

Marja-Liisa Manka, Laura Bordi
ja Kirsi Heikkilä-Tammi

Perusasioista pieniin ihmeisiin

– kuntajohtamisen kuva

Perusasioista pieniin ihmeisiin
– kuntajohtamisen kuva

Marja-Liisa Manka, Laura Bordi
ja Kirsi Heikkilä-Tammi

Perusasioista pieniin ihmeisiin

– kuntajohtamisen kuva

KAKS – KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

PERUSASIOISTA PIENIIN IHMEISIIN
– KUNTAJOHTAMISEN KUVA

Kunnallisan kehittämissäitiön
Polemia-sarjan julkaisu nro 88
© Pole-Kuntatieto Oy ja kirjoittajat

Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala 2013
ISBN 978-952-5801-67-5 (nid.)
ISBN 978-952-5801-68-2 (PDF)
ISSN 1235-6964

Sisällys

ESIPUHE	7
TIIVISTELMÄ	9
JOHDANTO	12
Henkilöstö tuloksentekijänä	12
Mikä rasittaa kuntatyöntekijöitä?	13
Työhyvinvoinnin uudelleenajattelu	14
MODERNIN JOHTAMISEN TAUSTATEORIAT	17
Perinteinen johtajuus	17
Uudistava johtajuus	19
Aito johtajuus	20
Tunneälykäs johtajuus	21
Jaettu ja vuorovaikutteinen johtajuus	23
Hyvän johtamisen piirteet	26
AINEISTO, MENETELMÄT JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
Vastaajat	28
Tutkimuskysymykset	29
Menetelmä	30

TULOKSET	32
Hyvät johtamiskokemukset	32
Hyvän johtamisen tilanteet	32
Mikä teki johtamisesta hyvää?	33
Huonot johtamiskokemukset	42
Huonon johtamisen tilanteet	42
Mikä teki johtamisesta huonoa?	43
Jos ihme olisi tapahtunut	54
Ihmeestä yleisesti	54
Missä ihme näkyisi?	56
Mitä tietoa, taitoa tai tukea ihme vaatisi?	69
JOHTOPÄÄTÖKSET	75
Tausta	76
Perinteinen johtaminen vallalla	76
Modernista johtamisesta esimerkkejä	79
Voimavarat käyttöön – se ei maksa mitään	80
Hyvän johtamisen huoneentaulu	82
Lähteet	85

Esipuhe

Kaikki sen tietävät. Johtaminen on haastava laji. Jostain syystä se vaikuttaa olevan sitä erityisesti kunnissa ja niiden organisaatioissa.

KAKS – Kunnallisan kehittämissätiö halusi selvittää, miten johtamisen kokevat n. 420 000 kuntien työntekijää. Yksinkertaisesti: Millaista on johtamisen arki kunnissa? Onko se ollut hyvää vai huonoa? Minkälaista olisi johtaminen parhaimmillaan?

Pyysimme ammattijärjestöt mukaan perkaamaan kuntajohtamisen kuvaa. Tähän selvitykseen osallistuivat keskeiset kunta-alan ammattijärjestöt: JHL, Juko, Jyty, KTN, OAJ, Super ja Tehy. Tästä kiitos järjestöille ja etenkin niille aktiiveille, joiden vastausten perusteella tämä selvitys on tehty.

Kunta-alan ammattijärjestöjen luottamushenkilöiltä kysyttiin, millaista johtamista he ovat omassa työssään kohdanneet. Selvityksen kokosi Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos professori Marja-Liisa Mankan johdolla. Vastauksista on koottu tämä Polemia-julkaisu *Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva*.

Toivomme, että tämä selvitys edistää entistä parempaa johtamista murroksessa olevassa kuntakentässä.

Helsingissä tammikuussa 2013

Antti Mykkänen
asiamies

KAKS – Kunnallisan kehittämissätiö

Tiivistelmä

Kunta-alan johtamisen ajankuva -raportti perustuu ammattijärjestöjen luottamushenkilöiden tämän hetken kuntajohtamista koskevaan näkemykseen. Luottamushenkilöt saivat vastattavakseen kolme kysymystä syksyllä 2012: heitä pyydettiin kertomaan hyvän ja huonon johtamisen kokemuksiaan. Lisäksi luottamushenkilöitä pyydettiin kuvittelemaan johtamisen ihmettä ja siihen tarvittavia eväitä. Internetkysely lähetettiin seitsemän kunta-alan ammattijärjestön 3 733 luottamushenkilölle, joista 721 vastasi kyselyyn. Aineistoa kertyi runsaasti, ja sitä käsiteltiin laadullisen tutkimuksen menetelmin sisällönanalyysillä.

Aineistosta sai lohduttoman kuvan kunta-alan johtamisesta ja toiveen perusasioiden kuntoon laittamisen tarpeesta. Johtaminen nojautui pitkälti vanhaan perinteeseen, mikä ei enää nykytilanteessa toimi. Äärimmillään huono johtaminen ilmeni epäasiallisuutena, huonona käyttäytymisenä ja jopa lakien noudattamattomuutena.

Taustalla heijastui ihmiskäsitys, jonka mukaan työntekijöiden ei uskota olevan luottamuksen arvoisia; työntekijöiden ammattitaitoa kyseenalaistettiin antamalla pikkutarkkoja ohjeita ja puutumalla päivittäiseen työhön. Epäoikeudenmukainen johtami-

nen näyttäytyi sekä työntekijöiden eriarvoisena kohteluna että johtamisen autoritaarisuutena ja epäasiallisuutena. Vastauksista paistoi myös pessimistisyys muutoksen mahdollisuuteen, koska huonojen tapojen uskottiin olevan luonnekysymys.

Toki hyviäkin johtamiskokemuksia oli koettu. Ihmeeseen riittäisivät tavalliset asiat: työn rauhassa tekeminen, vaikuttamisen mahdollisuus ja luottamus työntekijöiden ammattitaitoon. Tällöin valvonta vähenisi. Sen sijaan kuulluksi tuleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja hyvät tavat nousisivat kunniaan. Ylimmän johdonkin toivottiin poikkeavan tutustumaan työntekijöiden arkeen, jotta siitä muodostuisi oikea kuva. Usea vastaaja oli jo kokenutkin ihmeen, mutta se johtui esimiehen vaihdoksesta.

Johtamisen tila antaa näin ollen runsaasti mahdollisuuksia. Henkilöstön voimavarojen käyttöönotossa odottaa kyntämätön sarka: työtä on mahdollista kehittää erityisesti kiinnittämällä huomiota innostavaan ja kannustavaan johtamiseen. Sen ansiosta työntekijöitä kohdellaan arvostavasti, heille annetaan vaikuttamisen mahdollisuuksia ja innostetaan kehittämään omaa työtään. Esimies on arjessa läsnä ja antaa niin myönteistä kuin rakentavaakin palautetta, mutta tuntee myös lainsäädännön velvoitteet ja tarttuu jämakästi epäkohtiin. Hän osaa olla oikeudenmukainen päätöksenteossaan ja reilu ihmisten kohtelussaan.

Modernin johtamisen teorioiden mukaan esimies ei kuitenkaan yksin ole syyllinen huonoon jamaan, koska johtaminen on vastavuoroista ja sen hyvyys tai huonous muodostuu osiensa summasta. Niinpä katse kohdistuu myös työntekijöiden valmiuksiin tukea esimiestään ja yhteisöllisyyttä. Johtamiskoulutuksen rinnalle onkin nostettava työyhteisötaitojen valmennus.

Siirtyminen ihmisiin luottavan modernin johtamisen aikaan edellyttää näkökulman vaihdosta koko kuntajohtamisen kulttuurissa. Perinteinen johtaminen ei enää riitä, koska sen ansiosta voimavarat ovat vajaakäytössä. Tähän tarvitaan aikaa, keskustelua ja valmennusta. Ehkä ei enää kannattaisi muistella menneitä ja yrittää hoitaa kuntoon rikkimennyttä, vaan ryhtyä vahvistamaan voimavaroja. Näkökulman vaihdos tarkoittaakin siirtymistä ongelmakeskeisyydestä ratkaisukeskeisyyteen. Se tarkoittaa myös siirtymistä alamaisuudesta tasavertaisuuteen: kullakin

työntekijällä on oma panoksensa annettavana yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Hyviä johtamisen käytäntöjä on jo monella työpaikalla, mutta erityisesti optimismista on puutetta. Jokainen toimija – esimies, työntekijä, kollega, luottamushenkilö ja asiakas – voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ilmapiiriin. Jos halutaan kasvattaa inhimillistä pääomaa, tulevaisuuden menestysvoimaa, neutraalin tai negatiivisen käyttäytymisen sijasta olisi valittava myönteisyys. Positiivisessa ilmapiirissä syntyy luovia ratkaisuja työn tekemiseen. Se näkyy myös toiminnan vaikuttavuudessa ja asiakastyytyväisyydessä.

Johdanto

Henkilöstö tuloksetekijänä

Toimintaympäristön nopea muutos haastaa jokaisen kunnan ja kuntayhtymän tarkastelemaan nykyisiä toimintatapojaan, koska niillä ei välttämättä enää selviydytä tulevaisuudessa. Tässä tarkastelussa huomio kiinnittyy tuloksellisuuteen, millä tarkoitetaan kunnan kykyä järjestää palveluja niin, että ne ovat taloudellisesti vaikuttavia, palvelu on laadukasta, toimintaprosessit sujuvia ja henkilöstö aikaansaavaa¹.

Tuloksellisuus ei siis tarkoita pelkästään tuottavuuden lisäämistä perinteisin keinoin. Tulevaisuuden arvon muodostumisen lähteiksi ovat aineellisten voimavarojen, kuten tekniikan, ohella nousseet organisaation uudistumiskykyisyys ja muut aineettomat resurssit kuten työntekijöiden osaaminen. Tavanomaisia voimavaroja, esimerkiksi työntekijöiden määrää, ei enää voida lisätä, vaan työtä olisi tehtävä uudella tavalla.

Niin sanotun inhimillisen pääoman piirteillä kuten työntekijöiden innostuneisuudella, aloittekyykyisyydellä ja sitoutuneisuudella on ennakoitu olevan jopa 80 %:n osuus tulevaisuuden arvonluonnista². Emme siis tarvitse jatkossa vain terveitä ja ahkeria, vaan innostuneita, sitoutuneita ja uudistumiskykyisiä työntekijöitä.

Inhimillisen pääoman on todettu olevan organisaation aineettoman pääoman perusta, millä tarkoitetaan henkilöstön tietoja, taitoja, kyvykkyyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta³ sekä myös organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat aineettoman pääoman käyttämisen.⁴ Syntyneitä pääomaa hyödynnetään pitkällä aikavälillä, ja se vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Aineettomien investointien määrä on arvioitu jopa suuremmaksi kuin fyysisten, aineellisten investointien.

Henkilöstön voimavarojen merkitys on kuntaorganisaatiolle tärkeä, koska palkkamenot muodostavat yli puolet niiden budjetista. Henkilöstön pääoman arvoa puolestaan vähentävät osamisen vanhentuminen, henkiset tekijät, kuten kyynistyminen, välinpitämättömyys ja uupumus sekä vaihtuvuus.

Tuloksellinen toiminta edellyttääkin pitkän tähtäimen strategiatyötä, ennakkointia sekä johtamisen, henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä. Strategioiden on kuitenkin siirryttävä arkeen, koko kunnan tasolta sen eri toimialoille, eri yksiköihin ja työpaikoille sekä kehityskeskusteluihin saakka. Vaikka tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittäminen on jokaisen työhön kuuluva tehtävä, erityisesti keskijohdolla ja esimiehillä on tässä työssä keskeinen asema.⁵ Tärkeä kysymys onkin, edistääkö vai estääkö johtaminen inhimillisen pääoman laatua?

Mikä rasittaa kuntatyöntekijöitä?

Huonosti voivat työntekijät eivät yllä parhaaseensa eivätkä tee tuloksellisesti työtään. Julkista työelämäkeskustelua leimaava negatiivinen sävy ei helpota työntekoa, vaan lisää epävarmuutta ja paineita. Median kestoaiheina ovat työn pako ulkomaille, eurokriisi, yt-neuvottelut, jatkuva kiire ja aikapaineet, työn mielekkyysskato, työpaikkakiusaamisen Euroopan kärkisija, nuorten masennusoireiden räjähdysmäinen kasvu, psyykkinen kuormittuneisuus sekä liian aikainen eläköityminen, mutta toisaalta ikäihmisten laittaminen ”eläkeputkeen”. Kuntien rakenneuudistukset lietsovat myös epävarmuutta.

Kunta-alalla on työnsä henkisesti ja fyysisesti raskaaksi kokevia selvästi enemmän kuin muilla sektoreilla: Työnsä henkisesti

raskaaksi koki 68 % ja työnsä fyysisesti raskaaksi koki 40 % kunta-alan työolobarometrin mukaan vuonna 2011⁶.

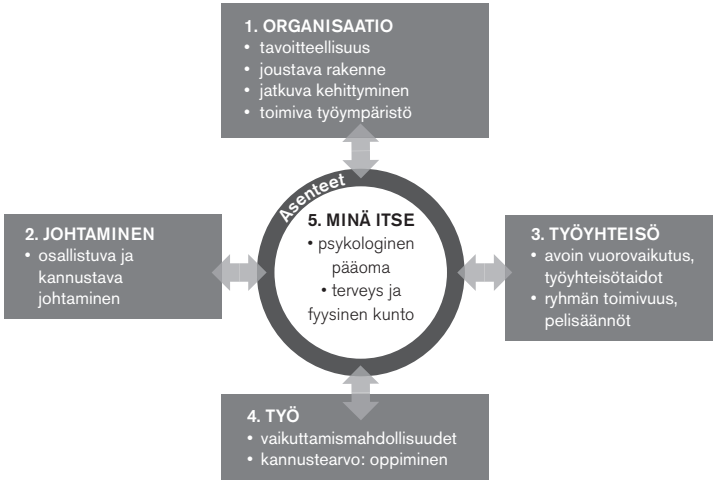
Myös työpaikkakiusaaminen on kunnissa muita aloja korkeammalla tasolla: työtovereiden taholta tulleesta kiusaamisesta kertovien osuus oli 42 % vuonna 2011, mikä oli lisääntynyt edellisvuodesta (37 %). Työpaikkakiusaamisella tai henkisellä väkivallalla tarkoitetaan työntekijän eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista ja muuta painostusta. Myös asiakkaiden taholta koetaan henkistä väkivaltaa runsaasti enemmän kuin muilla aloilla (keskimäärin 26 %). Peräti 47 % kuntatyöntekijöistä mainitsi kokevansa henkistä väkivaltaa asiakkaiden taholta melko tai erittäin paljon.

Työturvallisuuslaki velvoittaa nimenomaan esimiehen työnantajan edustajana ”ryhtymään kaikkiin keinoin toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi, jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla”. Hoitavatko esimiehet tämän tehtävän, jos kuntabarometrin tietoihin on uskomista? Eivät ainakaan kovin hyvin.

Työhyvinvoinnin uudelleenajattelu

Inhimillisen pääoman tilasta riippuu, miten tätä menestystekijää voidaan käyttää. Uupuneet, lannistetut ja muuten huonosti voivat kuntatyöntekijät eivät yllä parhaimpaansa. Tähän kuntoon, työhyvinvointiin, vaikuttavat organisaation piirteet ja työ, jotka luovat työssä onnistumisen puitteet. Tätä on kutsuttu myös rakennepääomaksi. Johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri edustavat sosiaalista pääomaa, yhteisöllisyyttä. Viime kädessä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään, hänen asenteensa, vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Myös asiakassuhde sekä työntekijän oma persoona ja kotiolot vaikuttavat hyvinvointiin, vaikkakaan työn ulkopuolisia tekijöitä ei ole tähän kuvion 1 malliin kuvattu.

Työhyvinvointi on näin ollen monen tekijän summa. Samat piirteet vaikuttavat myös työmotivaation viriämiseen ja ylläpitoon. Siksi on hyvä kysyä, mikä on johtamisen osuus työhyvinvoinnin syntymisessä?



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Olemme perinteisesti keskittyneet ongelma-ajatteluun: kavamme mieluummin esille työnteon esteitä ja puutteita. Vanhan perinteen mukaan työssä ei saa olla hauskaa, vaan sitä on tehtävä otsa hiessä. Tällä ajattelulla ei enää pärjätä nyky-yhteiskunnassa, vaan tarvitsemme näkökulman vaihdosta, koska se, mihin huomio kiinnittyy, vahvistuu.

Viime aikoina onkin alettu puhua voimavaralähtöisestä työhyvinvointiajattelusta: työhyvinvointi mahdollistuu, jos työn myönteiset piirteet, imu, on isompaa kuin sen kuormittavat piirteet. Tämä ei tarkoita silmien sulkemista ongelmilta. Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavarat jaotellaan organisaation ja työn, yhteisön ja henkilökohtaisiin resursseihin.

Kannustava ja osallistava johtaminen on yksi työn voimavaroista työn hallinnan, sananvallan ja kehittymisen mahdollisuuksien rinnalla. Koska työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, sitä pitää myös johtaa: asettaa tavoitteet, etsiä yhdessä työnteekijöiden kanssa toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja seurata sopivilla tunnusluvuilla niiden toteutumista. Ryhmän voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys, niin sanottu sosiaalinen pääoma, ja

ryhmän toimivuus, mihin myös johtamisella on uskottu voitavan vaikuttaa. Yksilöllisiä voimavaroja ovat puolestaan psykologinen pääoma, mihin kuuluvat itseluottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys, sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto.

Työhyvinvointi syntyy siis työn, esimiehen yksilön ja työpaikan sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen ansiosta. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset ja epävarmuuden.

Työhyvinvointiajattelussa tarvitsemmekin näkökulman vaihdoksen eli siirtymisen ongelmakeskeisyydestä ratkaisukeskeisyyteen. Ylin johto ja esimiehetkin ovat mukana vaikuttamassa ilmapiiriin omalla esimerkillään, joten on tärkeätä tiedostaa, minkälaiset ovat heidän työtä koskevat asenteensa ja arvostuksensa.

Modernin johtamisen taustateoriat

Perinteinen johtajuus

Perinteiseen johtamismalliin on kuulunut työn pitäminen välttämättömänä, jopa pahana. Sen mukaan ihmiset tekevät työtään palkan takia ja vain harvat haluavat ja kykenevät työhön, jossa tarvitaan luovuutta. Mallissa johtajan perustehtävänä on johtaa ja valvoa alaisiaan, koska työntekijöillä on taipumus pakoilla työtä, sekä paloitella tehtävät yksinkertaisiin ja toistuviin kokonaisuuksiin. Työrutiinien luomisella saadaan työntekoon oikeudenmukaisuutta.

Ihmisten johtamista korostavassa mallissa ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä. Johtajan perustehtävänä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Oleellista on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Henkilöstölle on sallittava jossakin määrin aikaisempaa enemmän autonomiaa. Ihmiskäsitykseen kuuluu, ettei työtä koeta vastenmieliseksi, vaan henkilöstö haluaa vaikuttaa omaa työtä koskeviin tavoitteisiinsa ja myös tekemisen tapoihin. Useimpien uskotaan kykenevät luovaan ja vastuulliseen työn tekemiseen. Kyseisessä mallissa johtajan tehtävänä on aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Tämä mahdollistuu johtamisen avoimuudella ja läpinäkyvyydel-

lä. Johtajan on myös rohkaistava henkilöstöä osallistumiseen ja osaamisensa kehittämiseen.

Perinteisesti johtaminen on jaettu myös asijahtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Näitä ei voi erottaa toisistaan tai kutsua ”kovaksi” ja ”pehmeäksi” johtamiseksi. Moderni johtaminen on parhaimmillaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät. Esimerkiksi kuitistuvassa organisaatiossa tarvitaan erilaisia pelisääntöjä kuin laajentuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa. Myös muutosten onnistuminen edellyttää henkilöstön mukaan ottamista, jotta he ymmärtävät, mitä muutoksilla tavoitellaan ja mitä heiltä odotetaan muutoksissa. Jos ymmärrys jää puutteelliseksi, työntekijät eivät innostu muutoksista ja tällöin jarruttavat niiden toimeenpanoa – joskus aktiivisella ja toisinaan taas passiivisella vastarinnalla.

Suomalaisia esimiehiä syytetään varsin usein siitä, että he edelleen toimivat perinteisen johtamisopin mukaisesti eivätkä osaa johtaa ihmisiä. Johtaminen on kuitenkin ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa kummallakin osapuolella, niin esimiehellä kuin alaisellakin, on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja, ja työntekijöiden hyvillä työyhteisötaidoilla voidaan vaikuttaa hyvän johtajuuden muodostumiseen. Erityisesti muutostilanteissa työntekijän aktiivinen rooli omien tuntemustensa esiintuojana korostuu.

Johtajuustutkimusten mukaan tärkeimmät nykyiset kehittämiskohteet ovat nimenomaan ihmisten johtamisen taidoissa. Esimiehen tehtävä on toki luoda toimintaa varten kunnolliset olot ja resurssit, jotta työtehtävät hoituisivat. Hänen on kuitenkin saatava työntekijänsä motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. Tätä on kutsuttu uudistavaksi, jaetuksi tai aidoksi johtamiseksi (transformational leadership, shared leadership, authentic leadership). Siitä on käytetty myös voimaantumisen käsitettä (empowerment).

Uudenlaisen johtajuuden tarvetta perustellaan organisaatioiden reagointinopeuden vaatimuksilla: nopeasti muuttuvassa ympäristössä päätöksenteonkin tulee olla ripeää. Kaikkia päätöksiä ei ole aikaa kuljettaa johtajan kautta, vaan on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta työn tekemisen äärelle. Toisaalta johtaja tar-

vitsee niin monialaista asiantuntijuutta päätöksentekonsa tueksi, ettei yksi ihminen voi hallita kaikkea tietoa ja taitoja, joita tarvitaan dynaamisen organisaation johtamiseen. Lisäksi luottamushenkilöpäätöksenteko tuo kuntajohtamiseen oman piirteensä.

Erilaiset tutkimustraditiot tarkastelevat johtamista hiukan eri näkökulmista. Seuraavassa niistä käsitellään muutamia, joiden pohjalta rakennetaan käsitystä, minkälaista johtajuutta nykyisin tarvitaan.

Uudistava johtajuus

Tunnetuin modernin, ihmisten johtamisen taustateoria on uudistava eli transformationaalinen johtajuus, jonka periaattein toimiva esimies on kiinnostunut organisaationsa hyvästä. Hänen toimintansa vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja inspiroi heitä ylittämään odotukset vetoamalla heidän arvoihinsa, tunteisiinsa ja asenteisiinsa. Tämän hän voi tehdä tarinoin, huumorilla, kielikuvilla ja henkilökohtaisilla kokemuksilla. Sen myötä työntekijät voivat samaistua esimieheensä tunteiden välityksellä.

Bass ja Avolio⁷ määrittelevät viisi transformationaalisen esimiehen piirrettä:

- *ihanteellisuus*. Esimies on luotettava ja karismaattinen, ja hän kykenee luomaan unelmia ja korkeampia merkityksiä.
- *roolimallina, esimerkkinä oleminen*. Oman esimerkin voimin esimies viestii työntekijöilleen arvoja, uskomuksia ja ihanteita.
- *yksilöllinen huomioonottaminen*. Esimies antaa työntekijöilleen sosioemotionaalista tukea, mentoroi heitä, pitää jatkuvasti yhteyttä, rohkaisee heitä itsensä toteuttamiseen ja valtuuttaa heitä toimimaan itsenäisesti.
- *inspirointi*. Esimies innostaa työntekijöitään antamalla haasteellisia tavoitteita ja on optimistinen niiden saavuttamisessa. Ryhmälle asettamallaan tavoitteilla hän saa aikaan yhteisöllisyyttä.
- *älyllinen haastaminen*. Esimies kannustaa luovaan ajatteluun, riskinottoon ja älylliseen osallistumiseen sekä omien uskomusten kyseenalaistamiseen, jopa niin sanotun status quon kyseenalaistamiseen.

Uudistava johtajuus kannustaa myös optimismiin, koska se lisää uskoa tavoitteiden saavuttamiseen ja sen tiellä olevien esteiden poistamiseen. Samalla se kohentaa myös työntekijöiden itse-tuntoa ja aukaisee pinttyneitä ajattelumalleja. Uudistava johtajuus on ennustanut useissa tutkimuksissa hyvää työssä suoriutumista ja menestymistä niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Se näyttää myös yhdistyvän työtyytyväisyyden kasvuun, työhyvinvointiin ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin sekä vähäisempiin työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisiin.⁸

Aito johtajuus

Aidon johtajuuden lähtökohdat ovat positiivisessa psykologiassa. Se edistää henkilöstön positiivisia psykologisia voimavaroja ja vahvistaa positiivista eettistä ilmapiiriä. Tämän johtamisopin mukaan toimivat esimiehet ovat avoimia ja selkeitä, hyväksyvät aloitteita ja antavat rakentavaa palautetta työntekijöilleen. Tällaisten esimiesten alaiset taas ovat tehokkaita, toiveikkaita ja optimistisia sekä luottavaisia. Positiivinen ja molemminpuolinen vuorovaikutus saa aikaan sen, että työntekijät ylittävät tavanomaiset velvollisuutensa auttaakseen toisiaan.

Aitoa johtajuutta on kuvattu seuraavilla piirteillä⁹:

- *tasapainoinen asioiden prosessointi*. Esimies hankkii tietoa objektiivisesti, mitään vääristelemättä tai liioittelematta.
- *sisäistyneet moraaliset standardit*. Esimiehen toiminta ohjautuu sisältä päin eikä ulkoisten paineiden tai organisaation vaatimusten mukaan.
- *toiminnan läpinäkyvyys*. Tiedon jakaminen on avointa, ja esimies ilmaisee omat ajatuksensa ja tunteensa rehellisesti.
- *tietoisuus itsestä*. Esimies ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä motiivinsa.

Aito johtajuus näyttää ennustavan hyvää työyhteisökäyttäytymistä, sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja suorituskykyisyyttä samaten kuin uudistava johtajuuskin.

Tunneälykäs johtajuus

Tunneosaamiseen liitetyillä kyvyillä, tiedoilla, taidoilla ja persoonallisilla ominaisuuksilla on monien tutkimusten mukaan tärkeä osuus johtamisen onnistuneisuudessa. Työelämässä elää kuitenkin edelleen myytti, että tunteellisuus on tehottomuuden merkki. Suomalaiset esimiehet pitävätkin tunteensa kurissa. Kiireen keskellä toki herää monia kiusallisia ja ahdistaviakin tunteita, mutta niitä ei sovi näyttää. Tunteet siis ovat olemassa, mutta ulospäin esimiehen pitäisi olla tunteeton.

Tunneäly on kykyä havaita omia ja muiden tunteita, erotella niitä toisistaan ja käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen. Kyseessä ovat taidot, joita voi kehittää, eivät synnynäiset ominaisuudet. Mayer ja Salovey¹⁰ puhuvat tunneälystä taktisena metataitona. Sitä voidaan arvioida muun muassa pyytämällä testattavia tunnistamaan kuvista, mitä tunteita niissä esiintyy, ja kertomaan, millä tavalla he toimisivat tietyissä kuvitteellisissa tilanteissa, jotta tunteet saataisiin muuttumaan.

Mayerin ja Saloveyn kykymallin mukaan tunneälyyn kuuluu neljä taitoa:

- omien ja muiden tunteiden havaitseminen ja ilmaiseminen
- tunteiden käyttäminen esimerkiksi ajattelun tukena
- tunteiden ymmärtäminen, kuten eri tunteiden erottaminen ja tunteiden kehittyminen ajan myötä
- omien ja muiden tunteiden hallinta.

Tunteiden tunnistaminen ja rakentava ilmaiseminen helpottavat elämistä ja auttavat myös purkamaan paineita. Tunteiden *havaitseminen* liittyy kykyyn tunnistaa tunteita omassa itsessään ja muissa, kasvoissa, käyttäytymisessä ja äänensävyissä. Perustunteita ovat ilo, suru, myötätunto, kateus, viha ja rakkaus. Tunteiden tunnistaminen helpottaa myös vuorovaikutusta. Esimerkiksi otsan rypistäminen voi kertoa, että puhe herättää kuulijassa epärointiä, hän ei ymmärrä sitä tai hän suhtautuu siihen kielteisesti. Puhujan olisi tällöin hyvä kysyä, miten kuulija ymmärsi sanoman tai mitä puhe hänessä herätti. Tunteita pitäisi osata myös ilmaista sanallisesti.

Tunteiden *käyttäminen ajattelun tukena* tarkoittaa sitä, että järki ja tunteet käyvät keskenään vuoropuhelua. Tunteet saavat helposti vallan automaattisesti, mutta jos niitä kykenee tietois-

ti analysoimaan, ei jää helposti tunteiden vangiksi. Tunteet tarttuvat helposti ihmisestä toiseen. Toisten ihmisten tunteisiin viritäytymisessä meitä auttavat aivojen peilisolut, joita kutsutaan kansanomaisesti empatianeuroneiksi. Näiden solujen ansiosta tunteiden uskotaan automaattisesti siirtyvän henkilöstä toiseen.

Tunteita tulisi myös kyetä *analysoimaan ja ymmärtämään*, jotta niiden ennustamattomuus ja yllätyksellisyys vähenisivät. Tällöin tunteet eivät vaikuttaisi toimintaan hallitsemattomasti. Tunteilla on oma logiikkansa, joka paljastuu, jos vain on kiinnostunut niiden pohtimisesta.

Tunteiden *aktiivinen mukaanotto omaan toimintaan* tarkoittaa sitä, että voimme tietoisesti pyrkiä saamaan muissa ihmisissä aikaan rakentavia tunteita ja auttaa toisia ihmisiä puhumaan tunteista silloin, kun se on tarpeen. Välillä tunteiden säätelminenkin on tarpeen niiden käydessä liian voimakkaiksi. Jokaisella tulisi olla laaja kirjo erilaisia tapoja rauhoittaa niin itseä kuin muita ihmisiä. Tavat voivat olla sosiaalisia, toiminnallisia tai älyllisiä. Tunteiden aktiivisempi käyttäminen lisää väriä arkeen ja tukee tutkimusten mukaan myös terveyttä, itsetuntoa ja elämäntyytyväisyyttä.

Eräissä tutkimuksissa muiden arvioimalla tunneosaamisella oli merkitystä niin työilmapiiiriin kuin yksikölle asetettujen tavoitteidenkin saavuttamiseen. Myös kasvonilmeiden ja ”kovien” johtamisosaamisalueiden väliltä löytyi mielenkiintoisia yhteyksiä: enemmän myönteisiä kasvonilmeitä esittävät esimiehet koettiin paremmiksi asioiden johtajiksi työyksiköissään. Huolestunut otsan rypistys esimiehen kasvoilla taas johti heikompiin arvioihin esimerkiksi hänen kyvyistään organisoida töitään. Muiden mielestä tunneosaavampien esimiesten tulos- ja kehityskeskustelut koettiin hyödyllisemmiksi ja jopa yksityiskohtaisimmiksi. Niissä koettiin enemmän myönteisiä tunteita kasvojen lihaksista mitattuina. Tunneosaaminen vähensi myös esimiehen omaa stressiä. Lisäksi tunteet tarttuivat keskusteluissa: mitä enemmän yhteistä hymyilyä oli, sitä paremmaksi keskustelu arvioitiin.¹¹

Eräs sairaalaa koskeva tutkimus¹² osoitti, että myönteisiä tunteita herättävien johtajien alaisuudessa työskentelevillä hoitajilla oli keskimääräistä vähemmän emotionaalista uupumusta ja psy-

kosomaattisia oireita. He olivat halukkaampia yhteistyöhön, tyytyväisempiä työhönsä ja esimieheensä. Lisäksi he saivat vähemmän kielteistä palautetta potilailtaan.

Myönteiset emootiot laajentavat siis havaintokykyämme ja siten mahdollistavat uudet ajatukset, teot ja suhteet. Ne lisäävät myös henkilökohtaisia resursseja, kuten yhteisöllisyyttä, elämänhallinnan tunnetta ja jopa henkilökohtaista terveyttä ja onnelliisuutta.¹³ Tunteet myös tarttuvat, organisaation johdon positiivinen käyttäytyminen toimii roolimallina koko henkilöstölle; innostus, energia ja myötäeläminen tarttuvat.¹⁴

Kuitenkin jokainen toimija – esimies, työntekijä, kollega ja asiakas – voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ilmapiiriin, mutta neutraalin tai negatiivisen sijasta olisi valittava myönteisyys, jos halutaan kasvattaa inhimillistä pääomaa, tulevaisuuden menestysvoimaa. Positiivisessa ilmapiirissä syntyy luovia ratkaisuja työn tekemiseen, mikä näkyy myös työpaikan tuloksellisuudessa ja asiakastyytyväisyydessä.

Jaettu ja vuorovaikutteinen johtajuus

Jaettua johtajuutta on kuvattu dynaamiseksi, vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi niiden ryhmän henkilöiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Tämä sisältää usein vertaistyöskentelyä ja toisinaan ylös- tai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa. Jaettu johtajuus on pikemminkin levittänyt laajasti ryhmän sisälle kuin kiinnittynyt yhteen henkilöön, joka toimii virallisena esimiehenä. Niinpä tiimin tehokkuus riippuu pikemminkin tämän vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta kuin esimiehen ominaisuuksista.¹⁵

Määritelmä on armollinen esimiestä kohtaan, koska yleensä hän on pantu täysin vastuuseen esimiestyön laadusta. Esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta arvioidaan useimmiten erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvillä tekijöillä: tukemisella, neuvonnalla ja valtuuttamisella. Johtamisen pitäisikin olla neuvottelua, ja sen pitäisi antaa tilaa yhdessä tekemiselle. Valvonnan sijasta työntekijöihin luotetaan.

Seuraavat piirteet näyttävät edistävän jaettua johtamista¹⁶:

- *Yhteinen tavoite*: jokaisella tiimin jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista, ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi.
- *Sosiaalinen tuki* eli emotionaalisen ja psykologisen tuen antaminen, jonka ansiosta tiimin jäsenet kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja.
- *Sananvalta* siihen, miten yhdessä työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jaettu johtajuus kohdistaa huomion ryhmän dynamiikkaan, kun taas vuorovaikutteinen johtajuus perustuu LMX-teoriaan (”leader-member-exchange”), esimiehen ja työntekijän keskinäiseen ”vaihtosuhteeseen”. Se korostaa esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muotoutumisessa. Toimivaa esimiehen ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta kuvaa molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoraisuus. Työntekijät saavat tällöin työhönsä resursseja, esimerkiksi tarpeen mukaan esimiehen tukea ja ohjausta, mutta toisaalta he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti. Muodollisuus ja persoonattomuus ennakoivat huonoa vuorovaikutussuhdetta.¹⁷

Laadukas vastavuoraisuus ei ennusta vain hyvää työsuoritusta vaan myös hyviä työyhteisötaitoja: tunnollisuutta, reiluuutta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta. Näitä taitoja on kutsuttu alaistaidoiksi. Alaistaito-sanasta välittyy alamaisuuteen viittaava sävy, mutta sananvalintaa on perusteltu sillä, että jokaisella on esimies eikä alaistaito-sanasta tästä syystä ole alistava. Kieli luo kuitenkin todellisuutta, ja tästä syystä myös alaistaitoja on syytä kutsua työyhteisötaidoiksi.¹⁸

Yksilöillä työyhteisötaidot ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin, kun taas ryhmissä ne näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana: auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi valittamatta pikkuasioista. Niihin on usein liitetty myös velvollisuusnäkökulma: huolehtiminen työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisusta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan kehittämistyöhön.¹⁹ Organisaatiossa työyhteisötaidot liittyvät vapaaehtoiseen osallistumiseen, josta ei makseta palkkaa. Taitoja

voidaan pitää käyttäytymisenä, johon virallisesti sovitut sopimukset eivät velvoita mutta joihin työntekijä henkisesti sitoutuu.

Esimiehen oikeudenmukaiseksi koettu käyttäytyminen luo luottamusta esimieheen.²⁰ Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat ainakin seuraavat esimiestoiminnan kokemiseen liittyvät tekijät:

- Työn *tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuus* eli se, että kukin saa ”ansionsa mukaan”.
- *Menettelytapojen oikeudenmukaisuus*: päätöksenteon perusteiden ja menettelytapojen havaittu reiluus.
- *Työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuus* eli se, millä tavalla esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa kommunikoidessaan menettelytapojaan ja perustellessaan päätöksiään.

Työntekijöiden käsitys vuorovaikutussuhteen laadusta liittyy pitkälti psykologiseen voimaantumiseen, johon taas sisältyvät tarkoituksellisuuden tunne, luottamus omaan osaamiseen, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin omassa työssä ja itsemääräämisoikeus työn tekemisen tapoihin. Työn tekeminen tuntuu tällöin mielekkäältä, ja omaa osaamista voi käyttää laajasti. Tämä lisää työntekijän sisäistä motivaatiota eli halua toimia omasta vapaasta tahdostaan ja innostuksesta eikä ulkoapäin pakotettuna.

Sisäinen motivaatio kannustaa pitkäjänteiseen toimintaan mutta kasvattaa myös itseluottamusta ja tehokkuutta. Vastavuoroisuus lisää myös yhteisöllisyyttä, sosiaalista pääomaa, jonka on todettu olevan yhteydessä vähäisempään sairastavuuteen sekä pienempään masennuksen ilmenemisen riskiin.²¹

Vuorovaikutussuhteista tulee erilaisia sen mukaan, kuinka hyvät vuorovaikutuskyvyt esimiehillä ja työntekijöillä on. Eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä saattavat korostua erilaiset resurssit hyvän vuorovaikutussuhteen rakentajina. Esimerkiksi ikääntyneiden työntekijöiden työtyytyväisyyden on huomattu vähenevän, jos he saavat esimieheltään vain vähän ohjausta²². Tyytyväisimpiä esimiehen johtamistapaan ovat yleensä olleet nuoret työntekijät, ja he myös arvioivat saavansa eniten ohjausta.

Hyvän johtamisen piirteet

Johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi, sillä johtajuuden myönteiset piirteet ovat yhdistyneet eri johtajuusteorioissa. Vain tarkastelunäkökulmat vaihtelevat: uudistava johtajuus antaa hyvän johtamisen sisällön, mutta muut teoriat värittävät siihen erilaisia sävyjä ja painottavat milloin tunteiden, tiedon, positiivisuuden tai vastavuoroisuuden merkitystä.

Resurssien niukkuuden vuoksi yhä enemmän huomiota on kiinnitetty siihen, minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. Hyvä johtaminen kytkeytyy organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, joten johtamisen kehittämisen on saavutettavissa paljon hyötyä.

Moderniin johtajuuteen sisältyy seuraavia esimieheltä toivottavia piirteitä:

- *Reilu ja oikeudenmukainen* työn organisointi. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että perusasiat ovat kunnossa. Hän on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon kuuntelemalla heitä.
- *Esimerkillisyys ja luotettavuus*. Esimies toteuttaa elämässään eettisiä arvoja ja on johdonmukainen päätöksenteossaan.
- *Psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys*. Esimies toimii valmentajana ja antaa tarvittaessa palautetta, niin myönteistä kuin rakentavaakin. Hänen puoleensa voi kääntyä pahan paikan tullen, koska hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä.
- *Työntekijöistä huolehtiminen*. Esimies seuraa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttuu siihen tarpeen mukaan, hän ottaa myös ongelmat puheeksi.
- *Valtuuttaminen sekä innostaminen* tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Esimies inspiroi älyllisesti ja haastaa työntekijät uusille urille ajattelussaan. Jokainen tietää työnsä tavoitteet.
- *Optimismien johtaminen*. Esimies huolehtii työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä, koska se vaikuttaa jopa asiakastyytyväisyyteen.

Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla yli-ihminen, koska ryhmä voi kompensoida häneltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus

muodostuu siis koko ryhmän toimivuudesta eikä yksin esimiehen ominaisuuksista.

Johtamista tarkastellaan teorioissa kompleksisena ja dynaamisena kokonaisuutena, jossa eri osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Työntekijästä, entisestä alaisesta, tulee osa johtajuutta. Hänkin voi omalla panoksellaan vaikuttaa johtamisen laatuun. Johtajuutta jaetaan yhä enemmän organisaatioissa mahdollisimman lähelle työn tekemistä.

Työntekijät eivät välttämättä tiedä esimiestensä työn sisällöistä. Henkilökunnan kuulee usein moittivan esimiehiään, ettei heitä näe työpaikalla eikä heillä ole aikaa työntekijöilleen. Eräässä tutkimuksessa²³ nousi esille, että esimiesten kannattaisi entistä enemmän tuoda esille omaan työhönsä kiinteästi liittyviä muita kuin esimiestehtäviä sekä kertoa niiden suuresta osuudesta ja myös niihin liittyvistä huolista. Näin työntekijöiden esimiestyön arkea koskeva ymmärrys kasvaisi.

Aineisto, menetelmät ja tutkimuskysymykset

Vastaajat

KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö halusi selvittää yhdessä ammattijärjestöjen kanssa, minkälainen on kuntajohtamisen tilanne maassamme. Haasteeseen tartuttiin siten, että kunta-alan ammattijärjestöjen kautta lähestyttiin sähköpostitse kunta-alan luottamusmiehiä ja pääluottamusmiehiä. Sähköpostissa ilmoitettiin linkki web-kyselyyn, jossa heille esitettiin kolme kysymystä, joihin he saattoivat anonyymisti ja luottamuksellisesti vastata.

Tutkimuksen toteutti Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos loka–marraskuun vaihteessa 2012.

Kyselyssä olivat mukana Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL, Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty, Tekniikka ja Terveys KTN ry, Opetusalan ammattijärjestö OAJ, Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer, Julkisan alan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO (pois lukien OAJ, jolle lähetettiin kysely erikseen) sekä sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö Tehy.

Kysely toimitettiin yhteensä 3 733 luottamusmiehelle ja pääluottamusmiehelle. Vastauksia kyselyyn saatiin 721. Kyselyn vastausprosentti oli 19 %. Vastaukset jakautuivat liitoittain seuraavasti:

- Jyty 189, vastausprosentti 23 %
- SuPer 157, vastausprosentti 31 %
- JHL 151, vastausprosentti 17 %
- KTN 71, vastausprosentti 10 %
- OAJ 67, vastausprosentti 10 %
- Tehy 59, vastausprosentti 10 %
- JUKO 27, vastausprosentti 6 %

Aineistoa kertyi runsaasti, yhteensä 224 sivua ja 675 572 merkkiä eli noin viiden Polemia-kirjan verran. Tästä huonot kokemukset muodostivat 39 prosenttia, hyvät 28 prosenttia sekä ihmekysymys 33 prosenttia.

Tutkimuskysymykset

Johtamista haluttiin lähestyä kahdesta näkökulmasta: hyvien ja huonojen johtamiskokemusten kautta. Lisäksi haluttiin kurkistaa myös johtamista koskeviin tulevaisuudennäkymiin, eräänlaiseen unelmatilanteeseen.

Yleensä ihmisten on helppo lähestyä asioita ongelmien näkökulmasta. Eräs keino saada työntekijät irrottautumaan ongelma-keskeisestä ajattelusta ja saada miettimään hyvinvoivaa työyhteisöä ovat niin sanotut ihmekysymykset. Jos ihme olisi tapahtunut -puitteella tarkoitetaan kysymystä: jos ihme olisi tapahtunut, niin...

Puitteessa eläydytään kuvitellen siihen, että ongelma on ratkennut tai muuttunut, tai aletaan toimia ikään kuin myönteinen muutos olisi tapahtunut. Näin voidaan irrottautua itseä rajoittavista uskomuksista, jotka voivat estää uudenlaisten ratkaisujen hakemisen. Siten voidaan myös päästä käsiksi tärkeisiin kehittämisen kohteisiin.²⁴ Ihmekysymys on varsin lähellä arvostavan haastattelun periaatetta, jonka mukaan ajatellaan, että yksilöt ja organisaatiot muuttuvat siihen suuntaan, mitä ne tarkastelevat. Arvostavalla haastattelulla on mahdollista vahvistaa sitä, mikä on hyvää ja toimivaa organisaatiossa, visioida sitä, mitä haluttaisiin olla, ja rakentaa vision toteuttamisperusta.²⁵

Kysymykset:

1. Palauta mieleesi tilanne, jossa koet tullessi hyvin johdetuksi tai kohtasit luottamushenkilön roolissasi hyvää johtamista työyhteisössäsi.
 - a. Mistä tilanteesta oli kyse? Kuvaile, mitä tapahtui.
 - b. Mikä teki johtamisesta hyvää ja toimivaa?
2. Palauta mieleesi tilanne, jossa koet tullessi huonosti johdetuksi tai havaitsit luottamushenkilön roolissasi huonoa johtamista työyhteisössäsi.
 - a. Mistä tilanteesta oli kyse? Kuvaile, mitä tapahtui.
 - b. Mikä teki johtamisesta huonoa ja toimimatonta?
3. Jos ihme olisi tapahtunut, minkälaista johtamista omalla työpaikallasi olisi?
 - a. Kuvaile vapaasti, minkälaista johtamista toivoisit, jotta työntekijöiden hyvinvointi edistyisi. Mitä tietoa, taitoa tai tukea siihen tarvittaisiin esimiehelle ja/tai työntekijälle?

Menetelmä

Tämän tutkimuksen pääasiallisena analyysimenetelmänä sovellettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka sopii käytettäväksi kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisen metodin lisäksi väljänä teoreettisena kehyksenä, joka on mahdollista liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin.²⁶

Sisällönanalyysilla pyritään luomaan selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tarkoituksena on järjestää aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon sen sisältämää informaatiota kadottamatta. Analyysin tavoitteena on luoda hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Sisällönanalyysissa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla niin, että se muodostaa loogisen kokonaisuuden.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa käydään tyypillisesti läpi kolme analyysivaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään esimerkiksi informaatiota tiivistämällä tai pilkkomalla se osiin. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään käymällä aineistosta poimitut ilmaukset tarkasti läpi etsien samankaltai-

suuksia ja eroavaisuuksia. Käsitteistä muodostetaan luokkia, jotka nimetään niiden sisältöä kuvaavilla termeillä. Analyysin viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoidaan.

Aineistosta nostetaan esille tutkimuksen kannalta relevantti tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineistoa käsitteellistettäessä ryhmittelemällä muodostettuja luokkia yhdistellään laajemmiksi kokonaisuuksiksi niin kauan kuin se aineiston sisällön kannalta on mielekästä.

Tulokset

Hyvät johtamiskokemukset

Hyvän johtamisen tilanteet

Vastaajia pyydettiin ensimmäisessä kysymyksessä kertomaan kokemastaan hyvästä johtamistilanteesta. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, minkälaisissa tilanteissa vastaajat olivat kokeneet hyvää johtamista sekä miten he hyvää johtamista kuvasivat ja mikä siitä teki toimivaa. Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin seuraavaa: ”Palauta mieleesi tilanne, jossa koet tullessi hyvin johdetuksi tai kohtasit luottamushenkilön roolissasi hyvää johtamista työyhteisössäsi. a) Mistä tilanteesta oli kyse? Kuvaile, mitä tapahtui. b) Mikä teki johtamisesta hyvää ja toimivaa?”

Hyvän johtamisen kokemukset liittyivät usein erilaisiin muutostilanteisiin työpaikalla. Muutostilanteet saattoivat olla pienempiä ja henkilökohtaisempia, esimerkiksi omaan työnkuvaan liittyviä muutoksia, tai suurempia ja rakenteellisempia, kuten kuntaliitoksia ja organisaatiomuutoksia. Muutos näyttäytyikin usein yhteisenä taustatekijänä hyvin erilaisissa tilanteissa, joissa johtaminen oli koettu toimivaksi. Hyvää johtamista kuvaavat tilanteet jakautuivat pääasiassa neljään ryhmään:

- onnistuneisiin neuvotteluihin ja keskusteluihin

- ongelmatilanteiden selvittämiseen
- avoimeen tiedottamiseen
- sujuviin arkipäivän tilanteisiin.

Onnistuneet neuvottelut ja keskustelut pitivät sisällään muun muassa hyvässä hengessä sujuneita palkkakeskusteluja ja asianmukaisesti hoidettuja yt-neuvotteluja, erilaisia työryhmien kokouksia, työyhteisössä pidettyjä yhteisiä palaverieita sekä innostavia kehityskeskusteluja. Ongelmatilanteiden selvittämiseen liittyi muun muassa epäkohtiin ja epäasialliseen käytökseen puuttumista sekä epäselvien ja yllättävien tilanteiden hoitamista. Avoimeen tiedottamiseen liittyvissä vastauksissa korostettiin esimerkiksi työyhteisön ajan tasalla pitämistä ja tiedonkulun toimivuutta. Sujuvat arkipäivän tilanteet puolestaan liittyivät muun muassa toimivaan päivittäiseen esimiestyöhön sekä joustamiseen työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden mukaan.

Vastaajien joukossa oli myös muutamia, jotka kokivat, että heidän työpaikallaan johtaminen oli jatkuvasti hyvää ja asiallista: *”Minua on kohdeltu aina hyvin.”* Näissä vastauksissa esimiehen toiminta koettiin yleisesti esimerkilliseksi eikä mitään tiettyä johtamistilannetta nostettu esiin. Toisaalta huomattavasti suurempi osa vastaajista (62 henkilöä) kertoi, ettei ollut koskaan kokenut nykyisessä työpaikassaan hyvää johtamista tai hyvistä kokemuksista oli ainakin kulunut niin kauan aikaa, ettei niitä enää muistettu. Näissä tapauksissa johtamistilanteita kuvasivat esimerkiksi esimiehen osaamattomuus tai jatkuvat autoritaarisen johtamistavan kokemukset: *”Eipä tule yhtäkkiä moista mieleen. Meillä toimii yksipuolinen käskytyks ja ajattelu on kielletty.”*

Mikä teki johtamisesta hyvää?

Vastaajilta kysyttiin, mikä heidän myönteiseksi kokemassaan tilanteessa teki johtamisesta hyvää ja toimivaa. Vastauksissa nousi esille useita erilaisia asioita. Yksittäisissä vastauksissa kuvattiin tyypillisesti useita tekijöitä, joista hyvän johtamisen koettiin koostuvan. Vastauksissa esiinnousseiden asioiden pohjalta hyvää ja toimivaa johtamista määrittelevät asiat jaoteltiin viiteen luokkaan: 1) vaikutusmahdollisuuksien tarjoamiseen, 2) jämääkään ja johdonmukaiseen toimintaan, 3) työntekijöiden ja työyhteisön

tukemiseen, 4) lakien ja sopimusten kunnioittamiseen sekä 5) ammatilliseen ja johtamisosaamiseen. Kyseiset luokat ja niiden sisältämiä asioita kuvataan tiivistetyssä muodossa taulukossa 1.

Taulukko 1.

Mikä teki johtamisesta hyvää ja toimivaa?

1. Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen	<ul style="list-style-type: none">• työntekijöiden kuuleminen ja huomioiminen• avoin keskustelu ja vuorovaikutus• ratkaisujen etsiminen yhdessä
2. Jämäkkä ja johdonmukainen toiminta	<ul style="list-style-type: none">• asioiden asiallinen selvittäminen ja vieminen loppuun• toiminnan suunnitelmallisuus ja selkeys• päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys, päätösten perustelu• työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu• työyhteisön etujen ajaminen
3. Työntekijöiden ja työyhteisön tukeminen	<ul style="list-style-type: none">• tuen, ohjeiden, avun ja palautteen tarjoaminen• työntekijöihin luottaminen• työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen
4. Lakien ja sopimusten kunnioittaminen	<ul style="list-style-type: none">• lakien ja sopimusten tunteminen ja noudattaminen• luottamusmiehen aseman kunnioittaminen
5. Amatillinen ja johtamisosaaminen	<ul style="list-style-type: none">• esimiestaidot• ammatillinen osaaminen• vuorovaikutustaidot, tunnetaitoisuus

Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen

Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille oli vastauksissa selvästi yleisimmin hyviä johtamiskokemuksia määrittävä tekijä. Johtaminen koettiin hyväksi ja toimivaksi silloin, kun työntekijöitä kuultiin heitä koskevissa asioissa ja heillä oli mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Vastaajat kokivat myönteiseksi sen, että päätöksenteossa ei esiintynyt käskytystä tai sanelua, vaan ratkaisuja pyrittiin löytämään avoimessa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja esimiehen kanssa. Tällöin

koettiin päädyttävän todennäköisimmin lopputulokseen, johon kaikki osapuolet olivat tyytyväisiä.

”Kun se ei ole ylhäältä alaspäin saneltua ja yhteisesti neuvottelemalla päästään molempia osapuolia tyydyttävään sopimukseen.”

Työntekijöiden kuulemisessa keskeiseksi koettiin sen aitous ja vilpittömyys. Hyvissä kokemuksissa kuuleminen ei ollut näennäistä, vaan todelliseen keskusteluun ja yhteistyöhön pyrkivää. Tärkeäksi koettiin, että esimerkiksi muutostilanteissa työntekijät tulivat kuulluksi riittävän varhaisessa vaiheessa, eikä vasta sitten, kun suurin osa päätöksistä oli jo tehty. Työntekijöiden kuulemisen ja päätöksentekoon osallistumisen koettiin myös edistävän koko työyhteisön toimivuutta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta.

”Toimivaa on vuoropuhelun aloittaminen hyvissä ajoin, ja kuuntelu. Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon vahvistaa koko ”firman” osaamista ja toimivuutta.”

”Työntekijöillä oli mahdollisuus tulla kuulluksi. Silloin sitoutuminenkin on huomattavasti parempaa asiaan kuin asiaan.”

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet koettiin tärkeinä sekä laajoissa työyhteisön tai koko organisaation toimintaan vaikuttavissa asioissa että pienemmissä omaan työhön ja sen suorittamiseen liittyvissä asioissa. Työpaikan avointa ja keskustelemaa ilma-
piiriä pidettiin yleisesti tärkeänä, koska silloin koettiin, että esimies kuuntelee ja hänelle voi mennä puhumaan niin omaan työhön kuin koko työyhteisön toimintaan vaikuttavista asioista. Johdon ja työntekijöiden välisen avoimen vuoropuhelun arvioitiin olevan tärkeää ja keskeinen osa hyvää johtamista niissäkin tilanteissa, joissa lopullinen ratkaisu ei ollut täysin työntekijöiden toiveiden mukainen.

”Avoin keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä ja hyvä tiedonkulku sekä se, että ylemmät kuuntelivat ja ottivat työntekijöiden mielipiteitä oikeasti huomioon. Myös työntekijät ottivat huomioon toisensa. Lopputulos voi olla monen osan kompromissi ja vaikka kaikki ei mene (eikä voikaan mennä) kuten itse haluaisi, niin tunne siitä, että on saanut vaikuttaa omaan työhönsä on parasta.”

Vaikutusmahdollisuuden kokemuksen tärkeys korostui silloinkin, kun lopputulos ei itseä miellyttänyt.

Jämäkkä ja johdonmukainen toiminta

Hyviin johtamiskokemuksiin liittyi usein esimiehen jämäkkä ja johdonmukainen toiminta. Tämä ilmeni vastaajien kertomuksissa esimerkiksi esimiehen nopeana ja määrätietoisena asioihin tarttumisenä. Vastaajat arvostivat sitä, että yllättävien tilanteiden, ongelmien tai epäkohtien ilmetessä esimies aloitti asian selvittämisen välittömästi, eikä tilanteen selvittämistä lykätty myöhemmäksi. Esimies myös kuunteli ja suhtautui vakavasti työntekijöiden tai luottamusmiesten hänelle esittämiin huolenaiheisiin, eikä esiintuotuja asioita sivuutettu.

”Johtajan puuttuminen tilanteeseen oli napakkaa ja nopeaa. Hän kuunteli ja ymmärsi, sekä vei asiaa eteenpäin inhimillisellä tavalla.”

Asioihin tarttumisessa ja niiden hoitamisessa arvostettiin toiminnan johdonmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuus näkyi esimerkiksi harkittuina toimintatapoina ja toiminnan aikatauluttamisena. Tärkeänä pidettiin tavoitteiden ja tehtävien selkeyttä sekä keskittymistä olennaisiin asioihin. Jämäkkä ja johdonmukainen toiminta esiintyi vastauksissa asioiden järjestelmällisenä läpiviemisenä ja loppuunsaattamisena. Esimies ei jättänyt asioita puheen tasolle, vaan huolehti, että asiat etenivät myös käytännön tasolla.

”Pikainen asiaan tarttuminen, kun huomataan, ettei kaikki ole hyvin. Sovittujen asioiden jalkauttaminen ja jatkosta sopiminen. Etteivät asiat vaan jää jutteluksi ja unohdu.”

Esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisemisessa tärkeäksi nousi myös esimiehen laaja kokonaisnäkemys, joka auttoi esimiestä löytämään sekä toimintatavan että kaikkien osapuolten kannalta toimivan ratkaisun: *”Nopea puuttuminen, jämäkkä ote, hyvä ratkaisumalli joka edullinen kaikille osapuolille”*.

Hyvän esimiehen koettiin selvittävän ongelmatilanteet asiallisesti sekä toimivan suoraselkäisesti ja johdonmukaisesti niin, että sovitusta asioista pidettiin kiinni ja kaikki osapuolet huomioitiin vaikeissakin tilanteissa. Esimiehen suoraselkäisyyteen ja johdonmukaisuuteen liitettiin myös tehtyjen päätösten selkeä ja johdonmukainen perustelu. Tärkeänä pidettiin myös työntekijöiden ajan tasalla pitämistä asioiden etenemisestä sekä asioiden käsitte-

lyn ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä: ”Asioiden oikein esittely, eikä salailua ollut”.

Esimiehen jäämäkkyys tuli esille myös työyhteisön etujen ajamisena. Vastauksissa arvostettiin esimiestä, jonka koettiin olevan aidosti työntekijöiden puolella: ”Esimies on alaistensa puolella, ei vastaan”. Hyvän esimiehen koettiin toimivan sekä välittäjänä että puskurina oman työyhteisönsä ja muiden, esimerkiksi ylemmän johdon välillä. Esimies puolusti työyhteisöään ja huolehti sen etujen edistämisestä esimerkiksi silloin, kun työyhteisön toimintaan pyrittiin vaikuttamaan sen ulkopuolelta.

”Osastopäälliköllä oli tiukka ja varma ote tehtävistä ja niiden kulusta ja puolusti viimeiseen asti oman henkilökuntansa ’aluetta’ ja samalla piti kiinni siitä, ettei hyvin toimivaa organisaatiota muuteta vain sen takia, että joku ulkopuolinen haluaa muuttaa sitä vain muuttamisen vuoksi.”

Esimiehen johdonmukainen toiminta näyttäytyi työntekijöiden oikeudenmukaisena ja tasapuolisena kohteluna. Vastauksissa pidettiin tärkeänä, että esimies kohteli kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti eikä asettanut yksittäisiä työntekijöitä tai ammattiryhmiä keskenään eriarvoiseen asemaan. Vastauksissa tuli myös esille, että esimiehen liiallisen kaveeraamisen työntekijöiden kanssa koettiin johtavan helposti työntekijöiden epäoikeudenmukaiseen ja eriarvoiseen kohteluun sekä esimiehelle läheisten työntekijöiden suosimiseen. Tästä syystä pidettiin myönteisenä sitä, ettei esimiehellä ollut liian kaverillisia suhteita työntekijöiden kanssa, vaan suhteet olivat tasapuoliset ja ammatilliset kaikkiin työyhteisön jäseniin.

”Johtaminen on johdonmukaista, kuuntelevaa, reilua ja tasapuolista. Esimieheni ei ole kenenkään kaveri vaan osaa olla ikään kuin kaikkien kanssa samalla linjalla, mutta pitää roolinsa esimiehenä.”

”Esimies asettui napinoiden yläpuolelle, eikä lähtenyt mukaan niihin. Hän myös oli puolueeton, eikä hänellä ollut lellikeitä eikä kavereita työyhteisössä.”

Työntekijöiden ja työyhteisön tukeminen

Hyvää johtamista kuvattiin työntekijöiden ja työyhteisön tukemisena. Esimiehen tuki näkyi muun muassa läsnäolona työn te-

kemisen arjessa. Esimieheltä saatiin apua työhön liittyvissä ongelmissa sekä käytännön neuvoja ja ohjeita työn tekemiseen. Esimies ei neuvonut ja ohjannut ylimielisesti ja omaa asemaa korostaen, vaan kannustaen ja työntekijän näkemyksiä kunnioittaen. Esimies ei jättänyt työntekijöitä yksin vaikeissa tilanteissa, vaan hänellä oli aikaa työntekijöille ja kiinnostusta heidän tehtäviinsä.

”Johtamisessa toimi se, että esimies antoi vinkkejä painopistealueiden valinnassa, tuki tekemiäni päätöksiä ja ehdotuksia sekä antoi ehdotuksia kuinka edetä jossakin tehtävässä.”

”Kysyessäni neuvoa, minua todella neuvottiin kädestä pitäen eikä menty minkäänlaisen munkkilatinan taakse. En tuntenut olevani yksin ko. vaikeassa tilanteessa. Oli sellainen tunne, että minua tuettiin.”

Esimiehen tuki ilmeni myös palautteen antamisena. Esimieheltä saatu palaute auttoi työntekijöitä oman työn ja työskentelytapojen kehittämässä. Erityisen tärkeäksi koettiin positiivinen ja kannustava palaute sekä kiitos hyvin tehdystä työstä. Vastaa- jien mielestä myönteinen palaute innosti ja motivoi työssä. Positiivisen palautteen koettiin myös lisäävän oman työn tarpeellisuuden kokemusta sekä uskoa omaan osaamiseen ja kykyihin.

”Esimiehen kehu kohottaa itsetuntoa siitä, että tehty työ on ollut tarpeellista ja hyvin tehtyä ja hän on tiedostanut tämän.”

Hyvissä johtamiskokemuksissa nousi esille myös luottamus työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa. Esimies ei vahtinut työtehtävien suorittamista eikä kyseenalaistanut työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa. Työntekijöihin uskottiin ja heidän luotettiin hoitavan tehtävänsä hyvin. Luottamus ilmeni myös riittävien toimintavapauksien ja vastuun antamisena omassa työtävässään.

”Esimieheni tukee ja kannustaa minua ja muita alaisia hyvin. Hän luottaa meihin ja antaa vastuuta tehtävien hoidossa. Hänen johtamistapansa on innostava ja työntekijän mielipiteet huomioonottava. Hän osaa kuunnella ja antaa palautteet positiivisesti. Osaa antaa kiitosta hyvin tehdystä työstä.”

Työntekijöiden ja työyhteisön tukeminen ilmeni välittämisenä ja sen osoittamisena. Esimies huolehti työyhteisön jaksamisesta kantamalla vastuuta niin työn fyysisestä kuin henkisestäkin kuormittavuudesta sekä ryhtymällä toimenpiteisiin työntekijöi-

den jaksamisen ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Työntekijöiden jaksamista pyrittiin parantamaan ja tukemaan esimerkiksi toimivalla työn organisoinnilla. Esimies ei myöskään kiinnittänyt huomiota vain työpaikan sisällä tapahtuviin jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyviin asioihin, vaan huomioi tarvittaessa myös työntekijän henkilökohtaisen elämäntilanteen, jolla saattoi olla vaikutusta työn tekemiseen.

”Hän otti huomioon minun elämäntilanteen myös kotona.”

”Minua kuunneltiin myös ihmisenä ja suhtauduttiin ymmärtäväisesti terveydellisiin huoliini.”

Lakien ja sopimusten kunnioittaminen

Hyvän johtamisen kannalta pidettiin tärkeänä, että esimies tuntee työlainsäädännön ja työehtosopimukset. Asioiden koettiin sujuvan tällöin paremmin työpaikalla ja ongelmatilanteidenkin ratkaisemisen olevan helpompaa. Esimiehen lainsäädäntöön ja sopimukseen liittyvän tuntemuksen koettiin myös auttavan luottamusmiehiä ja pääluottamusmiehiä heidän tehtävissään.

”Jos johtaja, esimies tuntee työlainsäädännön/sopimukset edes auttavasti, helpottaa huomattavasti.”

Hyvä esimies tunsikin lakien ja sopimusten määrittelemän työnantajan vastuun sekä oman vastuunsa esimiehenä. Esimies oli tietoinen työntekijöiden oikeuksista ja kunnioitti niitä. Hyvä esimies noudatti lakeja ja sopimuksia kaikissa tilanteissa, eikä epärehellisiä toimintatapoja ja vilpillisiä tai muuten virheellisiä tulkintoja esiintynyt.

”Esimies joka ei puhutellut ’alaisiaan’ oli tietoinen työntekijöiden oikeuksista ja omasta vastuustaan työntekijöiden terveydestä ja siitä, että työnantajalla on velvollisuus järjestää terveelliset ja turvalliset työtilat.”

”Hänen vastuualueellaan asiat etenevät lain ja sopimusten hengessä.”

Hyvissä johtamistilanteissa esimies kunnioitti luottamusmiehen asemaa ja roolia työntekijöiden edustajana. Luottamusmies pidettiin ajan tasalla kaikissa hänen toimipiiriinsä liittyvissä asioissa ja hänen näkemyksensä huomioitiin päätöksenteossa. Luottamusmies otettiin mukaan neuvotteluihin ja keskusteluihin

täysivaltaisena kumppanina. Hänen asiantuntemustaan arvostettiin ja hyödynnettiin työpaikalla, eikä hänen asemaansa vähätelty tai kyseenalaistettu.

”Arvostetaan luottamushenkilöä.”

”Soveltamisohjeista pyydettiin kaikkien pääluottamusmiesten lausunnot ennen päätöksentekoa. Soveltamisohjeista pidettiin tiedotustilaisuus kaikille esimiehille ja pääluottamusmiehille.”

Ammatillinen ja johtamisosaaminen

Hyvässä esimiehessä arvostettiin tämän ammatillista erityisosaamista. Vastaajat kokivat, että esimiehen oli tärkeää tuntea ja osata sen alan käytännön työ, jolla hän toimi esimiehenä. Esimiehen kyseiselle alalle kouluttautuneisuutta arvostettiin ja myös käytännön työkokemusta alalta pidettiin tärkeänä. Esimiehen ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen koettiin auttavan esimiestä ymmärtämään paremmin työn erityispiirteitä ja sisältöjä. Tämän koettiin edistävän muun muassa toimivaa työorganisoitua ja muutoinkin työn arjen käytäntöjen sujuvuutta. Kun esimiehellä on vankkaa ammatillista asiantuntijuutta, häneltä koettiin myös saatavan asiantuntevaa apua, neuvoja ja ohjausta työn tekemiseen.

”Työn/alan hyvä asiantuntijuus, mikä hankittu koulutuksessa ja varsinaisissa työtehtävissä. Varmuus ja luottavaisuus siihen, että kysyessä aina sai asiantuntevaa opastusta ja neuvontaa.”

Ammatillisen asiantuntemuksen ei kuitenkaan koettu yksin riittävän hyvään esimiestyöhön, vaan hyvällä esimiehellä tuli olla myös johtamisosaamista. Johtamisosaamisen tuli kattaa asioiden ja prosessien johtamisen lisäksi myös ihmisten johtamisen. Hyvässä johtamistilanteissa esimiehen koettiin huomioivan työntekijät ihmisinä ja yksilöinä. Hyvässä esimiehessä arvostettiin myös hänen tunnetaitoisuuttaan, kuten empatiakykyä sekä työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden tuntemuksia huomioivaa tilannetta.

”Luottamusmiehenä tuli tunne, että lähiesimies kykenee ja haluaa tarkastella asioita myös emotionaalisella tasolla, vaikka käsiteltiin talousasioita. Uskoisin että kyseinen esimies on sitoutunut työhönsä ja hallitsee henkilöjohtamisen haastavan osa-alueen.”

Yhteenvetoa hyvistä johtamiskokemuksista

Hyvien johtamiskokemusten kuvauksissa korostui erityisesti vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Onnistuneen johtamisen kannalta keskeiseksi koettiin, että työntekijöiden kanssa oltiin jatkuvassa vuoropuhelussa ja henkilöstöä kuultiin heitä koskevis- sa asioissa. Vastauksista välittyi työntekijöiden voimakas halu keskusteluun ja ratkaisujen etsimiseen yhdessä. Lähiesimiehen osallistuminen työyhteisön toimintaan sekä tietoisuus työyhteisön arjesta edisti osaltaan avointa ja toimivaa keskustelua työntekijöiden ja esimiehen välillä sekä mahdollisti työntekijöiden osallistamisen päätöksentekoon. Vastauksissa korostuikin esimiehen vastuu avoimuuden ja vuorovaikutuksen ylläpitämisessä.

Esimiehen läsnäolon ja työyhteisön arjen tuntemus oli keskeinen tekijä myös jämäkässä ja johdonmukaisessa toiminnassa: läsnä oleva ja työntekijöiden kanssa keskusteleva esimies havaitsi nopeasti työyhteisön mahdolliset ongelmat tai epäkohdat ja kykeni tarttumaan niihin välittömästi. Tärkeänä pidettiin, että esimies selvitti kaikenlaiset tilanteet asiallisesti ja suunnitelmallisesti sekä huolehti asioiden loppuunsaattamisesta.

Esimiehen johdonmukaisessa toiminnassa tärkeää oli avoimuus ja läpinäkyvyys päätöksenteossa sekä päätösten riittävä ja asiakeskeinen perustelu työntekijöille. Esimiehen johdonmukainen toiminta näkyi myös työntekijöiden oikeudenmukaisena ja tasapuolisena kohteluna. Jämäkän esimiehen odotettiin myös olevan työntekijöiden puolella ja tarvittaessa puolustavan työyhteisönsä etuja.

Työntekijöiden ja työyhteisön tukemisessa keskeinen asia oli työntekijöiden tunteminen. Esimiehen oli tärkeää tuntea työntekijät ja heidän tehtävänsä, jolloin esimies pystyi parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan, ohjeistamaan ja neuvomaan työntekijöitä työn suorittamisessa sekä antamaan vastuuta ja toimintavapauksia työn tekemisessä. Tämä myös kasvatti työntekijöiden ja esimiehen keskinäistä luottamusta. Työntekijöiden tunteminen auttoi myös työntekijöiden yksilöllisten elämäntilanteiden huomioimisessa, joka puolestaan edisti työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia työssä.

Hyvässä johtamisessa tärkeäksi koettiin myös esimiehen ammatillinen ja johtamisosaaminen. Ammatillinen erityisosaami-

nen auttoi esimiestä ymmärtämään henkilöstön tehtävien erityispiirteitä ja organisoimaan työtä työntekijöitä tukevalla tavalla. Ammatillisen osaamisen lisäksi esimieheltä toivottiin johtamisosaamista ja esimiestaitoja. Myös esimiehen tunnetaitoisuus koettiin tärkeäksi.

Hyvää johtamista kuvattiin myös lakien ja sopimusten kunnioittamisena. Lakien ja sopimusten noudattamisen pitäisi olla johtamisen ehdoton vähimmäisedellytys ja kuulua jo perusesimiestyöhön, mutta tästä huolimatta se nousi esille myös hyvän johtamisen kuvauksissa.

Lakien ja sopimusten tuntemisen ja noudattamisen korostaminen vastauksissa liittyi todennäköisesti osaltaan vastaajien luottamusmiehen/päälouottamusmiehen tehtävään: vastaajilla on luottamustehtävänsä kautta näköalapaikka tilanteisiin, joissa lakeja ja sopimuksia rikotaan ja kierretään. Epäasiallisesti hoidettujen tilanteiden kohtaaminen luottamustehtävän puitteissa saattoi osaltaan kasvattaa arvostusta sellaista johtamista kohtaan, jossa asiat hoidetaan poikkeuksetta asianmukaisella tavalla.

Huonot johtamiskokemukset

Huonon johtamisen tilanteet

Vastaajia pyydettiin kyselylomakkeen toisessa kysymyksessä kertoamaan kokemastaan huonosta johtamistilanteesta. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, minkälaisissa tilanteissa vastaajat olivat kokeneet huonoa johtamista sekä miten he huonoa johtamista kuvasivat ja mikä siitä teki toimimatonta. Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin seuraavaa: ”Palauta mieleesi tilanne, jossa koet tulleen huonosti johdetuksi tai havaitsit luottamushenkilön roolisasi huonoa johtamista työyhteisössäsi. a) Mistä tilanteesta oli kyse? Kuvaile, mitä tapahtui. b) Mikä teki johtamisesta huonoa ja toimimatonta?”

Vastauksista kävi ilmi, että huonoa johtamista oli esiintynyt hyvin pitkälti samankaltaisissa tilanteissa kuin hyvääkin. Vastauksissa esiintyneet huonot kokemukset olivat myös monilta osin vastaajien kokemien hyvien kokemusten vastakohtia. Kuten hyvää johtamista, myös huonoa johtamista oli esiintynyt usein

sekä pienissä että suurissa muutostilanteissa. Huonoa johtamista kuvaavat tilanteet jakautuivat pääasiassa samankaltaisiin ryhmiin kuin onnistuneen johtamisen tilanteetkin. Näitä olivat

- epäonnistuneet neuvottelut ja keskustelut
- huonosti hoidetut tai täysin hoitamattomat ongelmatilanteet
- puutteellinen tiedonkulku
- toimimaton työn ja toiminnan organisointi
- huonoiksi koetut arkipäivän johtamistilanteet.

Mikä teki johtamisesta huonoa?

Vastaajilta kysyttiin, mikä heidän kielteiseksi kokemassaan tilanteessa teki johtamisesta huonoa ja toimimatonta. Yksittäisissä vastauksissa nousi tyypillisesti esiin useita huonoon ja toimimattomaan johtamiseen liittyviä asioita. Vastauksissa esiinnousseiden asioiden pohjalta huonoa ja toimimatonta johtamista määrittelevät asiat jaoteltiin kuuteen luokkaan: 1) vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen, 2) työntekijöiden eriarvoiseen kohteluun, 3) johtamisen autoritaarisuuteen ja epäasiallisuuteen, 4) asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoinnin puutteisiin, 5) lakien ja sopimusten rikkomiseen sekä 6) läsnäolon ja palautteellisuuden puutteeseen. Kyseiset luokat ja niiden sisältämiä asioita kuvataan tiivistetyssä muodossa taulukossa 2.

Taulukko 2.

Mikä teki johtamisesta huonoa ja toimimatonta?

1. Vaikutusmahdollisuuksien puute	<ul style="list-style-type: none">• työntekijöiden etua ei huomioida päätöksenteossa• työntekijöitä ei kuulla tai kuuleminen on näennäistä• päätökset tehdään salassa, päätöksiä ei perustella• riittämätön tiedottaminen, tiedon pimittäminen
2. Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu	<ul style="list-style-type: none">• tiettyjen työntekijöiden tai ammattiryhmien suosiminen• erivapauksien antaminen
3. Johtamisen autoritaarisuus ja epäasiallisuus	<ul style="list-style-type: none">• käskytyks, mielivaltaisuus• moittiminen, syyllistäminen, negatiivisen palautteen epäasiallinen antaminen• asiaton käytös, itsehillinnän puute• epäluottamus työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa
4. Asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoinnin puutteet	<ul style="list-style-type: none">• välinpitämättömyys, jämäkkyuden puute• ongelmatilanteiden sivuuttaminen tai epäonnistunut hoitaminen• suunnittelemattomuus ja johdonmukaisuuden puute• kiire, aikatauluongelmat• tehtävänannon epäselvyys, puutteellinen ohjeistus
5. Lakien ja sopimusten rikkominen	<ul style="list-style-type: none">• lakien, sopimusten puutteellinen tuntemus tai tarkoituksellinen rikkominen• työntekijöiden oikeuksien polkeminen• luottamusmiehen aseman sivuuttaminen
6. Läsnäolon ja palautteellisuuden puute	<ul style="list-style-type: none">• tuen, palautteen ja kiitoksen puute• heikosti tavoitettavissa, ei aikaa työntekijöille• liian kaukana työn tekemisen arjesta

Vaikutusmahdollisuuksien puute

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puute heitä koskeissa asioissa nousi vastauksissa yleisimmäksi huonoa johtamista määrittäväksi kokemukseksi. Vaikutusmahdollisuuksien puute oli selvä vastakohta hyvissä johtamiskokemuksissa yleisimmin mainitulle vaikutusmahdollisuuksien tarjoamiselle: ”*Johtotasolta saneltu mitä tehdään. Ei vaikuttamisen mahdollisuutta.*”

Huonon ja toimimattoman johtamisen kuvauksissa vastaajat kertoivat useista erilaisista tilanteista, joissa heillä oli hyvin vähän tai ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja työyhteisön toimintaan. Vastaajat muun muassa kokivat, että työntekijöiden kanssa ei juurikaan keskusteltu asioista, eikä päätöksenteossa huomioitu työntekijöitä eikä heidän etujaan. Myöskään yhteistoimintaa ei toteutettu läheskään kaikissa niissä tilanteissa, joissa se olisi koettu asiaankuuluvaksi: *”Henkilöstöedustajana törmää tämän tästä tilanteisiin, joissa henkilöstöltä viedään oikeus yhteistoimintaan ja vaikuttamiseen silloin kun kyseessä on omaa työtä ja sen tekemistä koskevat asiat.”*

Työntekijöiden kuuleminen esimerkiksi muutostilanteissa koettiin vähäiseksi tai olemattomaksi. Esimiehen tai ylemmän johdon koettiin vievän päätöksiä läpi ainoastaan oman näkemyksensä huomioiden ja päätösten toimeenpano koettiin pääasiassa sanelevaksi.

”Ei kuunneltu työntekijää ja ns. runnottiin asia läpi.”

”Työntekijöiden mielipiteitä ei oikeasti noteerattu mitenkään, vaan käytettiin yksipuolista sanelupolitiikkaa.”

Vastauksissa kuvattiin myös tapauksia, joissa henkilöstöä oli kyllä kuultu, mutta kuuleminen oli ollut näennäistä. Näissä tapauksissa työntekijöiden kuulemisella oli hyvin vähän tai ei lainkaan todellista vaikutusta asian käsittelyyn ja lopputulokseen. Vastaajat kokivat, että päätökset oli useissa tapauksissa tehty jo ennen henkilöstön kuulemistä ja näennäisellä kuulemisella pyrittiin luomaan virheellistä kuvaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista. Joissain tapauksissa henkilöstöä myös kuultiin vasta viime hetkellä tai kiireisellä aikataululla, jolloin vastaajat kokivat, että asiaan perehtymiselle ja keskustelulle ei jäänyt riittävästi aikaa.

”Se että pidetään ’teatteria’ yllä ja kuitenkin päätöksentekoon osallistuvat vain harvat ja valitut.”

”Päätökset on tehty ennen yhteisiä kokouksia, ja henkilöstön asiantuntijuus ohitetaan.”

”Se ettei henkilökuntaa kuunneltu juurikaan, eikä edes lähiesimiestä, asiassa. Tiedotus asioista ontui ja kaikella tuntui olevan hirveä kiire siinä vaiheessa kun asia tuotiin henkilökunnalle esille.”

Vaikutusmahdollisuuksien puutetta kuvattiin vastauksissa myös päätösten suunnitteluna ja toteutuksena salassa. Näissä ti-

lanteissa tyypillistä oli, että keskustelut käytiin pienen sisäpiirin kesken. Myös tiedonkulku asian etenemisestä oli usein vähäistä tai olematonta. Tyypillisesti asiat esiteltiin henkilöstölle vasta valmiina ja tiedotus koettiin usein tässäkin vaiheessa puutteelliseksi.

”Työyhteisöä koskevia asioita ei avata, vaan ne suhmuroidaan pienemmän piirin parissa.”

”Muutama johtava poliitikko ja virkamies junailivat koko jutun. Kattava keskustelu henkilöstön kanssa sivuutettiin, kaikenlaisiin tekosyihin vedoten, yt-menettely oli menneen kertaamista, mitään tulevastakaan ei haluttu kertoa selkeästi ja aikataulullisesti ymmärrettävällä tavalla.”

Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu

Vastaaajien huonoihin johtamiskokemuksiin sisältyi useita kertomuksia työntekijöiden eriarvoisesta kohtelusta. Vastajaat kertoivat sekä yksittäisistä tapauksista, joissa työntekijöitä oli kohdeltu eriarvoisesti, että jatkuvasta, jopa päivittäisestä työntekijöiden epätasa-arvoisesta kohtelusta. Eriarvoinen kohtelu saattoi kohdistua niin yksittäisiin työntekijöihin kuin kokonaisesti ammattiryhmiin tai työyksiköihin.

”Työnantajan edustajan epätasa-arvoinen kohtelu työntekijöitä kohtaan ’toisia suosii ja toisia sorsii’.”

”Tilanteita on useita, mutta esim. työyhteisössämme sairaanhoitajille on tehty ergonominen työvuorolista, mutta lähihoitajille/perushoitajille ei ole. Ammattiryhmiä ei johdeta tasapuolisesti muutenkaan, esim. koulutukset eivät useinkaan koske lähihoitajia/perushoitajia.”

”Epätasa-arvoinen kohtelu eri työyksiköissä vaikka on sama esimies.”

Työntekijöiden eriarvoista kohtelua kuvattiin muun muassa erivapauksien antamisena tietyille työntekijälle tai työntekijäryhmälle. Eriarvoista kohtelua esiintyi esimerkiksi lomien ja vapaiden myöntämisessä sekä työvuorojen ja työtehtävien organisoimisissa ja suunnittelussa. Esimiehellä koettiin olevan suosikkeja, jotka hyötyivät suosikkiasemastaan: *”Suosikkijärjestelmä ja silmänpölvontä kukoistaa”*. Vastauksissa kerrottiin myös, että esi-

miehen käytös saattoi vaihdella merkittävästi eri työntekijöiden tai työntekijäryhmien välillä.

Eriarvoista kohtelua kuvattiin myös esimerkiksi hiljaisten työntekijöiden unohtamisena ja sivuuttamisena. Tällöin esimiehen koettiin huomioivan pääasiassa äänekkäitä ja työyhteisössä eniten esilläolevia henkilöitä. Näissä tapauksissa vastaajat kokivat hiljaisten työntekijöiden tulevan sivuutetuksi ja epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi sekä esimiehen että äänekkäiden työkaverien taholta. Tällaisissa tilanteissa esimiehen ei koettu huolehtineen riittävästi siitä, etteivät hiljaiset työntekijät jäisi kovaäänisten ja dominoivien työntekijöiden varjoon.

”Sitten on taas näitä tapauksia, jotka kuuluvat tiettyyn ’klikkiin’ tai ovat muuten vain kovaäänisesti vaativia, jotka tuntuvat saavan etuja huomattavasti hanakammin. Kaiken kaikkiaan oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus on kaikonnut eettisinä arvoina.”

Johtamisen autoritaarisuus ja epäasiallisuus

Vastauksissa huonoa johtamista kuvattiin myös johtamisen autoritaarisuutena ja epäasiallisuutena. Vastaajien kuvauksissa kerrottiin useista erilaisista autoritaarisen ja epäasiallisen johtamisen kokemuksista. Tämänkaltaista johtamista kokeneet olivat tyypillisimmin tavanneet sitä useissa eri muodoissa: *”Epätasa-arvoinen kohtelu, tietynasteinen uhkailu, esimiesaseman väärinkäyttö alaista kohtaan jne. Lista on loputon.”* Autoritaarisuus ja epäasiallisuus ilmenivät muun muassa työntekijöiden käskyttämisenä. Työtehtävistä ja niiden suorittamisesta ei keskusteltu, vaan tehtävien organisointia ja toteutusta leimasi pääsääntöisesti määrääminen ja komentelu: *”Joka päivä johtaja käskyttää, mene sie sinne, tehe sie tuo.”*

Autoritaarinen ja epäasiallinen johtaminen näyttäytyi vastauksissa myös esimiehen mielivaltaisena toimintana. Vastauksissa kerrottiin muun muassa tapauksista, joissa esimies oli rajoittanut keskustelua työyhteisössä tai esimies vahti jatkuvasti työntekijöitä ja heidän tekemisiään: *”Esimies kieltänyt työyhteisössä avoimen puhumisen. Kyttäilyä. Manipulointia.”* Esimies saattoi myös suhtautua hyvin kielteisesti omista näkemyksistään poikkeaviin mielipiteisiin

ja niiden esittämiseen työpaikalla. Vastauksista kävi ilmi, että esimiehen kanssa eri mieltä oleminen ja sen ilmaiseminen saattoi johtaa jopa haukkumiseen, rankaisemiseen tai koston.

”Muita kuin esimiehen omia mielipiteitä ei suvaita. Mikäli tuo oman näkemyksensä esiin, niin esimiehen kosto on odotettavissa ja se on pitkäaikainen.”

”Esimies syyllistää minua aina, hänen kanssaan ei voi keskustella asiallisesti mistään asiasta, vaan haukut saan joka kerran. Hän ei kuuntele ketään, vaan omat mielipiteensä ovat aina ne oikeat, ei muiden. Jos on erimieltä, niin hän nimittää asennevammaiseksi.”

Autoritaariin ja epäasiallisiin johtamiskokemuksiin liittyi myös muun muassa työntekijän moittimista ja epäasiallista negatiivisen palautteen antamista. Kielteistä palautetta ja moitteita saatettiin antaa esimerkiksi asiakkaiden tai työkavereiden kuullen ja näin nolata työntekijä muiden nähden. Myös sävy, jolla negatiivista palautetta annettiin, koettiin usein epämiellyttäväksi ja loukkaavaksi.

”Esim. esimies antaa toisten työntekijöiden kuullen, jossa myös mahdolliset osastolla olevat opiskelijat ovat kuulemassa, negatiivista palautetta! Ei anna positiivista juuri ikinä!”

”Työhöni on puututtu vain moittimalla. Omat ehdotukseni järjkevästä töiden hallinnasta on tyrmätty.”

Vastauksissa kerrottiin myös epäasiallisesta ja epäammattimaisesta käytöksestä työntekijöitä kohtaan. Esimiehen käyttäytyminen ja esimerkiksi ongelmatilanteisiin reagointi saatettiin kokea liian tunnepitoiseksi tai aggressiiviseksi. Esimiehen koettiin ottavan asiat liian henkilökohtaisesti, jolloin esimerkiksi ongelmien ja epäkohtien esiintuominen esimiehelle vaikeutui: *”Esimies ottaa asiat henkilökohtaisena loukkauksena, eikä ymmärrä, että kysymyksessä on vain asiat eivät henkilöt”*. Vastauksissa kerrottiin myös esimiehen suuttumisesta, hermostumisesta, huutamisesta, haukkumisesta ja solvaamisesta. Esimiehen aggressiivinen käyttäytyminen ja elekieli saatettiin kokea toisinaan jopa uhkaavaksi.

”Hermostuksen totaalinen menetys.”

”Kielenkäyttö ja elekieli on toisinaan asiatonta: huutamista, ’silmit pullistuvat päästä’, tullaan lähemmäksi ja asetutaan etukseen.”

Autoritaarinen ja epäasiallinen johtaminen nousi vastauksissa esiin myös epäluottamuksena työntekijöitä kohtaan. Joissain tapauksissa epäluottamus kohdistui työntekijöihin henkilöinä, mutta yleisempää oli epäluottamus henkilöstön osaamiseen sekä työntekijöiden ammattitaidon kyseenalaistaminen: *”Kyseenalaistettiin meidän ammattitaito”*. Esimies saattoi muun muassa vähentellä työntekijöiden osaamista ja onnistumisia työssä. Esimies ei myöskään antanut työntekijöille riittävästi vastuuta ja itsenäisyyttä tehtävien hoidossa: *”Päätöksiä ei saa tehdä itsenäisesti vaan kaikki asiat pitää kierrättää johtajan kautta. Ei luoteta työntekijänä ja ammattilaisena.”* Työntekijöitä ei kohdeltu oman työssä ja alansa asiantuntijoina, vaan esimies antoi työntekijöiden ymmärtää, että hän tunsi asian kuin asian työntekijöitä paremmin.

Asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoinnin puutteet

Huonoa ja toimimatonta johtamista kuvattiin asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoinnin puutteina. Vastaaajien huonojen kokemusten kuvauksissa nousi esiin muun muassa esimiehen välipitämättömyys. Esimies ei suhtautunut vakavasti ongelmatilanteisiin tai työntekijöiden esiintuomiin huolenaiheisiin. Esimies saattoi esimerkiksi ongelmatilanteissa olla tekemättä mitään ja toivoa ongelmien ratkeamista itsestään, joka koettiin vastauksissa turhauttavaksi: *”Asiat eivät parane eivätkä hoidu olkaa kohauttamalla”*.

Esimies ei tarttunut napakasti asioihin ja ongelmiin. Hän saattoi olla tietoinen toimintaa tai ratkaisua vaativasta tilanteesta työyhteisössä, mutta hän ei tehnyt mitään tilanteen ratkaisemiseksi. Työntekijät eivät myöskään saaneet esimieheltä ohjeistusta ja tukea asian tai tilanteen hoitamisessa, vaan työntekijät jätettiin yksin. Esimiehen ei koettu välittävän eikä olevan kiinnostunut työyhteisön toiminnasta ja toimivuudesta.

”Johtaja ei ollut kiinnostunut tilanteesta ja ei myöskään ollut valmis keskustelemaan rakentavasti mitä tilanteelle tulisi tehdä.”

”Johtaja tiesi tilanteen, mutta ei käynyt edes katsomassa kyseisessä yksikössä missä mennään, eikä antanut ohjeita mitä tehdä että asiat sujuisivat.”

Vastauksissa nousi myös esille, että toisinaan esimiehiltä puuttui jäämäkkyyttä ja uskallusta, jolloin esimies ei kyennyt kunnolla puuttumaan työpaikan epäkohtiin ja työyhteisössä esiintyviin ongelmiin. Esimieheltä saattoi puuttua uskottavuutta ja auktoriteettia suhteessa työntekijöihin, jolloin hän antoi helposti periksi voimakastahtoisille henkilöille työyhteisössä. Vastaajat kokivat negatiiviseksi sen, että esimies ei osannut tai uskaltanut ottaa työyhteisössä esimiehen asemaa ja roolia. Esimiehen roolin puuttuessa työyhteisön nähtiin ajautuvan helposti ongelmiin ja esimiehen olevan kykenemätön selvittämään niitä. Esimiehen kykenemättömyyden ongelmien ratkaisemiseen koettiin ongelmien sivuuttamisen lisäksi johtavan helposti myös epäonnistuneisiin ongelmanratkaisuyrityksiin.

”Esimies ei ottanut esimiehen roolia, työntekijät alkoivat ”hyppiä” nenälle. Epäasialliseen käytökseen olisi esimiehen heti pitänyt puuttua, mutta esimies ei ”uskaltanut”.”

”Esimies ei uskalla tai osaa ottaa vaikeaa asiaa yhden henkilön kanssa, mieluummin ”haukkuu” koko porukan. Tällaisesta toimintatavasta seuraus useimmiten on se, että ne henkilöt, jotka muutenkin noudattavat pelisääntöjä, tulevat entistä pelokkaammiksi, ettei virheitä tapahdu, mutta ne joihin kritiikki kohdistuu, eivät ole moksiskaan.”

Asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoinnin puutteet nousivat esiin vastauksissa myös työnorganisointiin liittyvinä ongelmina. Tällaisia olivat muun muassa työn suunnittelemattomuus, tehtävien epäonnistunut aikatauluttaminen sekä liiallinen kiire työn tekemisessä. Puutteellisen työnorganisoinnin kuten epäselvien tehtävänantojen, koettiin aiheuttavan paineita ja stressiä sekä turhia ongelmia työn tekemisessä. Heikon työnorganisoinnin koettiin myös tuhlaavan resursseja, kuten aikaa ja rahaa.

”Tehtävänanto on ollut epäselvä ja kaiken lisäksi aluksi sovittu työjärjestys on muuttunut.”

”Kiireisessä suunnittelemattomassa työtahdissa todellinen aikaansaannos jää pieneksi ja tuhlataan aikaa sekä rahaa.”

Lakien ja sopimusten rikkominen

Osa vastaajista oli kokenut työpaikallaan myös lakien ja sopimusten rikkomista sekä työntekijöiden oikeuksien polkemista. Vas-

tauksissa kerrottiin, että lähiesimies tai muut työnantajan edustajat eivät välttämättä tunteneet lakeja ja sopimuksia. Puutteet lakien ja sopimusten tuntemisessa saattoivat johtaa muun muassa niiden virheelliseen tulkintaan ja tahattomaan rikkomiseen.

”Esimies ei tunne lakeja eikä säädöksiä.”

”Kaikki työnantajan edustajat eivät ymmärrä kuntatyönantajan ja liittojen välisiä sopimuksia.”

Vastauksista kävi ilmi, että lähiesimiehet ja muut työnantajan edustajat rikkoivat lakeja ja sopimuksia myös harkiten ja tahallisesti. Vastauksissa kerrottiin sekä yksittäisistä väärinkäytöksistä että toistuvasta ja pitempään jatkuneesta lakien ja sopimusten rikkomisesta. Vastausten perusteella joissain työpaikoissa sopimusten noudattamattomuus ja työntekijöiden oikeuksien polkeminen vaikuttivat olevan jopa yleinen käytäntö: *”Sopimuksia ei noudateta, yritetään vedättää asiassa kuin asiassa.”*

Vastausten perusteella yksi yleisimmistä rikkeistä ja epäselvyyksistä työpaikoilla liittyi ylittöihin ja niiden korvaamiseen. Ylittöiden tekemisestä ei kaikissa tapauksissa maksettu asiaankuuluvaa korvausta. Joissain tapauksissa työntekijä saattoi jäädä ilman minkäänlaista korvausta ja joissain tapauksissa ylittöitä korvattiin puutteellisesti esimerkiksi antamalla ylityötuntien verran vapaata toisena ajankohtana. Kaikissa tapauksissa edes näitä vapaita ei ollut mahdollista pitää. Lakien ja sopimusten kiertämisestä esiintyi myös muun muassa niin, että harjoittelijoita käytettiin työvoimana eikä heille maksettu asianmukaista korvausta.

”Tunnit pimeinä takaisin. Eli otetaan seuraavalla listalla eikä merkitä toteutuneeseen listaan.”

”Tässä ei noudateta KVTES:a. Lisäksi käytetään hyväksi nuorta sijaista, joka ehkä ei uskalla kieltäytyä.”

Huonojen johtamiskokemusten kuvauksissa nousi myös esille joidenkin esimiesten osoittama epäkunnioitus luottamusmiestä ja tämän tehtävää ja roolia kohtaan. Esimies saattoi esimerkiksi sivuuttaa luottamusmiehen asioissa, jotka olisivat kuuluneet hänen luottamustehtävänsä toimenkuvaan. Osa kyselyyn vastanneista koki myös esimiehen kohdelleen heitä ylimielisesti ja asiattomasti, kun kyseessä oli luottamusmiehen tehtävään ja sen hoitamiseen liittyvät asiat: *”Osastonhoitajan käytös pääluottamusmiestä kohtaan epäasiallista ja alentavaa.”* Työnantajan edustajien

luottamusmiehelle osoittaman epäkunnioituksen ja arvostuksen puutteen koettiin vaikeuttavan luottamusmiesten ja työnantajan yhteistyötä. Työnantajan taholta toivottiinkin myönteisempää ja kannustavampaa suhtautumista luottamusmieheen, jolloin myös todellisella yhteistyöllä olisi paremmat mahdollisuudet.

”Luottamusmiestä, joka edustaa henkilöstöä ei arvosteta lainkaan, koetaan se työnantajan taholta ennemminkin uhaksi kuin mahdollisuudeksi. Meillä kuitenkin kova halu tehdä yhteistyötä ja siihen tarvittaisiin myös työnantajan panosta.”

Läsnäolon ja palautteellisuuden puute

Toimimaton johtaminen näyttäytyi vastaajien kuvauksissa läsnäolon ja palautteellisuuden puutteena. Esimiehen koettiin olevan kaukana työyhteisöstä ja työn tekemisen arjesta. Esimiestyötä leimasi muun muassa esimiehen etäisyys ja jatkuva kiire. Etäisyys ja kiire estivät esimiestä olemasta työntekijöiden apuna ja tukena työn tekemisen arjessa. Esimies saattoi myös kokea muut tehtävät henkilöstön tukemista tärkeämmiksi, eikä hän tällöin järjestänyt riittävästi aikaa työntekijöille: *”Esimies ilmoitti, ettei hänellä ole aikaa tällaiseen, aika kului palavereissa.”*

Läsnäolon ja palautteellisuuden puute näkyi myös tietynlaisena välinpitämättömyytenä työntekijöitä sekä heidän työtään ja hyvinvointiaan kohtaan. Työntekijät eivät saaneet esimieheltä tukea työtehtäviin ja niiden suorittamiseen, jota kuvasi muun muassa palautteen puute. Esimies ei esimerkiksi huomionnut työntekijöiden onnistumisia kiitosten tai muun myönteisen palautteen muodossa. Esimies ei myöskään tarjonnut työntekijöille korjaavaa palautetta. Esimies ei erityisemmin tukenut työntekijän ammatillista kehittymistä, vaan saattoi jättää esimerkiksi kehityskeskustelut pitämättä.

”Esimies ei tukenut työntekijää tehtävässä, eikä ollut edes kiinnostunut kuinka työntekijä selvisi tilanteesta.”

”Ei välitetä mistään, kaikkein vähiten työntekijöistä, ei käydä kehityskeskusteluja eikä saada palautetta, kiitosta tai muutakaan.”

Yhteenvetoa huonoista johtamiskokemuksista

Huonon ja toimimattoman johtamisen kokemukset olivat suurelta osin käänteisiä hyviin ja toimiviin kokemuksiin nähden. Kun hyvissä kokemuksissa korostuivat erityisesti vaikutusmahdollisuudet työhön, nousi huonoissa kokemuksissa vaikutusmahdollisuuksien puute yleisimmin mainituksi huonon johtamisen elementiksi. Vaikutusmahdollisuuksien puute näyttäytyi jatkuvana työntekijöiden sivuuttamisena heitä koskevista asioista.

Kuvauksissa keskeiseksi seikaksi nousi päätösten tekeminen etäällä työntekijöistä ja heidän arjestaan. Vastajien kuvauksissa korostuivat esimiehen epäonnistuminen vuoropuhelun avaajana ja ylläpitäjänä sekä päätöksentekoon liittyvän avoimuuden ja läpinäkyvyyden puutteet.

Huonojen kokemusten kuvauksissa korostuivat työntekijöiden epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemukset. Epäoikeudenmukainen johtaminen näyttäytyi sekä työntekijöiden eriarvoisena kohteluna että johtamisen autoritaarisuutena ja epäasiallisuutena. Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu oli muun muassa tiettyjen työntekijöiden ja ammattiryhmien suosimista, joka näkyi esimerkiksi erivapauksien myöntämisenä suosikeille. Johtamisen autoritaarisuus ilmeni esimerkiksi työntekijöiden käskytyksenä ja mielivaltaisuuksena sekä epäluottamuksena työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa.

Epäasiallisen johtamisen kokemukset käsittivät muun muassa kokemuksia esimiehen itsehillinnän puutteesta ja jopa uhkaavaksi koetusta käytöksestä. Epäoikeudenmukaista johtamista esiintyi myös lakien ja sopimusten rikkomisen muodossa. Joissain tapauksissa lakien ja sopimusten rikkominen liittyi esimiehen tietämättömyyteen ja osaamattomuuteen, joissain tapauksissa lakeja ja sopimuksia puolestaan kierrettiin suunnitelmallisesti ja tarkoituksellisesti.

Asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoimisen ongelmassa korostuivat esimiehen välinpitämättömyys ja jämäkkyuden puute. Näissä tilanteissa tyypillistä oli esimiehen roolin epäselvyys ja epämääräisyys, joka näkyi esimerkiksi johtajuuden puutteena sekä ”epävirallisina johtajina” eli työntekijöinä, jotka pyrkivät ottamaan osan esimiehen roolista itselleen. Välinpitämättömyys liitettiin yleisesti myös esimiehen läsnäolon ja palautteellisuuden

puutteeseen. Esimies koettiin etäiseksi ja välinpitämättömäksi, kun hän ei ollut riittävästi läsnä työn tekemisen arjessa eikä tarjonnut työntekijöille myönteistä eikä rakentavaa palautetta.

Jos ihme olisi tapahtunut

Ihmeestä yleisesti

Vastaajia pyydettiin kolmannessa kysymyksessä miettimään: ”Jos ihme olisi tapahtunut, minkälaista johtamista omalla työpaikallasi olisi?” Heitä pyydettiin kuvailemaan vapaasti, minkälaista johtamista vastaaja toivoisi, jotta työntekijöiden hyvinvointi edistyisi. Kysymyksellä tavoiteltiin irrottautumista arjesta ja omista ajattelutottumuksista. Tämänkaltaisella kysymyksellä saadaan yleensä esille tärkeimmät kehittämisen kohteet unelmien muodossa.

Ideaalitilanteita kuvataan raportissa yksityiskohtaisemmin ja tarinanomaisemmin kuin hyvän ja huonon johtamisen raportoinnissa sen vuoksi, että ne kertovat jo koetusta tarpeesta ja näin jo mahdollisesta lähellä olevasta muutoksen mahdollisuudesta, joka on jo ”ilmassa”.

Miten tähän ihmekysymykseen suhtauduttiin? Vastaajat kuvasivat ihmettä yleisimmin varsin maanläheisesti, konkreettisesti ja vähään tyytyen: ”Minulla olisi lähiesimies joka mahdollistaisi työnteon”. Tai ”että esimies voisi olla ihminen ihmiselle, onko se liian paljon pyydetty...”

Jotkut kokivat vastaamisen vaikeaksi, koska ”en ehdi edes miettimään mikä olisi Hyvää. Kiireen tuntu tulisi saada pois, suunnitteluun ei ole ollut tarpeeksi aikaa.”

Varsin harvojen vastaajien mielestä ihmettä ei tarvittaisi lainkaan, vaan ”olen niin monta vuotta ollut remmissä, että en tiedä mikä olisi yksittäinen parannus. Minusta on menty koko ajan parempaan päin.” Toisaalta taas todettiin ihmeen jo tapahtuneen, mutta ei entisillä esimiehillä, vaan uuden esimiehen myötä: ”Johdaja vaihtui ja hän laittoi asiat liikkeelle, eli teki töitä.” Tai ”esimieheksi tuli uusi IHMINEN (nainen).” Toinen keino ihmeeseen oli ollut yksikön vaihdos: ”nykyinen esimieheni on kuunteleva, tasa-puolinen ja oikeudenmukainen – pitää langat käsissään, mutta

osaa myös joustaa, mutta lakien ja sääntöjen puitteissa. Kysyy neuvoja ja osaa neuvotella. Ei harrasta minkäänlaisia kuppikuntia eikä pidä yhtäkään ammattiryhmää toisten yläpuolella. Luultavasti jokaisen luottamusmiehen ja työntekijän unelma :)”. Kolmantena keinona oli ollut sukupolven vaihdos: ”Ihme on jo tapahtunut, kun johto vaihtui uuteen, nuoreen ja dynaamiseen. Kyllä on suuri ja positiivinen muutos, kun suuret ikäluokat lähtevät eläkkeelle ja suma purkautuu. En usko, että oikeasti heitä tulee kellekään ikävä. Korvaamattomuuden sijaan paljastuu koko ajan aina vaan älyttömämpää toimintaa. Korjaamista riittää pitkäksi aikaa.”

Rohkeimmasta päästä olevissa kuvitelmissa – joita oli vain muutama – ehdotettiin, että luovuttaisiin kokonaan ammattinimikkeistä: ”Yksiköissä ’tittelit’ pois, ylin johto tietäisi mitä kukin tekee – oikeasti. Annettaisiin rohkeasti ’toimintarahaa’, millä yksiköt voisivat kehittää toimintaansa – esim. projektirahaa – ilman valtaisaa paperityötä, vaan riittäisi näkyvyys toiminnassa.” Lisäksi eräs vastaaja ehdotti, että koska kuntakentässä eletään voimakkaan uudistumisen aikaa, ”olisiko terveellistä vapauttaa kaikki kuusikymppiset johtajat tehtävistään ja ajaa uusi perinteistä vapaa sukupolvi remmiin. Nythän vaan luovutaan kokoajan vain suorittavasta portaasta. Tosin kyllä työntekijätkin alkavat kalkkeutua. Varsinkin iskunkestävyys alkaa olla melko huonolla tolalla.”

Niukkojen resurssien aikana tilanteisiin voitaisiin miettiä yhdessä ratkaisuja, töitä priorisoitaisiin ja kuljettaisiin yhdessä ”tavoitetähtiä kohti eli ovatko kaikki tehtävät työt tarpeellisia vai voidaananko niistä luopua?” Tämä edellyttäisi puolustuskannalta luopumista ja työskentelemistä yli sektorirajojen. Toimintaa voitaisiin järkipäristää miettimällä organisaatiotasojen määrää paneamalla myös ”ylin johto ja keskijohto tarkkaan syyniin, ketkä ovat oikeasti tarpeellisia ja ketkä eivät.” Tähän voitaisiin päästä myös hyvällä johtamisella, koska sillä saataisiin ”käytettävissä olevien varojen järkipäisempää ja tarkemmin kohdennettua käyttöä.”

Monia vastauksia leimasi voimakas pessimistisyys esimiesten kehittymiskykyyn.

”Rehti, oikeudenmukainen, avoin, yhteistyökykyinen ja kannustava. Viisi asiaa jotka pitäisi saada sovitettu yhteen ihmiseen. Ei

ole kummoisesta asiasta kysymys, muttei vaan onnistu. Jos, tällainen henkilö saisi varmasti työyhteisön täyden tuen ja kunnioituksen. Siksi päätänkin tämän tarinan sanoihin sen pituinen se sillä sadustahan tässä täytyy olla kysymys?”

Varsin moni toivoi, että johtamisessa siirryttäisiin tälle vuosituhannelle *”tsaarin ajan käskyttämisestä ja vainoharhaisuudesta.”* Pomottamisen ajan uskottiin olevan ohi, mikä edellyttäisi sitä, että *”johtaja tulisi norsunluutornistaan.”* Lisäksi toivottiin, etteivät vanhat esimiehet *”pystyisi siirtämään harhaoppejaan eteenpäin ja pilaamaan nuoria esimiehiä”*, joilla olisi mahdollisesti uusia näkemyksiä.

Moni vastaaja viittasi myös jaettuun johtamiseen eli esimiehen ei tarvitse tehdä tai ratkaista itse kaikkea: *”hänellä on henkilöstö joka osaa ratkaista asioita hänen kanssaan. Työntekijöitä pitää rohkaista keskusteluun, toimintatapojen kyseenalaistamiseen, uuteen ajatteluun. Esimiesten tehtävä on saada tuo keskustelu, kyseenalaistaminen ja innovointi toimimaan.”* Esimiehen esimerkillä on kuitenkin tärkeä rooli työyhteisön hengen luomisessa, koska *”tahtoo olla niin, että millaisia johtajia, niin duunarit samantlaisia.”* Toisaalta todettiin, että *”johtajalla pitäisi olla hyvä henkilökunta.”*

Myös työntekijöiden koettiin olevan osallisia ja vastuullisia työyhteisössä: *”Työntekijät aktivoituisivat työhönsä tässä hetkessä, osallistuisivat, eläisivät tätä päivää, antaisivat aihetta luottamukseen. Keskustelisivat avoimesti eivätkä esimiehenkin selän takana. Hoitaisivat itseään, ettei tarvitsisi hakea sairaalomaan harmitukseen...”* Erittäin moni viittasi työyhteisötaitoihin tai alaistaitoihin, joiden avulla myös työntekijät voisivat toimia viisaasti työyhteisöään vahvistaen. Toki tästä oltiin eri mieltäkin, eli alaistaitojen uskottiin olevan vain *”nykyajan uusliberalistisen johtamiskäsityksen brändituotteita”*. Johtaminen puolestaan jätettäisiin sille, joka saa siitä korvauksen.

Missä ihme näkyisi?

Vastaajat antoivat varsin monenlaisia kuvauksia ihanteellisesta tilanteesta. Sama vastaaja saattoi luetella montakin eri asiaa, jotka muodostaisivat ihmeen. Vastauksissa esiinnousseiden asioiden

pohjalta kysymyksen sisällöt jaettiin viiteen luokkaan: 1) vaikutusmahdollisuudet ja avoin vuorovaikutus, 2) innostaminen, palautteenanto ja välittäminen, 3) suoraselkäisyys, oikeudenmukaisuus ja reiluus, 4) luottamus työntekijöihin, arjen tuntemus ja läsnäolo sekä 5) ammatillinen ja johtamisosaaminen.

Taulukkoon on koottu luokat ja niitä kuvaavat teemat, minkä jälkeen on käsitelty luokkien sisältöä teemoittain.

Taulukko 3.

Jos ihme olisi tapahtunut työpaikalla, minkälaista johtamista siellä olisi?

1. Vaikutusmahdollisuudet ja avoin vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none">• aito vaikuttaminen työntekoon• monipuoliset keskustelukäytännöt• todellinen työntekijöiden kuuleminen ja huomioiminen• avoin keskustelu ja vuorovaikutus• ratkaisujen etsiminen yhdessä
2. Innostaminen, palautteenanto ja välittäminen	<ul style="list-style-type: none">• myönteinen ja kehittävä palaute• innostaminen ja kannustaminen• kehittämiseen kannustaminen• positiivisen hengen ylläpitäminen• välittäminen ja joustaminen• työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen
3. Suoraselkäisyys, oikeudenmukaisuus ja reilu kohtelu	<ul style="list-style-type: none">• vastuunkantaminen• toiminnan suunnitelmallisuus ja selkeys• jämäkkä ongelmiin tarttuminen• päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys, päätösten perustelu• työntekijöiden oikeudenmukainen ja reilu kohtelu
4. Luottamus työntekijöihin, arjen tuntemus ja läsnäolo	<ul style="list-style-type: none">• työntekijöiden asiantuntemukseen luottaminen• vastuun ja vapauden antaminen• työyhteisön etujen ajaminen• läsnäoleminen ja työn arjen tuntemus
5. Ammatillinen ja johtamisosaaminen	<ul style="list-style-type: none">• esimies- ja henkilöstöjohtamisen taidot• ammatillinen osaaminen• tavoitteiden, toimenkuvien ja organisaation toimivuuden suunnittelu• lakien kunnioittaminen

Vaikutusmahdollisuudet ja avoin vuorovaikutus

Kaikista tärkeimmäksi ihmeeksi koettiin, että työntekijöillä olisi vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä, vaikka edes näennäisesti. Taitava esimies osaa tuoda asiat esille niin, että työntekijä voi kuvitella, että on *”jonkinlainen vaikutusmahdollisuus, vaikka asia olisi jo lähes valmiiksi päätetty.”* Vaikutusmahdollisuuksien esteeksi nähtiin organisaatorakenteiden monimutkaisuus. Liian monet tasot hukuttavat tiedon jonnekin matkan varrelle.

”Työhön ei voi vaikuttaa vaan kaikki sanellaan ylhäältä päin. Meillä kotihoidossa on aluevastaava, sen yllä tiiminvetäjä, sen yllä kotihoidon esimies, sen yllä vanhuspalvelujohtaja...”

Vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisen keinoksi ehdotettiin erilaisia keskustelukäytäntöjä. Virallisten ja epävirallisten keskustelujen myötä toivottaisiin kaikkia työyhteisön jäseniä mukaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen avoimuus *”auttaisi paljon”*. Virallisista keskusteluista mainittiin mm. kehityskeskustelut, työpaikkapalaverit ja osastokokoukset.

Kehityskeskusteluihin toivottiin säännöllisyyttä ja vaikuttavuutta. Lisäksi niiden sisällön toivottiin koskevan työn ohella elämäntilannettakin laaja-alaisesti.

”Kehityskeskustelut säännöllisesti, ym. kahdenkeskisiä keskusteluja mm. hyvinvoinnista, elämäntilanteiden muuttumisesta.”

Työpaikkakokouksia ehdotettiin pidettäväksi niin ikään säännöllisesti ja siten, että kaikilla olisi mahdollisuus osallistua niihin ja tuoda asioita käsittelyyn. Osa niistä voisi olla vähemmän virallisuonteisia, joissa voitaisiin suuntautua tuleviin töihin.

”Työpaikkakokouksia. Lyhyitä ja tehokkaita. Etukäteen avoin esityslista jossa tulevat tärkeät, onnistumista vaativat tehtävät kootaan nähtäväksi ja ideoidaan miten ne onnistuneesti tehdään.”

”Esimies voisi pitää vaikka kerran viikossa kahvitauolla pienen keskusteluhetken tulevista töistä, tämä auttaisi poissaoloihin sekä yleiseen jaksamiseen.”

Asiakkaidenkin kanssa pitäisi monen mielestä pitää kokouksia säännöllisesti.

”Olisi vaikka erikseen asiakaspalaveri.”

Henkilökunnan kuunteleminen koettiin tärkeäksi kuten myös kuuntelussa esiinnousseiden ideoiden eteenpäin meneminen.

Henkilöstön kokemuksia ja kehittämisideoita voitaisiin säännöllisesti kerätä moderneillakin tavoilla.

”Kun henkilökuntaa kuunneltaisiin ja ideat oikeasti menisivät eteenpäin. Eivät vain olisi lause muistiossa ja hyväksyvä pään nyökäytys.”

”Kirjaamisenettelyn kautta (suoraan tietotekniikan avulla.) Lisäksi voisi olla kehittämispäiviä, joihin kaikki osallistuisivat, myös ns. maan hiljaiset.”

Epävirallisista tilaisuuksista mainittiin kahvihetket, sosiaaliset tapahtumat sekä virkistystilaisuudet myös työajan ulkopuolella. Jokapäiväinen avoin keskustelu esimerkiksi kahvipöydässä voisi edesauttaa luottamuksenkin rakentumista. Lisäksi niihin toivottiin myös esimiesten osallistumista.

”Toimitusjohtaja ei kahvittele samassa pöydässä alaisten kanssa eikä juuri muutenkaan.”

”Lisää työyhteisön sosiaalisia tapahtumia, vaikka vain pieni-muotoisiakin, positiiviseen työyhteisöön tukeutuvia.”

”Pienessä kylässä ja pitkään samassa työpaikassa olleina tiedämme toistemme surut ja ilot, sairaudet ja läheisten taakat. Tauoilla keskustellaan sekä päivän työtehtävistä, päivitetään päivän työjakoa, mutta myös pohditaan työn kehittämisideoita ja jaksamisen tukemista. Toistemme taakkoja kannamme huolehtimalla toisistamme (sairaslomalla olevaan pidetään yhteyttä ja tarittaessa autetaan ihan arkisissa asioissa). Pari päivää sitten suunnitelimme yhteistä jouluateriaa ja varasimme ajan hohtokeilaukseen. (Kustannuksista huolehdimme itse). Olemme tekemisissä sekä työssä että välillä myös vapaalla. Sen avulla olemme jaksaneet meihin kohdistuneet paineet ja työn vaatimukset.”

Ajantasainen asioista tiedottaminen ja asioiden avoin käsittely työyhteisössä tarkoittivat erityisesti muutoksista tiedottamista, *”ettei tarvitse lukea paikallislehdestä”*. Lisäksi toivottiin, että *”muutoksille annetaan aikaa ja niistä käytäisiin rehellistä keskustelua riittävän ajoissa ja riittävän paljon.”* Esimiehen pitäisi kertoa muutoksista heti, kun hän tietää jotain. *”Esimies katkaisee huhuilta siivet heti ja kertoo asioiden oikean laidan.”*

Keskusteluilmapiirin toivottiin olevan sellainen, että *”vaikeita-kin asioita voisi ratkoa siten, ettei niitä aina tarvitse viedä talon ulkopuolelle ratkottavaksi.”*

Esimieheltä toivottiin todellisia vaikutusmahdollisuuksia eikä näennäistä kuulemista

Esimiehen pitäisi johtaa avoimesti ja keskustelevasti. Työntekijöiden kanssa toivottiin pidettäväksi palavereja sekä yhdessä voitaisiin miettiä ja suunnitella töitä sekä yrittää päästä kaikkia tyydyttävään ratkaisuun. Hyvin moni saa vain kuulla, että asia on päätetty. Kuulemisessa pitäisi muistaa myös työpaikan hiljaiset ja eri-ikäiset.

”Kysyttäisiin työntekijän mielipidettä, halua, kiinnostusta.”

”Tulisi kutsutuksi valmisteluun, tulisi kuulluksi, ei tulisi jyrätyksi tai uhkailluksi.”

”Nykypäivän suuntaus on, että suulaat supliikit työntekijät saavat äänensä kuuluviin, mutta hiljaisemmat puurtajat ja ongelmien esille nostajat leimataan kehityksen jarruttajiksi. Uskottaisiin, että henkilöstökin aidosta haluaisi vaikuttaa tavoitteisiin ja toimintatapoihin.”

Kuuleminen ei kuitenkaan tarkoita päätöksenteon tai vastuun siirtämistä esimieheltä, se hänelle edelleen jääköön. Henkilöstöä toivottiin kuunneltavan kuitenkin oikeissa asioissa.

”Nyt saa vaikuttaa vain ’lumeasioissa’ kuten verhojen värien valintaan saa sanoa mielipiteensä.”

”Työnkuvien tms. muutos alkaisi siitä, että työntekijät itse olisi mukana alkusuunnittelussa.”

Avoin vuorovaikutus tarkoittaisi sitä, että sovellettaisiin lausumaa: *”ihminen on ihminen toiselle”*. Tiedonkulun toivottiin myös olevan avointa puoleen ja toiseen, ylhäältä alas ja päinvastoin ja keskustelevaa. Siihen monenkaan mielestä ei riitä pelkkä tervehtiminen, joskaan sitäkään ei aina tapahdu. Hyvien tapojen pitäisi olla itsestäänselvyys, ei pelkästään esimiehille, vaan jokaiselle työyhteisön jäsenelle.

”Hyvät tavat kunniaan, ’huomenta’ voi olla pieni asia maailmankaikkeudessa, mutta ’ruohonjuuritason’ työntekijälle Iso Asia.”

”Ei riitä huomenen sanominen, jos sitäkään sanotaan.”

”Työpaikallani ei puhuttaisi aliarvostavaan sävyyn henkilöistä, jotka eivät ole paikalla.”

”Joskus olisi mukavaa kun kysyttäisiin miten voit tai muuta vastaavaa.”

”Sanamuodon valinta esimiehiltä kohteliaaksi alaisia kohtaan.”

Avointa ja rehellistä tiedottamista toivottiin niin hyvinä kuin pahoina päivinä. Vapaata puhetta toivottiin myös hankalista asioista. Erityisesti muutoksien keskellä tulisi välillä hengähtää ja todeta, mitä hyvää on saatu aikaan, sekä muistuttaa, että kiitos siitä kuuluu koko porukalle.

”Puhuminen, välittäminen ja aito kiinnostus työntekijöistä ja epäkohtiin ripeästi puuttuminen ja niiden korjaaminen tuo jokaiselle työpaikalle lisää työmotivaatioita ja työssä viihtymistä.”

Innostaminen, palautteenanto ja välittäminen

Kannustavan johtamisen tärkein toive on palautteen saaminen, onpa se sitten myönteistä tai korjaavaa. Erittäin moni vastaaja toivoi enemmän palautteellisuutta ja erityisesti myönteistä palautetta. Kielteinen palaute tulee työntekijöiden mukaan kyllä välittömästi *”haukkumiset tulevat nopeasti”*, mutta myönteistä palautetta ei saa lainkaan. Työntekijän uskotaan olevan pieneen tyytyväinen.

”Kissa kiitoksella elää - minä olen kissa ja teen työni sitä paremmin, mitä enemmän saan myönteistä palautetta.”

”Työnantajapuoli kehuisi enemmän työntekijöitään, onneksi asiakkaat edes kehuvat.”

”Antaa tunnustusta ja kaikkien loistaa, ei kerää kunniaa vain itselleen vaan kaikille meille tiiminä.”

”Myönteinen palaute tehdystä työstä. Palaute voisi olla muutaakin kuin, että palkkamenot ovat taas ylittyneet.”

”Työntekijöiden palkitsemisessa tulisi olla valinnanvapautta. Jos henkilö ollut esim. 10 vuotta kunnassa töissä, tulisi saada palkkiona muutama vapaapäivä jne. Tällainen lämmittäisi mieltä paljon enemmän kuin tällä hetkellä kyseisistä vuosista saadut pikkuiset pinssit/mitallit.”

Rakentavaa palautettakin tarvitaan, koska ilman sitä on mahdotonta kehittyä. Sen antaminen vaatii kuitenkin esimieheltä rohkeutta tarttua ikäviinkin asioihin. Erityisen tärkeäksi koetaan, että rakentava ja korjaava palaute pitäisi antaa kahden kesken ja kasvotusten.

”Rohkeutta kertoa ikävistäkin asioista kasvotusten. Kaikista pahinta mitä minusta työntekijä voi kohdata on, että kielteistä palautetta annetaan ulkopuolisten aikana.”

”Tarpeettomista sairauspoissaoloista puhuteltaisiin ne, jotka todetaan niihin osallistuneen, eikä kaikkia, niitäkin, jotka eivät ole olleet sairauslomalla vuosiin!”

”Mänsklighet och värme gentemot sina underställda, även om det är negativ information chefen kommer med. En chef som är diktator är ingen bra chef.”

Esimieheltä toivotaan sparraavaa otetta, jossa esimies kannustaisi hyvin suoriutuksiin ohjaavan ja rakentavan palautekäytännön avulla. Tarvittaessa hän voisi tukea *”silloin, kun on vaikeaa.”* Tällaisella innostavalla ja jopa uudistavalla johtamisella voidaan saavuttaa organisaation menestymistä, näitä myönteisiä puolia on kuvattu seuraavasti:

”Jos esimiehet näkisivät työntekijöidensä parhaimmat puolet, voimavarat ja kykenisivät valjastamaan ne käyttöön, löytämään menestystekijät, kohtelemaan hienotunteisen yksilöllisesti alaisiaan, tuntien kaikkien luonteet, kaikki mitä tarvitaan yrityksen menestymiseksi on silloin mahdollista!”

Kannustavan johtamisen yhtenä kulmakivenä pidetään positiivista henkeä ja iloisen ilmapiirin ylläpitämistä. Työssä pitää olla hauskaakin, vaikka sitä ei tarvitse aina asiakkaalle asti näyttää.

”Yleensäkin iloisempaa asennetta ja tasa-arvoista kohtelua, sellaista me-hengen luomista”

”Kannustetaan työntekijöitä positiiviseen ja rakentavaan kanssakäymiseen.”

”Taitona pitäisi olla työrauhan säilyttäminen sekä optimistinen asenne työhön.”

Esteinä innostavalle ja kannustavalle johtamiselle osoitettiin esimiestä itseään ja erilaisia kuppikuntia, jotka pitäisi saada *”kummoon”*. Esimieskin voi olla omalla asenteellaan ilmapiirin kiristäjä tai virheiden etsijä, mikä aikaansaa innostuksen sijasta pelkoa. Keskusteluja toivottiin käytävän aikuismaisessa hengessä.

”Meillä paranisi työilmapiiri, jos esimiehen saisi pois kokonaan osastolta. Kun hän on lomalla niin ilmapiiri on vapautunut, työt luistavat ja nauru raikaa, mutta kun hän on paikalla, niin ei nau-

reta, koska se on meillä kielletty. Osastonhoitajan mielestä on niin vakavamielinen työ, ettei saa nauraa.”

”Valitettavasti se on nyt kyttäämistä ja ’virheiden’ etsimistä, jotta voisi muistuttaa. Työntekijän alistaminen, aliarvioiminen ja ammattitaidon mitätöiminen on arkipäivää. Yhdessä ja hyvässä hengessä toimiminen olisi parasta ja kannustavaa. Näin ei työpäikälle tarvitsisi mennä pelonsekaisin tuntein ja työnteko maistuisi.”

Virheistä pitäisi oppia. Johtamisella on erään vastaajan mielestä vain yksi päämäärä: parantaa tuottavuutta ja se tunnetusti onnistuu vain motivoituneen, eikä turhautuneen tai virheitä pelkäävän, henkilöstön avulla. Mutta jokainen organisaatio voi oppia virheistään vain, jos ne saa ottaa esille.

”Kaikilla organisaatioilla ay-liikkeestä pörssiyrhtiöihin on tässä paljon opittavaa, mutta jälkimmäiset oppivat tämän markkinakannustinten kautta huomattavasti nopeammin.”

Johtajuus ei ole vain sitä, että ”yksi pitää perää ja muut soutavat kuka mitenkin meloilla toisiaan ja vettä törkkien. Pitää löytää se yhteinen ajatus suunnasta, vauhdista ja tauoista.” Esittäpä eräs vastaajista ensisijaiseksi esimiesten tehtäväksi: ”työntekijöiden palvelemisen, mikä tarkoittaa huolehtimista siitä, että työntekijöillä on riittävästi niin työtilauksia, kuin fyysisiä ja henkisiä resurssejakin töiden suorittamiseen. Palveluasenne tukisi myös välittämisen kulttuuria johtamisessa”.

Esimiehen tärkeä tehtävä on myös kannustaa kehittymään ja kouluttautumaan, jotta luovuus pääsisi kukoistamaan ja työntekijät voisivat uudistua. Tällä ei tarkoiteta vain henkilökohtaista kehittämistä, vaan myös koko organisaation toimintatapojen kehittämistä. Esimiehen toivotaan antavan keskustelevaa vertaistukea ja tarvittaessa myös ”leveämpää selkää, mihin uskaltaisi nojata.”

”Työntekijöitä innostetaan itse kehittämään työtänsä, kun he tuovat epäkohtia esiin. Uusiin, innovatiivisiin ratkaisuihin kannustetaan sanallisesti, huomioidaan hyvä.”

”Jokainen työntekijä saa persoonallaan olla mukana työyhteisön kehittämisessä ja jokainen voi tuntea olevansa hyväksytty.”

Erittäin monet vastaanottajat toivoivat, että heistä välitettäisiin ja heitä tuettaisiin joustavasti yksilöllisten tarpeiden ja elämäntilanteiden mukaan. Lapsiperheet tarvitsevat arjessaan erilaista tu-

kea kuin ikääntyvät, jotka saattavat toivoa työn keventämistä. Näin he kokisivat saavansa tukea ja työntekijöiden erilaisuutta käytettäisiin voimavarana. Varsin moni vastaaja kokee, että tilanne on tällä hetkellä päinvastainen.

”Tällä hetkellä tunne että työntekijöistä otetaan irti kaikki mahdollinen. Työpäivän jälkeen henkilöstö on väsynyttä. Työn ja vapaa-ajan tasapainoinen sovittaminen olisi tärkeää.”

Välittäminen näkyisi myös työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisena, mistä esimiehen toivottiin olevan kiinnostunut.

”Hyvinvointiin kuuluu koko paletti sosiaalisesta, henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista johon koko työyhteisön tulisi sitoutua. Tarvitaan avointa keskustelua ja riittävää koulutusta, jotta työhyvinvoinnin askeleissa päästään eteenpäin”.

”Esimieheksi toivoisin rehtiä, avointa ja kannustavaa esimiestä – ei haittaisi, jos häntäkin kiinnostaisi koko työyhteisömme hyvinvointi eikä vain osaston kulujen seuranta ja budjettiraamit.”

Suoraselkäisyys, oikeudenmukaisuus ja reilu kohtelu

Esimieheltä odotetaan vastuullisuutta, mikä ilmenisi jämäkkyytenä ja suoraselkäisyytenä. Hänen ei pidä asettua muiden yläpuolelle ja vetäytyä heti kuoreensa, kun eteen tulee vaikeita asioita. Esimiehen ei myöskään pidä uskoa, että asiat ratkeavat ajallaan ja itsestään. Lisäksi hänellä on oltava ”siviilirohkeutta” työyhteisön asioiden eteenpäin viemiseen.

”Kunnon johtaja ottaa kantaa ongelmiin ja kantaa vastuun alaisistaan, kuka tahansa on hyvä johtaja kun kaikki menee hyvin.”

”Johtajat alas sieltä korkealta puunoksalta, samanlaisia ihmisiä olette kun työntekijätkin.”

”Se mikä luvataan, myös pidetään. Tyhmempikin pärjää, jos hänellä vain on ns. selkärankaa, sanotaan Pohjanmaalla.”

Esimies on eräänlaisessa välikädessä: hän ei saa olla liian lepsu, mutta kuitenkin reilu ja tarpeen tullen jämäkkä. Jämäkkyyys testataan erityisesti ongelmatilanteisiin ja epäkohtiin puuttumisessa. Niiden käsittelyä ei saisi siirtää, vaan esimiehen pitäisi heti ryhtyä asiaan ongelman ilmaannuttua. Selvät pelisäännöt puuttumiseen toki helpottavat asioihin tarttumista.

”Meillä on kyllä ohjeet puuttumisesta, mutta kun asia on päällä, sen käsittelyä siirretään.”

”Esimiehen pitää osata olla pomo, jämäkkä ja samalla oikeudenmukainen.”

Päätöksenteon pitäisi olla johdonmukaista ja perusteltua. Vaikeitakin päätöksiä voidaan tehdä, kun siihen on hyvät perusteet ja ne selvitetään työntekijöille selväsanaisesti. Suunnitelmallisuus kuuluu selkeyteen – asioiden ja etujen hoitamisen pelisäännöt sovitaan sitovasti sekä viranhaltijoiden että kunnallisten päättäjien kesken. Se ei missään nimessä saisi olla *”epämääräistä pomppoilua kovimpien ja härskimpien ”huutajien” mielen mukaan.”*

Toiminnan suunnitelmallisuus edellyttää yhteisen päämäärän ja pelisääntöjen luomista. Strategisen ajattelun *”arkipäiväistäminen”* mahdollistaa esimiehelle keskittymisen suuriin linjoihin ja henkilöstön kannustamiseen. Hänen ei silloin tarvitse puuttua jokaiseen pikku asiaan.

”Mietittäisiin, mikä on toiminnan johtotähti ja mihin pitäisi pyrkiä tulevaisuudessa. Ei olisi aina tulipalojen sammuttamista vaan hyvin valmisteltujen asioiden eteenpäin vientiä. Mihin meillä on jatkuva kiire?”

Selkeys vahvistuisi selkeästä *”organisaatiokaaviosta, joka myös toimisi.”* Tällöin tiedettäisiin, kuka päättää mistäkin asiasta, ja se, mitä päätettäisiin, olisi niin loppuun asti harkittua, ettei se heti muutaman päivän päästä olisi toisin.

Lakia ja säädöksiä toivottiin noudatettavan suoraselkaisesti, vilpillisiä tulkintoja ei saisi olla.

Johtamisen ihmeessä nostettiin vahvasti esille oikeudenmukaisuuden vaatimus. Se ilmenee päätöksenteon lisäksi myös reiluna kohteluna, jossa kaikki työntekijät ovat samalla viivalla. Tästä syystä esimiehellä ei monenkaan mielestä saisi olla kavereita työpaikalla, tai jos on, heitä pitäisi kohdella samalla mitalla. Minikäänlainen *”pärstäkerroin”* ei saisi vaikuttaa työntekijöiden kohteluun. Esimiehellä ei myöskään saisi olla suosikkeja työyhteisössä, jotta oikeudenmukaisuus toteutuisi. Esimiehen pitäisi pystyä kuuntelemaan eriävää mielipidettä kostamatta sitä jollain tavalla jälkikäteen. Kaikenikäisten arvostaminen kuuluu myös tasapuoliseen kohteluun.

”Johtaminen olisi oikeudenmukaista, ei Brezneviläinen kulttuuri, jossa joitakin suositaan (yleensä niitä, jotka osaa pitää ääntä).”

”Eikä saisi olla niin kuin meillä, että pomolla on yksi ystävä meidän työyhteisössä, joka juoruaa kaikki pomolle ja pomo kyselee häneltä meistä muista.”

”Jokainen uskaltaisi kertoa mielipiteensä ja näkemyksensä työntekoon liittyvistä asioista, ilman, että se ’kostetaan’ työvuoroluetteloa tehtäessä. Kaikilla olisi turvallinen olo töissä.”

”Toivon, että myös vanhempien työntekijöiden ammattitaitoa arvostetaan ja kunnioitetaan.”

Viestintään ei pitäisi sisältyä vihjailuja tai letkautuksia, vaan kommunikaatio olisi suoraa ja asiallista. Myös toimia täytettäessä toivotaan rehellistä vastausta, *”mikä on syynä, että tietty henkilö ei missään vaiheessa saa ylennystä, vaikka hän on sovitusti kouluttautunut ja hankkinut lisäpätevyyden.”* Reilu kohtelu näkyy myös tehtävien ja työvuorojen tasapuolisessa jakamisessa.

”Tasa-arvoisuutta, ei mitään sovinitisikamaista piiloilkeilyä. Esimies ei saa yllyttää työntekijöitä työnjohtajaa vastaan, vaan pitää olla tukena, hakemassa ratkaisuja yhteisiin ongelmiin. Ei saa vetää mattoa jalkojen alta.”

”Työvuoroitovomukset elämäntilanteen mukaan.”

Luottamus työntekijöihin, arjen tuntemus ja läsnäolo

Erityisen runsaasti toivottiin, että työntekijöihin luotettaisiin. Se näkyisi siten, että työntekijöitä kohdeltaisiin oman tehtävänsä asiantuntijoina, vastuullisina toimijoina, mutta ei vain asiantuntijoina, vaan *”askeleen edellä olevina.”* Aikaansaannoksista toivottiin aitoa ja yhteistä iloitemista.

”Luottamus työn tekemiseen ja iloita siitä työyhteisönä.”

”Esimiehet ymmärtäisivät että he toimivat aikuisten ihmisten kanssa eikä hiekkalaatikkoikäisten kanssa.”

”On meilläkin aivot.”

Johtajan toivottaisiin johtavan yksikköä vain yksikön tavoitteiden suuntaisesti, eikä hänen toivottaisi puuttuvan asiantuntijoiden tekemisiin, vallankaan silloin, kun johtajalta puuttuu alan koulutus ja työkokemus. Luottamus tarkoittaisi myös sitä, että

kaikkia asioita ei tarvitsisi kierrättää luottamushenkilöiden kautta, vaan päätösvaltaa olisi delegoitu työn tekemisen lähelle.

”Prosessikoulutuksen saanut diplomi-insinööri puuttuu mm. operatiiviseen lääkäritoimeen leikkaussalissa, eli kuinka potilaan polvi hänen mukaansa tulisi operoida.”

”Julkishallinnon tuottavuus/tehokkuus lisääntyisi jos kaikkia pieniä asioita ei tarvitsisi kierrättää ja hyväksyttää harvoin (kerran kuukaudessa) kokoontuvan hallituksen kautta.”

Työntekijöiden osaamista hyödynnettäisiin ja jokaisen työpanosta arvostettaisiin. Tämä edellyttäisi myös valvomisen ja liiallisen puuttumisen vähentämistä. Annettakoon työntekijöille työrauha, pyydettiin monessa vastauksessa.

”Jokaisen työpanoksen asiallinen huomioiminen ja arvostus arkipäiväiseksi, kerran vuodessa, joillekuille osoitettu kahvitilaisuus ei sitä ole!”

”Ylempien toimihenkilöiden pitäisi alkaa pitämään työntekijöitä ihmisenä, se olisi valtava ihme.”

”Luottamus työntekijöihin ja heidän osaamiseensa; ei kytäämistä tai liiallista puuttumista.”

Eräs keino luottamuksen kasvattamiseen on, että esimies tuntee työntekijöiden työn sisällön ja arjen. Hänen tulisi perehtyä työpaikan tehtäviin ja olla mukana kehittämässä niitä kokonaisvaltaisesti. Se edellyttää ”aikaa, aikaa, aikaa” ja läsnäoloa. Kymmenet vastaajat toivoivat, että esimies kävisi tervehtimässä, kuuntelemassa ja kyselemässä, ei vain työasioita, vaan myös kuulumisia. Siten hänen koettaisiin olevan läsnä työn tuoksinassa. Esimieheltä toivottiin myös tavoitettavuutta, että tarvittaessa häneltä voitaisiin kysyä neuvoja ja ohjausta. Ehdotettiinpa sitäkin, että esimies tulisi välillä tekemään työntekijöiden kanssa työtä, jotta hän tietäisi, mitä he tekevät.

”Esimies olisi ’läsnä’ aidosti, olisi kiinnostunut työntekijöiden asioista, jaksamisesta. Aitoa kuuntelua ja aikaa kunkin työtehtäviin tutustumiseen ja kokemiseen.”

”Esimies kuuntelee mitä tarpeita työpisteissä on ja mitä koulutusta tarvitaan. Hän pitää kuukausipalaverit, vaikka asiaa ei olisi kaan. Hän tulee kuuntelemaan keskusteluja, aina niistä jotain pulpua esiin. Hän käy tervehtimässä työpisteessä ja katsoo että on hyvät työvälineet ja että kaikki sujuu ja auttaa neuvoo ongelmissa.”

”Johtajat siellä ’korkealla’ voisivat jalkautua joskus sinne ruohonjuuritasolle, niin kuin tosi-tv-ohjelmissa. Esimies kävisi päivän istumassa jokaisen luona, että tietäisi mitä missäkin tehdään.”

”Esimiehelle läppäritön viikko.”

Lähiesimiehen lisäksi toivotettiin siis ylinkin johto tervetulleeksi käymään työntekijöitä tapaamassa, jotta heille muodostuisi käsitys työntekijöiden arjesta.

Ammatillinen ja johtamisosaaminen

Esimiehiltä odotettiin myös johtamistaitoja ja aikaa itse johtamisellekin. Monen mielestä johtaminen on hoidettava omien tehtävien lisäksi, joten johtaminen on jäänyt paitsioon. Esimiehiä rekrytoitaessa pitäisi kiinnittää huomiota heidän haluunsa toimia esimiehinä. Lisäksi toivottiin tunneälyä, paineensietokykyä ja empatiakykyä. Esimiehen ei pidä käyttäytyä ylimielisesti, hänen pitäisi osata tukea työntekijöitään, mutta asettaa myös tavoitteet. Näiden osaamisalueiden selvittäminen saattaisi vaatia jo soveltuvuustestejäkin. Hyvä esimies hallitsee henkilöstöjohtamisosaamisen.

”Ihmeen tapahduttua, johtamien on osallistuvaa, palvelevaa johtamista, jossa työn asiantuntija on työntekijä, joka ymmärtää myös kokonaisprosessit.”

”Rekrytoitaessa esimiehiä tulisi kiinnittää huomiota tunneälyyn mutta myös paineensietokykyyn.”

”Sopivuustesti esimiehille eri tasoille?”

”Henkilöjohtamisesta tulisi tulla varsinainen tapa johtaa nykyisen tiukan asijaohjauksen sijaan. Suurin osa työntekijöistä haluaa saada tietää työnsä selvät tavoitteet ja toivoo myös saavansa tarvittaessa tukea niiden saavuttamisessa.”

Esimiehen vaatimuslistalle lisätään myös tehtävien onnistunut suunnittelu. Tavoitteiden, toimenkuvien, pelisääntöjen ja tekemisen ohjeiden pitäisi olla kaikkien tiedossa. Näihin esimiehen pitäisi sitoutua ja vaatia koko työyhteisöltä samaa. Organisaatiokenteita pitäisi keventää ja antaa autonomia lähemmäksi työntekoa. Esimiehen pitäisi myös osata huolehtia resurssien riittävyydestä ja sijaisista, jotta työt sujuisivat. Myös lait pitäisi tuntea. Toki ehdotettiin myös sitä, että tiimimäisellä työllä ja autonomialla saataisiin johtamistakin vähennettyä ja vaikutusvaltaa

siirrettyä näin työn tekemisen äärelle. Siitä rikastuisi monen työntekijän työ.

”Johtajan olisi nähtävä kauas tulevaisuuteen eikä näperrellä pilkkujen ja pisteiden eikä itsestänselvyyksien kanssa.”

”Yhteisen päämäärän luominen ja yhteisten pelisääntöjen luominen.”

”Työpaikalla pitäisi olla selvät toimenkuvat ja pelisäännöt, joihin esimies sitoutuisi ja edellyttäisi muidenkin sitoutuvan.”

”Organisaatiota ehdottomasti kevennettävä, vähemmän johtamista, enemmän tekemistä, tiimityötä.”

”Autonomiia työyksikölle, niin, että päätöksiä tekevät henkilöt, joita ja joiden työoloja asia koskee esim. loma-ajat, vuorolistat jne.”

”Kohtuus elämänohjeeksi. Tunnit jakoon, vuorokaudessa on 24 tuntia.”

Mitä tietoa, taitoa tai tukea ihme vaatisi?

Mitä tietoa, taitoa tai tukea kunta-alan esimiehille tai työntekijöille tarvittaisiin, jotta edellä kuvattuun maanläheiseen ihmeeseen yllettäisiin? Useimmissa vastauksissa nimettiin kouluttaminen ratkaisuksi. Myös työnohjausta ja mentorointia, työhyvinvoinnin kehittämistä sekä tukea ylimmältä johdolta ehdotettiin. Toki erittäin moni epäili koulutuksen vaikuttavuutta. Lisäksi toivottiin aikaa esimiestyölle, koska varsin usein johtaminen joudutaan hoitamaan oman työn ohella. Työnkiertokin mainittiin keinona leipiintymisen estämiseksi.

Koulutusta esimiehille toivottiin varsin laajalta sisältöalueelta. Ehdottipa eräs vastaaja, että esimiesten pitäisi suorittaa johtamisen ”lisenssiaatin tutkinto”. Eniten puhuttiin henkilöstöjohtamisesta ja ihmissuhdetaidoista. Johtajakoulutuksen pitäisi olla vankkaa, ei pelkkiä lyhyitä jet-koulutuksia (johtamisen erikoisammattitutkinto).

”Lähiesimiehille koulutusta ihmisen kohtaamisesta, vuorovaikutuksesta ja henkilöstöjohtamisesta.”

”Esimiehille uusia taitoja johtaa ryhmää, koska hyvin toimiva ryhmä on aarre.”

”Toivoisin, että esimieheksi valittaisiin henkilöitä, jotka ovat suorittaneet ns. johtamisen lisenssiaatin, jota päivitetään. Tähän

koottaisiin tärkeät osa-alueet, jotka pitää hallita/sisäistää, ennen kuin voi tulla valituksi, kuten esim. ymmärrystä työhyvinvoinnista, mitä se on sekä välittämisen mallin sisäistäminen (varhainen puuttuminen).”

”Esimiehiä tulee kouluttaa luottamaan alaisiinsa ja antamaan vastuuta työntekijöille.”

”Esimiehille asennemuutosta koulutuksen voimin empatiaan, inhimilliseen ymmärrykseen.”

”Esimiehen pääsyyvaatimuksiin voisi laittaa vuorovaikutuskurssin läpikäyminen.”

”Suurin osa esimiehistä kunnassani on nuorehkoja miehiä ja alaiset keski-ikäisiä naisia, joten tämä alituinen sukupolvien ja -puolien välinen törmäyskurssi on jokapäiväistä jossakin työpis- teessä. Eli jotakin yllä olevaan tilanteeseen sopivaa työpsykologiaa ja toisen ymmärtämistä, edes sen näyttelemistä pomoille, jotta tulisivat toimeen alaistensa kanssa.”

Alaistaidoista tai työyhteisötaidoista toivottiin runsaasti koulutusta, mieluummin yhdessä esimiesten kanssa, jotta kaikki ymmärtäisivät sen, että kaikkien kanssa pitää tulla toimeen. Lisäksi ylimmän johdonkin toivottiin osallistuvan näihin koulutuksiin. Työyhteisötaitokoulutus pitäisi ottaa käyttöön laajasti esimies- koulutuksen rinnalle. Jotkut ehdottivat sitä jopa pakolliseksi.

”Kaikkien tulisi ymmärtää, että kaikkien kanssa pitää tulla toimeen -> koulutusta organisaatioiden kaikille tasoille.”

”Työntekijöillekään ei olisi pahitteeksi alaiskoulutus, on sitä vi- kaa meissäkin!”

”Myös työntekijät tarvitsevat alaitaitoja eli paljon olisi suoma- laisilla opittavaa ihmisenä olemisesta”.

”Työyhteisötaitoja pitää kehittää, koska monelle on vaikeaa suostua johdettavaksi.”

”Työntekijöille pakollista koulutusta hyvistä työntekijöiden vel- vollisuuksista.”

”Työntekijöitä tulee kouluttaa ottamaan vastuuta työstään ja ansaitsemaan vastuun kanto.”

Työnohjaus ja mentorointi mainittiin keinoksi purkaa työ- asioita ja saada tukea työn tekemiseen, ettei työasioita tarvitsi viedä kotiin.

”Jatkuva työnohjaus esimiehelle olisi hyvä.”

”Pitäisi lakisääteisesti määrätä kaikille työyhteisöille työnohjausta jo senkin takia, että olisi turvallinen paikka purkaa työasioita. Työasioiden pohtimisen pitäisi loppua siihen, kun työaika loppuu. Tällä hetkellä ne asiat vievät monen työntekijän yöunet kun joutuvat miettimään asioita ja ongelmia yksinään.”

”Myös ehkä pitkäkestoinen mentorointijärjestelmä johtajille, olisi ihan hyvä asia: koulutus, jossa pureuduttaisiin myös johtamisen pohdintaan eikä pelkästään tuottavuusnäkökulmien pohdintaan.”

Työhyvinvoinnin kehittämissymärryksen lisäämiseksi voitaisiin laatia vaikkapa koulutusohjelma tai työkalupakkikin, josta löytyisivät tärkeimmät työkalut oman työyhteisön työhyvinvoinnin laaja-alaiseen kehittämiseen. Työpaikoilla pitäisi käydä nykyistä enemmän keskustelua siitä, mitkä asiat kehittäisivät jaksamista ja hyvinvointia.

”Työkalupakki. Sieltä voisi löytyä työnohjausta, omaa kunto-ohjaajaa talolle, kehityskeskusteluja (ovat käynnissä mutta polku katkeaa ylimmällä tasolle), TYKY-päiviä jne.”

”Työntekijät tulisi kouluttaa epäasiallisen kohtelun tunnistamiseen ennen kuin kärjistyy kohdalle.”

”Hyvinvointi-koulutuksen käyneitä ihmisiä kertomaan siitä työpaikoille; mitä kaikkea ja miten tulee ottaa huomioon eri asioita, jotta työhyvinvointia saadaan lisättyä työyhteisöissä.”

Hyvän esimiehen pitäisi tuntea kunnallisalan lainsäädäntö ja sopimukset sekä osata myös soveltaa niitä käytäntöön neuvottelutaidoilla.

”Esimiehille KVTES:n kertaamista.”

”Esimiesten tarvitsisi saada perus neuvottelumenettelyopastusta.”

”Ylin johto tarvitsisi selkeästi lakien ja säädösten osaamista. Eriyisesti yhteistoimintalaki on jäänyt ’hampaattomaksi’.”

”Etenkin esimiehelle yhteistoimintalain ja muiden keskeisten lakien ja sopimusten koulutusta niin, että hän ymmärtää niiden sisällön”.

Muutosten yhteydessä toivottiin opastusta uusien asioiden tai ohjelmien käyttöönottoon. Myös työvuorosuunnittelusta tarvittaisiin opastusta. Eräällä työpaikalla oli työntekijät otettu mukaan työvuorojen suunnitteluun, koska vuoroista oli kovasti valittu. He uskoivat, että osallistumalla valitus loppuisi.

”Uusien asioiden tai ohjelmien käyttöönotossa riittävä koulutus ja opastus tehtävän suorittajalle. Myös omaa itsensä kehittämistä tukevaa vapautta suorittaa tehtävää, mahdollisista ’vääristä’ suoritustavoista opastava ohjaus ei käskyttävää kaavoihin sopeuttamista.”

”Esimieskoulutusta, työvuorosuunnittelukoulutusta ja jos annetaan esimiesvastuu niin on annettava myös päätösvaltaa ’ylhäältä’ päin.”

”Tarvitaan ehdottomasti koulutusta työn ja tehtävien uusista suunnista.”

Yllättävän yleinen käsitys oli, ettei esimiestaitoja voi oppia, vaan ne ovat synnynnäisiä ja/tai luonteenpiirteitä. Siksi esimiesten valintaan olisi kiinnitettävä enemmän huomiota.

”Kuka takaa, että he omaksuvat koulutuksen annin ja toimivat sen mukaisesti!”

”Esimieheksi synnyttään, se vaatii sydäntä.”

”Mielestäni näistä asioista on puhuttu maailman sivu ja olen sitä mieltä että se on myötäsentyistä jota ei näemmä koulutukselle paranneta.”

”Hyvää johtajaa ei voi kouluttaa täytyy olla perintönä geneeissä hyvä ihmistuntemus ja hyvä itsetunto ja karisma johtamiseen.”

”En kuitenkaan usko, että hyviä esimiestaitoja voi aina oppia. Jotkin ominaisuudet ovat synnynnäisiä. Kunnilla pitäisikin johtajat valita ennen kaikkea johtajaominaisuuksiensa mukaan. Yleensä valinnat tehdään tuijottaen pelkkää pätevyyttä.”

”Ihmisen mieltä ei voi muuttaa koulutuksella.”

Esimies tarvitsee myös tukea omalta esimieheltään ja tietysti myös aikaa tehdä johtamistyötään rauhassa.

”Jos lähiesimies on kuin hampurilaispihvi, häntä painostaa sekä oma esimies ja työntekijät, ei työstä tule mitään tai ainakin esimiehen työ vaikeutuu huomattavasti.”

”Enemmän aikaa esimiehille henkilöstöjohtamiseen.”

Työnkierto saattaisi myös tuoda uusia ajatuksia omaan työhön, mutta lisäksi myös työntekijän työn tuntemusta.

”Leipääntynyt’ johto uusiin tehtäviin ihan kuten rivityöläisetkin Mukaan ajoittain käytännön työhön että todellisuuden taju säilyy ja ymmärtävät ettei se työ ole vain sitä mitä mitoituksessa lukee.”

”Työnkiertoa enemmän, jolloin jokaisen työnarvostus toisen työsarkaa kohtaan pysyy korkeassa arvossa.”

Yhteenvedtoa johtamisen ihmeestä

Ihmekysymyksen tavoitteena ollut irrottautuminen arjesta ja unelmajohtamisen kuvaaminen ei onnistunut kovinkaan hyvin. Vastaajat pitivät jalkansa maan pinnalla ja esittivät toiveikseen tavallisia asioita, jotka liittyivät työn arjen sujuvuuden parantamiseen sekä ihmisiksi olemisen taitoihin.

Joidenkin vastaajien mielestä ihme oli tapahtunut, mutta vain esimiehen vaihtumisen yhteydessä. Monet eivät edes uskoneet ihmeeseen, mikä olisi tarkoittanut oman esimiehen tai johtajan käyttäytymisen muutosta. Sen sijaan he epäilivät, ettei ihmisuhde- tai vuorovaikutustaitoja voida oppia, vaan ne ovat synnynäisiä.

Ihmekysymysten tärkeimmäksi teemaksi nostettiin vaikuttamismahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen avoimuuden parantaminen. Vastauksista paistoi läpi pyyntö kuulluksi ja kohdatuksi tulemisesta, avoimesta asioiden käsittelystä, tavanomaisten kehityskeskustelujen käymisestä ja työntekijöiden ottamisesta mukaan työn suunnitteluun.

Johtamiselta toivottiin myös innostamista, kannustamista ja palautteellisuutta. Hyvä esimies sparraa, auttaa näkemään mahdollisuuksia ja huolehtii iloisesta ilmapiiristä kuten myös työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta. Erityisen tärkeätä työntekijöille on palautteen saaminen, mikä ei tarkoita vain kiittämistä ja kehumista, vaan aitoa korjaavaa palautetta, kun siihen on aihetta. Palaute olisi kuitenkin annettava kahden kesken ja kasvokkain. Välittäminen näkyy myös työhyvinvoinnin kehittämisenä: esimies huolehtii työntekijöidensä jaksamisesta.

Johtamiseen kuuluu myös suoraselkäisyys ja vastuunotto. Esimiehen ei pidä mennä kenenkään selän taakse, vaan tehdä päätöksiä niitä perustellen. Hänen on myös noudatettava päätöksenteossaan oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä. Yhdessä sovitusta pelisäännöistä ei pidä tinkiä. Esimiehen olisi jämakästi tartuttava ongelmiin ja otettava ne puheeksi. Työntekijät odottavat myös reilua kohtelua, jossa jokainen on samalla viivalla, olipa ystävä tai ei.

Esimiehen on luotettava työntekijöihinsä ja heidän ammattaitoonsa, etenkin, jos esimiehen ammatillinen osaaminen on niukkaa. Työntekijät toivovat vastuun saamista ja vapautta hoitaa

omia tehtäviään ilman pikkutarkkaa valvontaa. Myös osaamista ja ammattitaitoa on kunnioitettava. Luottamusta voi kasvattaa tutustumalla työnteon arkeen ja olemalla läsnä.

Esimieheltä odotetaan myös erityisesti henkilöstöjohtamisen osaamista, vaikka parannettavaa on vielä asiajohtamisenkin puolella. Hänen olisi osattava asettaa työlle tavoitteet ja tarvittaessa kehittää organisaation toimintatapoja osallistavammiksi ja joustavammiksi. Myös lakien ja sopimusten tuntemus on tärkeitä työn onnistumisen näkökulmasta.

Esimiestyön onnistumisen tueksi tarvitaan pitkäkestoista koulutusta, jolla tähdätään erityisesti ihmisten kohtaamisen valmiuksien lisäämiseen. Myös työntekijöille toivotaan koulutusta alais- tai työyhteisötaitoista, mieluummin yhdessä esimiesten kanssa. Työyhteisötaitokoulutus pitäisi ottaa käyttöön esimieskoulutuksen rinnalle. Näin opittaisiin pärjäämään toisten kanssa. Valmennusta tarvittaisiin myös työhyvinvoinnin laaja-alaisen ymmärryksen lisäämiseen, työsuhteasioihin ja ammatilliseen osaamiseen.

Koulutuksen rinnalle toivottiin tueksi erityisesti työnohjausta ja mentorointia, minkä avulla työpaikan ongelmatilanteita voitaisiin purkaa yhdessä. Myös työnkiertoa ehdotettiin laajentamaan työntekijöiden arjen tuntemusta, mutta myös tuulettamaan pinttyneitä ajattelumalleja.

Johtopäätökset

*Mie tahtoisin
ihan tavallisen työpaikan*

*semmosen
missä pomo
on paikalla
kun sitä tarvii
työkaverit
ei noki eikä nälvi*

*kysyä uskaltaa
ja apuakin kehtaa pyytää*

*hommansa voi hoitaa
niin hyvin kuin taitaa
ja muutkin sen huomaa
uuttakin oppii
vaikkei kaikkien kotkotusten
tahtiin hyppisikään
semmosen
tavallisen työpaikan
mie tahtoisin*

*ei tarvis töihin tullessa pelätä
ja kotiin vois lähteä
hyvillä mielin*

Irja Askola: Ajatuksia työstä²⁷

Tausta

Kunta-alan johtamisen ajankuva -raportti perustuu kunta-alan luottamushenkilöiden tämän hetken johtamista koskevaan näkemykseen. Luottamushenkilöt saivat vastattavakseen kolme kysymystä syksyllä 2012: heitä pyydettiin kertomaan hyvän ja huonon johtamisen kokemuksiaan. Lisäksi heiltä kysyttiin johtamisen ihmettä ja siihen tarvittavia eväitä. Nettikysely lähetettiin seitsemän kunta-alan ammattijärjestön 3 733 luottamushenkilölle, joista 721 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi tuli näin 19, mikä ei ole kovin korkea. Koska kysymyksessä on kuitenkin laadullinen tutkimus, jossa luodaan ajankuvaa, tästä aineistosta pystytään erittäin hyvin vetämään johtopäätöksiä nykyjohtamisen piirteistä. Tutkimusraporttia luettaessa on lisäksi muistettava, että tulkitsijoina olivat luottamushenkilöt, joiden yhtenä tehtävänä on osallistua henkilöstön tukemiseen ongelmatilanteissa. Sekin on saattanut värittää vastaamista negatiiviseen suuntaan.

Aineistoa kertyi runsaasti, yhteensä 224 täyttä A4-sivua ja 675 572 merkkiä. Huonoja johtamiskokemuksia innostuttiin kuvaamaan eniten. Lisäksi sellaisia henkilöitä, jotka hyvän johtamisen kokemuksia miettiessään eivät niitä joko muistaneet kohdanneensa tai eivät olleet niihin törmänneet, oli tähän kysymykseen vastanneista kymmenesosa.

Perinteinen johtaminen vallalla

Vastausten perusteella sai lohduttoman kuvan kunta-alan johtamisesta, jossa on pikainen tarve laittaa perusasiat kuntoon. Huono johtaminen on todella huonoa, koska se menee jopa epäasiallisuuksiin, häirintään ja lakien noudattamattomuuteen. Tämä on luonnollisesti ääritilanne, johon myös suuret paineet voivat johdattaa. Syynä tilanteeseen ovat myös paljolti tutkimuksen alussa ku-

vatut perinteisen johtamisen tavat, jotka edelleen ovat vahvasti vallalla ja jotka eivät enää nykytilanteessa toimi²⁸.

Vastauksissa esiinnousseiden asioiden pohjalta huonoa ja toimimatonta johtamista määrittelevät asiat jaoteltiin kuuteen luokkaan: vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen, työntekijöiden eriarvoiseen kohteluun, johtamisen autoritaarisuuteen ja epäasiallisuuteen, asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoinnin puutteisiin, lakien ja sopimusten rikkomiseen sekä läsnäolon ja palautteellisuuden puutteeseen.

Kuvausten perusteella johtaminen nojautuu pitkälti perinteiseen johtamiseen, jonka taustalla vaikuttavan ihmiskäsityksen mukaan työntekijöiden ei uskota olevan luottamuksen arvoisia. Jopa lääkärin ammattitaito kyseenalaistettiin antamalla ohjeita polvileikkauksen tekemisestä, vaikka ohjeistajalla ei ollut lääkärin ammattitaitoa. Luottamuksen puute näkyi yleisimmin valvontana ja pikkutarkkana ohjeistuksena.

Vaikutusmahdollisuuksien puute näyttäytyi jatkuvana työntekijöiden sivuuttamisena heitä koskeissa asioissa. Kuvauksissa keskeiseksi seikaksi nousi päätösten tekeminen etäällä työntekijöistä ja heidän arjestaan. Vastaaajien kuvauksissa korostuivat esimiehen epäonnistuminen vuoropuhelun avaajana ja ylläpitäjänä sekä päätöksentekoon liittyvän avoimuuden ja läpinäkyvyyden puutteet. Ylin johto eli kuvauksissa ”norsunluutornissaan”.

Toki kunnallisen päätöksentekojärjestelmänkin todettiin olevan tähän syyllinen, koska pieniäkin päätöksiä oli kierrätettävä virallista reittiä luottamushenkilöiden kautta. Epäoikeudenmukainen johtaminen esiintyi sekä työntekijöiden eriarvoisena kohteluna että johtamisen autoritaarisuutena ja epäasiallisuutena. Kunta-alan luottamushenkilöiden vastauksista paistoi myös pessimistisyys muutoksen mahdollisuuteen, koska monen mielestä huonojen tapojen uskottiin olevan luonteesta kiinni.

Epäasiallisen johtamisen kokemukset käsittivät muun muassa kokemuksia esimiehen itsehillinnän puutteesta ja jopa uhkaavaksi koetusta käytöksestä. Epäasiallista johtamista esiintyi myös siten, että lähiesimiehet ja muut työnantajan edustajat rikkoivat lakeja ja sopimuksia myös harkiten ja tahallisesti. Vastauksissa kerrottiin sekä yksittäisistä väärinkäytöksistä että toistuvasta ja pitempään jatkuneesta lakien ja sopimusten rikkomisesta.

Asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoinnin ongelmissa korostuivat esimiehen välinpitämättömyys ja jämäkkyuden puute. Näissä tilanteissa tyypillistä oli esimiehen roolin epäselvyys ja epämääräisyys, joka näkyi esimerkiksi johtajuuden puutteena sekä ”epävirallisina johtajina” eli työntekijöinä, jotka pyrkivät ottamaan osan esimiehen roolista itselleen. Toiminnan organisoinnin puutteet nousivat esiin vastauksissa myös työnorganisointiin liittyvinä ongelmina. Tällaisia olivat muun muassa työn suunnitteleminen, tehtävien epäonnistunut aikatauluttaminen sekä liiallinen kiire työn tekemisessä. Puutteellisen työnorganisoinnin, kuten epäselvien tehtävänantojen, koettiin aiheuttavan paineita ja stressiä sekä turhia ongelmia työn tekemisessä. Heikon työnorganisoinnin koettiin myös tuhlaavan resursseja, kuten aikaa ja rahaa.

Esimies ei huomioinut työntekijöiden onnistumisia kiitosten tai muun myönteisen palautteen muodossa. Esimies ei myöskään tarjonnut työntekijöille korjaavaa palautetta. Esimies ei erityisemmin tukenut työntekijän ammatillista kehittymistä, vaan saattoi jättää esimerkiksi kehityskeskustelut pitämättä.

Vastausten perusteella saattoi olettaa, että huonon johtamisen työyhteisöt eivät yltäneet parhaaseensa, mikä saattaa olla merkkinä jopa organisaation ”sairastumisesta”.²⁹ Tällaisen organisaation oireisiin kuuluvat myös tunne-elämän häiriöt, huonojen toimintatapojen korjaamisen kyvyttömyys ja organisaation osien kilpaileminen toistensa kanssa resursseista. Työntekijät kokevat olevansa vain koneiston osia, joita ei arvosteta, nähdä tai kuulla. He eivät ole sellaista inhimillistä pääomaa, jonka perustalle voidaan luoda tulevaisuuden menestystä.

Raportin alkupuolella kuvatun tunneälykkään johtamisen teorian mukaan negatiivinen ilmapiiri myös ruokkii kielteisyyttä ja voi johtaa negatiivisuuden kierteseen: jos esimies kohtelee työntekijöitään huonosti käskyttämällä, se voi sairastuttaa heitä yksilöinä ja johtaa jopa opittuun avuttomuuteen. Opittua avuttomuutta on kuvattu tilana, jossa on matalampi tavoitetaso, korkeampi sairastavuus, passiivisempi käyttäytyminen ja se, ettei uskalleta poiketa ryhmän normeista, vaikka ne olisivat huonojakin.³⁰

Modernista johtamisesta esimerkkejä

Varsin monet vastaajat olivat kuitenkin kokeneet myös hyvää johtamista. Hyvää johtamista kuvaavat tilanteet jakautuivat pääasiassa neljään ryhmään: onnistuneisiin neuvotteluihin ja keskusteluihin, ongelmatilanteiden selvittämiseen, avoimeen tiedottamiseen sekä sujuviin arkipäivän tilanteisiin.

Hyvien johtamiskokemusten kuvauksissa korostuivat erityisesti vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Onnistuneen johtamisen kannalta keskeiseksi koettiin, että työntekijöiden kanssa oltiin jatkuvassa vuoropuhelussa ja henkilöstöä kuultiin heitä koskevissa asioissa. Vastauksista välittyi työntekijöiden voimakas halu keskusteluun ja ratkaisujen etsimiseen yhdessä. Lähiesimiehen osallistuminen työyhteisön toimintaan sekä tietoisuus työyhteisön arjesta edisti osaltaan avointa ja toimivaa keskustelua työntekijöiden ja esimiehen välillä sekä mahdollisti työntekijöiden osallistamisen päätöksentekoon. Vastauksissa korostuikin esimiehen vastuu avoimuuden ja vuorovaikutuksen ylläpitämisessä.

Esimiehen läsnäolon ja työyhteisön arjen tuntemus oli keskeinen tekijä myös jämäkässä ja johdonmukaisessa toiminnassa: läsnä oleva ja työntekijöiden kanssa keskusteleva esimies havaitsi nopeasti työyhteisön mahdolliset ongelmat tai epäkohdat ja kykeni tarttumaan niihin välittömästi. Esimiehen johdonmukainen toiminta näkyi myös työntekijöiden oikeudenmukaisena ja tasa-puolisena kohteluna.

Vastavuoroisen johtamisen LMX-teorian mukaan oikeudenmukainen kohtelu ja vastuun antaminen rakentavat toimivaa esimiehen ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta. Se kasvattaa molempinpuolista luottamusta, kunnioitusta ja vastavuoroisuutta. Työntekijät saavat tällöin työhönsä resursseja, esimerkiksi tarpeen mukaan esimiehen tukea ja ohjausta, mutta toisaalta he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti. Työn tekeminen tuntuu tällöin mielekkäältä ja omaa osaamista voi käyttää laajasti. Tämä lisää työntekijän sisäistä motivaatiota eli halua toimia omasta vapaasta tahdostaan ja innostuksesta eikä ulkoapäin pakotettuna. Tämä synnyttää myös hyviä työyhteisötaitoja, jolloin työntekijät haluavat ylittää rooliinsa kohdistuvat odotukset ja tehdä vapaaehtoisesti työtä yhteiseksi hyväksi.

Voimavarat käyttöön – se ei maksa mitään

Luvun alussa oleva Irja Askolan runo kiteyttää työntekijän tavalista työpaikkaa koskevan unelman. Ihmeeseen riittäisivät tavaliset asiat: työn rauhassa tekeminen, vaikuttamisen mahdollisuus, luottamus ammattitaitoon, jolloin valvonta vähenisi, kuuluksi tuleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja hyvät tavat. Pomon pitäisi olla tarvittaessa paikalla eikä kaikkien muutostokotusten perässä tarvitsisi juosta. Ylimmän johdonkin toivottiin poikkeavan tutustumaan työntekijöiden arkeen, jotta siitä muodostuisi oikea kuva. Usea vastaaja oli jo kokenutkin ihmeen, mutta se johtui esimiehen vaihdoksesta.

Kuvaukset hyvistä tilanteista ja unelmista ovatkin osittain samankaltaisia kuin Nuutisen ym. (2013) eri sukupolvien johtamista koskevissa esimerkeissä. Vuorovaikutteisuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä niin hyvien johtamistilanteiden kokemusten kuvauksissa kuin ideaalitalanteissakin. Kyse on toimivan työpaikan perusasioista. Usein ihmekysymyksen vastaukset kuvataankin reaktiona johonkin juuri nyt käsillä olevaan tarpeeseen.

Suomalaisen työelämän kehittämiseksi on rakennettu suunta- viivoja työ- ja elinkeinoministeriön Työelämän kehittämissstrategiassa vuodelle 2020. Työpaikat on siinä jaoteltu kolmeen kategoriaan lähtien perustasosta ja edeten tasolle, jossa ”työn imu” mahdollistuu.³¹ Kehittämissstrategia on kunnianhimoinen, mutta antaa myös käytännön ohjeita paremman työpaikan rakentamiseksi.

Innostaminen, luottamus ja läsnäolo ovat asioita, joista ei vielä kokemuksia näytä olevan, mutta jotka kuuluvat hyvään johtamiseen. Kun tuloksia tarkastellaan modernin johtamisen näkemysten valossa, näyttää kuntien johtamisen tilanne olevan vielä varsin kaukana näistä ajatuksista. Tilanne vaikuttaa tämän aineiston valossa olevan perustasolla, jos siltäkään, Työelämän kehittämissstrategian mittapuulla. Edes ihmeen kautta luottamushenkilöt eivät vielä osaa kuvitella päästävän näihin toimintamalleihin. Psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä optimismin johtaminen ovat vielä täysin uusia asioita työpaikoilla. Toki kaikkia työpaikkoja ei voi leimata huonoiksi, koska myös hyviä esimerkkejä löytyy.

Johtamisen ajankuvan tulokset antavat näin ollen runsaasti mahdollisuuksia. Henkilöstön voimavarojen käyttöön otossa

odottaa kyntämätön sarka: työtä on mahdollista kehittää erityisesti kiinnittämällä huomiota innostavaan ja kannustavaan johtamiseen. Sen ansiosta työntekijöitä kohdellaan tärkeinä ihmisinä, heille annetaan vaikuttamisen mahdollisuuksia ja innostetaan kehittämään omaa työtään. Esimies on arjessa läsnä ja antaa niin myönteistä kuin rakentavaakin palautetta, mutta tuntee myös lainsäädännön velvoitteet ja tarttuu jämakästi epäkohtiin. Hän osaa olla oikeudenmukainen päätöksenteossaan ja reilu ihmisten kohtelussaan.

Modernin johtamisen teorioiden mukaan – jaettu johtajuus ja vuorovaikutteinen johtajuus- esimies ei kuitenkaan yksin ole syyllinen huonoon jamaan, koska johtaminen on vastavuoroista ja sen hyvyys tai huonous on osiensa summa. Niinpä katse kohdistuu myös työntekijöiden valmiuksiin tukea esimiestään ja yhteisöllisyyttä. Johtamiskoulutuksen rinnalle onkin nostettava työyhteisötaitojen valmennus, johon kaikki työyhteisön jäsenet ylintä johtoa myöten osallistuisivat.

Jatkuva kiire altistaa työyhteisöt työhyvinvoinnin pulmiin. Kiireisenä ihmisen käyttäytyminen muuttuu, ”pinna” kiristyy, havaintokyky kutistuu ja ratkaisut jäävät löytämättä. Niinpä erityisenä haasteena olisikin, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehdittaisiin suunnitelmallisesti. Hyvinvointia tuottavat tekijät ovat pitkälti samankaltaisia kuin hyvän johtamisen piirteiden kuvaukset: organisaation toimivuus, työn hallinta, johtaminen ja työyhteisö vaikuttavat työhyvinvointiin.

Organisaation tavoitteellisuus, toimivuus ja kehittymisen mahdollisuudet sekä työn hallinnan mahdollisuus antavat hyvinvoinnin perustan, ne ovat rakennepääoman tekijöitä. Tämän selvityksen valossa niissäkin on runsaasti kehittämisen varaa, mutta tarttumalla kehittämiseen voidaan myös ennaltaehkäistä mahdollisia konflikteja ja ennenaikaista eläköitymistä.

Johtajuus ja yhteisöllisyys kietoutuvat toisiinsa, eikä esimies yksin voi vaikuttaa, vaan tarvitsee siihen työntekijöidensä aktiivisuutta ja myönteistä asennetta. Näin sosiaalista pääomaakin kehittämällä voidaan edistää työhyvinvointia ja samalla tuloksellisuutta.

Psykologinen pääoma voi sitoutua myös työtiimiin yksittäisen henkilön lisäksi. Psykologista pääomaakin voidaan oppia, siihen

tarvitaan itseluottamuksen ja toiveikkuuden vahvistamista, realistista optimismia ja sitkeyttä. Psykologinen pääoma on opittavissa, ja se voi parhaimmillaan sitoutua myös työtiimiin. Erityisesti muutosten hallinnassa psykologisella pääomalla on tärkeä rooli, koska sen on todettu olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, mutta myös hyviin työyhteisötaitoihin. Sen on havaittu kytkeytyvän myös siihen, miten ihminen osaa hyödyntää työyhteisön tukea.

Siirtyminen modernin ihmisiin luottavan johtamisen aikaan edellyttää näkökulman vaihdosta koko kuntajohtamisen kulttuurissa. Perinteinen johtaminen ei enää riitä, koska sen ansiosta voimavarat ovat vajaakäytössä. Tähän tarvitaan aikaa, keskustelua ja valmennusta. Ehkä ei enää kannattaisi muistella menneitä ja yrittää hoitaa kuntoon rikkimennyttä, vaan ryhtyä vahvistamaan voimavaroja. Näkökulman vaihdos tarkoittaakin siirtymistä ongelmakeskeisyydestä ratkaisukeskeisyyteen. Se tarkoittaa myös siirtymistä alamaisuudesta tasavertaisuuteen: kullakin työntekijällä on oma panoksensa annettavana yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Hyviä johtamisen käytäntöjä on jo erittäin monella työpaikalla. Optimismin johtamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Jokainen toimija – esimies, työntekijä, kollega, luottamushenkilö ja asiakas – voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ilmapiiriin, mutta neutraalin tai negatiivisen käyttäytymisen sijasta olisi valittava myönteisyys, jos halutaan kasvattaa inhimillistä pääomaa, tulevaisuuden menestysvoimaa. Positiivisessa ilmapiirissä syntyy luovia ratkaisuja työn tekemiseen, mikä näkyy myös toiminnan vaikuttavuudessa ja asiakastytytyväisyydessä. Eikä se maksa mitään.

Hyvän johtamisen huoneentaulu

”Johtaminen on valmentavaa, mahdollistavaa ja visionääristä. Johtaja kokoaa meidät yhteen, luo hyvää henkeä ja työilmapiiriä. Hän löytää meistä jokaisesta parhaimman puolen ja ottaa sen mielihyvin vastaan ja käyttöönsä. Hän tukee sisäistä yrittäjäjyyshenkeä ja antaa tunnustusta ja kaikkien loistaa, ei kerää kunniaa vain itselleen, vaan kaikille meille tiiminä. Hän tukee itseohjautuvuutta ja on läsnä, vaikka onkin kaukana. Hän luottaa ja rakentaa luot-

tamusta, jos se on kadoksissa. Hän ei omi valtaa, vaan jakaa sitä. Hän pystyy pyytämään apua, jos tarvitsee. Nöyryys on hyve ja avun pyytäminen vahvuutta.”

Yllä on erään vastaajan unelma hyvästä johtajuudesta. Alle on koottu huoneentauluksi keskeiset ja tärkeimmät asiat, joilla esimies voi vaikuttaa työpaikkansa työilmapiiriin ja toiminnan vaikuttavuuteen.

1. Huolehdi, että työntekijöiden on turvallista hoitaa perusteh-
tävänsä. Työn mielekkyys lisääntyy, kun työntekijät tuntevat
työnsä tavoitteet ja oman roolinsa niiden toteuttamisessa.
2. Ota työntekijät mukaan antamalla heille vaikutusmahdolli-
suuksia ja luota heidän ammattitaitoonsa. Sananvalta ja
osaamisen käyttämisen mahdollisuus kasvattavat hallinnan
tunnetta.
3. Ole myönteinen ja avoin. Näe jokaisessa työntekijässä jota-
kin hyvää. Älä kohtele työntekijää niin kuin haluaisit itseäsi
kohdeltavan, vaan kysy häneltä, mitä tämä itse toivoo. Tun-
teet tarttuvat – jopa puhelimitse – ja myös asiakkaisiin.
4. Innosta ja kannusta antamalla palautetta. Tervehdi, kehu ja
kiitä positiivisista poikkeamista, mutta tartu myös korjauk-
sen tarpeessa oleviin epäkohtiin kertomalla toiveistasi ja ky-
selemällä ratkaisuehdotuksia asian korjaamiseksi. Ole läsnä,
tutustu työntekijöiden arkeen käymällä heidän luonaan ky-
selemässä heidän kuulumisiaan ja vointiaan, sillä hyvä hen-
ki syntyy vastavuoroisuudesta.
5. Ole suoraselkäinen ja oikeudenmukainen päätöksenteossa,
perustele päätöksesi ja muuta niitä, jos aihetta ilmenee.
Työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan.
Kohtele kaikkia yhdenmukaisin periaattein ja reilusti.
6. Tartu jämäkästi työyhteisön ongelmiin, koska mitä aikai-
semmin sen teet, sitä pienemmiksi niiden seuraukset jäävät.
Ristiriidat kuuluvat elämään, mutta kenenkään etu ei ole,
että ne jäävät ratkaisematta.
7. Huolehdi oman esimiestaitosi kehittamisestä ammatillisen
osaamisen rinnalla. Hanki tukea muilta esimiehiltä tai työn-
ohjauksesta. Kannusta myös työntekijöitäsä oman osaami-
sensa kehittämiseen. Haasta heidät älyllisesti kehittämään
työtään.

8. Kehitä työyhteisösi työhyvinvointia kysymällä, mikä meillä lisäisi työniloa. Tee ehdotuksista suunnitelma toimenpiteineen ja seuraa niiden toteutumista, koska hyvinvoivat ihmiset ovat innostuneita, oppimiskykyisiä ja luovia.
9. Pidä myös itsestäsi huolta kysymällä, miten voit parantaa omaa hyvinvointiasi. Rauhoittumisen taidot auttavat pysähtymään ja priorisoimaan, mutta myös tunnistamaan omia tunteita. Tee joka päivä jotakin kivaa. Kirjaa ilonaiheita ja työsi tähtihetkiä, koska se, mihin huomio kiinnittyy, valtaa mielen ja voimistuu.
10. Ole armollinen itsellesi, koska et yksin voi rakentaa hyvää henkeä, vaan siihen tarvitaan jokaista työyhteisön jäsentä. Työnilo on elämänvoima, mutta se edellyttää jokaiselta aktiivisuutta ja hyvää tahtoa.

Lähteet

- ¹ Kunnallinen työmarkkinalaitos, yleiskirje 24/2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus.
- ² Hamel, G. & Breen, B. 2007. *The Future of Management*. Boston: Harvard University School Press.
- ³ Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots*. New York: Harper Collins.
- ⁴ Esimerkiksi Corrado ym. konkretisoivat sen käsittämään tutkimus- ja kehitysmenot sekä panostukset taloudellisiin kompetensseihin, joihin kuuluvat organisaatiossa tapahtuva koulutus, organisaatorakenteet ja organisaatiokohtainen inhimillinen pääoma. C.Corrado, J. Haltiwanger & D. Sichel (toim.) *Measuring Capital in The New Economy*. NBER Studies in Income and Wealth 65. Chicago and London: University of Chicago Press.
- ⁵ Manka, M-L. , Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Kuntaryhmä, Kunnallinen työmarkkinalaitos KT, Kuntien eläkevakuutus KEVA. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf
- ⁶ Kunta-alan työolobarometri 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2011 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Työturvallisuuskeskus.

- ⁷ Bass, B. & Avolio, B. 1997. Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- ⁸ Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50 (8), 904–915.
- ⁹ Luthans, F. & Avolio, B.J. 2003. Authentic leadership: a positive developmental approach. Teoksessa K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (toim.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, 241–58.
- ¹⁰ Mayer, J.D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa P. Salovey & D.J. Sluter (toim.). *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*. New York: Basic Books, 3–31.
- ¹¹ Salminen, M., Henttonen, P., Ravaja, N. & Saarinen, M. 2011. Todelisen ja arvioidun tunneosaamisen yhteys menestykselliseen johtamiseen -seurantatutkimus. 1.10.2009–28.2.2011. Aalto-yliopiston kauppa- ja liiketoimintatutkimuskeskus, CKIR. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5253.pdf
- ¹² Cummings, G., Hayduk, L. & Estabrooks, C. 2005. Mitigating the impact of hospital restructuring on nurses: the responsibility of emotionally intelligent leadership. *Nursing Research* 54 (1), 2–12.
- ¹³ Cohn, M., & Fredrickson, B. 2009. Positive Emotions. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology*: 13–24. Oxford, New York: Oxford University Press.
- ¹⁴ Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – Towards positively deviant performances. Doctoral dissertation 7/2012. Aalto University. School of Science Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki: Unigrafia.
- ¹⁵ Pearce, C.L. & Conger, J.A. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ¹⁶ Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. 2007. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Journal of Academic Management* 50, 1217–34.
- ¹⁷ Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. 2009. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology* 24 (4), 289–299.
- ¹⁸ Manka, M.-L. 2011. Työnilo. WsoyPro: Helsinki. 3. painos 2/2012.
- ¹⁹ Keskinen, S. 2005. *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- ²⁰ Wat, D. & Shaffer, M.A. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of

- trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review* 34 (4), 406–422.
- ²¹ Oksanen, T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D 876. *Medica Ontologica*. Turku: Turun yliopisto.
- ²² Bos, J.T., Donders, N., Bouwman-Brouwer, K.M. & Van der Gulden, J.W.J. 2009. Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *International Archives of Occupational & Environmental Health* 82 (10), 1249–1259.
- ²³ Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: KAKS – Kunnallisalan kehittämissätiö.
- ²⁴ Toivonen, V.-M., & Kauppi, T. 1995. Kielen taikaa – NLP Kielikirja. Helsinki: Kosmoprint
- ²⁵ Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M. 2008. *Appreciative Inquiry Handbook*. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc.
- ²⁶ Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- ²⁷ Askola, I. 2003. Ajatuksia työstä. Runot perustuvat työministeriön Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankkeisiin ja seurantaraportteihin. Runot julkistettiin Työssä jaksamisen ohjelman päätöseminaarissa 19.11.2003.
- ²⁸ Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona – Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.
- ²⁹ Paris, K. A. 2008. *Staying Healthy in Sick Organizations: The Clover Practice™*. Charleston: BookSurge.
- ³⁰ Seligman, M. E. P. 1975. *Helplessness*. San Francisco: Freeman.
- ³¹ http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Polemia-sarjassa ovat ilmestyneet

- 1 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1992
- 2 Erkki Mennola
IDEA KUNNASTA (1992)
- 3 Terho Pursiainen
KRIISIAJAN ETIIKKA (1993)
- 4 Työryhmä Kyösti Urponen (pj.), Raija Julkunen, Olli Kangas,
Jorma Sipilä, Asko Suikkanen ja Petri Kinnunen (siht.)
KASVUSTA VASTUUSEEN – sosiaalipolitiikan tulevaisuus
(1993)
- 5 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1993
- 6 Pekka Ojala–Aulis Pöyhönen
LÄHEISYYSPERIAATE – hallinnon uusjako (1994)
- 7 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1994
- 8 Jorma Hämäläinen–Veikko Teikari
HENKILÖSTÖPOLITIIKKA PAKKORATKAISUJEN EDESSÄ
(1995)
- 9 Terho Pursiainen
NOUSUKAUDEN ETIIKKA (1995)
- 10 Eero Ojanen
EIPÄJOKI
Fiktiivinen reportaasimatka mihin tahansa suomalaiseen kun-
taan (1995)
- 11 Heikki Koski
KANSALAINEN, KUNTA JA KANSALAISSYHTEISKUNTA
(1995)
- 12 Seppo Niemelä
MUUTOSKIRJA
Rohkaisuksi murroksen maailmaan (1995)
- 13 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1995
- 14 Lauri Hautamäki
MAASEUTU ELÄÄ (1995)

- 15 Juha Kuisma–Heikki Haavisto
KAUPUNKI JA MAASEUTU
– avoliitto vai susipari (1995)
- 16 Olli Pusa
ELÄKEPOMMIN VARJOSSA (1996)
- 17 Satu Apo–Jari Ehrnrooth
MILLAISIA OLEMME?
Puheenvuoroja suomalaisista mentaliteeteista (1996)
- 18 Eira Korpinen
OPETTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ (1996)
- 19 Erkki Pystynen
LIITTOKUNTA (1996)
- 20 Martti Sinisalmi
TYÖLLISTÄMISTÄ VAI PALVELUA? (1996)
- 21 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1996
- 22 Olli Mäenpää
KUNTIEN ITSEHALLINTO EU-SUOMESSA (1997)
- 23 Tuula-Liina Varis
KRISTALLIYÖ JOENSUUN KAUPUNGINTALON TORNISSA
(1997)
- 24 Terho Pursiainen
KUNNALLISTEN KÄYTÄNTÖJEN ETIIKKA
Yhteisöopin alkeet (1997)
- 25 Siv Sandberg–Krister Ståhlberg
KUNTALAISTEN KUNTA JA VALTIO (1997)
- 26 Pertti Hemánus
KUNNALLINEN TIEDOTTAMINEN JA JASKA JOKUNEN
Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja (1997)
- 27 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1997
- 28 Esko Antola
UUSI EU? (1998)
- 29 Eero Ojanen
YHTEISKUNNAN ITSEPUOLUSTUS (1998)
- 30 Pertti Kettunen
ELINKEINOPOLITIIKAN TAITO (1998)

- 31 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1998
- 32 Torsti Kivistö
JOUTILAISUUSYHTEISKUNTA (1998)
- 33 Erkki Mennola
IDEA MAAKUNNASTA (1999)
- 34 Jorma Hämäläinen
MINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 35 SINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 36 Juha Talvitie
KUNTA VAI MAAKUNTA?
Globalisaatio ja regionalismi (2000)
- 37 Juha Sihvola
YKSILÖNÄ YHTEISÖSSÄ
Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään
(2000)
- 38 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2000
- 39 Seppo Niemelä
TULISIELU
Verkostoajan aluekehittäjä (2000)
- 40 Kauko Heuru
ITSEHALLINNON AIKA (2001)
- 41 Heikki Eskelinen
ALUEPOLITIIKKA RAUTAHÄKISSÄ (2001)
- 42 Matti Wiberg
PALUU POLITIIKKAAN (2001)
- 43 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2001
- 44 Ilkka Virtanen
YLIOPISTOJEN KOLMAS TEHTÄVÄ (2002)
- 45 Arvo Myllymäki
KUNTIEN KUJANJUOKSU (2002)
- 46 Risto Eräsaari
KUINKA TURVATON ON RIITTÄVÄN TURVALLINEN?
(2002)

- 47 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2002
- 48 Pentti Arajärvi
PAREMMINVOINTIYHTEISKUNTA (2003)
- 49 Eero Uusitalo
MAASEUTU KANSAN VAI HALLINNON KÄSISSÄ? (2003)
- 50 Esko Juntunen
KUNNAN ELINKAARIHYPPY
– strateginen kehittäminen ja yhteistyö (2003)
- 51 Pekka Sauri
SUOMEN DEMOKRATISOIMINEN (2003)
- 52 Esko Aho
SATTUMA SUOSII VALMISTAUTUNUTTA (2003)
- 53 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2003
- 54 Seppo Rainisto
KUNNASTA BRÄNDI? (2004)
- 55 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2004
- 56 Markku Lehto
TAKAISIN TULEVAISUUTEEN
– valtion ja kuntien yhteinen taival (2005)
- 57 Tarmo Pukkila
IKÄVALLANKUMOUS (2005)
- 58 Matti Wiberg
VALTA KUNNASSA (2005)
- 59 Soili Keskinen
ALAISTAITO Luottamus, sitoutuminen ja sopimus (2005)
- 60 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2005
- 61 Samuli Skurnik
OSUUSTOIMINNASTA OPPIA?
Kuntapalvelut uudessa talousmallissa (2006)
- 62 Markku Lehto
PELASTUSRENKAAN PAIKKAUS (2006)

- 63 Pasi Holm
VEROKIRJA (2006)
- 64 Matti Virén
KANSALAISEN KUNTAUUDISTUS (2006)
- 65 Markku Lehto
OI OMA KUNTANI (2006)
- 66 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2006
- 67 Peter Ekholm
POLEMIA – AJATUSPAJAKO? (2007)
- 68 Aatos Hallipelto
PARAS TUOTTAKOON!
Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat (2008)
- 69 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2008
- 70 KUNNON VALTUUTETUT?
Ilmapuntari 2008, osa 2
- 71 Sami Borg
HILJAA HYVÄ TULEE
Puheenvuoro äänestysprosentista ja vaaliaktiivoinnista (2008)
- 72 Matti Wiberg
HALLITSEKO HALLITUS? (2009)
- 73 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2009
- 74 Jussi-Pekka Alanen
HELSINKI
Kansakunnan pääkaupunki – ihmisten metropoli (2009)
- 75 Laura Berg–Mari K. Niemi
KENEN KUNTAVAALIT? (2009)
- 76 Esa Halme–Lauri Kuukasjärvi
UUSI KUNTA VAI KUNTALIITOS – KUNTALAISEN ITSE-
HALLINTO (2010)
- 77 Esko Kalevi Juntunen
SULJETUSTA AVOIMEEN – TALOUDEN GLOBAALIMYRS-
KY (2010)

- 78 Anne Luomala – Tuomo Puumala
BUDJETTI – JULKINEN SALAISUUS VAI SALAINEN JULKI-
SUUS? (2010)
- 79 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2010–2011 (2011)
- 80 Terho Pursiainen
MIELEKÄS ELÄMÄ, MIELEKÄS YHTEISKUNTA (2011)
- 81 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAKIRJA – UUDISTUSAJATUKSIA (2011)
- 82 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2011–2012 (2012)
- 83 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAYHTYMÄ PELASTAA? (2012)
- 84 Ari Mölsä (toim.)
KUNTARAKENNEKIRJA (2012)
- 85 Timo Reina
KAHDEN TULEN VÄLISSÄ – ALUEHALLINNON TILA JA
TULEVAISUUS? (2012)
- 86 Tarja Cronberg
ESTEJUOKSU LUOVAAN SUOMEEN (2012)
- 87 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2012 (2013)
- 88 Marja-Liisa Manka, Laura Bordi ja Kirsi Heikkilä-Tammi
PERUSASIOISTA PIENIIN IHMEISIIN – KUNTAJOHTAMI-
SEN KUVA (2013)



KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on tukea ja parantaa kuntien ja niiden organisaatioiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme www.kaks.fi.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite Fredrikinkatu 61 A
00100 Helsinki

Asiamies Antti Mykkänen, antti.mykkanen@kaks.fi,
p. 0400 570 087

Tutkimusasiamies Veli Pelkonen, veli.pelkonen@kaks.fi,
p. 0400 815 527

Taloudenhoitaja Anja Kirves, anja.kirves@kaks.fi,
p. 0400 722 682

Tutustu kotisivuihimme (www.kaks.fi)!

Marja-Liisa Manka, Laura Bordi
ja Kirsi Heikkilä-Tammi

Perusasioista pieniin ihmeisiin

– kuntajohtamisen kuva

Millainen on suomalaisen kuntajohtamisen kuva?
Millaisia ovat työntekijöiden hyvät kokemukset
johtamisesta? Entä huonot? Jos ihme tapahtuisi,
millaista johtaminen olisi silloin?

KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiö selvitti
yhdessä keskeisten ammattijärjestöjen ja
Tampereen yliopiston Synergosin kanssa kuntien
työntekijöiden kokemuksia johtamisesta. Lue,
pohdi ja toimi.



9 789525 801682

Julkaisutiedot
ISBN 978-952-5801-68-2
ISSN 1235-6964