

Esimieskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Juhani Tiuraniemi

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the effectiveness of the leadership training. The subjects of the study were the leaders (n=21) and personnel (n=280) in the organization of the social welfare sector. The data were collected by a questionnaires at the beginning of the training and two years later. The training lasted two years.

The focusing on agreement between leaders' self-rating and ratings from subordinates is the perspective of in this study. After two years training the leaders evaluated, that they felt to be better leaders. However, the score of their own leadership evaluation was the same as two years earlier. The personnel evaluated the activity of leaders evaluated their performance better than their subordinates. After two years there was no discrepancy at all. The study suggest that the leaders were more realistic in their evaluations after the training.

After the training the personnel evaluated the quality of the work communities much better than before training. The quality of the leadership was correlated with the quality of the activity in the work community. Also the reflective professionalism in leadership correlated with the good quality of activity of the work community.

Key words: leadership, training, organizational assessment.

1. JOHDANTO

Johtajuustutkimuksessa tärkeä arviointikohde on koulutuksen vaikuttavuus johtamiskäyttäytymiseen ja työyhteisön toiminnan laatuun. Johtamisen haasteet ovat kasvaneet julkisella sektorilla voimakkaasti taloudellisen laman ja siihen liittyvien hallinnollisten uudistusten myötä. Johtajuudelta edellytetään tehokkuutta, samoin esimiesten osaamiselle asetetaan uusia odotuksia. Työyhteisöissä itseohjautuvuus ja tiimityöskentelyn periaatteet edellyttävät erilaista esimiestoimintaa kuin mihin esimiehet ovat tottuneet. Tarvitaan

koulutusta, jolla on merkitystä esimiestaitojen kehittymisen kannalta. Esimiehille suunnattu koulutus on ammatillista täydennyskoulutusta, jonka tavoitteena on esimiesten käytännöllisten taitojen lisääminen. Koulutuksen toteutuksen on lähdettävä organisaation toiminnan kehittämistarpeista sekä yksilön oppimisesta.

Tässä artikkelissa tarkastellaan esimieskoulutuksen vaikuttavuutta organisaation toimintaan henkilöstön arvioimana. Tarkastelu perustuu yhdessä kunnassa toteutettuun kahden vuoden esimieskoulutukseen. Koulutuksen suunnittelua ohjasi konstrukttiivinen ja kokemuksellinen oppimismäkemys (Rauste-von Wright ja von Wright 1994). Olennainen osa opiskelua oli itseopiskelu. Esimiehille annettiin tehtäviä koulutuspäivien välissä. Oman toiminnan reflektio oli koulutuksen kantava ajatus (Tiuraniemi 1994a). Kyseisten oppimismäkemysten mukaan yksilö itse aktiivisesti jäsentää tietonsa ja taitonsa. Aikaisempien kokemusten ja tietojen pohjalta hän pyrkii yleistyksiin ja uusiin käytännön sovelluksiin aikaisempaa kehittyneemmällä tasolla. Tärkeää on yksilön kyky itse ohjata ja säädellä oppimistaan, jota hän ymmärtäisi paremmin erilaisia ilmiöitä. Oppimistapahtumassa on tärkeää yksilöllinen tavoitteiden asettaminen sekä opiskelijan metakognitiiviset tiedot ja taidot. Oppiminen voidaan kuvata prosessina, jossa lähtökohtana ovat oppijan omat kokemukset, joita reflektoidaan. Tämän jälkeen voidaan suuntautua ymmärtämiseen abstraktin yleistyksen avulla ja sitä kautta jälleen kokemusten aktiiviin kokeiluun uudella tasolla. Reflektio on siis silta välittömien kokemusten abstraktiin ymmärtämiseen (Kolb 1984, von Wright 1992, Rauste-von Wright ja von Wright 1994).

Opittava asia vaikuttaa siihen, mikä on reflektion muoto ja miten reflektio onnistuu (Vauras 1991). Oman toiminnan säätely perustuu reflektioon, metakognitiivisen tiedon soveltamiseen. Kun asia on opittu, se sujuu automaattisesti. Vastaavasti kun yksilö hakee palautetta, hän reflektoi.

Saapunut 8.5.95. Hyväksytty julkaistavaksi 3.11.95

Koulutuksessa korostettiin, että tieto- ja palveluorganisaatioissa johtajuuden vaatimukset ovat erilaisia kuin aikaisemmin. Johtaja ei voi enää olla auktoriteettiasemassa oleva työnjohtaja, joka hallitsee työn eri vaiheet, vaan keskeistä on suhde alaisiin. Henkilöjohtamiseen liittyviä tekijöitä korostettiin, jolloin reflektiivisen ammattikäytännön vaatimukset myös korostuivat. Tärkeänä pidettiin esimiehen kykyä oman toimintansa tarkasteluun, jotta hän kykenisi luomaan alaisille optimaaliset olosuhteet itseohjautuvan toiminnan toteuttamiseksi (Toskala 1989).

Reflektiivisyys edellyttää esimieheltä valmiutta oman henkilökohtaisen toiminnan ja persoonallisuuden arviointiin osana ammatillista toimintaa. Oman toiminnan arviointi voi olla luonteeltaan voimakkaastikin emotionaalista ja arvosidonnaisista, koska oman toiminnan kriittinen tarkastelu ei ole helppoa (Schön 1983). Reflektion kohteena on nimenomaan oma toiminta, arvot ja tunteet esimerkiksi vuorovaikutuksessa alaisten tai alaisyhmän kanssa. Johtajan kyky havaita ryhmänsä toimintoja ja niihin liittyviä vaatimuksia oli hyvään johtajuuteen liittyvä piirre Zaccaron, Fotin ja Kennyn (1991) tutkimuksessa. Alaiset ja johtaja vaikuttivat myös toistensa vuorovaikutuksen tapaan (Crowe, Bochner & Clark 1972). Alaisten työn vaativuus ja onnimutkaisuus loi johtajalle erilaiset toimintamahdollisuudet kuin yksinkertainen ja mekaaninen työ (Vroom & Yetton 1973).

Toteutetussa esimieskoulutuksessa tarkasteltiin laajasti, millainen on johtajuuden merkitys työyhteisön ilmapiiriin muodostumisessa? Kozlowskin ja Dohertyn (1989) mukaan alaisten ja johtajan vuorovaikutus vaikutti siihen, miten työyhteisön ilmapiiri koettiin. Mikäli sekä johtajan että alaisten vuorovaikutukselle oli ominaista halukkuus neuvotella ja suuntautua vuorovaikutukseen, ilmapiiri arvioitiin myönteisemmäksi. Lisäksi ne henkilöt, joihin luotettiin työyhteisössä enemmän ja jotka kommunikoivat enemmän esimerkiksi esimiehen kanssa, olivat ilmapiiriarvioinnissaan yhdenmukaisempia ja heidän arviointinsa oli lähempänä esimiesten arviointia (Kozlowski & Doherty 1989). Johtajan kommunikointityyli, osallistumista tukeva ja huomaavainen toiminta oli yhteydessä sitoutumiseen (Mathieu & Zajac 1990). Tällöin johtajan ja alaisten suhteet nähdään välittävinä tekijöinä yksilön organisaatioon suhtautumisessa.

Kysymys työyhteisön toiminnan ja johtajuuden yhteydestä on keskeinen toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Voidaan ajatella, että johtajan persoonallisuuspiirteillä on yhteyksiä myös organisaation strategiseen toimintaan. Tällaisia piirtei-

tä ovat esimerkiksi halu kontrolloida, dominoida, olla avoin muita kohtaan tai halu tulla nähdyksi erityisenä. Tällöin esimerkiksi johtaja, joka haluaa olla avoin muita kohtaan, suosii osallistuvaa toiminnan ohjausta ja johtaja, joka haluaa dominoida, toimii mieluummin keskitetysti (Kets de Vries, Miller & Noël 1993).

Kivistön (1989) tutkimuksessa selvitettiin esimiestoiminnan ja työyhteisön ilmapiiriin välisiä yhteyksiä. Tällöin havaittiin, että mitä paremmin esimies hallitsi tehtävänsä, sitä parempana työyksikön henkilöstö koki ihmissuhteet työpaikalla. Muiden ilmapiirimuuttujien ei havaittu olevan yhteydessä esimiestoiminnan ulottuvuuksiin. Toisaalta havaittiin, että mitä parempi työyksikön ilmapiiri oli, sitä suurempi osa esimiehistä oli saavuttanut tason »melko hyvä» kaikilla tutkituilla esimiestoiminnan ulottuvuuksilla. Esimiehen oman toiminnan arviointikyky oli myös yhteydessä hänen toimintansa tuloksellisuustasoon: esimiehen realismisuus ihmissuhteiden ja tehtävien hoidossa oli yhteydessä esimiehen kokonaistuloksellisuuteen, henkilöstövoimavaroihin ja organisaation toimivuuteen sekä kehittämiskykyyn.

Kiehelän (1989) tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioilmapiiriin yhteyttä johtamismenetelmiin ja -asenteisiin sekä johtamistyyliin. Erityisesti oman esimiehen ihmiskeskeisellä johtamistyyllillä oli yhteys ilmapiiriin. Muut regressiomalliin mukaan tulleet muuttujat olivat innovoiva vuorovaikutus, vaikutuskykyisyys sekä ihmiskeskeisyys. Tulosten mukaan ihmiskeskeisellä johtamistavalla voidaan parantaa alaisten organisaatio-olojateettia ja työyhteisön koheesiota, mutta se ei riitä motivoimaan alaisia korkeisiin suoritusvoitteisiin. Kokonaisuudessaan tutkimus tuki olettamusta siitä, että yksilöpsykologinen näkökulma on riittämätön johtamisen tulostekijöiden selittäjänä. Johtajuutta on tarkasteltava osana organisaation kokonaistoimintaa.

Koulutuksessa pidettiin tärkeänä myös oman työyhteisön ja organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua. Sosiaalitoimen organisaatioille on tyypillistä joustamattomuus ja työotteen viipaloituneisuus, joka perustuu tiukkoihin toimenkuviin (Aaltonen 1992, Nakari 1987). Niirasen (1994) sosiaalitoimen johtajuutta koskevan tutkimuksen mukaan johtamistyössä suhteessa henkilöstöön painottuivat enemmän yhteisöllisyys, työntekijöiden keskinäisen vastuunoton edistäminen ja osallistuva johtajuus kuin johtajan ja työntekijän henkilökohtaiset kontaktit. Tutkimuksessa mukana olleet 56 sosiaalitoimen johtajaa painottivat omassa roolissaan tiedon ja ohjeiden välittäjän roolia, eivätkä kokeneet olevansa työn valvoja tai kont-

rollojia. Huomion arvoista oli myös se, että sosiaalijohtajat eivät mielestään kommunikoineet riittävästi omien työntekijöidensä kanssa ja he pitivätkin tärkeänä lisätä vuorovaikutustaan henkilöstön kanssa sosiaalitoimen sisällä. Harisalón (1991) mukaan pienemmissä kunnissa johtajat ovat aktiivisempia henkilöstöjohtamisessa, tukijan ja edistäjän roolissa. Kaikenkaikkiaan noin kolmeneljäsosaa kunnista on sellaisia, joiden johtajat täyttävät kohtuullisesti tukijan roolivaatimukset. Lisäksi Harisalón (1991) mukaan on todennäköisempää, että pienemmissä kunnissa työyhteisöjen ilmapiiri on hyvä.

Kokemuksellisen oppimisen periaatteisiin kuuluu myös jatkuva koulutuksen vaikuttavuuden arviointi. Muiden tutkimuksen mukaan johtajuuskoulutuksessa on todettu positiivisia vaikutuksia muun muassa organisaation ilmapiiriin. Bloomin ja Sheererin (1992) tutkimuksessa todettiin positiivinen vaikutus 22 johtajuuskoulutukseen osallistuneen opetusalan ammattilaisen kompetenssiin, työkäytäntöihin sekä keskustensa organisaationaaliseen ilmapiiriin. Koulutuksessa lähtökohdaksi oli sosiaalisten systeemien teoria, jonka mukaan johtajat voivat toimia myös muutosagentteina.

Lumijärven (1988) mukaan työyhteisö voi olla sosiaalisesti toimiva, mutta tehokkuudessa voi olla toivomisen varaa. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi täytyy suorittaa sekä lyhyemmällä että pidemmällä tähtäimellä. Tavoitteiden mukaisen vaikuttavuuden lisäksi on syytä arvioida kokonaisuutena koulutuksen hyödyt ja haitat (Väisänen 1989). Varilan (1991) mukaan oppimisen vaikutukset etenevät ketjumaisesti. Ensin ovat reaktiot siitä, miten koulutus koettiin, sitten seuraa arviointi, mitä opittiin ja sen jälkeen seuraavat mahdolliset käyttäytymismuutokset. Organisaation näkökulmasta on arvioitava, miten koulutus vaikutti toiminta-ajatuksen ja lopulta vaikutukset voivat ulottua vallitsevaan ihmis- ja yhteiskuntaideaalien toteutumiseen.

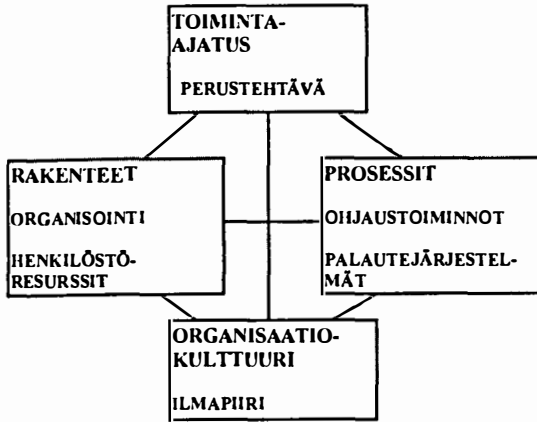
Tässä tutkimuksessa sekä koulutuksessa organisaation ja työyhteisöjen toimintaa tarkasteltiin keskeisesti asenteellisella tasolla. Henkilöstön käsityksiä organisaation ja työyhteisönsä toiminnasta voidaan kuvata organisaation toiminnan perusolottuvuuksien kautta (kuvio 1). Tällöin tärkein toimintaulottuvuus on perustehtävä, joka heijastaa henkilöstön käsityksiä toiminta-ajatuksen toteuttamisesta. Toiminnan kannalta olennaisia ovat organisaation jäsenten käsitykset perustehtävästä ja sen toteutumisesta. Rakenteisiin kuuluvat nimenomaan toimintojen organisointitavat. Organisointi kiteytyy erityisesti yhteistyöhön

ja työnjakoon. Rakenteisiin voidaan laskea kuuluviksi myös organisaation resurssit, joita inhimillisen toiminnan näkökulmasta ovat nimenomaan henkilöstöresurssit. Inhimillisiä resursseja ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen organisaation toimintaan. Ohjaustoiminnot ovat prosesseja, joiden sujuminen on tärkeää organisaation kokonaistoiminnan kannalta. Ohjaustoimintoja ovat erityisesti johtaminen, mutta myös suunnittelu, tiedonkulku ja päätöksenteko. Organisaation prosesseista arviointi- ja palautejärjestelmät vaikuttavat olennaisesti toiminnan kehittämisen mahdollisuuksiin. Mikäli toiminnan arviointi toteutuu hyvin, erilaiset toiminnan ongelmakohdat voidaan ajatella löydettävän helpommin. Toiminnan arviointi ja toiminnasta saatu palaute ovat toiminnan kehittämisen keskeisiä lähtökohdiksi, koska arvioinnin perusteella voidaan hahmotella kehittämisen tavoitteita. Organisaation perustoimintojen sujuminen heijastuu organisaation ilmapiiriin, joka toisaalta on vastavuoroisesti olennainen osa organisaation toiminnan kokonaisuutta (Tiuraniemi 1994b).

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi esimiehet arvioivat esimieskoulutuksen vaikuttavuuden ja onko koulutuksella yhteyksiä henkilöstön suorittamiin esimiestoiminnan ja työyhteisön toiminta-arviointeihin.

Tutkimus toteutettiin yhdessä sosiaalitoimen organisaatiossa. Esimieskoulutuksen aloitti 21 esimiestä ja loppuun saakka kaksi vuotta kestäneen koulutuksen suoritti 16 esimiestä. Tänä aikana koko sosiaaliviraston henkilökunta supistui 280:stä noin 190:een. Keskeyttäneistä esimiehistä kaksi irtisanoutui, yhden esimiehen työsikkö siirrettiin toiseen osastoon ja kaksi siirtyi uusiin tehtäviin, jotka eivät olleet esimiestehtäviä. Koulutus toteutettiin sosiaaliviraston toimipaikassa, joten kouluttajat matkustivat työpaikalle. Koulutus muodostui 14 kerran lähikoulutusjaksoista, jotka olivat kestoltaan 1–3 päivää. Sen lisäksi osallistujilla oli seuraavaan koulutuskertaan liittyvä välitehtävä, joten koulutus periaatteessa oli jatkuva. Jokaisessa koulutuspäivässä oli läsnä suunnittelija, joka oli sama koulutuksen alusta loppuun saakka. Koulutuksen aihepiirit olivat seuraavat: johtamistoimintojen kokonaisjärjestelmä, johtamisen arviointi, reflektiivisyys, toiminnan kehittäminen ja palautejärjestelmät, johtamisen keinot, työryhmän johtaminen, muutoksen johtaminen, sosiaalitoimen arvot ja palvelut, henkilös-



Kuvio 1. Organisaation toiminnan perusolottuvuudet

tön kehittäminen sekä palvelujen laadun kehittäminen. Läpäisyperiaatteena oli koko ajan oman toiminnan arviointi sekä perustehtävästä huolehtiminen. Lähtökohtana koulutuksessa oli siis se, että esimiehet painotetusti huolehtivat yksikkönsä perustehtävän toteutumisesta. Lisäksi pyrittiin esimiesten itsetuntemuksen lisäämisen reflektiivisen ammatillisen toiminnan periaatteiden mukaisesti (Tiuraniemi 1994a).

Koulutuksen alkaessa koko sosiaaliviraston henkilökunta täytti kyselylomakkeen, jossa kartoitettiin työyhteisön toimivuutta sekä esimiestoimintaa. Ensimmäisellä kerralla lomakkeen täytti 226 henkilöä (77,9 %). Työyhteisön toimivuutta mitattiin 23 ulottuvuuden avulla, jotka kuvasivat organisaation toiminnan perusolottuvuuksia (kuvio 1). Vastaajat antoivat työyhteisön toiminnan ulottuvuuksista arvosanan asteikolla 4–10. Mittarin reliabiliteetti todettiin hyväksi ($r=0.96$). Esimiestoiminnasta pyydettiin henkilöstön arviot siten, että jokainen arvioi omaa lähintä esimiestään 43 väittämän avulla. Väittämien asteikko oli 1–6. Näistä muodostettiin faktorianalyysin pohjalta kaksi faktoria, tehtävä- ja henkilöjohtaminen. Näiden reliabiliteetit (Cronbachin alfa) olivat myös erittäin hyvät, henkilöjohtamisen osalta 0,98 ja tehtäväjohtamisen osalta 0,97. Esimiehet täyttivät saman johtamiskäyttäytymisen kyselylomakkeen koulutuksen aluksi. Tällöin muuttajat olivat samoja, mutta muutettu kuvaamaan esimiehen omaa toimintaa. Tässä artikkelissa käsitellään esimiestoiminnan ja työyhteisötoiminnan arviointien yhteyksiä.

Kaksi vuotta myöhemmin koulutuksen lopussa sama kysely uusittiin. Lisäksi erillisillä kysymyksillä kartoitettiin vastaajien käsityksiä muutoksista sekä laman vaikutuksista. Lomakkeen palautti 147 henkilöä (77,4 %). Esimieskoulutuksen loppuaikoina aloitettiin organisaatiossa tulosjohtamiseen liittyvä koulutus, joka oli muutaman päivän mittainen ja johon osallistuivat organisaatiossa kaikki.

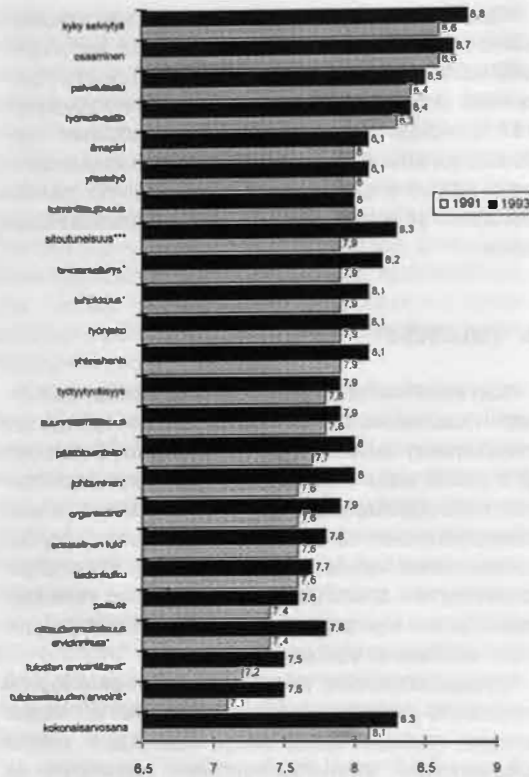
3. TULOKSET

Kun esimiehiltä kysyttiin suoraan oman toiminnan muutoksesta, 12 arvioi oman toiminnan muuttuneen kahden vuoden aikana myönteisesti ja 4 arvioi, ettei muutosta ole juurikaan tapahtunut. Henkilöjohtamisen arvioi 13 esimiestä ja tehtäväjohtamisen 10 esimiestä muuttuneen myönteisemmäksi kahden vuoden aikana. Esimiehistä seitsemän arvioi esimieskoulutuksen vaikuttaneen jonkin verran ja kahdeksan erittäin paljon. Yksi esimies ei vastannut.

Kyselylomakkeen tulosten mukaan esimiesten oma arvio johtamiskäyttäytymisestään oli keskiarvojen mukaan lähes sama kuin kaksi vuotta aikaisemmin. Henkilöjohtamisen keskiarvo oli kummallakin mittauskerralla sama ($\bar{x}=4.3$). Tehtäväjohtamisen keskiarvo nousi hieman ja oli koulutuksen alussa 4.1 ja kaksi vuotta myöhemmin keskiarvo oli 4.4 ($t=3.3$, $p=0.077$). Subjektivisen arvon mukaan esimiehet näkivät muutosta myönteiseen tapahtuneen, mutta arvioidessaan omaa esimiestoimintaa johtamiskäyttäytymisen mittarin avulla, keskiarvoissa ei juurikaan ollut muutosta.

Henkilöstön arvioinnin mukaan esimiestoiminta oli muuttunut kahden vuoden aikana. Henkilöstöstä 66 % arvioi esimiestoiminnan muuttuneen ainakin jonkin verran myönteiseksi kahden vuoden aikana. Kaiken kaikkiaan 70 % arvioi johtamistoimintojen kokonaisuudessaan muuttuneen myönteiseksi.

Kyselylomakkeen mukaan henkilökunnan arviointien keskiarvo henkilöjohtamisesta oli alkumittauksessa 4.0 ja kaksi vuotta myöhemmin merkittävästi parempi ollen 4.3 ($t=6.3$, $p\leq 0.01$). Tehtäväjohtamisen keskiarvo oli merkittävästi ($t=10.7$, $p\leq 0.01$) parempi koulutuksen jälkeen ($\bar{x}=4.5$) kuin ennen koulutusta (≤ 4.2). Ensimmäisellä mittauskerralla esimiesten käsitykset johtamiskäyttäytymisestään olivat yleisesti parempia kuin henkilöstön arvioinnit. Sama ilmiö on havaittu myös muissa tutkimuksissa (Nakari 1987, Kohtanen 1993). Kuitenkin esimieskoulutuksen jälkeen esimiesten ja henkilöstön arviointien



Kuvio 2. Oman työyhteisön toimintaulottuvuuk-sien arviointien keskiarvot (asteikko 4–10)

*) keskiarvojen ero melkein merkitsevä
 ***) keskiarvojen ero erittäin merkitsevä

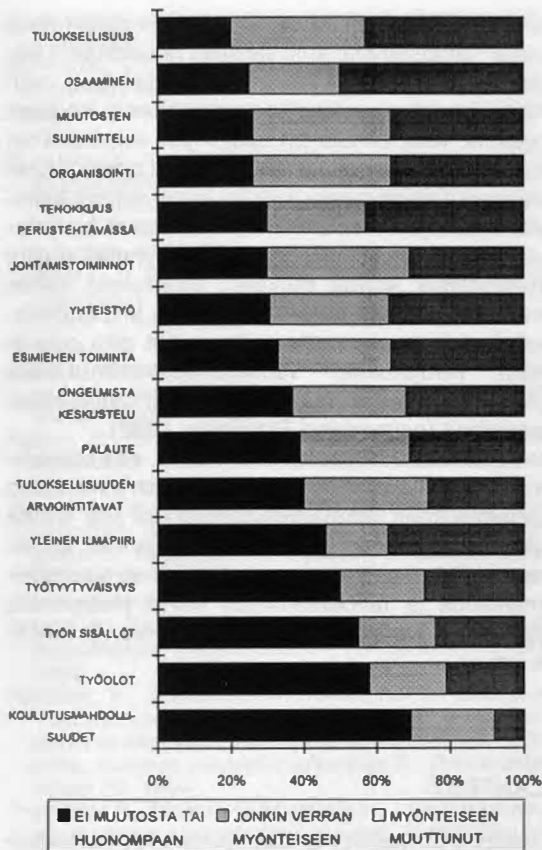
nit olivat samalla tasolla: esimiehet arvioivat toimintansa samalle tasolle kuin ennen koulutusta, vaikka heillä oli subjektiivinen tunne siitä, että heidän esimiestoimintansa oli parantunut. Verrattuna henkilöstön arviointiin esimiesten arvioinnit olivat muuttuneet realistisemmiksi.

Henkilöstö arvioi erityisesti tehtäväjohtamisen muuttuneen merkitsevästi myönteisesti. Yksittäisten muuttujien tasolla erittäin merkitsevästi arvioitiin muuttuneen esimiesten suunnitelmallisuus ($t=14.1$, $p \leq .001$). Lisäksi esimiehillä arvioitiin olevan riittävästi tietoa ja kykyä ($t=13.3$, $p \leq .001$). Merkitsevästi myönteiseksi arvioitiin muuttuneen esimerkiksi seuraavat muuttujat: pyrkii tavoitteisiin ($t=8.6$, $p \leq .01$), käynnistää muutokset ($t=8.9$, $p \leq .01$), varmistaa ajoituksen ($t=7.2$, $p \leq .01$), muodostaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ($t=7.0$, $p \leq .01$) ja ajaa asiat joustavasti ($t=8.4$, $p \leq .01$). Myönteiset muutokset painottuvat tehtäväjohtamisen alueel-

le, jota esimerkiksi Kovasen (1993) tutkimuksen sosiaalityöntekijät toivoivat esimieheltään. Hänen tutkimuksessaan esimiehen toiminnassa toteutui ammatillisen työorientaation ja osallistumisen tuki, mutta ei juurikaan suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus tai kehittäminen. Tämän tutkimuksen esimiesten toiminnassa suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus olivat selvästi myönteiseen muuttuneita toimintaulottuvuuksia. Vastaajien taustamuuttujat (ikä, työsuhteen kesto) eivät selittäneet arviointien muutoksia. Yksiköittäin esimiestoiminnan arvioinneissa oli eroja.

Työyhteisöjen toimintaa arvioitiin asteikolla 4–10. Kokonaisarvosanan muutos oman työyhteisön toiminnasta oli viitteellisesti merkitsevä ($t=3.4$, $p=.064$, kuvio 2). Lähes jokaisella arvioitulla ulottuvuudella keskiarvo oli koulutuksen jälkeä parempi. Vain yhdellä ulottuvuudella keskiarvo pysyi samana (toimintasuoritus). Erittäin merkitsevä muutos arvioitiin tapahtuneen sitoutumisen osalta ($t=11.9$, $p \leq .001$). Samaan aikaan laman seurauksena julkisella sektorilla epävarmuus työpaikoista lisääntyi huomattavasti, joten tämä voi olla myös reaktio lamaan. Muutokset olivat tilastollisesti melkein merkitseviä kahdeksalla ulottuvuudella: tavoiteselkeys ($t=4.4$, $p \leq .05$), tehokkuus ($t=4.4$, $p \leq .05$), päätöksenteko ($t=4.1$, $p \leq .05$), johtaminen ($t=5.4$, $p \leq .05$), toimintojen organisointi ($t=5.6$, $p \leq .05$), sekä tulosten arviointi ($t=6.0$, $p \leq .05$), oikeudenmukaisuus arvioinnissa ($t=6.0$, $p \leq .05$) sekä tuloksellisuuden arviointitavat ja perusteet ($t=6.7$, $p \leq .05$) (kuvio 2). Suomalaisen työyhteisön heikkoutena ovat nimenomaan palautejärjestelmien heikkoudet (Elovainio & Lindström 1993, Kohtanen 1993, Nakari 1992). Näissä tapahtui oleellista muutosta myönteiseen kahden vuoden aikana, mutta suhteessa muihin toimintaulottuvuuksiin palautejärjestelmät olivat edelleen heikoimmat alueet. Kokonaisuudessaan työyhteisön toiminta arvioitiin paremmaksi kuin ennen esimieskoulutusta.

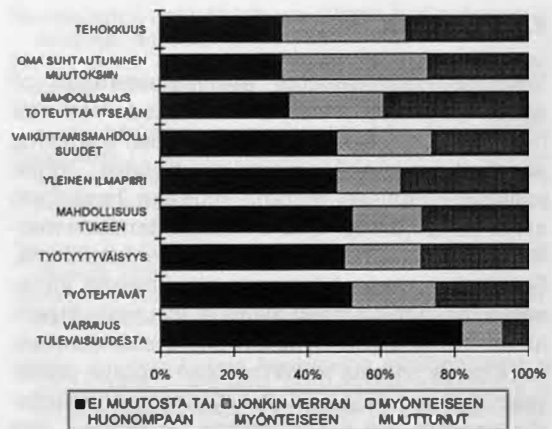
Vastaajilla oli mahdollisuus arvioida muutoksen suuntaa eri ulottuvuuksien osalta. Suurin osa henkilöstöstä arvioi muutosta tapahtuneen työn toteutumistavassa sekä ohjauksessa, kuten tuloksellisuudessa, organisoinnissa ja yhteistyössä. Yli kaksikolmasosa vastaajista näki tapahtuneen myönteistä muutosta näillä ulottuvuuksilla. Myönteistä muutosta arvioitiin tapahtuneen selvästi useammin kuin esimerkiksi Kohtasen (1993) tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen vastaajista yli 60 % arvioi johtamistoimintojen muuttuneen myönteiseksi, kun Kohtasen (1993) tutkimuksessa vastaava osuus oli 33 %. Huomion arvoista oli myös se, että noin puolet oli sitä miel-



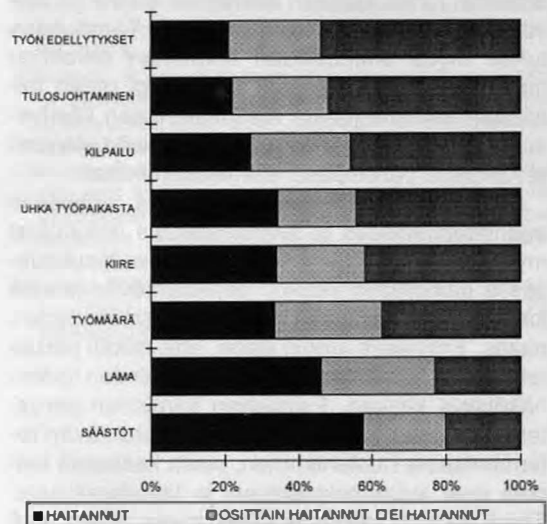
Kuvio 3. Henkilöstön arvioinnit toimintojen muutoksesta kahden vuoden aikana.

tä, että yleinen ilmapiiri ja työtyytyväisyys muuttui kahden vuoden aikana (kuvio 3). Tämä osuus oli kuitenkin suurempi kuin Kohtasen (1993) tutkimuksessa, jossa vastaava osuus oli 32 %.

Yli 60 % arvioi oman tehokkuuden, itsensä toteuttamismahdollisuuksien sekä vaikuttamismahdollisuuksien muuttuneen paremmiksi. Osuudet ovat selvästi korkeammat kuin esimerkiksi työolobarometrin tulokset (Ylöstalo ja Kauppinen 1994). Oman työtyytyväisyyden sekä työtehtävät arvioi puolet samanlaisiksi kuin kaksi vuotta aikaisemmin (kuvio 4). Näitä muutoksia on arvioitava yllättäviksi siinä mielessä, että samaan aikaan laman vaikutukset olivat huomattavia. Ilmeisesti laman aikana on pystytty myös järkevöittämään kunnallisten palvelujen tuotantoa. Toisaalta tulokset kuvastavat samoja kehitystrendejä, joita on havaittu muissa tutkimuksissa. Nakarin



Kuvio 4. Henkilöstön arvioinnit oman toiminnan muutoksista kahden vuoden aikana.



Kuvio 5. Henkilöstön arvioinnit laman ja laman liittyvien tekijöiden haittavaikutuksista.

mukaan työelämän laatu ei ole huonontunut itsensä toteuttamiseen liittyvissä tarpeissa ja vaikutusmahdollisuuksien osalta huonontuminen on myös ollut lievempää (Nakari 1994).

Pääasiallisesti henkilöstöstä 80 % oli sitä mieltä, että toteutetut säästöt ovat haitanneet ainakin osittain omaa työtä. Noin puolet oli sitä mieltä, että lama on haitannut työn edellytyksiä tai että tulosjohtaminen on haitannut työtä (kuvio 5). Edelleen huomion arvoista on se, että alle puolella kiire tai työmäärä on ollut haitallista.

4. POHDINTA

Koulutuksen vaikutus esimiestoimintaan oli selvä. Esimiehet arvioivat koulutuksen vaikuttaneen ainakin jonkin verran. Erityisesti esimiehet arvioivat henkilöjohtamisen muuttuneen. Johtamiskäyttäytymisen mittarin mukaan henkilöstö arvioi sekä henkilö- että tehtäväjohtamisen merkittävästi paremmaksi kuin ennen koulutusta. Esimiesten oman toiminnan arvioinnissa johtamiskäyttäytymismittarin avulla ei muutosta tapahtunut. Tämä voidaan tulkita siten, että esimiesten käsitys omasta toiminnastaan muuttui realistisemmaksi, mikäli vertailukohtana on henkilöstön arviointi. Eri tutkimuksissa on todettu, että esimiehillä on taipumusta arvioida oma toimintansa paremmaksi kuin mitä henkilöstö arvioi. Koulutuksessa keskeinen teema oli oman toiminnan arviointi, jonka suhteen esimiehet ilmeisesti tulivat taitavemmiksi arvioinnissaan. Tämä tulos tukee myös ammatillisen toiminnan reflektion merkitystä koulutuksessa: taitavampi oman toiminnan arviointi johtaa realistisempaan käsitykseen omasta toiminnasta sekä toisaalta alaisten arvioimana parempaan esimiestoimintaan.

Esimiesten tehtäväjohtaminen ja erityisesti suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus muuttuivat myönteiseksi henkilöstön arvioimina. Koulutuksessa painotettiin yksikön perustehtävän ja siitä johdettujen tavoitteiden merkitystä esimiestoiminnassa. Erityisesti tuotiin esille, että mikäli perustehtävä on hämärtynyt, yksikön ongelmien todennäköisyys kasvaa. Esimiehen toiminnan perustehtäväksi määriteltiin yksikön perustehtävän toteutumisesta huolehtiminen, jossa keskeisiä keinoja ovat suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Tämä vaikutti todennäköisesti myös siihen, että henkilöstö kokonaisuudessaan arvioi yksikkönsä toiminnan paremmaksi kuin ennen koulutusta.

Yksikköjen toiminnassa merkittävästi myönteiset arviot keskittyivät henkilöstön sitoutumiseen, työyhteisön toiminnan tavoitteiden selkeyteen sekä toiminnan tehokkuuteen. Nämä toimintatulotuvuudet olivat selvässä yhteydessä koulutuksen sisäostalueiden painotuksiin. Palautejärjestelmät arvioitiin merkittävästi myönteisemmiksi kuin ennen koulutusta, mutta verrattuna muihin toimintatulotuvuuksiin, ne edelleen olivat työyhteisöjen toiminnan heikoimmat alueet.

Vaikutavuustutkimusten ongelma on se, että suoria vaikutussuhteita on mahdotonta osoittaa. Voidaan kysyä, miten esimerkiksi lama vaikutti henkilöstön sitoutumiseen: laman ja henkilöstön vähentämisen olosuhteissa oletettavasti omasta työpaikasta pidetään lujemmin kiinni. Huomion

arvoista oli kuitenkin se, että laman vaikutukset olivat vähäisemmät kuin yleisesti arvioidaan. Liiallista kuormittumista tai työn toteuttamisen radikaalia muutosta ei juurikaan tapahtunut. Voidaan ajatella, että lamalla on ollut myös toimintaa tehostavia vaikutuksia: yli 60 % arvioi oman tehokkuuden lisääntyneen. Tutkimuksen mittarit toimivat hyvin, joten siltä osin tulokset ovat luotettavia. Ongelmana oli se, että kontrolliryhmää ei ollut mahdollista saada mukaan. Muutoksia voitiin kuitenkin verrata muihin vastaaviin tutkimuksiin, jolloin tulosten luotettavuutta voitiin siltä osin lisätä. Koulutuksen vaikuttavuustutkimuksissa yleensäkin lähtökohtana ovat olleet osallistujien arvioinnit (esimerkiksi Pienimäki 1988).

Kokonaisuudessaan voitiin todeta, että esimiestoiminnalla pystyttiin vaikuttamaan esimiesten reflektiiviseen ammattikäytäntöön ja sitä kautta yksikön toiminnan laatuun henkilökunnan arvioimana. Erityisesti esimiesten toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus olivat yhteydessä työyhteisön toiminnan tavoiteselkeyteen ja tehokkuuteen.

LÄHTEET

- Aaltonen E.: *Tulosjohtaminen kunnan sosiaalihuollossa*. Tutkimus tulosjohtamisen soveltamisen mahdollisuuksista kunnan sosiaalihuollossa. Sosiaaliturvan Keskusliitto, Gummerus, Jyväskylä 1992.
- Bass B.M. & Yammarino, F.J.: Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437–454, 1991.
- Bloom, P.J. & Sheerer, M.: Changing organizations by changing individuals: A model of leadership training. *Urban-Review*, 24, 263–286, 1992.
- Crowe, B.J., Bochner, S. & Clark, A.W.: *The effects of subordinates' behavior on managerial style*. *Human Relations*, 25, 215–237, 1972.
- Elovainio, M. & Lindström, K.: *Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa*. Stakes raportteja 113, Gummerus, Jyväskylä, 1993.
- Harisalo, R.: *Henkisten resurssien johtamisen arviointi kunnallishallinnossa*. Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos, julkaisusarja 1/1991.
- Kets de Vries, M.F.R., Miller, D. & Noël, A.: Understanding the leader-strategy interface: Application of the strategic relationship interview method. *Human Relations*, 46, 5–22, 1993.
- Kiehelä, H.: *Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa*. JTO tutkimuksia, sarja 4. Hakapaino, Helsinki, 1989.
- Kivistö, M.: *Esimiehen johtamiskäyttäytyminen*. JTO-tutkimuksia, Sarja 3. Hakapaino, Helsinki, 1989.
- Kohtanen, J.: *Esimiestyö, johtaminen, työyksikön toimivuus ja kehittämistarpeet*. Työministeriö, työhallinnon julkaisuja 28, Domus-offset, Tampere, 1993.
- Kolb, D.A.: *Experiential learning: experience as the*

- source of learning and development. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1984
- Kozlowski, S.T.W. & Doherty, M.L.: Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546–553, 1989.
- Kovanen, H.: *Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajansa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalityössä*. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, työraportteja 42/1993.
- Lumijärvi, I.: *Tuloksellisuuden arvioiminen julkisessa hallinnossa*. Vaasan korkeakoulun julkaisuja. Hallintotiede 6, tutkimuksia no 133, 1988.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M.: *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194, 1990.
- Nakari, R.: *Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä*. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 15/1987. Helsinki.
- Nakari, R.: *Muutokset työelämän laadussa*. Teoksessa Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A. Pesonen, I., Rajakallio, H., Syvänen S. Uudistumisen voimavara. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, sarja t-julkaisuja 14, Tampere 1994
- Nakari, R.: *Työelämän laatu kunnissa*. Työelämän tutkimuskeskus, työraportteja 34, Tampereen yliopisto, 1992.
- Niiranen, V.: *Sosiaalityömonniolotteinen johtajuus*. Tutkimus sosiaalityöntekijöiden johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalityömonniolotteina. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 20, 1994.
- Pienimäki P.: *Menestyksen strategiat – johtamiskoulutusohjelman laaja-alainen arviointi*. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 3/1988.
- Rauste-von Wright, M-L ja von Wright J.: *Oppiminen ja koulutus*, WSOY, Porvoo 1994
- Schön, D.A.: *The reflective practitioner*. How professionals think in action. Temple Smith, London, 1983.
- Tiuraniemi J.: *Reflektiivinen ammattikäytäntö*. Täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:25, Turku 1994a
- Tiuraniemi J.: *Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi*. Arviointien keskinäiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa, Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 104, Turku 1994b.
- Toskala, A.: *Itsetuntemus ja johtajuus*. Gummerus, Jyväskylä 1989
- Valtee, P.: *Kunnallisen työyhteisön johtaminen*. Esimiesten käsityksiä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta, 3/1986, VAPK
- Varila, J.: *Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen*. Perusteiden teoreettista ja empiiristä tarkastelua. Valtionhallinnon kehittämiskeskus, VAPK, Helsinki, 1991.
- Vauras, M.: *Text learning strategies in school-aged students*. Suomalainen tiedeakatemia, Helsinki 1991
- von Wright, J.: *Reflections on reflection*. *Learning and Instruction*, 2, 59–68, 1992
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W.: *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA, 1973.
- Väisänen, R.: *Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnista*. Esimerkkitapauksena Oulun yliopiston järjestämä työllisyyskoulutus. Oulun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja, Oulu, 1989.
- Zaccaro, S.J., Foti, R.J. & Kenny, D.A.: Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308–315, 1993.
- Ylöstalo, P & Kauppinen, T.: *Työolobarometri*, marraskuu 1993. Työministeriö, työpoliittinen tutkimus 72, Helsinki 1994.