

# JOHTAMISEN TOIMINTATAVAT

Case: Jyväskylän kaupunki

Teemu Riikonen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) RIIKONEN, Teemu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 29.04.2013
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi JOHTAMISEN TOIMINTATAVAT Case: Jyväskylän kaupunki		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) OJANPERÄ, Riku		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki		
Tiivistelmä <p>Työn tarkoituksena oli löytää eroja nuorten ja kokeneiden johtajien tavoissa johtaa Jyväskylän kaupungissa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisena tulevaisuus näyttäytyy johtamisen osalta.</p> <p>Tutkimusongelmana oli selvittää kuinka nuoret ja kokeneet johtajat toimivat johtajina ja tukevatko teoriat heidän toimiaan.</p> <p>Työn tavoitteena oli tutkimustulosten analysoinnin myötä tuoda lisäarvoa toimeksiantajaorganisaatiolle johtamisesta. Opinnäytetyön avulla pyrittiin tarjoamaan signaaleja siitä, millä johtamisen osa-alueella Jyväskylän kaupungissa ollaan onnistuttu ja missä olisi puolestaan kehitettävää.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, jotka suoritettiin keväällä 2013. Teemahaastatteluihin osallistui seitsemän johtajaa Jyväskylän kaupungin eri toimialoilta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodosti nykyinen johtamisen kokonaisuus.</p> <p>Tulokset olivat mielenkiintoisia ja tutkimus tuotti hyödyllistä tietoa organisaation tarpeeseen johtamisen kehittämiseksi. Eroja nuorten ja kokeneiden johtajien välillä löytyi muun muassa tulevaisuuden johtamisen keinoista sekä ihmisten ja asioiden johtamisesta. Tutkimuksista kävi ilmi, että tulevaisuudessa johtaja on mahdollisesti ammattinimike, joten esimiesten johtamisosaamista tulee kehittää. Tutkimus osoitti, että esimiesten johtamista pitää tukea tulevaisuudessa paremmin yhdessä hallinnollisten koulutusten kanssa.</p> <p>Tuloksia voidaan käyttää apuna johtamiskoulutuksen suunnittelussa. Opinnäytetyö on julkinen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) johtaminen, johtajuus, julkinen sektori, johtamisosaaminen, ikäjohtaminen, muutosjohtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) RIIKONEN, Teemu	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 29.04.2013
	Pages 58	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title METHODS OF MANAGEMENT Case: The city of Jyväskylä		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) OJANPERÄ, Riku		
Assigned by The City of Jyväskylä		
Abstract <p>The purpose of the study was to find out what differences there are between young and experienced managers' methods of management in the City of Jyväskylä. Another target was to find out how managing will change in the future in Jyväskylä. The research problem was to study how young and experienced managers work as managers and if the theory supports their actions.</p> <p>The objective of the study was to bring added value to the already existing practices of leadership and management for the target organization. The study also aimed to offer signals of which sector of management has been successful and which sector should have done better.</p> <p>A qualitative method was used in the research. The study was executed by theme interviewing, which was completed in the spring of 2013. Seven managers from different fields of business in the city of Jyväskylä took part in the interviews. The theoretical framework of the study consists of the present management system.</p> <p>The results include useful information for the need of developing the leadership and management in the organization. The differences between young and experienced managers are related future ways of leading the organization and managing people. The study showed that the future occupational title will be a "manager". Consequently, the present managers' know-how and leadership skills should be improved. The study also proved that the managers need a better support complemented by administrative education in the future. The results can be used as a help when planning the managers' education.</p>		
Keywords management, leadership, the public sector, management of age, management of change		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHTAJUUSTUTKIMUS JULKISELLA SEKTORILLA .....</b>	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	4
1.2	Kohdeorganisaation esittely.....	5
<b>2</b>	<b>JOHTAMISEN KOKONAISUUS.....</b>	<b>6</b>
2.1	Johtamisopit Suomessa .....	6
2.2	Johtajuuden monet kasvot.....	8
2.3	Keskeisiä johtamismalleja .....	17
2.4	Johtaminen julkisella sektorilla .....	18
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ.....</b>	<b>25</b>
3.1	Laadullinen tutkimus .....	25
3.2	Tutkimusprosessin kulku .....	26
3.3	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus .....	28
<b>4</b>	<b>NUORTEN JA KOKENEIDEN JOHTAJIEN JOHTAMISTAVAT.....</b>	<b>29</b>
4.1	Päivittäisjohtaminen .....	29
4.2	Tulevaisuuden johtaminen ja kehittyminen.....	31
4.3	Esimiesosaaminen .....	33
4.4	Johtamisosaaminen.....	35
4.5	Esimestaidot .....	37
<b>5</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>39</b>

<b>5.1</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2</b>	<b>Tutkimuksen hyöty kohdeorganisaatiolle .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3</b>	<b>Kehitysideat ja jatkotutkimusaiheet .....</b>	<b>52</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>54</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>57</b>
	<b>Liite 1. Teemahaastattelun teemat.....</b>	<b>57</b>
 <b>KUVIOT</b>		
	<b>KUVIO 1. Jyväskylän kaupungin organisaatio 2013 .....</b>	<b>6</b>
	<b>KUVIO 2. Hyvän julkisen johtamisen kriteerit .....</b>	<b>20</b>
	<b>KUVIO 3. Esimiesten ammattitaidon kehittäminen .....</b>	<b>42</b>
	<b>KUVIO 4. Palaute esimiestyöskentelystä .....</b>	<b>49</b>

# 1 JOHTAJUUSTUTKIMUS JULKISELLA SEKTORILLA

Johtajien tehtävänä on johtaa organisaatiotaan aina vain parempiin tuloksiin, vaikka työmäärät kasvavat ja työvoima ikääntyy. Samalla pitäisi olla sekä tehokas ja tulokselinen että ihmisläheinen ja kannustava. Tulevaisuuden johtamisessa korostuvat innovaatiot, muutoksista selviytyminen, jatkuva kehittyminen sekä johtajan asema hallitsijan ja valmentajan välillä.

Tutkimus tehdään Jyväskylän kaupungille, koska aihe on ajankohtainen eikä tällaista tutkimusta ole tehty kohdeorganisaatiolle. Johtamistyö on muuttunut tai muuttamassa myös julkisella sektorilla. Virtanen ja Stenvall (2010, 46–47) toteavat, että julkiset organisaatiot ovat siirtyneet 1990-luvun alusta alkaen johtamisessaan kohti kustannustehokkuutta byrokratian sijaan. Jyväskylän kaupungilla tämä on näkynyt konkreettisesti organisaatiomuutoksena, joka toteutettiin vuoden 2012 aikana.

Tutkimuksen tekemistä Jyväskylän kaupungille tukee myös tieto tulevaisuuden muutoksista (esimerkiksi talous ja eläköityminen). Tulevaisuuden johtamista pitää pystyä ennakoimaan jo nyt, ja toimintoja pitää pystyä kehittämään jatkuvasti sen takia, että pystytään takaamaan menestys myös tulevaisuudessa. Johtamisen kehittäminen on yksi osa organisaation kehitystä. Julkisen sektorin kilpailu yksityistä sektoria vastaan osaavien ja ammattitaitoisten johtajien rekrytoinnista kiristyy tulevaisuudessa, joten johtamistutkimus parantaa kohdeorganisaation mahdollisuuksia vastata tulevaisuuden johtajien tarpeisiin paremmin kehittämällä toimintojaan niitä vastaaviksi.

Lisäksi koen sen luonnolliseksi, että teen tutkimukseni juuri Jyväskylän kaupungille. Työ on jatkoa minun ja kohdeorganisaation yhteistyölle, koska olen aiemmin suorittanut opintoihini kuuluvan työharjoittelun Jyväskylän kaupungilla.

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johtajuustutkimus julkisella sektorilla, johtamisen kokonaisuus, tutkimusmenetelmä, nuorten ja kokeneiden johtajien johtamistavat sekä pohdinta.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiiristä aineistoa kerätään teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistuu seitsemän johtajaa kohdeorganisaation eri toimialueilta. Haastateltavista neljä on niin sanottuja kokeneita johtajia, ja kolme nuoria johtajia. Haastateltavat valitsi toimeksiantaja. Lisäksi tutkimustulosten vahvistamiseksi apuna ovat jo aiemmin Jyväskylän kaupungilla suoritetut työhyvinvointikyselyn tulokset. Näin tutkimuksiin saadaan myös kvantitatiivista näkökulmaa, ja tällöin tulokset ovat luotettavimpia.

Johtajuutta on tutkittu paljon, ja sitä tullaan varmasti vielä jatkossakin tutkimaan. Tässä tutkimuksessa keskeistä teoriaa johtajuudesta ovat esittäneet Maxwell (2008) ja Järvinen (2006) johtajuudesta synnynnäisenä ominaisuutena, Seeck (2012) ja Juuti (2006) johtajuuden historiallisesta kehityksestä, Kostamo (2004) suomalaisesta johtajuudesta, Virtanen ja Stenvall (2010) julkisen organisaation johtamisesta, Bass (1990), Havunen (2007) ja Seeck (2012) valmentavasta johtajuudesta sekä Kostamo (2004) ja Isoaho (2009) leadershipin ja managementin eroista.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet**

Opinnäytetyön aihe on tutkia johtamista Jyväskylän kaupungissa. Tavoitteena opinnäytetyössä on löytää eroja nuorten ja kokeneiden johtajien tavoissa johtaa nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, tukevatko teoreettiset kehykset tutkimustuloksia kohdeorganisaation johtamisessa. Tutkimus antaa kohdeorganisaatiolle tietoa heidän johtajistaan sekä mahdollisia jatkotutkimus- tai kouluttamisaiheita. Toivon, että tutkimuksestani on hyötyä toimeksiantajaorganisaatiolle.

Kiinnostukseni kehittää johtamistaitojani on suurin motiivi, miksi teen opinnäytetyöni juuri tästä aiheesta. Olen toiminut nuorten urheiluseuran valmentajana usean vuoden ajan, ja lisäksi suoritin armeijassa johtamiskoulutuksen reservinupseerikursilla 232. Mielestäni on mielenkiintoista selvittää, mitä hyväksi johtajaksi tuleminen vaatii. Maxwellin (2008, 24–28) mukaan johtamistaito on kokoelma taitoja, joista melkein kaikki on opittavissa. Toisaalta hyvässä johtajuudessa huomioidaan sekä ihmisten- että asioiden johtaminen, kuten Kostamo (2004, 33–34) asian esittää. Tavoit-

teenä on löytää hyviä keinoja kehittyä johtamisessa. Tärkeänä osana tätä omaa kehitystäni toimivat tutkimustulokset sekä aiheeseen liittyvä teoria.

Tavoitteena tutkimuksella on löytää seuraavat asiat:

- Mahdolliset erot nuorten ja kokoneiden johtajien johtamistavoissa Jyväskylän kaupungissa.
- Teorian ja käytännön yhteys johtamisessa.
- Keinoja omaan kehittymiseen.

## 1.2 Kohdeorganisaation esittely

Jyväskylän kaupunki on kuntaorganisaatio, jonka tarkoituksena on tuottaa palveluita kuntalaisilleen. Vuonna 2012 Jyväskylän kaupungilla työskenteli 6 529 henkilöä vakituisessa palvelussuhteessa ja määräaikaisena 336 henkilöä eli yhteensä noin 7 000 henkilöä. Työntekijöistä 80 % on naisia. (Henkilöstökertomus 2012.) Työhyvinvoinnin henkilöstökyselystä (2012) käy ilmi, että Jyväskylän kaupungilla työskentelee 422 esimiestä. Esimiehistä yli 50-vuotiaita on 56 % ja alle 35-vuotiaita 5 %.

Jyväskylän kaupunki, maalaiskunta ja Korpilahti yhdistyivät 1.1.2009, jolloin uudesta kunnasta tuli Suomen seitsemänneksi suurin asukasluvultaan (noin 132 000 henkilöä). Jyväskylän kaupunki on Suomen seitsemänneksi suurin julkisen sektorin työllistäjä ja Jyväskylän suurin. (Jyväskylä pähkinänkuoressa 2013.)

Vuonna 2012 Jyväskylän kaupungilla alkoi palvelu- ja organisaatiouudistuksen (USO 2013) läpi vieminen. Pää tavoitteena organisaatiomuutoksessa on parantaa asiakaslähtöisyyttä, yksinkertaistaa organisaatorakennetta, turvata poliittinen ohjaus, tehostaa palvelutuotantoa, vahvistaa kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia sekä turvata toiminnan hyväksyttävyyden ja oikeudenmukaisuuden. (Henkilöstökertomus 2012.)

Aiemmin Jyväskylän kaupunkiorganisaatio koostui kolmesta palvelualueesta (sosiaali- ja terveyspalvelut, sivistyspalvelut, kaupunkirakennepalvelut), liikelaitoksista sekä



keskushallinnosta. Kuvio 1 (Prosessi- ja organisaatiokaaviot) esittää, miltä uusi Jyväskylän kaupungin organisaatio näyttää nykyisin.



**KUVIO 1.** Jyväskylän kaupungin organisaatio 2013 (Jyväskylän kaupunki, Prosessi- ja organisaatiokaaviot)

## 2 JOHTAMISEN KOKONAISUUS

### 2.1 Johtamisopit Suomessa

Johtamisoppeina pidetään tieteellisen liikkeenjohdon oppeja, ihmissuhdekoulukunnan oppeja, rakenneteorioita ja organisaatiokulttuuriteorioita. Barleyn ja Kundan (1992, 364) mukaan johtamisopit syntyivät ja levisivät Yhdysvalloista sen taloudellisen, poliittisen ja sotilaallisen herruuden vuoksi 1900-luvun alusta alkaen ympäri maailmaa. Nämä johtamisen paradigmat eli näkökulmat on omaksuttu maailmalla

kulloiseenkin kulttuurin sopivalla tavalla, ja niitä on mahdollisesti ollut käytössä myös yhtä aikaa muiden paradigmojen kanssa (Seeck 2012, 283–284).

Kostamo kirjoittaa kirjassaan *Suomalainen johtajuus* (2004, 46–54), että suomalaisten itsenäisyys- ja kehittymistähto on muokannut kansakuntaamme vuosisatojen saatossa. Ilman päättäväisiä ihmisiä Suomi olisi pysynyt alistettuna, eikä itsenäistä Suomea tai suomen kieltä olisi olemassakaan. Kirjoittajan mielestä suomalainen johtaminen alkoi kehittyä silloin, kun Suomen maaperällä asuvat yhteisöt alkoivat pitää itseään suomalaisina.

1900-luvun alussa vallitsi käsitys johtajuudesta synnynnäisenä ominaisuutena, jota ei voi oppia. Myöhemmin käsitys muuttui niin, että johtajan ominaisuuksia pidettiin osin synnynnäisinä ja osin opittuina. Erottavia ominaisuuksia ei kuitenkaan pystytty yksiselitteisesti todentamaan, joten seuraavassa vaiheessa alettiin tutkia johtajien piirteiden sijaan heidän käyttäytymistään. Tutkimuksessa painottuivat johtajien arvot ja asenteet ja heidän tapansa kommunikoida. Tutkimuksista kävi ilmi, että demokraattinen johtaminen ja työtyytyväisyys korreloivat keskenään, kun taas tuottavuuden ja johtajuuden välillä ei löydetty yhteyttä. Tätä seurasi tilanepainotteinen johtamisen tutkimus, jossa tarkastelun kohteeksi nousivat johtamisen monimuotoisuus ja tilanneherkkyys sekä johtajan vuorovaikutus muiden kanssa. 1980-luvulla tultiin vaiheeseen, jossa minkään edellisen näkökulman ei ajateltu voivan yksin selittää johtajuutta, vaan siihen tarvittiin eri näkemyksiä integroivat mallit. (Juuti 2006a, 15–18.)

### **Innovaatioteoriat**

Innovaatioihin liittyvät teoriat muodostavat paradigman, joka ohjaa tämän päivän johtamista. Sen keskeinen ajatus on, että kilpailukyvyyn ylläpitämiseen tarvitaan niin tuotteiden ja palveluiden kuin koko organisaationkin toimintaprosessien jatkuvaa uusiutumista. Näin pyritään tehostamaan yrityksen toimintaa eri tavoin. Ehkä tärkein alue on liiketoimintainnovointi, jolla tarkoitetaan koko yrityksen liiketoimintamalliin liittyvää innovointia eli aktiivista uusien kasvumahdollisuuksien etsimistä ja kilpailuedun löytämistä uudesta liiketoiminnasta. Yksinkertaistettuna innovoinnin voidaan

nähdä koostuvan kolmesta vaiheesta: idean tuottaminen, sen kehittäminen ja hyödyntäminen omassa liiketoiminnassa. (Seeck 2008, 20.)

Innovaatioteoriat ilmaantuivat lehtimainintoina Suomeen jo 1960-luvulla, mutta vasta metsä- ja metalliteollisuuden suuryritysten vuosikatsauspuheet nostivat ne suosioon 1980-luvulla (Seeck & Eräkivi 2008, 20). 2000-luvulla innovaatioteoriat ovat saaneet eniten rahoitusta johtamisopeista Suomessa (Seeck 2012, 292).

## 2.2 Johtajuuden monet kasvot

Pohjanheimo (2012, 51–52) esittää johtajuuden kolmeksi keskeiseksi tekijäksi vastuun, vallan ja vaikuttamisen. Kirjoittaja näkee, että vallan ja vastuun tulisi olla tasapainossa. Vaikuttaminen on muun muassa viestintää, vuorovaikutusta ja muutosten johtamista.

Johtaminen on vaikuttamista ihmisiin organisaation tarkoitusperien toteuttamiseksi. Vaikuttamisen takana on aina jokin voima, ja johtamisessa voidaan ajatella kysymyksessä olevan henkisen voiman. Voima-ajatus antaa johtamiseen neljä näkökulmaa: voiman määrä, kohdentaminen, siirtomekanismi ja hallinta. Tätä ajatusmallia kehittämällä ja nimeämällä näkökulmat organisaation tarpeita vastaaviksi saadaan entistä selkeämmin johtamisen kokonaisuutta kuvaava jäsentely. Siinä voiman määrää vastaa organisaation voimavaraprosessi, kohdentamista strategiaprosessi, siirtomekanismia vuorovaikutus ja hallintaa toiminnan ohjausprosessi. Uutta tarkastelukehikkoa kirjoittaja kutsuu nimellä johtamisen kokonaisuus. (Kostamo 2004, 144–147.)

Virtanen ja Stenvall (2010, 72–75) näkevät johtamisen olevan energiaa, joka saa aikaan toimintaa. Tämä energia saa tarkoitukset muuttumaan todellisiksi teoiksi ja ylläpitää niitä. Johtajan valta on keskeisessä osassa johtamista. Jaettu valta johtajan ja alaisten välillä tuo myös alaisille aktiivisen roolin johtamistehtävän suorittamisessa. Tällöin johtamisesta tulee enemmän ryhmätyötä.

Kostamon (2004, 16) mielestä johtamista ei voi määritellä yhdellä virkkeellä, ja olennaisinta ei ole, että johtaja määrää yksin. Hänen mielestään johtaminen on tulosten

aikaansaamista ihmisten avulla ja edellä kulkemista sekä suunnan näyttämistä. Johtaminen on toiminnan suuntaviivojen osoittamista, tavoitteiden asettamista ja ihmisten saamista mukaan työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita. Johtaja luo toimintaedellytykset johdettavilleen.

Kotter (1990, 50) listaa tuloksellisen johtajan vaatimuksia seuraavasti:

1. Toimiala ja organisaatiossa oleva tieto
  - Toimialan laaja tuntemus (markkinat, kilpailijat, tuotteet, tekniikat)
  - Yrityksen laaja tuntemus (avainhenkilöt ja se, mikä heidät saa toimimaan, kulttuuri, historia ja järjestelmät)
2. Vuorovaikutussuhteet yrityksessä ja toimialalla
  - Laaja ja vakaa suhdeverkosto yrityksessä ja toimialalla
3. Maine ja näyttö liikkeenjohtajana
  - Erinomainen maine ja vahva näyttö monilta tehtäväalueilta
4. Kyvyt ja taidot
  - Terävä ymmärrys (suhteellisen vahva analyyttinen kyky, hyvä arvostelukyky, kyky strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun)
  - Vaikuttavat ihmissuhdetaidot (kyky nopeasti hyvään työoveruuteen, empatia, kyky myydä ajatuksiaan, herkkyyttä ihmisiä ja ihmisluontoa koskevissa asioissa)
5. Henkilökohtaiset arvot
  - Erittäin eheytyneet persoonallisuus (joka pystyy arvostamaan laajasti ottaen kaikkia ihmisiä ja ihmisryhmiä)
6. Motivaatio
  - Suuri määrä energiaa
  - Syvälle ankkuroitunut tarve johtaa (itseluottamus tukemassa vallan ja suoritusten tarvetta)

Johtamisen tulee perustua toimialaan, tilanteeseen ja niihin vaikuttaviin erityisedellytyksiin. Jokainen tilanne on erilainen organisaatiosta riippuen, joten kaikkien johtajien on itse arvioitava, mikä johtamisen toimintamalli sopii parhaiten kulloisessakin tilanteessa. Sen sijaan, että etsittäisiin jatkuvasti uusia johtamisajatuksia, tulisi ensiksi

ymmärtää, mitä lisäarvoa uudet mallit toisivat johtajien toimintaan. Soveltamalla koeteltuja ja toimiviksi todettuja oppeja päästään kestäviin tuloksiin, tietysti ensin ne hyvin sisäistäen ja ympäristöön soveltaen. (Kostamo 2004, 215.)

Kestävinä johtamisajatuksina Kostamo (2004, 216–233) pitää oman itsensä ja organisaationsa uudistamista ja uudistumista, arvoilla ohjaamista, suunnan näyttämistä, oivaltavan menestyskonseptin luomista, asioista ajoissa päättämistä, tehokasta toimiksi panemista ja päätökseen viemistä, kuuntelemista ja luottamuksen luomista organisaation sisälle, henkilöstön motivoimista ja kehittämistä sekä tunteiden huomioimista ja rehellisyyttä. Yksi menestyvän liiketoiminnan edellytyksistä on täydellinen antautuminen sille, mitä tekee, ja sen eteen keskittyneesti toimiminen.

### **Hallinto ja johtajuus**

On tärkeää erotella hallinnon ja johtajuuden erot, koska ne ovat kaksi eri asiaa. Hallintoa ovat suunnittelu/ suunnitelmien seuranta, strategisten- tai poliittisten asiakirjojen kirjoittaminen, vastuunjako ja ongelmien ratkaisu. Sellaiset tehtävät voidaan monesti hoitaa etäällä henkilökunnasta. Johtajuudessa kyse on puolestaan siitä, että organisaatioon luodaan yhteishenki yhteisten arvojen ympärille, ja siksi johtajuus edellyttää johtajan ja työntekijän välistä läheisyyttä. Nykyorganisaatioiden ongelmana on, että johtajat hallitsevat enemmän ja johtavat vähemmän, vaikka asian pitäisi olla päinvastoin. (Ekman 2004, 11.) Johtamisessa on kysymys ihmisiin vaikuttamisesta, kun taas hallinto on järjestelmien ja prosessien ylläpitämistä (Maxwell 2008, 76).

### **Epäviralliset keskustelut**

Avain johtajuuteen on keskustelu tai käytäväkeskustelu. Käytäväkeskustelu on myös portti tietoon, josta monet nykyajan organisaatioista ovat täysin riippuvaisia. Tieto jalostuu ja leviää työntekijöiden kesken epävirallisia keskusteluja pitkin. Toinen avain johtajuuteen on luottamuksen rakentaminen. Jos esimies nauttii sekä esimieskolegoidensa että alaistensa luottamusta, on hänellä erinomaiset mahdollisuudet johtaa. Luottamus ei kuitenkaan ole ikuista, ja sitä tulee pitää yllä koko ajan. Esimiehen pitää varata aikaa niistä näistä juttelemiseen silloin tällöin. (Ekman 2004, 22–28.)

## **Toimivalta**

Johtajan tulee tietää, mitä hän voi tehdä ja mitä ei. Tätä kutsutaan toimivallaksi. Nykyisin organisaatioissa toimivalta on yleensä määritelty, ja osakeyhtiölaki antaa hallitukselle toimivallan huolehtia yhtiön hallinnosta ja toimintojen asianmukaisesta järjestämisestä. Poliittista valtaa edustavat demokraattisesti valitut edustukselliset elimet, kuten tasavallan presidentti ja eduskunta, jotka puolestaan toimivat julkishallinnon ylimpinä toimieliminä. Toimivalta merkitsee mahdollisuutta ja velvollisuutta vallankäyttöön, ja sitä voidaan jakaa esimerkiksi delegoimalla tai luomalla itseohjautuvia tiimejä. (Kostamo 2004, 29–30.) Mielestäni John Maxwell kiteyttää kirjassaan (2008, 76) hyvin vaikutusvallan merkityksen: ”Todellista johtajuutta ei voi saada palkituksi tulemisen, nimityksen tai toimeksiannon kautta. Johtajuus saavutetaan vain vaikutusvallan kautta.”

Valta-asema tuo johtajalle auktoriteettia alaisiinsa nähden riippumatta siitä, käyttikö hän sitä vai ei. Johtaja ei pääse ikinä eroon siitä, että herättää odotuksia, pelkoja ja tunteita sen takia, että hänellä on valta-asema alaisiaan kohtaan. Esimies, joka ei halua toimia saamansa vallan käyttäjänä, ei voi menestyä tehtävässään. (Järvinen 2006, 19.)

## **Johtamistaito – synnynnäinen vai kehitettävissä oleva taito?**

Johtamistaito määrittää ihmisen tehokkuustason: alhaisen johtamistaidon omaava henkilö on myös tehokkuudeltaan alhainen, kun taas korkean johtamistaidon kanssa myös tehokkuus nousee. Kaikki voivat siis saavuttaa jonkinlaista henkilökohtaista menestystä ilman johtajuutta, mutta se on vain murto-osa siitä menestyksestä, mitä se voisi olla, jos henkilö olisi myös hyvä johtaja. (Maxwell 2008, 13–19).

Vaikka jotkut syntyvät luonnostaan lahjakkaampina kuin toiset, johtamistaito on kuitenkin kokoelma taitoja, joista melkein kaikki ovat opittavissa. Johtamistaidon kehittäminen on aikaa vievä prosessi, joten kokemus on tärkeässä roolissa. Maxwell (2008, 24–28) linjaa neljä vaihetta kasvussa kohti hyväksi johtajaksi tulemistä:

1. Johtajuuden arvon tunnistaminen: kaikki vaikuttavat tietoisesti tai tietämättään toisiin ihmisiin päivittäin, ja koska johtaminen on vaikuttamista toisiin ihmisiin, jokainen pystyy toimimaan johtajana. Kaikkien ihmisten pitäisi kehittää johtamistaan, ja niin ei valitettavasti tällä hetkellä tapahdu.
2. Johtamisen oppiminen: ymmärrys siitä, että kehittyminen hyväksi johtajaksi on jatkuva oppimisprosessi, jota tulee jatkaa läpi elämän.
3. Johtajuuden päivittäinen kehittäminen: välitavoitteita tulisi laittaa esimerkiksi viiden, kymmenen ja kahdenkymmenen vuoden päähän siitä, missä johtamistaidon kehittämisessä tulee kulloinkin olla.
4. Vaiheessa kolme voidaan olla jo tehokkaita johtajia, mutta tässä vaiheessa johtamisesta on tullut jo automaatio. Olet hyvä johtaja, mutta kehityt silti koko ajan.

Johdettavien näkökulmasta katsottuna johtajuuden voidaan nähdä olevan synnynnäinen ominaisuus. Toisilla ihmisillä on vain enemmän karismaa kuin toisilla. Synnynnäiset ominaisuudet voivat antaa hyvän pohjan toimia johtajana, mutta se ei missään nimessä tarkoita sitä, ettei johtajuutta voisi kehittää kenessä tahansa. Karismaattiset henkilöt ovat puoleensavetäviä ja innostavia, mutta karisma ei kerro mitään johtamisen laadusta tai strategisesta kyvykkyydestä. (Kostamo 2004, 36.)

Aikanaan johtamistaitoja pidettiin pelkästään synnynnäisinä lahjoina. Johtajat syntyivät asemaansa ja löysivät kutsumuksensa toimia johtajana, eikä kohtaloa voinut muuttaa opiskelemalla tai muuten tietoa hankkimalla. (Bennis & Nanus 1986, 11.)

Johtamisen voi oppia vain käytännön työssä oppimalla. Kirjaopit ja valmennukset ovat paikallaan helpottamassa alkuun pääsyä johtamisessa, ja ne auttavat hyvin kehittymään johtajana, mutta niiden todellinen arvo tulee esiin vasta silloin, kun niitä sovelletaan todelliseen työhön. Opit ja valmennus antavat tietoja ja oivalluksia toimia johtajana, mutta vasta soveltaminen käytännössä kokeilemalla ja sitä kautta harjaantumalla mahdollistavat kehittymisen. (Kostamo 2004, 18.)

Johtamisosaamisesta on tullut yrityksiä keskeinen kilpailutekijä. Hyvällä johtajuudella saadaan ihmiset innostumaan työstään ja sitoutumaan organisaation kehittämiseen.

seen eli innovointiin. Huonolla johtajuudella voidaan estää toimivienkin strategioiden toteutuminen ja samalla karkottaa toiminnan kannalta keskeiset henkilöt. (Tainio 2007, 9.)

Järvisen (2006, 13–16) mielestä johtajaksi ei todellakaan synnytä, vaan kyse on taidoista, jotka voidaan oppia. Tärkein kysymys kirjoittajan mielestä on, halutaanko oppia ja kehittyä esimieheksi. Tosiasia on, että johtamistyössä tarvitaan sekä keskustellevuutta että jämäkkyyttä. Keskustelun avulla johtaja välittää tietoa, motivoi, antaa palautetta, delegoi ja ylläpitää avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Johtajan pitää liikkua alaistensa joukossa ja sitä kautta osoittaa mielenkiintoaan heidän työtään kohtaan. Tämän lisäksi johtajan tehtävä on käyttää valtaa eli johtaa työntekoa. Monissa tilanteissa johtajan pitää tehdä päätöksiä itsenäisesti ja joskus jopa lainkaan kuulematta henkilöstöään.

### **Älykäs johtaminen**

Sydänmaanlakka (2012, 107) tuo esille johtamisen käytännöllisen viitekehyksen, niin kutsutun älykkään johtamisen työkalupakin, joka pohjautuu syvälliseen aikaisempien johtamismallien analysointiin. Siinä yhdistyvät käytäntö ja teoria innovatiivisella tavalla peilattuna nykyiseen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Älykäs johtaminen pohjautuu yli sadan johtamisteorian analysointiin, ja suurimmat vaikutteet se on saanut tavoitejohtamisesta, tilannejohtamisesta, transformatiivisesta johtamisesta, tiimijohtamisesta, arvojohtamisesta ja itsensä johtamisesta.

Älykäs johtaminen koostuu seitsemästä tasosta, jotka ovat itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalijohtaminen, organisaation johtaminen, verkoston johtaminen ja ekosysteemin johtaminen. Jokaisella edellä mainituista tasoista on omat haasteensa, jotka vaativat tietynlaista johtamisen osaamista. Kaiken lähtökohdana on kuitenkin itsensä johtaminen, koska jos haluat oppia johtamaan muita, tulee sinun ensin oppia johtamaan itseäsi. Johtaminen on toiseen yksilöön vaikuttamista ja samalla johtajan perustehtävä. Jatkuva uudistuminen ja strateginen ajattelu ovat kaikilla tasoilla entistä tärkeämpiä, kuten myös monimuotoisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen. Yksi tärkeä osaamisalue johtamisessa kaikilla



tasoilla on kyky ottaa etäisyyttä: kyky tarkkailla asioita tavallaan yläpuolelta selvemmin kuin kaiken tohinan keskeltä. Tämän osaamisen kehittäminen on yksi johtamisen tärkeimpiä tavoitteita. (Mts. 110–112.)

### **Johtamista vai johdattamista?**

Suomen kieli on syynä siihen, miksi koko johtajuus-käsitettä on hankala määritellä. Englannin sanoille lead ja manage ei ole omia vastineita suomen kielessä, vaan kumpikin käsitetään johtamiseksi. Lead tarkoittaa enemmän ihmisten johtamista, joten sen voisi suomentaa johdattamiseksi, kun taas manage on kaikenlaista johtamista, esimerkiksi asioiden ja liikkeenjohtamista. Lisäksi erot käsitteiden välillä voidaan nähdä itse johtajan valtuuksina johtaa: Leader-johtaja johtaa enemmän henkilökohtaisilla kyvyillään toimia johtajana. Hän ei tarvitse johtajan asemaa vaan voi vaikuttaa muutenkin. Manager-johtaja johtaa kykyjensä lisäksi organisaation vakanssiin kuuluvalla toimivallalla. (Kostamo 2004, 33–34.)

Kumpi johtamistyyli siis olisi parempi, vai voiko niitä erotella noin selvästi? Pelkkä leadership-johtajuus voi käsittää vain vuorovaikutusprosessin johtajan ja johdettavan välillä, jolloin koko organisaation tarkoitus kärsii. Menestyvä organisaatio vaatii johtajaltaan vuorovaikutustaitojen lisäksi strategista ja operatiivista kyvykkyyttä. Taitava ihmisjohtaminen on arvokasta, mutta lisäksi tarvitaan sellaisia asioita kuin tulosten saavuttaminen, kannattavuus ja vaikuttaminen, rakenteet, prosessit ja toiminnan laatu. Nämä ovat hyvin tyypillisiä management-johtajan ominaisuuksia. Hyvässä johtamisessa huomioidaan kumpikin näkökulma. (Mts. 34.)

Isoaho kirjoittaa (2009, 108–109), että menestyvän organisaation tulee olla sopivasti integroitu ja ylhäältä johdettu sekä operatiivisesti ja strategisesti ketterä. Tämä tuo haasteita johtamiselle: parhaassa tilanteessa johtajat osaavat sekä asioiden että ihmisten johtamisen. Tämä toimiikin parhaiten organisaatioissa, jotka ovat järjestäytyneet funktionaalisesti ja ovat hyvin keskittyneet päivittäisen tuloksen metsästyksen. Johtajien tärkeimpinä tehtävinä Isoaho mainitsee asioiden yksinkertaistamisen ja niiden konkretisoimisen, toiminta-ajatuksen pitämisen tuoreena, johtamisen arvojen toteutumisen, innovatiivisen organisaation rakentamisen, uusien toimintamallien

kehittelyn, joustavuuden, vuorovaikutuksen, asiakkuuden käsitteen laajentamisen myös strategiseen päätöksentekoon, ihmisten kohtaamisen yksilöinä ja HR-toiminnon muuttamisen hallinnollisesta virkamiestyöstä kohti hyvinvointia edistävää toimintaa.

### **Valmentava johtajuus**

Johtamiskulttuuri on muuttunut siten, että aiemmin investoinnit liittyivät jonkin uuden koneen tai laitteen hankintaan, kun taas nykyisin investointien voidaan nähdä liittyvän myös työntekijöiden tietoon ja osaamiseen. Yhä useampi työ vaatii jotakin asiantuntijuutta. Työn tehokkuutta ei mitata enää vain euroilla ja tuotetuilla kappalemäärillä, vaan myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja työpaikan hyvän ilmapiirin voidaan katsoa olevan tehokkuutta. Tällainen johtamiskulttuurin muutos on tehnyt esimiehistä valmentajia. Valmentava johtajuus painottuu siis esimiehen keinoihin auttaa alaisia saavuttamaan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Tehtävien selventäminen ja tukeminen ovat tärkeämpiä tehtäviä esimiehelle kuin valvonta ja tarkastaminen. Valmentava johtaja motivoi työntekijöitään ja varmistaa alaistensa henkisen ja fyysisen jaksamisen. Yksinkertaistettuna valmentava johtaja oppii tukemaan yksilöiden ja ryhmän kehitystä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Havunen 2007, 16–17.)

### **Transformationaalinen johtaminen**

Transformationaalinen johtaminen perustuu siihen, että johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. Transformationaalisessa johtamisessa painopiste on henkilökohtaisissa sisäisissä motivaatiotekijöissä. (Seeck 2012, 354.)

Johtaminen on transformationaalista, kun johtajat osoittavat laaja-alaista kiinnostusta työntekijöitä kohtaan, tekevät yksilöt tietoisiksi ryhmän parhaasta ja saavat heidät näkemään ja tavoittelemaan ryhmän hyötyä oman hyödyn lisäksi tai sen sijaan. Tärkeitä transformationaalisen johtajan keinoja on alaisten inspiroiminen johtajan omalla karismalla, heidän emotionaalisten tarpeidensa huomioon ottaminen ja älyllinen stimulointi. (Bass 1990, 20–21.)

## Naisjohtajuus

Koska haastattelujoukko koostuu pelkästään naisista, koetaan tärkeäksi selvittää, onko sukupuolella eroja johtajana toimimisessa. Seuraavat asiat käyvät ilmi tutkimuksista naisten ja miesten välisistä eroista toimia johtajina.

Naisten johtamistavat ovat interaktiivisia – he luovat yhteisön ilmapiirin sellaiseksi, että alaiset kokevat olevansa tärkeitä ja osallistuvat enemmän organisaation toimintaan. Naiset eivät perusta johtamistaan muodollisiin auktoriteetteihin vaan painottuvat johtamisessaan enemmän vuorovaikutussuhteisiin, joustavuuteen, intuitioihin ja empatiaan. Naisjohtajat jakavat tietoa ja valtaa, tukevat alaisten itseluottamusta ja lisäävät sitä kautta työtä kohtaan tunnettua kiinnostusta. Naiset eivät näe valtaa keinona dominoida ja kontrolloida alaisiaan vaan eräänlaisena kapasiteettina, joka käytetään yhteisön hyväksi. (Aaltio-Marjosola 2001, 136–138.)

Hirvikorpi (2005, 28–66) on haastatellut kirjassaan kahtakymmentä suomalaista naisjohtajaa. Yritysten toimialat vaihtelevat palvelualoista metsäteollisuuteen ja suurin osa johtajista toimii toimitusjohtajina yrityksissään. Hyviksi ominaisuuksiksi johtajalle vastaajat mainitsevat seuraavat asiat: jämäkkä päätöksentekotaito, palautteenantokyky, vastuuntunto, tilannetaju, tavoitteellisuus, ihmistuntemus, luottamus alaisiin, kyky toimia ryhmässä, toimialan tuntemus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja määrätietoisuus. Hyvä johtaja muodostaa toimivan johtotiimin ja kommunikoi organisaatiossaan selkeästi tavoitteista. Hyvä johtaja on helposti lähestyttävä ja selkeäsanainen.

Yleensä etsittäessä eroja naisten ja miesten välillä toimia johtajina on todettu, että eroja ei juuri ole. Samankaltaisuutta on löytynyt esimerkiksi tutkittaessa julkishallinnon johtajia: tehtävät määräävät, millainen johtajan tulee olla. Voidaan siis olettaa, että persoonallisuus merkitsee enemmän kuin sukupuoli. Johtamisteoriat ovat kehittyneet vuosisatojen saatossa ja työelämän johtamisrakenteet ovat olleet miesvaltaisia, joten historia tuntee paljon tunnettuja miesjohtajia. Nyt koko johtaminen on muuttunut tai viimeistään muuttumassa pois byrokraatiasta kohti ihmislähtöisempää ajattelutapaa. Syynä siihen ei ole se, että naiset olisivat tuoneet oman vaihtoehdoisen

johtamismallin, vaan sitä ovat vaatineet itse liike-elämä ja johtaminen. (Aaltio-Marjosola 2001, 141–142.)

## 2.3 Keskeisiä johtamismalleja

Johtamisen eri teoriat ovat tärkeitä tiedonvälittäjiä. Monesti eri johtamisopit ja -mallit kuitenkin toistuvat eri tilanteissa hyvin samanlaisina, vain vähän eri nimillä. Johtamisteoriat sisältävät ajatuksia siitä, mikä kulloinkin on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. (Virtanen & Stenvall 2010, 15–16.)

### **Ikäjohtaminen**

Ihmisten ikä on aina ollut johtamisessa läsnä, mutta erityisesti se on noussut tapetille tämän vuosituhannen alussa, kun yrityksissä havahduttiin edessä olevaan suureen rakenteelliseen muutokseen työvoiman ikääntyessä ja suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Tämän seurauksena kehittyi niin sanottu ikäjohtamisen käsite eli iän huomioon ottaminen johtamisessa. Ikääntyvillä ihmisillä uskotaan olevan piileviä voimavaroja, joita tulisi saada yritysten käyttöön. Lisäksi elinikäistä oppimista ja eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön kehittämistä on pidetty tärkeänä asiana organisaatioille. (Pirnes 2003, 125.)

Kun ikää ajatellaan kokemuksen karttumisena, voidaan eri-ikäisiä työntekijöitä johtaa eri tavalla. Nuoret (alle 25-vuotiaat) odottavat ohjaavaa perehdyttämistä ja opastamista turvallisessa, hyväksyvässä, kyseenalaistamisia sallivassa ilmapiirissä. Kokeneet ammattilaiset (noin 50–60-vuotiaat) haluavat puolestaan toimia mentorina ja valmentajana nuoremmilleen sekä koordinoita isompia kokonaisuuksia. Kokeneet viisaat (yleensä yli 60-vuotiaat) haluavat siirtää kokemustaan ja elämäntaitiaan työyhteisölle. Lisäksi he pyrkivät avaamaan uusia ja erilaisia näkökulmia, joten esimiesten tulisi kuunnella ja kunnioittaa heitä. (Mts. 126.)

## **Muutosjohtaminen**

Ylimmän johdon halulla kehittää ja muuttaa organisaatiota on keskeinen rooli muutoksissa. Myös henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin on tärkeää, kuten myös selkeä ja avoin viestintä ennakkoon sekä asioiden pelkistäminen ja toistaminen. Usein muutos tarkoittaa henkilön kannalta jotain negatiivista (esimerkiksi yt-neuvotteluja tai työpaikan menetystä), mutta toki muutos voi olla myös positiivinen asia (uusia työtehtäviä tai kollegoita). Muutoksen takana on yleensä organisaation tarve muuttua, sillä muutokset eivät synny pelkästään yhteisestä halusta muuttua. (Hirvikorpi 2005, 159–162.)

Muutokset organisaatiossa vaikuttavat hyvin eri tavalla ihmisiin: esimerkiksi pienikin toimintatavan muutos voi vaikuttaa työntekijään paljon enemmän kuin suuri organisaatiomuutos, joka puolestaan on koko organisaation kannalta merkittävämpi. Muutos on kuitenkin organisaation arkea, mikäli siihen suhtaudutaan myönteisesti ja varsinkin avoimesti. (Ponteva 2010, 9.)

## **2.4 Johtaminen julkisella sektorilla**

Olipa organisaatio julkinen tai yksityinen, ei muuttumattomuuden varaan voi tulevaisuutta rakentaa. Julkinen sektori toimii moninaisten muutosten kentässä palvellessaan kansalaisia, yhteisöjä ja koko yhteiskuntaa. Taloudellinen kehitys vaatii hallintoa sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, soveltamaan uusia mahdollisuuksia entistä tehokkaammin ja käyttämään voimavaroja nykyistä taloudellisemmin ja joustavammin. Jäykät organisaatiot ovat tuloksellisen toiminnan esteitä. (Huttunen 1994, 13–15.)

Julkisella sektorilla kymmeniä vuosia jatkunut keskusjohtoisuus ja pitkät komentoketjut ovat säilyttäneet tapoja, joita on vaikea löytää yksityiseltä sektorilta. Alemman tason ylempiin tasoihin kohdistamia avoimia epäluuloja ja moitteita pidetään keskusjohtoisuutta kohtaan suunnattuina vastareaktioina. Myös vaakatason tiedonkulun ja yhteistyön puutteellisuus samassa organisaatiossa on ongelmana julkisella sektorilla. (Mts. 29.)

Organisaatiotasot ovat olleet 1990-luvulle asti hallinnon hierarkkinen tukiranka, jonka avulla ylemmät tasot ovat säädelleet suhteutumistaan alempiin tasoihin. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuri on säilynyt vuosisatoja muuttumattomana. Esimerkiksi vuonna 1990 opetusministeriöstä oppilaitokseen johti yhdeksän hierarkiatasoa. (Mts. 31.)

Sitran (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) internetsivuilla kirjoitettu artikkeli 'Julkishallinnon johtaminen: Johtaminen haasteiden edessä' osoittaa, että suurimmiksi haasteiksi julkishallinnon johtamisessa nähdään tuottavuuden kehittäminen ja niukuuden johtaminen. Myös ikääntyminen, kannustinjärjestelmät ja työhyvinvointi nousevat esille keskeisimpinä haasteina. Uudistuva hallinto tarvitsee uudistuvaa johtamista, jonka tärkeimpinä tavoitteina ovat hallinnon alojen ja tasojen välisen yhteistyön parantaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen eri sidosryhmien kanssa. Toimintakulttuurin kehittäminen avoimemmaksi ja innovatiivisemmaksi edesauttaa organisaatioita kehittymään kohti parempaa julkista hallintoa. (Julkishallinnon johtaminen n.d.)

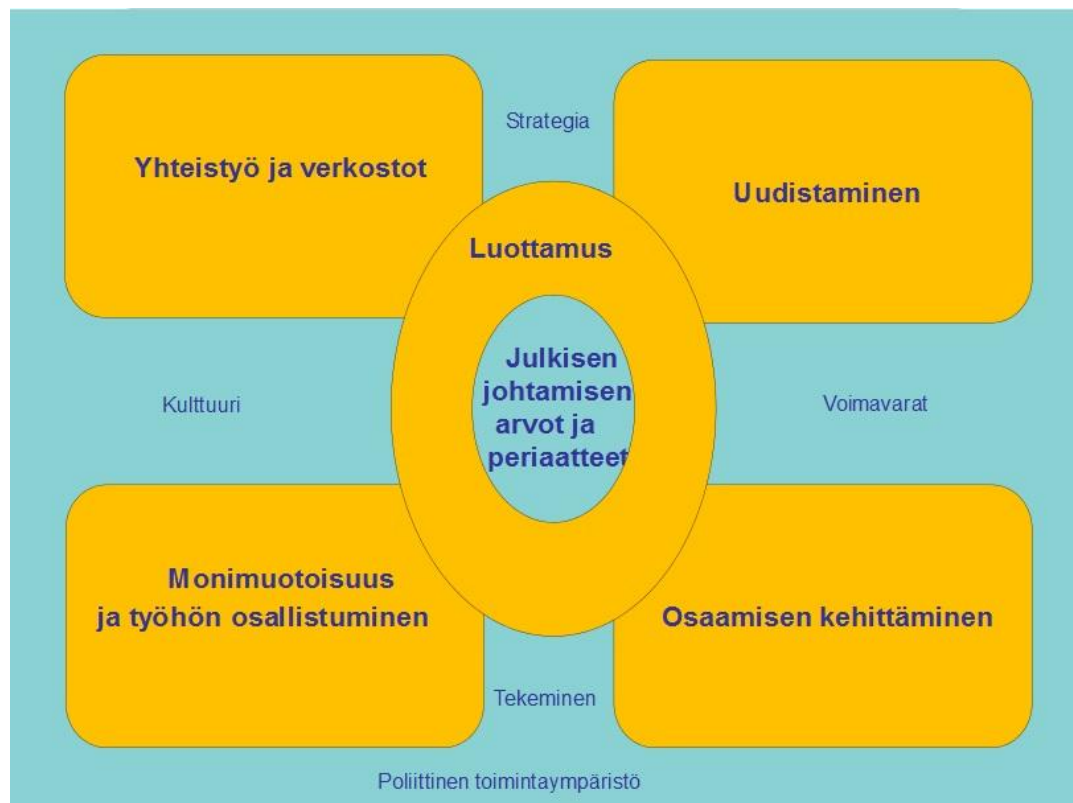
Kansalaiset ovat yhä vaativampia ja tietoisempia palveluiden suhteen: niiden tulee vastata heidän tarpeitaan paremmin ja sopia heidän elämäntyyliinsä. Kansalaisille tarjottavien julkisten palveluiden järjestämisvastuu on pääosin kunnilla. Kunnat tuottavat palveluita ja hankkivat niitä ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Julkisen talouden kannalta olennaisinta on, että kunnat ovat tuottavia. Yksi kustannustehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä on nimenomaan johtajuus. (Kostiainen 2012.)

Rakenteellisten uudistusten lisäksi tarvitaan myös toiminnallisia uudistuksia. Systemaattiset prosessien ja palveluiden kehittämisen toimintamallit puuttuvat useimpien julkisen sektorin organisaatioista. Toimintatapojen uudistamisessa kysymys on varsinkin johtamisesta ja sen neljästä osa-alueesta: konserninjohtamisesta, innovaatiojohtamisesta, verkostojohtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Konserninjohtamisella tarkoitetaan sellaisten toimintatapojen luomista, jotka mahdollistavat yhteistyön talouden ja strategian välillä. Innovaatiojohtaminen puolestaan on systemaattisista toimintatapojen kehittämistä ja kehittämistyön johtamista. Verkostojohtamisen avulla pysytään yhteydessä toimijoihin, joihin ei ole suoraan hallinnollista tai muodol-

lista suhdetta. Ihmisten johtamista tulee tarkastella laajemmin kuin vain johtajaan liittyvänä asiana. (Kostiainen 2012.)

Usein julkiset organisaatiot ja johtajat vastaavat yleishyödyllisistä toiminnoista ja palveluista, jotka liittyvät kansalaisiin. Monesti julkisen hallinnon toiminta on luonteeltaan pakottavaa, monopolistista, laajalti vaikuttavaa ja yhteiskunnallisesti näkyvää. Johtajat toimivat julkisuudelta ja sidosryhmiltä tulevan paineen alaisina, ja heidän toimintaansa ohjaavat odotukset ja arvot, kuten oikeudenmukaisuus, laillisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja rehellisyys. (Huttunen 1994, 36.)

Sundquist (2013) esittää hyvän julkisen sektorin johtamisen kriteerit (kuvio 2). Kirjoittajan mukaan kriteereinä hyvälle julkiselle johtajalle ovat julkisen johtamisen periaatteet ja arvot (toiminta on kustannustehokasta ja tuottaa hyvinvointia sekä kansalaisille että työntekijöille), yhteistyö ja verkostot (organisaatio luo innovatiiviset ja asiakaslähtöiset palvelut), uudistuminen, osaamisen kehittäminen, monimuotoisuus ja työhön osallistuminen ja luottamus.



**KUVIO 2.** Hyvän julkisen johtamisen kriteerit (Sundquist 2013.)

## Julkishallinnon johtamisen erityispiirteet

Virtanen ja Stenvall (2010, 38–39) esittävät kolme erityispiirrettä julkisen organisaation johtamisessa:

1. Julkiset organisaatiot eivät ole ensisijaisesti tavoittelemassa voittoa ja maksimoimassa taloudellista hyötyä, koska niiden pääasiallinen tehtävä on tuottaa yhteiskunnallista hyvää asiakkailleen.
2. Julkisessa organisaatiossa päätöksentekojärjestelmät pohjautuvat sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden odotuksiin ja tarpeisiin. Poliittiset päättäjät ovat myös hyvin keskeisessä osassa julkisia organisaatioita.
3. Julkishallinnon johtajat ovat eri tavalla vastuussa organisaationsa menestyksestä kuin yritysjohtajat. Julkishallinnon johtajat ovat vastuussa organisaationsa tuloksellisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta: toiminnallisten tavoitteiden lisäksi johtajat vastaavat toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Toiminnan tulosten ja vaikuttuvuuksien mittaaminen ei kuitenkaan ole yhtä helppoa kuin yksityisellä puolella, jossa markkinat kertovat, onko toiminta kannattavaa taloudellisesti.

Julkisen johtamisen pitää olla tavoitteellista ja itse johtajan tulee osata johtaa laajasti eri johtamisen osa-alueita, eikä vaan sitä, missä itse on hyvä. Asiantuntijatehtävistä noussut johtaja ei voi vain luottaa siihen, että hänen asiantuntijatehtävissä tarvitsemansa osaaminen riittää johtotehtäviin, vaan hänen tulee jatkuvasti kehittää itseään. Työssään menestyvä johtaja hahmottaa tehtävänsä ja pohtii sitä jatkuvasti. Tavoitteellisuus korostuu esimerkiksi ajankäytössä – on tärkeää, että johtaja tietää, mitä johtaa, mutta myös sen, mitä ei tarvitse tai kannata johtaa. Johtajan ajankäyttö ja sen fokus on koko organisaatiolle tärkeää, koska se antaa suuntaa siitä, mitä koko organisaatiossa arvostetaan ja mitä suuntaa kohti ollaan menossa. Delegointi korostuu – hyvä johtaja oppii tarvittaessa luopumaan osasta tehtävistään yhteisen hyvän vuoksi. Johtaminen voidaan siis nähdä myös ryhmätyönä. (Mts. 67–68.)



## Uusi julkinen johtaminen

Myös julkisten organisaatioiden johtamisessa on 1990-luvun alusta siirrytty byrokrattisista ja hallinnollisista toimintamalleista kohti tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta tukevia malleja. On ymmärretty, että tulevaisuudessa organisaatioiden tulee olla yhä kustannustehokkaampia ja että resurssien käyttö pitää saada maksimoitua. Johtajan rooli korostuu tässä. Julkinen johtaminen on imenyt käytäntöjään menestyvien yksityisten yritysten toimintatavoista, ja siksi johtamistavat ovatkin nyt lähentyneet toisiaan ja ajattelutavat hyvästä organisaatiosta ja sen johtamisesta ovat yhä denmukaisempia. (Virtanen & Stenvall 2010, 46–47.)

Vuorovaikutussuhteet korostuvat uudessa julkisessa johtamisessa. On unohdettava vanhat hierarkkiset toimintatavat ja kahtiajako hallinnon ja politiikan välillä. Poliittisten päätöntekijöiden ja ylimpien virkamiesten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja parantaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska toimivalla yhteistyöllä saadut tulokset ovat parhaita. Julkisten organisaatioiden ylimmät johtajat voivat toimia poliittisten päättäjien neuvonantajina esimerkiksi poliittisia linjauksia tehtäessä, ja poliittiset päätöksentekijät voivat osallistua hallinnon toiminnan johtamiseen omalla osaamisellaan. (Mts. 48.)

Hyvä vuorovaikutus on kaksisuuntaista: johtajan tulee pystyä kertomaan asiansa ympäristölleen, ja samalla hänen tulee osata vastaanottaa johdettaviensa ajatuksia ja kommentteja. Vuorovaikutustaidot korostuvat erityisesti muutosten läpiviennissä. Ihmisten korostunut tiedon tarve (mitä on tapahtumassa, miksi on tapahtumassa ja kenelle on tapahtumassa) vaatii erityisesti toimivien vuorovaikutussuhteiden luomista. Pahatkin uutiset suodatetaan helpommin, kun niistä on tiedotettu ajoissa ja selkeästi. (Mts. 96.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 166–167) osoittavat kommunikoinnin merkityksen olevan suuri työyhteisöjen ja ihmisten johtamisessa. Heidän mielestään kaikissa organisaatioissa ihmiset toteuttavat strategian ja ovat siksi hyvin keskeisessä roolissa silloin, kun strategiaa suunnitellaan. Työntekijöiden osaamisesta, resursseista ja motivaatiosta pitää huolehtia. Motivaatio voidaan nähdä hyvin läheisenä osana kommunikointia.

Kun tiedät asioista enemmän, olet varmasti motivoituneempi myös tekemään enemmän. Suoritustaso koostuu osaamisesta, resursseista ja omasta tahdosta, ja kaikkien näiden tulee olla kohdallaan, jotta työntekijältä voidaan odottaa jatkuvasti korkealaatuista panosta työtehtävissään.

Johtaminen tulisi nähdä ammattina, ei niinkään oman työn ohessa tapahtuvana toimintona. Hyvä erityisasiantuntija ei välttämättä ole hyvä johtaja. Onnistumisia johtamistehtävissä tulisi pyrkiä arvioimaan, koska se lisää myös johtajien motivaatiota toimia omassa ammatissaan. Johtajalta edellytetään laaja-alaista osaamista: strategista johtamista, muutosjohtamista, viestintää, motivointia ja laadun johtamista. Uudessa johtamisessa korostuu henkilöstö, joten henkilöstövoimavarojen johtaminen on myös sen hyvin keskeinen osa. (Virtanen & Stenvall 2010, 49.) Lönnqvistin (2007, 29) mielestä johtajan tulisi olla henkilönä johtamisen palveluksessa, ja näin ollen johtamista voidaan pitää nykyisin ammattina.

Ongelmat uudessa julkisessa johtamisessa liittyvät sen mahdollisesti liialliseen työntekijä- ja asiakaslähtöisyyteen, koska nyt poliittisten päätöntekijöiden valta vaikuttaa vähenevän. Innovaatiot tapahtuvat pääosin työntekijä- tai asiakastasoilla, joten toimintojen kehittäminen ja aloitteellisuus siirtyvät kauemmas poliittisista päätöksentekijöistä. Tämä voi olla ongelma poliittisille päättäjille. Lisäksi innovatiiviset organisaatiot ovat yleensä myös enemmän kokeilevia, ja siksi mahdolliset erilaisuudet julkisten organisaatioiden välillä voivat heikentää kansalaisten luottamusta julkista hallintoa kohtaan. Lähtökohtana on motivoitunut, sitoutunut ja muutoskyvykäs henkilöstö, mutta samalla markkinalähtöisyyttä ja toimintojen monipuolisuutta lisättäessä muutoksia tulee tapahtumaan. Miten siis saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen, kun samanaikaisesti toimintaa ja palveluita supistetaan ja muutetaan vastaamaan enemmän markkinoiden vaatimuksia? Johtamisen kannalta ongelmien nähdään liittyvän sen tuloksellisuuden arviointiin. Tiedetään, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeää, mutta sen arviointi on silti hankalaa. Uusi julkinen johtaminen vaatii pitkäaikaista ja sitoutunutta toimintaa, sillä se ei tuota tuloksia lyhyellä aikavälillä merkittävästi. (Virtanen & Stenvall, 53–54.)

## **Julkisen johtamistyön uudistuminen**

Suomessa julkisen johtamisen nähtiin pitkään perustuvan sellaiseen käsitykseen, että johtamistehtävät olivat kuin eräänlainen palkinto pitkään jatkuneesta urasta. Oli siis selvää, että johtamistehtäviä täytettäessä virkaiän pituudella oli suuri merkitys siihen, kuka kyseisen tehtävän sai hoitaakseen. Myös vankka substanssiosaaminen eli toimialan ydinosaaminen johtamansa organisaation alalta on ollut edellytys johtajalle julkisella sektorilla. Nyt nämä näkökulmat ovat murtuneet tai vähintäänkin murtumassa myös julkisella puolella: enää ei pääse johtajaksi automaattisesti pitkän uran päätteeksi tai vastaavasti, jos on hyvä asiantuntija, ei välttämättä ole oikeutettu toimimaan johtajana. Johtamisosaaminen ja työvuosien lukumäärä eivät kulje välttämättä käsi kädessä. Julkisesta johtamisesta on tullut ammatti, ja nimenomaan johtamisosaamista arvostetaan yhä enemmän. (Virtanen & Stenvall 2010, 243.)

Totta kai julkisen johtamisen ammattitaito perustuu tietoon, mutta asioista paljon tietävä ihminen ei ole hyödyksi itselleen tai organisaatiolleen, jos hän ei osaa jakaa ja soveltaa tietojansa. Julkisella puolella toimivat johtajat ovat julkisuuteen kuin ikkunoita organisaatiostaan, joten heidän toimiaan seurataan joskus hyvinkin tarkasti. Sen vuoksi julkisten johtajien tulee olla tavoitteellisia ja tuloksellisia. He toimivat koko yhteiskunnan kehittäjinä. (Mts. 244.)

Keskeisimmät osaamisen sisältöalueet julkisessa johtamisessa ovat vuorovaikutussuhteet, kokonaisuuksien hallinta, käsitteellinen ajattelukyky ja uudistumisen taito. Optimitilanteessa johtaja täyttää kaikki nämä osaamisvaatimukset erinomaisesti. Julkishallinnon johtajien hyvyys ja huonous mitataan aina yksilötasolla, ja elinikäinen oppiminen tuo parhaan tuloksen. Kyvykkäät johtajat haluavat uudistua ja uudistaa toimintamallejaan. (Mts. 246–248.)

## **Johtajuuden erot julkisella ja yksityisellä sektorilla.**

Julkisen ja yksityisen sektorin johtamisessa on joitakin eroja, mutta enemmän niissä on kuitenkin yhteisiä tekijöitä. Esimerkiksi konfliktitilanteiden ratkaisuun ja henkilöstön motivointiin ei eroja löydetä organisaation koon tai sen perusteella, onko organisaatio julkinen vai yksityinen. Julkisten organisaatioiden tunnuspiirteenä on niiden

ylhäältäpäin suunnattu ohjattavuus. Toimintoja ohjaavat poliittiset päättäjät. Yksityinen organisaatio toimii puolestaan täysin markkinoiden ja talouden ehdoilla – mikäli tuotteet tai palvelut eivät mene kaupaksi, on toimintaa hankala pitää yllä. Tällöin alhaalta, työntekijästä päin, suunnattu toimintamalli on elinehtona menestyvälle organisaatiolle. (Virtanen & Stenvall 2010, 35–36.)

Johtajan rooli julkisella sektorilla eroaa yksityisestä johtajasta siinä, että julkisella sektorilla johtaja joutuu tasapainoilemaan politiikan, intressiryhmien ja sisäisen johtamisen välillä. Tällaista tasapainoilemista ei yksityisellä puolella välttämättä ole. Johtajan toimivallassa eroja muodostavat julkiset rakenteet ja poliittinen toiminta, ja itsenäistä päätöksentekoa julkisella sektorilla on rajoitettu muun muassa työntekijöiden aseman turvaamisella erilaisilla pysyvillä virkasuhteilla. Johtamisen tulee olla siis enemmän suostuttelevaa julkisessa organisaatiossa. Myös palkitsemisessa on eroja eri sektoreiden välillä: esimerkiksi tulokseen perustuvia palkkioita voidaan hyvin käyttää ja käytetäänkin yksityisen puolen organisaatiossa, julkisissa vähemmän. (Virtanen & Stenvall 2010, 37–38.)

## **3 TUTKIMUSMENETELMÄ**

### **3.1 Laadullinen tutkimus**

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on ilmiön tulkinta, ymmärrys ja kuvaus. Etuna laadullisessa tutkimuksessa määrälliseen tutkimukseen verrattuna on, että sitä eivät säätele niin tarkat säännökset. Se antaa tutkijalle erilaisia mahdollisuuksia edetä aina tilanteen mukaan. Tutkija on vahvasti mukana laadullisen tutkimuksen prosessissa. (Kananen 2008, 24–27.)

Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 55–57):

1. Alustava tutkimusongelma
2. Aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys (tutustuminen kirjallisuuteen)
3. Aineiston keruu ja analysointi (haastattelu, kysely, havainnointi)
4. Johtopäätökset ja raportointi (tulosten tulkinta, synteesi tuloksista, raportin muokkaus ja viimeistely)

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka tunnetaan myös nimellä teemahaastattelu. Teemahaastattelulla on se etu, että se ei sido haastattelua täysin määrälliseen (kvantti) tai laadulliseen (kvali) tutkimukseen. Se ei myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvälle näissä haastatteluissa mennään. Teemahaastattelussa keskeistä on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen eikä niinkään pelkkien yksittäisten kysymysten varassa. Tällä tavalla saadaan haastateltavan ääni paremmin kuuluviin, eikä haastattelijan tarvitse tuoda omia näkemyksiään asioista ja täten ohjata keskustelua haluttuun suuntaan. Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset nousevat teemahaastatteluissa isoon rooliin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelun lisäksi käyttöön saatiin Jyväskylän kaupungilla jo aiemmin suoritettu henkilöstökysely työhyvinvoinnista ja henkilöstökertomus. Työhyvinvointikysely tuo työhön kvantitatiivista näkökulmaa. Työhyvinvointikyselyyn osallistuivat kaikki Jyväskylän kaupungin esimiehet, joita on yhteensä 422 kappaletta.

### **3.2 Tutkimusprosessin kulku**

Sain opinnäytetyöni aiheen suoritettuani tradenomiopintojen vaatiman työharjoittelun Jyväskylän kaupungilla keväällä ja kesällä 2011. Olin suorittanut henkilöstöjohtamisen asiantuntijaksi -kärjen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, ja kyseiseen suuntautumiseen valitut pääsivät suorittamaan työharjoittelunsa henkilöstöhallinnon tehtävissä. Pääsin siis työskentelemään Jyväskylän kaupungille ja pääasiassa työskentelin

sivistyspalveluissa, jonka henkilöstöpäällikkönä Marja-Leena Oinonen toimi. Harjoittelun lopussa mietimme mahdollisen opinnäytetyön aihetta yhdessä Oinosen kanssa, ja sellainen löytyikin johtamisen toimintatavoista.

Teoriaosuuden kasaamisen ja kirjoittamisen aloitin kuitenkin vasta noin vuoden päästä harjoittelun päätöksestä, koska muut opinnot veivät kaiken aikani.

Tulimme yhdessä opintojeni ohjaajan ja Oinosen kanssa siihen tulokseen, että tutkimuksen kannattaa olla luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Näin pääsin ensinnäkin itse kehittämään omia haastattelutaitojani ja sain samalla laaja-alaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tärkeäksi osaksi koko lopputyötäni nousi hyvän teemahaastattelurungon laadinta, ja tutkimusongelman selkeyttäminen auttoi siinä ratkaisevasti. Haastattelurunko (liite 1) muotoutui teemoiltaan melkoisen laajaksi, mutta sain mielestäni hyvin tutkimukseeni liittyvät asiat siitä ylös.

Tutkimuksen aineistona toimivat helmi- huhtikuussa 2013 suorittamani haastattelut Jyväskylän kaupungilla. Haastatteluihin osallistui seitsemän johtajaa kaupungin eri toimialoilta: sosiaali- ja terveystieteiltä, sivistyksestä, kaupunkirakennepalveluista sekä talouskeskuksesta. Alkuperäinen suunnitelma oli, että haastatteluihin osallistuisi kahdeksan johtajaa (neljä nuorta ja neljä kokenutta), mutta en saanut sovittua yhteistä aikaa yhden haastateltavan kanssa. Haastateltavista kolme on niin sanottuja nuoria johtajia, eli he ovat toimineet johtajina alle kaksi vuotta. Loput neljä haastateltavaa ovat kokeneita johtajia, ja heidän kokemuksensa johtotehtävistä ulottuu neljästä kymmeneen vuoteen. Sain listan mahdollisista haastateltavista henkilöstöpäällikkö Marja-Leena Oinoselta. Hän oli yhdessä kaupungin HR-johtoryhmän kanssa miettinyt työhöni sopivat haastateltavat. Haastattelut suoritin yksilöhaastatteluina. En ota kantaa kohdejoukon fyysiseen ikään, vaan tästä eteenpäin työssä puhuessani nuorista johtajista, tarkoitan tällä työ- ja varsinkin johtamisiältään nuoria henkilöitä. Kokeneet johtajat puolestaan ovat johtamiskokemuksiltaan vanhempia.

Kaikki seitsemän haastateltavaa olivat naisia, mutta lähtökohtana työssäni pidän, että sukupuolella ei ole merkitystä sille, miten ihmiset toimivat johtajina. Teoreetti-

nen viitekehys puoltaa tätä näkökulmaa, koska Aaltio-Marjosolan (2001) mielestä eroja nais- ja miesjohtajissa ei juuri ole, vaan tehtävät määräävät, millainen johtajan tulee olla, sukupuolesta riippumatta. Yksi jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää miesten ja naisten välisiä eroja toimia johtajina. Haastattelut kestivät 50–75 minuuttia per haastattelu. Haastatteluvaiheessa en kirjannut tuloksia ylös, vaan käytin apunani nauhuria. Näin pystyin keskittymään haastatteluissa täysin itse haastateltavaan. Suoritin litteroinnin aina vielä samana päivänä, jotta haastattelut pysyisivät tuoreessa muistissa.

Haastattelujen jälkeen tutustuin uudestaan kaikkiin haastatteluihin ja tein yhteenvedon nuorten ja kokeneiden johtajien mielipiteistä. Tässä vaiheessa tärkeimmät teemat nousivat hyvin esille, ja pystyin perehtymään paremmin niihin tutustumalla kirjallisuuteen.

### **3.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus**

Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa painottuu tutkimuksen johdonmukaiseen kokonaisuuteen ja eri osien loogiseen suhteeseen. Tutkimuksesta saadaan luotettava, kun määritellään tarkoin tutkimuksen kohde ja tarkoitus, miksi tutkimus ylipäänsä tehdään. Jos tutkimuksessa käytetään haastatteluja, on perusteltava, miksi ketäkin haastateltiin. Myös tutkimuksen kestolla, aineiston analyysimenetelmillä ja raportoinnilla on merkitystä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta selvitettäessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–137.)

Tässä työssä en vaikuttanut itse haastateltavien valintaan, ja kaikki haastateltavat olivat minulle ennestään tuntemattomia. Toimeksiantaja ehdotti potentiaalisia johtajia, jotka voisivat sopia työhöni. Näin haastattelujen jälkeen on todettava, että valitut henkilöt sopivat hyvin tutkittavaan aiheeseen, ja mielestäni sain aikaan kattavat haastattelut. Eri toimialojen laaja edustus oli mielestäni hyvä ja huono asia samaan aikaan: toisaalta näin saatiin eräänlainen kokonaiskuva siitä, miten tutkittava aihe koetaan koko kaupungin organisaatiossa, mutta toisaalta tradenomiopintojen opinäytetyön laajuus asettaa tiettyjä reunaehtoja tutkimuksille. Jyväskylän kaupungilla

työskentelee noin 7000 henkilöä, joista johtoasemassa 400–500 henkilöä, joten seitsemän johtajan haastattelulla ei luonnollisestikaan voida vetää vedenpitäviä yleistyksiä. Tarkoitukseni opinnäytetyössä ei olekaan esittää absoluuttista faktaa siitä, miten johtaminen koetaan Jyväskylän kaupungilla, vaan tarkoitukseni on löytää hyviä toimintamalleja ja keinoja parantaa johtamista.

Tutkimuksille luotettavuutta tuo kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen, mikä tämän tutkimuksen tapauksessa toteutuu, koska saan käyttää työhyvinvointikyselyn tuloksia. Haastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

## 4 NUORTEN JA KOKENEIDEN JOHTAJIEN JOHTAMISTAVAT

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää eroavaisuuksia kokeneiden ja nuorien johtajien tavoissa johtaa. En ota kantaa haastateltavien fyysiseen ikään, vaan keskeisessä osassa työtäni on heidän ammatillinen ikänsä. Tämän vuoksi käytän termejä ”kokenut johtaja” ja ”nuori johtaja”. Tärkeää on myös selvittää, eroavatko nämä tavat teoriapohjan johtamisopeista ja varsinkin johtamiskäytänteistä. Mikä koetaan tärkeäksi osaksi johtajuutta Jyväskylän kaupungilla? Tässä osiossa analysoin tutkimuksen aineistoa teema kerrallaan.

### 4.1 Päivittäisjohtaminen

**Kokeneilla johtajilla** kokemusta johtotehtävistä on neljästä seitsemään vuoteen ja alaisia 5–40 kappaletta. Pääsääntöisesti tie nykyiseen asemaan on vienyt ylenemisten ja uralla etenemisen kautta, eli kokeneilla johtajilla substanssiosaaminen on hyvin hallussa. Tärkeänä osana johtajuutta haastateltavat pitävät henkilöstöjohtamista, hallintoa, tasapuolisuutta kaikkia alaisia kohtaan ja talousjohtamista. Kokeneet johtajat arvostavat työssään selvästi eniten työn mielekkyyttä: kaikkien vastanneiden mielestä tärkeintä on, että työssä viihtyy. Työn tulee myös olla haasteellista, ja siitä saatu



palkka on myös osittain tärkeää. Vahvuuksikseen he mainitsevat substanssiosaamisen, ihmissuhdetaidot ja töiden organisoinnin, kun taas kehittämiskohteita löytyy talousosaamisen vahvistamisesta ja oman työn hallinnasta ja aikataulutuksesta.

**Nuorilla johtajilla** puolestaan kokemusta johtotehtävistä on 10–15 kuukautta, ja alaisia heillä on noin 8–40 kappaletta. Myös he ovat työskennelleet Jyväskylän kaupungilla eri tehtävissä pidemmän aikaa ennen kuin ylenivät johtotehtäviin. Tärkeäksi osaksi johtajuutta tämä haastatteluryhmä näkee henkilöstöjohtamisen ja talouden. Johtajan koetaan olevan viestinviejä ja -tuoja, joka mahdollistaa yhdessä tekemällä tavoitteisiin pääsyn. Mielekäs ja tärkeä työ arvostetaan korkeimmalle. Myös jokapäiväinen uuden oppiminen tuo mielenkiintoa työtehtäviin. Vahvuuksikseen he kokevat uuden sukupolven johtamistavan, jossa byrokratialle ei ole jalansijaa. Työiältään nuoret johtajat kokevat olevansa hyvin ihmisläheisiä, he omaavat tuoreen näkemyksen eri asioihin, ovat hyviä vuorovaikutustaidoissa ja tasapuolisuudessa. Mielestäni eräs haastateltava kiteytti hyvin tämän asian: *”Voin keitellä heille kahvia, ja se ei ole minulle mikään ongelma.”* Kehitysalueet liittyvät substanssiosaamiseen ja talousjohtamiseen, ja myös ihmisten johtamista voisi harjoitella lisää.

Koska palautteen antaminen ja saaminen on tärkeässä osassa johtamista ja kehittymistä paremmaksi johtajaksi, haluttiin selvittää, kuinka paljon palautetta niin kokeneet kuin kokemattomatkin johtajat saavat työstään. Haastatteluista kävi ilmi, että palaute koetaan todellakin tärkeäksi osaksi kehittymistä, mutta he eivät saa sitä läheskään niin paljoa, kuin tarvitsisivat. Kuusi haastateltavaa seitsemästä kokee, etteivät he saa säännöllistä palautetta omasta johtamistyöskentelystä. Kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt ovat hyvä keino saada ja antaa palautetta, mutta pääsääntöisesti päivittäinen kehittävä palaute johtamisesta puuttuu liki täysin. Toisaalta haastatteluista kävi myös ilmi, että työhön valittu kohdejoukko johtajista antaa tehokkaasti alaisilleen palautetta, olipa se sitten positiivista tai negatiivista. Osalla haastateltavista kehittävä palautteen antaminen on ollut hiukan hankalaa, mutta hekin ovat kehittyneet siinä viimeaikoina. Eräs haastateltava kiteytti palautteen antamisen mielestäni hyvin: *”Positiivisen palautteen osaa antaa kuka tahansa, kehittä-*

*vän palautteen antaminen on yksi johtajan vaikeimmista mutta tärkeimmistä tehtävistä.”*

## 4.2 Tulevaisuuden johtaminen ja kehittyminen

Toinen teema liittyy tulevaisuuden näkyymiin niin organisaatio- kuin johtamistasollakin. Myös oma kehittyminen ja johtajien jatkokoulutus ovat keskeisiä asioita tässä teemassa.

Kohdejoukosta 100 %, eli kaikki, pitävät **innovaatiotyötä** tärkeänä osana menestymistä tulevaisuudessa. Työskentelitpä sitten sivistyspuolella, sosiaali- ja terveystieteiden puolella, talouspuolella tai kaupunkirakennepalveluissa, tulevaisuuden muutokset vaativat sen, että toimintamalleja tarkastellaan jatkuvasti ja pyritään kehittämään niin yksilö-, tiimi-, kuin koko organisaationkin tasolla jatkuvasti kohti tehokkaampaa työyhteisöä. Haastatteluista kävi ilmi, että innovointityöhön osallistuu kaupungilla koko henkilöstö seuraamalla, mitä muualla maailmassa tapahtuu ja sitä kautta imemällä tietoa mahdollisista toimintamalleista, joita voisi soveltaa omaan työhön. Uutta ollaan valmiita kokeilemaan. Kiristynyt talous pakottaa työyhteisöjä olemaan innovatiivisia. Eräs haastateltava kiteytti kiristyneen talouden merkityksen innovointiin näin: *”Työt tulee saada tehdyksi, vaikka työvoimaa ei saa lisää ja työmäärä kasvaa.”* Luovuuden tukeminen ja ihmisten kannustaminen miettimään asioita ja toimintamalleja uudella tavalla koetaan merkitseväksi osaksi innovointityötä.

Ammatilliselta iältään nuoremmat johtajat kehittävät itseään ja ymmärtävät jatkuvan kehittymisen tärkeyden hyvin. Heidän mielestään kaupungin tarjoamat jatkokoulutukset ovat olleet erittäin hyviä (koulutukset koetaan olevan kaupungin vahvuus), ja he aikovat osallistua niihin myös jatkossa. Lisäksi heillä on ollut tai on juuri menossa johtamiseen liittyviä kursseja niin avoimessa yliopistossa, yliopistossa kuin myös ammattikorkeakoulussa. Jatkokoulutusta he haluaisivat johtamiseen ja talouteen, ja koulutuksen tulisi olla luonteeltaan sellaista, jota voisi käydä työn ohessa: nuoret johtajat ovat toimineet vasta vähän aikaa nykyisessä asemassaan, joten työ vie vielä

paljon myös vapaa-ajasta. Muita itsensä kehittämisen keinoja heillä ovat tiedon hakeminen ja verkostoituminen.

Kokeneet johtajat ovat keskittyneet työn tekoon. He ymmärtävät kehittymisen merkityksen, tulipa se sitten koulutuksista tai työn kautta oppimalla. He ovat käyneet aiemmin jo kaupungin tarjoamia koulutuksia, tai heillä on muita tutkintoja suoritettuna. Jatkokoulutusta koetaan tarvittavan johtamisessa ja tietotekniikassa. Myös vertaistuen merkitys nousee kokeneiden johtajien haastatteluista esille – sitä tulisi olla enemmän. Muuten kokeneet johtajat eivät ehdi tai koe tarvitsevansa itsensä kehittämistä.

Tarkasteltaessa **tulevaisuuden johtamista** nuoret johtajat kertoivat sen olevan juttulevää eikä ollenkaan autoritääristä, eli auktoriteettiin perustuvaa. Hyvien tulosten aikaansaamiseksi johtajan tulee haastateltavien mielestä olla työntekijäläheinen. Johtajan koetaan olevan eräänlainen mahdollistaja, joka antaa resurssit alaisilleen toimia työssään mahdollisimman hyvin. Alaiset pääsevät siis ratkaisemaan itse eteensä tulevia ongelmia. Nuorten johtajien mielestä johtaminen muuttuu siten, että tulevaisuudessa johdetaan enemmän asiantuntijoita, ja tällöin johtajan substanssiosaamisen ei tarvitse välttämättä olla niin laajaa kuin ennen. Delegointi korostuu tässä johtamistavassa. Tulevaisuuden suurimmiksi haasteiksi johtamisessa nuorilla johtajilla nousevat talous (miten saada vähäiset resurssit riittämään) ja osaavan henkilöstön hankinta (miten saada rekrytoitua uutta ja monipuolista osaamista omaavaa henkilökuntaa).

Kokeneet johtajat näkevät tulevaisuuden johtamisen muuttuvan samalla, kun ihmisten arvot ja asenteetkin muuttuvat. Kuitenkin on olemassa eräänlaisia perusajatuksia, jotka pysyvät ja ovat pysyneet vuosisatojen ajan. Muutokset ovat hitaita. Myös kokeneet johtajat ovat sitä mieltä, että työntekijät pitää saada herätetyksi omaan ajatteluun: enää ei suosita käskytystä, vaan työntekijät saavat itse mahdollisuuden vaikuttaa omiin tehtäviinsä ja keinoihin sen suorittamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Kokeneiden johtajien mielestä tärkeää tulevaisuuden johtamisessa on saada työt hoidetuksi parhaalla mahdollisella tavalla. Jossakin tilanteessa parhaaseen lopputulokseen päästään hyvällä töiden organisoinnilla ja hallinnolla, kun taas toisessa

tilanteessa keinona voi olla valmentava johtamistapa. Kokeneiden johtajien mielestä suurimmat haasteet tulevaisuuden johtamisessa ovat eläköityminen ja sen huomioon ottaminen johtamisessa, organisaatiomuutokset (miten saada tavoitteet toteutumaan, kun ympärillä tapahtuu jatkuvasti muutoksia) ja talous. Taloustilanne ajaa muutoksiin, ja muutokset koetaankin tulevaisuuden suurimmaksi uhaksi, mutta myös mahdollisuudeksi.

### 4.3 Esimiesosaaminen

Kolmas teema haastattelussa liittyi työskentelyilmapiiriin, johtamisen ja hallinnoinnin eroihin, epävirallisten keskusteluiden merkitykseen sekä luottamukseen ja toimivaltaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kokeneiden johtajien työyhteisöissä työskentelyilmapiiri on jokaisessa hyvä tai kohtalaisen hyvä. Vastaajien mielestä hyvä ilmapiiri on avainehde sille, että työssä viihtyy. Kokeneiden johtajien nostamia keinoja hyvän ilmapiirin luomiseen olivat: yhdessä suunnittelu ja alaisten vaikuttamismahdollisuus, avoin kommunikointi sekä alaisten yksilöllinen johtaminen ja kuunteleminen. Eräs haastateltava mainitsi, että *”johtaja vaatii, mutta antaa vapauksia tehdä – työntekijät eivät pääse helpolla mutta pääsevät itse vaikuttamaan tekemisiinsä.”* Mielestäni tämä kiteytti hyvin hyvän ilmapiirin luomisen -käsitteen: tiukka mutta lempeä johtamistapa pitää ilmapiirin hyvänä.

Puhuttaessa työskentelyilmapiiristä nuorten johtajien kanssa, kaksi heistä mainitsee sen olevan mutkatonta ja yksi osittain jopa huonoa. Päivittäinen ja välitön keskustelu yhdessä palautteen antamisen ja saamisen kanssa tuo hyvän ilmapiirin työskennellä. Toisten työn arvostaminen parantaa myös haastateltavien mielestä ilmapiiriä. Ilmapiiriä huonontavia asioita mainitaan sitoutumattomuus työhön ja katkeruus muiden työtehtävistä.

## **Johtamista vai hallinnointia?**

Mielestäni tämän teeman mielenkiintoisin asia on nuorten ja kokeneiden johtajien näkemyserot johtamisesta ja hallinnosta. Kokeneet johtajat näkevät sekä johtamisen että hallinnon tärkeänä osana esimiestyötään, eikä niitä heidän mielestään voi tai tulisi erotella toisistaan. Strategiseen suunnitteluun tulee ottaa henkilöstöä mukaan, mutta johtaja kuitenkin lopulta vastaa siitä, mihin suuntaan organisaatiota kehitetään. Henkilöstöjohtaminen on iso osa johtamista ja esimiestyötä, mutta hallinnolliset toimet, kuten strateginen suunnittelu, ovat myös erittäin tärkeitä tehtäviä heidän jokapäiväisessä työssään.

Nuoret johtajat puolestaan ovat hyvin paljon enemmän painottuneita henkilöstöjohtamiseen hallinnon sijaan. Heidän mielestään johtajan pitää olla enemmän tavoitettavissa, ja he arvostavat face-to-face -kommunikointia sähköisen kommunikoinnin sijaan. Hallinnolliset toimet koetaan osittain jopa niin vastenmielisiksi, että ne oltaisiin valmiita jättämään vaikka kokonaan tausta-alalle. Erilaiset kokoukset, palaverit ja johtamisjärjestelmät vievät heidän aikaansa liian paljon, eikä näin ollen aikaa jää itse työntekijöille tarpeeksi. Kaikki kolme haastateltavaa on sitä mieltä, että johtajuuteen tulisi panostaa enemmän ja että sen eri keinoihin tulisi saada lisäkoulutusta kaupungin puolelta.

**Epäviralliset keskustelut**, eli niin kutsutut käytäväkeskustelut, tukevat valtaosin myös virallisia keskusteluja kokeneiden johtajien mielestä. Heidän mielestään epäviralliset keskustelut auttavat innovointityössä, parantavat kommunikointitaitoja ja auttavat ongelmatilanteiden ratkaisussa siten, että alaiset voivat keskenään pohtia mahdollista keinoa selviytyä ongelmasta. Epäviralliset keskustelut toimivat myös hyvänä väylänä purkaa työstä aiheutunutta stressiä yhdessä vertaisten kanssa, mikä puolestaan auttaa työssä jaksamista. Pääsääntöisesti kokeneet johtajat osallistuvat käytäväkeskusteluihin (ainakin virallisiin osuuksiin epävirallisissa keskusteluissa), mutta kaikki johtajat eivät niihin kuitenkaan osallistu.

Nuoret johtajat osallistuvat täysin käytäväkeskusteluihin, ja heidän mielestään ne tukevat virallisia keskusteluja siten, että sieltä saadaan ensimmäiset signaalit mah-

dollisesti kehittyvistä ongelmista. Ne auttavat innovointityössä, ja niistä saatu vertaistuki koetaan tärkeäksi. Aina epäviralliset keskustelut eivät kuitenkaan ole pelkäämään tukemassa virallisia, jolloin niitä tulee rajata ja vähentää, koska niistä koituva haitta työntekoon on liian suuri. Nuoret johtajat korostavat, ettei mitään virallisia päätöksiä tehdä epävirallisten keskusteluiden pohjalta, vaan sieltä selvinneet ongelmatilanteet voidaan sitten esimerkiksi johtoryhmässä.

### **Luottamus ja toimivalta**

Luottamuksen luominen on toimivan yhteistyön kannalta merkittävä asia. Kokeneiden johtajien mielestä luottamuksen rakentaminen vie oman aikansa, avoin kommunikointi parantaa luottamusta, samoin kuin oma esimerkki, työn johdonmukaisuus ja rehellisyys. Luottamuksen koetaan olevan molemminpuolista: johtajan tulee luottaa alaiseen samalla tavalla, kuin alaisen tulee luottaa johtajaan. Jos esimerkiksi alainen suhtautuu jo lähtökohtaisesti epäillen johtajaan, ei luottamuksen rakentaminen ole helppoa. Se on siis osittain valinta- ja alaistaitokysymys. Pääasiassa kokeneet johtajat tietävät, mitä he saavat tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Organisaatiomuutos on nostanut vähän epäselvyyksiä siitä, mitä kukakin hoitaa ja mikä tehtävä kenellekin kuuluu.

Nuoret johtajat ovat hyvin pitkälti samoilla linjoilla luottamuksen ja toimivallan suhteen kuin kokeneet johtajatkin. Heidän mielestään luottamus syntyy rehellisyyden, tasapuolisuuden, työntekijöiden puolesta puhumisen ja lupauksien pitämisen kautta. Myös nuoret tietävät pääosin, mitä he saavat tehdä, vaikka harmaita alueita löytyy myös heidän osaltaan siitä, minne asti toimivalta riittää.

## **4.4 Johtamisosaaminen**

Neljäs teema liittyy johtajan ominaisuuksiin toimia johtajana. Keskeisiä asioita tässä teemassa ovat seuraavat: koetaanko, että johtajaksi pääseminen vaatii synnynnäisiä ominaisuuksia, vai voiko jokaisesta kehittyä hyvä johtaja osaamisen kehittämisen kautta. Yksityisen ja julkisen johtamisen erot, tuloksekkaan ja tehokkaan johtajan ominaisuudet sekä ikä ja sukupuoli ovat myös tämän teeman keskeisiä osia.

Niin nuoret kuin kokeneetkin johtajat olivat sitä mieltä, että hyväksi johtajaksi tulemiseksi vaaditaan **synnynnäisten ominaisuuksien** lisäksi myös kouluttautumista. Eräs kokenut johtaja sanoi asian mielestäni hyvin: *”Toisille se (johtaminen) on luontevampi asia. Siksi he hakeutuvatkin varmasti helpommin sellaisiin tehtäviin ja koulutuksiin, jossa valmistaudutaan toimimaan johtajana.”* Synnynnäisiksi ominaisuuksiksi mainitaan sisäinen motivaatio, halua toimia johtajana ja vaikuttaa asioihin, karisma ja vastuunottokyky, avarakatseisuus, kuuntelemisen taito, kyky ohjata ihmisiä ja empatia. Kuitenkin vastausten perusteella nuoret johtajat eivät pidä synnynnäisiä ominaisuuksia niin tärkeinä kuin kokeneet johtajat, ja he arvostavat kouluttautumista enemmän. Auktoriteetti nousee tärkeimmäksi synnynnäiseksi ominaisuudeksi niin nuorten kuin kokeneidenkin johtajien haastatteluista.

Niin nuoret kuin kokeneetkin johtajat kokevat erot yksityisen ja julkisen johtamisen välillä hyvin samalla tavalla. Julkinen puoli on voittoa tavoittelematonta, ja siellä palvelullaan kahta johtajaa (organisaation johtoa ja poliittisia vaikuttajia). Johtajan päätösvalta ja palkat koetaan julkisella sektorilla pienemmiksi kuin yksityisellä sektorilla. Myös päätösten nopeudessa on eroja: koska julkisella sektorilla palvelullaan useampaa johdon tasoa, päätösten läpiviennissä kuluu pidempi aika. Hyväksi asiaksi julkisella sektorilla koetaan se, että työpaikka on turvattu paremmin kuin yksityisellä puolella.

Tuloksekkaan ja tehokkaan johtajan ominaisuuksiksi nuoret johtajat mainitsevat hyvän henkilöstöjohtamisen, raportoinnin, priorisoinnin, tasapuolisuuden, johdonmukaisuuden, delegoinnin ja yhteishengen luonnin. Kokeneet johtajat puolestaan mainitsevat tärkeiksi ominaisuuksiksi ajankäytön hallinnan, johtamisen delegoinnin, epäolennaisuuksien karsinnan johtamisesta sekä perustehtävän hoitamisen hyvin.

Nuoret johtajat kokevat osaavansa tiedonhankinnan mahdollisesti paremmin kuin kokeneet johtajat. Muita asioita, joissa nuoret johtajat ovat mielestään parempia kuin kokeneet, ovat uusien toimintamallien kokeileminen, asioiden näkeminen tuoreilla silmillä ja empaattisuus. Nuoret johtajat pitävät kokeneiden johtajien kokemuksesta tärkeimpänä ominaisuutena, jota heillä ei itsellään ole. Kysyttäessä samaa asiaa kokeneilta johtajilta he mainitsevat kokemuksen merkityksen johtamisessa olevan erittäin tärkeää. Se tuo varmuutta tehdä päätöksiä, ja silloin on enemmän toiminta-

malleja ja työkaluja käytössä, kun ongelmia esiintyy. Myös ihmistuntemus nousee tärkeäksi asiaksi, joka kokeneilla johtajilla on mielestään paremmalla mallilla kuin nuorilla johtajilla. He tuntevat henkilökuntansa paremmin. Kokeneet johtajat arvostavat nuorten johtajien uusia ideoita ja toimintamalleja suorittaa johtamista.

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että johtajan iällä tai sukupuolella ei nykyisin enää ole merkittävää merkitystä. Totta kai myös poikkeuksia esiintyy, mutta yrityskulttuurin ollessa avoin voi johtajana toimia iästä ja sukupuolesta riippumaton henkilö. Eräällä haastateltavalla eri-ikäisiä johdettaessa esille nousee se, että fyysiseltä iältä itseään vanhempien ihmisten johtaminen on ehkä enemmän neuvottelua, kun taas nuorempia voi ja pitääkin käskää. Työn kannalta merkittävä asia on, että sukupuolella ei ole merkitystä johtamisessa, vaan nykyisin johdetaan yksilöitä.

#### **4.5 Esimiestaidot**

Viides ja viimeinen teema pitää sisällään selvityksen organisaatiossa esiintyvistä johtamismalleista, delegoinnin merkityksen johtamistyössä, sen, tukeeko ylin johto johtamista, ja nähdäänkö johtaminen ammattina. Tässä teemassa nousevat esille myös vuorovaikutussuhteet ja talous osana johtamista.

Niin kokeneet kuin nuoretkin esimiehet kertovat, että muutos on hyvin keskeinen osa heidän työtään tällä hetkellä. Siksi muutosjohtaminen on ajankohtainen johtamisen malli. Keskeisiä huomioita muutosjohtamisesta ovat seuraavat: asioista tiedottamisen tulee olla rehellistä, ja sen on tapahduttava tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Työt tulee saada tehdyksi, vaikka ympärillä tapahtuisikin muutoksia. On myös ymmärrettävä muutoksien johtuvan siitä, että prosesseja parannetaan asiakkaille. Ikäjohtaminen ja tiimijohtaminen ovat myös keskeisiä johtamismalleja kokeneiden johtajien mielestä. Työntekijät ikääntyvät ja eläköitymiset lähenevät, joten ikä pitää ottaa huomioon myös johtamisessa. Ikäjohtamista haittaa rekrytointikielto. Nuoret johtajat nostavat hiljaisen tiedon tallentamisen tärkeäksi osaksi ikäjohtamista. Tiimijohtaminen on vielä melko vähäistä, mutta kuitenkin se on yleistymässä.



Nuoret johtajat varsinkin kokevat delegoinnin olevan yhä enemmän yleistynyt käytäntö johtamistyöskentelyssä. Tällä hetkellä tilanne on kuitenkin sellainen, ettei heidän mielestään ole ajankohtaista delegoida heidän vastuualueitaan muille – tilanne on hyvällä mallilla ja he tietävät pääsääntöisesti, kenelle mikäkin asia kuuluu. Myös kokeneet johtajat osaavat delegoida, mikäli siihen on tarvetta.

Selvitettäessä sitä, tukeeko konserninhallinto johtamista, vastaukset olivat hyvin yksimielisiä kaikilta haastateltavilta. Tähän mennessä olimme selvittäneet johtamisen ja hallinnon erot, ja haastateltavien mielestä kaupungin tarjoamat koulutukset liittyvät aina johonkin hallinnolliseen (esimerkiksi talouteen ja erilaisiin johtamisjärjestelmiin) asiaan, kun taas johtamisen tukeminen ja kouluttaminen on jäänyt hyvin vähäiselle. On olemassa paljon ohjeita ja lomakkeita siitä, miten toimia, mutta se ei ole sama asia kuin kattava koulutus. Erään kokeneen johtajan mielestä odotukset johtajia kohtaan ovat hyvin matalia Jyväskylän kaupungilla. Johtajilta vaaditaan aivan liian vähän hänen mielestään. Eräs haastatteluihin osallistunut nuori johtaja kertoi, että itse oppiminen on ollut erittäin tärkeässä roolissa hänen kouluttautuessaan paremmaksi johtajaksi.

Selvitettäessä sitä, onko johtaja ammatti vai esimerkiksi vain osa jotakin suurempaa kokonaisuutta (esimerkiksi osa esimiestyöskentelyä), haastateltavien mielipiteet erosivat toisistaan hyvinkin paljon. Kahden kokeneen ja kahden nuoren johtajan mielestä johtaminen voi olla ammatti, mutta ei heidän tasollaan kaupungin organisaatiossa. Johtamisen koetaan olevan ammatti ylimmällä johtamisen tasolla (johtajien johtamista), eli tässä tapauksessa kaupunginjohtaja toimii johtamisen ammatissa. Erään kokeneen esimiehen mukaan johtaminen on tieteen ala siinä missä muutkin, eli johtaja voi olla ammatti. Hän toteaa myös, että Jyväskylän kaupungilla arvostetaan asiantuntijoita johtamisen kustannuksella, ja hänen mielestään ei voi olla samalla hyvä johtaja ja hyvä asiantuntija – toinen ominaisuus kärsii. Mielestäni hän kertoi hyvän esimerkin tästä: *”Kun pienyrittäjä omaa aluksi hyvän substanssiosaamisen, hänen yrityksensä kasvaa. Kasvava yritys vaatii erilaista johtamista, ja yrittäjän pitäisi pystyä luopumaan joko johtamisesta tai asiantuntijuudesta.”* Yhden kokeneen ja yhden

nuoren johtajan mielestä johtajalla tulee aina olla jotakin substanssiosaamista. Mielestäni tämä oli mielenkiintoinen asia selvittää.

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä osassa johtamista varsinkin silloin, kun ollaan paljon tekemisissä ihmisten kanssa. Nuoret johtajat kokevat olevansa hyvin sosiaalisia ja suosivatkin siksi face-to-face -keskusteluja paljon sähköisten vuorovaikutuskeinojen sijaan. Tärkeäksi johtajan tehtäväksi koetaan asioista tiedottaminen alaisille: mitä tehdään ja ennen kaikkea miksi näin tehdään. Tärkeää ei ole kertoa sitä, miten kyseinen asia hoidetaan. Johtajat toimivat selkänöjiana alaisilleen: positiiviset palautteet yhteisön toiminnasta alaisille, negatiiviset johtajalle. Kokeneiden johtajien haastatteluista käy ilmi, että he ovat pääosin paljon erilaisissa palavereissa ja kokouksissa, joten sähköpostivuorovaikuttaminen on pakollista. Totta kai kokeneetkin johtajat arvostavat face-to-face -kommunikointia ainakin alaistensa kanssa.

Talous kuuluu hyvin merkittävänä osana johtamiseen, mutta niin nuoret kuin kokeneetkin johtajat kertovat, että he eivät pysty talouteen paljon vaikuttamaan. Budjetti on annettu, ja siinä tulee pysyä. Osa kokeneista johtajista kertoo, että he halusivat vaikuttaa enemmän esimerkiksi menojen ja hankintojen suunnitteluun. Myös budjetissa pysymisestä tulisi palkita.

## **5 POHDINTA**

### **5.1 Johtopäätökset**

Tämä tutkimus osallistuu keskusteluun nykypäivän johtamisesta tuomalla esiin Jyväskylän kaupungin johtajien käsityksiä siitä, mitä he pitävät tärkeänä omassa johtamisessaan. Tutkimuksen tarkoitus on antaa toimeksiantajaorganisaatiolle lisätietoa siitä, millaista johtaminen on ja mitkä asiat koetaan nuorten ja kokeneiden johtajien mielestä tärkeiksi. Tutkimus antaa johtajien näkökulmia tutkittuihin asioihin, ja näin ollen parantaa kohdeorganisaation johtamisen kehittämistä ja vastaamista tulevaisuuden tarpeiden mukaisiksi.

Kohdeorganisaatiolle ei aiemmin ole tehty tutkimusta vastaavasta teemasta, joten voidaan olettaa, että tutkimus synnyttää uutta keskustelua ja tuo uusia näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen.

### **Muutosten merkitys johtamiseen**

Tutkimuksen tulosten mukaan Jyväskylän kaupungilla läpi viety organisaatiomuutos (USO 2013) on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen johtajien toimintaan. Useat johtajista mainitsivat, että organisaatiomuutos on tuonut haasteita heidän johtamistyöskentelynsä mutta toisaalta avannut myös mahdollisuuksia edetä uralla. Tutkimuksen mukaan tärkeät asiat onnistuneessa muutoksessa vastaavat Hirvikorven (2005) näkemystä: henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin on tärkeää yhdessä selkeän ja avoimen viestinnän kanssa. Vaikka usein muutos koetaan negatiiviseksi tapahtumaksi, voi sillä olla myös positiivisia merkityksiä. Tutkimustulosten mukaan muutokset organisaatiossa ovat avanneet uusia ovia ja uria johtajille, ja osa vastaajista oli päässyt nykyiseen asemaansa juuri organisaatiomuutoksen takia. Haastateltavat ymmärtävät, että muutoksia ei tapahdu vaan siksi, että halutaan muuttua. Taustalla on aina tarve muuttua. Myös tämä asia vahvistaa teorian ja käytännön yhtenäisyyttä.

Huttunen (1994) toteaa, että olipa organisaatio yksityinen tai julkinen, ei muuttumattomuuden varaan voi tulevaisuutta rakentaa. Julkinen sektori palvelee kansalaisia, yhteisöjä ja yhteiskuntaa, joten muutoksiin on varauduttava. Myös taloudellinen kehitys vaatii nopeasti muuttuviin olosuhteisiin sopeutumista. Kirjoittajan mielestä jäykät organisaatiot ovat tuloksellisen toiminnan esteitä. Pontevan (2010) mielestä muutokset kuuluvat organisaatioiden arkeen, joten suhtautuminen niihin ratkaisee sen selviydytäänkö niistä kunnialla.

Tutkimus vahvistaa teoreettista käsitystä muutosjohtamisesta. Eroja nuorten ja kokeneiden johtajien näkemyksissä ei löytynyt.

## **Innovatiivisuus ja uudistuminen**

Tutkimustulokset toivat esille, että Jyväskylän kaupungilla pyritään ja halutaan olla innovatiivisia. Kireä taloustilanne yhdessä muuttuvan työskentely-ympäristön kanssa ajavat työyhteisöjä kehittämään uusia ja tehokkaampia toimintatapoja. Seeck (2008) yksinkertaistaa innovoinnin kolmeen vaiheeseen: idean tuottamiseen, idean kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen omassa toiminnassa. Tutkimuksista kävi ilmi, että asia on juuri näin. Johtajat mainitsevat, että koko henkilöstö osallistuu innovointityöhön seuraamalla, miten muualla tehdään asiat (1. vaihe), ja mahdollisesti toimivan toimintamallin löydyttyä, asiaa pohditaan esimerkiksi johtoryhmissä (2. vaihe). Jos kyseinen malli on myös johtajien mielestä mahdollisesti toimiva, sitä kokeillaan käytännössä (3. vaihe). Seeck ja Eräkivi (2008) mainitsevat innovaatioiden nousseen 1980-luvulla suosioon Suomessa.

Isoaho (2009) mainitsee yhdeksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä innovatiivisen organisaation rakentamisen ja uusien toimintamallien kehittelyn. Sundquist (2013) esittää yhdeksi hyvän julkisen sektorin johtamisen kriteereistä uudistuminen. Tainion (2007) mielestä hyvä johtaja saa alaiset innostumaan ja sitoutumaan organisaation innovointityöhön.

Tässäkin asiassa käytännön tulokset tukevat siis hyvin teoriaa. Eroja nuorten ja kokeneiden johtajien välillä ei löytynyt innovoinnin merkityksestä, sillä 100 % haastatteluihin osallistuneista johtajista pitää uudistumista ja uusien toimintamallien kehittämistä tärkeänä osana tulevaisuutta.

## **Jatkuva kehittyminen**

Haastatellut johtajat ymmärtävät jatkuvan kehittymisen merkityksen hyväksi johtajaksi tulemiselle. Haastatteluista kävi ilmi, että työssä oppimisella on suuri merkitys johtajuuden oppimisessa. Myös esimieskoulutuksia arvostetaan. Kostamo (2004) pitää kirjaoppimista ja valmennuksia tärkeässä roolissa alkuun pääsemisessä johtamisessa, mutta vasta käytännössä soveltaminen on niiden todellinen arvo. Hän mainitsee kestäväksi johtamisajatuksiksi johtajan ja hänen johtamansa organisaation jatkuvan uudistamisen ja uudistumisen. Sydänmaanlakka (2012) painottaa uudistu-

misen merkitystä esitellessään älykkään johtamisen mallin. Hänen mielestään kaiken johtajuuden lähtökohta on onnistunut itsensä johtaminen. Koska johtaminen on toiseen ihmiseen vaikuttamista ja samalla johtajan perustehtävä, tulee johtajan ensiksi osata johtaa itseään, ennen kuin voi alkaa johtaa muita. Maxwellin (2008) mukaan kehittyminen hyväksi johtajaksi on aikaa vievä prosessi. Johtamistaito on kokoelma taitoja, joista melkein kaikki ovat opittavissa. Virtanen ja Stenvall (2010) pitävät uudistumisen taitoa yhtenä keskeisimmistä osasta julkista johtamista. Heidän mielestään elinikäinen oppiminen tuo parhaan tuloksen mitattaessa julkishallinnon johtajien hyvyksiä ja huonouksia. Kyvykkäät johtajat haluavat uudistua ja uudistaa toimintamallejaan. Myös Sundquist (2013) pitää osaamisen kehittämistä yhtenä julkisen sektorin johtamisen muotona. Tutkimustulokset vahvistavat teoreettista näkemystä johtajan jatkuvasta kehittämisestä ja sen tarpeellisuudesta.

Henkilöstökysely työhyvinvoinnista (2012) tukee tutkimustuloksia erittäin hyvin. Kyselystä kävi ilmi, että Jyväskylän kaupungin esimiehet ovat motivoituneita kehittämään omaa ammattitaitoaan ja pystyvät hyödyntämään osaamistaan työssään. Asteikot menevät yhdestä neljään siten, että yksi on ”täysin eri mieltä”, ja neljä on ”täysin samaa mieltä”. (Ks. kuvio 3.)



**KUVIO 3.** Esimiesten ammattitaidon kehittäminen. (Jyväskylän kaupunki 2012. Henkilöstökysely työhyvinvoinnista.)

Tuloksista kävi ilmi, että kohdejoukko pitää kaupungin tarjoamia jatkokoulutuksia merkittävässä roolissa heidän kehityksessään paremmaksi johtajaksi, ja koulutuksia tulisi saada lisää. Kuitenkin kuusi haastateltavaa seitsemästä oli sitä mieltä, että he kaipaisivat enemmän tukea ja koulutusta johtamiseen konsernihallinnon puolelta. Koulutukset ovat hyvin paljon painottuneita hallinnollisiin teemoihin itse johtamisen sijasta. Merkittäviä eroja nuorten ja kokoneiden johtajien väliltä ei löytynyt.

## Tulevaisuuden johtaminen

Kun tarkastellaan tulevaisuuden johtamista, voidaan huomata, että nuorten ja kokeneiden johtajien haastatteluista nousee kaksi hiukan erilaista näkökulmaa kyseiseen asiaan. Nuoret johtajat painottavat, että tulevaisuudessa johtamisen tulee olla mahdollisimman juttelevaa eikä ollenkaan auktoriteettiin perustuvaa. Hyvin tulosten aikaansaamiseksi johtajan tulee olla työntekijäläheinen, eräänlainen mahdollistaja. Johtaminen muuttuu heidän mielestään enemmän asiantuntijoiden johtamiseksi. Tällöin johtajan substanssiosaaminen ei ole niin keskeisessä roolissa kuin aiemmin. Nuoret johtajat pitävät valmentavaa johtamistapaa tulevaisuuden johtamistapana.

Kokeneet johtajat puolestaan näkevät, että vaikka tulevaisuuden johtaminen muuttuu yhdessä muuttuvien arvojen ja asenteiden kanssa, on olemassa eräänlaisia perusajatuksia, jotka ovat ja pysyvät. Kokeneiden johtajien mielestä johtaminen on silloin parasta, kun työt saadaan hoidetuksi parhaalla mahdollisella tavalla: tarkoittipa se sitten hyvää organisointia ja hallintoa tai valmentavaa johtamista.

Teoriapohja puoltaa kumpaakin näkemyksestä tulevaisuuden johtamisessa. Havunen (2007) esittää valmentavan johtajuuden olevan tulevaisuuden johtamistapa, koska johtamiskulttuuri on muuttunut siten, että henkilöstöä pidetään nyt voimavarana ja heihin tulee panostaa. Valmentava johtaja auttaa alaisia löytämään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet ovat siis yhteisiä koko työyhteisössä. Bass (1990) esittää niin sanotun transformatiivisen johtajuuden käsitteen, joka liittyy valmentavaan johtamiseen. Transformatiivinen johtaja on kiinnostunut alaisten jaksamisesta työssään. Hän myös pyrkii saamaan yksilöt tietoisiksi ryhmän parhaasta ja näin ollen kaikki tavoittelemaan ryhmän hyötyä. Hänen keinojaan on alaisten inspiroiminen omalla karismallaan, emotionaalisten tarpeiden huomiointi ja älyllinen stimulointi.

Virtanen ja Stenvall (2010) painottavat, että koska julkisten organisaatioiden johtamisessa on siirrytty byrokratiasta kohti tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta tukevia malleja, on ymmärretty, että tulevaisuudessa organisaatioiden tulee olla enemmän kustannustehokkaita ja resurssien käyttö pitää saada maksimoitua. Julkisen johtami-

sen ammattitaito perustuu tietoon, mutta näiden tietojen soveltaminen ja jakaminen ovat keskeisessä roolissa tulevaisuudessa. Koska julkiset johtajat ovat sanan mukaan julkisia, heidän toimiaan seurataan tarkasti, ja näin ollen johtajan tulee olla hyvin tavoitteellinen ja tuloksellinen.

Tuloksista kävi ilmi, että kaikki haastateltavat pitivät alaisten mukaan ottamista ongelmien ratkaisuun tärkeänä ja että suurimmat haasteet tulevaisuuden johtamisessa liittyvät talouteen, eläköitymiseen, onnistuneeseen rekrytointiin ja jatkuviin muutoksiin. Sitran (Julkishallinnon johtaminen) artikkelissa esitetään, että julkishallinnon johtamisen suurimmaksi haasteeksi nousee tuottavuuden kehittäminen, niukkuuden johtaminen, ikääntyminen ja työhyvinvointi. Iän huomioon ottaminen johtamisessa (Pirnes 2003), eli niin kutsuttu ikäjohtaminen, on noussut vahvasti esille tämän vuosituhannen alussa. Ikääntyvillä ihmisillä on piileviä voimavaroja, joita tulisi saada organisaation käyttöön. Kostiaisen (2012) mukaan rakenteellisten uudistusten lisäksi tarvitaan myös toiminnallisia uudistuksia julkisella sektorilla. Toimintatapojen uudistamisessa kysymys on johtamisesta ja sen neljästä osa-alueesta: konsernin johtamisesta, innovaatiojohtamisesta, verkostojohtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Nämä teoreettiset viitekehykset tukevat tutkimustuloksia.

### **Johtaa vai hallita?**

Tutkimuksista kävi ilmi, että suurimmat erot nuorten ja kokeneiden johtajien välillä liittyvät johtamisen ja hallinnon erotteluun ja varsinkin niiden merkitykseen heidän omassa esimiestyöskentelyssään. Nuoret johtajat pyrkivät toimimaan mahdollisimman paljon johtamiseen liittyvien asioiden parissa hallinnollisten toimien sijaan, kun taas kokeneet johtajat kokevat sekä johtamisen että hallinnolliset toimet tärkeäksi osaksi esimiestyötään. Totta kai myös nuoret johtajat kokevat hallinnolliset tehtävät tärkeiksi mutta eivät läheskään yhtä mielekkäiksi kuin mitä kokeneet johtajat.

Ekman (2004) erottelee hallinnon ja johtajuuden seuraavasti: hallinto on suunnitella ja suunnitelmien seuranta, strategista työtä, joka voidaan suorittaa kaukana henkilökunnasta. Johtajuus puolestaan on kirjoittajan mielestä organisaation yhteishengen ja yhteisten arvojen luomista, jossa tärkeänä osana on johtajan ja työntekijän

fyysinen läheisyys. Maxwell (2008) kiteyttää asian niin, että johtaminen on ihmisiin vaikuttamista ja hallinto on järjestelmien ja prosessien ylläpitämistä.

Karkeasti sanottuna tutkimuksesta kävi ilmi, että nuoret johtajat suosivat enemmän ihmisten johtamista, kun taas kokeneet johtajat pitävät sekä ihmisten johtamista, että asioiden johtamista yhtä tärkeinä. Nuorille on tärkeää, että työyhteisö saadaan puhaltamaan yhteen hiileen ja että työntekijät viihtyvät työssään. Kokeneet johtajat puolestaan pitävät tärkeänä, että työyhteisölle asetetut tavoitteet saavutetaan. Heidän mielestään niiden saavuttamiseksi tarvitaan sekä onnistunutta ihmisten että asioiden johtamista.

Kostamon (2004) mielestä ihmisten johtaminen (leadership) on enemmän johdattamista, kun taas asioiden johtaminen (management) on esimerkiksi liikkeenjohtamista. Kirjoittajan mielestä ihmisten johtaja johtaa enemmän henkilökohtaisilla kyvyillään, kun taas asioiden johtaja johtaa kykyjensä lisäksi asemaansa kuuluvalla toimivallalla. Kirjoittajan mielestä pelkkä ihmisten johtaminen ei tuo parasta mahdollista tulosta organisaatiolle, koska se käsittää vain vuorovaikutustaitojen prosessin. Hyvässä johtajuudessa huomioidaan kumpikin näkökulma: hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi tarvitaan myös strategista ja operatiivista kyvykkyyttä (esimerkiksi tulosten saavuttaminen, kannattavuus ja vaikuttaminen, rakenteet sekä prosessit). Myös Isoahon (2009) mielestä parhaassa tapauksessa johtajat osaavat sekä ihmisten että asioiden johtamisen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan siis todeta, että kokeneiden johtajien monimuotoisemmat esimiestyöskentelymallit tukevat teoreettista viitekehystä erinomaisesti.

### **Johtaminen – synnynnäinen ominaisuus vai mahdollisuus kaikille?**

Tarkasteltaessa johtamista synnynnäisenä ominaisuutena tutkimustulosten perusteella niin nuoret kuin kokeneetkin johtajat pitävät synnynnäisten ominaisuuksien lisäksi kouluttautumista tärkeässä roolissa hyväksi johtajaksi tulemisessa. Tuloksista kävi ilmi, että kokeneet johtajat pitävät synnynnäisiä ominaisuuksia (kuten auktoriteettia, halu toimia johtajana, karismaa ja kykyä ohjata ihmisiä) tärkeämmässä roolis-



sa kuin nuoret johtajat, vaikka kumpikaan kohdejoukko ei poissulje synnynnäisten ja kehitettävissä olevien ominaisuuksien merkitystä johtajuudessa. Tärkein synnynnäisistä ominaisuuksista johtajalle koetaan olevan auktoriteetin.

Teoreettinen viitekehys tukee jatkuvan kehittymisen merkitystä hyväksi johtajaksi tulemisessa. Maxwellin (2008) mielestä jotkut syntyvät lahjakkaampina kuin toiset, mutta johtaminen on kokoelma taitoja, joista melkein kaikki on opittavissa. Bennis ja Nanus (1986) osoittavat, että ennen johtamistaitoja pidettiin pelkästään synnynnäisinä lahjoina. Johtajaksi synnyttiin, eikä kohtaloa voinut muuttaa opiskelemalla tai tietoa hankkimalla.

Järvisen (2006) mielestä johtajaksi ei synnytä, vaan kyse on taidoista, jotka voidaan oppia. Tärkein kysymys on halutaanko oppia ja kehittyä.

Kostamon (2004) mielestä johtajuuden voidaan nähdä olevan synnynnäinen ominaisuus, kun asiaa tarkastellaan johdettavien näkökulmasta. Hänen mielestään karisma on tärkeää johtajuudessa. Synnynnäiset ominaisuudet antavat hyvän pohjan toimia johtajana, mutta se ei missään nimessä tarkoita sitä, että kaikista karismaattisista henkilöistä tulisi hyviä johtajia. Karisma ei kerro mitään johtamisen laadusta tai strategisesta kyvykkyydestä.

Bass (1990) pitää myös johtajien karismaa tärkeänä osana johtamista, kun se suunnataan alaisten inspiroimiseen valmentavassa johtamisessa. Juuti (2006a) on sitä mieltä, että johtajan ominaisuudet ovat osin synnynnäisiä ja osin opittuja. 1900-luvun alussa johtajuutta pidettiin vielä synnynnäisenä ominaisuutena, 1980-luvulla tultiin vaiheeseen, jossa minkään yksittäisen näkökulman ei voitu nähdä selittävän johtajuutta, vaan siihen tarvitaan eri näkemyksiä integroiva malli.

Järvisen (2006) mielestä valta-asema tuo johtajalle auktoriteettia alaisiinsa nähden riippumatta siitä, käyttikö hän sitä vai ei. Kirjoittajan mielestä esimies, joka ei halua toimia saamansa vallan käyttäjänä, ei voi menestyä tehtävässään.

Erot nuorten ja kokeneiden johtajien välillä ovat hyvin pieniä, kun puhutaan synnynnäisten ja opittujen ominaisuuksien eroista. Tulosten mukaan nuoret painottavat

opittuja ominaisuuksia hiukan enemmän kuin kokeneet johtajat. Karisma ja auktoriteetti ovat tärkeä osa johtajuutta tutkimusten mukaan. Tutkimustulokset tukevat teoreettista viitekehystä.

### **Johtaminen ammattina**

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että johtamisen näkeminen ammattina erottaa haastateltavien mielipiteet hyvinkin laajasti. Mielipiteet eivät eroa nuorten ja kokeneiden johtajien välillä, vaan kaksi nuorta ja kokenutta ovat yhtä mieltä, yksi nuori ja kokenut toista mieltä ja yksi kokenut kolmatta mieltä asiasta. Tuloksista käy ilmi, että johtaja nähdään ammattina ylimmällä johtamisen tasolla (esimerkiksi kaupunginjohtaja), johtaminen on osa esimiestyöskentelyä, jossa johtajalla tulee olla myös substanssiosaamista. Lisäksi johtajana toimimisen tulisi olla ammatti ja tieteenala siinä missä muutkin.

Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan julkisesta johtamisesta on tullut ammatti, ja tulevaisuudessa johtamisosaamista arvostetaan yhä enemmän. Johtamistehtävät eivät ole palkinto pitkään jatkuneesta urasta, eikä vankka substanssiosaaminen johtamansa organisaation alalta ole edellytys johtamistehtävässä toimimiselle. Johtamisosaamisella on iso merkitys sille, kuinka hyvin johtaja osaa johtaa. Kirjoittajien mielestä hyvä asiantuntija ei välttämättä ole hyvä johtaja. Myös Lönnqvist (2007) pitää johtamista ammattina.

Teoriat tukevat siis yhden haastatellun johtajan näkökulmaa siitä, pitäisikö johtaminen nähdä ammattina. Tämä on mielenkiintoinen asia ja yksi tulevaisuuden johtamisen mahdollinen näkökulma. Toisaalta teoreettiset lähteet eivät sano, ettei johtaminen voisi olla tulevaisuudessakin osa jotakin suurempaa, esimerkiksi osa esimiestyöskentelyä.

### **Julkisen ja yksityisen sektorin erot**

Tutkimustulokset osoittavat, että nuoret ja kokeneet johtajat pitävät samoina eroja julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajuudessa. Julkinen sektori on voittoa tavoittelematonta, joten tulospaineeet ovat siellä pienemmät. Julkisella sektorilla pal-

vellaan kahta johtoa, ja johtajan päätösvalta on pienempi sekä päätösten nopeus hitaampaa. Tulokset osoittavat, että työpaikka on paremmin turvattu julkisella sektorilla.

Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan julkisen ja yksityisen sektorin johtamisessa on joitakin eroja, mutta enemmän niissä on yhteisiä tekijöitä. Eroiksi kirjoittajat mainitsevat julkisen sektorin johtajan tasapainoilun politiikan, intressiryhmien ja sisäisen johtamisen välillä, jota ei yksityisellä puolella välttämättä ole. Myös päätöstentekoa on rajoitettu julkisella sektorilla esimerkiksi työpaikkojen turvaamisella pysyvillä virkasuhteilla. Johtaminen on enemmän suostuttelevaa julkisella sektorilla.

Vaikka tutkimustulokset osoittavat, että eroja ei löytynyt nuorten ja kokeneiden johtajien välillä, ovat kohdejoukon tulokset hyvin linjassa teoreettisen kirjallisuuden kanssa.

### **Vuorovaikutus ja toimivalta**

Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa varsinkin valmentavassa johtamistyylissä. Tutkimustulokset osoittavat, että nuoret johtajat ovat hyvin sosiaalisia ja pyrkivät olemaan paljon vuorovaikutuksissa alaisiinsa fyysisesti. Kokeneiden johtajien aika menee erilaisissa kokouksissa ja palavereissa, joten se vaikuttaa suoraan siihen, miten paljon johtamiseen vaadittavaa kanssakäymistä alaisten kanssa ehtii suorittaa. Kaiken kaikkiaan tulokset osoittavat, että haastatellut johtajat ovat helposti lähestyttäviä ja ovat hyviä vuorovaikutustaidoiltaan. Epäviralliset keskustelut koetaan tärkeäksi osaksi vuorovaikutustaitojen kehittymisessä. Ne myös auttavat innovointityössä ja ongelmien ratkaisussa.

Palautteen antaminen ja saaminen on merkittävässä osassa kehittymistä hyväksi johtajaksi. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että vaikka palautteen saaminen omasta johtamisesta koetaan tärkeäksi, ei kohdejoukko saa sitä niin paljon kuin haluaisi. Kuusi haastateltavaa seitsemästä kertoo, että he eivät saa säännöllistä ja rakentavaa palautetta omasta johtamistyöskentelystään. Tutkimustuloksia tukee aiemmin Jyväskylän kaupungilla suoritettu työhyvinvointikysely esimiehille (2012). Palautteen antaminen sai huonoimmat arvot omissa teemoissaan.



**KUVIO 4.** Palaute esimiestyöskentelystä (Jyväskylän kaupunki. 2012. Henkilöstökysely työhyvinvoinnista.)

Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan julkisen johtajan yksi keskeisimmistä osaamisalueista ovat vuorovaikutussuhteet, ja ne tulevat korostumaan tulevaisuudessa erityisesti poliittisten päätöntekijöiden ja ylimpien virkamiesten välillä. Kirjoittajien mielestä hyvä vuorovaikuttaminen on kaksisuuntaista: johtajan tulee pystyä kertomaan asiansa ympäristölleen, ja samalla hänen tulee osata vastaanottaa johdettavien ajatuksia ja kommentteja. Lindroos ja Lohivesi (2010) kertovat kommunikoinnin olevan merkittävässä roolissa työyhteisöjen ja ihmisten johtamista. Ihmisten motiivointi on tärkeä osa johtamista, ja se on myös läheinen osa kommunikaatiota. Kun asioista tietää enemmän, on valmis tekemään myös enemmän. Ekmanin (2004) mielestä avain johtajuuteen ovat epäviralliset keskustelut, tai kuten hän niitä nimittää, käytäväkeskustelut. Tieto jalostuu ja leviää työntekijöiden kesken epävirallisia keskusteluja pitkin. Kotter (1990) listaa hyvät vuorovaikutussuhteet organisaatiossa ja sen koko toimialalla yhdeksi tuloksellisen johtajuuden vaatimuksista yhdessä laajan toimialan tuntemuksen, maineen, hyvien ihmissuhdetaitojen ja motivaation kanssa. Myös Pohjanheimo (2012) pitää vuorovaikutustaitoja tärkeänä osana vaikuttamista, joka puolestaan on muun muassa vuorovaikuttamista.

Myös tässä teoria puoltaa käytäntöä. Erot nuorten ja kokeneiden johtajien vuorovaikutustaidoissa ovat pienet.

Tutkimustulokset osoittavat, että nuoret ja kokeneet johtajat tietävät pääasiassa, mitä saavat tehdä ja mitä eivät. Toimivallan harmaita alueita on tullut organisaatiomuutoksen jälkeen. Koska se on niin tuore asia, ei kaikille haastateltaville ollut selvää, kuka mitäkin asiaa esimerkiksi konsernihallinnossa hoitaa. Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan toimivalta tulisi olla selkeänä tiedossa johtajalle. Toimivalta merkitsee mahdollisuutta ja velvollisuutta vallankäyttöön. Myös Maxwell (2008) pitää vaikutusvaltaa tärkeänä: todellinen johtajuus saavutetaan vaikutusvallan kautta.

Myös Pohjanheimo (2012) pitää valtaa yhtenä kolmesta keskeisestä tekijästä johtajuudessa. Kirjoittajan mielestä vastuun ja vallan tulisi olla tasapainossa. Tutkimustulokset ja teoria on yhteneväisiä jälleen. Eroja nuorten ja kokeneiden johtajien väliltä ei löydy.

## 5.2 Tutkimuksen hyöty kohdeorganisaatiolle

Muuttuva toimintaympäristö vaatii kunnilta uusia toimintatapoja palveluista linjatesa. Tuloksellisuus syntyy yhteistyöstä johtajien, henkilöstön ja palveluiden käyttäjien toimesta. Keskeistä palveluyksiköiden onnistuneessa johtamisessa on selkeät tavoitteet, avoimuus, verkostomainen toimintatapa, luottamuksen synnyttäminen ja oman toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen.

Tässä tutkimuksessa toivottiin organisaatiolle tietoa esimiestyöstä ja johtamisesta, ja siitä, ovatko uudet johtajat omaksuneet erilaisia johtamistapoja kuin kokeneemmat yksiköiden johtajat. Eroja on tärkeä löytää, koska mikäli uusilla johtajilla on uusia ja toimivia toimintamalleja, tulee ne saada myös kokeneiden johtajien käyttöön. Toisaalta tutkimus tuo esille myös sellaisia tärkeitä toimintamalleja, jotka on omaksuttu niin nuorten kuin kokeneidenkin johtajien toimesta. Myös näiden yhteisesti hyväksi todettujen toimintamallien löytäminen on tärkeää, koska näin saadaan tietoa siitä, missä ollaan jo hyviä ja mitkä mallit toimivat johtamisessa toimialasta riippumatta Jyväskylän kaupungilla. Eroja on tärkeä löytää myös sen takia, että näin voidaan tehostaa johtamistoimintaa ja kehittää sitä tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Suurten ikäluokkien eläköityminen tuo omat haasteensa myös johtamiseen tulevaisuudessa, ja niihin haasteisiin pitää pystyä vastaamaan jo nyt.

Jyväskylässä työelämän kehittämishankkeet, esimieskoulutukset ja johdon koulutukset on suunnattu vahvistamaan näitä tuloksellisuutta vahvistavia taitoja edelleen hyväksi palveluksi asiakkaille. Tutkimuksen hyöty kohdeorganisaatiolle on **arviointi** ja **tiedon tuottaminen** siitä, kuinka nämä toimenpiteet on omaksuttu ja hyödynnetty omassa johtamistyössä.

Tuloksellisuuden kehittäminen onnistuu parhaiten johtajien ja henkilöstön välisessä yhteistyössä. Työelämän kehittämisen painopisteiksi Jyväskylän kaupungilla on nostettu johtaminen, tuloksellisuus, osaaminen ja työhyvinvointi. Näillä keinoilla parannetaan työelämän laatua ja tuloksellisuutta.

Tavoitteena tutkimuksessa oli löytää eroavaisuuksia johtajien toimintatavoissa Jyväskylän kaupungilla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää teorian ja käytännön mahdollista yhteneväisyyttä. Henkilökohtaisena tavoitteena minulla oli löytää hyviä keinoja kehittää omaa johtajuutta tutkimustuloksia ja teoriaa apuna käyttäen.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että johtaminen omaksutaan hiukan eri tavalla nuorten ja kokeneiden johtajien toimesta. Lisäksi teoriapohja tukee tutkimustuloksia.

Tärkeää tutkimuksessa on mielestäni se, että siitä saadut tutkimustulokset toimivat erinomaisina signaaleina toimeksiantajaorganisaatiolle siitä, miten tutkitut asiat koetaan heidän organisaatiossaan ja heidän johtajiensa toimesta. Haastattelujoukko oli valittu jo valmiiksi, ja siihen ovat varmasti omat syynsä. Mielestäni haastateltavat olivat erittäin hyviä ja kaikki haastatteluihin osallistuneet johtajat osallistuivat aktiivisesti keskusteluun.

Kuten jo aiemmin mainittiin, tutkimuksen tavoite ei ollut löytää absoluuttista faktaa siitä, miten johtaminen koetaan Jyväskylän kaupungilla, vaan tarkoituksena oli löytää hyviksi todettuja toimintamalleja johtamiseen. Tutkimuksen jälkeen kohdeorganisaatio voi hyödyntää tutkimustuloksia parhaalla näkemällään tavalla.

Olen pitänyt alusta alkaen tärkeänä, että tutkimuksestani on oikeasti hyötyä toimeksiantajalle, ja uskon, että siitä on hyötyä Jyväskylän kaupungille. Voidaan siis sanoa, että mielestäni tavoitteisiin päästiin tutkimuksissa erittäin hyvin.

Henkilökohtainen tavoite täyttyi myös erinomaisesti. Opin paljon haastattelumenetelmistä, itse haastatteluista ja niiden suorittamisesta, aikataulutuksesta, tulevaisuuden johtamisesta, johtamisen ja hallinnon eroista, synnynäisten ja opittujen ominaisuuksien merkityksestä, johtamisen kokonaisuudesta sekä jatkuvan kehittymisen

tärkeydestä. Kiitos tästä kuuluu teoreettiselle aineistolle, kohdeorganisaatiolle ja varsinkin haastatteluihin osallistuneille johtajille.

### 5.3 Kehitysideat ja jatkotutkimusaiheet

#### Kehitysideat

Tutkimuksista kävi ilmi, että palaute koetaan tärkeäksi osaksi johtajuudessa kehittymistä. Kuitenkin systemaattinen palautteen antaminen johtamisesta puuttuu liki täysin. Kehittävän palautteen antaminen on hankalaa, mutta tärkeää, joten siihen pitäisi mielestäni panostaa enemmän.

Innovointi koettiin myös tärkeäksi osaksi varsinkin tulevaisuutta, joten siihen tulisi myös panostaa entistä enemmän. Luovuuden tukeminen ja toimintojen jatkuva kehittäminen mahdollistaa menestyksen tulevaisuudessa. Toki Jyväskylän kaupungilla on paljon tapahtunutkin tämän asian osalta lähihistoriassa, mutta innovointityötä ei tule koskaan lopettaa. Innovointia tulisi kannustaa esimerkiksi erilaisilla kannustinmenetelmillä.

Kaupungin tarjoamat koulutukset koettiin pääsääntöisesti hyviksi ja erittäin tärkeiksi, mutta niissä voisi panostaa myös johtamiseen hallinnon lisäksi. Kuten teoria ja tutkimukset osoittavat, parhaat tulokset tulevat syntyvät johtamisen ja hallinnon yhteistyöstä, eikä niitä tulisi erotella toisistaan. Uskon, että tulevaisuudessa hyvän johtamisen rooli korostuu esimiestyöskentelyssä, joten siihen tulisi jo nyt panostaa. Asiantuntijaosaamisen lisäksi osaamisen kehittämistä tulisi saada myös johtamisosaamisessa. Tiimityöskentely yleistyy mahdollisesti tulevaisuudessa ja johtajista tulee enemmän asiantuntijoiden johtajia, joten johtamisosaaminen korostuu silloin. Johtamisesta on siis tulossa ammatti, ja mielestäni näin se pitäisikin olla. Tämä teema on läheisessä yhteistyössä palautteen antamisen ja saamisen kanssa. Kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja tulisi pyrkiä parantamaan niin johtajien kuin työntekijöidenkin tasoilla.

Teoria-aineisto puolsi kokeneiden johtajien näkemyksiä johtamisen ja hallinnon merkityksestä nuoria johtajia paremmin. Myös nuorten mielenkiinto pitäisi herättää hallinnollisiin asioihin.

Tulevaisuuden haasteiksi johtamisessa tutkimustulokset nostavat jatkuvan muutoksen, talouden sekä eläköitymisen. Kohdeorganisaation tulisi keskittyä näihin asioihin tarkasti, sillä ne nousivat esille kaikilta haastateltavilta.

Tutkimustulokset osoittavat, että haastateltavat eivät koe konsernihallinnon tukevan heidän johtamistaan riittävästi. Osittain tämä johtuu siitä, ettei johtamiseen suunnattuja koulutuksia koeta olevan riittävästi, mutta heidän arkipäivän johtamistaan tulisi myös tukea paremmin.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Kuten aiemmin jo mainittiin, tässä tutkimuksessa kohdejoukko koostui pelkästään naisista, ja olisi mielenkiintoista selvittää, vaikuttaako sukupuoli tai ikä johtamiseen. Teoria puoltaa sitä faktaa, että sukupuolella ei ole merkitystä nykyisin, mutta olisi silti mielenkiintoista nähdä, onko näin todella myös julkisessa organisaatiossa.

Mielestäni onnistuin laatimaan hyvät ja kattavat teemahaastattelut, ja ne sujuivat kaikin puolin onnistuneesti siihen nähden, että en ollut aiemmin suorittanut kyseisenlaisia haastatteluja. Näin jälkeempäin ajateltuna haastattelut olisivat voineet kuitenkin keskittyä tarkemmin johonkin yksittäiseen ongelmaan. Tutkimuksen rajaus jäi hiukan laimeaksi. Tarkasteltaessa johtajuutta kokonaisuutena, se avaa mahdollisuuksia erittäinkin laajoihin tutkimuksiin. Jatkotutkimusaiheita johtamisesta siis löytyy varmasti lisää esimerkiksi muutosten vaikuttamisesta johtamiseen, iän huomioon ottamisesta johtamisessa ja vuorovaikutustaitojen merkityksestä johtajien ja johdettavien saumattomassa yhteistyössä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää esimerkiksi valmentavan johtajuuden vaikutusta organisaation tulokseen ja tuloksellisuuteen.



## LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.

Barley, S. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*.

Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*.

Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Suomentaja P. Rajala. *Ekonomia – sarja*. Helsinki: Weilin + Göös.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Ruotsinkielisestä alkuteoksesta *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Juva: WS bookwell.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum Media.

Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa. Naiset ja johtaminen. Vantaa: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Yliopistonpaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Huttunen, P. 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa - yhtymäjohtaminen. Espoo: Weilin + Göös.

Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa: Haasta itsestäänselvyydet. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Julkishallinnon johtaminen. N.d. Johtaminen haasteiden edessä. Viitattu 14.3.2013

<http://www.sitra.fi/julkishallinnon-johtaminen>

Juuti, P. 2006a. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Jyväskylä pähkinänkuoressa. 2013. Jyväskylän kaupungin Internet-sivut. Viitattu 17.4.2013. <http://jyvaskyla.fi/info/pahkinankuoressa>

Jyväskylän kaupunki. 2012. Henkilöstökysely työhyvinvoinnista. Esimiehet.

Jyväskylän kaupunki. 2012. Henkilöstöyksikkö. Henkilöstökertomus.

Jyväskylän kaupunki. Henkilöstöyksikkö. Prosessi- ja organisaatiokaaviot.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Helsinki: WSOYpro. Elektroninen aineisto. Viitattu 19.4.2013.

[http://onlinepalvelu.sanomapro.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=06jo337745](http://onlinepalvelu.sanomapro.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=06jo337745)

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum Media.

Kostiainen, J. 2012. Uudesta johtajuudesta voimaa muutokseen. Viitattu 14.3.2013. <http://www.sitra.fi/artikkelit/2012/uudesta-johtajuudesta-voimaa-muutokseen>

Kotter, J., P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 2. painos. Helsinki: Weilin + Göös.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 14.3.2013.

[http://onlinepalvelu.sanomapro.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=10or371442](http://onlinepalvelu.sanomapro.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=10or371442)

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.

Maxwell, J. 2008. Johtajuus – Mitä jokaisen johtajan tulee tietää. Englanninkielisestä alkuteoksesta Leadership 101. Suomentanut Kai Takkula. Hämeenlinna: Päivä osakeyhtiö

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otava.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOYpro.

Seeck, H. & Eräkivi, O. 2008. Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisoppien käyttö vuosikatsauspuheessa Suomen metsä- ja metalliteollisuudessa 1980–2005. Hallinnon tutkimus.

Sundquist, S. 2013. Kuntaliitto. Laatu ja johtaminen – työkalupakki kunnossa? Julkisen sektorin hyvän johtamisen laatukriteerit. Viitattu 19.4.2013.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/arviointi-laatu/hankkeet/2013-05-02-laatuseminaari-aineistot/Documents/Sundquist%20Laatukriteerit%20info.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media.

Tainio, R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun teemat

#### Päivittäisjohtaminen

1. Miten on päätyttyä esimieheksi? Paljonko alaisia on?
2. Mistä johtaminen koostuu?
3. Mitä arvostat työssäsi?
4. Mikä on vahvuutesi johtajana?
5. Missä johtamisen osa-alueessa tarvitsisit kehitystä?
6. Palautteen antaminen ja saaminen
7. Työn haastavuus.

#### Tulevaisuuden johtaminen ja kehittyminen

1. Syntykö organisaatiossa uusia ideoita?
2. Ketkä osallistuvat innovointityöhön?
3. Miten itse uudistut tai päivität osaamistasi?
4. Esimiesten jatkokoulutus: Koetko tarvitsevasi jatkokoulutusta esimiestyöhön?
5. Miten itse näet johtamisen muutoksen? Onko sellaista tapahtunut/tapahtumassa?
6. Mikä on mielestäsi tulevaisuuden johtamisen suurimmat haasteet?

#### Esimiesosaaminen

1. Millainen ilmapiiri teillä on työskennellä? Mitkä ovat johtaneet tähän?
2. Hallinto (suunnittelu, strategia, ongelmien ratkaisu) vs Johtajuus (yhteishenki, arvot)
3. Käytätkö tarpeeksi aikaa itse johtamiseen hallinnon sijaan?
4. Käytäväkeskustelut (tukevatko myös virallisia keskusteluja?)
5. Luottamus (johtajaan ja alaisiin)
6. Johtajan toimivalta (mitä tehdä ja mitä ei)

#### Johtamisosaaminen

1. Voiko esimieheksi ”syntyä” vai vaatiiko se osaamisen kehittämistä?
2. Yksityinen vs. julkinen johtaminen

3. Mitkä ovat tuloksekkaan ja tehokkaan johtajan ominaisuudet
4. Koetko itse osaavasi jotain mitä kokeneet/nuoret eivät osaa?
5. Näkökulmana ikä ja sukupuoli – vaikuttavatko johtamiseen?

### **Esimiestaidot**

1. Johtamismallit
2. Delegointi
3. Johtamisen tukeminen (ylimmän johdon osalta)
4. Johtaja ammattina
5. Vuorovaikutus johtamisen osana
6. Taloudenhallinta/ seuranta. Talouden suunnittelu, kustannusten hallinta, tunnusluvut.