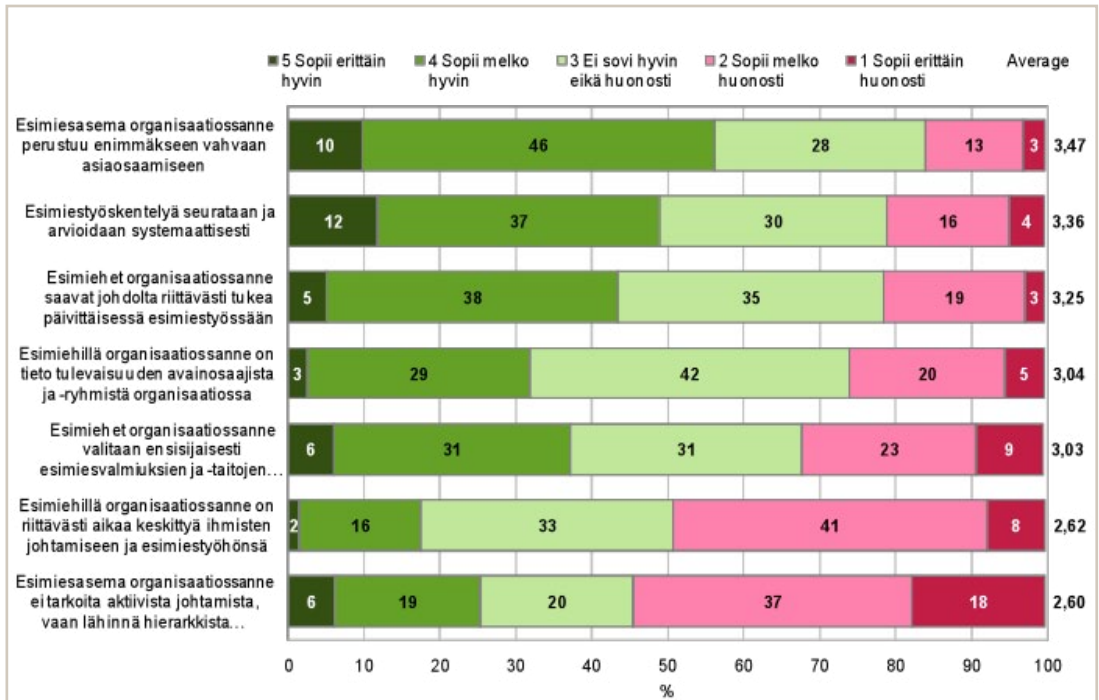
Mitä ylempänä vastaaja on organisaatiossa, sitä paremman arvosanan hän antaa nykyisille esimiesvalinnoille. Poliittinen johto on kaikkein tyytyväisintä. Asiantuntijoista vain kolmannes pitää nykyisiä esimiesvalintoja hyvinä.

Tunteeko ylin johto päivittäisen esimiestyön haasteet

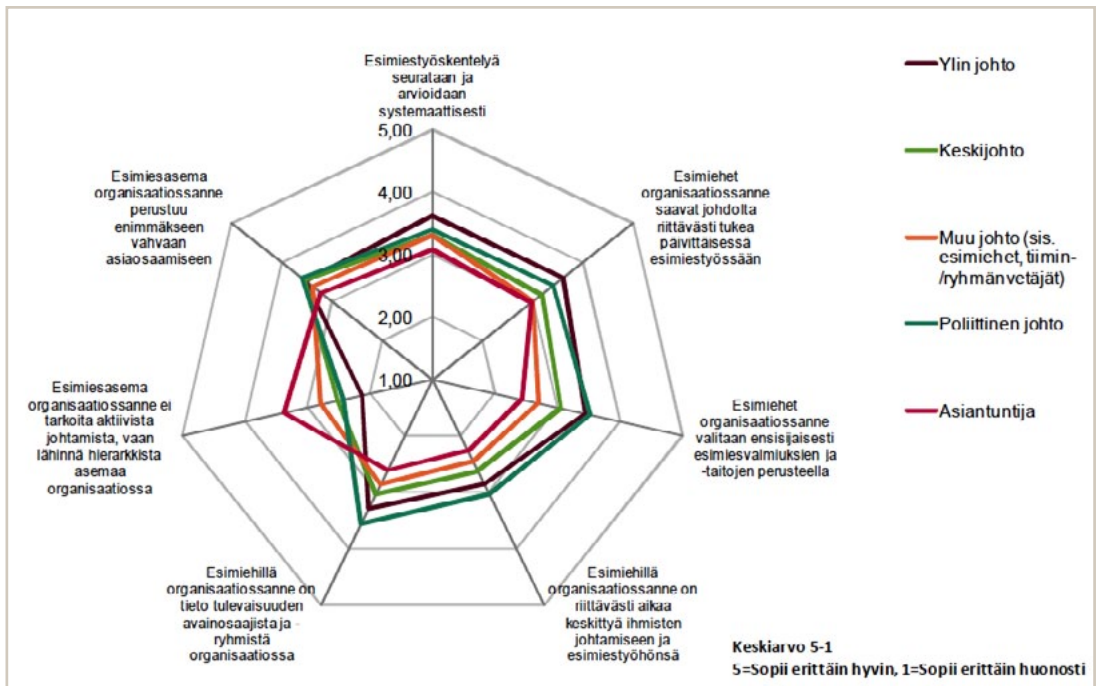
Ylimmän johdon mielestä johto tuntee päivittäisen esimiestyön haasteet vähintäänkin melko hyvin (89 %). Tässä kohtaa ylimmän johdon ja tiimiesimiesten mielipiteet eroavat voimakkaasti toisistaan. Jo keski johdosta kolmannes on tästä eri mieltä ja asiantuntijoista vain puolet arvelee johdon tuntevan esimiestyön päivittäiset haasteet hyvin tai melko hyvin. Kuilu ylimmän johdon ja lähiesimiesten välillä on tässä huolestuttavan suuri.

Ylimmästä johdosta peräti 63 % oli sitä mieltä, että esimiehet saavat johdolta riittävästi tukea päivittäisessä esimiestyössään. Tiimiesimiehistä samaa mieltä on vain 35 %. Tässä toistuu kuilu ylimmän johdon ja muun organisaation käsitysten välillä.

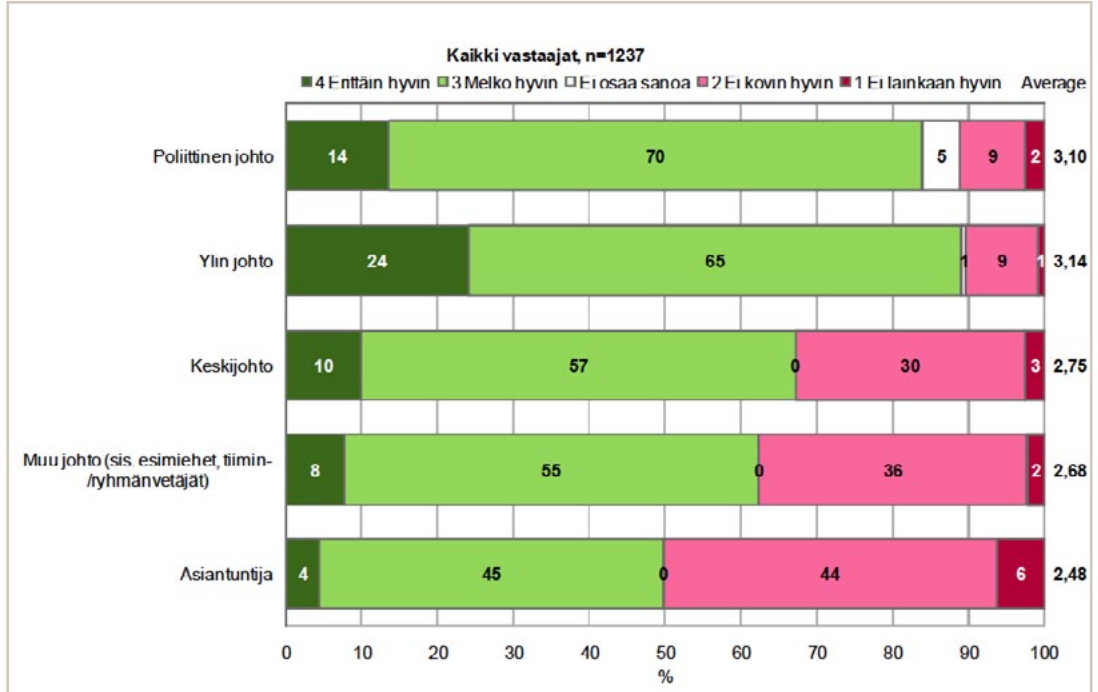
Vajaa puolet on sitä mieltä, että esimiestyöskentelyä seurataan ja arvioidaan systemaattisesti. Useimmin tätä mieltä ollaan valtionhallinnossa ja kaikkein harvimminkin kunnissa.



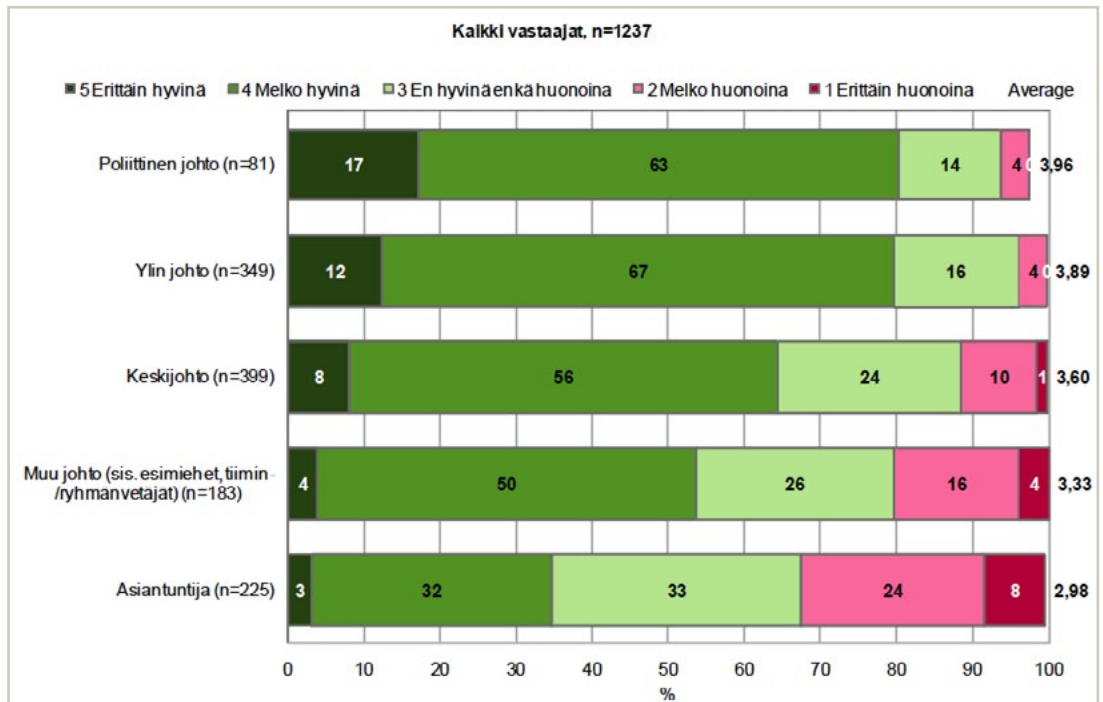
Kuva 19 Esimiestyöskentely organisaatiossa



Kuva 20 Esimiestyöskentely organisaatiossa, mielipide aseman mukaan



Kuva 21 Kuinka hyvin organisaation johto tuntee päivittäisen esimiestyön haasteet, mielipide aseman mukaan



Kuva 22 Kuinka hyvinä pitää tämänhetkisiä esimiesvalintoja organisaatiossa

3.3 Luovuus

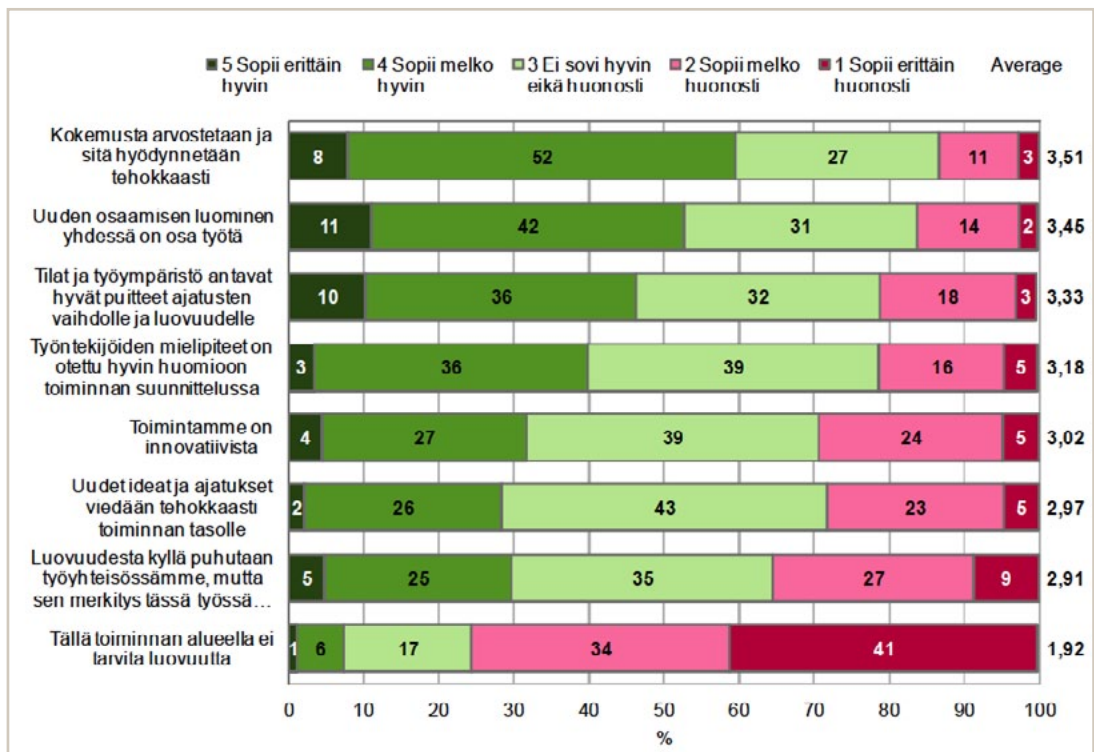
Kokemusta arvostetaan

Kokemus on julkishallinnossa arvossaan ja sitä hyödynnetään tehokkaasti. Tätä mieltä on 60 % vastaajista. Yli puolet on myös sitä mieltä, että uuden osaamisen luominen on osa heidän työtään. Tilojen ja työympäristön koetaan antavan kohdullisen hyvät puitteet ajatusten vaihdolle ja luovuudelle.

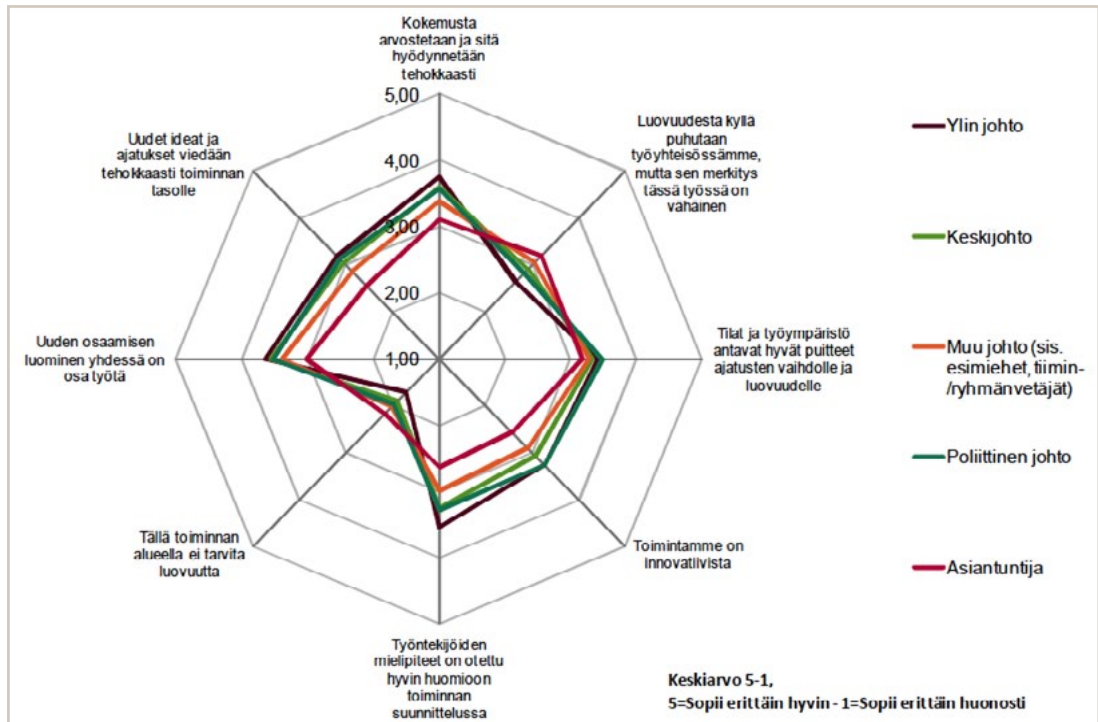
Työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen

Työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen toiminnan suunnittelussa saa heikot arviot niiltä, jotka eivät itse ole esimiesasemassa (42 % sopii erittäin tai melko huonosti). Avoimuuden ja keskusteleavuuden puute mainitaan usein myös kysyttäessä, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä organisaation johtamiseen.

Toiminnan innovatiivisuus ja uusien ideoiden tehokas toiminnan tasolle vieminen jakavat mielipiteitä ja väittämät saavat suunnilleen yhtä paljon positiivisia kuin negatiivisia arvioita. Harva on sitä mieltä, että julkishallinnossa ei tarvita luovuutta (7 %).



Kuva 23 Luovuus organisaatiossa

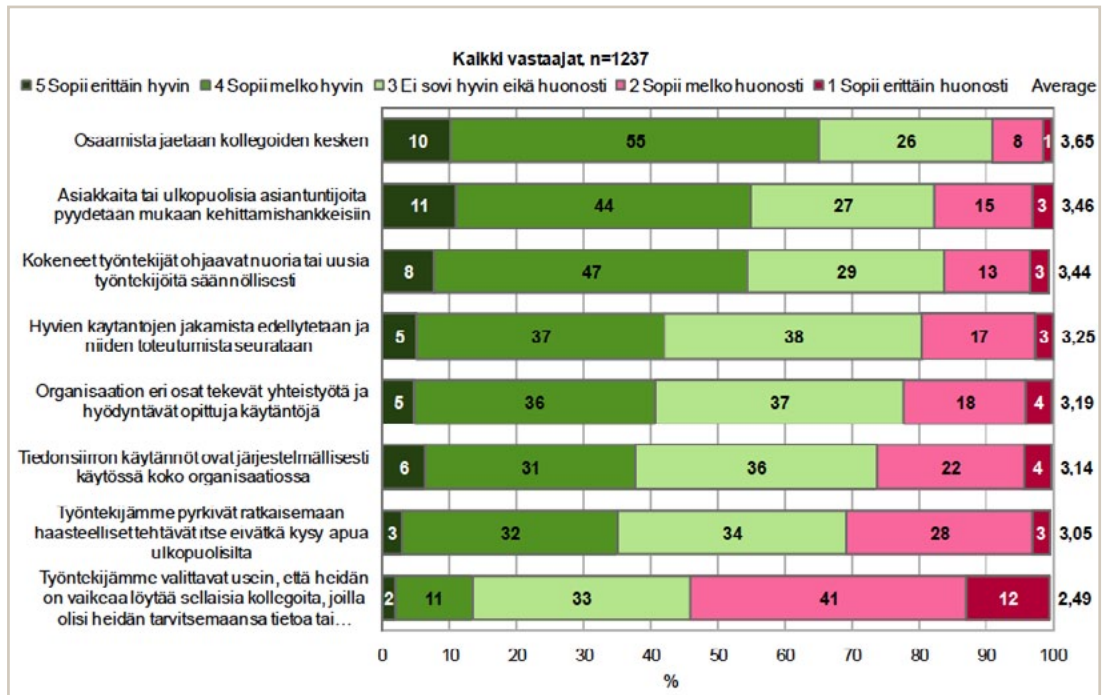


Kuva 24 Luovuus organisaatiossa, mielipide aseman mukaan

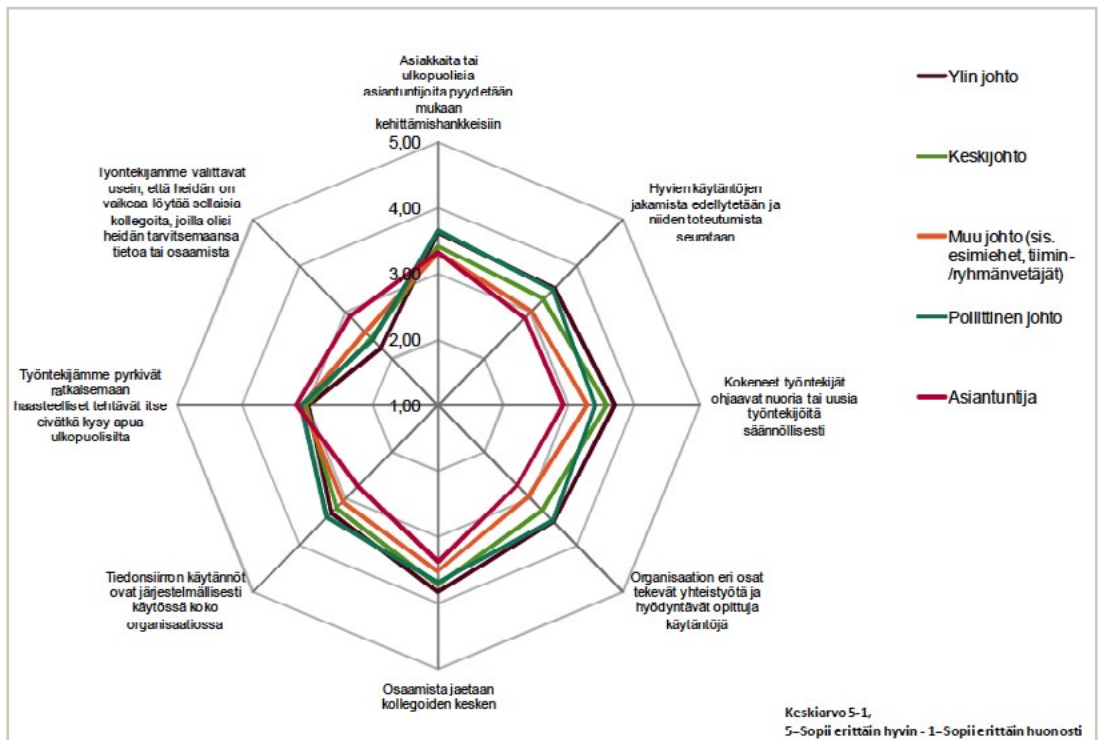
3.4 Yhteistyö ja tiedon jakaminen

Julkishallinnon organisaatioissa jaetaan osaamista kollegoiden kesken. Kokeneet työntekijät myös ohjaavat nuoria tai uusia työntekijöitä säännöllisesti ja kollegoilta löytyy hyvin työntekijöiden tarvitsemaa tietoa ja osaamista. Myös asiakkaita tai ulkopuolisia asiantuntijoita pyydetään mukaan kehittämishankkeisiin.

Mielipiteet menevät enemmän ristiin, kun puhutaan yhteistyöstä ja hyvien käytäntöjen hyödyntämisestä organisaation eri osien välillä. Tässä asiantuntijat ja tiemiesimiehet antavat huomattavasti heikomman arvion kuin ylin ja keskijohto. Monet esittävät myös huolensa hiljaisen tiedon siirrosta organisaatiossa. Huoli hiljaisen tiedon menettämisestä liitetään avoimissa kommentteissa usein eläköitymiseen.



Kuva 25 Yhteistyö ja tiedon jakaminen



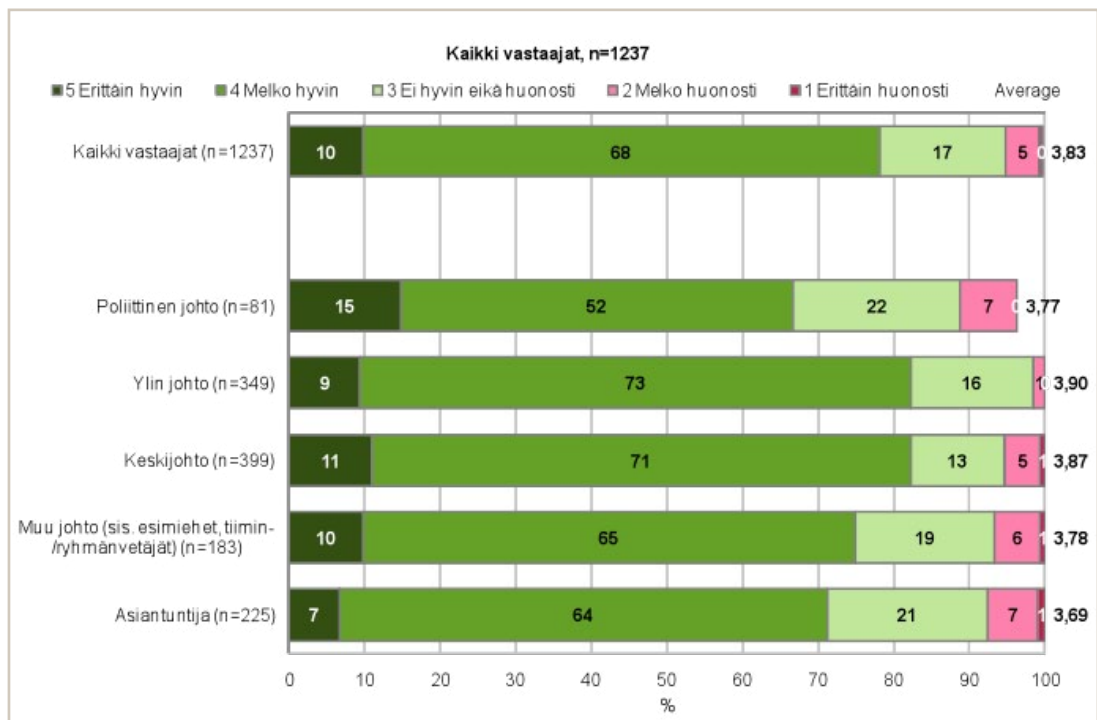
Kuva 26 Yhteistyö ja tiedon jakaminen, mielipide aseman mukaan

Henkilösuhteiden toimivuus työyhteisössä

Ihmisten väliset henkilösuhteet toimivat hyvin julkishallinnon eri tasoilla. Hyvin harva (5%) arvioi niiden toimivan huonosti.

Heikoimman arvion henkilösuhteista antavat henkilöt, joilla ei ole hallinnollisia alaisia, mutta jotka toimivat projektipäällikkönä tai työnohjohtotehtävissä. Heistä 11 prosenttia arvioi henkilösuhteiden toimivuuden vähintään melko huonoksi.

Ylin johto antaa myös henkilösuhteiden toimivuudelle parhaan arvosanan.



Kuva 27 Henkilösuhteiden toimivuus työyhteisössä

Organisaation työntekoa tukevat rakenteet

Pekka Järvinen

Esimiestyö jatkuvassa muutoksessa

Historiallisesti esimiestehtävä on ollut status-asema, erityisesti julkisissa organisaatioissa. Esimieheksi on perinteisesti ylennetty osaavia, pitkään organisaatiossa työskennelleitä ja usein "oikean" jäsenkirjan omaavia henkilöitä. Kyse on ollut palkitsemisesta ja etenemisestä hierarkian portailla parempiin valta-asemiin, joihin on liittynyt monia etuoikeuksia, kuten entistä isompi työhuone, autopaikka ja erilaiset viralliset ja epäviralliset palkkiot ja etuudet. Ei ihme, että päällikkönimitykset ovat pitkään herättäneet henkilöstössä kateutta ja siksi olleet myös pilkan aihe.

Sitten tapahtui käänne. Ensin työelämän demokratisoitumiskehitys alkoi nakerata hierarkioita eli "pyhiä arvojärjestyksiä", ja sen jälkeen tietotyö, siihen liittyvä voimakas asiantuntijavaltaistuminen ja erikoistuminen kyseenalaistivat esimiesten pätevyyttä ja valta-asemaa. Lopulta 90-luvun lama tulos- ja tehostamisvaatimukseen iski ohjesääntöorganisaation jäykkyyksien kimppuun.

Tänä päivänä johtaminen on ensisijaisesti työtä, ja siksi se ei enää herätä samanaista kateutta kuin ennen. Esimiehen tehtävänä on luoda johdettavilleen sellaiset työnteon olosuhteet – riittävät resurssit sekä selkeät rakenteet ja prosessit –, että he voivat suoriutua onnistuneesti tehtävissään ja päästä heille asetettuihin tavoitteisiin.

Kaiken johtamisen ja työnteon lähtökohta on organisaation perustehtävä. Se vastaa siihen perustavanlaatuisen kysymyksen, miksi työpaikalle tullaan ja mitä siellä pitäisi ensisijaisesti tehdä ja saada aikaan? Esimiehet eivät siis edusta enää itseään tai asemaansa vaan organisaationsa olemassaolon tarkoitusta ja sen toteutumista.

Organisaation perustehtävän edustaminen ja kirkkaana pitäminen on erittäin haastava johtamistehtävä ensinnäkin, koska se ei pysy samana. Erilaiset organisaatioiden uudistamiset, yhdistämiset ja keskittämiset sekä toimintojen ulkoistamiset pakottavat määrittelemään työyhteisöjen tehtäviä ja tavoitteita uudelleen ja uudelleen. Erityisesti resurssien väheneminen on tehnyt työtehtävien priorisoinnista keskeisen johtamistehtävän.

Toisekseen organisaation perustehtävän kirkastaminen on vaativa ja päättymätön johtamistehtävä, koska henkilöstöllä on muitakin tarpeita ja intressejä kuin tehdä vain työtä. Tämän vuoksi esimiehen pitää seurata, että työaika käytetään pääsääntöisesti työtehtävien hoitamiseen eikä omien intressien tai mielihaluun tyydyttämiseen.

Jotta esimerkiksi kunnan sosiaalitoimi tai joku valtion hallinnon yksikkö kykenee hoitamaan sille määritellyn palvelutehtävän, se tarvitsee toimivat rakenteet ja prosessit. Tärkeimmät rakenneosat ovat johtamisen lisäksi työntekoa tukeva organisaatio, selkeät työjärjestelyt ja -roolit, yhteiset pelisäännöt sekä jatkuva toiminnan arviointi ja kehittäminen.

Organisaatorakenteet eivät enää ole pyhiä vaan niitä pitää uudistaa, jos ne haittaavat tai eivät kaikin osin tue perustehtävän toteuttamista. Työprosessien sujuvuuden ja tehostamisen kannalta on erinomaista, että rakenteet ovat menettäneet koskemattomuutensa, mutta niiden muuttaminen on tuonut esiin uusia johtamisen haasteita. Nimittäin jos organisaatioiden rukkaaminen ja kääntäminen on liian nopeaa, se aiheuttaa turhautumista ja epäselvyyttä ja -varmuutta henkilöstössä ja nielee liikaa aikaa varsinaiselta perustehtävän tekemiseltä. Julkisella sektorilla poliittiset päättäjät eivät valitettavasti riittävästi ajattele tai ymmärrä ajamiensa organisaatiouudistusten aiheuttamia negatiivisia seurauksia henkilöstölle ja työnteolle. Siksi virkamiesjohdon pitää yrittää valistaa näissä asioissa poliittista johtoa.

Koska organisaatiot ovat joka tapauksessa jatkuvassa muutosturbulenssissa, esimiesten pitää omistaa aikaansa yhä enemmän muutosjohtamiseen. Aivan liian usein työpaikan huonon ilmapiirin ja kärjistyneiden ongelmien takaa löytyy huonosti hoidettuja tai kesken jääneitä organisaatiouudistuksia tai kehittämissankkeita.

Esimiehen pitää muistaa, että työntekijän toimenkuva ja näkökulma organisaation toimintaan ovat aina melko kapeat: hän ei välttämättä tiedä toisten työntekijöiden tai naapuriosaston työstä, talouden tosiasioista, toiminnan varsinaisesta päämäärästä tai strategiasta. Siksi esimiehen tehtävänä on kertoa alaisilleen, mihin kokonaisuuteen heidän tehtävänsä liittyvät, jotta työntekijät kokisivat työnsä mielekkääksi.

Monet työpaikkojen ongelmat ja konfliktit johtuvat siitä, että yksittäiset työyhteisöt tai työntekijät ovat niin syvällä omissa yksiköissään ja hallinnonaloillaan, että henkilöstö ei yksinkertaisesti ymmärrä, miksi pitäisi toimia tietyllä tavalla tai muuttaa toimintatapoja. Työkierto on erittäin hyvä keino laajentaa ihmisten ymmärrystä toisten työstä ja organisaation kokonaisuuden tuntemusta. Samaa asiaa palvelee monitaitoisuuden lisääminen, yhteiset hankkeet ja palaverikäytännöt sekä laaja-alainen työhön perehdytys.

Lisää myönteisyyttä vuorovaikutukseen

Tavoitteellinen ja tehokas toiminta edellyttää selkeää työnjakoa. Jokaisen tiimin jäsenen pitää tietää ensisijainen tehtävänsä, tavoitteensa ja vastuunsa. Jos vastuut ja roolit jäävät epäselviksi, esimerkiksi organisaatiomuutoksen jälkeen, siitä alkaa väistämättä törmäily, joka saattaa vaarantaa jopa henkilösuhteet ja koko työilmapiirin. Modernissa tiimikulttuurissa pitää tietysti esimiehen korostaa, että jokaisen pitää pystyä ottamaan tilanteen mukaan laajempaa vastuuta myös koko tiimin suoriutumisesta. Tämä edellyttää kaikilta joustavuutta, tiedon jakamista

ja hyvää yhteistyötä. Rekrytoinnissa yhä tärkeämmäksi ominaisuudeksi ovatkin nousseet työntekijän sosiaaliset taidot sekä myönteinen ja rakentava asenne.

Päästäkseen yhteiseen tavoitteeseen, pitää työyhteisössä olla selkeät pelisäännöt ja toimintamallit. Monet määräykset ja ohjeet koskevat koko organisaatiota, mutta työyhteisö voi myös sopia omia käytäntöjä edellyttäen, että ne eivät ole ristiriidassa organisaation ohjeistuksen kanssa. Sekä julkisten että yksityisten organisaatioiden yksi keskeinen ongelma on siinä, että monet esimiehet läpi linjajohdon lepsuilevat, eivätkä riittävästi pidä kiinni pelisääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Tämän vuoksi erilaisten toimintamallien juurruttamien organisaation käytännöksi on vaikeaa. Esimiesten selkärangattomuudesta seuraa myös epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, kun osalta henkilöstöltä vaaditaan pelisääntöjen noudattamista ja osalta ei.

Avoimen vuorovaikutuksen merkitys on merkittävästi lisääntynyt työyhteisöissä. Muutostilanteissa esimiehen on ratkaisevan tärkeää saada tietoa omalta esimieheltä ja johdolta muita aiemmin, jotta hän kykenee sisäistämään uudistusten tarkoituksen ja perustelemaan ne alaisilleen. Esimiesten pitää rohkaista myös alaisiaan tuomaan rakentavia kehittämis ehdotuksia niin päivittäisistä arkisista tilanteista kuin muutosprosesseissa.

Monissa työpaikoissa on tuiki tavallista, että alaiset eivät uskalla kertoa lähiesimiehelleen, eivätkä esimiehet omille esimiehilleen, työtä haittaavista ongelmista. Tämän epäkohdan barometri kertoo selkeästi: mitä ylemmäksi johtoportailta mennään, sitä ruusuisemmalta työpaikan toiminta näyttää ja tietämys jokapäiväisen työn pulmista vähenee. Jokaisen esimiehen pitääkin miettiä keinoja, joilla haastaa ja rohkaista alaisiaan avoimeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen työtä koskevissa asioissa. Ylipäätään organisaatioon pitää luoda toimivat arviointi- ja palautejärjestelmät, joilla varmistetaan, että tieto ja kehittämistarpeet kulkevat niin pystysuoralla ulottuvuudella kuin sivusuunnassa työprosessin eri vaiheiden välillä. Lisäksi on tärkeä hyödyntää hyviä käytäntöjä myös organisaation eri osien välillä, jotta kaikkien ei tarvitse keksiä pyörää aina uudelleen.

Jatkuvassa toiminnan arvioinnissa keskeisiä ovat tulos- ja kehityskeskustelut. Julkisella sektorilla ne ovat barometrin mukaan laaja-alaisessa käytössä, mutta tavoitteena pitää olla 100 %. Valitettavasti vieläkin tapaa esimiehiä, jotka eivät käy kehityskeskusteluja tai eivät ymmärrä niiden merkitystä johtamisen välineenä. Jos keskustelu on hätäinen rupatteluhetki tai keskustelussa sovittujen asioiden toteutumista ei seurata, kyse ei ole varsinaisesta tulos- tai kehityskeskustelusta.

Kahdenkeskisten tavoitekeskustelujen lisäksi esimiehellä tulee olla käytössä toimivat palaverikäytännöt, joissa arvioidaan säännöllisesti töiden ja yhteistyön sujumista, nostetaan esiin havaittuja ongelmia ja mietitään niihin ratkaisuja. Jos palaverikäytännöissä kiireen vuoksi tingitään, siitä seuraa nopeasti huhuja ja muita tiedonkulun ongelmia. Mikä pahinta, henkilöstö ei myöskään opi käymään yhdessä rakentavaa ammatillista keskustelua eikä ristiriitojen käsittelytaitoja. Vuorovaikutustaitojen puutteet näyttävät olevan kaikkien suomalaisten työyhteisöjen heikkous ja siksi tärkeä kehittämiskohde.

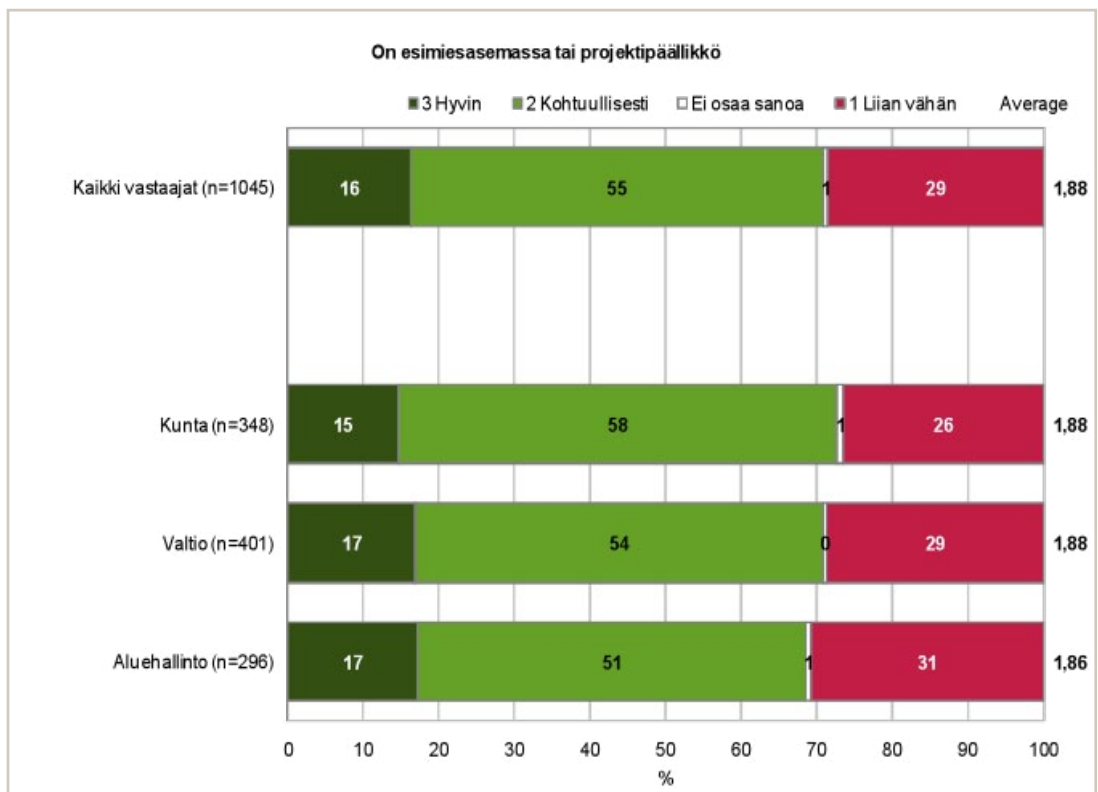
4. Oma johtamis- ja esimiestyö

4.1 Edellytykset

Esimiesasemassa toimivat arvioivat myös omaa johtamis- ja esimiestyötään ja siihen liittyviä eri asioita.

Aika johtamiselle ja esimiestyölle

Ajan riittävyys johtamiselle ja esimiestyölle on haaste erityisesti keskijohdolle ja tiimiesimiehille. Keskijohdosta neljännes kokee aikaa jäävän liian vähän esimiestyölle ja tiimiesimiehistä tätä mieltä on reilu kolmannes. Molemmista ryhmistä yli puolet kuitenkin kokee, että aikaa esimiestyölle on vähintään kohtuullisesti. Nuorimmat (alle 50-vuotiaat) kokevat useimmin, että johtamis- ja esimiestyölle jää liian vähän aikaa.

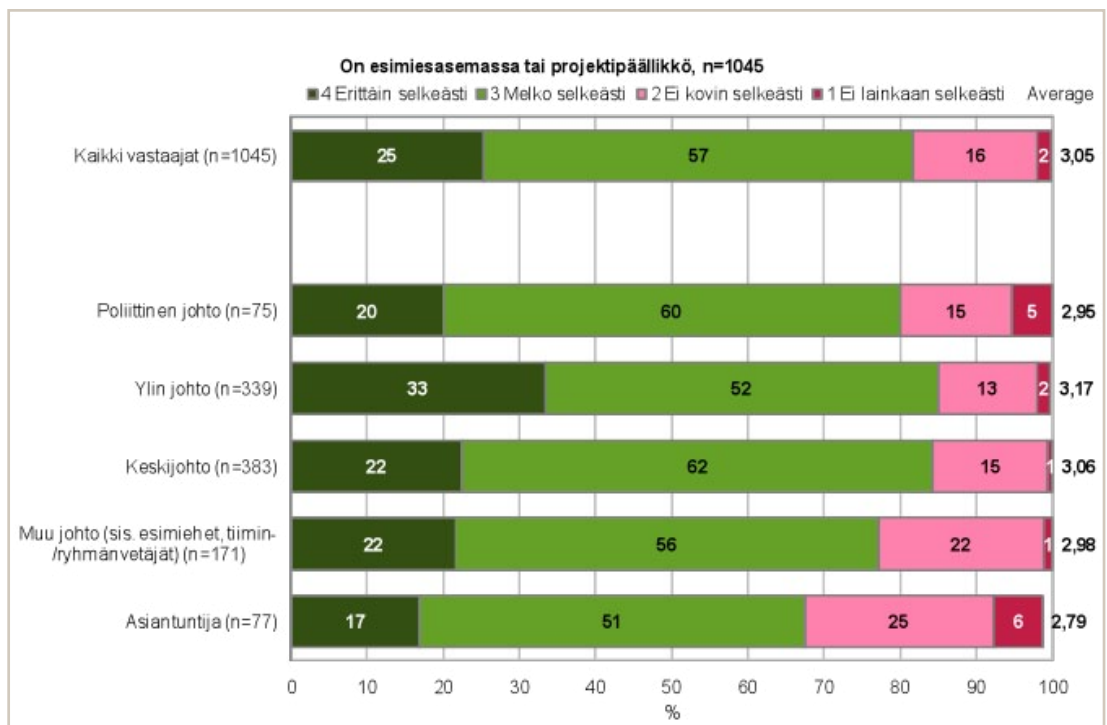


Kuva 28 Kuinka hyvin on aikaa johtamiseen ja esimiestyöhön, tilanne eri asemassa olevien joukossa

Tehtävien ja tavoitteiden selkeys

Valtaosa (82 %) esimiesasemassa toimivista on sitä mieltä, että omat henkilökohtaiset tavoitteet ja tehtävät on määritelty selkeästi.

Selkeimpänä tavoitteitaan ja tehtäviään pitää ylin ja keskijohto. Asiantuntijat, jotka toimivat esimiehinä tai projektipäällikköinä kokevat tehtävien ja tavoitteiden määrittelyn muita useammin epäselväksi (31 % ei kovin tai ei lainkaan selkeäksi).



Kuva 29 Kuinka selkeästi omat tavoitteet ja tehtävät on määritelty, eri asemassa olevien joukossa

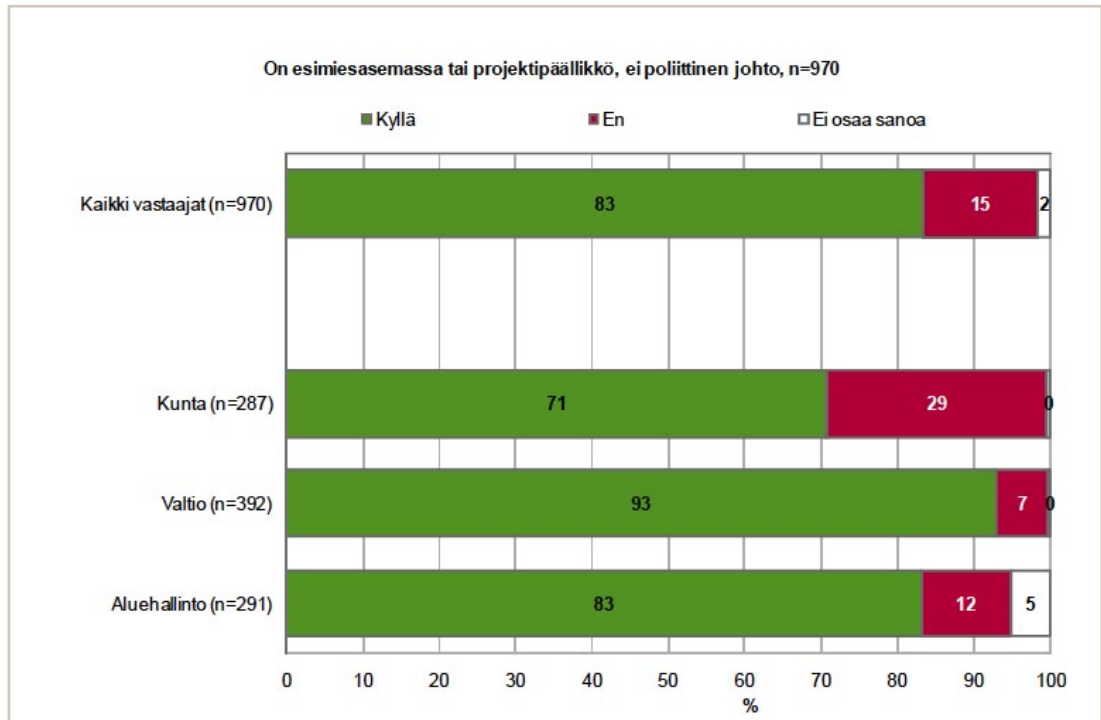
4.2 Tuki organisaatiolta

Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa

Kehityskeskustelut ovat laajasti käytössä julkisessa hallinnossa. Enemmistö (83 %) (pl. poliittinen johto) käy säännöllisesti kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa.

Kuntahallinto poikkeaa kehityskeskusteluiden osalta muista huomattavasti. Yli neljännes kuntahallinnossa toimivista ei käy kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa.

Organisaatioaseman perusteella kehityskeskustelujen käymisessä ei ole suurta eroa, paitsi poliittisen johdon kohdalla, joka on roolinsa vuoksi erilaisessa asemassa verrattuna muihin vastaajiin.



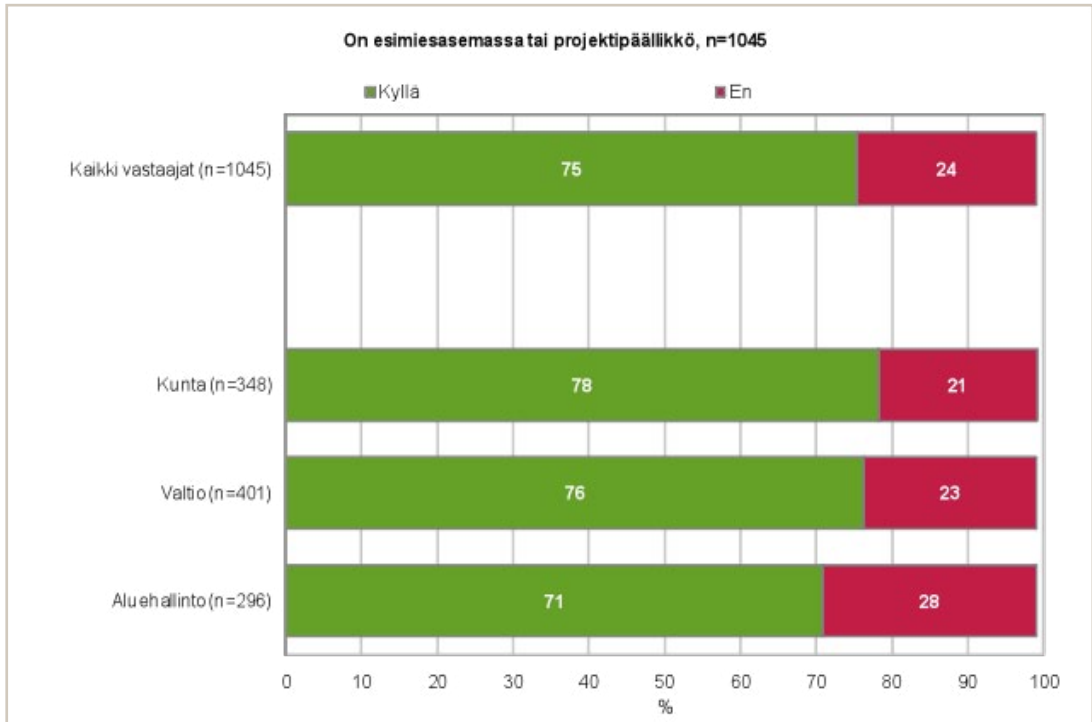
Kuva 30 Käykö säännöllisesti kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa (muut paitsi poliittinen johto)

Mahdollisuus kehittyä johtamisessa ja esimiestyössä

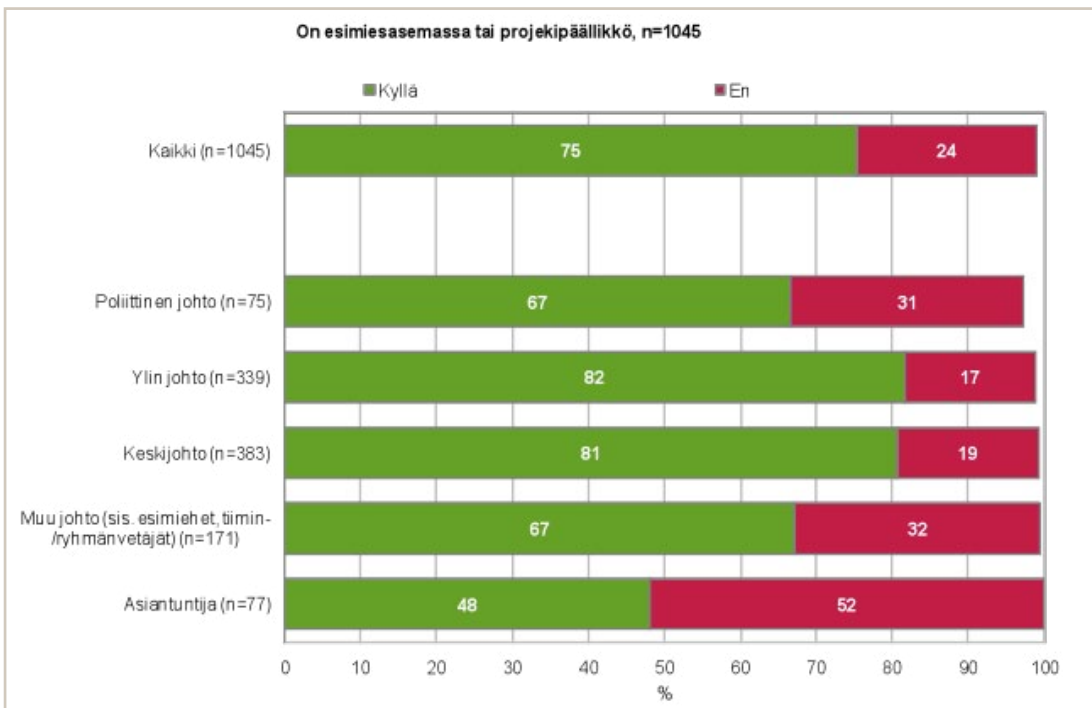
Hyvin moni (75 %) on voinut kehittää johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyvää osaamistaan viimeisen 12 kuukauden aikana. Kuntatasolla tätä mahdollisuutta on voinut käyttää hieman useampi ja vastaavasti aluehallinnossa tilanne on hieman heikompä kuin muilla hallinnon tasoilla.

Heikoimmin johtamis- ja esimiesosaamistaan ovat voineet kehittää tiemiesimiehet ja projektipäällikkönä tai työnjohdossa toimivat asiantuntijat. Sen sijaan ylin ja keskijohto, joiden työstä suurin osa on johtamista, ovat parhaiten voineet kehittää tätä osaamistaan. Mitä enemmän henkilöllä on alaisia, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on ollut kehittää osaamistaan.

Tulos herättää ajattelemaan, onko lähiesimiehillä riittävästi valmiuksia esimiestyöhönsä ja mahdollisuuksia siinä kehittämiseen.



Kuva 31 Onko voinut kehittää omaa johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyvää osaamistaan 12 kk aikana

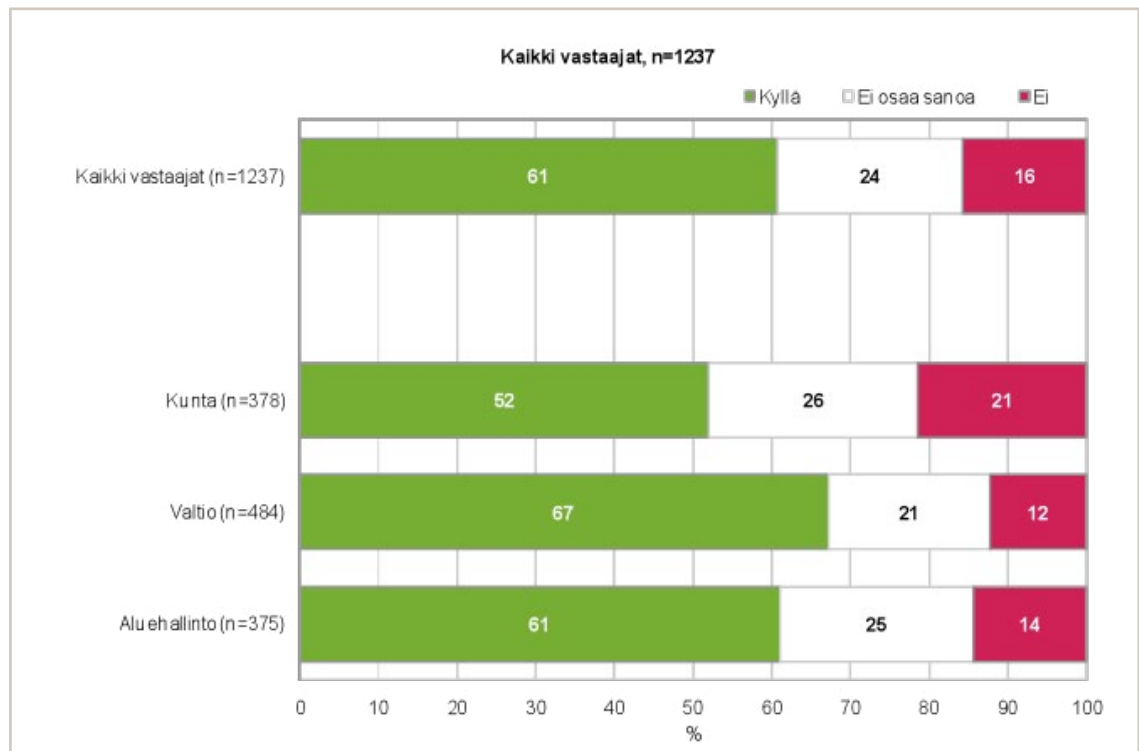


Kuva 32 Onko voinut kehittää johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää osaamistaan 12 kk aikana

Hankkeet johtamisen kehittämiseksi

Selvästi yli puolen (61 %) organisaatiossa käynnistetään lähimmän 12 kuukauden aikana hankkeita tai muuta toimintaa liittyen johtamisen kehittämiseen. Kuntatasolla hankkeita on suunnitteilla hiukan muita harvemmin (52 %).

Tekeillä on hyvin paljon erilaisia sekä sisäisiä että ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa toteutettavia koulutuksia ja toimenpiteitä, mm. johtamis- ja esimieskoulutuksia, johtoryhmätyön koulutusta, organisaatiomuutokseen liittyvää koulutusta, monet mainitsivat JET-koulutuksen, eli johtamisen erikoisammattitutkinnon, strategiatyön koulutusta, työhyvinvointiin liittyvää koulutusta ja prosessijohtamisen koulutusta. Monet hankkeista liittyvät organisaatio- ja toimintatapa-muutoksiin.

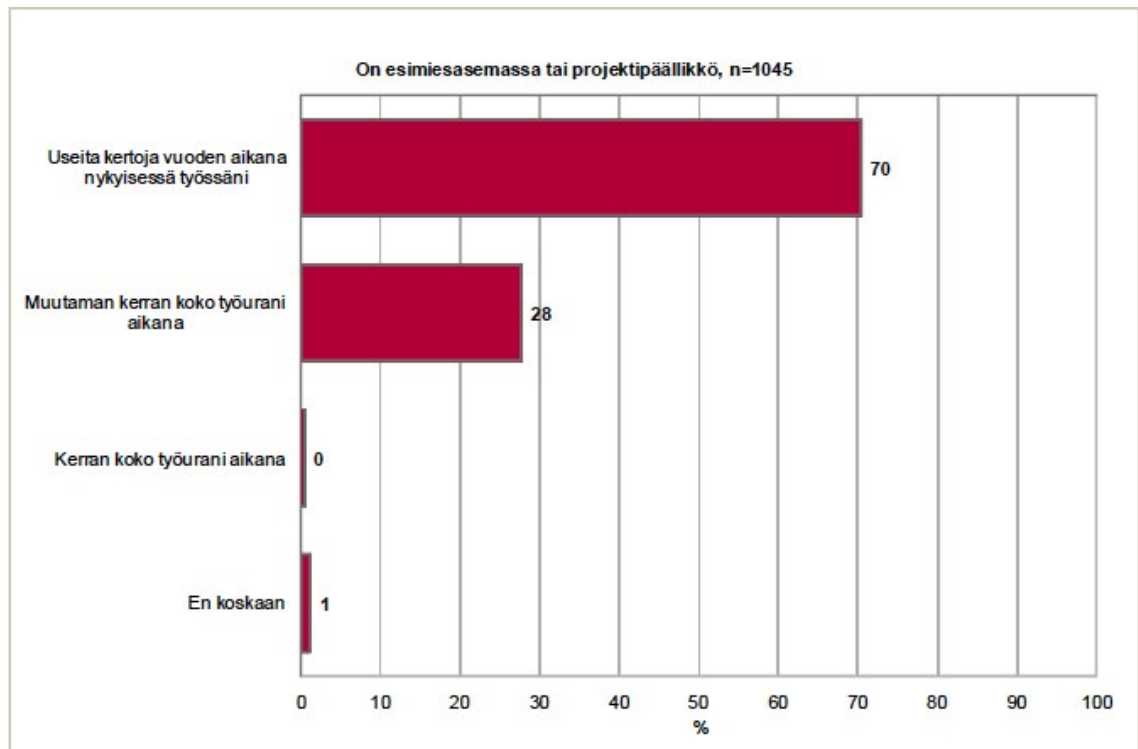


Kuva 33 Onko voinut kehittää johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää osaamistaan 12 kk aikana

4.3 Ongelmatilanteet

Johtaminen vaatii julkisissa organisaatioissa yhä aktiivisempaa otetta, hyvin monipuolista osaamista ja organisaation tukea. Esimiehet kohtaavat tutkimuksen mukaan useasti todella haastavia henkilöstöjohtamisen tilanteita. Seitsemän kymmenestä on kohdannut useita kertoja vuoden aikana haastavia tilanteita.

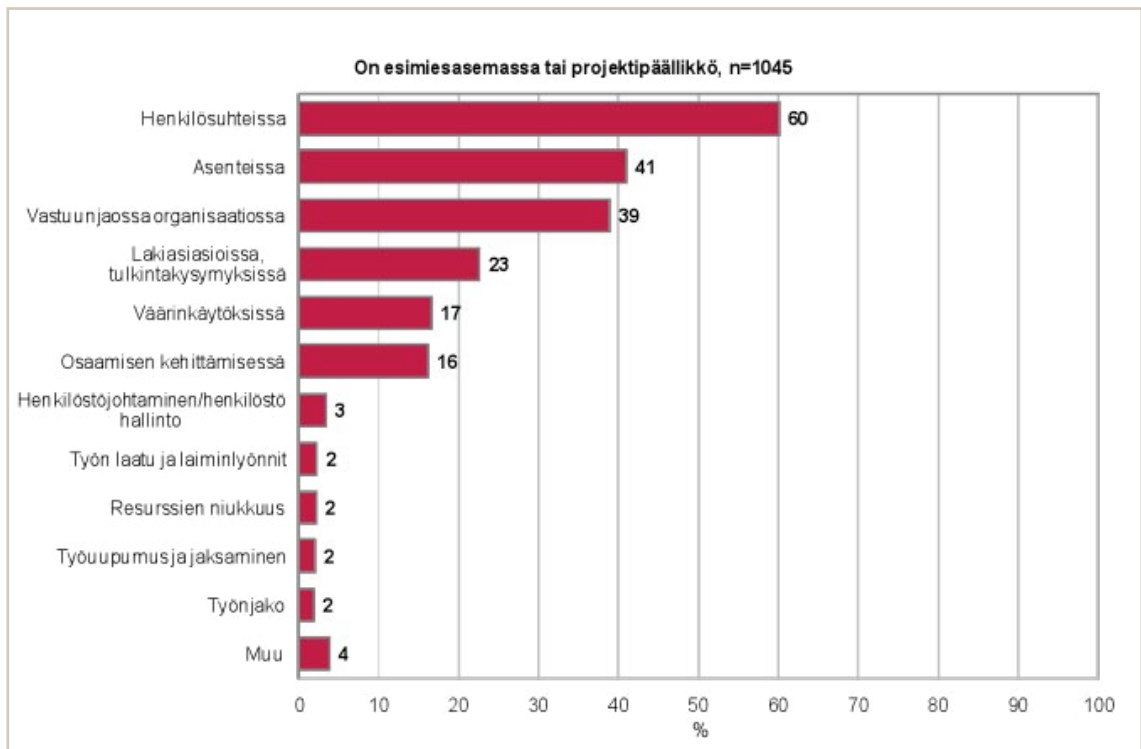
Useimmin haasteita kohtaavat ylimmän johdon edustajat ja harvimminkin asiantuntijat, jotka toimivat projektipäällikkönä tai työnjohdollisissa tehtävissä.



Kuva 34 Kuinka usein on joutunut kohtaamaan johtamisen tai esimiestyön kannalta haasteellisia tilanteita

Eniten ongelmia henkilösuhteissa ja asenteissa

Suurin osa ongelmista liittyy henkilösuhteisiin (60 %), asenteisiin (41 %) ja vastuunjaakoon organisaatiossa (39 %). Jonkin verran haasteita on ollut myös lakiasioissa ja suoranaisissa väärinkäytöksissä sekä osaamisen kehittämisessä.



Kuva 35 Millä osa-alueella ongelmatilanteita on syntynyt

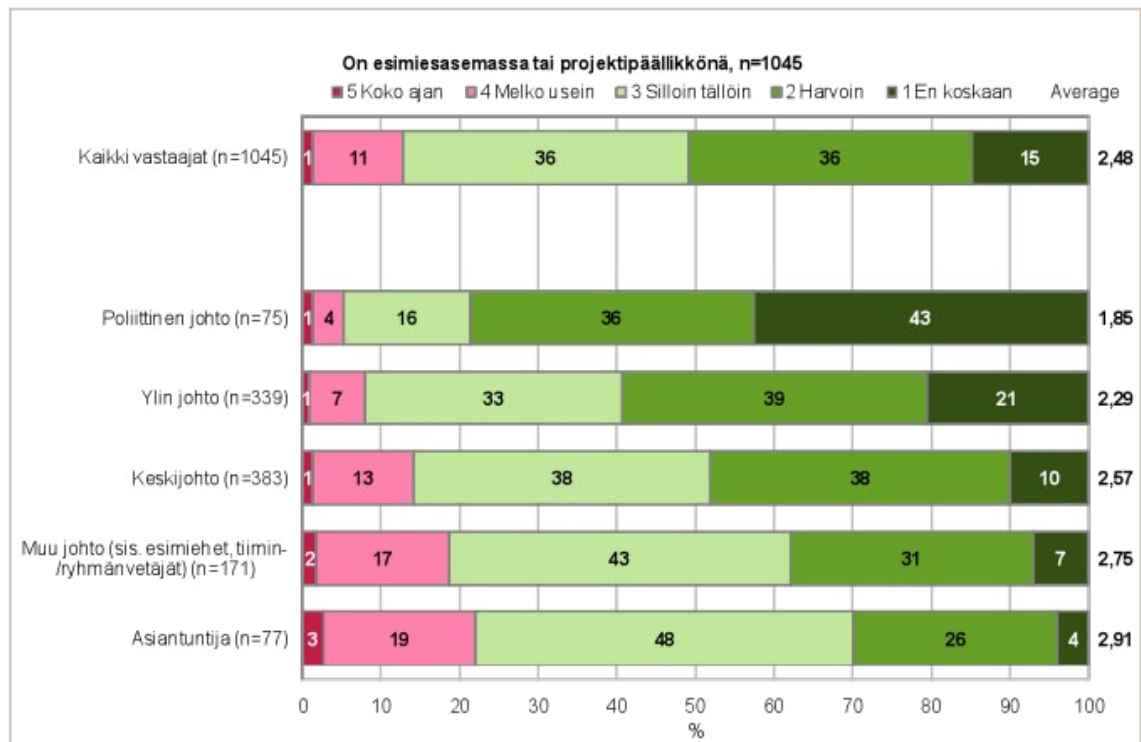
4.4 Jaksaminen

Johto- ja esimiestyötä tekevien omaa jaksamista arvioitiin kartoittamalla, kuinka usein on kokenut työuupumusta nykyisessä tehtävässään. Lähes puolet (47 %) on kokenut työuupumusta vähintään silloin tällöin. Hyvin harva (1 %) on kokenut uupumusta koko ajan.

Uupumusta kokevat eniten alemmat esimiehet

Työuupumuksen kokeminen on korrelaatiossa vastaajan asemaan organisaatiossa. Mitä alemmassa asemassa vastaaja on organisaatiossa sitä useammin hän kokee työuupumusta. Tiimiesimiehistä ja projektipäällikkönä toimivista asiantuntijoista noin joka viides kokee työuupumusta melko usein.

Alempien esimiesten osuus uupumusta kokevista vaikuttaa huolestuttavalta. Tosin työuupumuksen kysyminen suoraan yhdellä kysymyksellä ei ole kovin hyvä tapa mitata asian todellista tilaa, eikä tästä tuloksesta pidäkään vetää liian voimakkaita johtopäätöksiä. Tulos kuitenkin kuvaa osaltaan lähiesimiesten haastavaa asemaa.



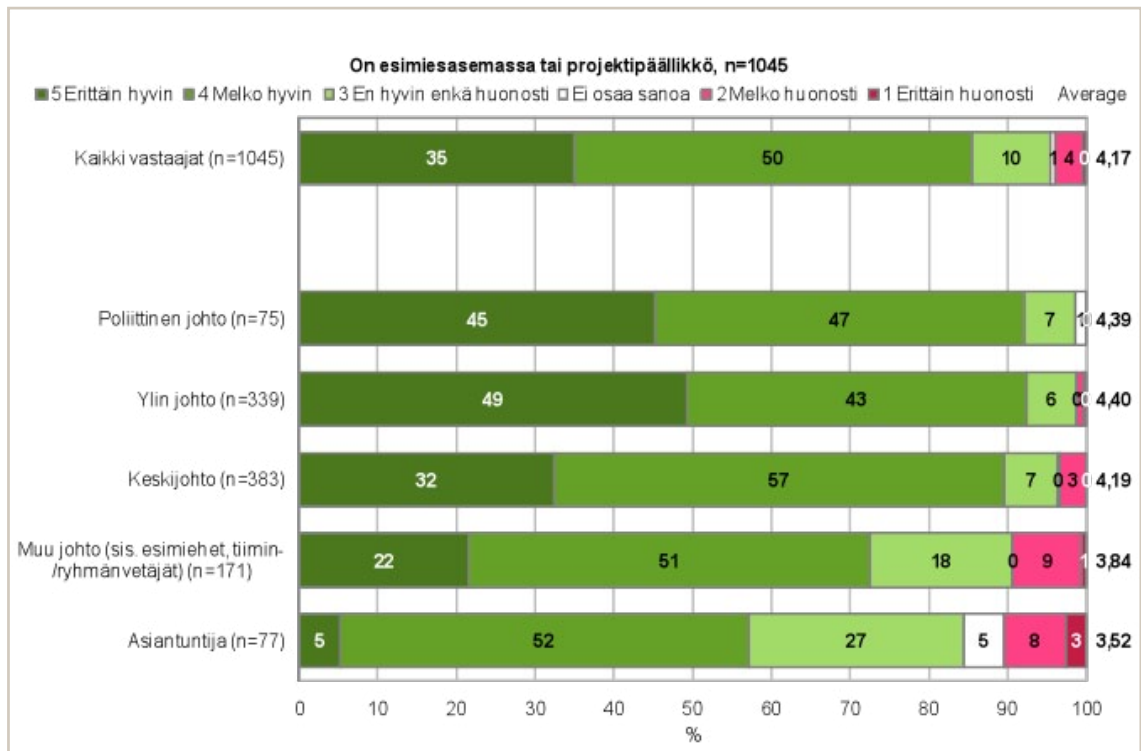
Kuva 36 Kuinka usein on kokenut työuupumusta nykyisessä tehtävässään

4.5 Viihtyminen esimiestyössä

Huolimatta ongelmatilanteiden kohtaamisesta ja koetuista haasteista, esimiestyössä viihdytään melko hyvin. Yli neljä viidestä (85 %) kokee viihtyvän esimiestehtävässään hyvin.

Parhaiten esimiestehtävässään viihtyy ylin johto, joista noin puolet sanoo viihtyvän erittäin hyvin. Keskijohdostakin erittäin hyvin viihtyy kolmannes ja tiimiesimiehistä noin viidennes. Hyvin harva (5 %) asiantuntija viihtyy esimiestehtävässään erittäin hyvin. Heistä kuitenkin selvästi yli puolet (57 %) viihtyy esimiestehtävässään vähintään melko hyvin.

Jonkin verran ongelmia viihtymisessä on tiiminvetäjien ja asiantuntijoiden joukossa, joista noin yksi kymmenestä viihtyy huonosti esimiestehtävässään.



Kuva 37 Kuinka hyvin viihtyy esimiestehtävässään

Esimiesvalmiudet ja henkilöjohtaminen

Pekka Järvinen

Esimiestyön vaativuus ja merkitys kasvaa

Johtamisen kehittämisen kannalta keskeinen kysymys on, ymmärretäänkö esimiestyön merkitystä vieläkään riittävän hyvin julkishallinnon organisaatioissa? Tiedostaako hyvän asiantuntijaosaamisensa perusteella esimieheksi valittu henkilö ja hänen esimiehensä, miten merkittävstä ja vaativasta tehtävästä johtamisessa on ylipäättään kysymys?

Perinteisesti esimiestehtävä on siunaantunut esimiehen muiden – niin sanottujen tärkeämpien – tehtävien päälle. Siksi monet päälliköt ovat mieltäneet johtamistehtävän – ja osa vieläkin – harmilliseksi rasitteeksi, joka pitää hoitaa, jos aikaa sattuu jäämään. Tämän vuoksi ei ole harvinaista, että esimies perustelee työhyteisönsä laiminlyöntiä ja siitä seuranneita epäkohtia tai huonovointisuutta sillä, että hänellä on ollut niin kiire varsinaisten tehtäviensä hoitamisessa.

Tyypillisesti yksittäisen esimiehen ymmärtämättömyys esimiesroolistaan näkyy niin, että hän ei tervehti tai huomaa alaisiaan tai ei käyttyädy esimerkillisesti ja oikeudenmukaisesti. Laajemmin organisaatiossa johtajuuden heikkous ilmenee esimiesten keskinäisen yhteistyön vähäisyytenä tai ristiriitoina, esimiesten saaman tuen ja koulutuksen puutteina, huonon esimiestyön sallimisena tai esimiesten asiantuntijatehtävien voimakkaana korostamisena.

Työelämän kasvaneiden vaatimusten ja tehostamisen seurauksena esimiestehtävä on muuttunut entistä tärkeämmäksi, vaikeammaksi ja työläämmäksi. Jos organisaatioissa olisi paljon löysää, tulos- ja laatuvaatimukset alhaiset, eikä niitä mitat-taisi, vanhan toimintatavan kopiointi ja perinteinen vasemman käden johtaminen olisi aivan riittävää.

Työelämän koventuminen on pakottanut arvioimaan johtamisen merkitystä julkisella sektorilla: yhä paremmin on oivallettu, että johtaminen on itse asiassa koko organisaation tärkein tehtävä perustehtävän toteutumisen näkökulmasta. Se, miten ihmisiä käsitellään ja johdetaan, ei vaikuta vain tulosten saavuttamiseen ja palvelujen laatuun, vaan myös julkisen hallinnon organisaatioiden mahdollisuuksiin pitää osaajat talossa ja houkuttaa uusia.

Johtaminen on siis muuttunut esimiehen ykköstehtäväksi. Esimies ei voi saada tiimiään tai yksikköään toimimaan motivoituneesti ja tehokkaasti keskittymällä vain omaan asiantuntijarooliinsa. Tämä merkitsee esimiestyön ammattimaistumista eli osaamis- ja taitovaatimusten kasvua ja monipuolistumista. Joukon johtajalta

tiimiesimiehestä ylimpään päällikköön asti edellytetään ymmärrystä työn sisällystä, ihmisten käyttäytymisestä, työlainsäädännöstä, hallinnosta, taloudesta, tietotekniikasta ja strategioista. Asioiden ja ihmisten johtamisessa onnistuminen vaatii enenevässä määrin esimiehiltä monitaitoisuutta ja -osaamista.

Barometrin tulokset kertovat, että julkishallinnossa johtamista kehitetään aktiivisesti. Vaikka erityisesti keski- ja tiimijohdossa monet esimiehet tuskailevat ajan ja tuen puutteen kanssa, on tunnelin päässä kuitenkin nähtävissä valo: ymmärrys tehtävän tärkeydestä ja visaisuudesta on kasvanut. Esimiestyössä kukaan ei pärjää luontaisella lahjakkuudella tai pelkällä asiantuntijaosaamisella eikä sitä voi hoitaa muiden tehtävien ohessa. Lisäksi esimiestaitojen opiskelu kantapään kautta on osoittautunut liian hitaaksi ja riskialttiiksi metodiksi.

Esimiesten kouluttaminen tuottaa laatua

Julkishallinnon johtamisen kehittämisen kannalta on tärkeä nähdä, että esimiesten kouluttautuminen johtamistehtäviin ei saa olla organisaation tarjoama mahdollisuus, vaan sen tulee olla jatkossa pakollista. Samalla tavoin kuin keittiössä työskentelevältä henkilöltä edellytetään hygieniapassi, pitää johtotehtävissä toimivilta vaatia esimiespassi. Lisäksi passi vanhenee, mikä edellyttää tietojen päivittämistä sen uusimiseksi.

Jos esimieskoulutus perustuu vapaaehtoisuuteen – kuten se vielä liian usein tekee – siitä seuraa monia epäkohtia. Ensinnäkin ne esimiehet, jotka usein eniten tarvitsisivat esimieskoulutusta, eivät siihen hakeudu. Toisekseen esimiestyön laatu vaihtelee suuresti henkilöstä toiseen riippuen heidän hankkimista esimiestaidoistaan ja -valmiuksistaan. Kolmanneksi vapaaehtoisuus viestii siitä, että esimiestehtävä ja sen laatutaso eivät ole organisaation näkökulmasta erityisen keskeinen ja tärkeä.

Valittaessa henkilöitä esimiestehtäviin, pitää kiinnittää paljon huomiota hakijan mahdollisuuksiin onnistua ihmisten johtamisessa. Valintakriteereissä ei saa enää korostaa yksipuolisesti henkilön asiantuntemusta, vaan on tärkeä arvioida hänen johtamisvalmiuksiaan ja -motivaatiotaan. Koska julkishallinnossa on paljon huippuosaajia, joita johtaminen ei sinänsä kiinnosta, pitää rakentaa asiantuntija-uria, joilla he voivat edetä. Valitettavasti johtamis-ura on liian usein organisaation ainoa kehitysmispolku, jolloin vaarana on, että menetetään hyvä asiantuntija ja saadaan tilalle onneton esimies.

Organisaatioiden sisäistä joustoa ja liikkuvuutta pitää kasvattaa myös niin, että jos esimieheksi valikoitunut ei viihdy tai suoriudu tehtävässään, hänet voidaan vaihtaa. Tehtävään ajautunut, leipääntynyt tai epäpätevä esimies aiheuttaa yleensä paljon ongelmia henkilöstölle ja vaarantaa työyhteisön toimivuuden ja työviihtyvyyden.

Esimiestyön vaatavuuden kasvu, esimiestehtäviin valikointi, tehtävien priorisointi, ajankäyttö, kouluttautuminen, esimiestyön laatu ja tuki edellyttävät esimiestyön johtamista. Toisin sanoen kaikilla esimiehillä tulee olla hyvä ja motivoitunut oma

esimies, joka tukee, kannustaa ja johtaa heitä. Tämä johtamisen johtaminen, kuten barometrin tulokset kertovat, ei ole julkishallinnossa vielä läheskään riittävää. Esimerkiksi kuntahallinnossa toimivista esimiehistä neljännes ei käy laisinkaan kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa. Asia, jonka pitäisi olla itsestään-selvyyttä, ei sitä valitettavasti ole.

Esimiehen esimiehen tärkein tehtävä on johtaa ja eri tavoin tukea alaisesimiehiään. Esimiehen on vaikea toimia, jos hän ei saa ohjausta ja selkänjojaa työyhteisönsä toiminnan priorisoinnissa, muutosten perusteluissa tai vaikeisiin henkilö-työongelmiin puuttumisessa. Johtamisen johtamisen kuntoon laittaminen läpi koko organisaation, on yksi esimiestyön kehittämisen avainasioista. Jos linjajohdossa on yksikin heikko lenkki, siitä seuraa helposti laaja-alaisia ongelmia niin tiedon kulussa, luottamuksen rakentamisessa kuin strategisten päämäärien saavuttamisessa.

Esimiehet tarvitsevat myös esimies-kollegoidensa tukea onnistuakseen ja jaksakseen tehtävässään. Jos esimiehet eivät toimi samassa rintamassa, vaan tulkitsevat muutoksia eri tavoin tai antavat ristiriitaisia tehtäviä tai ohjeita alaisille, se synnyttää työyhteisössä epätietoisuutta ja konflikteja. Siksi koko esimieskunnan keskinäisen luottamuksen ja tahtotilan rakentaminen on yksi keskeinen hyvä johtamiskulttuurin kehittämiskeino.

Esimiesten keskinäinen sparraus, mentorointi ja työnohjaus ovat selvästi tulossa johtamisen yhdeksi kehittämisen työkaluksi. Esimiesten välinen tuki, neuvonta ja ohjaus ovat erinomainen lisä teoreettisen koulutuksen rinnalla. Kertomalla luottamuksellisessa seurassa askarruttavia kysymyksiä tai hankalia ongelmia, esimies pääsee jakamaan henkistä ja tunnetason kuormitusta sekä voi löytää uusia tapoja johtaa ja ratkoa haastavia esimiestilanteita.

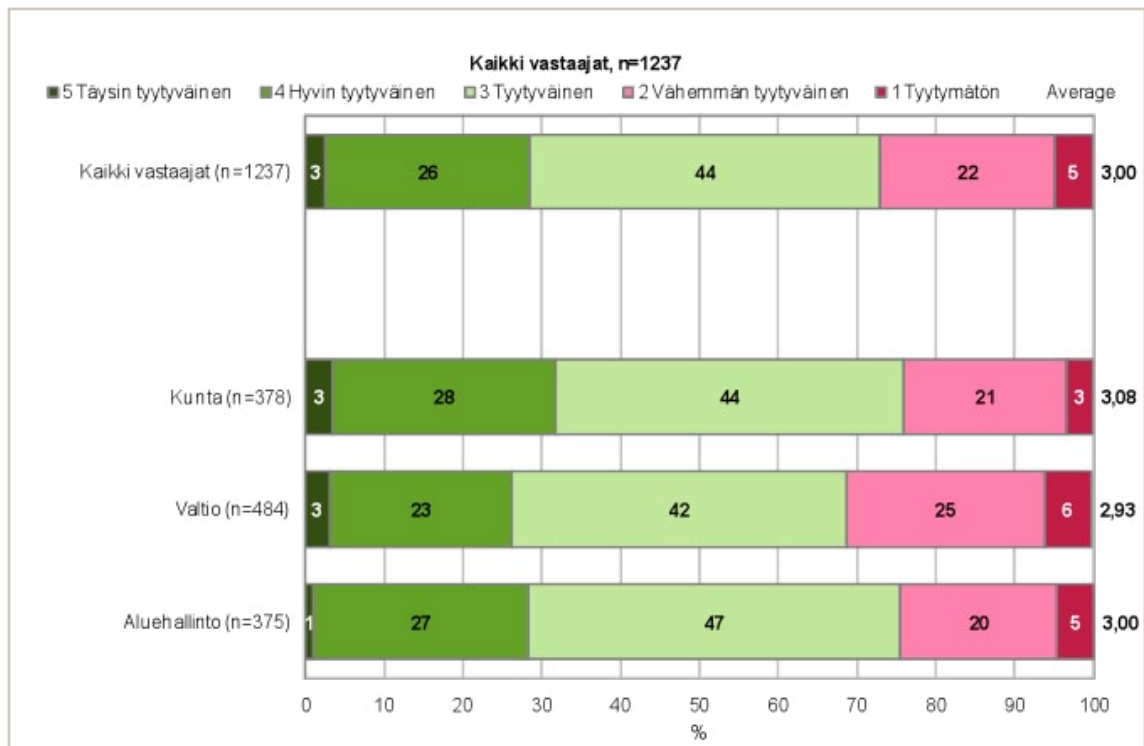
5. Tyytyväisyys oman organisaation johtamiseen

Tyytyväisyys oman organisaation johtamiseen on kokonaistasolla melko heikkoa. Tyytyväisten osuus kaikista vastaajista on 29 % (tyytyväisiksi lasketaan vain täysin tai hyvin tyytyväiset). Tavoitetaso on 65 %.

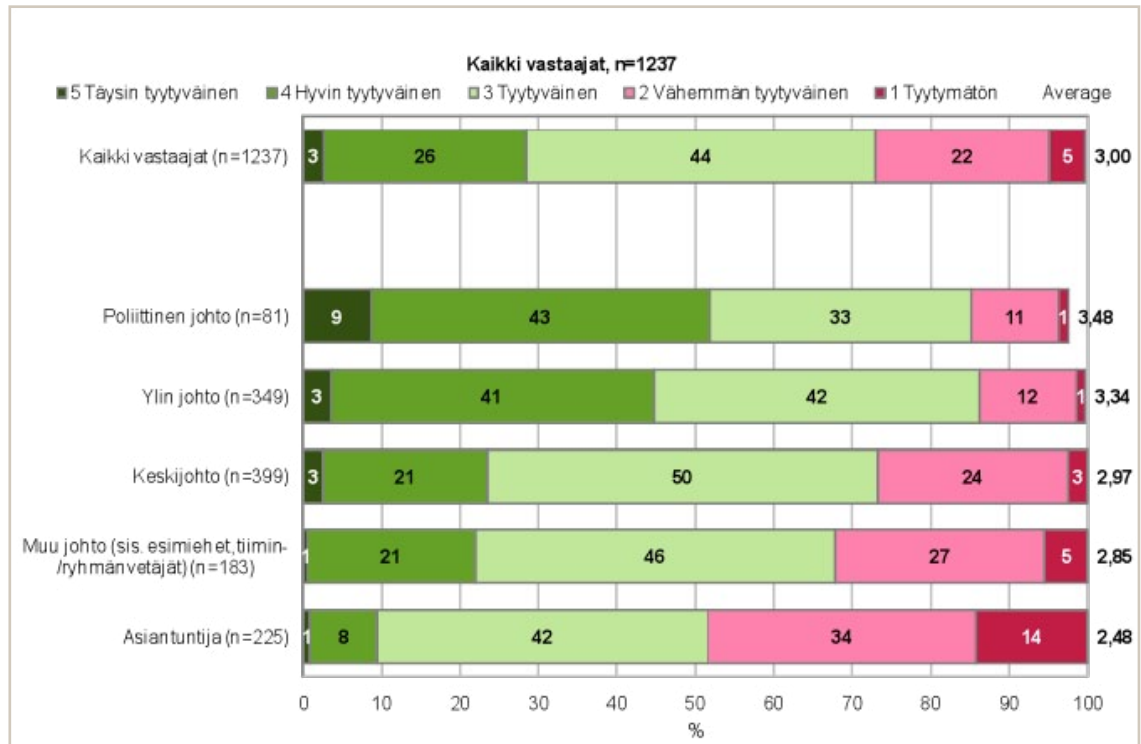
Hallinnon tasojen välillä ei ole suuria eroja tyytyväisyydessä johtamiseen. Valtionhallinnossa kriittisiä on aavistuksen verran enemmän kuin kuntatasolla ja aluehallinto sijoittuu näiden kahden väliin.

Sitä vastoin tyytyväisyydessä on suuria eroja, kun verrataan organisaatiossa eri asemassa toimivien mielipiteitä keskenään. Mitä korkeammassa asemassa on sitä tyytyväisempi on oman organisaation johtamiseen. Ylimmän johdon edustajat arvioivatkin tässä paljolti oman työnsä onnistumista. Alemmilla organisaatiotasolla taas arvioidaan enemmän omien esimiesten ja johdon onnistumista.

Kuvien tulkinnassa on huomioitava, että epäsymmetrisellä asteikolla 5-1 on suositeltavaa tarkastella % -osuuksia keskiarvon sijasta.



Kuva 38 Tyytyväisyys organisaation johtamiseen kokonaisuutena, mielipide eri hallintotasoilla



Kuva 39 Tyytyväisyys organisaation johtamiseen kokonaisuutena, organisaatioaseman mukaan

5.1 Kokonaistyytyväisyyteen eniten vaikuttavat tekijät

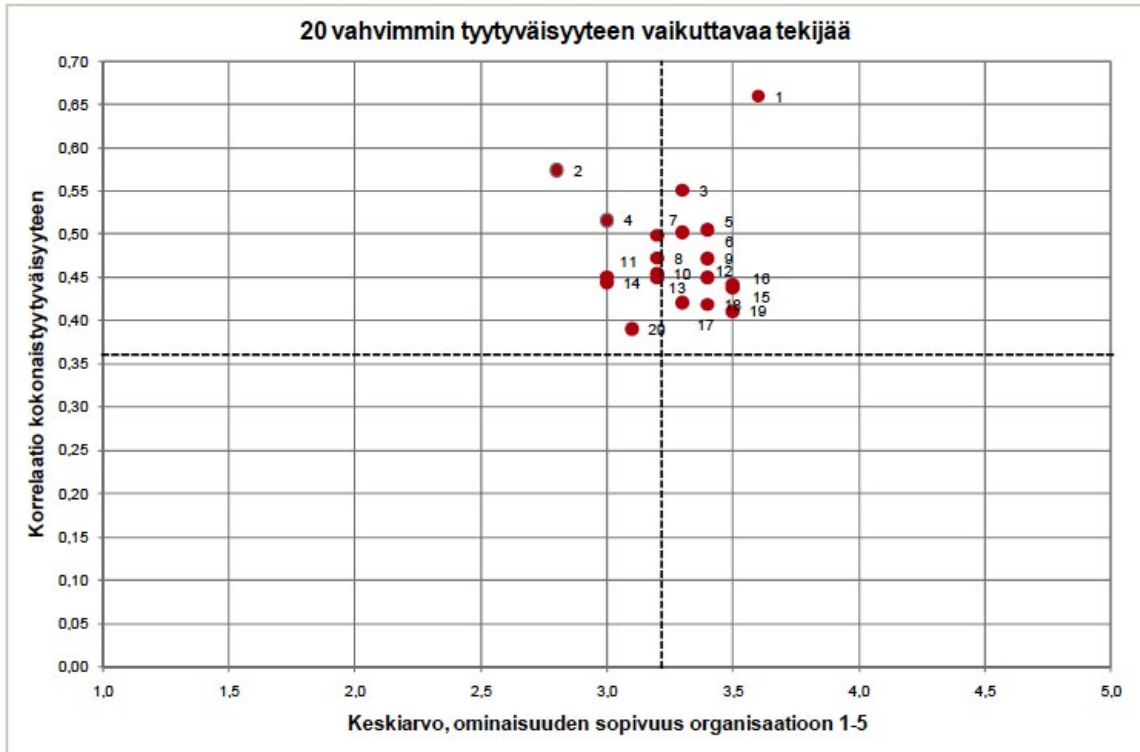
Tekijöiden korrelaatio kokonaistyytyväisyyteen

Kuvissa 40 ja 41 on esitetty johtamiseen liittyvät väittämät nelikentässä, jossa pystyakselilla esitetään tekijöiden korrelaatio kokonaistyytyväisyyteen ja vaakakselilla esitetään tekijän saama arvosana keskiarvona.

Nelikenttä on jaettu kaikkien tekijöiden korrelaatioiden ja arvosanojen keskiarvojen perusteella neljään osaan niin, että ylhäällä oikealla olevat tekijät ovat niitä, jotka ovat vahvimmin yhteydessä kokonaistyytyväisyyteen ja joissa vastaajat ovat antaneet parhaan arvosanan (sopii kuvaamaan organisaatiota). Näitä voisi kuvata julkisen johtajuuden vahvuustekijöiksi.

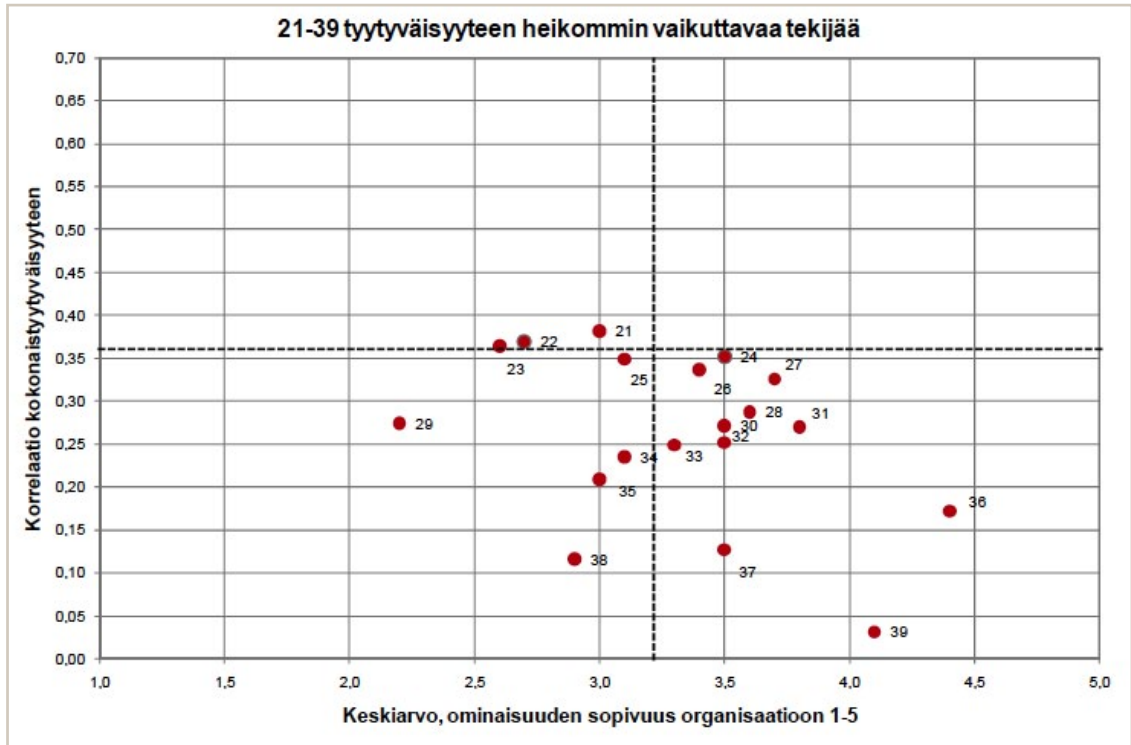
Ylhäällä vasemmalla olevat tekijät taas ovat tekijöitä, jotka ovat vahvasti yhteydessä tyytyväisyyteen, mutta joita ei liitetä vahvasti organisaation johtamiseen tällä hetkellä. Näitä voidaan pitää heikkouksina tai potentiaalisina tekijöinä, joihin tulisi panostaa.

Kuvassa 40 on esitetty 20 tyytyväisyyteen vahvimmin vaikuttavaa tekijää ja **kuvassa 41** heikomman korrelaation saaneet tekijät 21–39.



	Ka.	Spearman's rho
1 Millaisina pidät organisaatiosi tämän hetkisiä esimiesvalintoja?	3,6	0,66
2 Miten hyvin mielestäsi organisaatiosi johto tuntee päivittäisen esimiestyön haasteet?	2,8	0,57
3 Esimiehet organisaatiossanne saavat johdolta riittävästi tukea päivittäisessä esimiestyössään	3,3	0,55
4 Esimiehet organisaatiossanne valitaan ensisijaisesti esimiesvalmiuksien ja -taitojen perusteella	3,0	0,52
5 Hyvän työilmapiirin ylläpitoon kiinnitetään riittävästi huomiota	3,4	0,51
6 Avainhenkilöt on tunnistettu ja heidät pyritään pitämään talossa	3,3	0,50
7 Työntekijöiden mielipiteet on otettu hyvin huomioon toiminnan suunnittelussa	3,2	0,50
8 Meillä huolehditaan hyvin työntekijöiden jaksamisesta	3,2	0,47
9 Esimiesasema organisaatiossanne tarkoittaa aktiivista johtamista, ei lähinnä hierarkkista asemaa *	3,4	0,47
10 Organisaatiorakenteemme edistää tehokasta ja tavoitteellista työtä	3,2	0,45
11 Esimiehillä organisaatiossanne on tieto tulevaisuuden avainosaajista ja -ryhmistä organisaatiossa	3,0	0,45
12 Epäkohdista ja ongelmista keskustellaan yksikkö- ja yksilötasolla ja niihin puututaan	3,4	0,45
13 Organisaation eri osat tekevät yhteistyötä ja hyödyntävät opittuja käytäntöjä	3,2	0,45
14 Uudet ideat ja ajatukset viedään tehokkaasti toiminnan tasolle	3,0	0,44
15 Roolit ja työtehtävät on määritelty hyvin	3,5	0,44
16 Kokemusta arvostetaan ja sitä hyödynnetään tehokkaasti	3,5	0,44
17 Hyvien käytäntöjen jakamista edellytetään ja niiden toteutumista seurataan	3,3	0,42
18 Esimiestyöskentelyä seurataan ja arvioidaan systemaattisesti	3,4	0,42
19 Henkilöstölle annetaan hyvät edellytykset laadukkaaseen työskentelyyn	3,5	0,41
20 Hierarkkinen ja sääntöihin perustuva johtamistapa EI haittaa toimintaamme *	3,1	0,39

Kuva 40 Kokonaistyytyväisyyden kanssa vahvimmin korreloivat 20 tekijää



	Ka.	Spearman's rho
21 Toimintamme on innovatiivista	3,0	0,38
22 Hiljaisen tiedon siirrosta huolehditaan yhteisesti	2,7	0,37
23 Esimiehillä organisaatiossanne on riittävästi aikaa keskittyä ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhönsä	2,6	0,36
24 Uuden osaamisen luominen yhdessä on osa työtä	3,5	0,35
25 Tiedonsiirron käytännöt ovat järjestelmällisesti käytössä koko organisaatiossa	3,1	0,35
26 Kokeneet työntekijät ohjaavat nuoria tai uusia työntekijöitä säännöllisesti	3,4	0,34
27 Osaamista jaetaan kollegoiden kesken	3,7	0,33
28 Tasa-arvoisuuteen kiinnitetään huomiota	3,6	0,29
29 Meillä on toimiva kannustinjärjestelmä	2,2	0,27
30 Työntekijämme EIVÄT valita usein, että vaikeaa löytää kollegoita, joilla tietoa tai osaamista*	3,5	0,27
31 Työmme perustehtävä on kaikkien työntekijöiden tiedossa	3,8	0,27
32 Asiakkaita tai ulkopuolisia asiantuntijoita pyydetään mukaan kehittämishankkeisiin	3,5	0,25
33 Tilat ja työympäristö antavat hyvät puitteet ajatusten vaihdolle ja luovuudelle	3,3	0,25
34 Luovuudesta kyllä puhutaan työyhteisössämme, mutta sen merkitys tässä työssä EI OLE vähäinen*	3,1	0,24
35 Organisaatiossamme on mahdollisuus työkiertoon	3,0	0,21
36 Kaikkien työntekijöiden kanssa pidetään säännöllisesti kehityskeskustelut	4,4	0,17
37 Esimiesasema organisaatiossanne perustuu enimmäkseen vahvaan asiaosaamiseen	3,5	0,13
38 Työntekijämme pyrkivät ratkaisemaan haasteelliset tehtävät itse eivätkä kysy apua ulkopuolisilta	2,9	0,12
39 Tällä toiminnan alueella TARVITAAN luovuutta*	4,1	0,03
KESKIARVO	3,2	0,37

Kuva 41 Kokonaistyytyväisyyteen heikemmin vaikuttavat tekijät 21-39

Esimesten valinta sekä johdon ja esimesten yhteistyö avainroolissa

Neljä vahvimman korrelaation saanutta tekijää liittyvät esimesten valintaan ja yhteistyön toimivuuteen johdon kanssa. Nämä neljä vahvimmin tyytyväisyyteen liittyvää ominaisuutta ovat:

1. Millaisina pidät organisaatiosi tämänhetkisiä esimiesvalintoja?
2. Miten hyvin mielestäsi organisaatiosi johto tuntee päivittäisen esimies työn haasteet?
3. Esimiehet organisaatiossanne saavat johdolta riittävästi tukea päivittäisessä esimiestyössään.
4. Esimiehet organisaatiossanne valitaan ensisijaisesti esimiesvalmiuksien ja – taitojen perusteella.

Näistä keskeisiä heikkouksia, tai tekijöitä joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, ovat:

- Miten hyvin mielestäsi organisaatiosi johto tuntee päivittäisen esimies työn haasteet?
- Esimiehet organisaatiossanne valitaan ensisijaisesti esimiesvalmiuksien ja – taitojen perusteella.

Muita haasteellisia tekijöitä:

- Esimiehillä on tieto tulevaisuuden avainosaajista ja – ryhmistä organisaatiossa.
- Uudet ideat viedään tehokkaasti toiminnan tasolle.
- Esimiehillä on riittävästi aikaa keskittyä ihmisten johtamiseen ja esimies työhönsä.
- Hiljaisen tiedon siirrosta huolehditaan yhteisesti.

Vahvuuksien puolelle sijoittuvat tekijät:

- Millaisina pidät organisaatiosi tämänhetkisiä esimiesvalintoja?
- Esimiehet organisaatiossanne saavat johdolta riittävästi tukea päivittäisessä esimiestyössään.

Muita positiivisia tekijöitä:

- Roolit ja työtehtävät on määritelty hyvin.
- Kokemusta arvostetaan ja sitä hyödynnetään tehokkaasti.
- Henkilöstölle annetaan hyvät edellytykset laadukkaaseen työskentelyyn.

Tyytyväisyyteen eniten vaikuttavien (vahvin korrelaatio) tekijöiden keskiarvot ovat kautta linjan melko vaatimattomia ja useimmat tekijät jäävät tiiviisti välille 3.00 – 3,5. Näiden joukossa vain nykyisten esimiesvalintojen arviointi ylittää selvästi yli 3,5 keskiarvoon ja ”Miten hyvin mielestäsi organisaatiosi johto tuntee päivittäisen esimiestyön haasteet” jää selvästi muita heikommaksi keskiarvolla 2,8.

Kuten aikaisemmin on todettu, useiden tekijöiden kohdalla mielipiteet jakautuvat jyrkästikin sen mukaan, kuinka korkeassa esimiesasemassa vastaaja on. Sama tekijä voikin olla ylimmän johdon mielestä vahvuus, mutta heikkous lähiesimiesten mielestä. Tämä koskee esimerkiksi esimiesvalintoja ja johdon tukea esimiehille päivittäisessä työssä. Keskiarvo ei olekaan yksin riittävä tarkastelutapa eri ominaisuuksien merkitystä arvioidessa, vaan johtopäätöksiä tehdessä täytyy ottaa huomioon myös erot vastaajaryhmien välillä.

5.2 Tyytyväisyyttä tuottavat asiat

Ne, jotka ovat tyytyväisiä oman organisaationsa johtamiseen, perustelivat, mikä toimii organisaation johtamisessa erityisen hyvin. Tyytyväisiä ollaan siihen, että oman organisaation johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa ja ennakoivaa. Vastuut ja toimintatavat on selkeästi määriteltä, kaikilla on yhteinen näkemys tavoitteista ja luotetaan alaisten osaamiseen sekä annetaan mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Myös keskusteleva työyhteisö ja -johtamistyyli ylläpitävät myös tyytyväisyyttä.

Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös hyvä henkilöjohtaminen ja se, että esimiehet ovat asiantuntijoita alallaan, he ovat saaneet koulutusta johtamiseen ja heillä on mahdollisuus kouluttautua. Ylimmän johdon ja oman esimiehen tuki vaikuttaa myös tyytyväisyyteen.

Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös hyvä henkilöjohtaminen ja se, että esimiehet ovat asiantuntijoita alallaan, he ovat saaneet koulutusta johtamiseen ja heillä on mahdollisuus kouluttautua. Ylimmän johdon ja oman esimiehen tuki vaikuttaa



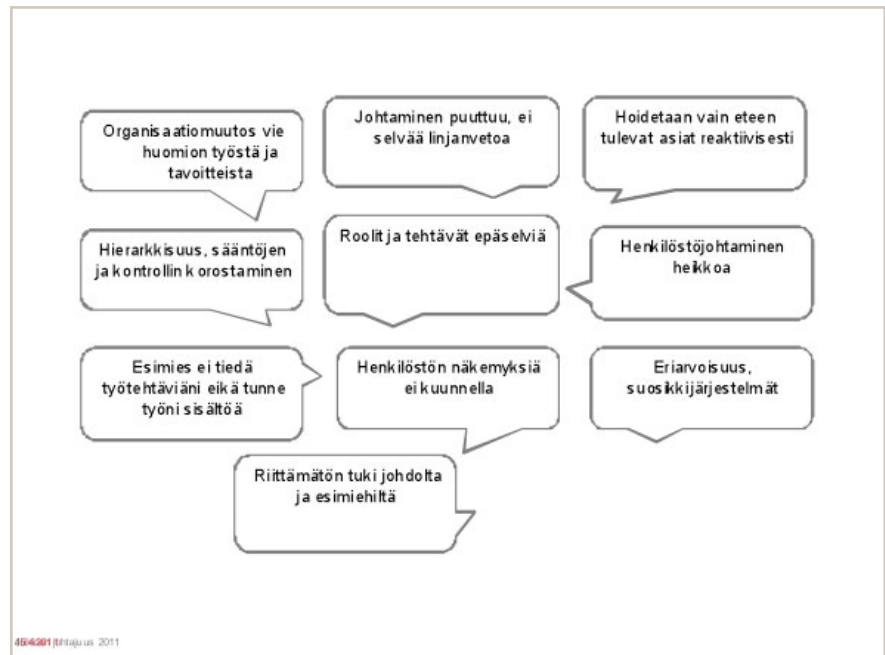
Kuva 42 Syitä tyytyväisyyteen organisaation johtamisessa
Kooste avoimista vastauksista löytyy liitteestä 1.

5.3 Tyytymättömyyttä tuottavat asiat

Vastaavasti myös ne, jotka olivat tyytymättömiä oman organisaationsa johtamiseen, perustelivat tyytymättömyyttään ja kertoivat, mitä organisaation johtamisessa pitäisi parantaa tai tehdä toisin. Tyytymättömyyden syyt ovat hyvin paljon samoja asioita, joihin oltiin omassa organisaatiossa tyytyväisiä, kun ne toimivat. Tyytymättömyyttä aiheuttaa se, että johtaminen omasta organisaatiosta puuttuu kokonaan, johdolla ei ole selkeitä linjanvetoja ja tavoitteet jäävät hämäräksi. Roolit ja tehtävät ovat epäselviä ja eteen tulevat asiat hoidetaan reaktiivisesti. Myös hierarkisuus, eriarvoisuus, suosikkijärjestelmät, sääntöjen ja kontrollin korostaminen sekä yhteisten pelisääntöjen puuttuminen lisää tyytymättömyyttä.

Oman organisaation johtamiseen ollaan tyytymättömiä, kun esimiehet eivät tiedä alaistensa työtehtäviä ja tunne heidän työnsä sisältöä. Henkilöstön näkemyksiä ei kuunnella, aito vuoropuhelu puuttuu. Henkilöstöjohtaminen on heikkoa ja asijohdamisen sijaan kaivataan enemmän ihmisten johtamista. Riittävä tuki johdolta ja omilta esimiehiltä omassa työssä puuttuu. Organisaatiomuutokset vievät johdon huomion käytännön toiminnalta ja tavoitteilta.

Henkilöjohtaminen korostuu sekä tyytyväisyyden että tyytymättömyyden tuottajana. Johdolta kaivataan selkeitä linjanvetoja ja yhteistä näkemystä tavoitteista. Avoin vuoropuhelu henkilöstön kanssa tulee myös vahvasti esille. Toimintatapojen ja vastuiden selkeys koetaan tärkeäksi samoin kuin se, että työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti.



Kuva 43 Syitä tyytymättömyyteen organisaation johtamisessa

Esimestyksen vaikeus ja viisaus

Pekka Järvinen

Miten johtaa johtamatta?

Ihmiset viime kädessä tekevät kaiken työn. Ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä julkinen hallinto ei toimi. Kansalaisille ja kuntalaisille tarjottujen palvelujen johtaminen tapahtuu myös ihmisten kautta.

Ihmisten johtaminen on johtamistehtävistä vaikein. Siinä kokeneinkaan esimies ei koskaan ole mestari. Miksi ihmisten johtaminen on niin haastavaa? Siksi, että ihmiset eivät ole koneita. Sen sijaan ihmiset ovat erittäin monimutkaisia tuntevia, ajattelevia ja tahtovia olentoja. Kaiken lisäksi jokainen työyhteisön jäsen on ainutlaatuinen, yksilöllinen persoonallisuus.

Esimiehen tehtävänä on saada toisinaan hyvinkin erilaisista ihmisistä koostuva tiimi tai organisaatio työskentelemään yhdessä samaan tavoitteeseen. Johtaminen on siis perimmäinen ihmisiin ja ryhmiin vaikuttamista. Ongelmana on se, että johdettavilla on oma tahto ja siksi he eivät läheskään aina halua toimia esimiehen toiveiden, pyyntöjen, ohjeiden eikä edes määräysten mukaisesti. Työntekijät haluavat sen sijaan ajatella ja toimia monissa tilanteissa itsenäisesti, työskennellä parhaaksi katsomalla tavallaan, puolustaa omia etujaan sekä toteuttaa henkilökohtaisia intressejään ja halujaan.

Tämä ihmisen itsemääräämispyrkimys on synnynnäinen ominaisuus, jonka merkitystä ja huomioimista on viime vuosikymmeninä voimakkaasti korostettu kulttuurissamme ja työelämässä. Käskyttävä johtaminen – puhumattakaan perkeleellä johtamisesta – on julistettu pannaan. Sen sijaan johdon ja esimiehen pitää osallistua ja ottaa huomioon johdettavien toiveet, mielipiteet ja ehdotukset. Esimieheltä odotetaan, että hän kuuntelee ja keskustelee alaisensa kanssa sekä tukee ja kannustaa heitä ottamaan vastuuta sekä käyttämään kokemustaan, osaamistaan ja ammattitaitoaan organisaation ja sen asiakkaiden parhaaksi.

Työelämän demokratisoitumisen ja asiantuntijavaltaistumisen myötä esimiehen rooli on siis läpikäynyt melkoisen muutoksen. Esimies ei enää usein halutessaan voi pomottaa, koska työntekijä monissa tapauksissa hallitsee työnsä häntä paremmin. Esimiehen riippuvuus alaisistaan on kasvanut, koska hän ei voi tietää ja taitaa alaisensa työn sisällöllisiä asioita tai suoritustapoja yksityiskohtaisesti.

Esimies on siis joutunut astumaan alas jalustaltaan ja hänen tehtäväkseen on tullut luoda tiimilleen olosuhteet, joissa työntekijät haluavat ponnistella tavoitteiden toteutumiseksi. Ei siis ole ihme, että tämän rajun muutoksen seurauksena johtaminen on joutunut vaikeaan kriisiin. Monet esimiehet ovat hämillään ja poh-

tivat, miten voi johtaa johtamatta tai tehdä vaikeita päätöksiä tai muutoksia vain yhdessä keskustelemalla?

Johtajuuden kriisiä mutkistavat vielä alaisten muuttuneet ja melkoisiin mittoihin kasvaneet odotukset esimiestä ja työpaikkaa kohtaan. Enää ei riitä, että esimies huolehtii töiden hoitumisesta ja tuloksiin pääsemisestä. Esimiehen odotetaan vastaavan myös alaistensa työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä, kehittymistarpeista sekä erilaisista henkilökohtaista yksilöllisistä toiveista ja murheista ja jopa fyysisestä kunnosta.

Tämän päivän johtaminen on nuoralla tanssimista: henkilöstön näkökulmasta esimiehen pitää kuunnella, keskustella ja myötäelää, mutta työnantajan näkökulmasta esimiehen pitää olla jämäkkä ja tehdä selkeitä päätöksiä, viedä muutoksia läpi ja puuttua ongelmiin, vaikka kaikki eivät siitä tykkää. Tämä tasapainoilu on erittäin vaikea ja ristiriitainen tehtävä, ja jos esimies alkaa kallistua liikaa jommallekummalle puolelle, hän menettää otteensa johdettavistaan.

Tasapainoilusta huolimatta esimiehenä arvostuksen saaminen ja onnistuminen edellyttävät johtajuuden aktiivista ottamista ja sen merkityksen ymmärtämistä. Esimiehen pitää pystyä sanomaan itselleen ja alaisilleen: ”Minä olen teidän esimiehenne ja haluan johtaa teitä – en ole pelkästään työkaverinne tai asiantuntija.” Sinä hetkenä, kun esimies vahvasti ottaa johtajan roolin, hän altistaa itsensä ja koko persoonallisuutensa yhä tietoisemmin alaistensa monenkirjavien toiveiden, tunteiden, asenteiden, mielikuvien ja myös asiallisen ja asiattoman kritiikin kohteeksi. Astuessaan johtajuuden valokeilaan sekä tiedostaessaan ja hyväksyessään, mitä se merkitsee, sitä tärkeämmäksi, mutta myös vaativammaksi – ja toivottavasti kiinnostavammaksi – tehtävä esimiehelle muodostuu.

Esimiehen kohdistuvien odotusten ja paineiden keskellä moni esimies tuskailee oman osaamattomuutensa ja riittämättömyytensä kanssa. Esimiehen vajavaisuuden tunnetta eivät luo pelkästään ajan puute ja lukuisat työtehtävät, vaan hyvin ristiriitaiset odotukset ja vaatimukset siitä, miten hänen pitäisi toimia ja millainen hänen pitäisi olla. Kun sanotaan, että esimiehen rooli on täysin epäinhimillinen ja häneen suunnataan täysin kohtuuttomia odotuksia, se pitää täysin paikkansa. Ei ihme, että moni esimies on mielissään, että on alettu vihdoinkin puhua myös alaistaidoista, koska esimies ei voi yksin vastata kaikesta.

Vaikka ihmisten eli organisaation inhimillisten voimavarojen johtamisessa on kyse ratkaisevan tärkeästä ja lähes yli-inhimillisestä tehtävästä, niin on erikoista ja hämmentävää, miten vähän on kiinnitetty huomiota esimiesten johtamistaitoihin, -osaamiseen ja -motivaatioon niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Pahimmillaan asiantuntijat heitetään esimieheksi kuin uimataidottomat veteen: ilman tukea ja koulutusta.

Barometrin tulokset vahvistavat sitä käsitystä, että varsinkin henkilösuhteisiin ja asenteisiin liittyvät ongelmat ovat niitä, joiden parissa esimiehet usein tuskailevat. Esimies joutuu väistämättä kohtaamaan alaisissaan monia ja usein hyvin vaikeita inhimillisiä ongelmia. Hän joutuu näkemään ja käsittelemään ehkä hyvinkin kärjistyneitä ihmisten yksityiselämästä, päihteistä, mielen häiriöistä tai persoonallisuudesta juontuvia tilanteita, joita hän tehtävänsä ryhtyessään ei osannut kuvitella

tulevan vastaan. Pahimmillaan henkilöstä johtuvat ongelmat ja niiden ratkominen voivat viedä esimiehen aikaa hyvin paljon ja joskus myös hänet yöunensa. Ei ole harvinaista, että esimies on täysin ymmällään, miksi joku ihminen toistuvasti laiminlyö tehtäviään, rikkoo karkeasti sovittuja ohjeita, asennoituu erittäin negatiivisesti tai pahoittaa toistuvasti käyttäytymisellään työkavereidensa mielen. Kun kaiken lisäksi palautteen saatuaan työntekijä vielä kiistää kaikki aiheuttamansa ongelmat, esimies alkaa pohtia: ”Kuka tässä on järjissään?”

Onneksi työpaikkojen ongelmista suurin osa johtuu kuitenkin puutteellisista tai sekavista rakenteista. Kun esimies perehtyy työyhteisön ongelmatilanteeseen, hän useimmiten havaitsee, että hankaluuden syynä olivat esimerkiksi epäselvyydet vastuu- tai työnjaossa, pelisäännöissä tai tavoitteissa. Tällaiset rakenteiden ja prosessien erilaisista tulkinnoista tai puutteista johtuvat pulmat on yleensä melko helppo korjata. Riittää, kun selkiytetään ja tarkennetaan ongelmia aiheuttaneita tehtäviä tai toimintatapoja.

Ratko ongelmat ajoissa

Johtuivatpa työpaikkojen ongelmat alkuperältään sitten rakenteellisista tai henkilölähtöisistä syistä, ne saattavat työyhteisön koventuneissa paineissa nopeasti kärjistyä laajeneviksi ihmisten välisiksi konflikteiksi ja kuppikunniksi. Julkisten työpaikkojen ongelmakierteet siirtyvät yksityistä sektoria helpommin lehtien palstoille ja niiden yleisönosastojen ruodittavaksi tai sosiaaliseen mediaan, minkä jälkeen niiden korjaaminen käy yhä vaikeammaksi.

Esimiehen yhä keskeisemmäksi osaamisalueeksi on noussut kyky käsitellä ja ratkoa ajoissa erilaisia työyhteisöllisiä ongelmia ja konflikteja, jotta niiden eskaloituminen vältettäisiin. Onneksi työpaikoille on tuotu erilaisia varhaisen puuttumisen malleja, jotta esimiehillä on paremmat työkalut toimia näissä usein hyvin kimuranteissa inhimillisissä tilanteissa.

Toivottavasti tämä Julkisen johtajuuden barometri herättää keskustelua ja kiinnittää johtajuuden kehittämiseen sellaista huomiota, jonka seurauksena ymmärrys esimiesten työn ja roolin merkityksestä ja vaativuudesta kasvaa julkisella sektorilla. Se on edellytys, jotta johtajuutta ja esimiesten erilaista tukea ja jatkuvaa koulutusta vahvistetaan.

Esimiesten jaksamisen ja onnistumisen kannalta johtamiskoulutus, työnohjaus ja sparraus eri muodoissaan on ensiarvoisen tärkeää. Näin esimiehet barometrin mukaan itsekin asian kokevat. Hyvä psykologinen tietämys ei tietysti yksin auta, mutta kun esimiehenä ymmärtää ihmisen käyttäytymisen lainalaisuuksia ja mielen toimintaperiaatteita, on helpompi toimia arjen mutkikkaissa ja usein hyvin vaikeissa tilanteissa. Sitä mukaa kun esimies voi luottaa omaan ihmistuntemukseensa ja johtamisnäkemukseensä ja ennen kaikkea omalta esimieheltään saamaansa tukeen, hän voi säilyttää paremmin rauhallisuutensa ja harkintakykynsä organisaation ongelmatilanteissa, muutosmyrskyissä ja muissa vaativissa esimiestehtävissä.

6. Keinoja julkisen johtajuuden kehittämiseen

Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa julkisen johtamisen kehittämiseen arvioimalla eri keinojen merkitystä siihen.

6.1 Eri keinojen merkitys julkisen johtamisen kehittämisessä

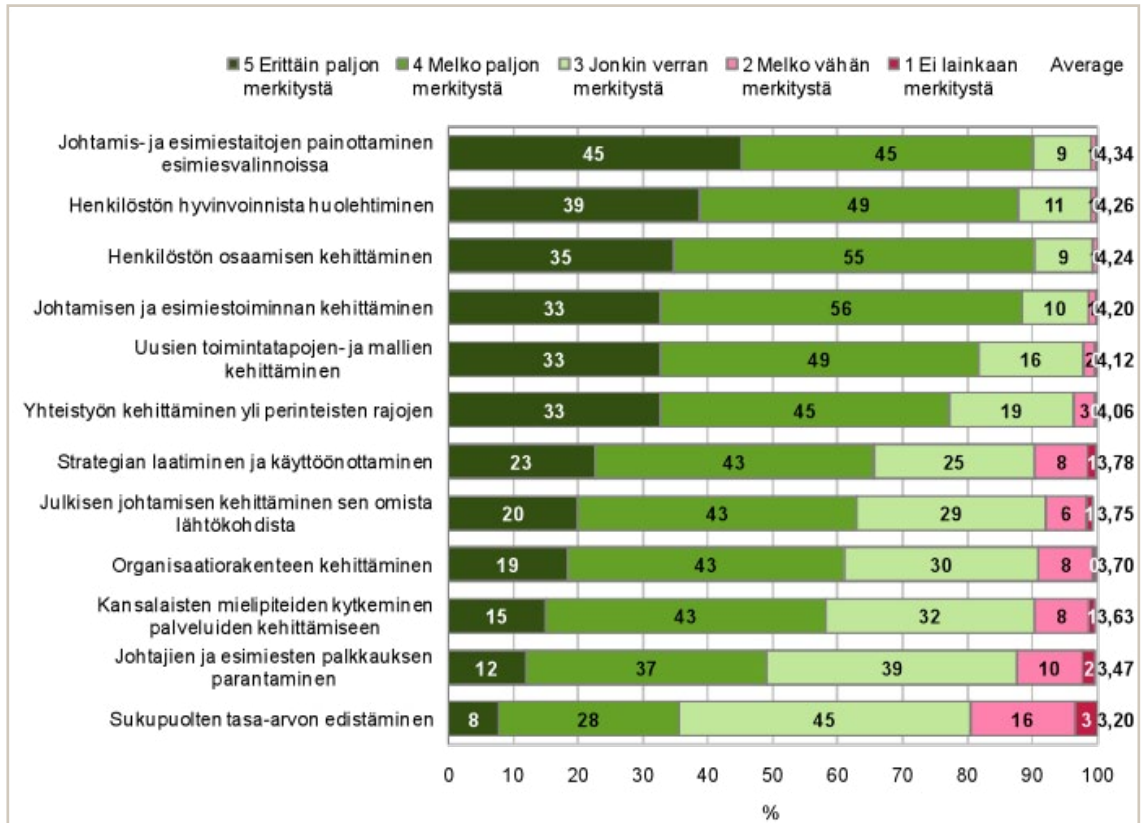
Esitetyistä keinoista selvästi tärkeimmiksi julkisen johtamisen kehittämisessä nousevat johtamis- ja esimiestaitojen painottaminen esimiesvalinnoissa, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja osaamisen kehittäminen sekä johtamisen ja esimiestoiminnan kehittäminen. Myös uusien toimintatapojen ja -mallien kehittämisellä sekä yhteistyön kehittämisellä yli perinteisten rajojen katsotaan olevan paljon merkitystä johtamisen kehittämisessä.

Johtajien ja esimiesten palkkauksen parantamista pidetään kuntatasolla varteenotettavampana keinona kuin muilla hallintotasolla. Muuten erot hallintotasojen välillä ovat pieniä.

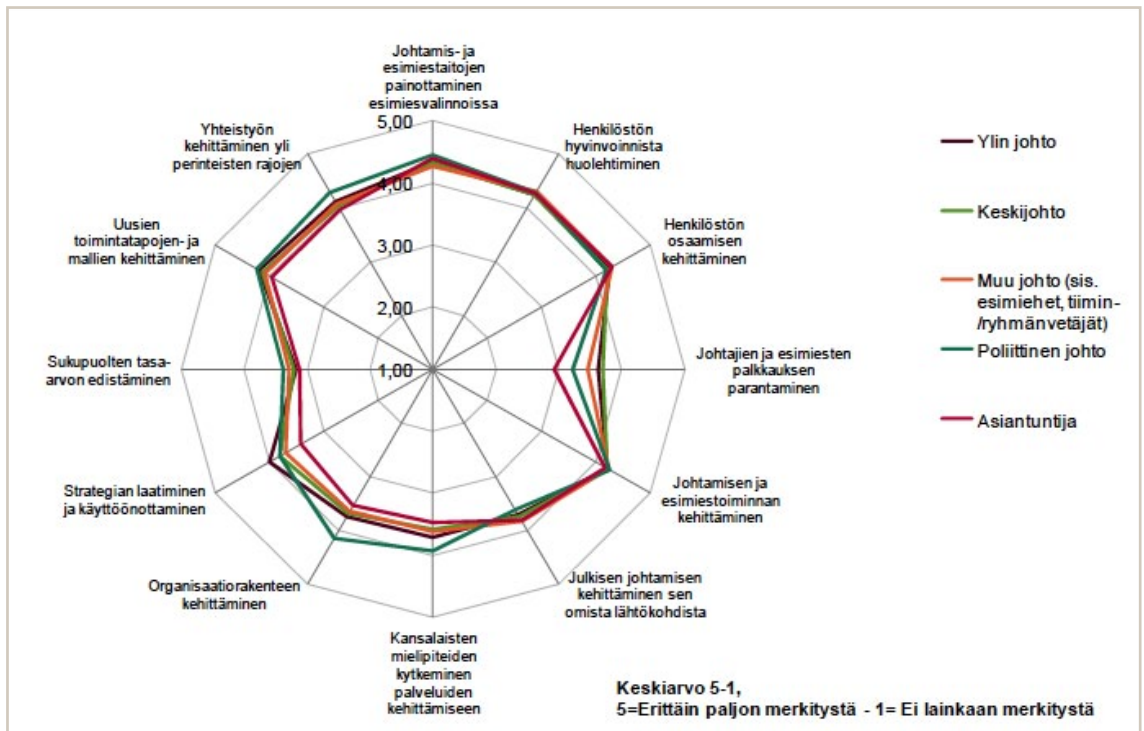
Organisaatorakenteen kehittämistä, kansalaisten mielipiteiden kytkemistä palveluiden kehittämiseen ja yhteistyön kehittämistä yli perinteisten rajojen kannattavat muita useammin poliittiset päättäjät.

Strategian laatimista ja käyttöönottamista pitää muita useammin merkittävänä ylin johto.

Ei liene kovin yllättävää, että johtajien ja esimiesten palkkauksen parantamista kannattavat useimmin ylimmän ja keskijohdon edustajat. Vähiten siitä innostuvat asiantuntijat ja poliittinen johto.



Kuva 44 Eri keinojen merkitys julkisen johtamisen kehittämisessä



Kuva 45 Eri keinojen merkitys julkisen johtamisen kehittämisessä, mielipide organisaatioaseman mukaan

6.2 Kehitysehdotukset julkisen johtamisen kehittämiseen

Vastaajilta kysyttiin valmiiksi esitettyjen keinojen lisäksi, että tuleeko heille mieleen muita keinoja, joilla olisi merkitystä julkisen johtamisen kehittämisessä. Ehdotuksia tuli runsaasti. Seuraavassa esitetään joitakin esimerkkejä kehitysehdotuksista.

- Poliittisen johdon ja virkamiesjohdon välille tarvitaan selkeä roolitus ja rajat. Yhteistyötä tulee kehittää.
- Henkilöstön ja esimiesten välistä avoimuutta ja molemminpuolista yhteistyötä tulee lisätä organisaatiossa.
- Johtajiksi halutaan ”ammattijohtajia”, joilla on rohkeutta, dynaamisuutta ja päätöksenteko- ja vastuunkantotaitoja. Valinnoissa tulisi painottaa johtamistaitoja eikä poliittista suuntausta.
- Johtajien osaamista tulisi laajentaa kokonaisvaltaisemmaksi – myös ihmisten johtaminen ja talousosaaminen ovat tärkeitä.
- Esimiesten valintakriteerejä tulisi kehittää ja esimiehen roolissa pitäisi ratkaista asiantuntijuuden ja esimiesroolin välinen painotus.
- Lisää liikkuvuutta julkisen ja yksityisen sektorin välille – yhteistyön kehittäminen ja integraatio.
- Ylimmän johdon tehtävien tulisi olla määräaikaista.
- Työnkiertoa tulisi lisätä – toimintatapojen kehittämiseksi ja henkilöstön etenemisedellytysten parantamiseksi.
- Tehtävät ja resurssit tulisi tasapainottaa. Resurssien niukentuessa myös tehtäviä tulisi priorisoida ja karsia.
- Jatkuvat hallinnolliset ja organisatoriset muutokset syövät voimavaroja, toimintakykyä ja kehittämishaluja. Aika ja voimavarat kuluvat muutosten hallintaan ja muuttuviin käytänteisiin. Uuden strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen ontuu.
- Keskityttäisiin enemmän varsinaiseen perustyöhön ja substanssiin, vähemmän suunnittelua ja kehittämistä.
- Tuottavuusohjelman pitäisi olla muutakin kuin henkilöstön vähentämistä, perusteellisempaa työtä ja analyysiä, jonka lopputuloksen tulisi onnistua yhdellä kerralla. Ei jatkuvaa muutosta.
- Julkisen sektorin kehittämisessä tulisi huomioida ennen kaikkea julkisen sektorin erityispiirteet sekä hyödyntää siihen sopivia käytänteitä muilta sektoreilta. Myös toiminta kansainvälisessä toiminta ympäristössä on huomioitava.

6.3 Miten Sitra voisi kehittää julkishallinnon johtamista

Haastattelun lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa, miten Sitra voisi kehittää julkishallinnon johtamista. Ideoita tuli runsaasti.

Muun muassa tällaisia ajatuksia esitettiin:

- Johtajuuden tutkimuksen ja koulutuksen tuottaminen erityisesti julkisen sektorin näkökulmasta.
- Esimies- ja alaistaitojen koulutusta.
- Keskustelun herättäminen tulosten julkaisulla.
- Vertaistukijärjestelmän kehittäminen julkishallinnon johtajille.
- Foorumeita ylimmän johdon keskustelulle ja kanssakäymiselle.
- Miettiä, miten saadaan vakautta ja pitkäjänteisyyttä tavoitteisiin huolimatta poliittisten päättäjien vaihdoksista.
- Analysoida julkisen hallinnon ja johtamisen tavoitteita ja arvioida toimituutta suhteessa tavoitteisiin.
- Kehittää työkaluja johtajuuden ja esimiestyön kehittämiseen.
- Tukea esimiesrekrytoinnin kehittämiseen.
- Kartoittamalla ja jakamalla hyviä, toimivia käytäntöjä eri sektorien välillä.

Alla vielä suoria lainauksia kommentteista.

Tutkimukseen ja tiedon tuottamiseen liittyen:

- "Johtajuuden tutkimuksen ja koulutuksen tuottaminen erityisesti julkisen sektorin näkökulmasta.
- "Itse olen varsin tyytyväinen Sitran tämänhetkiseen työhön, jossa tutkitaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä julkisten palvelujen tuottamisessa."
- "Jalkauttamalla esimerkiksi tämän tutkimuksen tulokset johtamis-, esimiestyön koulutuksen kehittämiseen."
- "Keskustelun herättäminen tulosten julkaisulla.
- "Sitra voisi ylläpitää julkisen johtamisen kehittämistä ja problematiikkaa, joka esim. tämän kyselyn avulla hahmottuu. Mukana tukemassa uudenlaisten johtamisjärjestelmien tuloa koulutuksen, arvioinnin ja tutkimuksen avulla."
- "Kun tutkimustulokset julkaistaan, niiden pitäisi olla pureskeltavassa muodossa ja tiedoksi kaikille."
- "Sitra on tietysti organisaatio, joka eri tutkimustietoa välittämällä (pystyy vaikuttamaan), rahallista tukea erilaisiin hankkeisiin, kun julkisella sektorilla rahapula heijastuu kaikkeen, niin rahoituksella pystyy vaikuttamaan."

- "1) Kartoitukset ovat päällimmäisinä. Voisi konkretisoida, missä tilassa valtionhallinnon johtaminen nyt on verrattuna muihin hallinnon osa-alueisiin ja myös verrattuna yksityissektoriin. 2) Tulevaisuuteen liittyvä arviot: Mihin johtamisessa ylipäätään ollaan menossa. Joitakin arvioita on olemassa, mutta lisä ei olisi pahitteeksi, sillä maailma muuttuu kovaa vauhtia."
- "Seppo Määtän tuore raportti on ollut hyvä julkiseen johtamiseen jäsentämään kokonaisuutta... On tärkeää saada tietoa julkisesta johtamisesta ja mahdollisuuksista kehittää sitä."
- "Pitäisi julkishallinnossa päästä yhteismitallisiin työilmapiiritutkimuksiin. Yhteismitallisuuden kautta pitäisi pyrkiä benchmarkingiin julkisyhteisössä. Tulosten olisi oltava julkisia (ei työpiste- vaan organisaatiokohtaisesti). Ei pitäisi tarkastella pelkkää johtamista, vaan lähteä johtaja-alainen -roolista. Loppujen lopuksi aika vähän eroa, millainen hyvä johtaja ja millainen hyvä alainen. Johtajia joko kehutaan liikaa tai syyllistetään."
- "Kerätä tietoa eri maiden johtamiskulttuureista ja eri virastoista hyviä ratkaisuja, konkreettisesti hyviä malleja"
- "Sitra voisi tehdä yhteistyötä niiden organisaatioiden kanssa, jotka julkisessa hallinnossa vastaavat johtamisesta. Voisi tuottaa tutkimustietoa esim. vastaavista organisaatioista muista maista."
- "Sitra on varmaan sentyyppinen, että tutkii yhteiskuntaa kokonaisuutena ja miten hyvällä hallinnolla voidaan kehittää koko yhteiskunnan hyvinvointia, tutkimuksellista taustatyötä (Sitralta)."
- kanssa työtä mutta toimivat hyvin kaukana toisistaan."
- "Tukemalla työtä, joka tähtää puolueettomien ja asiantuntevien selvitysten tekemiseen, jotta poliitikot saisivat tietoa asioista, joista tekevät päätöksiä. Päätöksentekijöitten tietotasoa on nostettava."
- "Sitran rooli on tuoda tulevaisuuden vaihtoehtoisia malleja tarkasteluun. Tulevaisuuden tutkimisen jalkauttaminen julkiseen hallintoon"
- "Yleisempi tulevaisuustutkimuksen kytkeminen hallinnon johtamiseen ja muutoksiin."

Koulutuksen tuottaminen ja koordinointi:

- "Esimies- ja alaistaitojen koulutusta.
- "Säännöllisiä koulutuksia julkisen alan esimiehille myös Pohjois-Suomessa. Poliittisten luottamushenkilöiden kouluttaminen pakolliseksi KAIKILLE luottamushenkilöille (mikä on luottamushenkilön rooli ja mikä taas ei)."
- "Sitralla voisi olla esimiehille suunnattuja koulutuspäiviä, kokemusten vaihtosessioita tai round table keskusteluja."
- "Säännöllinen päivitys esimiestyöhön liittyvästä lainsäädännöstä. Ja olisi säännöllisesti toistuvaa eli pääsisi mukaan myöhemmin jos tulisi este."
- "Johtamiskoulutuksia on monenlaisia, mutta kuntasektorille suuntautuvaa johtamiskoulutusta ei ole olemassakaan. Kuntasektorilla joudumme toimimaan poliittisen päätöksenteon kanssa, joka on oma alueensa. Kunta-alan johtamisen mallia olisi hyvä kehittää. Nyt on korkean hierarkian

malleja ja matalan hierarkian malleja. Johtamisen on tultava lähemmäs henkilöstöä ja myös asiakkaitamme.”

- ”Johtamiskoulutus on hyvin hajallaan ja konsultteja on paljon. Voisiko ajatella, että Sitra tai joku vastaava edes jollain tavoin koordinoisi ja/tai ohjaisi koulutusta niin, että voisi luottaa saatavan koulutuksen tasoon – sertifiointi?”
- ”Voisi edes tunnistaa minkälaista johtamistarvetta on erikokoisissa kunnissa ja sen jälkeen organisoida vastaavanlainen koulutus. erikseen luottamushenkilöiden- ja johdon koulutus”
- ”Eri hallinnonalojen johtajien yhteinen kehittäminen, sellaista esimiestyötä ja johtamista, joka lähentää kohti yksityistä”
- ”Henkilöstöjohtamisen välineet. Olemme vahvoja substanssijohtajia, mutta ihmisten johtaminen on vaikea laji. Tässä olisi mahdollisuuksia parantaa, sillä omassa koulutuksessamme ei anneta valmiuksia tähän.”
- ”Edesauttaa poliittista päätöksentekoa ja viranomaisten ylätasoa perehtymään operatiivisen tason realiteetteihin tarvittavien todellisten toimintaedellytysten turvaamiseksi.”
- ”Johtajien verkostoituminen, nähdään ongelmat. Rohkean johtamisen koulutus. Miten nähdä virkamiestyö uudella tavalla.”
- ”Olisiko mahdollista, että järjestäisi seminaarisarjan, jossa olisi maailmanluokan esiintyjä johtamisen kehittämisessä. Positiivisilla esimerkeillähän niitä saadaan. Koulutus on aika hyvin järjestetty (Aalto-yliopisto jne.), mutta Sitra voisi luoda keskustelufoorumia, esim. juuri seminaarisarjan. Samassa yhteydessä voisi olla jotain vapaamuotoistakin. Sellaista traditiota ei ole julkishallinnossa. Valtionhallinnossa on yleensä kynnys osallistua maksullisiin seminaareihin.”
- ”Mentorointijärjestelmä esimiehille. Lyhyemmät johtamiseen liittyvät koulutukset, ei aina pitimmät tutkinnot. Työ- ja organisaatiopsykologian osaamista lisättävä, myöskin koulutukset, work shopit”
- ”Samanaikaista koulutusta sekä poliittisille että käytännön johtajille sekä valtion että kuntien puolella. Että puhuttaisiin asioista samoilla nimillä ja käsitteillä.”
- ”Vuositainen kansallinen julkishallinnon ‘esimiesakatemia’ voitaisiin perustaa vrt. esim. puolustusvoimien Maanpuolustuskurssi.”
- ”Julkisen johtamisen kansallinen kehittämisohjelma siten, että se ei rajoitu pelkästään virastojen ja ministeriöiden ylimpään johtoon, vaan koskee koko esimieskenttää muutaman henkilön esimiehestä aina ylös saakka. Eri tasoille täytyy räätälöidä omanlaisensa koulutus, joka tukee arkisessa työssä. Yksi koulutus ei voi käydä kaikille. Sitra pystyisi nostamaan asian julkiseen keskusteluun.”
- Sitra voisi enemmän puuttua luottamushenkilötoiminnan kehittämiseen.”

Vertaistukijärjestelmän, verkostoitumisen ja keskustelufoorumien kehittäminen julkishallinnon johtajille:

- "Alueellisia johtamisen vertaisryhmiä käsittelemään johtamista ja kehittämistä."
- "Benchmarkkaus, yhteiset toimintatavat, mallit. Toimintamallien rakentamista ja tilaisuuksien järjestämistä, foorumien koollekutsumista. Ei välttämättä koulutusta, vaan ajatusten hakemista. Miten muualla, esim. Euroopassa on näitä asioita lähestytty, onko jotain, mistä me voisimme ottaa oppia."
- "Koulutuksen ja kokemuksen vaihto, tarvitaan peilejä, foorumeja ja paneelleja, joissa tulisi ilmi esimerkkejä sekä hyvistä että huonoista tilanteista."
- "Loisi vertaisryhmän, jossa olisi vastaavissa asemissa olevia henkilöitä hallinnon aloilta, keskusteluryhmä, jossa voisi luottamuksellisesti keskustella ja siirtää tietoa kokeneilta kokemattomille."
- "Erilaisten organisaatioiden johtajien tulisi vaihtaa kokemuksiaan (yhteiset seminaarit kaikille tärkeiden johtamisongelmien teemojen puitteissa, yhteisiä koulutus- ja oppimistilanteita). Olisi tarjottava mahdollisuus oppia muilta (organisaatiot ovat eri kehitysvaiheissa). Yksittäisten mentoreiden yms. sijaan tulisi muodostaa erilaisia strategioita / sisältöjä edustavien johtajien suhteellisen säännöllisesti kokoontuvia palavereita / vuorovaikutusta ja oppimista edistäviä tilaisuuksia."
- "Yksi asia olisi verkostoitumisen lisääminen, sitä kautta pystyttäisiin jakamaan hyviä käytäntöjä ja opittaisiin tuntemaan muiden osaaminen paremmin. Tutkimus on tärkeässä roolissa."
- "Luomalla esimiesfoorumeita, missä eri alojen esimiehet voivat verkostoitua, oppia toisiltaan ja saada vertaistukea. Myös julkiseen johtamiseen liittyvää tutkimusta ja käytännönläheistä kehittämistä kaivataan edelleen lisää. Hyvää tutkimusta ja kehittämistä on olemassa toki jo nyt, mutta sitä kaivataan siis edelleen."
- "Mitkä ovat yhteiskunnan päämäärät, poliittiset, taloudelliset, lainsäädännölliset päämäärät ajatellen julkisen ja yksityisen suhdetta. Sitra voisi periaatteessa toimia foorumin organisoijana kaupallisen koulutuksen sijasta. Ministeriötkin tullaan olemaan nykyään toistensa kilpailijana. Näkisin roolin kolmantena osapuolena, korkeatasoisena foorumina. En ole siis tarjonnassa mallia, jossa Sitra rahoittaisi jotain uutta (koulutus)yhdistystä."
- "Vertaistukiasia (esim. kuntaliitto on kutsunut maakuntien liittojen puheenjohtajia pari kertaa vuodessa tapaamiseen). Aluehallinnon toimijoiden keskinäisen työnjaon selkiyttämisessä voisi olla ulkopuolinen taho."
- "Vertaistukiverkostot: aina ei löydy keskustelukumppaneita juuri niihin asioihin pienemmistä organisaatioista. Vuorovaikutteiset johtamiseen liittyvät forumit. Olisi johtamisen keskustelufoorumi, jossa saisi referaatteja ja benchmarking-tyyppistä asiaa, esim. sitran sivuilla, sillä kirjoja ei aina ehdi lukea."

Julkishallinnon omien johtamismallien kehittäminen ja konsultointi niiden toteuttamisessa:

- "Ongelma tulee siinä, että on olemassa hienot systeemit ja hankkeet, mutta miten ne muutetaan oman kunnan ongelmien ratkaisuksi. Suun-

nitteluvaiheessa voisi olla kuntien organisaatiosta edustaja, käytettäisiin kunta-caseja. On väsymistä johtamisjärjestelmiin: otetaan aina vaan uusia systeemejä, vaikkei edellistäkään ole vielä sisäistetty. Konkretiaa kaipaam: asiat esitettävä yksinkertaisesti. Varsinkin kun demokraattisessa järjestelmässä on luottamushenkilöitä, jotka eivät tee täysipäiväisesti tätä työtä.”

- ”Sitra voisi kehittää julkishallinnon johtamismallia. Voisi kehittää mallia, jolla melko byrokraattista systeemiä voisi muuttaa.”
- ”Sitra voisi määritellä valtakunnan tasoisesti, miten asiantuntijajohtaminen linjataan ja mitä se rooleina, vastuina jne. tarkoittaa organisaatioissa, esim. henkilöstöjohtaminen, tietohallintojohtaminen yms.”
- ”Julkishallinnon johtamiseen tarvitaan yrityselämän malleista poikkeavaa ‘pehmeämpää’ näkökulmaa, ja esimerkiksi toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseen muita keinoja kuin talouden mittareita, jotka voivat vinouttaa yhteiskunnan palveluja.”
- ”Julkishallinnon johtamisjärjestelmä joka sisältää yksinkertaisen seurannan ja raportoinnin ja joka liittyy strategian rakentamiseen”
- ”Sitran täytyy ymmärtää, että julkisjohtaminen on eri asia kuin yritysjohtaminen. Sen pitää myös ymmärtää, että julkishallintoa eivät voi pätevästi konsultoida yksityissektorilta tai yliopistomaailmasta tulevat henkilöt, joilla ei ole mitään kokemusta julkisjohtamisesta.”
- ”Määritellä se, mitä julkishallinnon johtajilta toivotaan ja odotetaan ja järjestää sitä vastaavaa trainingiä.”
- ”Jospa saisi jonkinlaista opastusta siihen, mitä yksityispuolen johtamista olisi oikeasti sovellettavissa julkisella puolella.”
- ”Julkinen johtaminen. Millä tavalla otetaan asiakasrajapinta huomioon. Sen annetaan tuoda elementtiä julkiseen johtamiseen.”
- ”Eri valtionhallinnon sektoreille jakaa hyviä käytäntöjä ja malleja ja verrat niiden sopivuutta ko. sektorille”
- ”Julkisen johtamisen erityispiirteet, mitä se edellyttää johtamiselta. Lisäarvoa yleisille johtamisteorioille ja trendeille, joita saa helposti konsulteilta yms. Ylisektoriaalisen toiminnan laajentamista, rikottaisiin näitä rajoja. Varautuminen sukupolvivaihdokseen”
- ”Sitraan tulisi saada kokonaisvaltaisen ohjelman kautta mukaan kokeilukuntia, jotka ovat valmiita kokeilemaan erilaisia organisoitumismalleja. Sektoroituminen ja yhteistyönpuute vievät kuntien rahoitusta turhaan (esimerkkinä koulusektori ja nuorisosektori tekevät samojen asiakkaiden
- ”Sitra tuota noin...pitäisi ymmärtää että julkishallinnon johtaminen ei ole samaa kuin yksityissektorin johtaminen, julkisessa johtamisessa ei tavoitella voittoa, vaan palvelut on tarkoitettu kaikille ja ne kustannetaan lähtökohtaisesti verovaroin ja toiminnan pitää olla julkista, läpinäkyvää, ja sen pitää olla tasapuolista ja oikeudenmukaista ja nämä ei päde yksityiseen yritykseen.”
- ”Sitra, samoin kuin muut tällaiset ulkopuoliset tahot, voi ulkopuolisen näkökulmasta auttaa identifioimaan keskeisiä ongelmia ja haasteita varsinkin, jotta saadaan johtamisen käytännöt samantyyppisiksi kautta valtionhallinnon. Nimenomaan ajatellen isoa helikopteriperspektiiviä ja

laajoja johtamiseen liittyviä kysymyksiä, jotka ovat yhteisiä kaikille. Konkreettisia ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi, haasteiden identifiointi ei pelkästään riitä.”

- ”Sitran pitäisi keskittyä julkishallintoon, eikä ottaa sitä yleisjohtamisena. Sitra saisi etsiä julkishallinnon erityiskysymykset ja ottaa ne framille ja muistaa vähän ihmisiä välillä, Sitralla tahtoo mennä liikaa näihin taloushommiin. Ihmiset pitäisi ottaa huomioon, enemmän johtamisen psykologiaa julkishallintoon.”

Julkisen hallinnon ja johtamisen tavoitteiden analysointi ja tulosten arviointi suhteessa tavoitteisiin:

- ”Kaikki kehittäminen/johtaminen lähtee arvioinnista. Sitran tulisi arvioida nykyisiä johtamisrakenteita, palvelevatko tehtäviään. Ei tule kehittää ennen arviointia.”
- ”SITRA voisi teettää ulkopuolisia arviointeja aluehallinnon uusiin organisaatioihin. Tuottavuusohjelman aito arviointi; mitä se on merkinnyt ja miten sitä johdetaan? Tietohallintojärjestelmät olisi saatava toimiviksi ja yhteensopiviksi.”
- ”Varmaankin olisi syytä analysoida julkisen hallinnon johtamisen tavoitteita - ja miettiä toimiiko johtaminen suhteessa niihin. Tavoitteet eivät julkisessa johtamisessa kuitenkaan ole niin yksinkertaisia tai selkeästi määriteltävissä kuin yksityisellä puolella.”
- ”Voisi opettaa poliittisille päättäjille tulosjohtamista. Useimmat poliitikot ovat virkamiesten viettämissä, vaikka käytännössä politiikka tulee ensin. Poliittiset päättäjät eivät ole ajan tasalla. Sos. ja terv. puolella poliittiset tavoitteet pitäisi osata määritellä ja pyrkiä niihin. Tavoite ei vain euroja. Kunnallisjohtajilla pitäisi olla koulutusta. Poliittinen päätöksenteko ei voi olla vastuutonta. Mitä tiukemmat ovat ajat, sitä suurempi on vastuu. Kurssi: Mikä on kunnallisen poliittisen päättäjän ammattitaitovaatimus.”
- ”Tällä hetkellä tilanne on mennyt siihen, että julkisen hallinnon säästötavoitteet on laitettu poliittisesti yhdeksi keskeiseksi yhteiskunnalliseksi tavoitteeksi. Pystyttäisiinkö tekemään sellaista tutkimusta, jossa todettaisiin ne kaikki tehtävät, joista julkisen sektorin on vastattava byrokratioineen ja sen jälkeen katsottaisiin se henkilötyömäärä, mikä näiden tehtävien hyvään hoitamiseen vaadittaisiin eikä lähdetäisi ensiksi säästötavoitteista ja sen vaatimista supistuksista. Työssä jaksamisen kehittäminen työtaakkaa pienentämällä olisi yksi keino jatkaa työuria. Tällä hetkellä työmäärät valtion hallinnossa on mielettömät. Työssä jaksamista pitäisi kehittää myös siten, että työtehtävät ovat mielekkäitä, tehtävänjako tasapuolista sekä kannustimet kunnossa.”

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen

Pauli Juuti

Mitä johtamisen kehittäminen on?

Johtamisen avulla vaikutetaan sekä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen että organisaatiossa työskentelevien ihmisten työn ja elämisen laatuun. Miten johtaminen jäsennetään organisaatiossa ja miten sitä toteutetaan, ei siksi ole samantekevää.

Se miten jäsenämme johtamisen ja miten sitä toteutamme, heijastuu johtamisen kehittämiseen. Johtamisen kehittämiseen vaikuttavat myös ne vaateet, joita syntyy hyvän johtamisen ja käytännössä toteutuvan johtamisen välisestä erosta. Tätä eroa kasvattaa nykyinen julkisten organisaatioiden tilanne, joka asettaa uusia haasteita johtamiselle.

Voidaksemme määritellä, mitä johtamisen kehittäminen on, meidän on ensin määriteltävä, mitä tarkoitamme johtamisella. Onnistunut johtaminen on tietyn pulman kohdanneiden ihmisten jakamaa toimintaa, yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnan määrittämistä. Jaettu johtaminen perustuu runsaalle kanssakäymiselle ja sellaisille ihmisten välisille suhteille, joissa ihmiset voivat tulkita toistensa tekemiä merkityksenantoja siitä tilanteesta, jonka organisaatio kulloinkin kohtaa.

Johtaminen koostuukin viime aikoina omaksutun näkökulman mukaisesti yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja yhteisen suunnan etsimiseksi. Yhteisten tukintojen ja suunnan määrittelyiden tulisi lisäksi aikaansaada innostusta ja hyvää yhteistoimintaa valittujen päämäärien aikaansaamiseksi.

Uudenlaisen näkökulman omaksuminen johtamisesta heijastuu myös siihen, millaiseksi johtamisen kehittäminen jäsennetään. Perinteisesti johtamisen kehittämisen on nähty koostuvan niistä pyrkimyksistä, joiden avulla pyritään auttamaan henkilöä selviämään johtamis- tai esimiesrooleissa.

Perinteinen johtamisen kehittäminen onkin keskittynyt esimiesten tietojen ja taitojen lisäämiseen. Tavanomaisesti esimiehiä on kehitetty luentojen, johtajuuden arviointien ja erilaisten harjoitusten avulla. Näin on pyritty antamaan tiedollisia ja taidollisia ja taidollisia valmiuksia esimiehenä toimimiselle. Esimiehenä kehittyminen on samastettu ihmisenä kehittymiseen.

Nykyisin johtaminen nähdään kontekstuaalisena ja jaettuna toimintana. Tällöin johtamisen kehittämistä pidetään työtä tekevien henkilöiden yhteisen päämäärähakuisen, sitoutuneen ja koordinoitun toiminnan kehittämisenä. Näin nähtynä

johtamisen kehittäminen on työyhteisön em. seikkoihin liittyvää kollektiivisen kyvykkyyden kehittämistä. Tämän näkökulman mukaan työyhteisöllä voi olla enemmän tai vähemmän kyvykkyyttä saada aikaan johtamiseen liittyviä tuloksia, kuten yhteisiin päämääriin sitoutumista tai kykyä tehdä hyvää yhteistyötä liiketoinnallisten päämäärien aikaansaamiseksi.

Myös johtamisen kehittämisessä on otettu viime aikoina huomioon johtamisen kontekstuaalinen ja jaettu luonne. Tämä on aiheuttanut sen, että on luotu kehittämisohjelmia, jotka ovat sekä ongelma- että oppilaskeskeisiä. Tällaisia ovat mm. toiminnasta oppimista, coachingia, mentorointia ja triathlonvalmennusta sisältävät johtamisen kehittämisohjelmat

Millaisia tavoitteita johtamisen kehittämiseksi tavanomaisesti asetetaan?

Johtamisen kehittäminen voidaan nähdä kaikkina niinä toimenpiteitä, joiden avulla voidaan lisätä henkilön kyvykkyyttä toimia esimiesrooleissa. Koska tämä määritelmä on laaja, on myös lukuisia erilaisia keinoja, joiden avulla johtamisen kehittämistä voidaan tehdä. Johtamisen kehittämisen menetelmällistä kirjoa lisää se, että johtamisen kehittämistä tarvitaan useista eri syistä. Johtamisen kehittämistä voidaan tehdä siksi, että halutaan parantaa organisaation ja esimiesten suorituskykyä. Sitä voidaan tehdä siksi, että tarvitaan uusia esimiehiä joko organisaation kasvun tai esimiesten vaihtuvuuden tai eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Myös organisaatiomuutokset edellyttävät usein johtamisen kehittämistä. Uusien strategioiden ja ajattelutapojen käyttöönotto edellyttää useimmiten myös esimiesvalmennusten toteuttamista.

Johtamisen kehittämisellä on myös keskeinen rooli siinä, että se valmentaa esimiehiä kehittämään entistä vaativampiin tehtäviin. Tätä usein talent managementiksi kutsuttua osaa johtamisen kehittämisessä ei tule aliarvioida, sillä sen kautta turvataan riittävän potentiaalisen johdon olemassaolo organisaatiossa.

Johdon kehittämisellä on myös keskeinen rooli organisaation toiminnan kehittämisessä. Esimiesten tulisi kyetä organisoimaan ja johtamaan vastuualueensa toiminnan kehittämistä sekä uudenlaisten tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Mikäli esimiehet eivät osaa kunnolla johtaa ryhmiä niin, että ihmisten luovuus ei pääse kunnolla esille, organisaation toiminta alkaa kärsiä.

Johtamisen kehittämisellä on liittymäkohtia sekä yksittäisten esimiesten että koko organisaation kehittämiseen. Johtamisen kehittämistä ajateltaessa kiinnitetään usein huomiota vain yksilöiden kehittämiseen. On kuitenkin muistettava, että onnistuakseen johtamisen kehittämisen on liityttävä hyvin yhteen organisaation muiden prosessien kuten seuraajasuunnittelun, suorituksen johtamisen, palkitsemisjärjestelmän ja rekrytointijärjestelmän kanssa.

Millaisten menetelmien avulla johtamisen kehittämistä voidaan toteuttaa?

Johtamisen kehittämistä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Vaikka organisaatiossa ei olisi systemaattista johtamisen kehittämistoimintaa, voivat yksittäiset esimiehet kehittää omaa toimintaansa työnsä kautta ja itseopiskelun avulla. Yksittäisen esimiehen suorittamaa työssä oppimista edesauttaa, mikäli hän alkaa systemaattisesti havainnoida omaa toimintaansa ja kehittymistään. Oman toiminnan reflektointi onkin niin esimiehenä kehittymisen kuin ihmisenä kasvun perusta, jota systemaattisintaan organisaation suorittama johtamisen kehittäminen ei voi sivuuttaa.

Työkokemuksen osuus johtajan kehittämisessä on merkittävää. Hyväksi johtajaksi voi tulla vain oppimalla omista kokemuksistaan. Parhaimmillaan myös ns. virallinen johtamisvalmennus ottaa huomioon sen, että johtamista voi pääasiassa oppia vain johtamistehtävissä toimimalla ja tässä oppimisessa auttavat sekä tiedolliset että taidolliset valmennukset sekä coaching-istunnot.

Organisaation virallisen johtamisen kehittämisohjelman mukaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi esimiehille ja johdolle suunnatut valmennustilaisuudet, 360-asteen arvioinnit ja palautetilaisuudet. Itseopiskelua voi suorittaa lukemalla, käymällä luentotilaisuuksissa ja avoimen yliopiston kursseilla. Työssä tapahtuvia kehittämistoimenpiteitä ovat esimerkiksi erilaiset kehittämistehtävät, siirtymien tehtävistä toiseen ja toiminnasta oppimiseen liittyvät hankkeet. Erityiseen kehittämissuhteeseen perustuvaa kehittämistä voidaan tehdä mm. coaching- ja mentorointijärjestelmien avulla.

Suuri osa johtamisen kehittämisestä tapahtuu niin, että esimiehinä toimivat henkilöt oppivat omista kokemuksistaan. Jokainen esimies on varmasti itse havainnut muutoksia omassa toiminnassaan, kun on ollut vuosikausia esimiesasemassa. Nämä muutokset ovat usein syvälekäyviä ja vaikuttavat aina esimiehen identiteettiin asti. Tutkimusten mukaan esimiesten omasta mielestä kaikkein vahvimmin heitä ovat uransa varrella opettaneet erilaiset vaikeat tilanteet ja toimeksiannot. Näin sanoo yli puolet kaikista esimiehistä eri puolilla maapalloa. Noin 20 % esimiehistä on sitä mieltä, että he ovat oppineet esimiehisyyttä erilaisten coaching- ja mentorointijärjestelmien kautta. Vastaavasti lähes 20 % esimiehistä sanoo, että heille pääasiallinen esimiehisyyden oppimisen lähde on ollut erilaisille valmennustilaisuuksille osallistuminen.

Koska esimieheksi kasvaminen tapahtuu pääosin omia kokemuksia reflektoiden, pyritään tämä johtamisen valmennuksessa ottamaan huomioon niin, että tilaisuudet koostuvat erilaisista palautteenkäsittelysesioista ja coachingista. Näiden molempien aikana valmennustilaisuuksien osallistujia kutsutaan mukaan reflektimaan omia kokemuksiaan. Valmennustilaisuudet tarjoavatkin turvallisen foorumin, jossa esimiehet voivat ottaa ikään kuin askeleen taaksepäin ja tarkastella omaa toimintaansa vertaisryhmän ja valmennustilaisuuksien vetäjän tuella sekä tilaisuuden tarjoaman diskurssin (kielen ja puhetaipojen) avulla.

Sekä palautetilaisuudet että coaching-sessiot tarjoavat turvallisen oppimisympäristön, jossa osallistujat voivat pohtia kokemuksiaan ja avartaa omaa kokemuspiiriään niin, että he rohkenevat työssään kokeilla uusia lähestymistapoja. Osallistujan tulisi tällöin voida kokea, että palautteen antaja ja coach ovat hänen puolellaan ja pyrkivät kaikin tavoin tukemaan hänen toimintaansa ja menestystään. Tämä asettaa palautteen antajalle ja coachingia suorittaville henkilöille suuria vaateita. Heidän tulisi ennen muuta omata erinomaiset tunneälytaidot.

Johtamisen kehittämisen onnistuminen liittyy keskeisesti siihen, kuinka tiiviisti johdon kehittäminen on kytketty osallistujien työhön, työympäristöön ja työssä menestymiseen. Johdon kehittämisellä on vastavuoroisia vaikutuksia organisaatioille ja ihmisille. Kun ihmiset oppivat organisaatiokontekstissa ja saavat uusia valmiuksia, he kykenevät vaikuttamaan organisaation toimintaan entistä enemmän. Johtamisen kehittämisessä pyritään rakentamaan myönteinen kehä, joka perustuu osaamisen kasautuvien vaikutusten esimiehille antamiin mahdollisuuksiin. Tällaisten myönteisten kehien aikaansaaminen on hyödyllistä myös organisaatioille. Valitettavasti kuitenkin myös kielteiset kehät ovat mahdollisia. Kielteinen kehä perustuu siihen, että johtamistaidolliset puutteet ja kyvyttömyys sekä haluttomuus kehittyä esimiehenä liittyvät toisiinsa.

Joissakin tutkimuksissa on todennettu, että johtamisen kehittämisellä on yhteys organisaation tuloksen kanssa. Ensinnäkin on kyetty tunnistamaan, että useiden organisaatioiden heikko taloudellinen tulos on seurausta mm. heikosta johtamis- ja esimiestoiminnasta. Toiseksi on kyetty osoittamaan, että kun organisaatiot kohtaavat muutoksia, ne jotka ovat kehittäneet johtamista strategisella tavalla, kykenevät reagoimaan muutoksiin sopivalla tavalla.

Liite 1: Organisaation johtaminen

Tyytyväisyyttä tuottavat asiat

Ohessa on poimintoja keskeisistä tyytyväisyyttä tuottavista asioista:

Johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa ja ennakoivaa.

- "Eteenpäin katsominen ja tulevaisuuden ennakointi."
- "Tilanteiden selvittäminen ja tulevaisuuden mallien kehittäminen pitkäjänteisesti"
- "Tulevaisuuteen katsominen ja johtamisen ottaminen haasteena."
- "Vahva vastuunotto. Kyky ottaa huomioon toimintaympäristön muutokset ja tulevaisuuden haasteet."
- "Toiminnan kehittäminen, uusien avausten keskusteluun tuonti.. ..todella osaavat johtajat jotka kykenevät näkemään pitkälle tulevaisuuteen."

Organisaatiossa on määritelty selkeästi vastuut ja toimintatavat ja kaikilla on yhteinen näkemys tavoitteista.

- "Tieto tehtävässä vaadittavasta työstä, se että toimenkuva on selvä"
- "Aika selkeä organisaatio. Vastuut on selkeästi määritelty. Palaverikäytäntö on toimiva ja ajatusten vaihto on säännöllistä."
- "Esimiehet ymmärtää roolinsa mikä esimiestyössä on tärkeää, kaikki ymmärtävät roolinsa, vahva kollektiivinen henki, päätösten jälkeen sama näkemys"
- "Johtamisjärjestelmä on mallinnettu, vastuut määritelty, perustuu vuorovaikutukseen, tavoitteisto ja kehityskeskustelut systemaattisesti."
- "Meillä on selkeät tavoitteet. Olemme selkiyttäneet organisaatiota. Minulla hyvät nuoret esimiehet ja suhteet esimiehiini ovat toimivat. Tulevaisuuden visiot ovat varsin selkeät."
- "Selkeät roolit, tiedonkulku ja yhteisen edun näkeminen."
- "Johtamisjärjestelmä on kunnossa. Jokaisella esimiehellä on velvollisuus ja mahdollisuus tulla kuulluksi. Järjestelmä luo edellytykset toimivuudelle."
- "Valtuudet ja vastuut ovat tasapainossa. Tukea ja seurantaa on tarpeeksi."

On luottamus alaisten osaamiseen ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn.

- "Vastuu ja vapaus. Luotamme toisiimme ja työskentelemme rinnakkain tavoitteita kohti."
- "Yksiköiden johtajilla suhteellisen vahva asema ja päätösvalta toiminnan kehittämisessä"
- "Yksilöitä kuunnellaan, työntekijät pystyvät vaikuttamaan työnsä sisältöön. Tavoitteet ovat tiedossa."
- "Annetaan mahdollisuus omaan... itsenäisyyttä on; ei liian tiukkaa ohjeistusta ja tukea tulee pyydettyäessä."
- "Pomo on huippu tyyppi. Löytyy vastuunantoa ja tukea kiperissäkin tilanteissa. On tavoitettavissa. Mutta antaa tehdä työtä itsenäisesti ja omilla resursseilla silloin kun se sujuu."
- "Mahdollisuus tehdä omaa työsarkaansa, ei ulkoa ohjautuvaa, mahdollisuus vaikuttaa omaan työrytmiin"

Avoimuus ja hyvä keskusteluyhteys on vahvuus.

- "Hyvä ja innostava henkilöstö sekä työilmapiiri antavat hyvät eväät johtamiselle. Vaikeistakin asioista on helppo puhua kun luottamus ja kunnioitus on molemminpuolista."
- "Keskusteleva työyhteisö, joka uskaltaa ottaa asioita esiin ja hakea niihin ratkaisua. Mielipiteet uskalletaan kertoa avoimesti ja kaikkien kuullen."
- "Esimiehet asiantuntevia, jotka kykenevät keskustelemaan asioista"
- "Keskusteleva johtamistyyli. Huomaa että sillä on ollut merkitystä, eli asiat ovat parantuneet ja korjaantuneet."
- "Päivittäinen keskustelumahdollisuus johtajan ja toisen esimiehen kanssa. Säännölliset esimiesfoorumit."
- "Henkilöstön mukaanotto asioitten käsittelyyn, henkilöstöä kuullaan päätöksenteossa."
- "Organisaation johtamismalli ei ole hierarkkinen. Henkilöstön jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen ja näkemyksiin johtamisen onnistumisesta kiinnitetään riittävästi huomiota"
- "Oma esimieheni on viisas, kannustava ja tukeva. Vaikuttaa siltä, että muidenkin kohdalla näin on. Uusi ylijohdaja kuuntelee ensin ja päättää vasta sitten. Edellinen teki toisin päin."

Hyvä henkilöjohtaminen.

- "Esimiesporukka on kehittynyt erinomaisen paljon. Eivät toimi pelkästään työnohjaajana vaan ihmisten ohjaajana. Tähän kehitykseen olen hyvin tyytyväinen."
- "Kehityssuunta on mennyt siihen, että asioiden johtamisesta ollaan siirtymässä ihmisten johtamiseen. Johtamiskulttuurin muutokset. Käskyttävästä johtamisesta kohti valmentavaa johtamista. Johtajat ovat vaihtuneet viime vuosina hyvin paljon, eli on tullut uusi sukupolvi. Tästä seuraa se, että yhteistyökykyisyys on lisääntynyt ja on tullut strategista silmää."

Esimiehet ovat saaneet koulutusta johtamiseen ja heillä on mahdollisuus koulutautua.

- "Esimiehet ovat oppineet johtamaan. Meillä on paljon satsattu esimiesten koulutukseen, coachingiin ja työnohjaukseen. Esimiehet ovat oppineet käsittelemään vaikeita asioita, sekin on pitkälti sen koulutuksen tulos."
- "Asiaan on nykyään kiinnitetty huomiota. Halutaan koko taloon yhtenäinen linja johtamiselle (kouluttautumisen kautta)."
- "Nimenomaan tällainen esimiestyön koulutussuunnitelma vuosittain keskittämiskoulutuksen kautta plus hyvä mahdollisuus käydä työnohjauksessa.. ..mahdollisuus ja kannustusta käydä kaikilla kursseilla (talon ulkopuolella) ja koulutusohjelmissa."

Esimiehet ovat asiantuntijoita alallaan.

- "Esimiehemme ovat kaikki oman alansa spesialisteja. Vahva substanssinhallinta kaikilla ja sitä kautta osaavia johtajia. Vahvoja ihmissuhdetyöläisiä, henkilöstöjohtaminen suuri vahvuus. Viime vuosina myös muutoksen hahmottaminen vahvuutena."
- "Henkilöstön tunteminen ja alakohtainen asiantuntijaosaaminen. Tulevaisuuden haasteiden tiedostaminen."
- "Asiajohtaminen loistavalla tasolla, jokainen esimies joutuu myös hoitamaan käytännön asioita."
- "Asiantuntijuus on mukana. On sekä asiantuntijuus sekä johtamiseen, että funktio-osaamiseen."
- "Esimiehet tuntevat sen substanssin, jota johtavat. Ihmisten johtamisessa tulisi kaikkien olla parempia"

Esimiehet ja johto tukevat toisiaan, johtoryhmätyöskentely toimii.

- "Olen tyytyväinen ylimmän johdon tukeen omassa esimiestyössäni."
- "Halu tehdä ja sitoutua hallituksen tekemiin päätelmiin. yksituumaisuus päätöksenteossa"
- "Esimiehen ja alaisen ja kiinteä yhteistyö ja esimiehen tuki, ml. strateginen tuki esimieheltä, priorisointi, esimiesten erikoiskoulutus, ei autoritääristä johtamista"
- "Sellainen tietoisuus siitä, että ongelmatilanteissa saa tukea."
- "Esimiesten välinen keskusteluyhteys sekä samalla tasolla että ylempään tahoon päin."
- "Johtoryhmätyöskentely ja tiedon vienti organisaation läpi myös välipor-taan esimiehille. Johtamisen kaksisuuntaisuus toimii myös. Tieto välittyy sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas."

- ”Esimiesten välinen yhteistyö. Auttaa yhteisen kulttuurin ja yhteisten pelisääntöjen rakentamiseen”
- ”Johtoryhmän sisällä tiivis yhteydenpito ja avoimuus.”

Tyytymättömyyttä tuottavat asiat

Ohessa on poimintoja keskeisistä tyytymättömyyttä tuottavista asioista:

Ei selkeitä linjanvetoja johdolta, tavoitteet jäävät hämäräksi.

- ”Organisaation sitoutuminen toimintaan ja tavoitteisiin on löyhää. Organisaation eri osia ja työntekijöitä ei veloiteta toimimaan strategiassa sovittuun suuntaan eikä oikeasti edellytetä toimintaa. Myös tulosten seuraaminen ontuu. Muutosten vieminen organisaatiossa eteenpäin on ongelmallista, koska muutokset koetaan mm. hankaliksi ja työteliäiksi ja ne voivat aiheuttaa ”ponnisteluja” organisaatiolle.”
- ”Pitäisi luoda yhteinen suunta ja tavoitetilä, jonne yhdessä mennään. Siilo-organisaation hiekkalaatikkojen reunat tulisi purkaa ja nähdä organisaation kokonaisuus yhteisenä tavoitteena.”
- ”Kaipaamme johdolta uskallusta ja rohkeutta vetää linjauksia kitinöistä huolimatta pitkälle tulevaisuuteen ja pitää niistä kiinni. Johto on johto eikä yt-neuvottelukunta. Selkeiden tavoitteiden varaan on helppo ennakoita ja rakentaa toimintaa.”
- ”Laajan organisaation toiminta on hajallaan, eikä kokonaisuutta johdeta riittävällä tavalla. Tuloksellisuus ja tavoitteellisuus jäävät hyvin paljon yksilöiden varaan. Työtasolla ei ole selkeää käsitystä tavoitteista.”
- ”Tehtävien priorisointia ei ole tehty, mihin keskitytään. Sisältää myös sen, mitä jätetään tekemättä. Kun valtion tuottavuusohjelma etenee, niin kaikkea ei voida tehdä.”

Johtaminen puuttuu, hoidetaan vain eteen tulevat asiat reaktiivisesti.

- Johtajien pitää tajuta, että johtaminen on keskustelevaa ja muita energisoivaa ja osallistavaa. Ei sitä, että istutaan pallillaan ja toivotaan, etteivät alaiset juuri vaivaa.”
- ”Johtamista ei ole. Johtaminen systemaattiseksi, järjelliseksi toiminnaksi.”
- ”Organisaation johtaminen perustuu vanhaan ja totuttuun käytäntöön. Ei pystytäkään näkemään muutoksia ja tulevia uusia tarpeita. Ajelehditaan virrassa.”
- ”Johdon pitäisi ottaa voimakkaampi rooli yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden mukaisen toiminnan ohjaamiseen.”
- ”Johtajat ei varsinaisesti johda tai vaadi ja asiat saa olla myöhässä.”

Hierarkkisuus, korostetaan sääntöjä ja kontrollia.

- "Liian hierarkkinen organisaatio. Siitä johtuen toimintakulttuuri ei ole minun mieleinen."
- "Johtaminen on liian hierarkkista ja organisaatorakenne siiloutunutta eikä tämän tilanteen muuttamiseen tunnu olevan aitoa halua."
- "Kulttuuri pitäisi luoda johtamismyönteisemmäksi siinä mielessä, että johtajat osaisivat, ehtisivät ja haluaisivat johtaa ja organisaatio toimisi tämän mukaisesti. Nyt luotetaan pelkästään hierarkiaan ja delegointiin."
- "Päällikkövirasto, jossa päällikkö määrää ja alaiset tottelee. Enemmän vastuuta alaisille ja luovuuden käyttöä ongelman ratkaisuisissa."

Roolit ja tehtävät ovat epäselviä.

- "Johtajuuden roolin ja tehtävän mieltäminen, valtuuksien antaminen. Selkeät roolit, selkeä valta, selkeä vastuu, selkeät tavoitteet pitäisi olla."
- "Vastuukysymysten selkiyttäminen, demokraattinen päätöksenteko ja viranhaltijat, kuka toimii milläkin tasolla, poliittinen päätöksenteko ja operatiivinen johtajuus pitäisi selkeyttää. Osaamisen ja hänelle kuuluvan vastuun kunnioittaminen, ettei kävellä yli."
- "Esimiestyöhön tulisi varata riittävästi aikaa. Tulisi ratkaista, onko esimies samanaikaisesti johtaja vai toimiiko hän myös monissa muissa rooleissa."

Eriarvoisuus, organisaatiossa nähdään olevan suosikkijärjestelmiä ja yhteiset pelisäännöt puuttuvat.

- "Ylin johto ei arvosta keskijohdon ammatillista osaamista ja osaamista. Yhteiset pelisäännöt puuttuvat; esimiehet ovat eriarvoisia sekä palkkauksessa, että kohtelussa."
- "Selkeä linja, jämäkkyys puuttuvat, alaisten tasa-arvoinen kohtelu eivät toteudu. On hyvä-sisko - ja suosikkijärjestelmä eikä säännöt ole samat kaikille."
- "Hyvin voimakas suosikkijärjestelmä, joka heikentää henkilöstön työmotivaatiota"

Esimiehet eivät tiedä alaistensa työtehtäviä ja tunne heidän työnsä sisältöä.

- "Ylin johto norsunluutornissa eikä ymmärrä käytännön hommista paljon mitään."
- "Työntekijöiden työn sisältö pitäisi tuntea paremmin."
- "Pitäisi tietää, mitä alhaalla tehdään, päivittäisen toiminnan rutiinit, eikä niin että kuvitellaan, että tehdään vähällä väellä mahdottomia."
- "Johdon pitäisi ottaa edes selvää, mitä työtä organisaatiossa oikeasti tehdään."

Henkilöstön näkemyksiä ei kuunnella, aito vuoropuhelu puuttuu.

- ”Johtaminen liian byrokraattista ja ajatuksena 'esimies päättää' vaikka ei osaisikaan. Pitäisi enemmän paneutua käytännön ratkaisuihin ja kuunnella asiansa osaavia alaisia.”
- ”Tiedonkulussakin on puutteita. Yksittäisiä henkilöitä koskevia ongelmia ratkotaan ilman ao. henkilön mukanaoloa. Muistioihin tai muihin asiakirjoihin kirjataan toimenpiteillä eikä senkään jälkeen asioista informoida suoraan ao. työntekijää.”
- ”Lisättävä rehellistä vuorovaikutusta esimies/alais-suhteisiin ja jäməkämpää seurantaa asioiden hoidossa”
- ”Toisten mielipiteiden huomioon ottaminen on heikkoa. Vaikutusmahdollisuudet asioiden eteenpäin viemiseksi on vaikeaa. Johdon mukana olo ja 'näkyminen' on lähes olematonta.”
- ”Vuorovaikutus vain yksisuuntaista, alhaalta ylöspäin ja palaute ja ohjaus viipyvät”
- ”Mielipiteitä ja osaamista ei oteta tarpeeksi huomioon asioiden valmistelussa.”
- ”Kuunnella enemmän. Panostaa aitoon vuoropuheluun. Henkilökunnan hyvinvoinnin näkökulma; miten hyvinvoinnilla voidaan saada tehokkuutta. Motivaation merkitys. Joustavuus.”

Henkilöstöjohtaminen on heikkoa ja asijahtamisen sijaan kaivataan enemmän ihmisten johtamista.

- ”Ylempi johto ei hallitse henkilöstöasioita, ja tämä heikentää motivaatiota koko organisaatiossa.”
- ”Henkilöstöjohtamiseen osa-alueena pitäisi panostaa ihan eri tavalla. Esimiehemme ovat liikaa substanssiosaajia.”
- ”Liikaa asiantuntemukseen perustuva johtajuus, painotus johtajuuteen ja esimiestyöhön.”
- ”Johtajien tulisi tehdä johtamistyötä, eikä yrittää näyttäytyä kaikkein parhaimpina asiantuntijoina.”
- ”Esimiehen ei pitäisi puuttua asioihin joita ei hallitse. Pitäisi keskittyä enemmän hyvien työolosuhteiden luomiseen.”
- ”Nimenomaan ihmisten johtamisen taitoa, esimiehiltä puuttuu syvämpi esimiesvalmennus (tukea, valvoa, kannustaa, puolustaa), ei riitä asiantuntijuus.”
- ”Nykyjohtaminen ei ole mielestäni sähköpostin välityksellä käskyttämistä kuten meillä tehdään perustelematta tai selittämättä mitään. Tätä johto ja esimiehet voisivat pysähtyä miettimään.”

Riittävä tuki johdolta ja omilta esimiehiltä omassa työssä puuttuu.

- ”Keskijohto on yksin. Päätäjät kävelevät yli.”
- ”Tietenkin pidän itsenäisestä työstä, mutta keskustelukumppani asioista puuttuu täysin”

- "Enemmän kehityskeskusteluja ja enemmän oman esimiehen kanssa työskentelyä."
- "Varmaan tämä esimiesten tukeminen operatiivisessa toiminnassa. Olisi riittävästi aikaa tehdä esimiestyötä."
- "Johtamisen voimavarat tulisi kohdentaa oikeaan paikkaan organisaatiossa ja välitason johtajille tulisi luoda selkeä mahdollisuus keskittyä johtamiseen ja ns. lisäarvon tuomiseen substanssi asioihin sekä työntekijöiden työn tuloksiin (johdon tuki)."

Organisaatiomuutokset vievät johdon huomion käytännön toiminnalta ja tavoitteilta.

- "Vaihtuvuus suurta, avainhenkilöt aloittavat uutta, sitä ei viedä loppuun ja seurata tulosta, koska jotain uutta on jo menossa mm. organisaatiouudistus toisensa jälkeen!"
 - "Keskittyä perustehtävien hoitamiseen yleisen kehittämispuuhaistelun sijasta."
 - "Johdon pitäisi enemmän tietää miten toimitaan ja työt tehdään, koska keskittyvät enemmän organisaatiomuutoksiin tuntematta miten käytännössä toimitaan."
-

Liite 2: Tutkimuskysymykset

- 1. Aivan haastattelun aluksi kysyisin tehtävänimikettäsi.**
 - 2. Mikä on asemasi organisaatiossa?**
 - Ylin johto
 - Keskijohto
 - Muu johto (sis. esimiehet, tiimin-/ryhmänvetäjät)
 - Poliittinen johto
 - Asiantuntija
 - 3. Kuulutko oman organisaatiosi ylimpään päätöksentekoryhmään, eli johtoryhmään tai johtokuntaan?**
 - Kyllä, johtoryhmään
 - Kyllä, johtokuntaan
 - En kuulu
 - 4. Entä, kuulutko jonkun muun organisaation hallitukseen?**
 - Kyllä
 - En
 - 5. Kuinka monen henkilön hallinnollinen esimies olet?**
___henkilön
En toimi kenenkään esimiehenä
 - 6. Entä, kuinka monelle henkilölle toimit projektipäällikkönä tai vastaat työnjohtamisesta?**
___henkilön
En toimi kenellekään
 - 7. Nyt pyytäisin Sinua arvioimaan, miten hyvin mielestäsi seuraavat asiat kuvaavat julkisen johtamisen tämänhetkistä tilannetta.** Vastaa asteikolla 5-1, jossa 5= Erittäin hyvin, 4=Melko hyvin, 3=Ei hyvin eikä huonosti, 2=Melko huonosti, 1= Erittäin huonosti
 - Eläköitymiseen on varauduttu
 - Johtaminen suuntautuu tulevaisuuteen ja tavoitteisiin
 - Käytännön johtamista ja esimiestyötä kehitetään
 - Muutosjohtaminen on olennainen osa toimintaa
 - Poliittisen ja ammattijohdon työnjako ja roolitus toimii
 - Riittävät henkilöstöresurssit on turvattu
 - Sukupuolten tasa-arvoa edistetään
 - Tiedolla johtaminen on arkipäivää
 - Työhyvinvoinnista huolehditaan hyvin
-

- Työntekijöiden osaamista hyödynnetään tehokkaasti
- Yhteistyötä julkishallinnon eri sektorien välillä kehitetään

8. Seuraavaksi luettelen julkiseen johtamiseen ja toimintaan liittyviä eri asioita. Kuinka suuria haasteita ne ovat oman organisaatiosi johtamisen kannalta nyt? Vastaa asteikolla 5-1, jossa 5=Erittäin suuri haaste, 4=Melko suuri haaste, 3= Jonkin asteinen haaste 2=Melko pieni haaste, 1= Ei haaste lainkaan

- Asiakastarpeiden syvälinen ymmärtäminen
- Avainhenkilöiden irtisanoutuminen
- Eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen tehokas hyödyntäminen
- Henkilökunnan ikääntyminen
- Johtaminen ja päätöksentekokyky
- Kannustinjärjestelmien kehittäminen
- Monimuotoisuuden johtaminen julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnalla
- Niukkuuden johtaminen
- Tuottavuuden kehittäminen
- Työhyvinvoinnista huolehtiminen
- Uusien työtapojen ja -välineiden käyttöönotto
- Yhteistyö julkishallinnon eri sektorien tai naapurikuntien välillä

9. Millaiset ovat mielestäsi oman organisaatiosi johtamisen toimintaedellytykset tällä hetkellä verrattuna kaksi vuotta sitten vallinneeseen tilanteeseen?

- Parantunut huomattavasti
- Parantunut jonkin verran
- Pysynyt ennallaan
- Heikentynyt jonkin verran
- Heikentynyt huomattavasti
- En osaa sanoa

10. Entä, miten uskot organisaatiosi johtamisen toimintaedellytysten muuttuvan seuraavien kahden vuoden aikana?

- Paranee huomattavasti
 - Paranee jonkin verran
 - Pysyy ennallaan
 - Heikentyy jonkin verran
 - Heikentyy huomattavasti
 - En osaa sanoa
-

JOS PARANEE HUOMATTAVASTI/JONKIN VERRAN

**11. Voisitko kertoa, miksi uskot toimintaedellytysten parantuvan?
Mitä muita syitä?**

AVOIN _____

JOS HEIKENTYY HUOMATTAVASTI/JONKIN VERRAN

**12. Voisitko kertoa, miksi uskot toimintaedellytysten heikentyvän?
Mitä muita syitä?**

AVOIN _____

13. Kuinka paljon seuraavilla keinoilla on mielestäsi merkitystä julkisen johtamisen kehittämisessä? Vastaa asteikolla 5-1, jossa 5=Erittäin paljon merkitystä, 4=Melko paljon merkitystä, 3= Jonkin verran merkitystä, 2=Melko vähän merkitystä, 1=Ei lainkaan merkitystä

- Johtamis- ja esimiestaitojen painottaminen esimiesvalinnoissa
- Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Johtajien ja esimiesten palkkauksen parantaminen
- Johtamisen ja esimiestoiminnan kehittäminen
- Julkisen johtamisen kehittäminen sen omista lähtökohdista
- Kansalaisten mielipiteiden kytkeminen palveluiden kehittämiseen
- Organisaatorakenteen kehittäminen
- Strategian laatiminen ja käyttöönottoaminen
- Sukupuolten tasa-arvon edistäminen
- Uusien toimintatapojen- ja mallien kehittäminen
- Yhteistyön kehittäminen yli perinteisten rajojen

14. Entä, tuleeko mieleesi vielä jokin muu keino, jolla olisi merkitystä julkisen johtamisen kehittämisessä?

AVOIN _____

15. Seuraavaksi luettelen joukon asioita, jotka kuvaavat organisaatioiden toimintaa ja johtamista. Kerro kunkin luetteleman asian kohdalla, miten hyvin ominaisuus sopii omaan organisaatioosi. Vastaa asteikolla 5-1, jossa 5= sopii erittäin hyvin, 4=sopii melko hyvin, 3=ei sovi hyvin eikä huonosti, 2=sopii melko huonosti, 1=ei sovi lainkaan.

- Avainhenkilöt on tunnistettu ja heidät pyritään pitämään talossa
- Epäkohdista ja ongelmista keskustellaan yksikkö- ja yksilötasolla ja niihin puututaan
- Henkilöstölle annetaan hyvät edellytykset laadukkaaseen työskentelyyn
- Hierarkkinen ja sääntöihin perustuva johtamistapa haittaa toimintaamme
- Hiljaisen tiedon siirrosta huolehditaan yhteisesti

- Hyvän työilmapiirin ylläpitoon kiinnitetään riittävästi huomiota
- Kaikkien työntekijöiden kanssa pidetään säännöllisesti kehityskeskustelut
- Meillä huolehditaan hyvin työntekijöiden jaksamisesta
- Meillä on toimiva kannustinjärjestelmä
- Organisaatorakenteemme edistää tehokasta ja tavoitteellista työtä
- Organisaatiossamme on mahdollisuus työkiertoon
- Roolit ja työtehtävät on määritelty hyvin
- Tasa-arvoisuuteen kiinnitetään huomiota
- Työmme perustehtävä on kaikkien työntekijöiden tiedossa

16. Entä, kuinka hyvin seuraavat luovuutta kuvaavat eri väittämät sopivat omaan työyhteisösi? Vastaa asteikolla 5-1, jossa 5= Sopii erittäin hyvin, Sopii melko hyvin, Ei sovi hyvin eikä huonosti, Sopii melko huonosti, Sopii erittäin huonosti

- Kokemusta arvostetaan ja sitä hyödynnetään tehokkaasti
- Luovuudesta kyllä puhutaan työyhteisössämme, mutta sen merkitys tässä työssä on vähäinen
- Tilat ja työympäristö antavat hyvät puitteet ajatusten vaihdolle ja luovuudelle
- Toimintamme on innovatiivista
- Työntekijöiden mielipiteet on otettu hyvin huomioon toiminnan suunnittelussa
- Tällä toiminnan alueella ei tarvita luovuutta
- Uuden osaamisen luominen yhdessä on osa työtä
- Uudet ideat ja ajatukset viedään tehokkaasti toiminnan tasolle

Seuraava aihealue käsittelee esimiestyötä omassa organisaatiossasi.

17. Millaisina pidät organisaatiosi tämän hetkisiä esimiesvalintoja?

- Erittäin hyvinä
- Melko hyvinä
- En hyvinä enkä huonoina
- Melko huonoina
- Erittäin huonoina

18. Miten hyvin mielestäsi organisaatiosi johto tuntee päivittäisen esimiestyön haasteet?

- Erittäin hyvin
 - Melko hyvin
 - Ei kovin hyvin
 - Ei lainkaan hyvin
-

19. Entä, kuinka hyvin seuraavat esimiestyöskentelyyn liittyvät väittämät sopivat omaan organisaatioosi?

Vastaa asteikolla 5-1, jossa 5= Sopii erittäin hyvin, Sopii melko hyvin, Ei sovi hyvin eikä huonosti, Sopii melko huonosti, Sopii erittäin huonosti

- Esimiestyöskentelyä seurataan ja arvioidaan systemaattisesti
- Esimiehet organisaatiossanne....
- saavat johdolta riittävästi tukea päivittäisessä esimiestyössään
- valitaan ensisijaisesti esimiesvalmiuksien ja -taitojen perusteella
- Esimiehillä organisaatiossanne....
- on riittävästi aikaa keskittyä ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhönsä
- on tieto tulevaisuuden avainosaajista ja -ryhmistä organisaatiossa
- Esimiesasema organisaatiossanne....
- ei tarkoita aktiivista johtamista, vaan lähinnä hierarkkista asemaa organisaatiossa
- perustuu enimmäkseen vahvaan asiaosaamiseen

20. Kuinka tyytyväinen olet organisaatiosi johtamiseen kokonaisuutena? 5-1 (5= Täysin tyytyväinen, 4= Hyvin tyytyväinen, 3= Tyytyväinen, 2= Vähemmän tyytyväinen 1= Tyytymätön)

JOS TÄYSIN TAI HYVIN TYYTYVÄINEN

21. Mihin olet tyytyväinen? Mikä toimii organisaatiosi johtamisessa erityisen hyvin?

AVOIN _____

JOS VÄHEMMÄN TYYTYVÄINEN TAI TYYTYMÄTÖN

22. Mihin olet tyytymätön? Mitä organisaatiosi johtamisessa pitäisi parantaa tai tehdä toisin?

AVOIN _____

Seuraavaksi käsittelemme yhteistyötä ja tiedon jakamista.

23. Miten ihmisten väliset henkilösuhteet toimivat työyhteisössäsi?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Ei hyvin eikä huonosti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

24. Esitän joitakin väittämiä ja pyydän sinua arvioimaan, miten hyvin ne sopivat kuvaamaan yhteistyötä organisaatiossasi. Käytä vastatessasi asteikkoa 5-1, jossa 5= Sopii erittäin hyvin, Sopii melko hyvin, Ei sovi hyvin eikä huonosti, Sopii melko huonosti, Sopii erittäin huonosti

- Asiakkaita tai ulkopuolisia asiantuntijoita pyydetään mukaan kehittämishankkeisiin

- Hyvien käytäntöjen jakamista edellytetään ja niiden toteutumista seurataan
- Kokeneet työntekijät ohjaavat nuoria tai uusia työntekijöitä säännöllisesti
- Organisaation eri osat tekevät yhteistyötä ja hyödyntävät opittuja käytäntöjä
- Osaamista jaetaan kollegoiden kesken
- Tiedonsiirron käytännöt ovat järjestelmällisesti käytössä koko organisaatiossa
- Työntekijämme pyrkivät ratkaisemaan haasteelliset tehtävät itse eivätkä kysy apua ulkopuolisilta
- Työntekijämme valittavat usein, että heidän on vaikeaa löytää sellaisia kollegoita, joilla olisi heidän tarvitsemaansa tietoa tai osaamista

KYSYTÄÄN, JOS KYS 5 ON ESIMIESASEMASSA TAI KYS 6 PROJEKTIPÄÄLLIKÖ TAI TYÖNJOHTO

25. Seuraavaksi käsittelemme omaa johtamis- ja esimiestyötäsi. Missä määrin sinulla on aikaa johtamiseen ja esimiestyöhön muiden tehtävien ohella?

- Hyvin
- Kohtuullisesti
- Liian vähän

JOS ON ESIMIESASEMASSA KYS 5 TAI 6

26. Miten hyvin viihdyt esimiestehtävissäsi?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- En hyvin enkä huonosti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

JOS ON ESIMIESASEMASSA KYS 5 TAI 6

27. Kuinka selkeästi henkilökohtaiset tehtäväsi ja tavoitteesi on määritelty?

- Erittäin selkeästi
- Melko selkeästi
- Ei kovin selkeästi
- Ei lainkaan selkeästi

JOS ON ESIMIESASEMASSA KYS 5 TAI 6

28. Käytkö säännöllisesti kehityskeskusteluja oman esimiehesi kanssa?

- Kyllä
 - En
-

JOS ON ESIMIESASEMASSA KYS 5 TAI 6

29. Oletko voinut kehittää johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyvää osaamistasi viimeisen 12 kuukauden aikana?

- Kyllä
- En

KYSYTÄÄN, JOS EI KYS 29

30. Miksi et ole voinut kehittää esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen liittyvää osaamistasi?

AVOIN _____

31. Käynnistetäänkö organisaatiossasi seuraavan 12 kuukauden aikana hankkeita, aloitteita tai muuta toimintaa liittyen johtamisen kehittämiseen?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

JOS KYLLÄ

32. Minkälaisia hankkeita tai aloitteita aiotaan käynnistää tai mitä toimintoja muutetaan?

AVOIN _____

JOS ON ESIMIESASEMASSA KYS 5 TAI 6

33. Kuinka usein olet työssäsi törmännyt johtamisen tai esimiestyöskentelyn näkökulmasta haasteellisiin tilanteisiin?

LUETTELE TARVITTAESSA

- Useita kertoja vuoden aikana nykyisessä työssäni
- Muutaman kerran koko työurani aikana
- Kerran koko työurani aikana
- En koskaan

KYSYTÄÄN, JOS KYS 33 ON OLLUT HAASTEELLISIA TILANTEITA JOSKUS

34. Millä osa-alueella pulmatilanne syntyi?

LUETTELE TARVITTAESSA

- Vastuunjaossa organisaatiossa
- Osaamisen kehittämisessä
- Väärinkäytöksissä
- Henkilösuhteissa
- Jossain muussa, missä? _____

JOS ON ESIMIESASEMASSA KYS 5 TAI 6

35. Arvioi omaa jaksamistasi, kuinka usein olet kokenut työuupumusta nykyisessä tehtävässäsi?

LUETTELE TARVITTAESSA

- Koko ajan
- Melko usein
- Silloin tällöin
- Harvoin
- En koskaan

36. Haastattelun loppuksi voit vielä kertoa, miten Sitra voisi mielestäsi kehittää julkishallinnon johtamista? Kerro mahdollisimman konkreettisin esimerkein.

AVOIN _____

37. Tuleeko mieleesi vielä jotain sellaista, mitä haluaisit kertoa Sitralle edellä käsiteltyjen asioiden lisäksi.

AVOIN _____

38. Kun ajattelet tämän tutkimuksen aihealuetta, niin mitä olisit toivonut, että olisimme kysyneet sinulta?

AVOIN _____

TAUSTATIEDOT

Lopuksi kysyisin muutaman taustatietokysymyksen.

MERKITSE SUKUPUOLI

- Nainen
- Mies

Minkä ikäinen olet?

- Alle 30 vuotta
- 30-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60 +

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

- alle vuoden
 - 1-3 vuotta
 - 4-6 vuotta
 - 7-10 vuotta
 - 11-15 vuotta
 - 16-19 vuotta
 - 20-25-vuotta
 - yli 25 vuotta
-

Mikä on koulutusalsasi?

- Tekninen
- Kaupallinen
- Yhteiskuntatieteellinen
- Terveys- tai sosiaaliala
- Kasvatustieteellinen
- Palveluala
- Humanistinen
- Luonnontieteellinen
- Maa- tai metsätalousala
- Muu, mikä?: _____

Toimipaikkasi sijaintilääni

- Etelä-Suomen lääni
- Länsi-Suomen lääni
- Itä-Suomen lääni
- Oulun lääni
- Lapin lääni

Mihin seuraavista verkkoyhteisöistä olet rekisteröitynyt?

LUETTELE

- Facebook
 - Qaiku
 - LinkedIn
 - MySpace
 - Suomi24
 - Twitter
 - Jokin muu
 - En ole rekisteröitynyt mihinkään verkkoyhteisöön
-