

Ilkka Pesonen
**Esimiehen ja
 työntekijöiden välisessä
 keskustelussa on voimaa**

Vuorovaikutustaitoja korostetaan nykyisin johtajan ja työntekijän perusvaatimuksina. Esimiestyön laatu vaikuttaa myös siihen, minkälaiseksi työntekijät työnsä kokevat. Tässä artikkelissa kuvataan neljä johtamisen tyyliä: proaktiivinen eli keskusteleva mutta samalla suoritteita valvova, perinteinen eli vain suoritteita mittaava, sosiaalinen eli vain keskusteleva ja piittaamaton. Aineistona on kunta-alan ammattiliiton jäsenkysely. Vastaajat edustavat kuntien peruspalvelujen tuottajia. Vastauksissa piirtyy johtamisen kohteena olevien arviot em. johtamistyylien yleisyydestä ja johtamistyylin heijastumisesta koettuun oikeudenmukaisuuteen, luottamukseen, ristiriitojen ratkaisutapoihin ja luottamusmiesten rooliin niiden ratkaisemisessa. Artikkelin lopussa tutkimustuloksia tarkastellaan esimiestyötä hiljaisen ja eksaktin tiedon konvergoijan roolista ja lingvistiseksi käänneeksi kutsutun työelämän kehittämisen näkökulmasta. Työpoliittisena johtopäätöksensä esitetään kirjoittajan käsitteellisesti matalaksi organisaatioksi nimeämä suomalainen organisaatioinfrastruktuuri.

Johdanto

Tämä artikkeli on osa Kunta-alan ammattiliitto KTV ry:n paikallista edunvalvontaa koskevaa jäsentutkimusta. Tutkimuksen avulla selvitetään jäsenten suhdetta omaan yhdistykseensä¹, luottamusmieheensä ja yhteistoimintaa esimiehen kanssa sekä työnantajakuva.

Artikkelissa tarkastelen esimiestyötä. Esimies vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja työyhteisönsä (Nakari 2000, 36-39). Työlainsäädännön mukaan esimies päättää työn jakamisesta ja organisoinnista siten, että työsystemin tavoitteet toteutuvat. Hän voi kuitenkin

keskustella alaistensa kanssa näistä asioista ennen päätöksentekoaan. Tällaista vuorovaikutteista (dialogista) johtamista kutsun artikkelissa keskustelevalksi johtamistyyliksi. Keskustelusanalla haluan korostaa vuorovaikutuksen kielellistä puolta. Tietysti keskustelutilanteessakin vaikuttavat kielellisen viestimisen lisäksi tunteet ja hiljaiset voimat.

Työyhteisöä voidaan johtaa myös käskyttämällä eli keskustelematta työntekijöiden kanssa. Johtamisessa voidaan nojautua ainoastaan johtamisjärjestelmien tuottamaan määrämuotoiseen informaatioon kuten toiminnan tuloksellisuutta

mittaaviin tunnuslukuihin. Tässä tapauksessa uusiin johtamisjärjestelmiin kuten tasapainotettuun arviointiin (Balanced scorecard –järjestelmään) tai tulosjohtamiseen perustuvat ja perinteinen alaisten valvomiseen ja käskyttämiseen perustuva johtaminen toteutetaan samasta johtamisfilosofiasta käsin; pitämällä työntekijöitä vierasmääräytyneinä objekteina, jota käsitettä Juha Antila ja Pekka Ylöstalo (2000, 20) käyttävät. Kieltä käytetään vain strategisena välineenä, jonka avulla työntekijöitä manipuloidaan tai motivoidaan (Pesonen 2003, 6).

Jos esimies keskustelee työntekijöiden kanssa työn tavoitteista ja työskentelytavoista, niin silloin osapuolet luovat uusia tulkintoja työstä ja työorganisaation tuloksellisuudesta ja siitä, mitä organisaation strategialla tarkoitetaan (Stähle 2004; Pesonen 2005). Keskusteluun perustuva esimiestyö on parhaimmillaan vuoropuhelua (dialogia), jossa kehittyy yhteisymmärrys toiminnan tavoitteista ja niiden saavuttamisen tavoista. Tällöin johtaminen ei ole ainoastaan teknistä tulostittamista tai pelkästään sen valvomista, tekevätkö työntekijät lujasti töitä tai noudattavatko byrokratian määräämiä sääntöjä.

Artikkelissa tarkastelen, miten esimiehen keskusteleminen työntekijöiden kanssa työpaikalla vaikuttaa esimiehen ja työntekijöiden väliseen luottamukseen ja KTV:n jäsenten kuvaan työnantajan oikeudenmukaisuudesta. Luokittelen johtamistyyli neljään eri luokkaan sen mukaan, kuinka paljon esimies keskustelee alaistensa kanssa ja kuinka vahvasti esimies keskittyy työnteon valvontaan ja toiminnan tuloksellisuuden seurantaan. Lisäksi tarkastelen, miten erilaiset johtamistyyli poikkeavat keskenään tavassa, jolla työpaikoilla ratkaistaan tai jätetään ratkaisematta ristiriitoja ja minkälainen rooli KTV:n luottamusmiehillä on ristiriitojen ratkaisemisessa?

Keskustelevan johtamistyylin vaikutusten tutkiminen työyhteisötasolla on mielenkiintoista myös sen takia, että vuoropuhelussa kehittyvä dialoginen tieto on nousemassa organisaatioiden kilpailukyvyyn valiksi aiemmissa tuotantomuodoissa käytetyn täsmätiedon sijaan (Engeström 2003).

Käsitteistö ja teoreettinen viitekehys

Artikkelissa tulkitsen aineistoa tukeutumalla teoreettisiin käsitteisiin: ”herruudesta vapaa keskustelu” (Habermas 1981), proaktiivinen toiminta (Antila ja Ylöstalo 2002) ja edunvalvonnan raken-

teistuminen työnantajan ja ammattiyhdistyksen välillä (Anthony Giddens 1989) ja kielen ja toiminnan keskinäissuhde (Gustavsen ym. 1991).

Työtä ja työorganisaatiota johdetaan, kontrolloidaan ja suunnitellaan aina jollakin tavalla. Toiminta organisaatioissa on päämäärähakuista. Perinteisessä johtamistyyliä nojaututaan määrämuotoiseen informaatioon – täsmätietoon – ja sääntöihin. Teoriassa voidaan ajatella, että työsystemin pyörittämisessä ei tarvita keskustelua ollenkaan. Määrämuotoiseen informaatioon perustuva käskeminen riittää (Hart ja Banbury 1994, 254).

Kuitenkin keskusteluun, Jürgen Habermasin (1981) kommunikatiiviseen toimintaan, perustuu johtamisen tyyliä tarvitaan. Tällöin johtamisessa voidaan käyttää hyväksi myös kommunikatiivista rationaalisuutta pelkän välineellisen (instrumentaalisen) rationaalisuuden rinnalla. Tosin Habermasin mukaan kommunikatiivista rationaalisuutta voidaan käyttää vain elämiskaikissa, ei siis (työ)systemissä. Hänellä työsystemin ihmisosa puolelle aiheuttamien ”haavojen” parantaminen on yhteiskunnan tasolla sosiaalipolitiikan tehtävä (Kangas 1989, 93-101). Humanistiselle ihmiskäsitykselle perustunut henkilöstöhallinto on pyrkinyt huolehtimaan henkilöstöasioista irrallaan organisaation strategisista ja tuotannon johtamiseen liittyvistä asioista (Pesonen 1994, 335-393).

Antilan ja Ylöstalon (2002) mukaan yhteistoiminnalliset ja refleksiiviset eli proaktiiviset organisaatiot ovat menestyneet kiristyvässä kilpailussa traditionaalisia toimipaikkoja paremmin. Yksi refleksiivisyyden muoto on keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä.

Tuotannon historiallisen kehityksen myötä johtamisessa, suunnittelussa ja työssä käytetyn tiedon muoto on muuttunut. Bart Victorin ja Andrew Boyntonin (1998, 6 ja 233) ovat luokitelleet organisaatioiden johtamisen historialliset muodot ja näitä vaiheita vastaavat tiedon eri lajit viiteen eri luokkaan. Käsiyöammattilainen käytti työssään käden taitoihin piiloutunutta hiljaista tietoa. Standardituotteita valmistavaa massatuotantoa johdetaan ja sitä suunnitellaan etäällä itse työsuoritukselta; ”lattiatasosta”. Johtamisessa ja suunnittelussa sovelletaan määrämuotoista täsmätietoa. Tuotantoprosessien tehostamisvaiheessa korostuu käytännöllinen tieto (practical knowledge). Kun palveluja räätälöidään asiakas kohtaisesti, tarvitaan asiakasryhmäkohtaista täs-

¹ Pia Lohikoski (2004) on kirjoittanut jäsenten yhdistyssuhteesta artikkelin ”Aktiiviseen osallistumiseen”, paikallisen edunvalvonnan ja yhdistystoiminnan tutkimushankeen osaraportti.

mätietoa (architectural knowledge) asiakkaiden mieltymyksistä. Viidennessä vaiheessa korostuu tiedon vaihto aiempaan aineen ja energian vaihtoon verrattuna. Tällaisessa organisaatiossa yhteistyön on oltava vilkasta sekä organisaatiossa toimivien kesken että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Yhteistoiminta ja verkostoissa toimiminen edellyttävät ennen kaikkea jatkuvaa keskusteluyhteyttä sekä pystysuorassa että vaakasuorassa suunnassa eri toimijoiden, myös esimiehen ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutuksessa syntyy dialogista tietoa (Engeström 2003, 2). Tällaisen yhteisen tiedon avulla organisaatio voi reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin.

Verkostomaisesti toimivissa, syvään erikoistumiseen ja työnjakoon perustuvissa organisaatioissa yhteinen työn mieli pystytään löytämään vain kielen ja yhteisen keskustelun avulla. Esimiestyö ei enää voi perustua siihen, että hän valvoo enakkoon suunnitellun ja standardisoidun työsuorituksen mekaanisen tehokasta toteuttamista ja palkitsee työntekijöitä standardien täyttämisen perusteella (Kevätsalo ym. 2001).

Tiedon merkityksen korostuminen tuotanto-voimana haastaa tayloristisen rationalisointikonseptin², jonka mukaan suunnittelu ja suoritettava työ pidetään täysin erillisinä toisistaan ja suoritettavaa työtä johdetaan yksipuolisesti ylhäältä alas suunnassa. Kiivas muutoksen tahti on kuromassa kasaan sen ajan, joka aiemmin oli käytettävissä suunnitteluun ja toisaalta suunnitelman toteuttamiseen eli työhön. Hyvää suunnitelmaa ei pystytä enää tekemään ilman, että hyödynnetään työntekijöiden työssään hankkimaa tietoa. Niinpä esimiestyön (suunnittelun) ja työn teon välistä työnjakoa on jouduttu muuttamaan. ”Työnjohtaja joutuu yhä useammin turvautumaan työntekijöiden omaan päätöksentekoon ja arviointikykyyn. He joutuvat luottamaan työntekijöihinsä tavalla, joka ei ollut kuviteltavissa aiempien sukupolvien kohdalla” (Boxall ja Purcell 2003, 104).

Risto Nakarin ja Pasi Valteen (1994, 37, Kuvio 5) mukaan hyvä johtaminen on tärkeä tekijä työyhteisön tuloksellisen toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta. He antavat menestyvän työyhte-

isön piirrelistalle otsikon ”Vuorovaikutteinen ja osallistuva johtaminen”. Näissä työyhteisöissä asioita käsitellään yhteistoiminnassa, ihmiset luottavat toisiinsa ja pyrkivät yhteisiin päämääriin, erimielisyydet käsitellään avoimesti, tieto kulkee avoimesti, strategia on pohdittu yhdessä, työssä on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja eri ihmisten työroolit ovat selkeät. Sitä vastoin kriisiin joutuneen työyhteisön piirteet Nakari ja Valtee otsikoivat ”Etäinen, ei-vuorovaikutteinen johtaminen”.

Vuorovaikutusta (keskustelua) pidetään kaikissa edellä kuvatuissa teoreettisissa tarkasteluissa tärkeänä lähtökohtana. Esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun määrän vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja sen piirteisiin on siis mielenkiintoista tutkia myös kyselyaineiston avulla.

Aineisto

KTV:n jäsenkysely toteutettiin touko-kesäkuun vaihteessa 2004. Satunnaisotantaan poimittiin jäsenrekisteristä 2019 alle 60-vuotiasta jäsentä. Heistä 850 vastasi, joten vastausprosentiksi muodostui 42 prosenttia. Vastanneista 78 prosenttia oli naisia. KTV:n jäsenistä naisten osuus on 73 prosenttia. Naiset ovat siis hivenen yliedustettuina aineistossa. Kyselyssä nuoret, alle 35-vuotiaat, vastasivat KTV:n jäsenosuuttaan harvemmin. Nuorten osuus aineistossa on 13 prosenttia kun heidän osuutensa jäsenkunnasta on 18 prosenttia.

Tässä artikkelissa peruskysymyksenä käytettyyn väittämään ”esimieheni keskustele runsaasti kanssamme” vastasi yhteensä 762 KTV:n jäsentä. Tämän peruskysymyksen, esimiehen keskustelelevuuden, kohdalla vastausprosentti on 38 prosenttia. Nuoret vastasivat useammin ja yli 55-vuotiaat harvemmin kuin mitä heidän osuutensa KTV:n jäsenistössä on.

Esimiehen keskusteleveys KTV:n jäsenten työpaikoilla

Kyselyssä esimiehen keskusteleveys mitattiin väittämällä: ”Esimies keskustele runsaasti kanssamme”. Vastausvaihtoehdot ja niihin saatujen

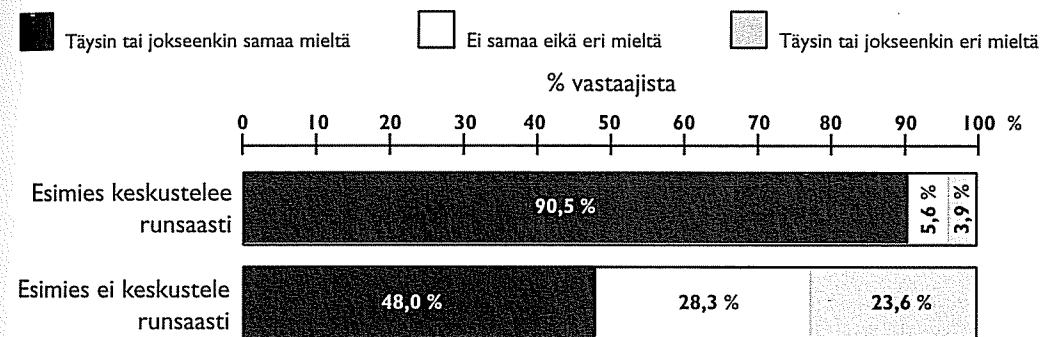
vastausten prosentiosuudet suluissa ilmaisten olivat: täysin samaa mieltä (24 %:ia), jokseenkin samaa mieltä (39 %:ia), en samaa enkä erimielistä (14 %:ia), jokseenkin eri mieltä (15 %:ia) ja täysin eri mieltä (7 %:ia). Lähes kaksi kolmasosaa siis piti esimiehensä johtamistyyliä keskustelevana. Erikseen ei kysytty, mitä keskustelu koskee, työtä ja toiminnan tuloksellisuutta vai muita kuin työhön liittyviä asioita kuten ihmissuhteita ja vapaa-aikaa.

Seuraavaksi tarkastelen, miten esimiehen keskusteleveys näkyy KTV:n jäsenten kokemuksissa työstään ja työyhteisöjen toimintatavoista. Kuvioissa 1-6 väittämään ”Esimies keskustele runsaasti kanssamme.” saadut vastaukset on jaettu siten, että esimies on keskusteleva, jos vastaaja on valinnut vastausvaihtoehdon täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Ne vastaajat, jotka valitsivat jonkun seuraavista vaihtoehdoista: en

samaa enkä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä on sijoitettu joukkoon: esimies ei keskustele runsaasti.

Kyselylomakkeessa oli myös väittämä: ”Esimieheni luottaa työntekijöihinsä”. Vaikka yleensä tällä kysymyksellä halutaan selvittää esimiehen valmiutta antaa päätösvaltaa alaisilleen, tässä sillä epäsuorasti mitataan keskustelun laatua. Kyselytutkimuksella on vaikea selvittää, minkälaista laadultaan esimiehen ja alaisten välinen keskustelu on. Esimerkiksi, noudattako keskustelu Habermasin (1981) esittämiä puheen pätevyysvaatimuksia kuten, ovatko keskustelun kuluessa esitetyt asiat paikkansa pitäviä eli objektiivisesti mahdollisimman tosia ja moraaliseettisesti hyväksyttäviä. Puheen ja tekojen vastaavuus herättää luottamusta³ ja väitteiden moraaliseettinen hyväksyttävyyden oikeudenmukaisuuden tunnetta.

Suhtautuminen väitteeseen ”Esimieheni luottaa työntekijöihinsä” eriteltynä vastaajan esimiehen keskustelelevuuden mukaan.



Kuvio 1: Esimiehen ja työntekijöiden välinen keskustelu ja luottamus työntekijöihin

esimiehen keskustelelevuuden ja vastaajien tuntemuksen siitä, että esimies luottaa heihin, välinen yhteys on selkeä (Kuvio 1). Keskustelu ja luottamus liittyvät toisiinsa hyvänä kehänä. Ne ovat saman lantin eri puolia. Ei voida sanoa, kumpi on syy ja kumpi seuraus. Jos luottamus on hävinnyt, menetetään helposti myös keskustelun mahdollisuus ja jos kasvokkain tapahtuva keskustelua ei ole, ei synny luottamusta.

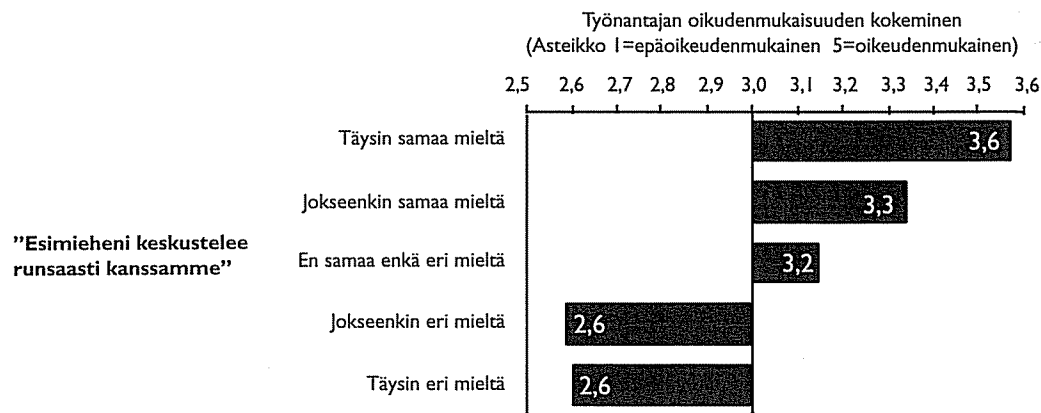
Myös esimiehen keskusteleveys ja työnantajapuolen oikeudenmukaiseksi kokemisen välillä vallitsee hyvä kehä (Kuvio 2).

Keskustelu laajentaa sitä tulkintakehikkoa, jonka perusteella päätösten oikeudenmukaisuutta arvioidaan. Keskusteleva esimies tiedottaa myös muutoksista aiemmassa vaiheessa kuin ei-keskusteleva esimies.

² Kern ja Schumann (1984) nimittivät kirjassaan ”Das Ende der Arbeitteulung” työn kehittämisen, jossa korostuu työnjako suunnittelevan ja suorittavan työn välillä rationalisointikonseptiksi ja ammattiin sisältyvän teorian tiedon korostamista uudeksi kehittämiskonseptiksi.

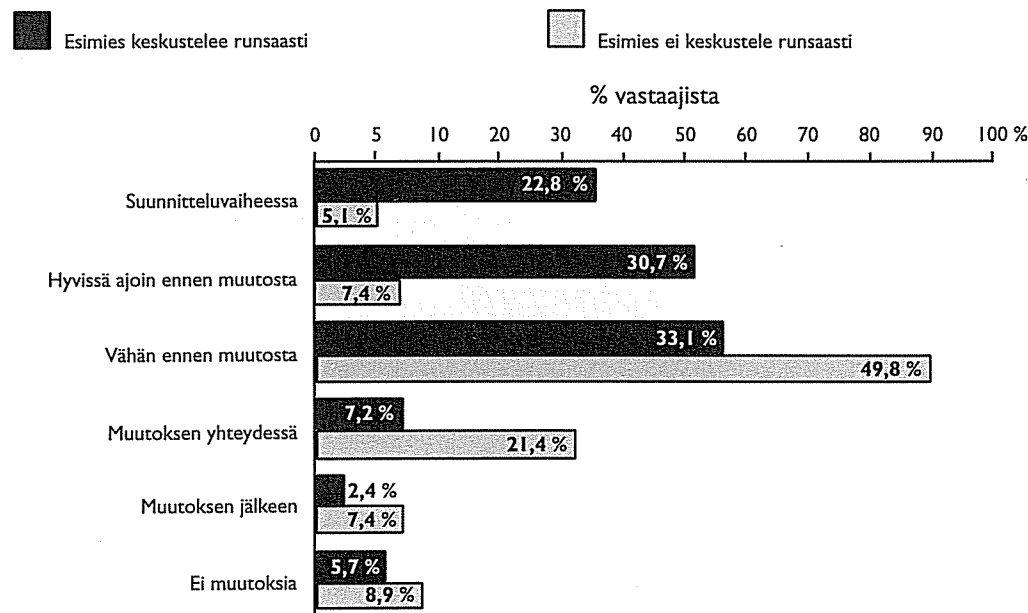
³ Habermasin avoimen keskustelun pätevyysvaatimusten toteutumista KTV:n luottamusmiesten ja työnantajan välisessä neuvottelutilanteessa (systemissä) ja yhdistysten toiminnassa on tarkasteltu tutkimuksessa Pesonen (2004, 40-48).

Esimiehen keskusteleavuus suhteessa siihen kuinka oikeudenmukaiseksi työnantaja koetaan



Kuvio 2: Esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun määrä ja KTV:n jäsenten kokemus työnantajan oikeuden- ja epäoikeudenmukaisuudesta

Oman työn muutosta koskevan tiedon saannin ajankohta esimiehen keskusteleavuuden mukaan jaoteltuna



Kuvio 3: Esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun määrä ja tiedon saantivaihe työhön liittyvistä muutoksista

Tiedon saanti työhön liittyvistä muutoksista mahdollisimman aikaisin on edellytys sille, että alainen voi vaikuttaa omaan työhönsä. Varhainen tiedon-

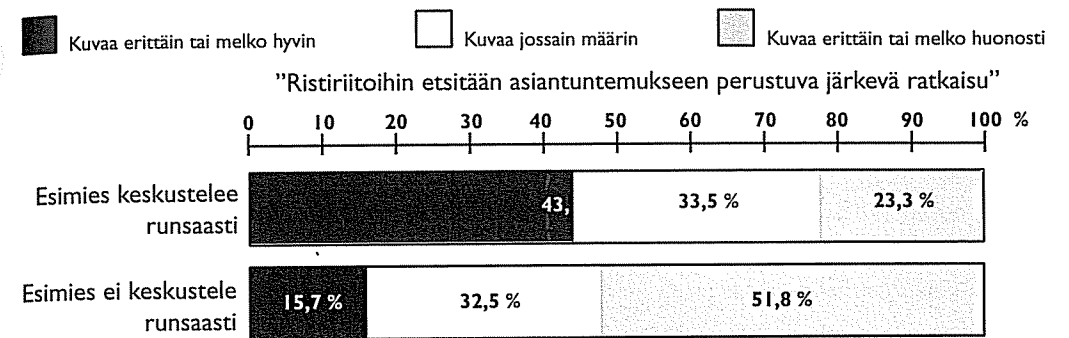
saanti muutoksista on myös yksi aidon yhteistoiminnan perusedellytyksistä. Molempia näitä edellytyksiä luodaan keskustelevalle johtamistyyliä.

Esimiehen keskusteleavuus ja ristiriitojen ratkaisutavat

Keskustelevasti ja ei-keskustelevasti johdetuilla työpaikoilla ristiriitoja ratkaistaan eri tavalla. Jos esimies keskustelelee työntekijöiden kanssa runsaasti,

ristiriitoihin haetaan asiantuntemukseen perustuva ratkaisu useammin kuin tilanteissa, jossa esimies keskustelelee yleensäkin vähemmän (Kuvio 4).

Keskustelun määrä esimiestyössä suhteessa siihen etsitäänkö ristiriitatilanteissa asiantuntemukseen perustuvaa ratkaisua

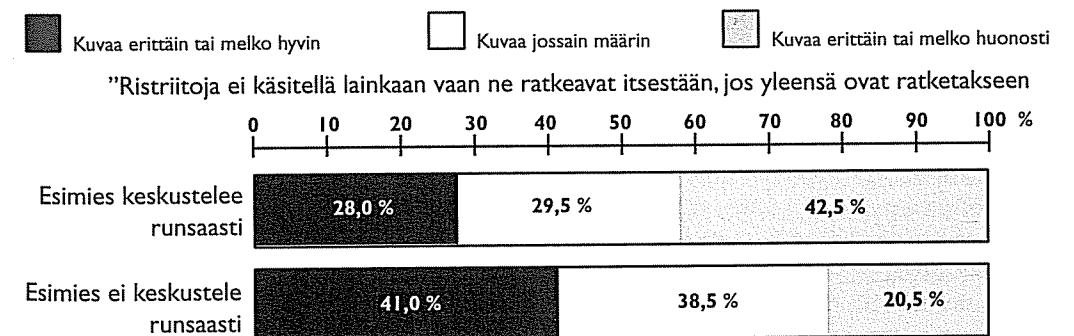


Kuvio 4: Esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun määrä ja asiantunteva ristiriitojen ratkaisutapa

KTV:n jäsenten vastausten mukaan, mitä voimakkaampi keskusteleva ote esimiehellä on, sitä useammin ristiriitojen ratkaisu painottuu asiantuntevaan harkintaan. Keskustelun ja siihen kytkeytyvän luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden myönteinen kehä tuottaa myös ristiriitoihin asiantuntevia, järkeviä ratkaisuja. Niillä työpaikoilla,

joilla tätä hyvää kehää ei ole, ollaan taipuvaisia lakaisemaan ristiriidat maton alle; annetaan "ajan hoitaa" ristiriidat (Kuvio 5). Keskustelevan esimiehen työpaikalla keskustellaan siis työhön liittyvistä asioista, tässä tapauksessa ristiriidoista. Työpaikoilla ei keskustella ainoastaan keskustelun vuoksi.

Keskustelun määrä esimiestyössä suhteessa siihen, ettei ristiriitoja käsitellä lainkaan, vaan annetaan "ajan hoitaa".

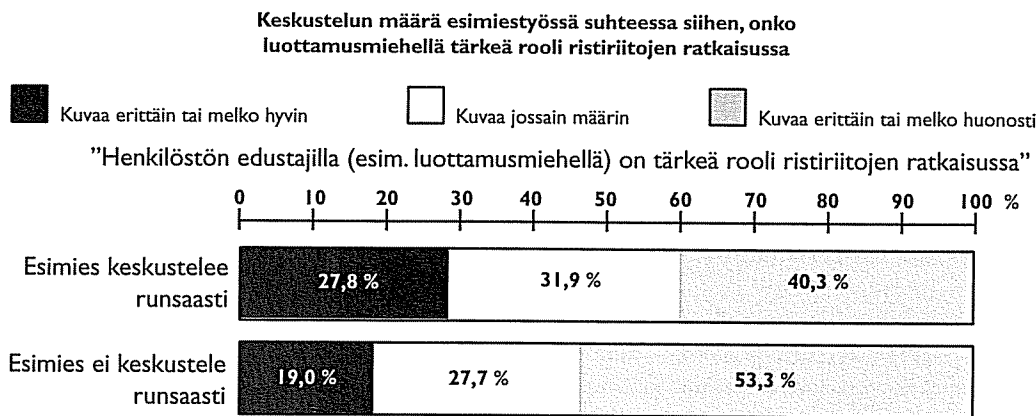


Kuvio 5: Esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun määrä ja ristiriitojen ratkaisutapa "aika hoitaa"

Keskustelevan esimiehen työpaikoilla työskentelevistä 29 prosenttia oli sitä mieltä, että vastausvaihtoehto "ristiriitoja ei käsitellä lainkaan, vaan ne ratkeavat itsestään" kuvaa erittäin tai melko hyvin tilannetta työpaikalla. Ei-keskustelevan esimiehen työpaikoilla työskentelevistä näin vastasi 41 prosenttia. Kaikista KTV:n jäsenkyselyyn vastanneista oli 33 %:ia sitä mieltä, että työpaikalla ristiriitoja ei käsitellä eli annetaan "ajan hoitaa" ne. Vuonna 2003 toteutetussa KuntaSuomi 2004 työyhteisökyselyssä vastausvaihtoehdon "Ristiriitoja ei käsitellä, vaan ne ratkeavat itsestään." valitsi 31 prosenttia vastanneista. Ristiriidat "hoi-

taa aika" on siis sekä KTV:n jäsenten että koko kunta-alan henkilöstön mielestä varsin yleinen menettelytapa ristiriitatilanteissa.

Ero työpaikkatason ammattiyhdistystoiminnan ja keskustelevan ja ei-keskustelevan esimiehen välillä löytyi myös sen suhteen, minkälainen rooli vastaajien mukaan luottamusmiehellä on ristiriitojen käsittelyssä. Keskustelevan esimiehen työpaikoilla jäsenet kääntyvät hanakammin luottamusmiehensä puoleen törmätessään ristiriitoihin kuin vähemmän keskustelevan esimiehen työpaikoilla työskentelevät (Kuvio 6).



Kuvio 6: Esimiehen ja työntekijöiden välisen keskustelun määrä ja henkilöstön edustajan kuten luottamusmiehen rooli ristiriitojen ratkaisussa

Ero keskustelevan ja ei-keskustelevan johtamistyylin ja luottamusmiehen ristiriitojen ratkaisijan roolin välillä oli pieni aina vastausjakauman ääripäähän "kuvaa erittäin huonosti" asti. Tässä ero oli 13 prosenttia. Jos siis esimies keskustelee yleensäkin vähän työntekijöiden kanssa, luottamusmiehen rooli on pienempi ristiriitojen käsittelyssä kuin päinvastaisessa tilanteessa.

Tulkintani on, että esimies ja työntekijät rajaavat ja määrittelevät ristiriidan keskinäisessä keskustelussaan ja hakevat siihen asiantuntemukseen perustuvan, järkevän ratkaisun. Tämä edellyttää sitä, että ristiriita on argumentoitu; ilmaistu sanojen avulla. KTV:n jäsen pystyy sanoilla täsmennetyistä ristiriidasta keskustelemaan myös luottamusmiehensä kanssa. Hiljaiseksi ristiriidaksi jäänyttä asiaa ei voi käsitellä ulkopuolisen osapuolen kanssa. Juttelin tästä tulkinnasta KTV:n työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Heidän tulkin-

tansa oli, että yhteistoiminnallinen johtaminen ja osallistava kehittäminen aikaansaavat keskustelukulttuurin, joka lisää myös luottamusmiehen ja yhdistyksen toiminnan aktiivisuutta.

Esimerkkinä yhteistoiminnallisen keskustelukulttuurin kehkeytymisestä työnantajan ja ammattiliittojen edustajien kanssa voi käyttää Työministeriön Työelämän kehittämissuunnitelmassa (Tyke-ohjelmassa) vuosina 1997-2000 toteutettua Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin tukipalvelujen kehittämishanketta (Sipattia). Sen aikana käytiin avointa ja tasaveroista vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden sekä eri työntekijäryhmien välillä. Näin pedattiin keskustelulle kulttuurista perustaa. Vuosina 2003-2004 sairaanhoitopiirissä kehitettiin työn vaatavuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä paikallisesti räätälöiden. Henkilöstöpäällikön mukaan työn vaatavuuden arviointiprosessin onnistumisen edellytys ja

myönteinen piirre prosessissa oli ollut henkilöstön ja työnantajaedustajien tasavertainen ja avoin yhteistyö (Kuntatyönantaja 5/2004, 4-5).

Tasavertaiseen keskusteluun perustunut kehittämismetodi, jota sovellettiin kehittämissuunnitelmassa mm. työkonferenssina, oli siirtynyt edunvalvonta-areenalle; paikalliseen neuvottelupöytäan. Nyt puolestaan neuvottelupöydässä työntekijöitä edustavan Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin KTV ry:n yhdistyksen vuoden 2005 toimintasuunnitelmaan sisältyy kohta, jossa todetaan:

"Vuoden 2005 alussa valitaan uudet luottamusmiehet sairaanhoitopiiriin valtuustoon ja hallitukseen. Järjestetään tutustumistilaisuus uusille päättäjille, yhdessä muiden ammattijärjestöjen kanssa".

Työnantajan ja KTV:n yhdistyksen välisten suhteiden muutosta voidaan tarkastella brittiläisen sosiologin Anthony Giddensin (1989, 705) esittämän teorian avulla. Hän on esittänyt, että toimintatavat ja toimijoiden sosiaaliset rakenteet muuttuvat vastavuoroisesti; muutokset kietoutuvat toisiinsa. Toiminnan ja keskustelun välisestä keskinäisyydestä on esitetty, että käyttäytymisen (siis toiminnan) ja kielenkäytön (siis keskustelutavan) muutokset kietoutuvat toisiinsa. Ne muodostavat kehittyvän kokonaisuuden (Gustavsen ym. 1991, 314-315).

Toiminnan ja sosiaalisen rakenteen välinen suhde ei siis välttämättä ole suora. Niiden välissä voi toimia sosiaalisessa suhteessa olevien keskustelu; kieli ja keskustelussa tehdyt yhteiset tulkinnat. Toisaalta on todettu, että on vaikea ratkaista, "aiheuttaako toimintatavan muutos muutoksen käytetyssä kielessä (keskustelutavassa) vai päinvastoin ja riittääkö keskustelutavan (kielen) muuttuminen muuttamaan toimintatapoja (Kalliola ja Nakari 1999, 150). On siis vaikea ratkaista, vaikuttaako toimintatapa keskustelun laatuun vai keskustelu ja sen synnyttämät yhteiset tulkinnat asioiden järjestyksestä toimintatapaan ja sitä ohjaavaan yhteistoimintakulttuuriin ja edelleen sosiaalisiin rakenteisiin.

Yhdistys pyrkii toiminnassaan siis ennakoivasti rakentamaan toimivat yhteistoimintasuhteet poliittisiin päättäjiin, eikä tyydy reagoimaan enää jälkikäteen ristiriitatilanteen jo synnyttyä. Lisäksi yhdistys pyrkii yhteistoimintaan usein aiemmin keskenään kilpailijoiksi miellettyjen ammattijär-

jestöjen kanssa. Näin myös edunvalvontaorganisaation rakennetekijät ovat muuttuneet. Edunvalvonta on kehittynyt proaktiiviseen suuntaan.

Esimiestyö ja KTV:n jäsenten työyhteisökokemukset proaktiivisesti ja perinteisesti johdetuilla työpaikoilla.

Antila ja Ylöstalo (1999; 2000) ovat verranneet henkilöstön näkökulmasta suomalaisia proaktiivisia toimipaikkoja perinteisesti johdettuihin toimipaikkoihin. Tutkimus koski yksityistä sektoria. He nimesivät toimipaikan proaktiiviseksi, jos työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin ja samalla heille oli siirretty vastuuta. Toimipaikka, jolla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja vastuu olivat vähäiset, he kutsuivat traditionaaliseksi. Tällaista työpaikkaa kuvaa hierarkisuus ja ylhäältä johtaminen.

Proaktiivista toimipaikkaa he luonnehtivat refleksiiviseksi.

"Tällaisen toimipaikan ominaisuuksiin kuuluu kyky arvioida tilanteita ennakkoon, rohkeasti ja hyvin käytännöllisellä tavalla. Kyseiset työpaikat eivät pidä kiinni kaavamaisesta totuudesta, vaan tulkitsevat asioita uudella tavalla. Kysymys on tavallaan fiksuudesta. Fiksut (proaktiiviset/refleksiiviset) toimipaikat eivät ajelehti tilanteissa passiivisesti tai toimi vain reaktiivisesti. Henkilöstö tarkkailee aktiivisesti ja tulkitsee ja muokkaa toimintaympäristöään ja vaikuttaa markkinoihinsa mahdollisuuksien mukaan." (Antila ja Ylöstalo 2000, 16).

Proaktiivisten toimipaikkojen "menestyksen kehä" perustuu henkilöstön ammattitaidon, yhteistyön, palkan ja työehtosopimusten väliseen keskinäiseen tukisuhteeseen (Antila ja Ylöstalo 1999, 148).

Perinteisesti toimivissa kuntaorganisaatioissa edellä mainittua tukisuhdetta ei ole ollut, koska yhteistoimintaa on toteutettu ja neuvottelut työsuhteen ehtoista on käyty erillisillä areenoilla (Pesonen 1994). Itse asiassa proaktiivisen toimipaikan menestyksen kehä edellyttäisi sitä, että henkilöstöjohtamisen periaatteet ja keinot kuten henkilöstökoulutus kytketään palvelemaan täysin organisaation strategiaa. Kysymys on siitä, mitä menestys vaatii johdolta ja työntekijöiltä yhdessä. Kunta-alalla tätä ollaan toteuttamassa, kun toimintastrategiaa ja henkilöstöstrategiaa ol-

laan yhdistämässä ehyeksi kokonaisuudeksi henkilöstön strategiseksi johtamiseksi kutsutun opin avulla. Kunnissa em. Antilan ja Ylöstalon ”menestyksen kehän” toteutuminen edellyttää hyvää keskusteluyhteyttä esimiesten ja työntekijöiden mutta myös korkeimman johdon ja poliittisten päättäjien sekä henkilöstöä edustavien ammattiliittojen luottamusmiesten välillä. Kehitys edellyttää sitä, että myös ammattiyhdistysliikkeen edunvalvonnassa jako- ja tuotantoasiat osataan yhdistää toisiinsa (Pesonen 2004, 26).

Antila ja Ylöstalo käyttävät toimipaikkasanaa eikä työpaikkasanaa. He tutkivat organisaatiotason ilmiöitä kuten yritysten menestystä markkinoilla ja sitä, tunteeeko henkilöstö yrityksen taloudellisen tilanteen. He yhdistävät proaktiivisuuden – vaikutusmahdollisuudet ja vastuun kannon – organisaation strategiseen tasoon, sen menestymiseen liiketaloudellisesti. Tässä artikkelissa tarkastelen aineiston avulla työpaikkatason ilmiöitä, mutta lopun työvoimapolittisissa johtopäätöksissä esitän myös organisaation sisällä käytävään strategiseen dialogiin perustuva uusi organisaatoratkaisu, käsitteellisesti matala organisaatio.

Määrittelen proaktiivisiksi ne työpaikat, joilla esimies keskustelelee runsaasti työntekijöiden kanssa ja samalla pyrkii varmistamaan, että he tekevät lujasti töitä⁴. Näin johdetuilla työpaikoilla esimies myös valvoo työn tuloksellisuutta muihin

Taulukko: Esimiesten neljä erilaista johtamistyyliä

	Keskustele vähän	Keskustelelee runsaasti
Pyrkii varmistamaan, että tehdään lujasti töitä	Perinteinen - 127 vastaajaa - 17 %	Proaktiivinen - 229 vastaajaa - 30 %
Ei pyri varmistamaan, että tehdään lujasti töitä	Johtaminen piittaamaton - 153 vastaajaa - 20 %	Ihmisuhteisiin keskittyvä - 245 vastaajaa - 33 %

Esimiesten johtamistyylien erot saavat syvyyttä, kun niitä tarkastellaan sen suhteen, miten eri

johtamistyyliin verrattuna useammin.

Vastaajista proaktiivisiksi kutsutuilla työpaikoilla työskenteli 229. Perinteisesti johdetuiksi työpaikoiksi määrittelen työpaikat, joilla esimies keskustelelee työntekijöiden kanssa vähän, mutta pyrkii varmistamaan, että he tekevät lujasti töitä. He valvovat alaistensa työskentelyä ja mittaavat työn tuloksellisuutta, mutta eivät keskustele heidän kanssaan yhtä runsaasti kuin edellisen ryhmän esimiehet. Vastaajista tällaisilla työpaikoja työskenteli 127 KTV:n jäsentä. Kolmatta johtamistapaa kutsun ihmisuhteisiin keskittyväksi johtamisen tavaksi. Näille työpaikoille on tyypillistä, että esimies keskustelelee runsaasti työntekijöiden kanssa. Kuitenkaan hän ei vastausten mukaan pyri siihen, että työntekijät työskentelisivät lujasti. Näitä työpaikoja aineistossa oli 245. Neljättä johtamistapaa kutsun piittaamattomaksi johtamisen tyyliksi⁵ (laissez-fire). Näillä työpaikoilla esimies keskustelelee vähän, mutta ei myöskään valvo, että työntekijät tekevät lujasti töitä. Vastaajista tällaisilla työpaikoja työskenteli 153 KTV:n jäsentä.

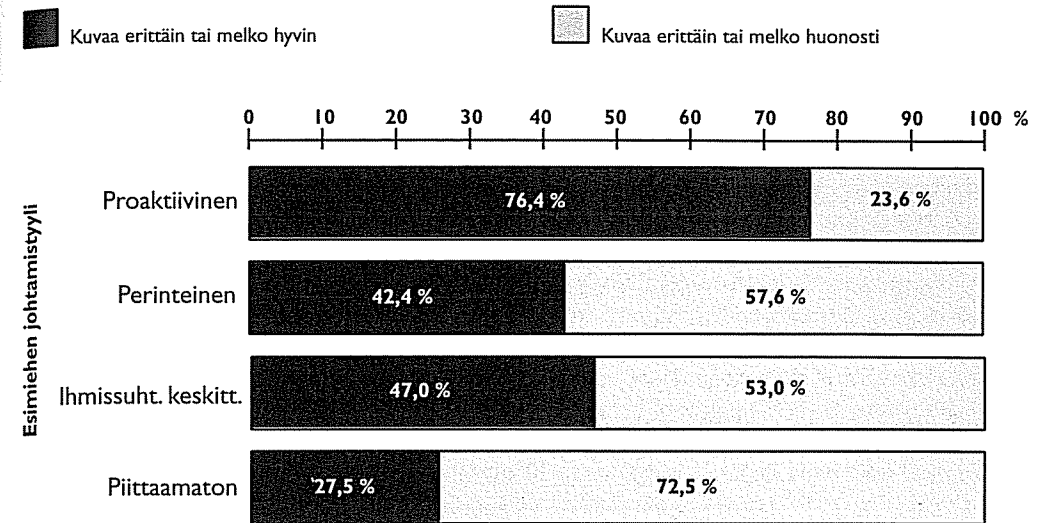
Kyselylomakkeessa esitetyllä väittämällä ”Esimieheni pyrkii ensisijaisesti varmistamaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä.”, kysyttiin vastaajan mielipidettä siitä, mihin esimiehen johtamistoiminta kohdistuu. Onko hän ikään kuin iholla vai etäin? Esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta mitattiin keskustelun määrällä.

tyyllillä johdetut henkilöt vastasivat väittämään: ”Esimies valvoo ja arvioi työni tulosta”.

⁴ Kurt Lewinin luokitteli erilaiset johtamistyyliä vuonna 1948 julkistetussa kirjassaan autoritäärisiksi, demokraattiseksi ja laissez-fire tyyppiseksi. Tässä artikkelissa traditionaalinen johtaminen vastaa autoritääristä. Proaktiiviseksi määritelty johtamistyyli eroaa siitä siinä, että esimiehen toimesta tapahtuvan työn valvonnan lisäksi hän keskustelelee runsaasti työntekijöiden kanssa. Ihmisuhteisiin keskittyvä johtamistyyli ja demokraattinen johtamistyyli muistuttavat toisiaan. Alaisista piittaamaton johtamistyyli ja Lewinin ”laissez-fire” tyyli vastaavat toisiaan.

⁵ Syvänen kutsuu väitöskirjassaan piittaamaton johtamistyyliä ei-johtamiseksi (2003, 234-236, 243) ja traditionaalista johtamistyyliä autoritäärisiksi pomottamiseksi (emc. 234-236).

Esimiehen johtamistyyli suhteessa siihen, valvoo ja arvioiko esimies työn tulosta



Kuvio 7: Esimiehen erilaiset johtamistyyliä ja työn tulosten valvonta

Proaktiivisille työpaikoilla, joilla siis esimies keskustelelee runsaasti työntekijöiden kanssa ja samalla pyrkii siihen, että työntekijät tekevät lujasti töitä, esimies myös valvoo ja arvioi työntekijän työn tulosta. Näin johdetuilla työpaikoilla vastausvaihtoehdon esimies myös valvoo ja arvioi työntekijän työn tulosta kanssa täysin ja jokseenkin samaa mieltä oli 76 prosenttia vastanneista.

Perinteisiksi luonnehdituilla työpaikoilla työn tulosten arviointi on harvinaisempaa kuin proaktiivisiksi nimetyillä. Vastaukset jakautuvat lähes normaalijakautuman tapaan eri vastausvaihtoehtoihin. Perinteisesti johdetut työpaikat ovat niin perinteisen byrokraattisia, etteivät niiden esimiehet ainakaan KTV:n jäsenen mielestä erityisemmin käytä johtamisjärjestelmiä. Toinen mahdollisuus on, että jäsenet eivät saa niiden käytöstä tietoa palautteen muodossa, koska esimies ei keskustele heidän kanssaan.

Kyselyyn vastanneet työntekijät eivät useinkaan tietäneet, olivatko työpaikan esimiehet osallistuneet johtamistaitojensa kehittämiseen. KTV:n jäsentutkimuksessa kysyttiin, ”Onko työpaikallasi ollut käynnissä viimeisen kahden vuoden aikana kehittämishankkeita?” Yhtenä valittavana vaihtoehtona oli johtamisen kehittämishanke. Vain kaksi prosenttia kysymykseen vastanneesta

400 henkilöstä vastasi, että johtamista oli kehitetty siten, että se koski myös vastaajan työtä.

Kuitenkin kuntaorganisaatioiden kehittämisenä johtamisen kehittäminen on ollut painopistealue. Kuntien eläkevakuutuksen vuonna 2003 julkistaman ”Kuntatyö – hyvä työ” tutkimusraportin mukaan kunnissa työyhteisön ja organisaatioiden erilaisista kehittämishankkeista yleisin kohde on ollut johtamisen kehittäminen (Forma ym. 2003, 32). Esimiehistä noin 70 prosenttia oli osallistunut johonkin esimiestyön kehittämistoimintaan (Juvonen ja Ollila 2004, 6). KTV:n jäsenet eivät kuitenkaan ole kokeneet, että johtamisen kehittäminen olisi näkynyt esimiehen johtamistyyliä muutoksena.

Frieder Naschold (1994, I-X) totesi jo yli kymmenen vuotta sitten Suomen julkishallinnon kehittämisestä, että Suomen julkishallinnossa johtamista ja työprosesseja on kehitetty irrallaan toisistaan. Hän esitti, että johtamista ja työprosesseja on kehitettävä samaan aikaan. Se puolestaan edellyttää, että työprosessien subjektit eli työntekijät osallistuvat kehittämiseen.

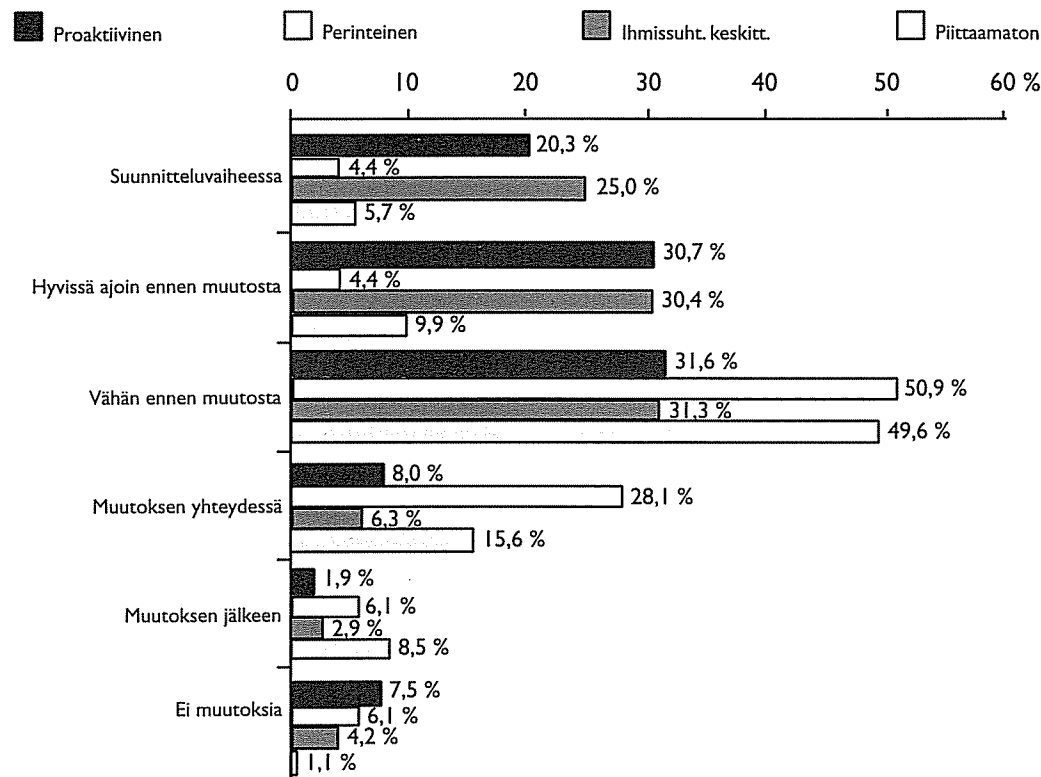
Yhteistoiminnan vaikuttavuuden kannalta on keskeistä se, missä muutosvaiheessa työntekijät saavat tiedon työstä koskevista muutoksista. Toisaalta suunnitteluvaiheessa vaikuttaminen

edellyttää käsitteellistä asian hahmottamista. Suunnitteluvaiheessa osapuolet eivät voi vedota totuuskriteeriin "tämä on konkreettisesti totta". Käsitteellinen hahmotus puolestaan mahdollistaa keskustelun muutosta suunnittelevan kanssa. Se, mikä on toimiva ratkaisu, pitää kuvata käsittein jne. Muutostahan ei vielä tässä vaiheessa konkreettisesti ole olemassa.

Muutoksen yhteydessä muutos pystytään havaitsemaan. Se on nähtävissä tai konkreettisesti kosketeltavissa. Totuus-kriteerinä voidaan käyttää väittämää, tämä toimii tai ei toimi. Tosin tässäkin

tapauksessa vastaus kysymykseen, toimiiko vai ei, riippuu yleensä vastaajan intresseistä. Objektivistia eettis-moraalista kriteeriä tämä toimii/ei toimi ei ole muutoksen jälkeenkään olemassa. Hyvyys joudutaan arvioimaan arvojen pohjalta. Se, mikä on oikein tai hyväksi vanhukselle, työntekijälle ja työnantajalle, riippuu myös arvoista. Sen ratkaiseminen vaatii yhteisön jäsenten tekemää tulkintaa ja keskustelua. Vasta muutoksen jälkeen tapahtuva vaikuttaminen on sekä organisaation että vaikuttamiseen pyrkijän kannalta myöhäistä. Se aiheuttaa turhia kustannuksia.

Johtamistyyli ja tiedonsaanti muutoksista



Kuvio 8: Proaktiivinen, perinteinen, ihmissuhteisiin keskittyvä ja piittaamaton johtamistyyli ja tiedon saannin ajankohta työtä koskevista muutoksista

Proaktiivisesti johdetuilla työpaikoilla työskentelevistä KTV:n jäsenistä tiedon työhön liittyvästä muutoksesta sai suunnitteluvaiheessa 20 prosenttia, perinteisesti johdetuilla työpaikoilla neljä prosenttia, ihmissuhteisiin keskittyen johdetuilla työpaikoilla 25 prosenttia ja piittaamattomasti – heitteille jätetyillä – työpaikoilla suunnitteluvaiheessa tiedon sai kuusi prosenttia.

Näillä työpaikoilla työskentelevistä 50 prosenttia oli saanut tiedon vasta vähän ennen muutoksen toteuttamista. Myös vastausvaihtoehdot tiedon saa muutoksen jälkeen (yhdeksän prosenttia vastanneista) ja työssä ei ole ollut muutoksia (11 prosenttia vastanneista), korostuivat kolmen

muun johtamistyyppin työyhteisöihin verrattuna. Vastausta, ettei työssä ole ollut muutoksia ja kuitenkin ympärillä muutostahti on nopeaa, voidaan pitää yhtenä osoituksena siitä, että johtaminen on piittaamatonta, laissez fire -tyyppistä.

Perinteisillä työpaikoilla työskentelevistä puolet eli 51 prosenttia vastasi saavansa tiedon vasta vähän ennen muutosta. Proaktiivisilla työpaikoilla näin vastasi 32 prosenttia. Perinteisillä työpaikoilla tiedon muutoksista sai muutoksen yhteydessä 28 prosenttia ja proaktiivisilla 8 prosenttia. Molemmilla proaktiivisesti että ihmissuhteisiin keskittyvästi johdetuilla työpaikoilla tiedon sai hyvissä ajoin ennen muutosta 31 prosenttia.

Antilan ja Ylöstalon tutkimuksessa yllättävää oli se, että traditionaalisilla eli perinteisillä toimipaikoilla työskentelevistä työntekijöistä 36 prosenttia sai tiedon muutoksista suunnitteluvaiheessa, kun proaktiivisilla toimipaikoilla tässä vaiheessa tiedon sai vain 14 prosenttia työntekijöistä. Proaktiivisten toimipaikkojen työntekijöistä yli puolet sanoivat saavansa tiedon vasta muutosten yhteydessä. Tutkijat esittävät tälle selityksenä, että "traditionaalisilla toimipaikoilla muutoksen suunnittelu ja toteutus on selvästi erotettu toisistaan ja tällöin tiedottamisen merkitys korostuu. Proaktiivisilla toimipaikoilla ollaan alusta asti mukana muutoksen toteuttamisessa." Tämä selittäisi sen, miksi proaktiivisilla toimipaikoilla saadaan tietoa muutoksista niin harvoin suunnitteluvaiheessa ja niin usein muutosten toteuttamisvaiheessa (Antila ja Ylöstalo 2000, 27). Proaktiivisesti johdetuilla työpaikoilla tieto saadaan jo muutosprosessin aikana, koska työntekijät pääsevät vaikuttamaan jo muutosprosessin aikana. Tiedottaminen ei ole erillinen yhteistoiminnallinen vaihe. Traditionaalisilla työpaikoilla jaetaan tietoa muutoksista varsinaisesta esimiestyöstä irrallaan yhteistoimintaan velvoittavien normien – kunta-alalla yleissopimuksen – pakottamana. Koska tiedon, toiminnan ja kielen välillä vallitsee kolmoissidos, tiedottamista ei voi irrottaa toiminnasta. Pelkkä tiedottaminen ei riitä. Jaettu tieto menee kuuroille korville, eikä merkityksiä synny.

Perinteisesti ja piittaamattomasti johdetuilla työpaikoilla yhteistoimintaa säätelevää kunta-alan yleissopimusta noudatettiin niukin naukin. Tieto muutoksista annettiin usein vasta muutoksen yhteydessä. Yhteistoiminnan idea, että muu-

toksista keskusteltaisiin jo suunnitteluvaiheessa, ei toteutunut.

Keskustelevan johtamistyylin työvoimapolitiittinen merkitys

Artikkelissa käytetyn kyselyaineiston mukaan esimiehen johtamistyyli, jossa yhdistyy alaisten kanssa käyty runsas keskustelu ja sen varmistaminen, että tehdään lujasti töitä, herättää luottamuksen ilmapiiirin ja aikaansaa kuvan työnantajan oikeudenmukaisuudesta. Tällaista johtamistyyliä artikkelissa kutsuttiin proaktiiviseksi. Perinteinen, työntekijöiden valvontaan ilman keskustelua tai pelkästään keskusteluun keskittyvä ihmiskeskäinen johtaminen eivät kumpikaan herätä yhtä paljon luottamusta ja oikeudenmukaisuuden kokemista työnantajaa kohtaan. Piittaamaton johtamistyyli on tässä suhteessa seurausiltaan kaikkein negatiivisinta.

Seuraavaksi tulkintaa tehdään pelkkää tilastoaineistoa käsitteellisemmällä (teoreettisemmalla) tasolla. Tarkastelussa tukeudutaan pohjoismaissa käytyyn keskusteluun osallistavan toimintatutkimuksen mahdollisuudesta tuottaa teoreettisen tiedon rinnalle toiminnassa sovellettavaa tietoa (actionable knowledge). Osallisten keskinäisen keskustelun, dialogin, tuottamaan tietoon tukeutuvaa johtamisen ja organisaatioiden kehittämistä kutsutaan kieleen perustuvaksi käänteeksi (linguistic turn) kehittämisessä (Pålshaugen 2004). Toinen tulkinta perustuu japanilaisten tutkijoiden Ikujiro Nonakan ja Hirotaki Takeuchin (1995) näkemykseen väliesimiesten tehtävästä hierarkkisessa organisaatiossa.

Organisaatioiden informaatiojärjestelmät mahdollistavat sen, että työntekijöitä johdetaan ja sen tuloksellisuutta mitataan sekä työtä valvotaan kaukana tuloksenteijöistä keskustelematta siitä, miten tulos muodostuu ja mikä se sisällöllisesti ja laadullisesti on. Perusfilosofialtaan kysymys on perinteisestä, alaisia valvovasta johtamisesta. Piittaamatonta johtamista esiintyy tuotannon globalisoitumisen yhteydessä. Johtamisen alistaminen informaatiolle ja johdettavat tällaisen informaation – ei tiedon – käytölle aiheuttaa siis luottamuspulaa ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Samaa, jopa lamaannusta, saa aikaan tehtaiden sulkeminen kiinailmiöksi nimetyn globalisoitumisen takia. Työvoimapolitiittista seurausta voidaan etsiä

tietokäsityksestä. Mitä tieto on ja miten soveltamiskelpoinen tieto syntyy?

Tukeudun tässä norjalaiseen tutkijaan Oyvind Pålshaugeniin (2004, 196):

”Sanat (numerot, lisäys IP) voivat kestää päivänvalon, mutta dialogi (keskustelun, lisäys IP) on reaalista toimintaa. Tämä merkitsee sitä, että käytäntöön soveltamiskelpoisen tiedon synnyttäminen edellyttää todellista toimintasuhdetta – dialogista suhdetta - kaikkien niiden toimijoiden välille, jotka osallistuvat yrityksissä johtamisen tai organisaatioiden kehittämiseen tai muuttamiseen, ja kaikki tämä käytännön piirissä, työpaikoilla, jos halutaan, että tuotetaan käytäntöön kelpaavaa tietoa”.

Johtaminen ilman keskustelua ja yhteistoimintaa ei siis luo uutta tietoa teoreettisen tiedon rinnalle. Uutta tietoa pitää luoda kuitenkin koko ajan, mikäli halutaan pärjätä kilpailussa ja luoda työpaikkoja. Jos johtamisen ja organisaation kehittämässä tukeudutaan lainauksessa kuvattuun soveltamiskelpoiseen tietoon, saavat myös työntekijät äänen kehittämisprosessissa, näin korkea suomalainen koulutustaso ei menisi hukkaan.

Työmarkkinasuhteiden kehityksen kannalta keskustelemattomuuteen perustuva johtaminen merkitsee luottamuspulan ja epäoikeudenmukaisuuden kokemisen myötä vastakkainasettelun kovenemista ja proaktiivisen edunvalvonnan mahdollisuuksien menettämistä, paluuta viime vuosisadan alkupuolen tilanteeseen (Pesonen, 2004, 60-66).

Nonaka ja Takeuchin määrittelevät vuonna 1995 julkaistussa kirjassaan: ”Uutta tietoa luova yritys” (The Knowledge-Creating Company) esimiehen paikaksi ”tiimalasin” kurkussa olemisen ja tehtäväksi korkeimman johdon täsmätiedon muuntamisen (konvergoinnin) työntekijöiden kielelle ja tiedoksi. Työntekijöiden tieto on usein hiljaista, sillä se on kehittynyt kokemuksen myötä. Organisaation johdon puolestaan on vaikea saada käyttöönsä tällaista tietoa päätöksentekonsa tueksi. Esimiehen tehtävänä on kääntää työntekijöillä oleva hiljainen tieto korkeimman johdon ymmärtämälle kielelle. Ratkaisussa ei ole kysymys autoritaarisesta johtamistyylistä luopumisesta, pohjoismaisesti tulkiten demokraattisesta johtamisesta. Kurt Lewinin (1948) autoritäärinen, demokraattinen, laissez fire johtamistyyleistä poiketen kysymys on uuden tiedon luonnista, jo-

ka tapahtuu yhteisillä foorumeilla - japanilaisittain BA:ssa ja suomalaisittain vaikka työkonferenssissa - käydyn keskustelun avulla (Pesonen 2003).

Voidaan olettaa, että alaiensa kanssa keskustelevalle esimies pystyy täyttämään tämän tehtävän paremmin kuin perinteinen alaisiaan valvova esimies tai moderneja management-järjestelmiä etäältä käyttävä esimies. Toisaalta pelkästään ihmissuhteiden hoitoon keskittyvä esimies ei ole ehkä yhtä taitava – tai häneltä ylipäättänsä puuttuu johdolla oleva strateginen tieto – välittämään organisaation toimintaa ja tavoitteita koskevaa täsmätietoa palvelurintamassa työskenteleville työntekijöille. Työntekijät saattavat jäädä ikään kuin ajelehtimaan. Kaikkein varmimmin näin käy piittaamattoman esimiehen työntekijöille.

Proaktiivinen esimiestyli haastaa nykyisen työmarkkinoilla vallitsevan edunvalvonnan. Pelkästään jakokysymyksiin eli työsuhteen ehtoihin pitäytyvä työnantajan ja ammattiliittojen edunvalvonta ei kata tuotantokysymyksiä, joista keskustellaan proaktiivisesti johdetuilla työpaikoilla esimiehen ja alisten kesken. Luottamusmies ei ole useinkaan läsnä, kun esimies ja työntekijät keskustelevat tuotantokysymyksistä ja ratkovat, miten ne ratkaistaan mahdollisimman hyvin toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Tunteamatta tapoja, joilla tähän päästään, on vaikea rakentaa tuloksellista työtä ja kehittämistä palkkiojärjestelmiä. Mikäli luottamusmies ei ole läsnä, kun johto keskustelee keskenään johtoryhmissä tai yrityksen hallituksessa tai alaisten kanssa, mistä strateginen menestyminen on kiinni, ei luottamusmies pysty kytkemään edunvalvontatoimintaa myöskään organisaation menestystekijöihin.

Voidaan ajatella, että tietoa välittävä esimies välittää alaiensa kanssa keskustellessaan myös organisaation korkeimmalla johdolla olevaa strategista tietoa ja ymmärrystä. Jos työntekijöiden työorientaatio (motivaatio) rakentuu organisaation strategiselle menestykselle, voivat he myös hyväksyä joustoja, joita menestyminen edellyttää. Pelkästään henkilöstöasioihin keskittyvä yhteistoiminta menettää merkitystään, koska ratkaisut henkilöstöön liittyvissä asioissa tehdään uuden henkilöstöjohtamisen opin mukaan toimintastrategian perusteella, liitetään toimintastrategiaan (Pesonen 1994; 2005; ja Sädevirta 2004). Edunvalvonnan alaa ja areenoita organisaatioissa olisi

laajennettava; luottamusmiesten olisi niillä kohdattava organisaation strateginen johto.

Proaktiivisen johtamistyylin työvoimapolitiininen merkitys on kahtalainen. Sillä voisi pyrkiä estämään tiedollisesti ja organisaatioasemansa puolesta heikoimmassa asemassa olevan suomalaisen työvoiman syrjäytymistä työmarkkinoilta ja työvoiman polarisoitumista. Se edellyttäisi myös työmarkkinaosapuolten välisen yhteistoiminnan kehittämistä ja yhteistoiminnassa käsiteltyjen asioiden laajentamista koskemaan organisaation toiminta- ja palvelustrategioita, verkostoitumista; neuvottelukielen vaihtamista dialogista tietoa (Engeström 2003) tuottavaksi kommunikatiiviseksi toiminnaksi (Habermas 1981).

Näin syntyvää organisaatiota kutsun käsitteellisesti matalaksi, jossa

- organisaation kaikki jäsenet tuntevat ja ymmärtävät toimintastrategian. Se muodostaa ohjaavan viitekehyksen yksilön tai tiimin perustehtävien suorittamiseen ammatillisen erikoistumisen pohjalta, jolloin työskentely on tehokasta.
- Yhteinen ymmärrys toimintastrategiasta ja

sen kuvaamisessa käytettyjen käsitteiden merkityksestä (sensemaking) aikaan saadaan yhteisillä areenoilla käydyn demokraattisen dialogin avulla. Johtamisessa ja suunnittelussa käytetty teoreettinen tieto (eksplisiittinen tieto) ja työssä kehittyvä hiljainen kokemustieto saadaan kohtaamaan, konvergoitumaan.

- päivittäisjohtaminen perustuu keskusteluun, jossa käsitellään myös tuloksellisuusinformaatiota.
- käsiteohjautuvuus korvaa sääntöihin, tekniikkaan, informaation rajaamiseen tai esimiehen suorittamaan välittömään valvontaan perustuvan työntekijöiden kontrollon.

Keskustelevasta johtamistyylistä ja demokraattiseen dialogiin perustuvasta yhteistoiminnasta voisi kehittyä suomalaisen työn ja tuotannon johtamisen sekä yhteistoiminnan infrastruktuuri, sosiaalinen innovaatio. Keskustelussa on voimaa. Tämä artikkeli ei vastaa kysymykseen, mistä asioista, miten ja millä areenoilla johdon, esimiesten ja työntekijöiden sekä heitä edustavien luottamusmiesten pitäisi keskenään keskustella. Tähän kysymykseen vastaaminen vaatii tutkimusta.

Kirjallisuus

- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa. Yrityksen ja palkansaajien yhteinen etu? Työpolitiinen tutkimus 239*. Helsinki: Työministeriö.
- ANTILA, J. & YLÖSTALO, P. (2000). *Proaktiiviset ja traditionaaliset toimipaikat henkilöstön näkökulmasta*. Teoksessa A-M Lehto & N. Järnefelt (toim.) *Jaksaen ja joustaen*. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus.
- BOXALL, P. JA PURCELL, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Management, Work and Organisation. New York: Palgrave MacMillan.
- FORMA, P. VÄÄNÄNEN, J. & SAARI, P. (2003). *Kuntatyö 2010 – tutkimus*. Esiraportti. Kuntatyö – hyvä työ. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- GIDDENS, A. (1989). *Sociology*. Oxford: Polity Press.
- GUSTAVSEN, B., HART, H. & HOFMAIER, B. (1991). *From Linear to Interactive Logics: Characteristics of Workplace Development as Illustrated by Projects in Large Mail Centers*. *Human Relations*, 44, 309-332.
- ENGESTRÖM, Y. (2003). *New Forms of Learning in co-configuration Work*. Teoksessa *Proceedings Book 1, 1-23*. 3th International Conference of Researching Work and Learnig. July 25-27. 2003. Tampere: Department of Education. University of Tampere.
- HABERMAS, J. (1981). *Theorie des Kommunikativen Handelns. Handlungsrationaltät und gesellschaftliche Rationalisierung*. Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- HART, S. & BANBURY, C. (1994). *How strategy-making process can make a difference*. *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.
- JUVONEN, T. & OLLILA, M. (2004): *Poimintoja tutkimuksen tuloksista ja havaintoja työelämän kehittämisestä kunnissa*. Teoksessa Forma, P. ja Väänänen, J. (toim.) *Työssä jatkaminen ja työssä jaksamisen tukeminen kunta-alalla*. Kuntatyö 2010 – tutkimus (s. 309-323). Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

- KALLIOLA, S. JA NAKARI, R. (1999): *Resources for Renewal. A participatory approach to the modernization of municipal organization in Finland.* Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- KANGAS, R. (1989): *Jürgen Habermasin kommunikaatiivisen toiminnan teoria.* Helsinki: Tutkijaliitto.
- KERN, H. & SCHUMANN, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung.* München: C.H.Beck.
- KEVÄTSALO, K. EKSTRÖM, K. JA ETELÄPELTO, T. (2001). *Verkottuva työpaikka ja osaamisen kehittäminen.* Helsinki: Käyttötieto Oy.
- KUNTATYÖNANTAJA (2004). *Sairaanhoidopiiri laati oman arviointijärjestelmän. Myönteistä oli avoin yhteistyö. Kuntatyönantaja -Ammattilehti työnantajille, 5/2004, 4-5.*
- LEWIN, K. (1997). *Resolving Social Conflicts. Field Theory in Social Science.* Washington DC: American Psychological Association.
- LOHIKOSKI, P. (2004). *Aktiiviseen osallistumiseen. Paikallisen edunvalvonnan ja yhdistystoiminnan kehittämisen tutkimushankkeen osaraportti. Selvityksiä B 6.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- NAKARI, R. (2000). *Muuttuuko työelämä - ja mihin suuntaan? Akta-sarja 126.* Helsinki: Kuntaliitto.
- NAKARI, R. & VALTEE, P. (1995). *Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen.* Helsinki: Helsingin kaupungin koulutus- ja kehittämiskeskus.
- NASCHOLD, F. (1994). *The modernisation of Public Sector in Europe. A Comparative Perspective on The Scandinavian Experience, Evaluation Report.* Helsinki: Ministry of Labour Finland.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York, Oxford: Oxford University Press.
- PESONEN, I. (2005): *Vuorovaikutteinen kunnan johtaminen.* (www.ktv.filateriaalipankki).
- PESONEN, I. (2004): *Luottamus ja tuki. KTV:n yhdistystutkimus 2003. Tutkimuksia A3.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- PESONEN, I. (2003): *The Conceptually Low Organization. A new organizational model.* Julkaisematon käsikirjoitus.
- PESONEN, I. (1994). *Henkilöstöhallinnosta henkilöstön strategiseen kehittämiseen.* Teoksessa Kasvio, A. et al. *Uudistumisen voimavarat - kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuus ja työelämän laatu. Sarja T 14.* Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteen tutkimuslaitos.
- PÄLSHAUGEN, O. (2004): *How to do things with words. Towards a linguistic turn in action research? Concepts and Transformation.* *International Journal of Action Research and Organizational Renewal*, 9, 181–203.
- STÄHLE, P. (2004): *Henkilöstöstrategia tulevaisuuden tuloksellisuuden ja onnistumisen turvaaja? Seudullinen henkilöstöstrategia – työkonferenssi 25.10.2004.* Kuntatalo, Helsinki. [Julkaisematon esitelmä.]
- SÄDEVIRTA, J. (2004): *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimisen kehittäminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen.* Helsinki: Työministeriö.
- SYVÄNEN, S. (2003): *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt.* Acta Universitatis Tamperensis 942. Tampere: Tampere University Press.
- VICTOR, B. & BOYNTON, A.C. (1998): *Invented Here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press..

Kaisa Malinen & Ulla Kinnunen
**Nais- ja miesjohtajat työn ja
 perheen yhteensovittajina:
 voimia esimiestuesta**

Tutkimuksessa tarkasteltiin johtotehtävissä toimivien naisten (n = 126) ja miesten (n = 108) kokemuksia työn ja perheen välisistä ristiriidoista. Tutkimus perustuu Suomen Ekonomiliiton jäsenten keskuudessa tehtyyn kyselytutkimukseen. Sekä naiset että miehet raportoivat enemmän työstä perheeseen kuin perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa. Miesjohtajat raportoivat kuitenkin naisjohtajia enemmän perheestä työhön ristiriitaa, toisin sanoen miesten keskuudessa perhe-elämän viemää aikaa, kuormittavuutta ja toimintatapoja pidettiin työntekoa häiritsevänä. Työstä perheeseen suuntautuvia ristiriitakokemuksia selittivät molemmilla sukupuolilla sekä työhön (etenkin vähäinen esimiestuki perheasioissa ja runsaat aikapaineet) että perheeseen (perhe-elämän vaatavuus) liittyvät tekijät. Perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa selittivät molemmilla sukupuolilla erityisesti perhe-elämän vaatavuus, mutta miesjohtajilla myös vähäinen esimiestuki. Tulokset viittaavat siihen, että etenkin ”perhemyönteinen” esimies ehkäisee työ-perheristiriitojen kokemista johtotehtävissä työskentelevien keskuudessa.

Johdanto

Suomalaisessa työ- ja perhe-elämässä viime aikoina tapahtuneet muutokset ovat nostaneet esille selvemmin esille ne ongelmat, joita työn ja perheen vaatimusten yhdistämisessä on. Aikaisempien tutkimusten perusteella suomalaisista noin puolet kokee ainakin silloin tällöin työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia (Paajanen 2001). Vastaavasti noin 40 % suomalaisista miehistä ja naisista kokee työn häiritsevän perhe-elämää vähintään joskus (Kinnunen & Mauno 1998). Nämä luvut kertonevat siitä, että työn ja perheen vaatimusten yhteensovittaminen on nykypäivänä kohtalaisen haasteellinen tehtävä sekä miehille että naisille. Lisäksi tiedetään, että ongelmat korostuvat johtotehtävissä toimivilla (esim. Antila

2005; Salmi & Lammi-Taskula 2004; Torkelson & Muhonen 2003). Tässä tutkimuksessa paneudutaan johtotehtävissä toimivien miesten ja naisten työn ja perheen yhteensovittamiseen.

Työn ja perheen vuorovaikutus moniroolisuuden näkökulmasta – roolien väliset ristiriidat korostuvat

Työn ja perheen vuorovaikutuksesta on esitetty useita erilaisia psykologisia ja sosiologisia näkemyksiä ja teorioita (ks. esim. Rantanen & Kinnunen 2005). Tässä tutkimuksessa työn ja perheen vuorovaikutusta lähestytään roolikäsityksen avulla, jolloin keskitytään aikuisiän kahteen keskeimpään elämäntilanteeseen: rooleihin työelämässä