
Työelämätaidot

esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto

Tuotantotalous

LUT Scientific and Expertise Publications

Raportit ja selvitykset – Reports, ISSN-L 2243-3384, ISSN 2243-3384

Järjestysnumero sarjassa: 68

ISBN 978-952-335-050-2 (PDF)

Sisällysluettelo

Esipuhe	4
1. Muuttuva maailma – muuttuva työ.....	5
2. Yleistä tästä tutkimuksesta	11
2.1 Tutkimusala	11
2.2 Tutkimuksen tavoitteet	12
2.3. Raportin rakenne	13
2.4 Kysely.....	14
2.5 Otos	14
3 Yleistä työelämätaidoista.....	15
3.1 Organisaatioiden osaamispääoma.....	16
3.2 Työelämätaitojen merkitys organisaatioille.....	17
3.2 Työelämäosaamisen kolme tasoa	18
3.2.1 Substanssiosaaminen	19
3.2.2 Persoonallisuus	20
3.2.3 Viestintä.....	22
3.2.4 Tunnetaidot.....	23
3.2.5 Kulttuuritaidot	25
3.2.6 Arvot ja asenteet	26
3.2.7 Kielitaito	26
3.3 Tutkimuskysymykset.....	27
4 Tulokset	28
4.1 Esimiehiin kohdistuvat vaatimukset	28
4.2 Alaisiin kohdistuvat vaatimukset.....	34
4.3 Työelämätaitojen faktorointi	38
4.4 Asiantuntijatulkintaa tuloksista	39
5 Lopuksi.....	44
Lähteet.....	46

Abstrakti

Tässä selvityksessä kartoitetaan esimies- ja alaistaitoja suomalaisissa työyhteisöissä selvittämällä, minkälaisia osaamisvaatimuksia esimiehiin ja työntekijöihin suomalaisissa työyhteisöissä kohdistuu tänä päivänä. Nämä vaatimukset on kirjallisuuskatsauksen perusteella jaettu seitsemään ryhmään:

- 1) substanssiosaaminen eli alakohtainen asiantuntemus
- 2) persoonallisuus
- 3) viestintätaidot
- 4) tunnetaidot
- 5) kulttuuriosaaminen
- 6) arvot, asenteet ja etiikka
- 7) kielitaito

Näitä ryhmiä tarkastellaan sekä johtamisen että alaistyön näkökulmista, minkä vuoksi johtamistai alaistaitoja ei ole luokiteltu erikseen omiksi osaamisalueikseen. Kaiken kaikkiaan esimies- ja alaistyötä tarkastellaan kumpaistakin yhteensä 81 persoonallisuuden piirteen, kyvyn ja taidon näkökulmasta. Lisäksi kartoitettiin kahden kotimaisen kielimme ja seitsemän vieraan kielen merkitystä, mutta varsinainen kielianalyysi on jätetty tämän raportin ulkopuolelle.

Suomalaisista organisaatioista saadun 503 vastaajan otoksen perusteella voidaan todeta, että sosio-emotiivinen kompetenssi on ensisijaista työyhteisöissä toimimiselle sekä esimies- että alaistehtävissä, toimialasta, sukupuolesta ja iästä riippumatta. Tämä tunnepohjainen osaaminen on itsensä johtamista ja ilmenee tietoisuutena omista puutteista ja vahvuuksista, elämänhallintana, itsehillintänä ja kykynä motivoida itseään. Arvoihin ja etiikkaan liittyvät vaatimukset korostuvat tässä tutkimuksessa, luotettavuus on kaikille työntekijäryhmille tärkein ominaisuus. Kymmenen kärjestä löytyy myös sellaisia viestinnän ja tunnetaitojen välimaastoon sijoittuvia piirteitä kuin kyky kohdata toinen vaikeissa tilanteissa, anteeksi pyytäminen ja palautteenanto. Hyvin samanlaiset vaatimukset näkyvät korostuvan esimies- ja alaisrooleissa ja näiden esimies- tai alaistaitojen sijaan voidaankin yleisesti puhua työyhteisötaidoista.

Hieman yllättäen arvostettujen ominaisuuksien kärjestä puuttuvat esiintymiseen, smalltalkiin ja neuvotteluun liittyvät taidot, joihin koulutussektorimme työelämävalmennus on perinteisesti keskittynyt. Myös perinteisen älykkyyden merkitys koettiin tässä otoksessa vähäiseksi.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että koulutussektorilla ja organisaatioissa osaamisen kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdistaa sosiaalisten taitojen lisäksi intrapersonallisiin, itsensä johtamisen taitoihin. Myös työvoiman rekrytoinnissa tulisi pohtia keinoja mitata ja tunnistaa näitä vaikeammin näkyviä vahvuuksia.

Esipuhe

Tämän päivän kansalaiset ponnistelevat saadakseen työtä, pitääkseen työpaikkansa ja ylläpitääkseen markkina-arvoaan mahdollisten työtilanteen muutosten varalta. Työelämän murroksessa myös organisaatiot taistelevat pitääkseen osaamisensa ajan tasalla ja terävöittääkseen kilpailukykyään. Kyse on henkiinjäämiskamppailusta, jossa arvontuottokyvyn kasvua etsitään yhä tehostetummin henkisestä ja sosiaalisesta pääomasta.

Henkilöstöpoliittiset valinnat vaativat tuekseen tietoa ja näkemystä työelämän todellisista tarpeista, joiden kartoittaminen on perinteisesti keskittynyt paljolti kompetensseihin. Tämä selvitys käynnistettiin sen kartoittamiseksi, minkälaisia taitoja, kykyjä ja persoonallisuuden piirteitä tämän päivän työyhteisöissä tarvitaan. Paljon puhutaan työyhteisötaidoista, työelämätaidoista ja yliammatillisesta osaamisesta uudenlaisena niin yksilön kuin työyhteisönkin kilpailutetekijänä, mutta kun esim. työyhteisöissä pyritään määrittelemään koulutuksen painopisteitä, huomataan, ettei täysin ymmärretä, mistä osaamisesta tässä tosiasiaassa on kyse.

Tämä raportti tarkastelee näitä osaamisvaatimuksia sekä esimiestyön että alaistyön kannalta ja siten tukee löydöksillään toiminnan kehittämistä suomalaisissa organisaatioissa erityisesti HR-prosessien osalta. Löydökset ovat rohkaisevia, sillä ne osoittavat miten yksinkertaisten ja vain vähäisiä kustannuksia vaativien investointien äärellä olemme rakentaessamme hyvinvointia ja menestystä.

Yksilön kannalta rohkaisevinta tuloksissa on se, että työelämässä kaikkein olennaisinta työyhteisössä pärjäämisen kannalta näyttää olevan sellainen toiminta ja osaaminen, johon jokainen meistä pystyy halutessaan vaikuttamaan ja jota itsessämme voimme kehittää. Jopa jotkin aiemmin persoonallisuuteen liittyviksi ajatellut ominaisuudet voidaan nykyään nähdä tietyssä määrin opeteltavina taitoina. Emme siis ole perimämme tai biologiamme vankeja, vaan pystymme itse pitkälti määrittelemään työpersoonamme ja minkälaiseksi roolimme työyhteisössä rakentuu tai minkälaisena näyttäydymme muiden silmissä.

Tämän tutkimuksen mahdollistamisesta ja sujuvasta yhteistyöstä kiitän kaikkia niitä organisaatioita, jotka kiireistään huolimatta jaksoivat lähteä mukaan. Erityisen tärkeässä roolissa olivat ne HR-johtajat ja päälliköt, jotka silottivat tutkijan tietä tiedon äärelle ja motivoivat henkilöstöään osallistumaan. Datan käsittelyssä sain korvaamatonta apua Psyconin tutkimusjohtaja Mikael Nederströmiltä, ja aiheeseen innostumisessa osaamisen kehityspäällikkö Anne Petroffilta.

Pia Lappalainen
TKT (Tuotantotalous), FM (Englannin opettaja)
Lehtori, Aalto-yliopisto

1. Muuttuva maailma – muuttuva työ

Työelämä ei enää ole sitä mitä ennen. Monen mielestä se ei enää edes tunnu elämältä. Syitä voidaan etsiä yhteiskunnallisista muutoksista, globalisaatiosta, teollisuudesta tai yksittäisistä työntekijöistä, ICT:n kehityksestä, kansainvälisen kaupan uudesta luonteesta, tai demografisista muutoksista. Yhtä kaikki, epämotivaatiotekijöitä koetaan olevan enemmän. (Näsi & Neilimo, 2006; Okhuysen et al., 2013)

Työntekijöihin kohdistuu yhä ristiriitaisempia vaatimuksia, sosiaaliset olosuhteet ovat kompleksisempia kuin ennen, organisatorinen tuki puuttuu työyhteisöissä, ja monella työkyky tai –motivaatio on alentunut. (Saarinen, 2007) Lisäksi harmina on hyperkilpailu, kvartaalitalous, digitalous, ulkoistaminen, työn pirstaloituminen, työn liikkuvuus, etätyö, läsnätyö, työn hajauttaminen, työyhteisöjen monikansallistuminen, lisääntyneet konfliktit ja sovitteluprosessit työntekijöiden ja esimiesten välillä, työpaikkakiusaaminen, häirintä, loppuun palaminen ja jatkuvat muutokset prosesseissa ja työkaluissa. (Siira, 2013; Hietala, 2014)

Koko globaalin talouden tasolla nähdään yhä voimistuva markkinoiden kahtiajakautuminen, kansainvälisten järjestöjen takkuavat toimintaympäristöt tuntuvat Pohjolassa asti ja Intia on kokenut nousun teknologiamahdina, ja sellaiset ympäristöön liittyvät uhat kuin happamoituminen, otsonikato, lajien häviäminen ja ilmastonmuutos ohjaavat niin poliittista päätöksentekoa kuin yksilön valintoja. Kestävyyssvaje, itänaapurin poliittinen tilanne, eläkejärjestelmä, luottoluokitus, ikäjakauma ja öljyn hinta rasittavat kansantalouttamme, ja työvoimakustannusten karkaaminen käsistä puskee työtä halvempien kustannustasojen maihin. Kokonaisten toimialojen ansaintalogiikat muuttuvat, perinteisiä aloja kuolee ja uusia syntyy, toisinaan saman teollisuudenalankin sisällä. Pörssitoiminta kärsii turbulenssista, osakevälitys on siirtynyt verkkoon, ja raha- ja pääomamarkkinoilla on levotonta, sodat pirstaloituvat ja paikallistuvat. (Näsi & Neilimo, 2006) Median murros ja paperin korvaaminen sähköisellä viestinnällä on sekoittanut myös muiden toimialojen pasmat, vaikuttaen voimakkaasti mm. suomalaiseen metsäklusteriin. ([ww.metla.fi](http://www.metla.fi))

Tämän Suomessa ennen niin mahtavan alan kannattavuus on laskenut koko 2000-luvun johtuen kilpailutilanteen, markkinoiden ja kustannusten muutoksesta. Kilpailuetua ovat kaventaneet valuuttakurssivaihtelut, raaka-aineen hinnan nousu ja saatavuuden vaikeutuminen sekä pääasiallisten markkina-alueiden loitontuminen. (Hetemäki, 2010) Paperituotteiden kysynnän lasku ja rakenteellinen ylituotanto ovat pakottaneet alan toimijat sopeuttamistoimiin ja puukaupan elvyttämiseen mutta myös kiihkeään innovaatiotoimintaan, jonka ansiosta päivänvalon on viimeisten muutaman vuoden aikana nähnyt jo pelkästään Suomessa satoja dokumentoituja metsäalan innovaatiotia, esimerkkinä uusi tapa valmistaa mikrokiteistä sellua tai vaikkapa biopolttoaineet. (www.metla.fi) Bio hyvässä ja pahassa onkin merkittävä osoitus

eri aloja yhdistävästä innovaatiotoiminnasta, joka vastaa ilmaston ja kestäväen kehityksen haasteisiin samalla kun uudistaa teollisuuden toimintalogiikoita.

Vastasyntyneitä toimialoja edustavat mm. sellaiset peliteollisuuden toimijat kuin Rovio, Supercell tai Remedy, jotka uudennlaisella asiakasorientaatiollaan ovat onnistuneet koukuttamaan kaikenikäisiä. Heille asiakkaat ovat faneja jotka on yllätettävä joka ikinen päivä, ja parhaiten tämä on onnistunut jatkuvassa dialogissa fanien kanssa ja lähes reaaliaikaisen ketterällä reagoinnilla asiakastoiveisiin. (www.rovio.fi)

Kehittyvä teknologia pukkaa urauurtavia tuotteitaan lähestulkoon liukuhihnalta: nanoteknologia tuntuu jo kengissä ja grafeeni transistorissa. Kehitys synnyttää uusia tieteenaloja, ja niinpä korkeakoulussa voi tänä päivänä opiskella ruokateknologiaa, lääketieteellistä tekniikkaa ja robotiikkaa. Tunteita osataan kuvantaa ja sikiöille tehdä aivoleikkauksia, cleantech ja syöpätutkimus yhdistävät eri alojen asiantuntijoita, ja alueelliset innovaatioekosysteemit kukoistavat. (www.aalto.fi)

Palveluyhteiskunta ja koko maailmaa yhdistävä palvelukauppa on tarjonnut Suomelle uusia avauksia. PISA-menestyksessä on alettu nähdä kaupallista potentiaalia, koulutuksesta ollaan tekemässä eri toimialoja hyödyntävää vientituotetta, jossa korkea koulutusosaamisemme tuotteistetaan vastaamaan voimakasta kysyntää koulutusmarkkinoilla. Kansainvälistymistavoitteet edellyttävät korkeakoulujen aktivoimista vientitoimijoiksi ja markkinatuntemuksen ja markkinoinnin lisäämistä. (www.minedu.fi) Kaiken kaikkiaan Suomessa on innostuttu brändäämisestä ja kansallisen identiteetin rakentamisesta henkisen pääoman varaan.

Yhteiskunnan tasolla vaikuttavat voimat, jotka ovat sekoittaneet aiemman kaksinapaisen poliittisen vastakkainasettelun moninapaiseksi dynaamiseksi kentäksi, jossa suurvaltojen lisäksi hääriävät kansalliset koalitiot, uskonnot, ja kulttuurit. Yhteiskunnan kehittyminen agraarista teolliseen ja sittemmin tietoyhteiskunnaksi jatkaa kulkuaan, 2020-luvulla siirrymme tutkijoiden mukaan viisauden yhteiskuntaan (wisdom society) tai tietoisuusyhteiskuntaan (awareness society). Siirtyminen seuraavalle portaalle ei suinkaan tapahdu hetkessä, vaan uudet vaiheet muotoutuvat jo edellisten sisällä ja aikana. Eihän teollinenkaan vallankumous hävittänyt maataloutta maailmankartalta vaan ainoastaan koneellisti sen. Seuraavassa vaiheessa, tietoisuusyhteiskunnassa, tärkeänä pidetään yksilön sosiaalisen tietoisuuden ja yksilöiden välisen vuorovaikutuksen ja empatian kehittämistä, jolle taas tietoyhteiskunnan teknologinen kehitys on tarjonnut alustan. Tietoisten ihmisten vastuu toimintansa edellytyksistä ja seurauksista lisääntyy ja ICT-vetoisuus muuntuu yhä kehittyneemmiksi tavoiksi tuottaa, käyttää ja jakaa tietoa. (Wilenius, 2014)

Tämä tulevaisuudentutkijoiden visio on linjassa jo aiemmin tutkimuskirjallisuudessa kuvattujen muutosten kanssa. Yhteiskunnassamme on siirrytty kylmän ja laskelmoivan hyötytalouden modernista ajanjaksosta henkisten arvojen ja sisältöjen postmodernismiin. Hyvää Elämää peräänkuuluttavat erityisesti X- ja Y-sukupolvet, vaikka tämä väittämä ei teekään oikeutta sotien jälkeisten sukupolvien elämäkatsomukselle, jossa perinteisemmät arvot, kunnioitus toista kohtaan, pyyteetön jakaminen ja aineettomien elämänlahjojen arvostus olivat keskiössä. (2005)

Enemmän, nopeammin ja parempaa - kiihkeä elämänrytmi ei anna rauhaa vapaa-ajallakaan. Perheiden on harrastettava, yhdessä ja erikseen, tavoitteellisesti ja mielellään kilpailien, mitalisijathan voi lisätä CV:hen maraton-osallistumisten jatkoksi. Lasten musiikkikouludiplomit ja innovaatiopalkinnot on myös hyvä mainita työhaastattelussa, nehän kiistatta todistavat onnistunutta vanhemmuutta. Ihmissuhteet hoidetaan tehokkaasti verkostoitumalla ja peukuttamalla tai niille varataan kalenterista slotti kuukausia etukäteen. Leppoisa joutenolo viestii laiskuudesta, tavoitteettomuudesta ja kunnianhimon puutteesta. Alati on oltava liikkeessä ja upliftattava; pysähtyminen on pahasta, vaikka niitä rohkeitaakin löytyy, jotka downshiftaavat, ovat läsnä, leppoistuvat ja elävät hetkessä. Arvoristiriidat jylläävät ja pakottavat itse kunkin määrittelemään itsensä yhä uudelleen, henkilökohtaisia tavoitteita asettaen. (Martinen & Salmela-Aro, 2012)

Yksiselitteistä ei ole suhtautuminen omiin viitekehysryhmiimmekään. Vielä jokunen vuosi sitten meitä länsimaalaisia kuvattiin individualisteina, nykyään on trendikkäämpää olla yhteisöllinen. Tästä jakamistaloudesta kertoo vaikkapa avointen innovaatioiden (open innovations) leviäminen, jaetun johtajuuden (shared leadership) suosio, tiedon jakamisen lisääntyminen (knowledge sharing), yhteisen tajunnan (shared cognition) muodostuminen, yhteisöllisen strategisen toimijuuden (communal strategic agency) rooli menestyksen mahdollistajana, yhteisöllisen oppimisen (collaborative learning) merkityksen lisääntyminen ja jaetun asiantuntijuuden syntyminen (shared expertise). Ihmisillä on luontainen tarve kuulua ryhmään, ja nämä edellä mainitut ilmiöt ja käsitteet kuvaavat, miten sinnikkäästi biologia pyrkii pintaan tässä muutosten kuormittamassa kilpailuyhteiskunnassakin. (ks. esim. Lappalainen, 2012; Lappalainen & Markkula, 2013; Korhonen-Yrjänheikki, 2011)

Muutos onkin yksi ilmeisimmistä johtamisen haasteista, johon on pyritty vastaamaan alati vaihtuvien johtamistrendein. Modernin aikakauden johtajuus oli sankarillista hierarkiaan perustuvaa karismaattista, inspiroivaa, visionääristä, transformatiivista tai transaktionaalista johtajan sosiaaliseen auktoriteettiin perustuvaa johtamista, jonka uskottiin rakentuvan johtajan yli-inhimillisten lahjojen varaan. (Hautala, 2005) Tänä päivänä johtaminen on maallistunut – valta on lunastettava ja auktoriteetti rakennettava joka ikinen päivä uudestaan työpaikan

vuorovaikutuksessa. Tämä kuvastuu myös organisaation metaforissa: johtaja nähdään tänä päivänä fasilitaattorina, moderaattorina, palvelijana, kättilönä, puutarhurina. Johtajan muodollinen *de forma* asema on haalistunut ja esiin on astunut arjessa lunastettava *de facto* johtajuus, joka yhtäällä syntyy inhimillisessä kanssakäymisessä ja toisaalta saa käyttövoimaa johtajan tosiasiallisista tuloksista ja suorituksista. (Judge et al., 2009)

Paitsi että johtajan asema ja vallan lähteet ovat muuttuneet, myös johtajan keskeiset tehtävät ja työkalut kuvastavat ympäröivän yhteiskunnan suuntauksia. Siinä missä työntekijät modernissa yhteiskunnassa ostettiin tyytyväisiksi taloudellisin kannustimin, vaativat he tänä päivänä työltään sisältöä, haastetta ja itsensä toteuttamista. (Kort, 2008; Juholin, 2001))

Toisaalta myös työntekijöiltä vaaditaan osaamisen kehittämistä ja päivittämistä yhä kiihtyvämällä tahdilla, ei vain omalla osaamisalalla, vaan sen yli ja ohi, nyt on osattava kaikkea! Pois syväosaaminen ja kapea asiantuntijuus, tervetuloa laaja-alaisuus! Poikki- ja monitieteellisyys se on mikä työntekijän palkkalistoilla pitää, kyky yhdistellä asioita vallankumouksellisin tavoin ja kurkistaa laatikon ulkopuolelle. Jokaisen on innovoitava rohkeasti jotta yritys voi synnyttää uusia kuluttajatarpeita, mielellään palvelutuottein ja konseptein joiden arvo syntyy kuluttajan käsissä. Tämän päivän länsimaissa yli 70% bruttokansantuotteesta saadaan palvelusektorilta, vaan enemmän pitäisi vielä saada. (www.finpro.fi) Samaan aikaan teollisen aikakauden prosessit pitävät edelleen pystyssä perinteisiä alojamme, joissa jalostusastetta nostamalla pyritään luomaan uusia kuluttajatuotteita ja kilpailuetua.

Kaikki tämä muutos nakertaa yksilön hyvinvointia. Poikkeuksena ehkä jatkuvassa muutoksessa kotonaan oleva, tässä kaaossukupolveksi kutsuttava generation flux. Sen edustajat viihtyvät kaootisessa toimintaympäristössä koska ovat sopeutuvia, joustavia, avoimia uudelle, nopeita päätöksentekijöitä ja oppivaisia. Pysyvyyttä haikailevilla on hankalampaa, koska muutoksesta on tullut vallitseva vakio. Samoin pian työelämän portteja kolkutteleva 90-luvun lopun y-sukupolvi kuten vuosituhannen taitteessa syntyneet diginatiivit ja milleniaanitkin, joita myös z- ja Peter Pan-sukupolveksi kutsutaan, tuovat tullessaan uudenlaisen suhtautumisen työelämään ja levittävät työnhinkua slusheineen ja start-uppeineen. (Viitala et al. 2011)

Tapa suhtautua uuteen ja tuntemattomaan haastaa työntekijöiden persoonallisuudenpiirteet, mutta onko geneettinen perustamme pysynyt muutoksen perässä? Mikä osuus persoonallisuudella ylipäänsä on tämän päivän työelämässä vai onko tärkeämpää kehittää kyvykkyyttään taitojen ja tietämyksen kautta? Mikä asema on tunneälyllä, sosiaalisella älyllä, systeemiälyllä? (Goleman, 2007; Hämäläinen et al. 2014)

Onnellinenkin pitäisi osata olla, vähään tyytyväinen ja pienestä kiitollinen. Ei se materia niinkään, vaan taito nauttia elämästä tässä ja nyt. Samaan aikaan äärimmäinen pahoinvointi näyttää lisääntyvän, erityisesti nuorten joukossa. Tutkimusten mukaan ihmiset eivät kuitenkaan keskimäärin ole sen onnettomampia kuin muutama vuosikymmen sitten, mutta sosiaalinen karsiutuminen, marginaalistuminen ja yhteiskunnallinen eksluusio ovat voimistuneet tietyissä väestöryhmissä. (Ojala, 2008)

Kaiken kaikkiaan elämäämme näyttävät hallitsevan varsin ristiriitaiset trendit. On osattava olla oman elämänsä herra, itsensä johtaja, mutta kuitenkin muistettava nöyryys ja ymmärrettävä oma pienuutensa universumissa. Pitäisi ottaa oma elämä haltuun ja luoda itse oma tulevaisuutensa, mutta samalla ymmärtää ettemme hallitse ympäristöämme. Yksilöiden arvoa mitataan monien taloudellisten mittareiden kautta, mutta samaan aikaan todellista arvostusta saa hyvää tekemällä ja ympäristöä suojelemalla. Vastuullisuudesta puhutaan paljon, ja silti vastuuttomuutta esiintyy kenties enemmän kuin koskaan.

Kaikki edellä lueteltu antaa aihetta päivittää tietämystämme tämän päivän työelämätaidoista. Mitkä ovat menestystekijöitä, mihin panostaa itsessään, ja mihin suunnata työyhteisöjen osaamisen kehittämistä ja koulutussektorin opetussuunnitelmatyötä? Tässä selvityksessä kartoitetaan, minkälaisia työelämävaatimuksia tämän päivän esimiehiin ja työntekijöihin suomalaisissa työyhteisöissä kohdistuu. Nämä vaatimukset on kirjallisuuskatsauksen perusteella jaettu seitsemään kategoriaan:

- 1) substanssiosaaminen
- 2) persoonallisuus
- 3) viestintätaidot
- 4) tunnetaidot
- 5) kulttuuriosaaminen
- 6) arvot, asenteet ja etiikka
- 7) kielitaito

Kielitaito on itsestään selvä osaamisalue globaalissa elinkeinoelämässä, mutta tässä yhteydessä tuloksia ei analysoida muuten kuin toteamalla englannin valta-asema, kuitenkin samalla muistuttaen siitä etulyöntiasemasta, joka syntyy kun asiakkaita voidaan puhutella heidän omalla kielellään. Erityisesti venäjän ja yhä harvemmin taidettujen kiinan ja japanin hallinnassa nähdään merkittävää liiketoiminnallista potentiaalia. Kielivarannon rikkaus ja sen suomat mahdollisuudet on hyvä pitää mielessä pohdittaessa resurssipainotuksia ja tuntikehyksiä.

On huomattava, ettei tässä luettelossa mainita johtamis- tai alaistaitoja, vaan tavoitteena on nimenomaan ollut pilkkoa kyseiset pääalueet yksityiskohtaisemmiksi ja kapeammiksi osaamisalueiksi. Toisin sanoen lähtökohtana on, että hyvään johtajuuteen kohdistuu vaatimuksia näissä seitsemässä vaatimusluokassa, tai että alaistaitoja voidaan vaatia tai kehittää

näillä seitsemällä alueella. Kaiken kaikkiaan esimies- ja alaistaitoja tarkastellaan kumpaistakin yhteensä 81 persoonallisuuden piirteen, kyvyn ja taidon näkökulmasta, kysymyspatterin yhdeksän kielen lisäksi.

Raportin pyrkimyksenä on jäsentää lukuisten työelämävaatimusten sillisalaatti paremmin strukturoiduksi luetteloksi. Kenties luokittelu auttaa elämänsä työhaastatteluun valmistautuvaa määrittelemään ja artikuloimaan omaa osaamistaan. Tai ehkä se herättää työnantajat pohtimaan, mitä osaamista heidän toimintaympäristössään todella tarvitaan. Ja voipa se auttaa organisaatioiden osaamisen kehittäjiä keskittämään resurssinsa olennaiseen tai antaa sisältöä koulutussektorin opetussuunnitelmatyöhön.

2. Yleistä tästä tutkimuksesta

Työelämän osaamisvaatimusten murroksessa organisaatiot kamppailevat pitääkseen työn menetelmät, työkalut ja osaamisensa ajan tasalla, mikä haastaa myös koulutussektorin päivittämään koulutustarjontaansa. Jotta suomalaiset toimijat pystyisivät paremmin vastaamaan työelämän vaatimuksiin, tämä selvitys käynnistettiin sen kartoittamiseksi, minkälaisia taitoja, kykyjä ja persoonallisuuden piirteitä nykytyöyhteisöissä tarvitaan. Kysely tarkastelee näitä osaamisvaatimuksia sekä esimiestyön että alaistyön kannalta ja siten tukee löydöksillään toiminnan kehittämistä suomalaisissa organisaatioissa erityisesti HR-prosessien osalta.

2.1 Tutkimusala

Tämä tutkimus on poikkitieteellinen ja risteää useaa eri tieteenalaa. Tutkimuksen päähuomio on suomalaisessa työelämässä ja sivuaa siten **organisaatioiden ja johtamisen alaa**, ja erityisesti **työpsykologiaa**. Työ ammentaa voimakkaasti myös viimeaikaisista **viestinnän alan** tutkimuksista, joissa pääpaino on siirtynyt perinteisistä prosessimalleista merkitysoppiin ja viestinnän tunneilmastoa rakentaviin piirteisiin. **Resurssiteoreettisen strategian** mukaisesti tässä työssä keskitytään niihin aineettomiin henkilöstövoimavaroihin, joiden voidaan nähdä tarjoavan pohjaa organisaation kasvulle ja kehittymiselle. Tässä mielessä työ tarjoaa pohjaa myös **osaamisen kehittämiseksi**. Tätä tukevana havaintona ja tutkimuksellisenä pohjana on käytetty raportin kirjoittajan väitöstyötä, joka analysoi hyvää johtamista ennustavia piirteitä ja havaitsi tunnetaitojen ja joidenkin persoonallisuuden dimensioiden merkityksen korostuneempana kuin esim. perinteisenä johtamisosaamisena pidetyn analyttisen älykkyyden, päätöksentekotempon ja kilpailuhenkisyuden.

Samalla tulokset antavat viitteitä kehitystrendeistä myös suomalaiseen korkeakoulutukseen ja pyrkivät tukemaan koulutuksen **strategisia** ja **pedagogisia** tavoitteita. Toiseksi tämä selvitys pohjautuu **sosiaalisen kompetenssin** viimeaikaiseen tutkimukseen, ja keskittyy sosio-emotiivisen kompetenssin ja tunneälyn malleihin. Erityiseksi sovellusalaksi on kirjoittajan työnkuvasta Aalto-yliopistossa johtuen valikoitunut **kielten- ja viestinnän opetus**, mutta lähtökohtana on analysoida metodeja, jotka ovat monistettavissa myös muihin substanssiaineisiin ja oppimisympäristöihin. Pedagogioista työ nojaa erityisesti **teacher immediacy** –metodologiaan, jossa opetus pohjautuu pitkälti luokkahuoneen toimijoiden tunnereservin hyödyntämiseen. (Wang & Shrodt, 2010)

Tiivistetysti tämä työ palvelee sekä organisaatioiden että koulutuspolitiikan intressejä, ja näihin liittyvien hyvinvoinnin ja osaamisen teemojen kautta tuottavuutta ja kansantaloutta.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteita on kolme.

- 1) Koska työyhteisötaidot ovat viime aikoina olleet kovasti tapetilla, niiden systemaattisempi jäsentäminen ja määrittely ovat tarpeen ohjaamaan esimerkiksi rekrytointia ja osaamisen kehittämistä. Perinteisesti johtamiseen on kohdistunut valtavasti odotuksia ja siksi johtamisen tutkimuksella onkin jo vuosikymmenten kunniakas perinne. Koska uusimpien teorioiden valossa johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa organisaation muiden toimijoiden kanssa, on tärkeää valottaa myös alaisvaatimuksia, jotka aiemmin ovat tutkimuksellisesti jääneet varsin vähäiselle huomiolle.

Työn ensimmäisenä, teoreettisena, tavoitteena on käsitteellistää ja priorisoida työelämässä vaaditut esimies- ja alaistaidot ja niiden keskeiset osa-alueet.

- 2) Lisääntyvä pahoinvointi työelämässä ja yhteiskunnassa yleisestikin edellyttää hyvinvointiin tähtäviä toimenpiteitä. Pätevyys ja itsensä toteuttaminen ovat perustarpeita, jotka ovat yhteydessä elämänhallinnan ja onnellisuuden kokemuksiin. Näihin voidaan vaikuttaa henkilöstöpoliittisin valinnoin, minkä vuoksi on tärkeää varmistaa, että organisaatioiden osaamisen kehittäminen kohdistuu toiminnan ja työntekijöiden kannalta olennaisimpiin osaamisalueisiin.

Työn toisena tavoitteena on edesauttaa henkistä hyvinvointia työelämässä ja sitä kautta organisaatioiden arvontuottokykyä määrittelemällä painopisteitä työyhteisöjen osaamisen kehittämiseen.

- 3) Koulutussektorilla on herätty työelämätaitojen välttämättömyyteen osana tutkintoon tähtäviä opintoja. Työnantajat ovat havainneet, että vaikka vastavalmistuneilla on hyvinkin syvällistä ja ajantasaista tietoa omalta alaltaan, sitä ei pystytä hyödyntämään työyhteisöissä tarpeeksi laajamittaisesti ilman työyhteisötaitoja. Jotta työelämätaidot pystyttäisiin systemaattisemmin nivouttamaan opetussuunnitelmatyöhön ja luokkahuoneisiin, pedagogisen menetelmäkehityksen tueksi tarvitaan analyttistä ja empiiristä tietoa työelämätaivoatimuksista tämän päivän työympäristöissä.

Työn kolmas tavoite on tukea koulutuksen kehittämistä suomalaisella koulutussektorilla tarjoamalla opetussuunnitelmatyöhön painopisteitä, jotka vastaavat autenttisiin työelämän tarpeisiin.

2.3. Raportin rakenne

Tämä selvitys jakautuu kahteen osaan: kirjallisuuskatsaukseen ja empiiriseen tutkimukseen. Raportin varsinainen anti on jaettu kolmeen osaan. Luvussa 3 johdatellaan työelämätaitoihin kuvaamalla niiden merkitystä organisaatioille. Luvussa 4 taustoitetaan tutkimuksen empiiristä osuutta analysoimalla kirjallisuudenkatsauksen perusteella osaamisalueita, joiden voidaan ajatella tukevan työyhteisöjen arvontuottokykyä. Luku 5 esittelee työn empirian ja tulokset liittyen esimies- ja alaistaitovaatimuksiin.

Kuvio 1. Raportin rakenne.



2.4 Kysely

Tutkimus toteutettiin Webropol-työkalulla lomakekyselyaineistolla. Vastaajista (n=503) kysyttiin seuraavia tietoja (Liite 1):

- 1) sukupuoli: naisia oli 234 ja miehiä 269.
- 2) ikä: alle 40-vuotiaita oli 190 ja yli 40-vuotiaita 313.
- 3) esimieskokemus: 308:lle oli kertynyt esimieskokemusta ja 195:lle ei.
- 4) toimiala (Taulukko 1)

Taulukko 1. Vastaajat toimialoittain.

Toimiala	n=503
Insinööriteollisuus	119
Pankki- ja rahoitus	75
Kauppa	63
Koulutus ja tutkimus	79
Terveystieteet	9
Muu (mm. kaupunki)	158

Vastaajatietojen jälkeisiin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastattiin Likert-skaalalla 1 (ei lainkaan tärkeä) – 6 (välttämätön). Kysely löytyy seuraavasta linkistä: <https://www.webpolsurveys.com/S/465862D09DBAA981.par> .

2.5 Otos

503 vastaajan otos kerättiin teollisuudesta ja julkiselta sektorilta organisaatioista, joissa työtä tehdään toimistoympäristössä. Tutkimuksen vastaajat olivat seuraavista organisaatioista:

- Aalto-yliopisto
- Edenred
- Destia
- Helsingin kaupunki
- IBM
- Linear
- Nixu
- Oracle
- SEB
- StoraEnso
- Suomen sahat
- Veho

Vastaajamäärää voidaan pitää riittävänä ja koska aineiston karttuessa tulosten huomattiin vakiintuvan, tuloksia voidaan pitää hyvinkin luotettavina.

3 Yleistä työelämätaidoista

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja sisältöalueet sekä niiden teoreettinen pohja kirjallisuuskatsaukseen perustuen. Työelämätaitoja ei ole aiemmin luokiteltu tarpeeksi yksityisluokittaisesti, joten lähdemme liikkeelle kirjallisuudesta, ja empiirisen aineiston avulla pyrimme luomaan tämän päivän tarpeita vastaavan taksonomian. Aineiston faktoroinnilla kyseenalaistetaan tämän kirjallisuuskatsauksen luokittelu.

Jo kattotermi **työelämätaidot** on poleeminen: jotkut mieltävät sen urakehitykseen ja lineaariseen työuraan liittyväksi, toiset työyhteisön sisällä tarvittavaa osaamista kuvaavaksi. Kaiken kaikkiaan työelämäkeskustelussa vilisee synonyymisiä ilmauksia, jotka kaikki viittaavat suurin piirtein samaan ilmiöön:

- **henkinen pääoma**
- **työyhteisötaidot**
- **kontekstuaalinen osaaminen**
- **pehmeät taidot**
- **yliammatillinen osaaminen**
- **generalistitaidot**
- **metataidot**
- **siirrettävät taidot**

mutta kohderyhmän mukaan käytössä voivat olla seuraavat termit:

- **esimiestaidot**
- **johtamisosaaminen**
- **alaistaidot**

Myös englannin kielessä viljellään samasta ilmiöstä lukuisia synonyymejä:

- **human capital**
- **generalist skills**
- **transferable skills**
- **transversal skills**
- **working life skills**
- **contextual performance**
- **work community skills**
- **soft skills**
- **meta-skills**
- **professional skills**
- **professional competence**

Kaikissa näissä termeissä kyse on siitä osaamisesta, jonka avulla kunkin työntekijän hallitsema tietoinen ja asiantuntijuus muuntuu koko työyhteisön käytettävissä olevaksi pääomaksi viestinnän, vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen ja ammattimaisen käytöksen kautta. Tämä ei siis ole sitä alakohtaista sisältöainesta, jota kutsutaan substanssiksi tai oman alan asiaosaamiseksi.

Tämän osaamis pohjan laajuuden vuoksi on vaikea määritellä, puhummeko työelämäosaamisen yhteydessä taidoista, persoonallisuudesta vai kyvyistä: toimintaamme työyhteisön jäsenenä, alaisena tai esimiehenä, yksilönä tai osana tiimiä, värittävät niin synnynnäiset piirteemme, eettinen katsomuksemme, opitut taitomme, vuosien aikana muovautuneet asenteemme, elämänhistoriamme, tapakulttuurimme, elämänfilosofiamme kuin koulutustaustamme. Yhtä mieltä ollaan kuitenkin siitä, että esim. rekrytoinnissa tätä muuta osaamista pitäisi pystyä jollain tavalla rekrytoijien mittaamaan ja työnhakijoiden osoittamaan, sillä sen merkitys organisaation toiminnalle on kiistaton.

Hyödyt eivät kuitenkaan näy pelkästään työyhteisöissä ja työyhteisöjen viivan alla (Kesti & Syväjärvi, 2013), vaan myös yksilön kokonaisvaltaisessa elämänlaadussa, hallinnan tunteessa, tyytyväisyydessä ja onnellisuudessa. Näiden puolestaan tiedetään kertautuvan fyysisen terveyden puolella ja näkyvän jopa eliniänodotteessa. Työelämätaidot ovat siis elämäntaitoja. (Bakker et al., 2011; Benoliel & Somech, 2014)

3.1 Organisaatioiden osaamispääoma

Organisaatioiden aikaansaannoskyky rakentuu monen palikan varaan, joista yleisimmin tunnustettuja ovat hyvä esimiestyö, sosiaalisesti ja eettisesti terve työympäristö, sekä kyky kehittyä ja uudistua. Yhdessä nämä muodostavat työyhteisön psykologisen ja sosiaalisen pääoman. Perinteisesti tätä aineetonta pääomaa on syvennetty ja laajennettu osaamisen kehittämisen kautta, ja sen keinoina yksilöiden kouluttamista on kolmenlaista:

- Formaali eli muodollinen tai tutkintoon tähtäävä
- Informaali eli epämuodollinen (esim. työssä oppiminen)
- Nonformaali eli ei-tutkintomuotoinen (esim. täydennyskoulutus, kurssitus)

Nykyään nähdään ettei mikään näistä enää tähtää pelkästään tietoineksen omaksumiseen, vaan työyhteisötaitojen kartuttaminen voi olla yhtä luonteva osa osaamisen kehittämistä.

Tässä yhteydessä on syytä lyhyesti kuvata erilaiset tässä raportissa käytetyt osaamista kuvaavat termit ja niiden määritelmät (ks. esim. Bar-On, 2006; Nonaka et al., 2000; Sanchez, 2001)):

- **Henkinen pääoma** on sitä aineetonta pääomaa, joka muodostuu työyhteisön ja sen yksilöiden psykologisesta ja sosiaalisesta pääomasta ja näkyy tapakulttuurina, arvoina, asenteina, tunnereservinä ja osaamisena.
- **Tietämys** on tietoaineuksen hallintaa, joko muodollisesti tai kokemusperäisesti hankittua tietoa. Tämä tietämys on vastavalmistuneella pääosin **teoreettista** ja **analyyttistä**, mutta muuntuu työkokemuksen karttuessa **käytännön** tiedoksi ja lopulta **strategiseksi** tiedoksi.
- **Taito** viittaa opittavaan, kehitettävään ja opetettavaan käytännön etevyyteen, joka tyypillisesti ilmenee toimintana ja jonkin toiminnan hallintana ja harjaantuneisuutena.
- **Kyky** nähdään synnynnäisenä ominaisuutena, mutta harjoittamisella sitä voidaan entisestään vahvistaa ja syventää.
- **Kyvykkyys** viittaa organisaatiotason kollektiiviseen kapasiteettiin ja osaamispohjaan.
- **Kompetenssi** on yksilötason pätevyyttä, joka rakentuu sekä teoreettisesta tai kokemusperäisestä tietämisestä että käytännön harjaantumisesta.
- **Asiantuntijuus** ja **osaaminen** voivat olla joko yksilö- tai organisaatiotason pätevyyttä, ja kompetenssin tavoin näissäkin on kyse yhdistelmästä tietopohjaa ja työkokemuksen kautta karttunutta käytännön taitoa.

3.2 Työelämätaitojen merkitys organisaatioille

Vaikeassa taloustilanteessa organisaatiot ovat kiristäneet resurssiensa käyttöä maksimoidakseen prosessiensa panos-tuotos –suhteen. Perinteiset aineelliset voimavarat on kaluttu loppuun ja katse kohdistettu aineettomaan pääomaan, erityisesti osaamiseen. Vaikka intuitiivisesti on jo pitkään tiedetty, että tietynlainen henkinen ja sosiaalinen pääoma lisää työyhteisön tehokkuutta ja tuottavuutta, mittaaminen ja siten todentaminen on monista väliin tulevista tekijöistä, kuten suhdannevaihteluista, johtuen ollut hataraa. (Hassard et al. 2014)

Viimein on kuitenkin saatu kolmenlaista tutkimusnäyttöä työyhteisötaitojen vaikutuksesta organisaatioihin. Yhtäältä tiedetään, että johtamisosaamiseen ja erityisesti esimiesten tunnetaitoihin panostamalla voidaan vaikuttaa moniin tuottavuuden tekijöihin: tunneälykkäiden esimiesten johtamissa organisaatioissa on vähemmän sairauspoissaoloja, eläköidytään myöhemmin, työntekijöiden vaihtuvuus on alempi, työntekijät ovat sitoutuneempia ja asennoituvat työhönsä positiivisemmin, tiimit innovoivat rohkeammin, ja esimies-alaisuudet ovat rakentavampia ja sitoutumista tukevia. (Avey et al., 2011; Delbecq et al., 2013; Fredrickson & Branigan, 2005; Fredrickson & Levenson, 1998; Grant, 2012)

Toisaalta on huomattu, että työyhteisöt, joissa kannustetaan tunnetaitojen kehittämiseen ja hyödyntämiseen, on vähemmän psyko-sosiaalisia kuormitustekijöitä, työntekijät ovat fyysisesti paremmassa kunnossa, ja älylliset resurssit tehokkaammin hyötykäytössä, yksilöt pystyvät helpommin motivoimaan itsensä vastenmielisempiin tehtäviin, ja muutosten kohtaaminen helpottuu. Onpa joku pitkittäistutkimus huomannut, että tunneälykkäät yleisesti elävät pidempään ja ovat niin työssään kuin yksityiselämässäänkin menestyneempiä. (Goleman, 2007; Goleman & Boyatzis, 2008)

Kolmanneksi, joitain avauksia on tehty tunnetaitojen taloudellisesta merkityksestä ja suorasta korrelaatiosta tunnuslukujen kanssa. Aiemmat varovaiset arviot indikoivat, että sosio-emotiivinen osaaminen myötävaikuttaa organisaation toimintaan ja avittaa menestystä, mutta sittemmin on havaittu korrelaatio johdon toiminnan ja yrityksen osakekurssikehityksen välillä, hyvän johtamisen ja tuottavuuden välillä, sekä johtamisen ja ROIn (return-on-investment) välillä. (Vanhala, 2014)

Näiden kansainvälisten löydösten tueksi julkaistiin vähän aikaa sitten Terveystalon selvitys, jossa todettiin jokaisen hyvinvointiin sijoitetun euron tuottavan organisaatioille kuusi euroa. Kääntäen voidaan todeta, että pahoinvointi tulee kalliiksi. Myös Aallon tuore tutkimus vahvistaa yhteyden henkilöstökäytänteiden ja organisaation tuloksellisuuden välillä. Erityisesti esimiestyö ja henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin ja työkyvyn selittäjinä ansaitsevat huomiota tuottavuustekijöinä.

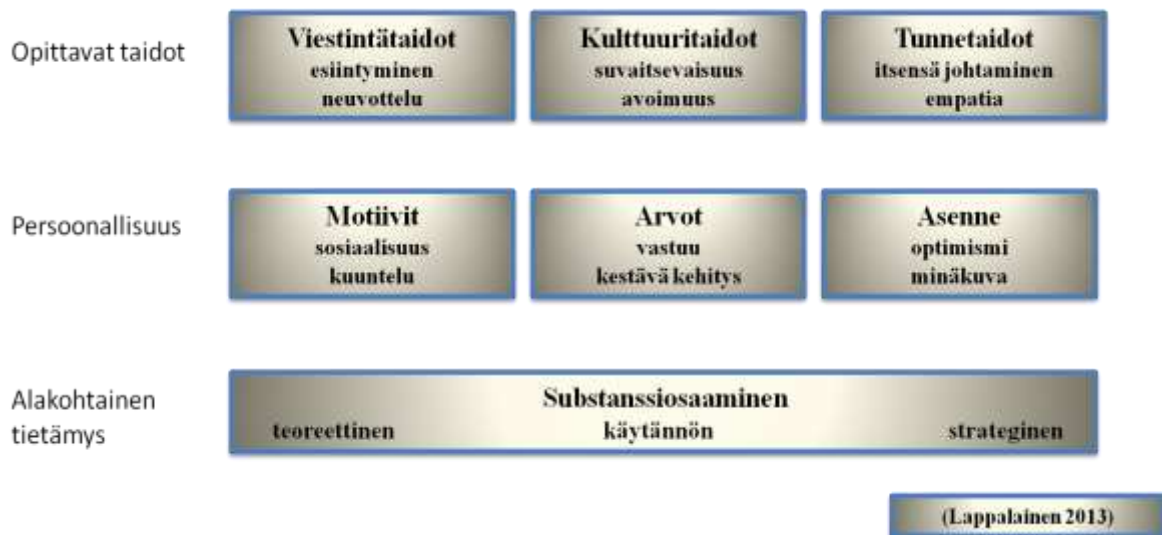
Henkilöstölähtöiseen tuottavuuteen pystytään onneksi vaikuttamaan monin tavoin, ja tämän tutkimuksen keskiössä olevat osaamiskategoriat tarjoavatkin kukin yhden kanavan työelämäinnovaatioihin, joilla henkilöstövoimavarat saadaan parempaan hyötykäyttöön.

3.2 Työelämäosaamisen kolme tasoa

Tämän tutkimuksen pohjana olevan väitöstutkimuksen löydöksenä ilmeni, että johtamistehtävissä onnistumiselle älykkyyttä olennaisempaa ovat kaikki tunneällyn osa-alueet sekä monet persoonallisuuden osa-alueet, esim. konkreettinen hahmotuskyky, innostaminen,

sosiaalisuus ja optimismi. Lopputulemana työssä hahmoteltiin kolmen tason kokonaiskuva (Kuvio 2) tämän päivän esimiehiltä vaaditusta johtamisosaamisesta, joka kattaa substanssin hallinnan, persoonallisuuden ja arvot, sekä erilaiset opittavat taidot. Koska alaitaitoja ei aiemmin ole kattavasti määritelty, tässä työssä lähdetään siitä oletuksesta, että nämä tasot ovat olennaisia myös alaisroolissa.

Kuvio 2. Työelämäosaamisen kolme tasoa.



Suomalaisessa työelämässä oman alan substanssiosaamista on perinteisesti pidetty suuressa arvossa, ja meillä ammatti- ja korkeakoulutus onkin tähdännyt tämän osaamis pohjan hallintaan. Vastavalmistuneen alakohtainen tietoaaines on valtaosin teoreettista, mutta se muuntuu nopeasti käytännön osaamiseksi työvuosien karttuessa. Iän ja työkokemuksen myötä ja kiivettäessä ylemmäs organisaatiotasolla tämä substanssiosaaminen muuntuu strategisemmaksi.

Alaitaitoja on tutkittu valitettavan vähän, minkä vuoksi tähän tutkimukseen lähdettiin siitä oletuksesta, että nämä kolme tasoa ja niiden pääalueet olisivat tarpeen myös alaisten toiminnassa ja sovellettavissa heidän vaatimusympäristöönsä.

3.2.1 Substanssiosaaminen

Suomalainen koulutus on mm. Pisa-tulosten kautta noussut maailmanmaineeseen nimenomaan oppimäärän hallinnan osalta. Ainekohtaista osaamista on perinteisesti arvostettu ja sen korkealaatuisesta opetuksesta voidaan kiittää korkeatasoista opettajakoulutusjärjestelmää, joka tarjoaa tasokkaan ja kansainvälisesti pedagogista menetelmäkärkeä edustavan koulutuksen niin luokanopettajille kuin aineopettajillekin. Auskultointi takaa pedagogisen otteen hallinnan ja perusopinnot kasvatustieteissä, sekä runsaasti harjoitusta ja asiantuntijapalautetta autenttisissa opetustilanteissa.

Toteutuneen koulutuksen puolella järjestelmää voidaan kiittää ajantasaisista oppimateriaaleista, tasaisesti päivitettävistä oppimistavoitteista, ja kansainvälisesti verraten pienestä luokkakoosta. Opetuksen edistykellisydestä kertoo kiivas opetusmenetelmäkeskustelu, joka työelämävaatimuksia ja tiedon yhä kiihtyvämpää vanhentumista silmällä pitäen pyrkii pois tiedon ulkoa muistamisesta kohti oppimaan oppimisen taitoja, tiedon hallintaa (seulonta, louhinta, analysointi, hyödyntäminen, jakaminen), ja elinikäistä oppimista. Oppimistulosten mittaamisessa pääpaino on kuitenkin edelleen vahvasti muistiaineuksessa, minkä vuoksi koulutusjärjestelmämme piirissä omaksutaan runsaasti ulkoa opittavaa tietoa.

Peruskoulutuksen jatkumona korkeakoulutusjärjestelmämme on vahvasti orientoitunut alakohtaisuuteen ja substanssitietoon, ja erityisesti teknisillä aloilla olemme perinteisesti voineet ylpeillä korkeatasoisesta ja ajankohtaisesta sisältöopetuksesta. Jorma Ollila on Nokian 90-luvun strategiatyöskentelyä kuvatessaan paljastanut, kuinka uudet painopisteet vaativat ihan uudenlaista osaamista yrityksen sisällä mm. signaalintekniikassa. Uusien alueiden valtaaminen ei kuitenkaan tuottanut ongelmia osaamismielessä, yrityksessä nimittäin tiedettiin välittömästi ketkä professorit ja tutkijat yritykseen tuli rekrytoida Suomen teknillisistä korkeakouluista.

Tämänhetkistä tilannetta korkeakouluissa ei enää koeta yhtä vahvaksi, vaan nähdään että korkeakoulutuskin on murroksessa ja etsii identiteettiään. Tasapainon löytäminen substanssiopetuksen ja työelämätaitojen välille aiheuttaa polemiikkia tutkintoon oikeuttavien ja vaadittujen suoritusten määrittelyssä. Vastaukseksi on tarjottu integroitua opetusta, joka alakohtaisen sisällön opetuksen yhteydessä niveltää luokkahuonetyöskentelyyn harjoituksia, jotka samanaikaisesti valmentavat opiskelijoita käytännön työelämään. Pääpaino oppimisen arvioinnissa on silti edelleen sisällön omaksumisessa, ja tokihan työnantajat varsinkin vastavalmistuneita palkatessaan tavoittelevat nimenomaan alaan liittyvän tuoreen osaamisen kartuttamista.

Jottei substanssiosaamisen merkitys työelämäkeskustelussa jäisi vähempiarvoiseen asemaan, tässä tutkimuksessa on – joskin hyvin pintapuolisesti – noteerattu myös alakohtainen tietämys. Koska tämä osaaminen on voimakkaasti sidottu tiettyyn kontekstiin, se on katettu neljällä hyvin yleisellä kysymyksellä, jotka liittyvät alan teoreettiseen hallintaan, käytännön kokemukseen alalta, kykyyn argumentoida akateemisesti oman alansa teemoista ja visiointikykyyn, jonka voidaan nähdä edellyttävän syvällistä alakohtaista näkemystä ja strategista hahmottamista.

3.2.2 Persoonallisuus

Jälkitekollisen yhteiskunnan työ on muuttunut yhä kompleksisemmaksi ja monimuotoisemmaksi, haastaen tekijänsä myös psykologisin prosessein. Tietoyhteiskunnan

aivo- ja tiimityössä korostuvat monet persoonallisuuden kognitiiviset ominaisuudet aiempien käden taitojen sijaan, ja persoonallisuuden tutkimus onkin edennyt pitkälle. Nykyään nähdään, että universaalisti yksilöitä yhdistää persoonallisuuden viisi päädimensiota, jotka ovat melko pysyviä piirteitä ja joiden keskinäinen suhde määrittelee yksilön toimintaa ja käyttäytymistä. Nämä viisi faktoria ovat 1) ekstroversio, 2) miellyttävyys, ystävällisyys, lähestyttävyyys, 3) tunnollisuus, vastuuntunto, 4) tasapainoisuus, tunteiden hallinta, ja 5) avoimuus kokemuksille.

Toisaalta sellaiset aikamme trendikäsitteet kuin elinikäinen oppiminen ja multimodaaliset urat vaativat yksilön motivaatiotekijöiden analyysiä. Tämän vuoksi puhuttaessa persoonallisuuden merkityksestä yksilön työsuoritukselle ja –käyttäytymiselle on syytä pohtia paitsi persoonallisuuden piirteitä, myös sellaisia muuttujia kuin motiivit, asenteet ja kognitiivinen tyyli.

Tämän laajemman lähestymistavan mahdollistamiseksi persoonallisuuden merkityksen valottamisen yhteydessä, tässä työssä hyödynnettiin Niitamon (2010) hyvin validoitua WOPI-mallia, joka puolestaan perustuu yleismaailmallisesti tunnustettuun Big Five –teoriaan.

WOPI:n viiden päädimension alle sijoittuu vielä nippu kapeampia alueita siten, että tutkittavia ominaisuusskaaloja on 14, ja kullakin skaalalla yksilö voi sijoittua mille tahansa skaalasta. Nämä ominaisuudet eivät siis ole dikotomisista joko-tai piirteitä. Lisäksi niiden yhdistelmistä voidaan tehdä lisäpäätelmiä arvioitavan henkilön ominaisuuksista, esim. alttiudesta työuupumukseen.

Taulukko 2. Työpersoonallisuus WOPI:n mukaan.

WOPI –SKAALAN PÄÄDIMENSIOT	
SUORIUTUMISMOTIIVI	paneutuvuus kilpailuhalu
JOHTAMISMOTIIVI	johtamishalu inspirointi
VUOROVAIKUTUSMOTIIVI	seuranhalu empatia tukeutuminen
AJATTELU	suuntautuminen hahmottaminen ajattelu päätöksenteko
ASENNE	epäselvyys-muutos

3.2.3 Viestintä

Viestintäosaamisena on perinteisesti pidetty tiedon yksisuuntaiseen siirtoon liittyviä taitoja, erityisesti esiintymis- ja neuvottelutaitoa. Erityisen tärkeänä esiintymistaidossa on nähty itsevarmuus ja lavakarisma, ja pitkään uskottiinkin, että yksilöllä joko on näitä valmiuksia tai sitten ei. Esiintymiskoulutusten ja työelämässä lisääntyneiden esiintymistilanteiden myötä on kuitenkin saatu näyttöä, että tässäkin on kyse nipusta opittavissa ja kehitettävissä olevia taitoja, joihin useampaan vaikuttamalla pystytään nostamaan esityksen laatua. Harjoittelun kohteena voi olla jännityksen hallinta, äänenkäyttö, elekieli, kasvojen ilmeet, visuaalisten elementtien luominen ja hallinta, esityksen juonellisuuden rakentaminen, vuorovaikutus yleisön kanssa, huumorin tai draaman hyödyntäminen, innostuksen ja energian levittäminen, viestin kiteyttäminen, ja yleisöä tehokkaasti palvelevan sisällön valinta ja rajaaminen.

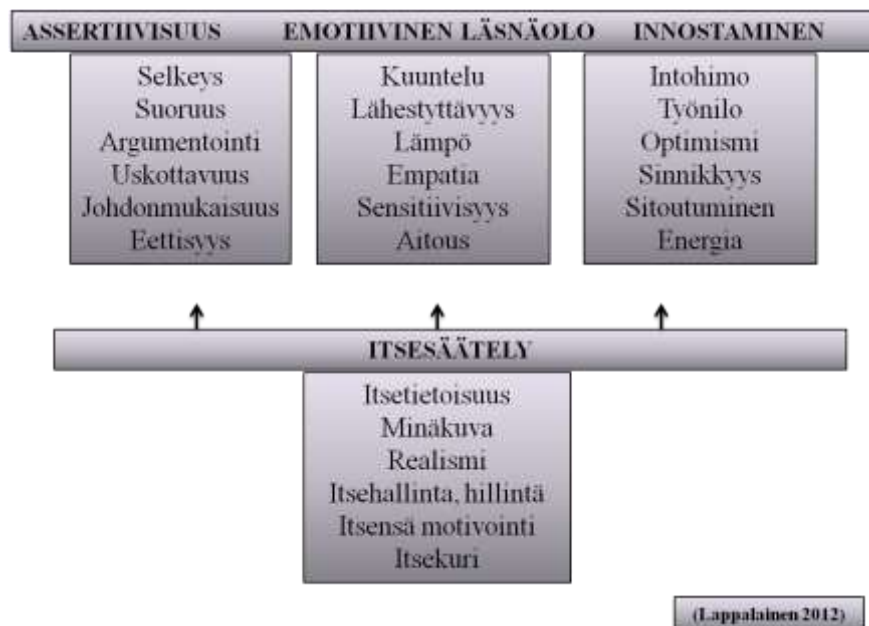
Lavakarisman sijaan keskustelun painopiste onkin nykyään nimenomaan harjaantumisessa, uutterassa harjoittelussa ja esiintymisjännityksen voittamisessa altistumalla toistuvasti esiintymistilanteisiin. Historian tunnettuihin karismaattisiin esiintyjiin keskittyneet tutkimukset ovat osoittaneet, että ns. karisma onkin itse asiassa tottumista ja sinnikkään tietoisien harjoittelun tulosta. Winston Churchillin tiedetään harjoitelleen julkisia esiintymisiään peilin edessä vaihe vaiheelta, askel askeleelta – harjoitus todellakin tekee mestarin! Samoin Steve Jobsin nuoruudenaikaiset esiintymiset Youtubessa antavat toivoa aloitteleville esiintyjille.

Tämän päivän organisaatioissa neuvottelutaidot ovat koetuksella lisääntyneen tiimityön vuoksi, neuvottelun ei siis tarvitse välttämättä olla organisaation ulkopuolisten kumppaneiden kanssa käytävää virallista sopimista ja väantöä. Samat lainalaisuudet näyttävät pätevän molemmilla areenoilla: haasteet liittyvät toisaalta sopisuuteen ja kykyyn tehdä kompromisseja ja joustaa, toisaalta assertiivisuuteen eli taitoon pitää kiinni omista oikeuksista ja argumenteista.

Omat haasteensa organisaatioviestintään tuovat tämän päivän monet sähköiset työkalut, jotka muuttavat työelämän viestintäkäytäntöjä. Paitsi että työntekijät joutuvat valitsemaan eri välineiden välillä, he ehkä kokevat epävarmuutta oikeanlaisen sävyn ja tyylin valinnassa, kun keskustelukumppani onkin ventovieras toiselta puolelta maapalloa, jonka persoonallisuutta ja tyyliä ei vielä tunneta.

Viestin muotoon vaikuttaa neljä näennäisesti kilpailevaa mutta todellisuudessa työyhteisön arjessa toisiaan tukevaa kulmakiveä, jotka on esitelty Kuviossa 2 tyypillisimpine viestinnällisine ilmentymisineen.

Kuvio 3. Tunneälykkään viestinnän osa-alueet.



Onnistuneen keskinäisviestinnän perustana on hyvä itsesäätelykyky, joka auttaa hillitsemään temperamenttia ja viivästyttämään impulsseja, se ikään kuin tasoittaa viestinnän särmiä ja siten helpottaa kanssakäymistä ja tekee siitä ennustettavaa.

Näennäinen kilpailuasetelma juontanee siitä, että perinteisesti analysoitaessa viestintätyylejä on nähty, että yksilön viestintätyyli tai yksittäinen viesti kuuluisi yksiselitteisesti vaikkapa tiedottavaan (informational), muutosviestinnälliseen (transformational), mainostavaan (promotional) tai suhdetta rakentavaan (relational) tyyppiin. Tosielämässä on kuitenkin havaittu, että onnistunut, tunneälykkäästi rakennettu viestintä palvelee yhtäaikaaisesti montaa tavoitetta: se on selkeydessään jämääkää, lämmössään toimijoiden keskinäistä suhdetta voimistavaa, ja iloa pirkahdellessaan koko työpaikan ilmapiiriä nostattavaa ja muutokseen valmistavaa. Erilaisin yhdistelmin ja painotuksin taitava toimija värittää viestintä kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi.

Viestintään liittyvät kysymykset on tässä tutkimuksessa katettu niin perinteisen prosessiteorian mukaisten tiedotustehtävien kuin vuorovaikutustilanteiden vaatimien sosiaalisten taitojenkin osalta.

3.2.4 Tunnetaidot

Vaikka tunnetaidoista puhuttaessa on vaikea sivuuttaa Golemanin lukuisia teoksia, tässä työssä tunneällyn teoreettisena kehyksenä tukeuduttiin Bar-Onin sosiaalisen kompetenssin malliin, joka tarjoaa johdonmukaisen ja empiriaan pohjautuvan kuvauksen tunneälystä. Tämä malli jakaa sosio-emotiivisen kyvykkyyden kahteen tasoon: intrapersonalliselta tasolta löytyy taitoja, jotka helpottavat oman elämän hallintaa. Tässä onkin itse asiassa kyseessä paljon puhuttu itsensä johtaminen, joka on kykyä tunnistaa omia heikkouksia ja vahvuuksiaan, taitoa hillitä impulssejaan ja kontrolloida käytöstään, kykyä viivästyttää mielihyvää ja motivoida itseään.

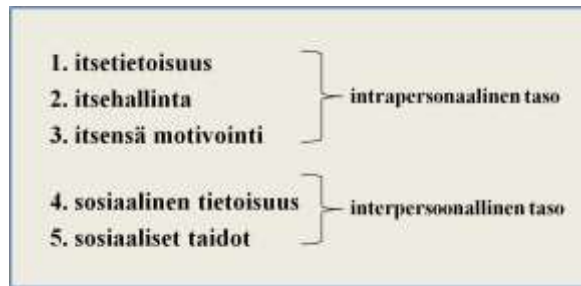
Interpersoonallinen eli vuorovaikutuksellinen taso rakentuu intrapersonalliselle pohjalle siten, että vahva itsehallintakyky ennustaa ja helpottaa toimimista sosiaalisissa tilanteissa. Tämän perustan puuttuminen saattaa stressitilanteissa romuttaa vuorovaikutuksen; kuormitustilanteessa yksilön todellinen itsesääätelykyvyn taso paljastuu, hyvässä ja pahassa. Tiettyyn pisteeseen hän voi pystyä peittämään esimerkiksi impulsiivisuuttaan, mutta hallinta pettää kuormitusrajan ylittyessä ja vahingoittaa sosiaalista kanssakäymistä. Toisaalta vahva itsehallinta on voimavara asioiden mennessä pieleen ja auttaa yksilöä keskittymään ongelman ratkaisuun sen sijaan että purkaisi kanssaihmiisiinsä sen synnyttämää harmistusta.

Interpersoonallinen osaaminen on siis käyttäytymistä ja osaamista, joka näkyy muille ja vaikuttaa sosiaalisten suhteiden laatuun ja luonteeseen. Sosiaalinen tietoisuus, toisin sanoen kyky *lukea* muita ihmisiä, tunnistaa heidän tunnetilojaan ja tulkita heidän reaktioitaan auttaa yksilöä mukauttamaan toimintaansa sosiaalisten tilanteiden edellyttämällä tavalla.

Tämänkaltainen muuntautumiskyky saattaa herättää mielikuvan manipuloinnista, mikä sotii voimakkaasti aitouden vaatimuksia vastaan. Meillä kaikilla on kuitenkin erilaisia rooleja, jotka auttavat toimimaan eri konteksteissa, joten sinänsä eri tavoin käyttäytyminen on usein vain sosiaalista älyä, mukautumista eri tilanteiden vaatimuksiin ja sopeutumista erilaisiin käyttäytymiskoodeihin, sopivaisuussääntöjen mukaan toimimista siis. Ratkaisevaa on mukautumisen motiivi: mikäli sillä tavoitellaan omaa etua ja itsekkäitä pyrkimyksiä, kyseessä voidaan ajatella olevan manipulatiivinen motiivi. Mikäli joustavalla toiminnan mukauttamisella haetaan kollektiivista hyvää, toiminnan ajurina toimii sosiaalinen motiivi, mikä on täysin käypä ja eettinen peruste käytöksen sopeuttamiselle.

Kuvio 3 tiivistää tunnetaitojen, tunneällyn tai sosio-emotiivisen osaamisen kaksi päätasoa ja keskeisimmät dimensiot.

Kuvio 4. Sosio-emotiivisen osaamisen kaksi päätasoa ja tärkeimmät ala-alueet.



Osaamisalueena tämä kyseinen on suhteellisen uusi ja vakiintumaton ja siksi siihen on liitetty monia käsitteitä, ilmiöitä, taitoja ja ominaisuuksia, joiden sisältöä tai keskinäistä suhdetta ei ole tarkoin määritetty. Näitä ovat mm.

- tunnetaidot
- tunneäly
- sosiaalinen äly
- systeemiäly
- tilannetaju
- pelisilmä
- elämänviisaus
- emotiiviset taidot
- mindfulness
- tietoisuustaidot
- (hyväksyvä) läsnäolo
- sosiaaliset taidot
- vuorovaikutustaidot
- empatia
- elämäntaidot
- elämännhallintataidot
- itsensä johtaminen
- onnellisuustaidot

Oleellisimmillaan ja pohjimmitaan tunnetaidot näkyvät kuitenkin hyvänä, toisia ja itseä arvostavana käytöksenä, joka heijastuu tapataituruutena työpaikan kanssakäymistilanteisiin.

3.2.5 Kulttuuritaidot

Globaalissa taloudessa työntekijät toimivat hyvin monikansallisissa ja monikulttuurisissa työympäristöissä, joissa eritaustaiset työntekijät yrittävät löytää yhteisen sävelen kielimuureista ja erilaisista tavoista huolimatta. Erilaisuus nähdään nykyään onneksi enenevässä määrin rikkautena, ja sen merkitys esim. organisaation innovointikyvyille on tutkitusti tärkeä. On kuitenkin tunnustettava ne haasteet, joita erilaisten kulttuurien yhteensovittaminen aiheuttaa, ei pelkästään oltaessa tekemisissä erilaisten kansallisuuksien kanssa. Erilaisuuden johtaminen pyrkii silottamaan myös eri sukupolvien, sukupuolten, eri koulutustaustojen, ammattiryhmien ja eri luonteiden välistä yhteistyötä.

Aiemmin kulttuuritaidoilla viitattiin kulttuuritietoon, tietämykseen eri maiden, maantieteellisten alueiden ja kulttuurien tavoista ja historiasta. Nykyään kuitenkin nähdään että

eri kulttuurien kanssa navigoitaessa tärkeämpää ovatkin sellaiset ominaisuudet kuin avoimuus uudelle, empatia ja joustavuus. Tutkimuksin on lisäksi havaittu, miten tärkeää kulttuurien välisessä kanssakäymisessä on stressinsietokyky, viestintätaito ja kyky solmia ihmissuhteita. Avoimuus auttaa suhtautumaan ennakkoluulottomasti, empatia asettautumaan toisen asemaan, ja joustavuus sietämään vieraita tapoja. Näitäkin ominaisuuksia voi harjaannuttaa tietoisella päätöksellä katsella erilaisuutta avoimen uteliaasti ja kunnioituksella.

Kyselyssä jo tunnetaitojen yhteydessä tarkastellut ominaisuudet kuten joustavuus, avoimuus, viestintä ja empatia mittaavat siis samalla myös taituruutta toimittaessa eri kulttuurien kesken.

3.2.6 Arvot ja asenteet

Organisatorinen sosialisatio tarkoittaa yksilön mukautumista organisaation arvojärjestelmään ja ihanteisiin ja sopeutumista sen vallitseviin uskomuksiin ja kulttuurikäytänteisiin. Vaikka yksi perehdytyksen tavoitteista on tehostaa tätä mukautumista, sosialisatio ei voi täysin yliajaa työntekijän henkilökohtaista arvopohjaa, minkä vuoksi työelämän arvoihin oppimisen tulisi alkaa jo aiemmin. Kuten oppiminen pääsääntöisesti, arvojen omaksuminen on paljolti poisoppimista vanhasta ja nopeuttaa perehtymistä, sitoutumista ja tuottavuutta, lisää organisaation stabiliteettia ja tukee yhteisen identiteetin rakentumista.

Organisatioissa arvojen ja niiden mukaisen toiminnan merkitys on viime aikoina korostunut, kun on ymmärretty että arvot ja asenteet ovat pitkälti yksilön hallittavissa. Arvoja välitetään koulutuksin, dialogin välityksellä sekä esimerkeistä oppimalla, minkä vuoksi erityisesti johtavassa asemassa oleviin kohdistuu voimakkaita arvoihin liittyviä odotuksia.

Lisääntyvän tiimityön vuoksi teollisuudessa erilaisiin viestintätilanteisiin liittyvät arvot, kuten luotettavuus ja johdonmukaisuus omien arvojen suhteen, nousevat tärkeiksi. Myös rehellisyyttä pidetään meidän kulttuurissamme tärkeänä arvona, sekä tiimien monimuotoisuudesta johtuen diversiteettiä. Globaalilla tasolla kestävää kehitystä tai ympäristöarvoja ei samatenkaan voi ohittaa. Arvot ja etiikka katettiin tässä tutkimuksessa tarkastelemalla rehellisyyttä, luotettavuutta, alttiutta kompromisseihin omien arvojen kohdalla, sekä suhtautumista ympäristöön ja kestävään kehitykseen.

3.2.7 Kielitaito

Koska globaalissa taloudessa kielitaito on myös merkittävä työelämässä pärjäämiseen vaikuttava osaamisalue, kyselyssä tarkasteltiin myös vieraiden kielten roolia. Tarkempi analyysi jätetään tämän selvityksen ulkopuolelle, mutta lyhyesti voidaan todeta molempien kotimaisten kielten vahva asema otoksessa, jossa työntekijöitä kotimaisista yliopistoista ja Helsingin kaupungista, joissa historiallisesti virkojen vaatimuksina virkamiesruotsi.

Seuraavana on vakiintuneesti englanti, mutta globaalissa maailmassa on syytä korostaa myös harvinaisempien kielten roolia esim. vientiteollisuudelle; toimiminen idän kehittyvillä markkinoilla voisi hyötyä suuresti laajemmasta osaamis pohjasta esimerkiksi venäjän, kiinan ja japanin kielen ja kulttuurin tuntemuksessa. Koska kielivarannon rakentaminen ei tapahdu yhdessä yössä, kielipoliittisten linjausten tulisi kauaskantoisesti ennakoita markkinoiden trendejä. Englannin hallintaa pidetään jo itsestäänselvyytenä, vasta muun kielitaidon tuodessa lisäarvoa niin yksilölle kuin organisaatiollekin.

3.3 Tutkimuskysymykset

Kuuden pääteeman kysymykset jaettiin yhteensä 81 kysymykseksi, jotka listattuna Liitteessä 2 kysymysjärjestyksessä. Lisäksi tarkasteltiin yhdeksän kielen merkitystä, minkä vuoksi kysymyksiä oli yhteensä 91 esimiehiin ja samat 91 alaisiin kohdistuen. Tutkimusteemoja lähestyttiin kyselylomakkeessa ensin esimies- ja sitten alaisvaatimusten kautta, minkä vuoksi vastaajat ottivat kantaa kaiken kaikkiaan 182 kysymykseen.

4 Tulokset

Kyselyyn saatujen 503 vastaajan otoksen tulokset kuvataan tässä luvussa, jossa käsitellään ensin esimiehiin ja sitten alaisiin kohdistuvat vaatimukset.

4.1 Esimiehiin kohdistuvat vaatimukset

Aloitamme tarkastelemalla koko aineiston kysymyskohtaisia tuloksia. Taulukossa 3 on listattuina tutkimuskysymykset, niiden keskiarvot, keskihajonnat, hajontojen poikkeamat ja mediaanit koko aineistossa esimiesvaatimusten osalta. Keskiarvon perusteella järjestykseen laitettuna tulokset näyttävät tältä:

Taulukko 3. Esimiehiin kohdistuvat vaatimukset tärkeysjärjestyksessä.¹

MITEN TÄRKEÄNÄ PIDÄT SEURAAVIA OMINAISUUKSIA ESIMIEHISSÄ?	ka	kh	poik	md
1. on luotettava	5,53	0,66	0,27	6
2. antaa positiivista palautetta	5,43	0,74	0,74	6
3. pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,42	0,71	0,71	6
4. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,40	0,7	0,70	6
5. viestii ikävät asiat kasvokkain	5,37	0,79	0,79	6
6. viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,32	0,72	0,72	5
7. innostaa ja motivoi muita	5,3	0,76	0,76	5
8. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,3	0,82	0,82	5
9. uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,28	0,75	0,75	5
10. myöntää virheensä	5,23	0,84	0,84	5
11. pysyy rauhallisena kriisissäkin	5,22	0,78	0,78	5
12. kantaa vastuuta ilmapööristä	5,15	0,85	0,85	5
13. on kiinnostunut laajemmasta kokonaisuudesta	5,13	0,77	0,77	5
14. varmistaa viestiensä perillemenon	5,12	0,83	0,83	5
15. tunnistaa osaamattomuutensa ja heikkoutensa	5,12	0,85	0,85	5
16. osaa kiteyttää ja tiivistää	5,10	0,81	0,81	5
17. antaa kriittistä palautetta	5,10	0,93	0,93	5
18. sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä	5,08	0,86	0,86	5
19. omaa käytännön kokemusta alalta	5,06	0,91	0,91	5
20. uskoo itseensä	5,06	0,82	0,82	5
21. on uskottava ja vakuuttava	5,05	0,79	0,79	5
22. suhtautuu itseensä realistisesti	5,02	0,83	0,83	5
23. on joustava, kykenee kompromisseihin	5,01	0,78	0,78	5
24. ei kiihdy tai provosoidu herkästi	4,99	0,98	0,98	5
25. on hyvä kuuntelija	4,98	0,88	0,88	5
26. auttaa ja opastaa muita mielellään	4,98	0,85	0,85	5
27. on tavoitteellinen ja päämäärätietoinen	4,98	0,78	0,78	5
28. hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	4,98	0,85	0,85	5
29. on realistinen ja huomioi tosiasiat	4,95	0,80	0,80	5
30. toimii arvojensa mukaisesti	4,95	0,99	0,99	5
31. on ehdottoman rehellinen kaikissa tilanteissa	4,95	1,09	1,09	5
32. suhtautuu erilaisuuteen kunnioittavasti ja arvostaen	4,95	0,93	0,93	5
33. on tasapainoinen	4,91	0,9	0,90	5
34. on taitava neuvottelija	4,90	0,89	0,89	5
35. on jämäkkä ja päättäväinen	4,90	0,82	0,82	5
36. on tehokas ja aikaansaava	4,90	0,77	0,77	5
37. on yhteisöllinen ja solidaarinen	4,89	0,9	0,90	5
38. pohjaa päätöksensä faktoihin	4,89	0,87	0,87	5
39. huolehtii muista ja heidän hyvinvoinnistaan	4,77	0,98	0,98	5
40. on valmis kokeilemaan uutta	4,76	0,85	0,85	5
41. haluaa kehittyä ihmisenä	4,76	1,04	1,04	5
42. huolehtii itsestään ja hyvinvoinnistaan	4,73	1,05	1,05	5

¹ ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, poik=keskiarvosta poikkeaman itsearvo, md=mediaani. Lihavoituna keskihajonnasta yli 1.0 poikkeavat arvot.

43.	innostuu uusista ideoista ja muutoksista	4,72	0,83	0,83	5
44.	osaa motivoida itseään	4,72	0,89	0,89	5
45.	sopeutuu helposti muutoksiin	4,70	0,84	0,84	5
46.	johtaa muita mielellään	4,67	0,91	0,91	5
47.	on energinen ja innostunut	4,65	0,88	0,88	5
48.	tarkastelee asioita kriittisesti	4,62	0,85	0,85	5
49.	on tunneälykäs	4,62	1,07	1,07	5
50.	on älykäs	4,61	0,98	0,98	5
51.	ei välitä tunnepitoisista tilanteista	4,60	1,09	1,09	5
52.	verkostoituu ja osallistuu aktiivisesti	4,59	0,96	0,96	5
53.	omaa teoreettista alan tietämystä	4,58	1,04	1,04	5
54.	aistii muiden tunnelmat	4,57	0,92	0,92	5
55.	on optimistinen ja toiveikas	4,57	0,94	0,94	5
56.	on järjestelmällinen	4,56	0,87	0,87	5
57.	on yritteliäs	4,56	0,91	0,91	5
58.	on huumorintajuinen	4,55	1,06	1,06	5
59.	on ulospäin suuntautunut ja sosiaalinen	4,52	1,01	1,01	5
60.	valmistelee ja harkitsee päätöksensä huolella	4,52	0,94	0,94	5
61.	ilmaisee myötätuntoa	4,48	1,05	1,05	5
62.	on näkemyksellinen visionääri	4,43	1,07	1,07	5
63.	sietää rutineja	4,42	0,97	0,97	4
64.	ratkoo ongelmia analyyttisesti	4,38	0,93	0,93	4
65.	on luova ja innovatiivinen	4,35	1,00	1,00	4
66.	vaikuttaa tyytyväiseltä ja onnelliselta	4,27	1,04	1,04	4
67.	huomioi ympäristön ja kestävä kehityksen	4,27	1,17	1,17	4
68.	on lämmin ja lähestyttävä	4,27	1,13	1,13	4
69.	tekee nopeita päätöksiä	4,23	0,99	0,99	4
70.	puhuu muustakin kuin työstä	4,17	1,15	1,15	4
71.	on innostunut esiintyjä	4,14	1,07	1,07	4
72.	on kuuliainen, noudattaa ohjeita ja sääntöjä	4,12	1,10	1,10	4
73.	hallitsee kevyen jutustelun	3,88	1,10	1,10	4
74.	on tarkka, keskittyy yksityiskohtiin	3,83	1,09	1,09	4
75.	on intuitiivinen ja luottaa vaistoihinsa	3,82	1,06	1,06	4
76.	kykenee akateemiseen ilmaisuun kirjallisesti	3,8	1,24	1,24	4
77.	on kilpailuhenkinen	3,72	1,25	1,25	4
78.	ilmaisee tunteitaan	3,67	1,15	1,15	4
79.	tukeutuu muihin	3,51	1,19	1,19	4
80.	viestii omaleimaisella ja persoonallisella tyyllillään	3,50	1,22	1,22	3
81.	halaa tai koskettaa tunnepitoisissa tilanteissa	2,49	1,24	1,24	2

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen tuloksia esimiesten osalta, huomataan että **luotettavuus** nousee tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Tämä hyvin perustavanlaatuinen ja perinteinen suomalainen ominaisuus saa toki hyvin subjektiivisia määritelmiä tämänkaltaisessa tutkimuksessa, jossa ominaisuutta ei ole määritelty vastaajille. Tyypillisesti luotettavuuden nähdään liittyvän eettisyyteen, moraaliin, selkärankaan ja sanansa pitämiseen, johdonmukaisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Luotettavuuden puutetta on mahdoton kompensoida muilla avuilla tai taidoilla ja sen vuoksi se ansaitsee kärkisijansa.

Viiden kärkeen löysi tiensä kaksi palautteeseen liittyvää taitoa: **positiivisen palautteen antamista** arvostetaan kakkossijan arvosta, ja **kriittisen palautteen sietämistä** nelossijan edestä. Kertoo tämä sitten jotain tämänhetkisistä suhdanteista ja yleisestä ilmapiiristä tai ihmisluonnosta ylipäänsä, tulos joka tapauksessa yksiselitteisesti indikoi positiivisuuden levittämisen merkitystä ja sitä miten tärkeä motivaatiotekijä esimiehen antama palaute on. Paitsi että on palautetta alaisen toiminnasta, se on myös tunnustus alaisen olemassaololle ja signaali siitä, että esimies on perillä alaisen vastuista ja seuraa tämän toimintaa. Neljäntenä oleva kyky vastaanottaa kriittistä palautetta liittyy pitkälti esimiehen persoonaan ja

minäkuvaan. Terveellä itseluottamuksella varustettu esimies näkee ominaisuutensa ja piirteensä realistisesti ja kestää toimintansa tarkastelun. Hän näkee kritiikin mahdollisuutena oppia ja kehittyä, ja arvostaa palautteenantajan rehellisyyttä, suoruutta ja rohkeutta.

Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin perinteistä tiedottamista, **tiedon jakamista ja muiden pitämistä ajan tasalla**. Tiedon välittämisen laiminlyöntiin tai jopa pimittämiseen on helppoa sortua tietotulvan keskellä, mutta tämä värittää negatiivisesti koko organisaation viestintää eikä kannusta mitakaan avoimuuteen ja aktiivisuuteen tiedon hallinnassa.

Viidentenä on hieman samankaltainen taito, tosin lähemmin viestinnälliseen ja tunneosaamiseen liittyvä: ikävät asiat olisi varmasti helpompi viestiä sähköisiä kanavia pitkin, mutta arvokkaampana pidetään **kykyä viestiä ikävät asiat kasvokkain** ja rohkeutta kohdata vastapuoli ja hänen mahdolliset tunnereaktionsa hankalaissa tilanteissa, mikä antaa mahdollisuuden dialogiin ja ehkäisee konflikteja. Esimiehen odotetaan siis olevan läsnä ja saatavilla. Kymmenen kärkeen mahtui muitakin viestinnällisiä ja vuorovaikutuksellisia kykyjä. Viestinnän selkeys ja yksiselitteisyys on tärkeämpää kuin karismaattisuus ja omaleimaisuus. Tämä on hyvä muistaa esiintymistaitojen yhteydessä: yli-inhimillisiä taitoja tärkeämpää on hyvin kiteytetty ja rajattu viesti, jota toistetaan johdonmukaisesti eri kanavissa ja joka jaetaan kaikille sitä samanaikaisemmin ja yhdenmukaisempana, mitä kriittisemmästä tiedosta on kyse. Uskallus ilmaista mielipiteensä edellyttää luonnollisesti sitä, että esimiehelle on ylipäättään kehittynyt näkemyksiä ja visioita, ja näiden henkilökohtaisten ideoiden jakaminen vaatii uskallusta ja rohkeutta.

Tunnetaidoista on kyse innostamisessa; oman intohimon näyttäminen, työn ilon jakaminen ja sitoutumisen levittäminen ovat yksinkertaisia tapoja innostaa ympärillä toimivia. Anteeksi pyytäminen on tärkeä ominaisuus, jonka nähdään ilmentävän nöyryyttä, esimiehille erityisen tärkeää kykyä. Siihen liittyy top-10 listan viimeinen, kyky myöntää virheensä. Nämä molemmat nähdään viitteinä esimiehen halusta kehittyä, oppia ja muuttua paremmaksi esimieheksi.

Heti kymmenen kärjen tuntumassa kärkkyä kyky kohdata kriisit rauhallisesti; tyyneys ja impulssien hallinta hankalassa tilanteessa paljastavat esimiehen todellisen itsesäätelykyvyn, stressinsietokyvyn ja kyvyn kohdata vastoinkäymisiä. Viimeisenä tässä mainitaan vielä sijalla 12 oleva vastuunkanto ilmapiiristä; ilmapiirin laadun nähdään usein juontavan esimiehistä ja heijastuvan alemmille tasoille, minkä vuoksi organisaatiolle on eduksi, jos ylemmät näkevät roolinsa myös tunnelman ja toimintakulttuurin rakentajina ja esimerkin näyttäjänä. Toki meistä jokainen on kuitenkin osaltaan vastuussa organisaation ilmastosta.

Tarkastellaanpa vielä nopeasti listan häntäpään edustajia. Sieltä löytyy esiintymistaito, vaikkakin usein tähän liitetyt itsevarmuudesta kertovat ominaisuudet (uskoo itseensä, on uskottava ja vakuuttava) löytyvät korkeammalta, sijoilta 20 ja 21. Voidaankin päätellä, että meidän kulttuurissamme vähäeleinen, vaatimaton asian esittäminen on tavoiteltavampaa kuin lavakarisma ja itsensä tuominen esille.

Viimeisille sijoille jäivät myös small-talk tai jutustelutaito, intuitio ja kilpailuhenkisyys, vaikka viimeisen on perinteisesti epäilty siivittävän erityisesti miehiä uranousuun. Neuvottelutaitojen vähäinen arvostus on erityisen huolestuttavaa SAK:n hiljattain julkaiseman kyselyn valossa, jossa luottamusmiehet moittivat työyhteisöjä neuvottelukulttuurin puutteesta. 70 % vastanneista näki, että henkilöstöpolitiikkaa parantamalla työtaisteluja voitaisiin vähentää merkittävästi. Tutkimuskirjallisuudessa nähdään, että kuuntelun taito on tärkeä keino väärinkäsitysten välttämässä, mutta tässä otoksessa se jäi sijalle 25.

Keskihajonnasta yli 1.0 poikkeavat lukemat on lihavoitu huomion kiinnittämiseksi niihin kysymyksiin, jotka ovat aiheuttaneet voimakkaimmin hajontaa vastauksissa. Rehellisyys kaikissa tilanteissa on kaksiteräinen miekka, ja ehkäpä yleinen moraalikäsitys venyy ymmärtämään diplomatian vaatimukset ja valkoiset valheet. Halu kehittyä ihmisenä ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen eivät nekään ole yksiselitteisesti meriittejä vastaajien mielestä, mikä on tuloksena hyvin yllättävä. Julkisessa keskustelussa hyvinvoinnin teemat ovat kyllä kovasti tehneet tuloaan.

Tunneälyä tarkasteltiin sekä käsitteenä että sen osa-alueiden kautta. Käsitteen tarkastelu (on tunneälykäs) peilasi vastaajien käsitystä tunneälyn käsitteestä; tunneäly on monien silmissä vielä toivottoman epätieteellinen ja huonosti tunnettu alue eikä siksi kovin tarpeellinenkaan. Kyselyn kärkeen sijoittuvat tunneälyn ala-alueet kuitenkin todistavat tunnetaitojen merkitystä. Kyky kohdata tunnepitoiset tilanteet ja huumorintaju herättävät ristiriitaisia tunteita, ehkäpä edelleen tunteiden ei mielletä kuuluvan työpaikalle, eikä kaikkien mielestä myöskään halaamisen. Tätä tukevat ne vastaajat, joiden mielestä esimiehen ei tarvitse olla lämmin, sosiaalinen tai myötätuntoinen. Kaikki eivät myöskään vaadi ylemmiltään visionäärisyyttä, luovuutta, intuitiota tai edes oman alan teoreettista hallintaa, vaan ensisijaisesti ihmistaitoja.

Tarkasteltaessa eroja otoksen mies- ja naisvastaajien näkemyksissä (Taulukko 4) tärkeimmistä esimiesten ominaisuuksista, huomataan, että sukupuolieroja ei löydy. Kymmenen kärjessä yhdeksän ominaisuutta ovat samoja, mutta miehet pitävät virheiden myöntämistä tärkeänä, kun taas naisilla korostuu oman mielipiteen rohkea ilmaiseminen. Olisi ehkä räikeää yleistämistä spekuloida, kertooko tämä ero sukupuolten ominaisista heikkouksista ja että sitä peräänkuulutetaan, mitä pidetään haasteena. Joka tapauksessa voidaan todeta että naiset ja miehet toivovat hyvin samanlaisia ominaisuuksia esimiehiltään.

Taulukko 4. Tärkeimmät esimiesominaisuudet mies- ja naisvastaajaotoksessa.

Miehet	ka	Naiset	ka
1. on luotettava	5,52	1. on luotettava	5,56
2. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,39	2. pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,55
3. antaa positiivista palautetta	5,36	3. antaa positiivista palautetta	5,54
4. viestii ikävät asiat kasvokkain	5,31	4. viestii ikävät asiat kasvokkain	5,49
5. pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,29	5. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,45
6. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,27	6. viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,42
7. uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,26	7. innostaa ja motivoi muita	5,40
8. myöntää virheensä	5,24	8. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,38
9. viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,23	9. uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,29
10. innostaa ja motivoi muita	5,21	10. pysyy rauhallisena kriisissäkin	5,28

Vastaajan ikä ei vaikuta arvioihin mitenkään (Taulukko 5). Täsmälleen samat ominaisuudet löytyvät kymmenen kärjestä molemmissa ikäryhmissä, erot järjestyksessä eivät ole merkitseviä. Vaikka ikäjohtamisen haasteista puhutaan paljon, voidaan tässä todeta että alaisten vaatimukset esimiehen ominaisuuksia kohtaan eivät muutu iän karttumisen myötä eivätkä siten osaltaan haasta esimiestyötä.

Taulukko 5. Tärkeimmät esimiesominaisuudet vastaajan iän mukaan.

40-vuotias tai alle	ka	Yli 40-vuotias	ka
1. on luotettava	5,50	1. on luotettava	5,54
2. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,43	2. pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,50
3. antaa positiivista palautetta	5,42	3. viestii ikävät asiat kasvokkain	5,46
4. uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,31	4. antaa positiivista palautetta	5,43
5. pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,28	5. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,39
6. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,28	6. viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,36
7. viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,26	7. innostaa ja motivoi muita	5,33
8. innostaa ja motivoi muita	5,24	8. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,30
9. viestii ikävät asiat kasvokkain	5,22	9. uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,26
10. myöntää virheensä	5,18	10. myöntää virheensä	5,26

Vastaajan esimieskokemus tai sen puute ei myöskään vaikuta arvioihin eri ominaisuuksien merkityksestä esimiestyössä (Taulukko 6). Jälleen molemmissa vastaajaryhmissä vaatimukset ovat lähestulkoon identtisiä. Ainoa ero syntyy siitä, että esimieskokemusta omaavat vastaajat pitävät tärkeänä kykyä innostaa ja motivoida muita, kun taas kokemattomat tuovat kymmenen kärkeen kyvyn pysyä rauhallisena kriisissäkin. Muutkin tutkimukset ovat korostaneet innostamista – esimiehen kyky levittää organisaatioonsa tekemisen meininkiä, työnhinkua tai pöhinää on merkittävä vipuvarsi arvontuottokykyä ajatellen. Tämänkaltainen energian jakaminen edellyttää voimavaroja, joiden ylläpito vaatii hyvää omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimista.

Taulukko 6. Tärkeimmät esimiesominaisuudet sen mukaan, onko vastaajalla esimieskokemusta.

Esimieskokemusta		ka	Ei esimieskokemusta		ka
1.	on luotettava	5,53	1.	on luotettava	5,49
2.	antaa positiivista palautetta	5,41	2.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,38
3.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,39	3.	uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,36
4.	pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,33	4.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,36
5.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,29	5.	pysyy rauhallisena kriisissäkin	5,28
6.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,28	6.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,25
7.	innostaa ja motivoi muita	5,27	7.	omaa käytännön kokemusta alalta	5,23
8.	viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,26	8.	antaa positiivista palautetta	5,21
9.	myöntää virheensä	5,25	9.	myöntää virheensä	5,2
10.	uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,23	10.	pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,18

Lopuksi vielä katsaus eri alojen painotuksiin (Taulukko 7). Jälleen luotettavuus löytyy ykkössijalta, lukuun ottamatta terveydenhuoltoalaa, jossa se kuitenkin löytyy kymmenen kärjestä ja jossa käytännön kokemusta alalta pidetään tärkeimpänä ominaisuutena. Vaikka muuten kaikilla aloilla toistuvat samat sosio-emotiiviset vahvuudet, joitain erojakin löytyy. Pankki- ja rahoitusosalalla arvostetaan kiinnostusta isompaa kuvaa kohtaan, kun taas opetus- ja tutkimusosalalla korostuu kyky kiteyttää ja tiivistää. Johtuen ehkä alan luonteesta, terveydenhuollossa on oleellista varmistaa viestien perillemeno, kun taas kaupan alalla on tärkeää uskoa itseensä; itseluottamuksen tiedetäänkin olevan tärkeä työkalu myyntityössä.

Taulukko 7. Tärkeimmät esimiesominaisuudet aloittain.

Insinööriollisuus		ka	Pankki ja rahoitus		ka
1.	on luotettava	5,37	1.	on luotettava	5,57
2.	antaa positiivista palautetta	5,29	2.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,50
3.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,27	3.	pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,47
4.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,25	4.	viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,38
5.	innostaa ja motivoi muita	5,22	5.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,38
6.	viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,21	6.	antaa positiivista palautetta	5,30
7.	uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,19	7.	uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,28
8.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,19	8.	on kiinnostunut laajemmasta kokonaisuudesta	5,27
9.	pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,16	9.	pysyy rauhallisena kriisissäkin	5,27
10.	tunnistaa virheensä ja heikkoutensa	5,09	10.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,27
Opetus ja tutkimus		ka	Terveydenhuolto		ka
1.	on luotettava	5,75	1.	omaa käytännön kokemusta alalta	5,71
2.	antaa positiivista palautetta	5,58	2.	antaa positiivista palautetta	5,71
3.	viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,54	3.	uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,71
4.	innostaa ja motivoi muita	5,54	4.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,57
5.	pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,54	5.	on tasapainoinen	5,57
6.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,51	6.	on luotettava	5,57
7.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,48	7.	kantaa vastuuta ilmapiiristä	5,43
8.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,43	8.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,43
9.	pysyy rauhallisena kriisissäkin	5,42	9.	varmistaa viestiensä perillemenon	5,43
10.	osaa kiteyttää ja tiivistää	5,37	10.	pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,43

Kauppa	ka	Muut	ka
1. on luotettava	5,51	1. on luotettava	5,29
2. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,33	2. myöntää virheensä	5,15
3. myöntää virheensä	5,26	3. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,12
4. hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,17	4. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,12
5. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,17	5. hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,10
6. suhtautuu erilaisuuteen kunnioittavasti ja arvostaen	5,14	6. uskoo itseensä	5,04
7. uskoo itseensä	5,13	7. omaa käytännön kokemusta alalta	5,01
8. huolehtii itsestään ja hyvinvoinnistaan	5,10	8. on tehokas ja aikaansaava	5,00
9. auttaa ja opastaa muita mielellään	5,09	9. pysyy rauhallisena kriisissäkin	4,97
10. osaa motivoida itseään	5,08	10. auttaa ja opastaa muita mielellään	4,96

4.2 Alaisiin kohdistuvat vaatimukset

Seuraavaksi tarkastellaan alaisiin kohdistuvia vaatimuksia koko otoksen perusteella. Taulukossa 8 on listattu alaisominaisuudet tärkeysjärjestyksessä keskiarvon mukaan.²

Taulukko 8. Alaisiin kohdistuvat vaatimukset tärkeysjärjestyksessä.

MITEN TÄRKEÄNÄ PIDÄT SEURAAVIA OMINAISUUKSIA ALAISISSA?	ka	kh	poi	md
1. on luotettava	5,39	0,72	0,29	6
2. myöntää virheensä	5,16	0,87	0,87	5
3. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,13	0,94	0,94	5
4. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,09	0,84	0,84	5
5. hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,04	0,77	0,77	5
6. omaa käytännön kokemusta alalta	5,01	0,94	0,94	5
7. uskoo itseensä	5,00	0,83	0,83	5
8. auttaa ja opastaa muita mielellään	4,94	0,86	0,86	5
9. suhtautuu itseensä realistisesti	4,93	0,79	0,79	5
10. on tehokas ja aikaansaava	4,93	0,83	0,83	5
11. tunnistaa osaamattomuutensa ja heikkoutensa	4,91	0,84	0,84	5
12. on joustava, kykenee kompromisseihin	4,91	0,80	0,80	5
13. on ehdottoman rehellinen kaikissa tilanteissa	4,91	1,10	1,10	5
14. sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä	4,88	0,84	0,84	5
15. huolehtii itsestään ja hyvinvoinnistaan	4,88	1,02	1,02	5
16. uskaltaa ilmaista mielipiteensä	4,87	0,89	0,89	5
17. sietää rutineja	4,87	0,86	0,86	5
18. osaa motivoida itseään	4,86	0,82	0,82	5
19. suhtautuu erilaisuuteen kunnioittavasti ja arvostaen	4,85	1,00	1,00	5
20. pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	4,84	0,94	0,94	5
21. viestii ikävät asiat kasvokkain	4,83	1,04	1,04	5
22. pysyy rauhallisena kriisissäkin	4,81	0,92	0,92	5
23. antaa positiivista palautetta	4,75	0,95	0,95	5
24. haluaa kehittyä ihmisenä	4,74	1,10	1,10	5
25. on valmis kokeilemaan ututta	4,71	0,90	0,90	5
26. on yhteisöllinen ja solidaarinen	4,69	0,96	0,96	5
27. on realisti ja huomioi tosiasiat	4,69	0,84	0,84	5
28. toimii arvojensa mukaisesti	4,69	1,09	1,09	5

² ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, poikk=hajonnan poikkeaman itseisarvo, md=mediaani. Lihavoituna yli 1.0 poikkeamat keskihajonnasta.

29.	antaa kriittistä palautetta	4,68	0,97	0,97	5
30.	kantaa vastuuta ilmapiiiristä	4,68	0,99	0,99	5
31.	varmistaa viestiensä perillemenon	4,68	0,97	0,97	5
32.	pohjaa päätöksensä faktoihin	4,68	0,86	0,86	5
33.	on tasapainoinen	4,68	0,97	0,97	5
34.	osaa kiteyttää ja tiivistää	4,66	0,90	0,90	5
35.	sopeutuu helposti muutoksiin	4,66	0,88	0,88	5
36.	on järjestelmällinen	4,65	0,85	0,85	5
37.	viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	4,64	0,96	0,96	5
38.	ei kiihdy tai provosoidu herkästi	4,63	1,00	1,00	5
39.	omaa teoreettista alan tietämystä	4,61	1,04	1,04	5
40.	on tavoitteellinen ja päämäärätietoinen	4,54	0,92	0,92	5
41.	innostuu uusista ideoista ja muutoksista	4,53	0,91	0,91	5
42.	on kiinnostunut laajemmasta kokonaisuudesta	4,52	0,99	0,99	5
43.	on kuuliainen, noudattaa ohjeita ja sääntöjä	4,50	1,03	1,03	5
44.	on energinen ja innostunut	4,50	0,91	0,91	4
45.	on tarkka, keskittyy yksityiskohtiin	4,49	1,00	1,00	5
46.	innostaa ja motivoi muita	4,46	1,02	1,02	5
47.	on yritteliäs	4,46	1,02	1,02	5
48.	on uskottava ja vakuuttava	4,42	1,01	1,01	4
49.	on optimistinen ja toiveikas	4,38	0,96	0,96	4
50.	on hyvä kuuntelija	4,36	1,06	1,06	4
51.	vaikuttaa tyytyväiseltä ja onnelliselta	4,32	1,02	1,02	4
52.	tarkastelee asioita kriittisesti	4,31	0,94	0,94	4
53.	on huumorintajuinen	4,30	1,16	1,16	4
54.	ratkoo ongelmia analyyttisesti	4,28	0,98	0,98	4
55.	on jämäkkä ja päättäväinen	4,25	1,01	1,01	4
56.	on älykäs	4,23	1,01	1,01	4
57.	on tunneälykäs	4,20	1,13	1,13	4
58.	on luova ja innovatiivinen	4,19	1,03	1,03	4
59.	puhuu muustakin kuin työstä	4,18	1,21	1,21	4
60.	valmistelee ja harkitsee päätöksiään huolella	4,18	0,98	0,98	4
61.	verkostoituu ja osallistuu aktiivisesti	4,15	1,13	1,13	4
62.	on ulospäin suuntautunut ja sosiaalinen	4,14	1,17	1,17	4
63.	aistii muiden tunnelmat	4,13	1,06	1,06	4
64.	ei välttä tunnepitoisia tilanteita	4,08	1,16	1,16	4
65.	huolehtii muista ja heidän hyvinvoinnistaan	4,07	1,19	1,19	4
66.	huomioi ympäristön ja kestäväen kehityksen	4,06	1,22	1,22	4
67.	on lämmin ja lähestyttävä	4,01	1,13	1,13	4
68.	ilmaisee myötätuntoa	3,99	1,20	1,20	4
69.	on taitava neuvottelija	3,87	1,12	1,12	4
70.	tekee nopeita päätöksiä	3,86	1,02	1,02	4
71.	hallitsee kevyen jutustelun	3,71	1,20	1,20	4
72.	on näkemysellinen visionääri	3,66	1,10	1,10	4
73.	ilmaisee tunteitaan	3,66	1,13	1,13	4
74.	on intuitiivinen ja luottaa vaistoihinsa	3,64	1,12	1,12	4
75.	kykenee akateemiseen ilmaisuun kirjallisesti	3,52	1,35	1,35	4
76.	on kilpailuhenkinen	3,51	1,25	1,25	3
77.	tukeutuu muihin	3,48	1,15	1,15	3
78.	on innostunut esiintyjä	3,37	1,21	1,21	3
79.	viestii omaleimaisella ja persoonallisella tyylillään	3,32	1,23	1,23	3
80.	johtaa muita mielellään	3,04	1,12	1,12	3
81.	halaa tai koskettaa tunnepitoisissa tilanteissa	2,56	1,29	1,29	2

Tulosten kärjestä löytyvät jälleen jo tutuiksi käyneet sosio-emotiiviset taidot luotettavuuden johdolla. Erotuksena esimiesten vaatimuksista tältä listalta löytyy ajankäytön hallinta jo sijalta 5, kintereillään käytännön kokemus ja usko itseensä, mikä esimieslistalla on vasta sijalla 20. Hyvä alainen on myös hyvä kollega joka auttaa muita mielellään ja kykenee kompromisseihin.

Häntäpästä löytyy hyvin samanlaisia ominaisuuksia kuin esimiestenkin listalta: halaaminen ei ole tavoiteltavaa toimintaa, small-talkkia ei tarvita, visionäärisyyttä tai intuitiota ei arvosteta, eikä alaisenkaan tarvitse olla lämmin ja lähestyttävä.

Samat ominaisuudet kuin esimiehilläkin aiheuttivat hajontaa: ehdoton rehellisyys, itsestä huolehtiminen, halu kehittyä ihmisenä, alan teoreettinen hallinta, onnellisuus, huumorintaju, sosiaalisuus ja kyky kohdata vaikeat tilanteet. Erikoista on, etteivät kaikki oletta alaisten toimivan arvojensa mukaisesti, kunnioittavan erilaisuutta tai kykenevän hallitsemaan impulssejaan, näiden kun voisi ajatella olevan yleispätevästi tärkeitä ominaisuuksia vuorovaikutustilanteissa.

Miehet ja naiset arvioivat alaitaitoja hyvin samankaltaisesti (Taulukko 9) siten että molemmissa ryhmissä luotettavuus ja suhtautuminen omiin virheisiin löytyvät kärjestä, samoin kuin ajan hallinta. Erot syntyvät miesten korostamasta ehdottomasta rehellisyydestä ja käytännön kokemuksesta, kun taas naiset korostavat tehokkuutta, vastoinkäymisten sietokykyä ja joustavuutta.

Taulukko 9. Tärkeimmät alaisominaisuudet mies- ja naisvastaajaotoksessa.

Miehet	ka	Naiset	ka
1. on luotettava	5,39	1. on luotettava	5,38
2. myöntää virheensä	5,17	2. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,19
3. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,11	3. pyytää anteeksi tarvittaessa	5,16
4. omaa käytännön kokemusta alalta	5,07	4. myöntää virheensä	5,16
5. kykenee vastaanottamaan kriittistä	5,03	5. hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikataulujana	5,10
6. uskoo itseensä	5,03	6. on tehokas ja aikaansaava	4,97
7. on ehdottoman rehellinen kaikissa tilanteissa	5,00	7. uskoo itseensä	4,96
8. hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,00	8. tunnistaa osaamattomuutensa ja heikkoutensa	4,95
9. auttaa ja opastaa muita mielellään	4,95	9. on joustava, kykenee kompromisseihin	4,95
10. suhtautuu itseensä realistisesti	4,94	10. sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä	4,94

Seuraavaksi vastaukset ryhmiteltynä vastaajan iän mukaan Taulukossa 10. Jälleen kärjessä olevat ominaisuudet ovat samat, mutta erojakin löytyy kymmenen tärkeimmän joukossa. Nuorempien ryhmässä korostuu tehokkuus ja aikaansaavuus, oman osaamattomuuden tunnustamisen, joustavuus ja kyky kompromisseihin sekä kyky sietää epäonnistumisia. Iäkkäämpien ryhmässä korostuu ehdoton rehellisyys, käytännön kokemus, halu auttaa muita sekä realistinen suhtautuminen itseensä.

Taulukko 10. Tärkeimmät alaisominaisuudet vastaajan iän mukaan.

40-vuotias tai alle		ka	Yli 40-vuotiaat		ka
1.	on luotettava	5,38	1.	on luotettava	5,39
2.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,19	2.	myöntää virheensä	5,17
3.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,16	3.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,11
4.	myöntää virheensä	5,16	4.	omaa käytännön kokemusta alalta	5,07
5.	hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,10	5.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,03
6.	on tehokas ja aikaansaava	4,97	6.	uskoo itseensä	5,03
7.	uskoo itseensä	4,96	7.	on ehdottoman rehellinen kaikissa tilanteissa	5,00
8.	tunnistaa osaamattomuutensa ja heikkoutensa	4,95	8.	hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,00
9.	on joustava, kykenee kompromisseihin	4,95	9.	auttaa ja opastaa muita mielellään	4,95
10.	sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä	4,94	10.	suhtautuu itseensä realistisesti	4,94

Taulukon 11 mukaan vain vähäisiä eroja syntyi niiden välille joilla on tai ei ole esimieskokemusta, toisin sanoen urahistoriakaan ei juuri vaikuta käsityksiin osaamisvaatimuksista. Mielenkiintoista on että ne, joilla esimieshistoriaa ei ole, eivät rankanneet käytännön työkokemusta alalta kymmenen kärkeen. Toisaalta he pitivät erilaisuuden kunnioittamista tärkeänä, mitä saattaa selittää heidän todennäköisesti nuorempi ikänsä ja tuorempi koulutuksensa, diversiteettihän sisältyy nykyään useimpiin opetusohjelmiin. Sen sijaan esimiesroolissa toimineista tehokkuus ja aikaansaavuus on tavoiteltava alaitaito, samoin kuin ehdoton rehellisyys.

Taulukko 11. Tärkeimmät alaisominaisuudet sen mukaan, onko vastaajalla esimieskokemusta.

Esimieskokemusta		ka	Ei esimieskokemusta		ka
1.	on luotettava	5,38	1.	on luotettava	5,41
2.	myöntää virheensä	5,10	2.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,28
3.	omaa käytännön kokemusta alalta	5,06	3.	myöntää virheensä	5,26
4.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,04	4.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,18
5.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,04	5.	hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,09
6.	uskoo itseensä	5,01	6.	suhtautuu erilaisuuteen kunnioittavasti ja arvostaen	5,04
7.	hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,00	7.	auttaa ja opastaa muita mielellään	5,02
8.	on tehokas ja aikaansaava	4,94	8.	tunnistaa osaamattomuutensa ja heikkoutensa	5,00
9.	on ehdottoman rehellinen kaikissa tilanteissa	4,94	9.	sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä	5,00
10.	auttaa ja opastaa muita mielellään	4,89	10.	suhtautuu itseensä realistisesti	4,99

Alakohtaiset erot alaisvaatimuksissa ovat tämän otoksen perusteella hyvin pieniä, kuten Taulukosta 12 näemme. Insinöörialoilla rauhallisuus haastavissa tilanteissa on valttia, mikä mahtanee olla loogista alalle, joka keskittyy ongelmanratkaisuun. Pankkisektorilla ja koulutussektorilla rutiinien sietokykyä pidetään oleellisena alaitaitona, ja terveydenhuoltoalalla erilaisuuden kunnioittamista. Kyky tunnistaa osaamattomuutensa lienee ominaista ja eduksi niinkin osaamiskeskeiseen alalla kuin opetus ja tutkimus.

Taulukko 12. Tärkeimmät alaisominaisuudet aloittain.

Insinööriollisuus		ka	Pankki ja rahoitus		ka
1.	on luotettava	5,29	1.	on luotettava	5,34
2.	myöntää virheensä	5,15	2.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,15
3.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,12	3.	myöntää virheensä	5,11
4.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,12	4.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,01
5.	hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,10	5.	on tehokas ja aikaansaava	4,97
6.	uskoo itseensä	5,04	6.	omaa käytännön kokemusta alalta	4,95
7.	omaa käytännön kokemusta alalta	5,01	7.	hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	4,94
8.	on tehokas ja aikaansaava	5,00	8.	sietää rutiineja	4,93
9.	pysyy rauhallisena kriisissäkin	4,97	9.	suhtautuu itseensä realistisesti	4,92
10.	auttaa ja opastaa muita mielellään	4,96	10.	auttaa ja opastaa muita mielellään	4,90
Opetus ja tutkimus		ka	Terveystieteet		ka
1.	on luotettava	5,36	1.	on luotettava	5,50
2.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,20	2.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,32
3.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,17	3.	myöntää virheensä	5,26
4.	myöntää virheensä	5,15	4.	hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,15
5.	hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja	5,04	5.	uskoo itseensä	5,14
6.	auttaa ja opastaa muita mielellään	5,01	6.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,14
7.	tunnistaa osaamattomuutensa ja heikkoutensa	4,98	7.	suhtautuu erilaisuuteen kunnioittavasti ja arvostaa	5,10
8.	sietää rutiineja	4,97	8.	huolehtii itsestään ja hyvinvoinnistaan	5,09
9.	uskoo itseensä	4,96	9.	osaa motivoida itseään	5,07
10.	on ehdottoman rehellinen kaikissa tilanteissa	4,96	10.	auttaa ja opastaa muita mielellään	5,05
Kauppa			Muut		
1.	on luotettava	5,69	1.	antaa positiivista palautetta	5,53
2.	pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,56	2.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,49
3.	antaa positiivista palautetta	5,49	3.	on luotettava	5,48
4.	kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta	5,44	4.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,47
5.	myöntää virheensä	5,36	5.	pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa	5,43
6.	pyytää anteeksi tarvittaessa	5,36	6.	uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,37
7.	omaa käytännön kokemusta alalta	5,31	7.	viestii selkeästi ja yksiselitteisesti	5,36
8.	viestii ikävät asiat kasvokkain	5,31	8.	innostaa ja motivoi muita	5,34
9.	innostaa ja motivoi muita	5,30	9.	pysyy rauhallisena kriisissäkin	5,34
10.	uskaltaa ilmaista mielipiteensä	5,25	10.	myöntää virheensä	5,34

4.3 Työelämätaitojen faktorointi

Työelämä tutkimukselle on ollut tyypillistä osaamisen tarkastelu joko taitojen tai persoonan kautta, minkä vuoksi työelämätaitoja ei ole tietävästi aiemmin pystytty yleispätevästi luokittelemaan. Yksi tämän selvityksen tavoitteista olikin luoda alasta riippumaton taksonomia sille yleisosaamiselle, jota tämän päivän työelämässä tarvitaan. Menetelmänä käytettiin eksploratiivista faktorianalyysiä SPSS-ohjelmalla, mutta valitettavasti koko aineiston faktorointi ei tuottanut järkevästi tulkittavaa tulosta.

Ainoa analyysi, josta syntyi selkeät ja ymmärrettävät faktorit, oli esimiesvaatimusten tarkastelu sillä vastaajajoukolla, jolla oli esimieskokemusta (Liite 3). Tämä analyysi tuotti kuusi faktoria:

1. Agreeableness - sopuisuus
2. Self-leadership – itsensä johtaminen
3. Emotional stability - tasapainoisuus
4. Conscientiousness – tunnollisuus
5. Assertion – jämäkkyys
6. Communication – viestintä

Näistä faktoreista lähestyttävyyys, tasapainoisuus, ja tunnollisuus ovat selkeämmin persoonallisuus-sidonnaisia, kun taas jämäkkyys ja viestintä ovat laajemmin käytöksessä ja viestinnässä näkyviä piirteitä. Itsensä johtaminen sen sijaan on intrapersoonallinen, itsehallintaa kuvastava ominaisuus, joka suoraan värittää myös yksilön vuorovaikutustaitoja ja näyttäytyy siten hänen työyhteisötaitonaan. Näistä kuudesta jämäkkyys ja viestintä ovat selkeimmin opittavia ja opetettavia taitoja, joiden eri osa-alueiden harjaannuttamiseen on olemassa vakiintuneita menetelmiä.

Vaikka nämä faktorit ovat loogisia ja linjassa kyselyn keskiarvojen kanssa, niiden tulkinta täysipainoisina työelämäosaamisen faktoreina on arveluttavaa, sillä ne muodostuivat suppeasta osasta aineistoa ja selittävät ainoastaan esimiestyötä. Toisaalta löydös antaa viitteitä siitä, että ehkä luokittelun pitäisikin perustua toimijaryhmiin ja jakautua esimies- ja alaistaitoihin.

Tältä osin tutkimus ei siis päässyt tavoitteeseensa. Suosittelenkin taksonomiaa tavoittelevia pitäytymään raportin alussa esitellyssä aiemman kirjallisuuden mukaisessa luokittelussa.

4.4 Asiantuntijatulkintaa tuloksista

Edellä on tarkasteltu aineistoa kvantitatiivisesti keskiarvojen ja keskihajonnan kautta, tavoitteena löytää prioriteetteja valtavaan määrään erilaisia alais- ja esimiestaitoja. Yksittäisten taitojen tarkastelu saattaa kuitenkin hämärtää kuvaa laajemmista trendeistä, minkä vuoksi ja syvemmän näkemyksen aikaansaamiseksi haastattelin neljää suomalaisen työelämä tutkimuksen asiantuntijaa.

Alla tuloksia valottavat oman tutkimuskenttensä näkökulmasta Dosentti Elisa Juholin Helsingin Yliopistosta, Tutkimusjohtaja Mikael Nederström Psyconilta, Professori Esa Saarinen Aalto-yliopistosta sekä Viestinnän yliopisto-opettaja Sonja Kniivilä.

Viestinnän dosentti, VTT Elisa Juholin, Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitokselta on tutkinut suomalaisia työyhteisöjä. Hän näkee tulosten korostavan viestinnän merkitystä tärkeänä johtamista ja työhyvinvointia rakentavana toimintana.

”Johtajilta odotetaan vastuullisuutta ja kommunikatiivisuutta, toisin sanoen kykyä käydä dialogia henkilöstönsä kanssa avoimesti ja itsensä likoon laittaen ja myös kritiikkiä sietäen. Viestintä kietoutuu tällöin johtamiseen eikä ole erillinen, yksisuuntainen *tiedotustehtävä*. Selvästi vähemmän odotetaan tunteiluun taipuvaa, esiintyvää viestintää, joka koetaan johtamistehtävästä irrallisena elementtinä.

Myös suhteessa alaisiin korostuu kommunikatiivisuuden ja dialogisuuden odotus. Ammattitaidon ohella tärkeäksi nousee oman osaamisen kriittinen arviointi ja halu kehittää sitä sekä yhteistyö työyhteisössä. Viestintä itseisarvona ei ole kovin oleellista.

Kokonaisuudessa tulos vahvistaa viestinnän roolia työyhteisössä sekä työhyvinvoinnin että tuloksellisuuden keskeisenä tekijänä. Viestintäosaamista edellytetään kaikilta työyhteisön jäseniltä, ja niin sanotun vastuullisen dialogin merkitys kasvaa tiedon ylitarjonnan ja toimintaympäristön kompleksisuuden myötä.”

Tutkimusjohtaja Mikael Nederström, henkilöarviointiin ja johdon kehittämiseen keskittyvästä Psycon Oy:stä on erikoistunut johtajien arviointiin ja rekrytointiin. Hän toteaa tulosten tukevan aiempia näkemyksiä hyvästä johtamisesta, erityisesti luotettavuuden ja ihmisjohtamisen osalta.

”Listan kärjessä näyttäisi olevan suomalaisen kulttuuriin sopivat ihmisjohtamistaidot, kuten luotettavuus ja kyky vastaanottaa palautetta. Muutenkin kommunikointiin ja tiedon kulkuun liittyvät ominaisuudet menevät kärkeen, mikä ei ole yllättävää. Luotettavuuden kohdalla myös hajonta oli pientä, mikä kertoo vastaajien yksimielisyydestä tämän ominaisuuden suhteen.

Sen sijaan tietyt, näkyvät ihmisjohtamisen puolet, kuten halaaminen, tunteiden ilmaiseminen ja koskettaminen, menevät suhteellisen alas. Ilmeisesti näiden ei koeta kuuluvan suomalaisen kulttuuriin. Tai sitten kyse on siitä, että ne liittyvät enemmän pintakäyttäytymiseen, kun taas

esimerkiksi luotettavuus on enemmän tilanteiden ja olosuhteiden yli vaikuttava ominaisuus, ja siten ehkä tärkeämmäksi ja syvällisemmäksi mielletty ominaisuus.

Muutenkin nimenomaan luotettavuus on tyypillinen asia, joka nostetaan lähes aina esiin esimerkillisen esimiehen ominaisuuksista. Tämä saattaa johtua siitä, että luotettava ihminen koetaan usein myös toiminnaltaan ennakoitavaksi ja turvalliseksi. Tätä tulkintaa tukee se, että intuitiivisuus, nopeiden päätösten tekeminen, visionäärisuus ja luovuus jäävät listalla aika alas. Yleensä niiden ilmenemä ulospäin on nopea, impulsiivinen ja vaikeasti ennakoitava toiminta. Tällaisen käyttäytymisen on aiemminkin tutkimuksissa havaittu aiheuttavan epävarmuutta ja tyytymättömyyttä alaisissa.

Mielenkiintoista on, että johtamismotivaatio ("johtaa muita mielellään") jää aika hänille, vaikka sen on useammassa tutkimuksessa todettu edistävän alaisten työtyytyväisyyttä. Ja nimenomaan silloin, kun esimies pitää itseään johtamismotivoituneena. Yksi syy ristiriitaan saattaa olla se, että koska johtamismotivaatio ei näy selvästi päällepäin, esimies itse ja hänen alaisensa tulkitsevat tämän kohdan eri tavalla. Arkikielessä johtamismotivaatio saatetaan samaistaa liian autoritääriseen ja tärkeilevään johtamistyyliin, vaikka motivaatio ottaa vastuuta ja johtaa muita olisi tosiasiallisesti hyvä ominaisuus.

Myös esimiehen kilpailuhenkisyys jää listan häntäpäähän, mikä tukee aikaisempia tutkimuksia siitä, että liian kilpailuhenkinen esimies voidaan kokea liian itsekkääksi tai omaan uraan keskittyväksi."

Yritysvalmentajanakin toimiva professori ja filosofi Esa Saarinen Aalto-yliopiston Systemianalyysilaboratoriosta näkee tulosten olevan "inhimillisessä suunnassa" ja vahvistavan reflektiivisyyden roolia tämän päivän työelämässä.

"Yksilön ei enää odoteta vain suorittavan vaan myös refleктоivan toimintaansa suhteessa kokonaisuuteen jossa toimii ja suhteessa toisiin ihmisiin. Reflektiivisyys onkin yksi systeemiällyn faktoreista ja mahdollistaa toiminnan yhdessä jaetussa perspektiivissä.

Tarkasteltaessa tämän kyselyn tuloksia huomataan että kärjessä olevat ominaisuudet ovat hyväksi kokonaisuudelle, kuten esim. kyky pyytää anteeksi. Tällaiset tunnetaidot ovat osa systeemiälyä, mutta tarvitaan muutakin, jotta yksilö kykenee hahmottamaan laajemman kokonaisuuden, jonka osana ja hyväksi toimii. Ilman tunneälyä se voi olla mahdollista tiettyyn pisteeseen mutta paras tulos saadaan yhdistämällä Systeemi 1:n intuitiivinen ajattelu ja Systeemi 2:n kognitiiviset resurssit positiiviseen suhtautumiseen. Sen sijaan äly yksinään voi olla kaksiteräinen miekka johtajaominaisuutena ja muodostua muuriksi johtajan ja alaisten välille; älyllinen peitto voi sumentaa kyvyn kunnioittaa ilmiöitä käsitteiden takana.”

Yliopisto-opettaja Sonja Kniivilä vastaa Aalto-yliopistossa suomenkielisen viestinnän oppiaineen koordinoinnista ja kehittämisestä. Hän näkee tulosten vastaavan sitä todellisuutta, johon työyhteisöviestinnän kouluttajana ja konsulttinakin on törmännyt organisaatioita kehittäessään. Kniivilä ehdottaakin, että tässä kyselyssä kärkeen nousseet ominaisuudet nivoutettaisiin tehokkaammin korkea-asteen koulutuksen opetussuunnitelmiin.

”Tutkimus ilmentää selkeästi, kuinka oleellisiksi organisaatioissa nykyään mielletään sosio-vuorovaikutukselliset taidot ja osaaminen. Korosteisena näyttäytyy arvostava ja taitava dialogi toimijoitten välillä. Mekanistiluonteinen viestintä puolestaan on taka-alaistumassa. Assertiivinen ja aidosti vuorovaikutteinen kohtaamisviestintä mielletään ilmiselvästi keskeisenä työyhteisötaidona ja ammatillisena asiantuntijaosaamisena.

Tulokset osoittavat, kuinka nykyajassa viestintä nähdään luonnollisena osana työyhteisön toimintaa. Se niveltyy kokonaisvaltaisesti organisaation ydintoimintaan ja edustaa kaikkien työntekijöitten yhteistä, jaettua voimavaraa. Viestintä ja vuorovaikutus hahmotetaan työvälineinä yhteisön tavoitteiden saavuttamisessa. Niillä rakennetaan ja tuotetaan todellisuutta, jossa jokaisella työntekijällä on paitsi oikeutus, myös vastuu työyhteisönsä viestijänä.

Johtamisviestintä on yksi organisaation merkityksellisimmistä toiminnoista. Taitavalla esimiesviestinnällä luodaan otollista ja tasa-arvoista työilmapiiriä sekä innostetaan ja motivoidaan niin yksilöitä kuin tiimejä työskentelemään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Selkeä ja taitava viestintä aikaansaa

työyhteisöön samalinjaisen, myönteisen työvirtauksen. Myönteisessä virtauksessa tietotaitoa sekä erityisesti piiloista hiljaista tietoa voidaan jakaa avoimesti ja yhteisöllisesti. Oleellista on suotuista asenne sekä taito ja tahtotila palautteenantoon ja -vastaanottoon. Tästä yhtälöstä alkaa rakentua vahvaa vuorovaikutuksellista synergiaetua koko organisaatioon. Työyhteisön menestyksen ja hyvinvoinnin avaimet näyttävät löytyvän vilpittömästä ja aidosta vuorovaikutuksesta, jolle leimallista on avoin, rakentava ja keskusteleva ote.”

Nämä asiantuntija-analyysit vahvistavat nykynäkemyksiä, jonka mukaan osaamisen painopisteet suomalaisessa työelämässä ovat enenevästi siirtyneet henkilökohtaisiin piirteisiin, arvoihin ja kohtaamistaitoihin. Alakohtainen substanssihallinta ei luonnollisesti ole menettänyt merkitystään, mutta sen laaja-alainen ja syvälinen soveltaminen ja hyödyntäminen vaatii tuekseen ominaisuuksia, joilla tämä tieto siirtyy koko työyhteisön käyttöön. Harva enää nykyään suorittaa työtään täysin itsenäisesti ja riippumattomasti, ilman tiimiä tai verkostoja. Jaettuna tiedon arvo ja merkitys moninkertaistuu.

5 Lopuksi

Viime aikoina olemme ryeneet notkahtaneissa Pisa-tuloksissa, huonossa johtamisessa, alijäämässä ja tuottavuuden laskussa. Näiden taustalla koulutusjärjestelmämme huutaa lisäresursseja ja painopisteiden tarkennusta, perustellusti – pitkällä tähtäimellä useimmat niin sosiaaliset kuin teollisuudenkin haasteet olisivat ratkottavissa opetusjärjestelmäämme satsaamalla. Uusi tuntijako tähdännee yhteiskunnalliseen nosteeseen keskittymällä kokonaisvaltaiseen oppijan ajattelun kehittämiseen.

Työelämän ongelmien ja opetuksen sekoittaminen samaan keskusteluun selittyy tuoreilla tutkimustuloksilla. Kiivas huonon johtamisen medikalisointi ja esimiesten ei-toivottujen piirteiden diagnosointi pyrkivät tarjoamaan selityksen tuottavuuden laskulle ja lisääntyvälle työyhteisöjen mielipahakertymälle. Harva on seppä syntyessään ja nykykäsityksen mukaan johtajaksi kasvetaan ja kehitytäänkin, ei enää niinkään synnytä. Työelämän kehittämisen kannalta kiinnostavaa onkin, miten esimiehiä autetaan kehittymään työyhteisön parhaaksi, hänen omien mielihalujensa väistyessä taka-alalle. Tämä on haastavaa, mikäli esimies on kyvytön tai haluton vastaanottamaan palautetta tai tarkastelemaan itseään itsekriittisesti. Tällöinkin järjestelmän tulisi kyetä palautteenantoon, ääritapauksissa jopa johtajaan kohdistuvien kuripidollisten toimenpitein. Epäpätevän johtamisen ylläpito organisaation hyvinvoinnin kustannuksella on kallista. Halvemmaksi tulee panostaa ennaltaehkäisevästi yksilön kehittämiseen, joka substanssin rinnalla tukee persoonallisuuden kasvua, itsensä hallintaa ja ihmistaitoja ja siinä sivussa muuten auttaa palauttamaan Pisa-statuksemme.

Huolimatta Pisa-notkahduksesta, asiaosaaminen on meillä kansainvälisesti verraten edelleen hyvin hallussa, mutta samaa ei voi sanoa organisaatioiden kontekstuaalisesta pääomasta - (työ)elämätaitojen opetusta vasta opetellaan. Yhteiskunnan monet toimijat tulisikin velvoittaa suuntaamaan osaamisen kehittämistoimenpiteensä kokonaisvaltaisempaan yksilön kasvuun koulutuksella, joka ei enää kohdistu vain tuotoksiin ja aikaansaannoksiin, vaan rohkeasti puuttuisi myös persoonallisuuksien näkymiseen ja hyödyntämiseen työyhteisöissä. **Koulutusjärjestelmämme tulisikin tehokkaammin keskittyä inhimilliseen ja eettiseen ajatteluun, itsensä motivointiin ja johtamiseen, suvaitsevaisuuteen, kriittiseen ajatteluun, vuorovaikutustaitoihin ja itsehallintaan.**

Nämä itsensä johtamisen taidot näkyisivät väistämättä positiivisena kehityksenä lisääntyvänä työrauhana, oleelliseen keskittymisenä ja sinnikkään työnteon arvostuksena elämässä. Suomalainen teollisuuskin hyötyisi koulutuksesta, jossa asiasisällön omaksumisen ohessa puututtaisiin rohkeammin henkisen ja sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tämä on toki valtava haaste resurssipulassa sinnittelevälle koulujärjestelmälle ja jo ennestään kuormittuneille opettajille, jotka opettajankoulutus on valmistanut ensisijaisesti asiasisällön opetukseen

normaaliolosuhteissa. Oppijat kuitenkin kaipaisivat enemmän tukea henkilökohtaiselle kasvulleen, korkeakoulutasollakin. EU:n elinikäisen oppimisen agenda 'kehdestä hautaan' ei nykyisellään toteudu kuin tietomäärän osalta, sosiaaliseen hyvinvointiin tähtäävien toimenpiteiden karsiutuessa säästösyistä.

Oman alan asiantuntemus on itsestään selvä ja tunnustettu ammattiosaamisen perusta, mutta resursseja kannattaisi vähitellen liietä jo työelämätaitojenkin suuntaan, niitä kun voi opettaa ja oppia. Aalto-yliopiston kursseillani hiomme tunnetaitoja, kehitämme sosiaalista kompetenssia, treenaamme empatiaa, pohdimme elämänarvojen merkitystä urakehitykselle, jumppaamme itsehillintää, reagoimme toistemme elämäkokemuksiin, ilmaisemme heikkouksiamme, ihastelemme vahvuuksiamme, vahvistumme vastaanottamalla persoonaamme kohdistuvaa rakentavaa palautetta, kehitymme lisäämällä suvaitsevaisuuttamme, olemme sympaattisia ja refleктоimme tunnemaisemaamme, elämänfilosofiaamme ja asenteitamme. Nämä kaikki kun ovat niitä korkeamman tason siirrettäviä (transferable) generalistitaitoja, jotka tekevät asiantuntijasta hyvän esimiehen ja alaisen, alalle kuin alalle. Nöyryys, herkkyys, realistinen minä-kuva, kyky vastaanottaa kritiikkiä ja taito kohdata vastoinkäymiset tukevat työyhteisöjä tehokkaammin kuin koulutustausta tai tittelihistoria.

Tähän yksilöiden kehittämiseen tulisi sitouttaa koko suomalainen koulutusjärjestelmä – empaattisten ja tunnetaitoisten kansalaisten kasvatusta lähtee tarhasta, jatkuu peruskoulussa kurinalaisten itsensä johtajien kehittämisenä, ja ylemmillä asteilla näkyy työelämätaitojen harjaannuttamisena, erityisesti asenteiden, vuorovaikutusosaamisen ja arvoajattelun kehittämisenä. Nämä painotukset näkyvät myös yksilöiden hyvinvoinnissa; *elämätaitojen* tiedetään korreloivan mielenterveyden ja fyysisen terveyden kanssa; useampia kiinnostanee kuitenkin näyttö, joka osoittaa niiden näkyvän myös viivan alla.

Opettajakoulutuksessa ja yritysmaailman kursseilla usein korostetaan, että palautetta tulisi antaa vain suorituksista ja lopputuotoksista, ei koskaan oppijan persoonasta. Ujommat ja syrjäänvetäytyvämmät opiskelijani toisinaan murehtivat pärjäämistään teollisuuden kilpailuhenkisessä ilmapiirissä - mitä jos heille voisi todeta, että 'Sinulla on läsnäolon taitoa, empatiaa ja kykyä kuunnella; hymysi valaisee koko huoneen; tapasi katsoa lähimmäistä on arvostava ja kaunis; näiden varaan voit rakentaa työurasi ja menestyä'.

Näillä eväillä ammatti- ja korkeakouluista pukkaa pian yksilöitä, jotka ovat hyviä itsensä johtajia ja sitä kautta parempia tulevaisuuden työyhteisöjen johtajia. Näiden joukkojen vallattua esimies- ja alaispestit Suomessa tullaan kokemaan käsin kosketeltava ja sydänjuurissa tuntuva muutos, jonka jälkimainingeissa kukaan ei enää muista, että muinaisina aikoina suomalaisilla ei (muka) ollut sosiaalisia taitoja.

Lähteet

- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- Bakker, A.; Albrecht, S.; Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Benliel, P. & Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23(2), 277-294.
- Dearborn, K. (2002). Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development. *Public personnel management*, 31(4), 2002, 523-530.
- Delbecq, A.; House, R.; de Luque, M.S.; Quigley, N. (2013). Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 7–24.
- Douglas, C.; Martin, J.; Krapels, R. (2006): Communication in the Transition to Self-Directed Work Teams. *Journal of Business Communication*, 43(4), 295-321.
- Emilsson, U.M. & Lilje, B. (2008). Training social competence in engineering education: necessary, possible or not even desirable? An explorative study from a surveying education programme. *European Journal of Engineering Education*, 33(3), 259-269.
- Eubanks, D.; Antes, A.; Friedrich, T.; Caughron, J.; Blackwell, L.; Bedell-Avers, K.; Mumford, M. (2010). Criticism and outstanding leadership: An evaluation of leader reactions and critical outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21, 365-388.
- Fredrickson, B. & Branigan, C. (2005): Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332.
- Fredrickson, B. & Levenson, R. (1998): Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions. *Cognition and Emotion*, 12(2), 191-220.
- Friedman, H.; Prince, L.; Riggio, R.; DiMatteo, R. (1980). Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 333-351.
- Goleman, D. (2007). *Social Intelligence. The New Science of Human Relationships*. Arrow Books. The UK.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). *Social Intelligence and the Biology of Leadership*. *Harvard Business Review*, Sept, 74-81.
- Grant, A. (2012). Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Hassard, J; Teoh, K.; Cox, T.; Dewe, P.; Cosmar, M.; Grundler, R.; Flemming, D.; Cosemans, B.; Van den Broek, K. (2014): Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. *European Agency for Safety and Health at Work, European Risk Observatory, Literature Review, ISSN: 1831-9351*.
- Hautala, T. (2005). *Personality and transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders*. Vaasa University. *Acta Wasaensis*, 145. *Business administration 61, Management and Organization*.
- Hietala, M. (2014). Kohti ihmisten välistä ymmärrystä. Sovittelijan ohjaava vuorovaikutus työyhteisösovittelussa. Pro Gradu, Tampereen Yliopisto.
- Hämäläinen, R.; Jones, R.; Saarinen, E. (2014). *Being Better Better. Living with Systems Intelligence*. Aalto University Crossover Publications, 4/2014.
- Juholin, E. (2001). *communicare! Inforviestintä Oy*.
- Judge, T.; Piccolo, R.; Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.

-
- Kelloway, E.; Weigand, H.; McKee, M.; Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Kesti M. & Syväjärvi A. (2013). Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. *Work Research Conference 2013*, Tampere Finland.
- Kets de Vries, M. (2001). *The Leadership Mystique. A User's manual For the Human Enterprise*. Pearson Education Limited. The Great Britain.
- Korhonen-Yrjänheikki, K. (2011). *Future of the Finnish Engineering Education – A Collaborative Stakeholder Approach*. Aalto University, Dissertation series.
- Kort., E.d. (2008). What, after all, is leadership? 'Leadership' and plural action. *The Leadership Quarterly*, 19, 2008, 409-425.
- Lappalainen, P. & Markkula, M. (Eds): *The Knowledge Triangle - Re-Inventing the Future*. European Society for Engineering Education, Universidad Politecnica de Valencia, European Union. April, 2013.
- Lappalainen, P.: "Socially Competent Leadership – predictors, impacts and skilling in engineering". Lappeenranta University of Technology, Dissertation Series 347, 2012.
- Masalin, Leena (2013). *Yhteisöllinen strateginen toimijuus: tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä*. Aalto-yliopisto, väitöskirja.
- Martinen, E. & Salmela-Aro, K. (2012). Personal goal orientations and subjective well-being of adolescents. *Japanese Psychological Research*, 54(3), 263-273.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2012). The Relationship Between Leader motivating Language and Self-Efficacy: A Partial Least Squares Model Analysis. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357-376.
- McAdams, D. & Pals, J. (2006). A New Big Five. *Fundamental Principles for an Integrative Science of Personality*. *American Psychologist*, 61(3), 204-217.
- Nederström, M. & Niitamo, P. (2010). *Construction and Validation of a Work Personality Inventory*. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Report 1.
- Niitamo, P. (1996). Evaluation for cross-cultural work: Assessment center methods in Finland. *Cross-Cultural Psychology Bulletin*, 14-21.
- Niitamo, P. (2011). *Intercultural Work Competence*. Published in Lappalainen, P. (Ed.) *It's just People with People – Views of Social Responsibility*. Aalto University Crossover Publication Series, 1/2011, 39-45.
- Näsi, J. & Neilimo, K. (2006). *Mitä on liiketoimintaosaaminen? (Translated by P.L.: What is business expertise?)* WSOY, 2006.
- Ojala, M. (2008). Can we Raise the Level of Happiness? In Pessi, A.; Salmela, M.; Tissari, H. (Eds.) *Happiness: Cognition, Experience, Language*.
- Okhuysen, G.; Lepak, D.; Ashcraft, K.; Labianca, G.; Smith, V.; Steensma, H. (2013). Theories of Work and Working Today. Introduction to special topic forum. *Academy of Management Review*, 38(4), 491-502.
- O'Rourke, J.S. (2007). *Management Communication, A case-analysis approach*. Pearson Education Inc., 2007.
- Owens, B. & Hekman, D. (2012). Modeling how to Grow: an Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828-849.
- Ropo, A.; Sauer, E.; Lehtimäki, H.; Keso, H.; Pietiläinen, T.; Koivunen, N.; Eriksson, M.: *Jaetun johtajuuden särmit*. Talentum, 2005.
- Rosch, M.; Caza, A. (2012). The Durable Effects of Short-Term Programs on Student Leadership Development. *Journal of Leadership Education*, 11(1), Winter, 28-48.
- Rose-Krasnor, L (1997). The Nature of Social Competence: A Theoretical Review. *Social Development*, 6(1), 111-135.

Sanchez, R. (Ed.) (2001). Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford University Press, New York.

Scudder, J. & Guinan, P. (1989). Communication Competencies as Discriminators of Superiors' Ratings of Employee Performance. *Journal of Business Communication*, 26(3), 217-229.

Sharbrough, W. & Cantrill, D. (2006). Motivating language in industry. Its impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43(4), 322-343.

Shaul, O. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15(1), 73-101.

Siira, Kalle: Organizational conflict, conflict management, and communication. A social complexity perspective. Dissertation series, Helsinki University, 2013.

Vanhala, S. (2014). Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella (HYÖTY). TSR:n hankenumero 110319. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja Työterveyslaitos.

Viitala, R.; Suutari, V.; Järström, M.; Malin, L. (2010): Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan Ylipisto.

Wang, T. & Schrodt, P.: Are Emotional Intelligence and Contagion Moderators of the Association between Students' Perceptions of Instructors' Nonverbal Immediacy Cues and Students' Affect? *Communication Reports*, 23(1), 2010, 26-38.

Wilenius, M. (2014). Society, consciousness and change – An inquiry into Pentti Malaska's futures thinking. *Futures*, 61, 58-67.

Online-materiaalit

Hetemäki, Lauri: Metsäteollisuuden murros ja uudet tuotteet. Metsäntutkimuslaitos. Valtioneuvoston kanslian Biotalousyöryhmän kokous 28.4.2010.

http://www.metla.fi/hanke/50168/pdf/hetemaki_biotalousyoryhma_280410.pdf

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/koulutusvienti/liitteet/koulutusvientistrategia.pdf>

Wilenius, Markku: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66522/978-951-44-7837-6.pdf?sequence=1>

<http://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Tyokyvyyttomytta-ennaltaehkaisemalla-yritysten-kilpailukyky-nousuun/>

Antti Kauhanen "Tulevaisuuden työmarkkinat", ETLA Raportit – Reports 30. <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>

www.aalto.fi

www.finpro.fi

Interviews

TEK: Bairoh, S. & Keränen, T. Email correspondence. 16.10.2014

Liite 1. Kyselyn vastaajakohtaiset kysymykset.

1. Vastaajan perustiedot / Respondent data *

kyllä /
yes ei / no

Oletko mies? / Are you male?

Oletko 40-vuotias tai alle? / Are you 40 years or under?

Oletko koskaan ollut esimiestehtävissä? / Have you ever been a manager?

2. Toimialasi / Your field of operation *

Liite 2. Kyselyn varsinaiset sisältökysymykset.

3. MITEN TÄRKEÄNÄ PIDÄT SEURAAVIA OMINAISUUKSIA TYÖYHTEISÖSI ESIMIEHISSÄ? / HOW IMPORTANT DO YOU CONSIDER THE FOLLOWING QUALITIES FOR MANAGERS IN YOUR WORK COMMUNITY? *

1. 1 - täysin epäoleellinen / totally irrelevant
2. 2 - lähes merkityksetön / almost irrelevant
3. 3 - toisinaan oleellinen ja merkityksellinen / at times relevant and important
4. 4 - usein tarvittu ja tärkeä / often needed and important
5. 5 – erittäin tärkeä ja lisäarvoa tuova / extremely important and value-adding
6. 6 - ehdottoman välttämätön / absolutely essential

4. MITEN TÄRKEÄNÄ PIDÄT SEURAAVIA OMINAISUUKSIA TYÖYHTEISÖSI ALAISISSA? / HOW IMPORTANT DO YOU CONSIDER THE FOLLOWING QUALITIES FOR SUBORDINATES IN YOUR WORK COMMUNITY? *

7. 1 - täysin epäoleellinen / totally irrelevant
8. 2 - lähes merkityksetön / almost irrelevant
9. 3 - toisinaan oleellinen ja merkityksellinen / at times relevant and important
10. 4 - usein tarvittu ja tärkeä / often needed and important
11. 5 – erittäin tärkeä ja lisäarvoa tuova / extremely important and value-adding
12. 6 - ehdottoman välttämätön / absolutely essential

Visuaalisesti kukin kysymyskohta näytti tältä:

	1	2	3	4	5	6
1. omaa teoreettista alan tietämystä / has theoretical domain expertise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

MITEN TÄRKEÄNÄ PIDÄT SEURAAVIA OMINAISUUKSIA ESIMIEHISSÄ?
1. omaa teoreettista alan tietämystä / has theoretical domain expertise
2. omaa käytännön kokemusta alalta / has practical, hands-on, field-related experience
3. on näkemysellinen visionääri / has insight and visionariness
4. kykenee akateemiseen ilmaisuun kirjallisesti / has academic writing skills
5. viestii selkeästi ja yksiselitteisesti / communicates clearly and unambiguously
6. viestii omaleimaisella ja persoonallisella tyylillään / communicates in an original and personal style
7. ilmaisee myötätuntoa / expresses empathy
8. puhuu muustakin kuin työstä / discusses issues outside work
9. osaa kiteyttää ja tiivistää / is good at summarizing
10. ilmaisee tunteitaan / expresses emotions
11. antaa positiivista palautetta / gives positive feedback
12. antaa kriittistä palautetta / gives critical feedback
13. kykenee vastaanottamaan kriittistä palautetta / accepts critical feedback
14. on innostunut esiintyjä / is an enthusiastic public performer
15. innostaa ja motivoi muita / inspires and motivates others
16. halaa tai koskettaa tunnepitoisissa tilanteissa / hugs or touches in emotional situations
17. kantaa vastuuta ilmapiristä / takes responsibility for the atmosphere
18. ei kiihdy tai provosoidu herkästi / is not impulsive or easily provoked
19. uskaltaa ilmaista mielipiteensä / expresses opinions boldly
20. ei välttä tunnepitoisia tilanteita / doesn't avoid emotional situations
21. innostuu uusista ideoista ja muutoksista / is inspired by new ideas and change
22. on yhteisöllinen ja solidaarinen / is collegial and expresses solidarity
23. viestii ikävät asiat kasvokkain / communicates negative issues face-to-face
24. varmistaa viestiensä perillemenon / makes sure his/her messages are understood
25. aistii muiden tunnelmat / is sensitive to other people's moods
26. on taitava neuvottelija / negotiates skillfully
27. pitää muita ajan tasalla ja jakaa tietoa / keep others up-to-date and shares information
28. verkostoituu ja osallistuu aktiivisesti / networks and participates actively
29. hallitsee kevyen jutustelun / masters small-talk
30. on tarkka, keskittyy yksityiskohtiin / focuses on detail
31. on kiinnostunut laajemmasta kokonaisuudesta / focuses on the bigger picture
32. on ulospäin suuntautunut ja sosiaalinen / is extraverted and sociable
33. on hyvä kuuntelija / is a good listener
34. on luova ja innovatiivinen / is creative and innovate
35. on valmis kokeilemaan uutta / is willing to experiment with new ideas
36. on kilpailuhenkinen / is competitive
37. pohjaa päätöksensä faktoihin / makes decisions based on fact
38. on optimistinen ja toiveikas / is optimistic and hopeful
39. on realistinen ja huomioi tosiasiat / is realistic and considers facts
40. uskoo itseensä / believes in him/herself
41. suhtautuu itseensä realistisesti / is self-aware and realistic about him/herself
42. tunnistaa osaamattomuutensa ja heikkoutensa / recognizes his/her flaws and weaknesses
43. on jämäkkä ja päättäväinen / is assertive and decisive
44. auttaa ja opastaa muita mielellään / likes to help others
45. tukeutuu muihin / relies on others
46. johtaa muita mielellään / willingly leads others
47. on kuuliainen, noudattaa ohjeita ja sääntöjä / is compliant, follows advice and rules
48. on joustava, kykenee kompromisseihin / is flexible, capable of compromising
49. on huumorintajuinen / has a sense of humor
50. on tavoitteellinen ja päämäärätietoinen / is goal-oriented and determined
51. on tehokas ja aikaansaava / is efficient and a high achiever
52. valmistelee ja harkitsee päätöksensä huolella / carefully considers every decision
53. tekee nopeita päätöksiä / makes decisions in a speedy manner
54. on järjestelmällinen / is systematic and organized
55. ratkoo ongelmia analyyttisesti / solves problems analytically
56. on intuitiivinen ja luottaa vaistoihinsa / is intuitive and relies on instinct
57. pysyy rauhallisena kriisissäkin / remains calm and collected even in crises
58. sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä / tolerates failure and disappointments
59. hallitsee ajankäyttönsä ja noudattaa aikatauluja / is punctual and a good time-manager
60. sietää rutineja / tolerates routines

61. on älykäs / is intelligent
62. tarkastelee asioita kriittisesti / thinks critically
63. osaa motivoida itseään / is good at motivating him/herself
64. vaikuttaa tyytyväiseltä ja onnelliselta / seems content and happy
65. on yritteliäs / is entrepreneurial
66. haluaa kehittyä ihmisenä / wants to develop as a human being
67. toimii arvojensa mukaisesti / does not compromise his/her values
68. on ehdottoman rehellinen kaikissa tilanteissa / is absolutely honest in every situation
69. myöntää virheensä / admits his/her mistakes
70. pyytää anteeksi tarvittaessa / apologizes when necessary
71. huolehtii itsestään ja hyvinvoinnistaan / takes responsibility for his/her wellbeing and self
72. huolehtii muista ja heidän hyvinvoinnistaan / takes responsibility for others and their wellbeing
73. huomioi ympäristön ja kestävän kehityksen / is concerned for the environment and sustainability
74. suhtautuu erilaisuuteen kunnioittavasti ja arvostaen / tolerates and respects diversity
75. sopeutuu helposti muutoksiin / adapts easily to change
76. on lämmin ja lähestyttävä / is warm and agreeable
77. on tasapainoinen / is balanced and at peace with him/herself
78. on luotettava / is reliable
79. on tunneälykäs / is emotionally intelligent
80. on uskottava ja vakuuttava / is credible and convincing
81. on energinen ja innoittunut / is energetic and enthusiastic

Liite 3. Esimiesvaatimusten faktorointi – vastaajina esimiehet.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10. expresses emotions	.752	.118	.002	.070	.016	.115	.058	.084	.062	-.039	.017	.009	.042	-.029	.057	.014	.119	.008
7. expresses empathy	.662	.055	.254	.062	.044	.154	.104	.195	.008	.024	-.005	-.069	-.181	.163	-.050	.080	.056	.121
8. discusses issues outside work	.619	.018	.124	.040	.063	.131	.172	.075	.024	.141	.107	-.094	.081	.059	-.005	.022	-.098	-.176
16. hugs or touches in emotional situations	.604	.206	.035	.056	.060	.052	.057	.004	.014	.062	-.008	.010	.049	-.013	.043	.020	.034	.016
76. is warm and agreeable	.536	.266	.304	.141	.105	-.039	.145	-.034	-.017	.165	.114	-.024	-.144	.208	.006	-.040	.005	.241
6. communicates in an original and personal style	.431	.292	-.066	.060	.204	-.023	-.080	.286	.055	.060	.019	-.043	.160	-.089	.078	-.103	-.008	-.003
79. is emotionally intelligent	.411	.282	.306	.015	.072	.018	.214	.084	.073	.104	.109	.159	-.170	.102	.014	-.034	.008	.355
25. is sensitive to other people's moods	.387	.216	.232	.148	.119	.149	.183	.113	.158	.141	-.008	.141	.116	.071	-.007	.030	.086	.160
20. doesn't avoid emotional situations	.382	-.011	.343	-.045	.091	.167	.153	-.006	.192	.071	.045	.093	-.021	-.047	-.122	.146	.075	.103
22. is collegial and expresses solidarity	.357	-.022	.297	.155	.307	.203	.081	.030	.166	.175	.042	-.104	-.077	.291	.049	.059	.137	.092
45. relies on others	.354	.152	-.008	.180	.152	.048	-.051	.045	.022	.116	-.092	.126	.007	.025	-.018	.017	.073	-.040
33. is a good listener	.301	.275	.173	.196	.123	.215	.253	.074	.181	.217	-.031	-.017	-.008	.116	-.039	.107	.147	.212
66. wants to develop as a human being	.216	.632	.120	.044	.148	.096	.205	.067	.123	.055	-.071	.095	.007	-.022	-.003	-.019	.057	.048
64. seems content and happy	.260	.570	.158	.139	.149	.044	.015	-.007	-.047	.120	.093	.018	.059	.170	-.004	.100	-.044	-.036
63. is good at motivating him/herself	.149	.545	.170	.171	.048	.148	.006	.171	.135	.063	.105	.319	.089	.080	.038	.159	.065	.014
71. takes responsibility for his/her wellbeing and self	.097	.537	.149	.126	.113	.037	.204	.216	.067	.082	.086	.028	.029	.081	.041	.169	.137	.063
65. is entrepreneurial	.139	.531	-.019	.199	.258	-.005	.048	.018	-.005	.046	.218	.025	.126	-.119	.114	.031	.104	-.046
81. is energetic and enthusiastic	.149	.438	.130	.127	.287	.177	.111	.025	.058	.204	.310	.052	.185	.141	.022	-.028	-.025	.154
56. is intuitive and relies on instinct	.332	.413	.150	.065	.190	.044	-.014	.063	-.087	.213	-.032	.091	.196	-.017	.007	-.129	.021	.023
67. does not compromise his/her values	.181	.378	.249	.048	.076	.125	.274	.130	.151	-.037	.143	.163	-.095	-.083	.041	-.015	.090	-.058
80. is credible and convincing	.115	.354	.163	.153	.146	.124	.129	.127	.196	.199	.198	.151	.109	-.004	.037	.092	.014	.289
72. takes responsibility for others and their wellbeing	.227	.343	.221	.103	.063	.083	.286	.099	.119	.034	.039	.036	.101	.248	.028	.122	.161	.125
46. willingly leads others	.092	.254	.125	.124	.083	.162	-.071	.099	.109	.171	.072	.201	.072	-.016	-.028	.224	.052	.064
57. remains calm and collected even in crises	.034	.180	.648	.131	.080	.047	.138	.094	.088	.030	.021	.060	.052	.054	.042	-.012	.028	-.003
58. tolerates failure and disappointments	.130	.153	.597	.053	.071	.112	.176	.082	.099	.026	.018	.005	.057	.118	.038	.053	.040	.022
18. is not impulsive or easily provoked	.155	.063	.484	.140	.038	.125	.111	.219	.071	.076	-.023	.016	-.108	-.023	.074	.112	.066	.043
77. is balanced and at peace with him/herself	.224	.421	.466	.142	.085	.044	.193	.086	.072	.007	.133	.017	-.131	-.014	.134	.036	.000	.312
48. is flexible, capable of compromising	.131	.029	.365	.120	.139	.091	.211	.030	.106	.110	.074	.124	.079	.320	.092	.023	.083	-.122
52. carefully considers every decision	.061	.172	.089	.626	.089	.049	.090	.158	.077	.092	.132	.093	-.214	.051	.095	-.015	-.051	-.179
30. focuses on detail	.155	.075	-.033	.591	.169	-.014	-.006	-.073	.098	.132	.031	-.008	.136	-.051	.196	-.031	.008	-.009
54. is systematic and organized	.070	.115	.151	.578	-.008	.099	.072	.107	.062	.044	.132	.128	.260	.084	-.007	-.053	.061	.075
47. is compliant, follows advice and rules	.119	.088	.048	.566	.022	.044	.108	-.048	-.001	.115	.051	-.026	-.062	.013	.025	.109	.103	.005
55. solves problems analytically	.024	.082	.056	.478	.085	.011	.007	.117	.022	-.058	.143	.358	.133	.005	.072	.037	.034	.064
37. makes decisions based on fact	-.065	-.069	.082	.460	.093	.088	.131	.131	.164	-.003	-.060	.119	.020	.039	.198	.131	-.079	.094
60. tolerates routines	.164	.118	.272	.395	.000	.049	.072	.095	.073	.050	.022	.026	.113	.065	.028	.034	.035	.073
59. is punctual and a good time-manager	.063	.190	.297	.373	.039	.157	.134	.095	-.044	.002	.154	-.014	.092	.106	.009	-.010	.118	.265
39. is realistic and considers facts	.057	.113	.297	.327	.243	.099	.150	.187	.135	-.024	.116	.071	.024	.236	.090	.303	.018	.031
21. is inspired by new ideas and change	.116	.141	.172	.083	.687	.104	.102	.067	.096	.094	.121	.042	.022	-.001	-.048	.035	.008	.043
35. is willing to experiment with new ideas	.085	.164	.154	.058	.621	.154	.083	.138	.094	.064	.094	.184	.181	.111	.072	.051	.039	-.063
34. is creative and innovate	.135	.288	-.079	.217	.549	.004	.109	.195	.078	.150	.009	.120	.143	.114	.158	-.052	.096	-.005
38. is optimistic and hopeful	.250	.288	.236	.142	.377	.041	.062	.075	-.017	-.003	.011	-.071	-.040	.170	-.047	.149	.028	.072
28. networks and participates actively	.094	.147	.031	.115	.375	.161	-.098	.160	.251	.336	.059	.142	.064	-.066	.049	.192	.116	.046
75. adapts easily to change	.092	.305	.272	.193	.333	.060	.086	.023	.148	.054	.132	.075	.162	-.012	-.045	.050	.163	.174
14. is an enthusiastic public performer	.224	.176	-.019	.063	.313	.185	-.016	.294	.008	.272	.126	.060	.230	.015	-.072	.092	-.057	.122
13. accepts critical feedback	.112	.086	.242	.054	.025	.774	.094	.128	.149	.133	-.010	.010	.011	.025	.021	-.029	.035	.012
12. gives critical feedback	.089	.080	-.027	.144	.151	.766	.065	.011	.032	-.057	.114	.090	.057	-.044	.025	.045	.054	-.005
11. gives positive feedback	.307	.064	.117	.053	.072	.595	.120	.100	.104	.072	.061	-.040	-.070	.203	.025	.047	-.015	.082
19. expresses opinions boldly	.080	.072	.254	-.004	.169	.325	.058	.093	.274	.069	.187	.093	.070	.054	.056	.090	-.049	-.085
42. recognizes his/her flaws and weaknesses	.112	.151	.288	.237	.034	.303	.248	.086	.186	.112	-.102	.083	-.001	.121	.075	.204	.015	-.060
69. admits his/her mistakes	.180	.138	.297	.171	.047	.253	.630	.007	.156	.083	-.038	.055	.062	.086	.050	.078	.093	-.004
68. is absolutely honest in every situation	.152	.215	.151	.353	.169	.014	.596	-.048	.004	-.058	.073	-.050	-.088	-.061	.013	-.102	.046	-.094
70. apologizes when necessary	.225	.137	.305	.095	.040	.243	.577	.063	.092	.089	-.005	.033	.046	.130	.004	.138	.064	.095
78. is reliable	.068	.139	.332	.064	.055	.011	.538	.083	.223	.054	.166	.015	-.003	.111	.047	.083	.047	.213
9. is good at summarizing	.210	.077	.232	.077	.158	.106	.092	.590	.116	-.001	.128	.041	.161	-.007	-.127	.010	.035	-.030
5. communicates clearly and unambiguously	.018	.095	.249	.097	.037	.129	.099	.572	.110	.051	.062	.023	-.032	.058	-.025	.018	-.019	-.008
4. has academic writing skills	.132	.051	-.002	.109	.116	-.036	-.176	.440	.028	.010	.007	.163	-.069	.022	.209	.163	.140	.091
3. has insight and visionariness	.228	.188	-.033	-.011	.390	.101	-.018	.400	-.027	.044	.042	.165	-.031	-.062	.101	-.042	.049	.040

26. negotiates skillfully	.076	.165	.178	.153	.261	.020	.127	.310	.195	.308	.073	.215	.124	.010	.185	.022	.007	.229
15. inspires and motivates others	.086	.138	.138	-.040	.147	.288	.090	.302	.252	.136	.100	.075	.129	.209	-.001	.021	.027	.044
31. focuses on the bigger picture	.074	.130	.169	.132	.264	.080	.048	.275	.229	.058	.173	.185	-.026	.012	-.017	.156	.087	-.053
24. makes sure his/her messages are understood	.054	.153	.147	.243	.126	.182	.100	.155	.575	-.026	.013	-.049	.126	-.003	-.175	.002	.087	.059
23. communicates negative issues face-to-face	.167	.009	.270	.105	.099	.265	.174	.115	.518	-.030	.122	.019	-.010	.069	-.069	.134	.086	-.072
27. keep others up-to-date and shares information	-.010	.096	.186	.161	.092	.090	.239	.100	.454	.118	.048	.121	-.094	.233	.153	.028	-.029	.109
29. masters small-talk	.329	.188	.094	.217	.224	.040	.007	-.001	-.001	.527	.093	.045	.186	.012	.111	.086	-.023	-.022
32. is extraverted and sociable	.187	.200	-.005	.240	.290	.140	.073	.108	.047	.516	.108	-.066	.175	.098	-.003	.135	.107	.124
49. has a sense of humor	.325	.154	.198	.102	.030	.052	.185	.052	-.018	.480	.098	.123	.023	.186	.095	-.127	-.047	-.064
51. is efficient and a high achiever	.004	.174	.051	.354	.178	.154	.059	.107	.042	.096	.565	.101	.111	.083	.174	.023	-.039	.013
50. is goal-oriented and determined	.044	.223	.043	.199	.163	.091	.055	.294	.113	.107	.548	.157	.084	.027	.079	.099	.107	.051
43. is assertive and decisive	-.023	.149	.085	.317	.183	.111	.075	.029	.161	.103	.342	.049	.231	.145	.111	.126	-.030	.083
62. thinks critically	-.024	.159	.171	.319	.198	.177	-.027	.168	.010	.006	.160	.569	.026	.039	-.035	.054	.083	-.037
61. is intelligent	-.058	.250	.000	.122	.224	-.014	.108	.118	.068	.164	.047	.504	.145	.030	.180	.044	-.027	.077
53. makes decisions in a speedy manner	.010	.125	.044	.130	.167	.024	-.007	.040	.029	.151	.105	.098	.490	.056	.070	.009	-.009	-.025
36. is competitive	.058	.197	-.229	.299	.341	-.011	.007	.007	.037	.090	.115	.058	.428	-.276	.145	.168	-.072	.013
44. likes to help others	.164	.129	.211	.292	.070	.182	.129	-.027	.150	.155	.107	.017	.029	.458	.195	-.046	.054	.052
17. takes responsibility for the atmosphere	.173	.006	.270	.018	.103	.253	.132	.209	.202	.023	.131	.102	.049	.293	-.014	.114	.063	.072
2. has practical, hands-on, field-related experience	.048	.035	.132	.132	.040	.027	.059	-.026	.010	.013	.114	-.028	.062	-.025	.573	-.034	-.059	-.058
1. has theoretical domain expertise	-.013	.035	-.007	.139	.011	.022	-.007	.040	-.061	.050	.001	.088	.014	.083	.548	.065	.087	.059
40. believes in him/herself	.034	.353	.258	.126	.205	.063	.203	.094	.098	.069	.131	.080	.140	-.024	.057	.502	.036	.015
41. is self-aware and realistic about him/herself	.048	.305	.350	.159	.004	.176	.125	.186	.235	.094	.109	.112	-.020	.043	.126	.385	.087	-.038
74. tolerates and respects diversity	.238	.258	.373	.059	.127	.122	.186	.102	.177	-.007	.079	.028	-.077	.039	.041	.066	.642	.057
73. his concerned for the environment and sustainability	.163	.287	.072	.353	.165	.028	.218	.154	.016	.073	-.034	.114	.038	.146	.070	.030	.455	-.030

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 25 iterations.

Abstract

This study examines leader and follower requirements in today's economy. Specifically, the survey analyzes the types of personality traits, skills and abilities that are required of today's employees. A total of 503 respondents from organizations operating in Finland filled out the online survey consisting of 91 question items addressing the seven categories selected for the study based on previous literature: 1) substantive expertise, 2) personality, 3) communication skills, 4) emotive skills, 5) cultural competence, 6) values and ethics, and 7) language skills. These 91 items are addressed both in terms of leader and follower requirements, yielding a total set of 192 questions for analysis.

The results show that socio-emotive skills dominate the top 10 category for both leaders and followers, corroborating that self-leadership ability allows individuals to receive and give critical feedback, admit one's mistakes and apologize when necessary, and above all, behave reliably. Somewhat surprisingly, such qualities that have traditionally been focused on in the education sector as analytical intelligence, presentation and negotiation skills were ranked low. In other words, stable and ordinary, predictable and humble conduct is an all-permeating requirement.

Only very minor differences emerged between leader and follower requirements, indicating that working life skill requirements are close to identical for all employee groups. No major differences emerged between male and female respondents, between respondents of different ages, between those with managerial experience and those with no experience, or between different fields or industries.