



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# IHMINEN EDELLÄ, JAETUN JOHTAJUUDEN POLULLA

Valteri, johtotason näkökulmasta katsottuna

TEKIJÄ:

Pirjo Happonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Pirjo Happonen	
Työn nimi Ihminen edellä, Jaetun johtajuuden polulla, Valteri, johtotason näkökulmasta katsottuna	
Päiväys	29.01.2017
Sivumäärä/Liitteet	92/2
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Oppimis- ja ohjauskeskus Valteri	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkimuksessa jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtajuutta, jossa johtaja ei luovuta valtaansa kokonaan muille, vaan hän jakaa valtaa ja vastuuta. Johtaja mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen työssään. Jaetussa johtajuudessa johtajan rooli on enemmänkin palveleva. Jaettuun johtajuuteen ei päästä pelkästään johtajan avulla, vaan se edellyttää koko työyhteisön jäsenten pyrkimistä yhteiseen hyvään. Jokaisella on oltava halu vaikuttaa ja vastata omista teoistaan. Työryhmän jäsenet voivat johtaa toinen toisiaan. Onnistuessaan jaettu johtajuus luo valtavasti energiaa työyhteisön käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella jaettua johtajuutta ilmiönä. Tutkimukseni tarkoituksena on rehtoreiden johtamiskäytäntöjen perusteella saada selville, toteutuuko toimeksiantajan työyhteisössä jaettua johtajuutta. Mikäli jaettua johtajuutta toteutuu, missä vaiheessa toimeksiantaja on jaetun johtajuuden polulla tai onko toimeksiantaja ylipäättään menossa kohti jaettua johtajuutta. Tavoitteenani on tarkastella jaettua johtajuutta Oppimis- ja ohjauskeskus Valterin työyhteisössä haastattelemalla johtavaa rehtoria sekä toimipisteiden rehtoreita. Tarkastelen jaettua johtajuutta johtavan rehtorin ja toimipiste rehtoreiden näkökulmista.</p> <p>Tutkimukseni on ajankohtainen Valteria ajatellen, sillä johtaminen tulee muuttumaan, kun kuusi koulua yhdistyi yhdeksi valtakunnalliseksi organisaatioksi syksyllä 2015, jonka seurauksena organisaatorakenne muuttui. Uusi organisaatorakenne astui voimaan 1.1.2017. Se, meneekö johtaminen Valterissa kohti jaettua johtajuutta, selkeytyy tutkimukseni tuloksena.</p> <p>Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimukseni on case-tyyppinen, jossa keskityn tiettyyn aiheeseen, jaettuun johtajuuteen, tarkastellen tätä aihetta tietyn ryhmän, johtotason näkökulmasta. Tutkimukseni on kuvaileva, jossa tarkoitus on kuvailla ilmiötä ja sen keskeisiä piirteitä. Tutkimusmenetelmänä käytin yksilohaastatteluja ja omaa havainnointia. Tiedonkeruumenetelmänä käytin haastatteluja. Kohderyhmänä tutkimuksessani oli johtava rehtori ja toimipisterehtorit, yhteensä 7 henkilöä. Jokainen johtaja osallistui haastatteluun.</p> <p>Tutkimuksessani nousi selkeästi esille monia jaetun johtajuuden piirteitä. Tutkimustulokset osoittavat yhtenäisiä ajatuksia siitä, mihin suuntaan johtaminen on toimeksiantajan organisaatiossa menossa ja missä vaiheessa organisaatio on johtotason näkökulmasta katsottuna jaetun johtajuuden polulla. Tuleva vuosi osoittaa käytännössä, mitä uusi organisaatorakenne tuo tullessaan ja miten vastuualueiden jakaminen onnistuu.</p> <p>Kehittämisehdotuksena tutkimuksessani nousee esille muutamia asiantuntijatasen konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla jaettua johtajuutta voisi jalkauttaa työyhteisöön. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi, missä määrin asiantuntijatasolla koetaan jaetun johtajuuden piirteiden toteutuvan organisaatiossa ja miten jaettua johtajuutta voisi asiantuntijoiden näkökulmasta kehittää yhteisen hyväksi.</p>	
Avainsanat Jaettu johtajuus, johtaminen, esimiestyö, palveleva johtaminen, itsensä johtaminen, asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen, luottamus, kehittäminen, älykäs johtaminen, valmentava johtaminen, voimaantuminen, terve itsetunto	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Pirjo Happonen			
Title of Thesis On the path of the shared leadership with the human focus, Valteri, the perspective of the management			
Date	29.01.2017	Pages/Appendices	92/2
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen			
Client Organisation /Partners Valteri Centre for Learning and Consulting			
<p><b>Abstract</b></p> <p>In this study, shared leadership means leadership, where the leader does not surrender power to others, but he will share power and responsibility. The leader enables the success of the workers at work. The leader's role is like service-minded leadership. Shared leadership can't be achieved only via the leader. It requires pursuit of members of the working community for the common good. Every member of the work community must have the desire to contribute and respond to their own actions. Every member of the working group can lead one another. If a working community achieves shared leadership, it creates a tremendous amount of energy for the benefit of the working community.</p> <p>The primary aim of this study is to examine the shared leadership as a phenomenon. The purpose of this study is to find out if there is shared leadership in the work community viewed from the perspective of management. If the shared leadership has already actualized in what stage Valteri is on the path of shared leadership or whether Valteri is going towards shared leadership. My goal is to see the shared leadership Valteri Centre for Learning and Consulting interviewing the workplace leading headmaster and schools' principals. I examined the shared leadership viewed from the perspective of the leading headmaster and schools' principals.</p> <p>This study is current to Valteri, because leadership is going to change, when six schools merged into a single, nationwide organization in the autumn of 2015, as a result of the organizational structure changed. The new organization came into effect on 01.01.2017. Whether Valteri is going towards shared leadership will be clarified as a result of my research.</p> <p>My research is qualitative. This study is case-type thesis project, which will focus on a specific topic, shared leadership, examining the subject of a particular group, as a managerial point of view. This study is descriptive, where the purpose is to describe the phenomenon and its key features. The research method used the individual interviews, as well as my own observation. The data collection method was interviews. The focus group of the study was the leading headmaster and other principals, a total of 7 people. Each leader attended the interview.</p> <p>This research outcomes emerged as a number of shared leadership traits. The results show consistent ideas about the direction in which leadership is the principal organization going and at what stage organisation is seen from the point of view of shared leadership management path. The coming year will show in practice what the new organizational structure will bring and how the allocation of responsibilities will be successful.</p> <p>Development proposals in the study will highlight some of the concrete measures at expert level, which allows shared leadership to be implemented. An interesting further research topic could be the way in which the expert level of shared leadership elements appear in their opinion in the organization, and how shared leadership could be from the perspective of experts to develop and help to further common good.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Shared leadership, management, leadership, service management, self-management, issues management, human management, trust, development, intelligent management, coaching, empowerment, healthy self-esteem</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	TOIMEKSIANTAJA OPPIMIS- JA OHJAUSKESKUS VALTERI .....	10
2.1	Valterin organisaatorakenne .....	10
2.2	Valterin visio, missio, arvot ja strategia .....	11
3	JULKINEN JOHTAMINEN .....	13
3.1	Hyvän johtamisen kriteerit.....	15
4	JAETTU JOHTAJUUS .....	18
4.1	Esimiestyöstä johtamisen vaiheeseen .....	21
4.2	Johtaminen .....	22
4.2.1	Mielikuvat .....	26
4.2.2	Arvot.....	27
4.3	Mihin johtaminen perustuu?.....	28
4.3.1	Luottamus .....	28
4.3.2	Asioiden johtaminen.....	32
4.3.3	Ihmisten johtaminen .....	33
4.3.4	Organisaation toiminnan kehittäminen.....	38
4.4	Johtamisen vaiheesta jaettun johtamisen vaiheeseen .....	40
5	TUTKIMUSKYSYMYS- JA MENETELMÄT.....	48
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	50
6.1	Asioiden ja ihmisten johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa .....	50
6.2	Hyvän johtajan ominaisuudet .....	54
6.3	Haastateltavien kuvauksia omista piirteistään johtamistyössään ja ihmisenä .....	56
6.4	Kuunteleminen .....	62
6.5	Tulevaisuuden johtaminen.....	62
6.6	Avoimuus, rehellisyys, luottamus .....	64
6.7	Jaettu johtajuus.....	68
6.8	Hyvä joukkuehenki ja innostus.....	70
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	77
7.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	84
7.2	Tutkimuksen jatkokehittäminen .....	85

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään jaettua johtajuutta. Jaetusta johtajuudesta puhuttaessa voidaan käyttää moni erilaisia termejä kuten delegoiva, valtuuttava, valistava, voimannuttava, valmentava, älykäs johtaminen. Mankan (2011, 107) mukaan yhteisen tekemisen prosessi on jaettua johtajuutta, joka syntyessään luo valtavaa riemua. Kyllönen (2011, 80 - 81) toteaa, että perinteisten roolien väliset rajat hämärtyvät, eikä johtajuus lepää vain yhden henkilön harteilla. Se määrittyy yhteisöllisenä ilmiönä, jota jaetaan useamman henkilön ja ryhmän kesken. Jaettu johtajuus soveltuu hyvin nyky-päivän laajentuneeseen sekä monimuotoiseen työkuvaan.

Ajangon (2016, 11, 197) mukaan todellinen johtaja näkee ympärillään toisia johtajia, ei alaisia tai seuraajia. Taitava johtaja toivoo, että hänen ajatuksensa tulevat haastetuiksi. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 13, 30, 85) kuvaavat valmentavaa johtamista kokonaisvaltaisena toimintana, jossa ollaan, vaikutetaan toisiin sekä tullaan vaikutetuksi ja jossa yksikön potentiaali vapautuu sekä ryhmän että organisaation käyttöön. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille perustuen luottamukseen. Valmentava johtajuus on yhteistoimintaa, joka on arvostavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista. Siinä tiivistyy arvostava asenne, tahto, ajatukset sekä tunteet. Tavoitteena on kontrollin vähentäminen ja vastuun jakautuminen koko työyhteisölle, jolloin työyhteisön jäsenillä on vapaus tehdä luovia päätöksiä sekä luoda uusia yhteistyörakenteita.

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä johtajuutta, jossa johtaja ei luovuta kokonaan valtaansa muille. Juutin (2016, 10 - 17, 85) mukaan jaetussa johtajuudessa on aina yksi johtaja, mutta tämä johtaja ei ole ylitse muiden. Jaetun johtajuuden rooli on enemmänkin palveleva. Johtaja jakaa valtaa ja vastuuta luoden pohjan kaikelle sille toiminnalle, että työntekijät onnistuvat työssään. Johtajan rooli vaihtelee erilaisten tilanteiden mukaisesti. Manka (2011, 107) toteaa, että jaettu johtajuus on dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi ryhmän henkilöiden kesken ja ryhmän henkilöt voivat johtaa toinen toisiaan. Peltolan (2011, 270 - 271) mukaan työyhteisön kaikilta jäseniltä edellytetään johtajuutta jokaisessa tehtävässä, sillä johtaminen on halua vaikuttaa ja vastata omista teoista.

Isoherranen (2012, 48 - 49) toteaa, että jaettu johtajuus edellyttää taitoa luoda olosuhteet kollektiiviseen oppimiseen. Jokainen ryhmän jäsen tuntee vastuuta tehtävästä pyrkien yhdessä luomaan oppimisen mahdollistavat olosuhteet. Hän peilaa jaettua johtajuutta Fletcherin ja Käuferin mukaisesti kolmen tekijän kautta, jossa johtajuus on ensimmäiseksi hajautettu organisaation eri tasoille, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Toisekseen johtaminen on dynaaminen prosessi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa, ollen tasa-arvoista, vastavuoroista ja toteutuen myös alhaalta ylöspäin. Kolmanneksi siihen liittyy yhteisen oppimisen mahdollisuus. Työntekijöiden ja työryhmien on mahdollista oppia yhteistyötä sosiaalisessa prosessissa sekä parantaa toiminnan tulosta yhdessä.

Sydänmaanlakka (2015, 41, 56) kuvaa, että jaetun johtajuuden johtaja tarjoaa hyvää johtamispalvelua jakaen valtaa ja vastuuta sopivasti tilanteiden mukaan. Ropo (2005, 136) toteaa, että jaettuun johtajuuteen pyrkiminen sekä sen opetteleminen eivät ole pelkästään johtajan asioita, koska jokai-

sen on uskottava asiaansa sekä luotettava toisiinsa, jolloin toimintatapa alkaa kasvaa itsestään. Tätä toimintatapaa ei voi määrätä, vaan se vaatii riskinottoa. Jaettu johtajuus houkuttelee esiin jokaisen osallisen vastuunoton yli oman työtehtävänsä. Se on valtaistamista, jossa yhteistyön syvyys sekä luottamuksellisuus tulevat jatkuvasti hiljaisesti neuvotelluksi. Juuti (2016, 16 – 17) mukaan jaetussa johtajuudessa työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneesti ja innostuneesti mukana toteuttamassa yhteisiä organisaatiolle asetettuja päämääriä. Jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää oman merkityksensä työyhteisössä, ja kykenee hyvään yhteistyöhön muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Jaetussa johtajuudessa jokainen koetaan tärkeänä: kaikki arvostavat ja kunnioittavat toisiaan.

Tie jaettuun johtajuuteen on pitkä ja haastava. Ropo (2005, 158) toteaa, että johtajan tehtävä on houkutella väen viisaus esiin, jolloin vuorovaikutustaidot sekä kuuntelu ovat avainasemassa. Johtajuuteen kuuluu tunteet sekä kokemukset. Jotta kokemustieto voidaan yksilöistä saada esiin, on vuorovaikutustaitojen lisäksi läsnäololla tärkeä merkitys. Kyllönen (2011, 80, 82, 83) kuvaa, että johtajilla on keskeinen rooli edistää sekä ylläpitää osallistavaa toimintakulttuuria ja luoda aidon vallan ja vastuun mahdollistavat rakenteet. Johtamisessa pitää rakenteiden ja toimintojen lisäksi huomioida, miten johtamisen toteutuminen näkyy arjessa. Selkeiden toiminnan rakenteiden lisäksi onnistunut johtajuuden jakaminen vaatii kurinalaisuutta, suunnitelmallisuutta, arvovalintaa, yhteistyön osaamista ja osallisuutta. Se edellyttää henkilöstöltä vahvaa ammatillisuutta sekä osaamista, jolloin tieto ja osaaminen voivat laajentua työyhteisössä.

Juutin (2016, 82) mukaan esimies ei voi käyttää valtuuttavaa johtamistapaa missä tahansa organisaation kehitysvaiheessa. Sitä voidaan käyttää johtamista kutsutussa vaiheessa, jossa ihmiset seuraavat esimiehen viitoittamaan tietä vapaaehtoisesti. Valtuuttava johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies luopuu liiallisesti johtamisesta antaen valtaa ja vastuuta työyhteisön jäsenille, josta seuraa onnistuessaan jaettua johtajuutta. Kalliomaa ja Kettunen (2011, 56) toteavat, että jos valtuuttaminen on aitoa, on johdettavalla mahdollisuus toimia omalla tavallaan organisaation arvojen mukaisesti.

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni on Oppimis- ja ohjauskeskus Valteri, joka on Opetushallituksen toimialaan kuuluva valtakunnallinen organisaatio, jolla on kuusi toimipistettä eri puolilla Suomea. Valteri aloitti toimintansa 1.8.2015 koulujen yhdistyessä yhdeksi organisaatioksi. Yhdistyminen uudisti organisaatorakenteen, joka muutti johtajuutta. 1.1.2017 aloitettiin uudella organisaatorakenteella. Tutkimukseni on ajankohtainen Valteria ajatellen, sillä johtaminen tulee muuttumaan. Se, meneekö johtaminen Valterissa kohti jaettua johtajuutta, selkeytyy tämän tutkimuksen tuloksena.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella jaettua johtajuutta ilmiönä. Olen kiinnostunut jaetusta johtajuudesta, sen yleistyessä yhä enemmän tämän päivän työyhteisöissä. Tutkimukseni tarkoituksena on rehtoreiden johtamiskäytäntöjen perusteella saada selville, toteutuuko toimeksiantajan työyhteisössä jaettua johtajuutta. Mikäli jaettua johtajuutta toteutuu, missä vaiheessa toimeksiantaja on jaetun johtajuuden polulla tai onko toimeksiantaja ylipäätään menossa kohti jaettua johtajuutta.

Tavoitteenani on tarkastella jaettua johtajuutta Oppimis- ja ohjauskeskus Valterin työyhteisössä haastatteleamalla Valterin johtavaa rehtoria sekä Valterin eri toimipisteiden rehtoreita. Tavoitteenani on tarkastella jaettua johtajuutta johtavan rehtorin ja toimipiste rehtoreiden näkökulmista.

Tutkimukseni toisessa kappaleessa kerron toimeksiantajan Valterin toiminnasta, strategiasta sekä organisaationrakenteesta. Jaettuun johtajuuteen kuuluu mm. päämäärähakuisuus, joten siksi nostan Valterin selkeät strategiat ja päämäärät esille teoriaosuudessa. Valterin organisaatorakenne on tutkimustani ajatellen tärkeä nostaa esille, koska jaettuun johtajuuteen kuuluu olennaisena asiana valtuuttava, delegoiva johtaminen, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan. Kolmannessa kappaleessa kerron julkisesta johtamisesta ja asiantuntijoiden johtamisesta. Valteri on julkinen asiantuntija organisaatio, joka joutuu kaikessa toiminnassaan, johtaminen mukaan lukien, ottamaan huomioon nämä asiat.

Sydänmaanlakan (2015, 11 – 17) mukaan julkisessa johtamisessa on haasteellisia erityispiirteitä juuri lainsäädännön vaatimusten sekä hyvän hallinnon periaatteiden vuoksi verrattuna yksityiseen sektorin johtamiseen. Kuitenkaan julkisen sektorin johtaminen ei välttämättä eroa paljon yksityisen sektorin johtamisesta, sillä julkisen sektorin sisälläkin voi olla erilaista johtamista riippuen esim. siitä onko johtaminen poliittista vai virkamiesjohtamista. Julkisella sektorilla esiintyy hyvää johtamista, mutta sieltä löytyy myös paljon kehitettävää. Julkinen sektori koostuu hyvin moninaisista organisaatioiden verkostosta. Koska julkisen organisaation johtajat toimivat virkavastuulla sekä poliittisen ohjauksen alaisuudessa, edellyttää se johtamiselta avoimuutta sekä läpinäkyvyyttä.

Kukkola (2013, 97 - 115) kuvaa, että terveellä pohjalla olevassa asiantuntijaorganisaatiossa on hyvä tekemisen meininki, paljon energiaa sekä innostusta. Huonommillaan keskenäinen kilpailu korostuu, on kyräilyä sekä kampittamista. Asiantuntijaorganisaation johtajan tärkeimmät ominaisuudet ovat: terve itsetunto, erilaisuuden sietäminen, kyky vastaanottaa huonoakin palautetta sekä halu nostaa lahjakkuudet esille. Asiantuntijaorganisaation johtaminen on vaikeaa mm. siksi, että asiantuntijat eivät lähtökohtaisesti pidä siitä, että heitä johdetaan. Jos esimies sanelee miten pitää toimia, henkentää hän johdettaviensa motivaatioita sekä oma-aloitteisuutta. Esimies voi kasvattaa motivointia antamalla palautetta, olemalla läsnä sekä keskustelemalla. Asiantuntijat arvostavat rehellisyyttä, todellisuutta sekä ymmärrettävyyttä. He eivät pidä siitä, jos kaikki vaativampi pohdinta ulkoistetaan johtajille ja heidän oma harkinta minimoidaan. Johtajalla täytyy olla kyky nähdä ja ymmärtää laajoja kokonaisuuksia. Hänellä tulee olla sosiaalista taitoa sekä pelisilmää. Johdon on tärkeä ymmärtää, mistä asiantuntijat puhuvat. Kuitenkaan kaikkea ei tarvitse tietää, kunhan omaa vahvan asiaosaamisen, sillä ilman sitä, ei asiantuntijaorganisaatiossa voi saavuttaa luottamusta. Johtajan täytyy olla kiinnostunut ihmistä. Hänellä pitää olla kyky osoittaa vahvaa näkemystä, koska asiantuntijoilla on paljon erilaisia sekä vahvoja näkemyksiä. He odottavat, että johtajalla on halua ja kykyä tehdä päätöksiä kaikissa tilanteissa ja että johtaja pystyy tarttumaan asioihin. Asiantuntijat eivät kuitenkaan pidä vallankäytöstä ja heitä tulee johtaa kysymällä. Työntulokset ovat erittäin riippuvaisia työilmapiiristä. Vaaditaan runsaasti keskustelua, että asiantuntijat saadaan marssimaan samaan suuntaan. Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen kääntyy usein jaetuksi johtajuudeksi, jossa johtaja on organisaation palvelija.

Käsittelen neljännessä kappaleessa esimiestoimintaa, johtajuutta sekä jaettua johtajuutta. Juutin (2016, 10 – 11, 153) mukaan jaettu johtajuus syntyy vähitellen esimiestoiminnan sekä johtamisen tuloksena. Esimiestoiminnan tulee jalostua johtamiseksi ja johtamisen edelleen jaetuksi johtajuudeksi. Kuitenkaan nämä kehitysvaiheet eivät esiinny selkeästi eriteltyinä, vaan ne limittyvät päällekkäin. Jotta jaettua johtajuutta voidaan yleensä saavuttaa, vaatii se lujaa ja ammattitaitoista esimiestyökentelyä, sillä esimies voi omalla toiminnallaan kehittää työyhteisöään haluaamansa suuntaan.

Viisaaksi johtajaksi kasvaminen vaatii määrätietoisuutta, nöyryyttä sekä paljon kokemuksia. (Sydänmaanlakka, 2012, 10). Johtajuus on nöyryyttä, se on tutustumista itseen sekä toisiin ihmisiin. Nöyrällä ja luottavaisella ihmisellä on realistinen käsitys kapasiteetistaan. (Peltola, 2011, 92 – 93, 270 – 271.) Nöyrä esimies kykenee säilyttämään kehittymishalunsa, koska hän osaa luoda realistisen kuvan itsestään. Hän osaa tarkastella omaa kyvyttömyyttään johtajana. (Järvinen, 2011, 155.) Kaiken hyvän johtamistyön ydin ja perusta on johtajan itsetuntemus, eikä johtamista voikaan tarkastella ilman, että tarkastelee johtajan itsetuntemusta. Mikäli henkilö ei tunne itseään, ei hän voi johtaa itseään, eikä ryhmäänsä. Jos johtaja ei tunne itseään, ei hän myöskään osaa valita parhaita mahdollisia henkilöitä tuekseen. Näin ollen hän ei saa johdettavasta ryhmästään parasta potentiaalia esiin. Etenkin moninaisuuden johtamisessa itsetuntemus on keskeinen asia. (Ajanko, 2016, 8, 36, 148 – 149.) Hyvän itsetunnon omaavat esimiehet koetaan luotettavina, turvallisina sekä rohkeina, sillä he uskaltava siirtyä omalta mukaavuusalueeltaan pois kokeillakseen uusia asioita. Virheitä voi tehdä ja niistä voi oppia. (Ristikangas ja Grunbaum 2014, 142.)

Juutin (2016, 22, 83) mukaan jaettuun johtajuuteen kuuluu monia osa-alueita, aiemmin mainitun päämäärähakuisuuden lisäksi, mm. sitoutuneisuus, innokkuus, joukkuehenki, symbolisuus, keskusteluus, ryhmäytyminen, hyvät ihmissuhteet, palveleva johtaminen. Avaan näitä osa-alueita neljännessä kappaleessa, samoin kuin johtamisen kehittämiseen liittyviä käsitteitä, joita ovat luottamus, ihmisten ja asioiden johtaminen sekä johtamisen kehittäminen.

Luottamus on johtajuuden yksi tärkeä perustekijä, sillä johtajuutta ei synny ilman luottamusta. Työyhteisössä sekä esimies että johdettavat rakentavat luottamusta, mutta esimiehen rooli luottamuksen rakentamisessa ja sen ylläpitämisessä on merkittävämpi, sillä hänellä on valta-asema. Molemmilla osapuolilla on kuitenkin vastuu luottamuksen rakentamisessa. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 40 – 46.) Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut niin monimutkaiseksi, että nykyään johtamisessa ei voi erotella asioiden ja ihmisten johtamista keskenään, vaan ne tulee nähdä kokonaisuutena älykkäässä johtajuudessa. Älykkäässä johtajuudessa kysenalaistetaan kaikki vanha ja luodaan uudenlaisia johtamistapoja ja johtamiskulttuureja. Mikäli organisaatio aikoo vastata tulevaisuuden haasteisiin, sen on mentävä kohti valistavaa johtajuutta, jossa johtajuus nähdään palvelutehtävänä. (Sydänmaanlakka 2004, 9, 17, 16.)

Upadyaya ym. (2016, 101 -108) tutkimuksen mukaan työelämän vaikutuksen välittyvät muuhun ihmisen elämään ja päinvastoin. Tutkimuksessa havaitaan myös, että masennus lisää työuupumusta ja laskee työntekijän työintoa. Palveleva johtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän elämään, sillä se lisää yleistä hyvinvointia ja tyytyväisyyttä elämään. Vaikka työmäärä olisi korkea, palveleva johtaminen suojaa



työntekijää masennukselta ja uupumiselta, koska se innostaa ja vaikuttaa positiivisesti työstä palautumiseen. Se lisää tehokkutta sekä työnimua. Palvelevalla johtajuudella on voimaannuttava, rohkaiseva sekä innostava vaikutus työntekijään, koska työntekijä saa vastuuta ja hänellä on mahdollisuus onnistua omassa työssään sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Seech (2012, 316 - 317) toteaa, että mitä suurempi työnimu on, sitä pienempi on työuupumuksen todennäköisyys. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, koska se on edellytys sille, että työntekijöiden osaamisesta sekä potetiaalista on hyötyä organisaatiolle. Matilainen (2014, 26 - 27) kuvaa, että palveleva johtaminen lisää työnimua sekä vähentää työuupumusta. Voimaantuminen, vastuuttaminen sekä rohkaiseminen ovat merkittäviä tekijöitä työnimuun. Palvelevan johtajan on tiedettävä sekä tunnettava yksilön erityispiirteet, mikäli hän aikoo aikaansaada laadukasta voimaantumista sekä vastuuttamista. Työuupuminen koetaan sitä lievempänä mitä enemmän palveleva johtaminen antaa anteeksi sekä voimaannuttaa.

Ihmisten johtaminen on vaikea taitolaji, sillä siinä liikutaan sekä psyykkisellä että sosiaalisella tasolla. (Juuti 2016, 61). Ihmisten johtamisessa ei riitä pelkkä järkeen vetoaminen, sillä ihmiset tulkitsevat asioita myös sanomattomista viesteistä. Tämän vuoksi ihmisten johtamisessa täytyy vaikuttaa mm. tunteisiin, mielikuviin ja asenteisiin, eikä pelkästään järkeen. (Järvinen, 2011, 58.) Erilaiset elämäntapahtumat voivat vaikuttaa vahvasti siihen, millaista luovuutta ja huipposuorituksia yksilöissä syntyy. Ihmisistä voi tulla erittäin tuottoisia sopivassa ympäristössä, mikäli heitä autetaan käyttämään kykyjään. (Rahkamo, 2016, 43, 45.) Johtaminen on kykyä ymmärtää ihmisiä, kykyä löytää johdettavien ihmisten sisältä näitä ihmisiä yhdistäviä tekijöitä. Innostuneella yhdessä tekemisellä on valtavan suuri merkitys organisaation tuloksiin ja ihmisten tunnelmiin. Yksin ei voi kukaan onnistua, sillä ihmiset tarvitsevat yhdistäviä ajatuksia. (Peltola 2011, 60 – 61, 268.)

Juutin (2016, 63) mukaan esimiehen on tärkeä osata kehittää itseään ihmisenä, sillä ihmisten johtamisessa esimiehen tulee pyrkiä saamaan asioita aikaan ihmisten kanssa. Täten esimiestyö on jatkuvaa ihmisenä kasvamista, koska esimiehen omat tunteet ovat esimiehenä kasvamisesta parhaat työkalut. Rahkamo (2016, 22, 26, 29) kuvaa, että luovilla ihmisillä on tapana tarkastella ongelmia uudesta näkökulmasta. Luovat ihmiset kykenevät voittamaan esteitä ja ottamaan järkeviä riskejä. He sietävät epävarmuuksia, kykenevät itsenäiseen toimintaan ja seisovat omien vakaumustensa takana. Motivaatiolla on tärkeä osuus luovaan toimintaan. Vaikka yksilöllä olisi osaamista, taitoa tai jopa strategia olisi kunnossa, ei mitään voi saavuttaa ilman vahvaa motivaatiota. Ihminen voi kehittyä koko elämänsä ajan, sekä tietoisesti että tiedostamatta.

Viidennessä kappaleessa käyn läpi tutkimuskysymykset sekä – menetelmät ja kuudennessa tutkimukseni tulokset. Nostan teemoittain esille tutkimukseni kannalta olennaisia piirteitä, jotka liittyvät jaettuun johtajuuteen ja joita tutkimukseni on tuonut esille. Seitsemäs kappale käsittää johtopäätökset. Tuon tässä kappaleessa esille tutkimustulosten lisäksi myös omia kokemuksiani elämästäni, toimiesani valmentaja ja asiakaspinnassa, sekä havaintojani työyhteisöstäni, joihin olen kiinnittänyt huomiota oman asiantuntijaroolini myötä. Peilaan teoriaa, tutkimustani sekä omia kokemuksiani keskenään. Seitsemäs kappale käsittää johtopäätösten lisäksi pohdinnan, joista voi olla toimeksiantajalle hyötyä tulevaisuutta ajatellen uusien ajatusten sekä näkökulmien myötä.

## 2 TOIMEKSIANTAJA OPPIMIS- JA OHJAUSKESKUS VALTERI

Oppimis- ja ohjauskeskus Valteri on Opetushallituksen toimialaan kuuluva valtakunnallinen oppimis- ja ohjauskeskus. Valterilla on kuusi toimipistettä eri puolella Suomea. Toimipisteet sijaitsevat Oulussa, Kuopiossa, Jyväskylässä, Mikkelissä ja Helsingissä. Jokaisessa toimipisteessä toimii Valteri-koulu, joka on yleissivistävä erityiskoulu, jossa on mahdollista opiskella esi-, perus- ja lisäopetuksessa. Valteri aloitti toimintansa 1.8.2015 kuuden koulun yhdistyessä laajaksi valtakunnalliseksi verkoksi. Valterin henkilöstön koko on noin 600 henkilöä, jotka edustavat opetus-, kuntoutus-, avustus- ja hoito-henkilökuntaa sekä tukipalveluita. Valteri on moniammatillinen asiantuntijaorganisaatio.

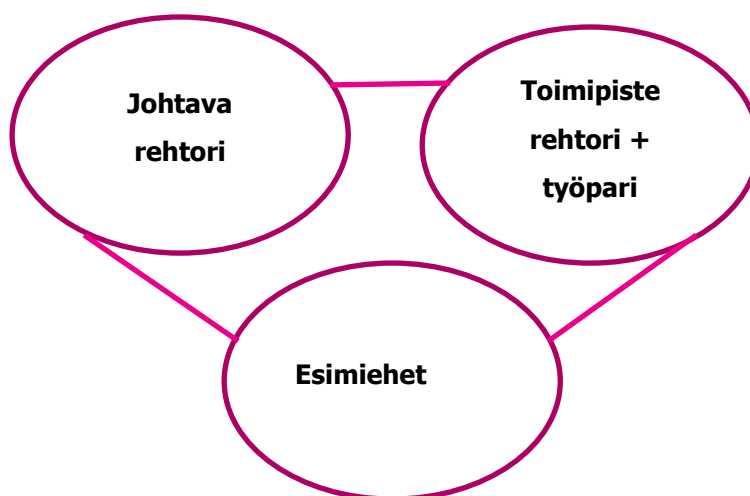
### 2.1 Valterin organisaatorakenne

Ennen Valteriin yhdistymistä toimipisteet toimivat omina yksikköinä, jolloin koulujen rehtorit vastasivat itsenäisesti toimipisteensä asioista. Toimipisteillä oli erilaisia organisaatorakenteita johtuen mm. koulujen koosta. Rehtoreilla oli apunaan omat johtoryhmänsä, joita kutsutaan nykyään johtotiimeiksi, käsittäen rehtorin, vararehtorin palvelupäällikön sekä kuntoutuspäällikön. Laajennettuun johtotiimiin kuuluu edellä mainittujen henkilöiden lisäksi toimipisteen taluspäällikkö. Kouluissa on jokaisella osastolla omat päälliköt, taluspäällikkö, kuntoutuspäällikkö sekä palvelupäällikkö. Toimipiste rehtoreiden lisäksi Valterilla on johtava rehtori. Hän johtaa koko Valteria Oulusta käsin. Valterissa on myös vastaava taluspäällikkö sekä henkilöstöpäällikkö. Toimipisteitä johtavat edelleen rehtorit, mutta lopulliset päätökset tekee johtava rehtori. Johtoryhmä koostuu eri koulujen rehtoreiden lisäksi johtavasta rehtorista ja Valterin vastaavasta taluspäälliköstä sekä Valterin henkilöstöpäälliköstä.

Organisaation rakenteellinen muutos astui voimaan 1.1.2017. Johtava rehtori on jakanut toimipisteiden rehtoreille omat vastuualueet johtoryhmän yhteisellä päätöksellä. Näitä vastuualueita ovat opetus-, kuntoutus-, ohjaus-, kehittämis-, tuki- sekä asumispalvelut. Jokainen rehtori vastaa omasta osa-alueestaan yhdessä työparinsa, hänelle nimetyn asiantuntijan kanssa. Rehtorit hoitavat edelleen omaa perusvirkaansa omissa toimipisteissään, mutta kehittävät koko Valterin toimintaa omalla heille nimetyllä vastuualueellaan. (Martikainen, 2/lv. 2016 - 2017.)

Parannettu organisaatiomallin kehittäminen pohjautuu yhteiseen tahtotilaan yhä valtakunnallisemmasta sekä yhtenäisemmästä toimintatavasta Valterissa. Pohdinnassa on, millaista osaamista, missä ja missä määrin tulevaisuudessa tarvitaan. (Martikainen, 1/lv.2016 - 2017.) Valteri-opetussuunnitelman (VOPS) teemana lukuvuonna 2016 - 2017 on "Yhdessä tekeminen ja osallisuus: uusi VOPS arkeemme". Tämä teema otetaan huomioon niin tiedottamisessa, yhteistyössä huoltajien kanssa, tiimien toiminnassa sekä oppimis- ja ohjauskeskustoiminnassa, kuin myös johtamisessa. (Kekäläinen, 2016 - 2017.)

KUVA 2. Valterin organisaatiorakenne 1.1.2017 alkaen



## 2.2 Valterin visio, missio, arvot ja strategia

Valterin arvot ovat:

- Kumppanuuden arvostaminen
- Sitoutuminen asiakaslähtöisyyteen
- Uskominen korkeaan laatuun ja lisäarvon tuottamiseen

Valterin vision 2025 mukaan Oppimis- ja ohjauskeskus Valteri on kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu huippuosaaja. Valterin mission mukaan Valteri on valtakunnallinen oppimis- ja ohjauskeskus, joka tukee lähikouluperiaatteen toteutumista. Valterin toiminta-ajatus on edistää yhdessä kotikunnan kanssa tuen tarpeessa olevan koulunkäyntiä monialaisella asiantuntijuudella. (Opetushallitus, 26.5.2016.)

Valterin strategiset päämäärät ovat:

- Valtakunnallisesti kattava sekä ketterästi toimiva ohjaus- ja palvelujärjestelmä
- Näkyvyyden sekä tunnettavuuden suunnitelmallinen lisääminen
- Vaikuttava kehittämis- ja tutkimusyhteistyö

(Opetushallitus, 26.5.2016.)

Valtakunnallisesti kattavan ja ketterästi toimivan ohjaus- ja palvelujärjestelmän strategisina toimenpiteinä nähdään profiloituminen yhdessä tekemisen kautta, palveluiden muotoileminen monipuolisiksi sekä joustaviksi ja tehokkaan taloushallinnon sekä johdon organisaation luominen. (Opetushallitus, 26.5.2016.)

Näkyvyyden sekä tunnettavuuden suunnitelmallisen lisäämisen strategisina toimenpiteinä nähdään markkinointiviestinnän vahvistaminen sosiaaliseen mediaan sekä myyntiosaamisen vahvistaminen. Lisäksi strategisena toimenpiteenä on olla aktiivinen toimija kansallisilla ja kansainvälisillä vaikuttamisen foorumeilla. (Opetushallitus, 26.5.2016.)

Vaikuttavan kehittämis- ja tutkimusyhteistyön strategisina toimenpiteinä nähdään tutkimusyhteistyöhön liittyvien kumppanuuksien vahvistaminen, kokeilukulttuurin sekä arjen innovoinnin vahvistaminen. Tutkivan työotteen avulla kehitetään erityistä osaamista. Henkilökuntaa sekä tutkimusyhteistyökumppaneita kannustetaan näyttöön pohjautuvan tiedon kehittämiseen. (Opetushallitus, 26.5.2016.)

### 3 JULKINEN JOHTAMINEN

Ahonen ym. (2015, 44, 49) mukaan julkinen johtaminen vaihtelee paljon riippuen julkisen organisaation toimintaympäristöstä ja toiminnan tarkoituksesta. Julkisten organisaatioiden kirjo on varsin laaja ja monipuolinen. On voittoa tavoittelevia yrityksiä tai liikelaitoksia, säädöksillä määriteltyjä netobudjetoituja valvonta- tai lupavirastoja, palveluja tuottavia organisaatioita, kehittämis- tai tutkimuslaitoksia, tarkkaan säädöksin määriteltyjä bruttobudjetoituja virastoja.

Julkisen johtamisen perusolemuksen kuuluu se, että organisaatio on perustettu lailla tai asetuksella. Tämän lisäksi tehtävät ja työnjaot ovat säädetty alemmanasteisilla säädöksillä sekä ohjeilla tuoden sisäistä byrokratiaa ja läpinäkyvyyttä virkamiehen työhön. Organisaatioiden toimiala, tuotteet, hinnoittelu sekä perusmenettelyt ovat myös säänneltyjä. Säädössidonnaisuus leimaa julkista johtamista. Johtajan on tunnettava yleisjohtajuuden ohella organisaation toimiala ja sen lainsäädäntö. Julkisen organisaation johtaminen onkin asiantuntijajohtamista, joka vaatii vahvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Ahonen ym. 2015, 24, 44.)

Kukkolan (2013, 96 – 101) mukaan asiantuntijaorganisaatiota johtaessaan esimies ei voi käskää, valvoa ja vaatia. Johtajan oma esimerkki on aina parempi malli kuin sanalliset vuodatukset. Johtajan on oltava näkyvä johtaja ja hänen on liikuttava joukkojensa luona. Asiantuntijaorganisaation johtaminen on vaikeaa mm. siksi, että monet työntekijät ovat keskivertoa terävämpiä, sekä usein särmiikkäitä. Haasteena on osata hyödyntää parviäly täysimääräisenä. Johtaminen edellyttää johtajalta ihmisten sekä heidän töidensä ymmärtämistä, ei niinkään osaamista. Asiantuntijat kokevat kaikkein tärkeimmäksi työtyytyväisyytensä kannalta oman ryhmän sekä omassa ryhmässä vallitsevan ilmapiirin. Tulokset koetaan yhteisinä saavutuksina. Asiantuntijat kokevat myös arvostuksen tärkeänä. Vaikka he osaavat itse arvioida työnsä laatua sekä aikaansaannoksiaan, kokevat he palautteen saamisen tärkeänä. Palautetta on tärkeä saada riittävästi. Asiantuntijat tarvitsevat esimiehen, joka tuottaa hyvää johtamispalvelua. Vastaavasti asiantuntijoilla on puolestaan velvollisuus antaa esimiehelle mahdollisuus työssä onnistumiseen.

Julkiseen sektoriin luokitellaan valtio, kunnat, seurakunnat, liikelaitokset sekä valtion ja kuntien omistamat yhtiöt ja yhteisöt. Koska julkisen sektorin toiminnalle asetetaan yhä monipuolisempia vaatimuksia, samalla kuin sen taloutta tiukennetaan, on julkisen sektorin toimintaympäristö monimutkaistunut. (Ahonen ym. 2015, 82.) Julkisten organisaatioiden muutoksille ei näytä tulevan loppua, sillä organisaatiot muuttuvat, koska niiden tehtävät muuttuvat. Samalla työntekijöiden toimintamallit muuttuvat. Julkisen hallinnon rakenteet ja toimintaympäristö muuttuvatkin jatkuvasti. (Virtanen ja Stenvall 2014, 15 - 16.) Yllätyksellinen toimintaympäristö, riskiyhteiskunta, aiheuttaa tulevaisuudessa suuria haasteita, koska monimutkaisia, laajoja, ainutlaatuisia sekä jatkuvasti muuttuvia ongelmia on yhä hankalampi hahmottaa sekä ymmärtää. Näiden ongelmia ratkaiseminen vaatii uudenlaista johtamisotetta. (Sydänmaanlakka, 2015, 14.)

Ahonen ym. (2015, 82) toteavat, että julkisen sektorin toiminta perustuu lainsäädäntöön, yhteiskunnan asettamiin tavoitteisiin sekä palvelujen käyttäjien tarpeisiin. Tavoitteena on toiminnan tulokselli-

suuden lisäksi tarjota palvelujen käyttäjille korkeaa laatua. Normit ja säädökset turvaavat sen, että yhteiskunnan vähäosaisista huolehditaan. Samalla turvataan tasa-arvon, demokratian ja turvallisuuden toteutus. Julkinen sektori pyrkii toiminnallaan saamaan aikaan julkista arvoa sekä kestäviä ratkaisuja pidemmällä aikavälillä. Näin ollen julkinen toiminta palvelee yksittäisiä asiakkaita, samalla kun se ratkaisee yhteiskunnallisia kysymyksiä ja ongelmia. Sydänmaanlakka (2015, 14) kuvaa, että koska julkisen sektorin palvelut tuotetaan pitkälti verorahoin, on niiden vastattava mahdollisimman hyvin kansalaisten tarpeisiin, sen lisäksi, että ne olisivat kaikkien ulottuvilla.

Jotta yllä mainitut tavoitteet saavutetaan, on julkisen sektorin johtamisen kehityttävä. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää kokonaisymmärrystä julkisen sektorin toimintaympäristöstä ja uudistumisen tarpeellisuudesta. Julkisen sektorin uudistuminen edellyttää rohkaisevaa, uudella tavalla ajattelevaa ja tekevää johtamis- ja toimintakulttuuria, jonka pitäisi näkyä myös johtamisjärjestelmässä: miten tavoitteita asetetaan, miten niitä johdetaan ja miten henkilöstöä palkitaan kun tavoitteet saavutetaan. (Ahonen ym. 2015, 82.) Organisaatioiden älykkyys liittyy organisaatioiden tapaan hahmottaa toimintaympäristöään sekä tulevaisuuttaan. Organisaatioissa ei kuitenkaan ole älykkyyttä ilman niissä työskentelevien ihmisten älykkyyttä, sillä älykkyys syntyy organisaatioissa sekä kollektiivisesti että yksilöllisesti, kuitenkin aina inhimillisestä älykkyudesta. Julkisen sektorin tehtävät ovat merkityksellisiä sekä vaativia, minkä vuoksi tarvitaan älykkyyttä. Älykäs organisaatio pyrkii kehittämään vuorovaikutussuhteitaan entistä paremmaksi sekä toimivammaksi eri toimijoiden välillä, joiden kanssa se on yhteyksissä. Älykkäät toimijat hakeutuvat toistensa seuraan ja jakavat ideoita sekä kehittävät näin toimintaansa. Älykkäissä organisaatioissa huomio kiinnittyy toimintaympäristöön, ihmisiin sekä vuorovaikutukseen toimien avoimuuden periaatteella. (Virtanen ja Stenvall 2014, 13 - 14, 120, 244, 249.)

Sydänmaanlakan (2015, 21, 27, 40 – 41) mukaan älykkäässä johtamisessa, johtaja osaa hyödyntää kaikkia älykkyiden osa-alueita, tunneälykkyyttä, henkistä älykkyyttä sekä kulttuuriälykkyyttä. Kulttuuriälykkyydellä tarkoitetaan kykyä tiedostaa, arvostaa sekä hyödyntää työyhteisössä olevaa erilaisuutta. Älykkäeseen johtamiseen kuuluu myös se, että johtamisen viitekehys päivitetään vastaamaan tämän päivän toimintaympäristöä. Tähän viitekehukseen kuuluu mm. konemaisista organisaatioista siirtyminen avoimiin systeemeihin, hierarkisesta johtamisesta siirtyminen verkostoihin, johtajakeskeisyydestä siirtyminen jaettuun johtajuuteen, kapean ihmiskuvan käsityksestä siirtyminen kohti kokonaisvaltaista ihmiskuvaa sekä käsitykseen älykkyudesta, järjestyksen korostamisesta suuntautuminen kohti monimutkaisuuden hallintaa, kilpailuista siirtyminen kohti yhteistoimintaa, yksilöistä siirtyminen tiimeihin ja yhteisöihin, budjettisuunnittelusta siirtyminen strategiseen ajatteluun sekä joko-tai-ajattelusta siirtyminen sekä- että-ajatteluun. Yllätyksellisessä toimintaympäristössä strategia muodostuu toiminnassa sekä vuorovaikutuksessa.

Ajanko (2016, 286) toteaa, että jatkuva muutos on osa johtamisen normaalitilaa. Muutosvauhti on yhä nopeampaa. Johtajan on hyvä ymmärtää, että muutostilaan liittyy sekä kokemus häiriöstä että ennakoimattomuudesta. Sydänmaanlakka (2015, 33) kuvaa, että ainakin tietoon liittyvä epävarmuus, ilmiöiden monimutkaisuus, ilmiöiden epäselvyys sekä ilmiöiden monitulkinnaisuus kuuluvat julkisen sektorin tulevaisuuden muutoksiin. Ahonen ym. (2015, 26, 178, 243) toteavat, että organi-

saatioiden on pystyttävä entistä paremmin hahmottamaan muutoksia, jotka tapahtuvat sen toimintaympäristössä. Muutoksia on kyettävä myös ennakoimaan. Jatkuvan muutoksen keskellä korostuvat vastuullinen ja eettinen johtaminen, jonka perustana ovat pitkäjänteisyys, kokonaisvaltaisuus sekä läpinäkyvyys. Näissä muuttuvissa oloissa julkisen johtamisen pysyvämpiä haasteita ovat poliittisen ohjauksen sekä järjestelmien toimivuus ja luotettavuus. Avoimuuden vahvistaminen, legaalisuuden uudet sovellukset, luottamus, virkamiesetiikka, kansalaisten sekä asiakkaiden uudenlainen kohtaminen kuuluvat myös näihin haasteisiin. Sydänmaanlakan (2012, 102 – 103) mukaan viisas johtaja osaa elää kaiken epävarmuuden sekä epäoikeudenmukaisuuden keskellä unelmiinsa uskoen. Hän pyrkii pelkistämään asioita ymmärtäen, että hyvä johtaminen on yksinkertaista. Johtamisesta ei pidä tehdä liian monimutkaista.

Tulevaisuuden työyhteisöissä kaivataan optimistisia ja innovatiivisia ihmisiä, jotka etsivät mahdollisuuksia ja jotka menevät itsenäisesti kohti uusia haasteita. Nopeaa oppimista sekä joustavaa sopeutumista uusiin tilanteisiin arvostetaan. Tulevaisuuden työt vaativat itsenäisiä, luovasti ajattelevia, pitkäjänteisiä sekä sitkeitä ihmisiä, joiden on osattava itse arvioida omaa toimintaansa ja joiden on osattava viedä tehtävät loppuun saakka. Heidän on osattava ratkaista ongelmia. Heidän on myös kyettävä tekemään hyvää yhteistyötä erilaisten osaajaryhmien sekä erilaisten ihmisten kanssa. (Ahonen ym. 2015, 248 - 249.) Ylimmän johdon tehtävänä on luoda työyhteisössä ilmapiiri ennakkoluulottomaan ajatteluun sekä vaihtoehtojen löytämiseen. Näiden perusteella voidaan käydä argumentoitavaa keskustelua. (Virtanen ja Stenvall 2014, 17.)

Ajangon (2016, 9, 34) mukaan tulevaisuuden johtaja sisäistää sen, ettei hän voi, eikä hänen tarvitse selvitä yksin, vaan hänen tulee hyödyntää kaikki ympärillään oleva potentiaali. Jokainen johtaja tarvitsee muita ihmisiä ympärilleen täydentämään, haastamaan ja kyseenalaistamaan omaa ajattelua sekä tuomaan uusia näkökulmia asioihin. Yhdistämällä erilaisia näkökulmia ja toimimalla yhteistyössä, saadaan tuloksen lisäksi tuotettua hyvinvointia ja mielekkyyttä työhön. Ahonen ym. (2015, 248) toteavat, että tulevaisuuden johtamisessa korostuu ihmisten itsejohtoisuus ja omatoimisuus. Tarvitaan jaettua johtajuutta. Jaettua johtajuutta sekä itsejohtoisuutta korostavan esimiehen on kannustettava työntekijöitään luovuuteen sekä erilaisuuteen. Tähän liittyy entistä enemmän kuuntelua sekä kannustavaa ja ratkaisukeskeistä keskustelua. Teknologia kehittyy ja työnsisällöt muuttuvat yhä haasteellisemmaksi. Haasteellisissa tehtävissä toimivia asiantuntijoita ei voi johtaa hierarkisesti, eikä heitä voi johtaa kukaan ulkopuolinen, sillä heidän on jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan ja valvottava omaa toimintaansa. Työyhteisön jäsenten toisilleen tarjoama tuki on tärkeää, koska jokainen työntekijä kaipaa tukea ja hyväksyntää. Esimiehen on luotava työyhteisö, jossa jokainen antaa toisilleen tukea ja jossa ihmiset voivat hyvin. Keskeisin haaste tulevaisuudessa lienee esimiehille, kuinka yhdistää yksilöllisyys sekä yhteisöllisyys sopivalla tavalla toisiinsa.

### 3.1 Hyvän johtamisen kriteerit

Lakien ja asetusten asettamat kehykset, samoin kuin poliittinen ohjaus ja hyvän hallinnon periaatteet sekä virkavastuu asettavat julkiselle johtamiselle erilaisia vaatimuksia verrattuna yksityiseen sektoriin. Kuitenkin ollaan tilanteessa, jossa myös julkisen hallinnon organisaatioiden on jatkuvasti

uudistuttava. Tilanteen tiedostaminen on auttanut rakentamaan hyvän johtamisen kriteereitä. (Ahonen ym. 2015, 83.)

Ahonen ym. (2015, 84 – 85, 91) toteavat, että hyvän johtamisen kriteereissä nostetaan esille ajankohtaisia asioita, jotka haastavat tämän päivän johtamisen. Kriteereitä voidaan hyödyntää johtamisen kehittämistyössä, kaikissa julkisen sektorin organisaatioissa, riippumatta toimialasta. Kriteereitä voidaan yhtä hyvin soveltaa käytettäväksi myös yksityisissä organisaatioissa. Hyvän johtamisen kriteerit on muotoiltu tavoitetilojen muotoon kuvaten tilannetta kun jotakin asiaa johdetaan organisaatioissa hyvin. Organisaatio ratkaisee itse, miten ko. tavoitetilaan päästään. Käytännössä kriteerit muuttuvat työympäristössä arjen toimintatavoiksi ja johtamisen käytännöiksi. Kriteereiden avulla organisaatioita voidaan johtaa uusiutuvana, kehittyvänä, oppivana ja joustavana järjestelmänä, koska ne auttavat organisaatiota kiinnittämään huomiota asioihin, joihin johtamisen pitäisi kohdistua. Kukin organisaatio voi hyödyntää hyviä johtamisen kriteereitä itselleen parhaalla mahdollisella tavalla.

Hyvän johtamisen kriteeristön viisi pääkokonaisuutta ovat:

- Luottamus ja arvostus
- Yhteistyö ja verkostot
- Monimuotoisuus ja yksilöllisyys
- Osaaminen ja kehittyminen
- Uudistuminen ja osallisuus

(Ahonen ym. 2015, 86.)

Luottamus mahdollistaa luovan sekä aktiivisesti kehittyvän työympäristön. Luottamusta ja arvostusta edistävän johtamisen kriteerit tarkoittavat sitä, että jokaista arvostetaan työyhteisössä, toiminta on eettistä ja keskustelu avointa. Johto jakaa vastuuta sekä valtuuksia samanaikaisesti. Johtaminen on oikeudenmukaista ja toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Tietoa jaetaan jokaiselle ja tavoitteet tehdään yhtenäiseksi. (Ahonen ym. 2015, 86 - 87.) Luottamusta rakentava johtaminen synnyttää myönteisen kehän työyhteisöön ja parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä liiketoiminnan kannattavuutta. Kun ihmiset kokevat saavansa luottamusta sekä voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, viihtyvät he paremmin työssään. Luottamus lisää työhyvinvointia ja parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Luottamuksella on monia muitakin myönteisiä vaikutuksia. Se lisää mm. yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä henkilöstön ja esimiesten keskinäistä kunnioitusta. Yksilöiden suoristustaso sekä epävarmuuden sieto paranevat. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 11, 13, 15.)

Ahosen ym. (2015, 86 – 88) mukaan yhteistyön ja verkostoitumisen avulla voidaan luoda uusia mahdollisuuksia innovatiivisiin ja asiakaslähtöisiin palveluihin. Yhteistyön ja verkostojen johtamisen kriteereinä nähdään tarkoituksenmukainen ja tavoitteellinen toiminta organisaation sisäisissä sekä ulkoisissa verkostoissa. Toiminnan tuloksellisuuden eteen tehdään yhteistyötä yhdessä johdon, henkilöstön sekä palvelujen käyttäjien kesken. Organisaatiossa arvostetaan rakentavia, toisia tukevia työyhteisötaitoja. Toimintatavat ovat yhdessä sovittuja, joihin on sitouduttu. Poliittisen ohjauksen ja



hyvän hallinnon periaatteet, jotka vaikuttavat johtamiseen, on tiedostettu organisaatioiden eri tasoilla. Sydänmaanlakka (2015, 60) toteaa, että uudessa julkisessa johtamisessa korostuu taloudellisuus sekä asiakaslähtöisyys. Toiminnan tulos riippuu ammattimaisesta johdosta, jonka on hallittava sekä asioiden että ihmisten johtaminen.

Monimuotoisuus nähdään työelämän laadun sekä menestyksen osatekijäksi. Monimuotoisuus koostuu sekä ihmisten että organisaatioiden erilaisuudesta. Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisen kriteeriksi määritellään johtaminen, joka takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet sekä kohtelun. Organisaatio tunnistaa ja ottaa käyttöön erilaisten ihmisten osaamisen, kokemuksen sekä taustan. Johtaminen tukee työkyvyiltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista. Monimuotoinen henkilöstö on organisaation voimavara, joka edistää toimintatapojen sekä palveluiden kehittymistä. (Ahonen jne. 2015, 86, 88 - 89.) Johtaja, joka on moninaisuustietoinen, toimii esimerkiksi sekä inspiroivasti työyhteisössään. Moninaisuus suojelee tiimejä ja työyhteisöä yksipuolisen ajattelun lisäksi liian suppeilta näkökulmilta, sillä se auttaa näkemään ja tekemään laajemmin, monipuolisemmin ja luovemmin. Erilaisuus vie asioita ja ajattelua eteenpäin ja se on olennaista kokonaisuuden kannalta. Moninaisuuden tietoinen johtaminen edellyttää johtajalta myönteistä ihmiskäsitystä sekä uskoa kasvuun ja kehittymiseen. (Ajanko, 2016, 46, 30 – 31, 126.)

Ahonen ym. (2015, 86, 89) toteavat, että osaamista kehittämällä varmistetaan organisaatioiden ja työyhteisöjen menestyminen sekä nyt että tulevaisuudessa. Kriteereinä osaamisen ja kehittymisen johtamiselle määritellään organisaation tulevaisuuden osaamisen tunnistaminen sekä johdettu osaamisen kehittäminen, jossa tavoitteet on konkretisoitu ja jossa tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista. Jokaisen vastuulla on osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen. Työyhteisössä annettava palaute nähdään jatkuvana ja toimintaa kehittävänä. Sydänmaanlakan (2015, 153) mukaan osaamisen kehittäminen on sekä uuden oppimista että vanhasta poisoppimista. Poisoppiminen ei tarkoita sitä, että asiat unohdetaan, vaan tiettyjä asioita siirretään tietoisesti, jotta ne eivät ohjaa käyttäytymistä. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 31, 34, 40) kuvaavat, että valmentavan otteen omaava esimies käyttää valmentavaa vuoropuhelua yksilöitä valmentessaan ja auttaa heitä ajattelemaan kirikkaammin, oivaltamaan sekä oppimaan ja johtamaan itseään paremmin. Hän auttaa yksilöitä löytämään omat vahvuudet ja auttaa heitä ottamaan ne käyttöön. Vahvuuksien hyödyntäminen antaa energiaa.

Uudistuminen ja osallisuus toteutetaan eri toimijoiden välisen yhteistyönä. Uudistumisen ja osallisuuden johtamisen kriteereinä tarkoitetaan, että henkilöstön osaaminen, ideat sekä kokemukset otetaan käyttöön uudistumisissa, joiden vaikutusten arvioinnissa seurataan myös henkilöstön hyvinvointia. Johto koordinoi uudistuksen toteutuksen sekä huolehtii sen levittämisestä. Henkilöstöä innostetaan myös kokeilemaan uusia toimintatapoja johdon sekä esimiesten toimesta. Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään palvelujen käyttäjien asiantuntemusta sekä kokemusta. (Ahonen ym. 2015, 86, 90.) Älykkäässä organisaatiossa on tasapainossa tehokkuus, uudistuminen sekä hyvinvointi. (Sydänmaanlakka, 2015, 55).

## 4 JAETTU JOHTAJUUS

Johtaminen on opittu taito. Esimiehen tausta ja hänen ominaisuutensa eivät vaikuta johtamiseen. Näin ollen johtamista voidaan kehittää ja sitä onkin kehitettävä koko ajan, jotta organisaatio menestyisi ja jotta työntekijät sekä asiakkaat voisivat hyvin. Hyvä johtaminen edistää sekä organisaation tulosta että työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvää johtamista on mahdoton määritellä tarkasti, mutta se on helppo tunnistaa. Usein siihen liittyy hyvä työilmapiiri, yhtäläillä kuin voimakas työmotivaatio, työyhteisön hyvä yhteistyö, korkea työmoraali ja pyrkimys tehdä laadultaan hyvää työtä. Myös työyhteisön tulos riippuu usein johtamisen tasosta. (Juuti 2016, 7 - 9.) Johtajuus on edelleen tärkeää, vaikka johtajien rooli ja merkitys on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen sekä sivistystason nousun myötä. Johtajuus on prosessi, jossa on kolme tekijää: johtaja itse, johdettavat sekä tilanne. Keskeistä on, mitä näiden välisissä suhteissa tapahtuu. (Viitala 2006, 296.) Ilman johtamista ei synny järjestelmällistä yhteistoimintaa. (Nissinen ym. 2004, 21).

Sydänmaanlakka (2012, 233) toteaa, että tulevaisuuden johtajat ovat hyviä itsensä johtajia, joilla on hyvä itsetunto ja itsetuntemus. He ovat vahvoja, joustavia persoonia, jotka kykenevät oppimaan nopeasti ja selviytymään uudenlaisista tilanteista. Hyvä itsensä johtaminen on keino taistella väsymystä, urautumista sekä kyllästymistä vastaan. Se vapauttaa energiaa sekä antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 141) toteavat, että tietoinen hetkiin pysähtyminen auttaa tekemään harkittuja päätöksiä, sillä sen avulla voi keskittyä olennaiseen. Ihminen tekee parhaimmat päätöksensä sekä intuition että rationaalisen ajattelun pohjalta. Peltosen (2011, 270 – 271) mukaan perinteinen johtaminen näkee johdettavat pelkkinä johtamisen kohteina, eikä kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen osapuolina, ihmisinä. Johtamisessa onkin aina kyse ihmisen henkisen todellisuuden muokkaamisesta. Ihmisillä on kykyä ajatella itse ja kaikilta edellytetään johtajuutta jokaisessa tehtävässä. Johtajuus ei liity asemaan organisaatioissa. Se on halua vaikuttaa sekä vastata omista teoista. Johtajuutta opitaan näkemällä tosiasiat ja toimimalla oikein. Jos ei tunne itseään, ei voi myöskään johtaa hyvin. Johtajuus on nöyryyttä tosiasioiden edessä. Se on tutustumista sekä itseän että toisiin ihmisiin. Johtajuutta voi kuvata matkana, joka alkaa usein kysymyksillä miksi, mitä ja miten. Vastaus onkin usein: "En tiedä."

Esimiehen tulee olla nöyrä, mikäli hän haluaa säilyttää kehittymishalunsa sekä selvittää itsetunnon kolojen ja rajallisuutensa kanssa. Esimies ei voi olla viisas ilman nöyryyttä, vaikka hän olisi tietävä ja osaava. Nöyrä esimies kykenee tarkastelemaan omaa kyvyttömyyttään johtajana ja hän uskaltaa tunnustaa omat puutteensa. Syvällisemmin ajateltuna, tämä tarkoittaa sitä, että esimies haluaa luoda itsestään sekä suoritumisestaan realistisen kuvan kuin että hän eläisi itsepetoksessa. Nöyryys on narsismin vastavoima. Mikäli esimies arvostaa terveesti itseään, ei hän vähättele, eikä halveksi itseään eikä johtajuuttaan ollessaan nöyrä. Nöyrä esimies ei nöyrastele alaitensa, eikä oman esimiehensä edessä, mutta hän ei petä itseään kuvittelemalla olevansa parempi kuin hän todellisuudessa on. (Järvinen 2011, 155.)

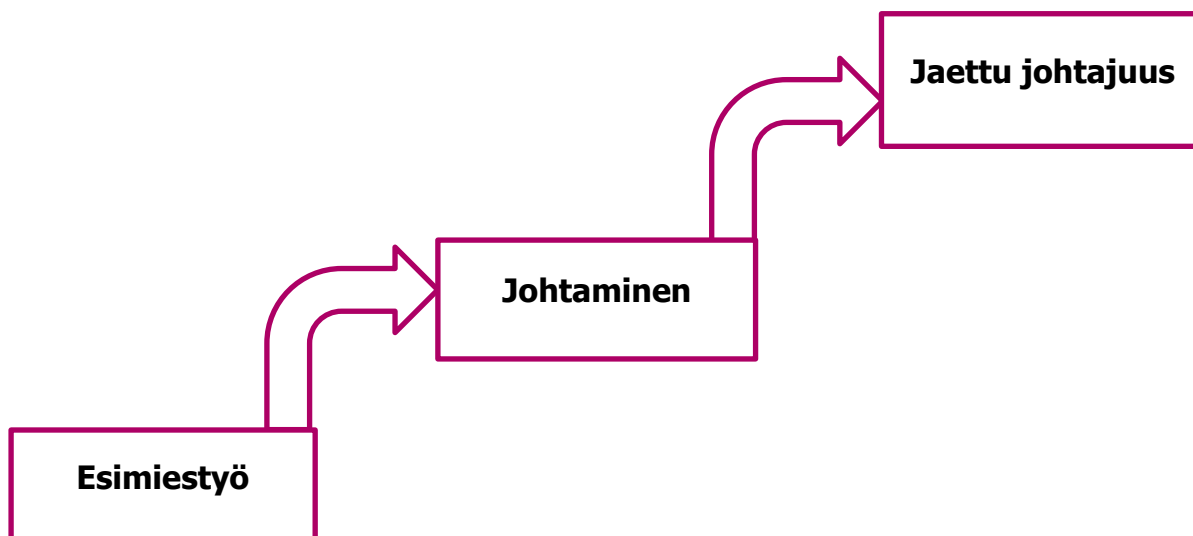
Peltola (2011, 92- 93) kuvaa, että nöyryydessä ihminen käyttää kykyjään tasapuolisesti. Mikäli ihminen ei onnistu jossakin, ei hän ota sitä liian henkilökohtaisesti, vaan hän haluaa oppia sekä tehdä

ensi kerralla paremmin. Ihminen, joka on nöyrä ja luottavainen, tuntee omat kykynsä sekä puutensa. Tämän lisäksi hänellä on realistinen käsitys kapasiteetistaan, eikä hänellä ole tarvetta todistaa sitä muille. Terveen itsetunnon omaava ihminen on nöyrä, utelias ja hän osaa tunnustaa tosiasiat. Terveesti itsetuntoinen ihminen on aktiivinen sekä rauhallinen samaan aikaan, hän osaa toimia ja olla toimimatta. Manka (2011, 151) toteaa, että ihminen, joka omaa hyvän itseluottamuksen asettaa itselleen korkeita tavoitteita, ottaa mielellään haasteita vastaan ja on sisäisesti hyvin motivoitunut. Hyvän itseluottamuksen omaava ihminen jatkaa eteenpäin kohdatessaan esteitä sekä tekee myös parhaansa tavoitteidensa saavuttamiseksi. Itseluottamukseen liittyy hallinnan tunne, luottamus omiin kykyihin selvitä erilaisista tilanteista. Ihminen uskoo omiin motivoitumiskykyihinsä, hän uskoo tiedollisiin resursseihinsa ja hän uskoo toimintaansa suorittaa tietty tehtävä menestyksellisesti.

Johtamista voidaan oppia harjoittelemalla. Koska nykyiset työt ja organisaatiot vaativat jaettua johtajuutta, on tiedostettava etteivät johtamistaidot ole vain esimiesten taitoja vaan yhtä lailla koko työyhteisön taitoja, joita jokaisen tulisi opetella jatkuvasti. Työyhteisössä tapahtuvat jatkuvat muutokset haastavat perinteisesti käytetyt käytännöt. Muutokset haastavat johtamisen ja vaativat siten uusien johtamistaitojen omaksumista. Organisaatiot muuttuvat entistä asiantuntijavaltaisempaan ja verkostomaisempaan suuntaan. Johtamisen oppimista estäviä seikkoja ovat esimerkiksi luulo siitä, että johtajaksi synnyttään, tai luulo siitä, että osaamme jo johtaa. Johtamisen oppimista voi estää myös se, ettei esimies tunnista johtamiseen liittyviä moninaisia seikkoja tai ettei ymmärretä sitä, että johtaminen liittyy aina useiden ihmisten toimintaan. Se ei ole pelkästään yksilön toimintaa. (Juuti 2013, 9 - 10.) Jaettu johtajuus on levinnyt laajasti ryhmän sisälle. Se ei ole kiinnittynyt yhteen henkilöön, joka toimii virallisena esimiehenä. Jaettu johtajuus on dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi ryhmän henkilöiden kesken. Ryhmällä voi olla ryhmän tai organisaation tavoite tai molemmat, joita yhdessä tavoitellaan ryhmän henkilöiden kesken, siten, että jokainen johtaa toinen toistaan. Vaikuttamisprosessi sisältää vertaistyöskentelyä sekä toisinaan ylös- tai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa. (Manka 2011, 107.)

Mankan (2011, 107) mukaan jaettu johtajuus lähtee ihmisistä, jotka nähdään kehollisina olentoina. Ihmisistä, jotka puhuvat, liikkuvat, hengittävät, ottavat kantaa, kiivastuvat, väittelevät, sopivat ja aloittavat kaiken taas alusta. Yhteisen tekemisen prosessi on jaettua johtajuutta, jossa ollaan samaan mieltä tai eri mieltä ja jossa jaetaan tietoja sekä sitä, ettei tiedetä. Joskus ollaan epätoivoisia ja halutaan eroon koko joukosta. Jaetun johtajuuden tie ei ole helppo, mutta onnistuminen tuo valtavaa riemua. Jaettu johtajuus on mahdollisuus, joka poistaa organisaatioista pelkoa samalla kun se vapauttaa ihmiset työskentelemään koko potentiaalillaan.

Johtamisen kehittyminen osa-alueittain.



KUVA 3. Johtamisen kehittämisen prosessi pelkistetysti. (Juuti 2016, 10.)

Johtamisen kehittymisen prosessi alkaa esimiestyöstä, jonka tulee kehittyä johtamiseksi. Johtamisen tulee kehittyä edelleen, jos aiotaan aikaansaada jaettua johtajuutta. Johtamisen kehittymisen vaiheet on kuvattu yllä yksinkertaisesti, eivätkä ne käytännössä esiinny näin selkeästi ryhmittyneinä, vaan limittyvät paljon päällekkäin. Jokaisen vaiheen aikana esimiehen rooli on tärkeä, jos johtamista aiotaan kehittää, sillä hän voi ohjata työyhteisöä eri tavoin eri vaiheissa. (Juuti 2016, 10 - 11, 153.)

Esimiestyön kehittämisen vaiheessa kehitetään esimiehen omaa toimintaa. Esimiestyön kehittymisen vaiheessa olellisinta on, saako esimies vastuualueensa ihmiset vapaaehtoisesti sekä innostuneesti mukaansa toteuttamaan työyhteisön päämääriä. (Juuti 2016, 11.)

Johtamisen kehittämisen vaiheessa olellisinta on, saako esimies vastuualueensa ihmiset mukaansa työyhteisön toiminnan kehittämiseen sekä syntyykö kehittämistyön seurauksena tilanne, jossa kaikki ovat innolla, itsensä likoon laittaen, mukana toteuttamassa työyhteisön perustehtävää. Tässä vaiheessa olellista on myös, kyetäänkö tällöin käyttämään korkeatasoisesti jokaisen asiantuntemusta hyväksi. (Juuti 2016, 11.)

Parhaimmillaan johtaminen kehittyy jaetuksi johtajuudeksi, jolloin vastuualueella olevat henkilöt kokevat voimakasta yhteisvastuuta vastuualueen päämäärien saavuttamisesta ja toimivat omaaloitteisesti sekä uutterasti näiden päämäärien suuntaisesti. Nykyisissä, monimutkaisissa, nopeasti muuttuvissa sekä virtuaalisissa oloissa, tarvitaan jaettua johtajuutta, jos organisaatio aikoo menestyä. Organisaatio tarvitsee onnistuakseen kaikkien osaamisen, innon sekä yhteistyön täysimääräisenä. (Juuti 2016, 10.)

#### 4.1 Esimiestyöstä johtamisen vaiheeseen

Juutin mukaan (2016, 11 – 13) johtamisen kehittyminen alkaa usein silloin, kun uusi esimies aloittaa työnsä. Häneen kohdistuu paljon odotuksia sekä pelkoja. Esimiehen ajatuksia ja toimintaa ohjaavat muilta saadut viestit. Esimies joutuu valitsemaan mitä tavoitteita hän pyrkii saamaan aikaan työhönsä sekä millaisia suhteita hän luo keskeisiin sidosryhmiin, kuten johtoon, kollegoihin sekä alaisiin. Esimies voi olla hyvinkin yksin omien ajatustensa kanssa, jolloin hän voi tuntea epävarmuutta ja ahdistusta, koska hän voi haluta viedä tiettyjä asioita eteenpäin, mutta kokee ettei hän saa vastakaikua muilta. Työntekijätkin voivat ovat epävarmoja ja varauksellisia, sillä he eivät tunne uuden esimiehen toimintatapaa, eivätkä tiedä, miten suhtautua esimiehen esittämiin ajatuksiin, etenkin jos ne eivät ole työn kannalta realistisia. Kiinnostuksen puute uusiin ajatuksiin, voi aiheuttaa sen, etteivät vastuualueella olevat henkilöt välttämättä vapaaehtoisesti pyrikään toteuttamaan esimiehen asettamia päämääriä. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 23) mukaan myös esimies tarvitsee tukea jaksukseen ja osatakseen tukea asiantuntijoitaan ja sen vuoksi onkin tärkeää, että esimies käy läpi omia riittämättömyyden kokemuksia sekä pohtii esimiehisyyttään.

Juutin (2016, 29, 34 – 37) mukaan esimiestyö on tukemista ja auttamista. Esimiestyössä keskeistä on auttaa ihmisiä kokemaan työhönsä ja työyhteisöön liittyvät arvot, päämäärät ja keinot mahdollisimman myönteisesti. Esimies voi tukea ihmisen elämää, jotta siinä syntyisi hyviä, onnistumiseen johtavia kierteitä. Sitä vastoin huonot kierteet tulee katkaista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimiehen tehtävänä on nostaa jokaisen parhaat puolet esille, jotta jokainen pääsee kukoistamaan työssään. Koska ihmiset vaistoavat helposti epäaitouden, on tärkeää, että esimies on aidosti oma itsensä. Hänen on pyrittävä luomaan luottamuksellinen ja rakentava suhde työyhteisön jäseniin. Esimiehen on hyvä tunnistaa oma kehitystasonsa, jotta hän pystyy työstämään itseään ihmisenä. Ollila (2010, 215) toteaa, ettei esimies voi olla kaikkien onnettomien tuki ja turva sekä riitapukarien sovittelija, mutta johtaja voi huolehtia siitä, että hänen oma energiansa on tyyntä ja nostavaa. Johtaja voi olla avuksi muille oman esimerkin avulla.

Mankan (2011, 112) mukaan esimiehen oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksen tekoon osoittaa työn reilua organisoitua. Kun esimies toteuttaa elämässään eettisiä arvoja ja toimii johdonmukaisesti päätöksenteossaan, osoittaa hän esimerkillisyyttä ja luotettavuutta. Kun esimies seuraa työntekijöidensä psyykkistä sekä fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttuu siihen tarpeen tullen, osoittaa hän huolehtivansa työntekijöistä. Esimies voi osoittaa psykologista ja emotionaalista tukea sekä tunneälykkyyttä toimimalla valmentajana, antamalla sekä myönteistä että rakentavaa palautetta ja kuuntelemalla sekä olemalla henkisesti läsnä. Esimies inspiroi älyllisesti, mikäli hän valtuuttaa, innostaa tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun sekä omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Optimismin johtamisella esimies osoittaa huolehtivansa työpaikan myönteisestä ilmapiiristä.

Järvinen (2011, 142, 152 – 154) kuvaa, että johtajuuteen asetetaan paljon vaatimuksia, joista neljä keskeistä on esimerkillisyys, ammattillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Kukaan esimies ei voi jatkuvasti onnistua näissä kaikissa. Eteen tulee epäonnistumisia, turhaumisia, osaamattomuutta se-

kä epätäydellisyyttä. Esimiehenä jaksamisen ja kehittymisen ydinkysymys onkin, kuinka johtamistehävässä oleva henkilö kykenee ottamaan vastaan kriisistä palautetta sekä tyytymättömyyttä ja käsittelemään näitä asioita. Esimiehellä on kaikki mahdollisuudet kehittyä parhaiden johtajien joukkoon, mikäli hänellä on terve itsetunto, hyvä huumorintaju sekä nöyrä luonne. Sydänmaanlakan (2012, 92, 100) mukaan viisas johtaja tietää milloin pitää keskittyä mihinkin asiaan. Hän osaa ajatella, odottaa sekä toimia. Johtajan on koko ajan tietoisesti arvioita sekä määrätietoisesti parannettava omaa johtamista, sillä siinä ei ole ikinä valmis, vaan se on koko uran pituinen matka.

Sydänmaanlakan (2004, 160 – 161) mukaan itseluottamuksella on keskeinen rooli johtajuudessa, koska vain riittävän itseluottamuksen avulla ihminen pystyy kehittämään osaamistaan tehokkaasti ja uskaltaa heittäytyä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, ottaa riskejä sekä kokeilla uusia asioita. Itseluottamus jakautuu viidelle osa-alueelle, joita ovat sisäinen varmuus (ihminen luottaa itseensä), ekstraversio (ihmisellä on itseluottamusta sosiaalisissa tilanteissa), hyväksyminen (ihminen hyväksyy sekä itsensä että muut sellaisena kuin he ovat), myönteisyys (ihmisellä on positiivinen asenne) sekä dominoivuus (ihmisellä on tahdonvoimaa sekä johtajuutta). Edellä mainitut itseluottamuksen osa-alueet ovat tärkeitä johtajalle, koska ilman näitä ulottuvuuksia, ei johtaja pysty toimimaan tehokkaasti pitkällä aikavälillä.

Salminen (2014, 322) toteaa, että jos ihminen ei pysty liittämään omaa työtehtäväänsä laajempaan kokonaisuuteen, eikä hän ymmärrä mitä hyötyä oma ponnistelu tuottaa muille, ei hän osaa arvostaa tekemäänsä työtä. Tämä heikentää itseluottamusta sekä vähentää oman arvon tunnetta. Onkin tärkeää, että ihminen saa kokea työtä tehdessään innostusta, arvostusta ja onnistumisia sekä ponnisteluja. Juutin (2016, 12 – 13) mukaan esimiehen ei ole helppo synnyttää yhteistä toimintalinjaa molemminpuolisen, esimiehen sekä työntekijöiden, tutustumisvaiheen aikana. Työntekijöiden keskenäinen kilpailu voi aiheuttaa kateutta, joka voi haitata ryhmän työskentelyä ja ryhmän jäsenten välistä yhteistyötä. Esimiehestä voikin tuntua siltä, etteivät ihmiset ole kiinnostuneita kokonaisuudesta, vaan ainoastaan omista tehtävistään. Haasteena on kerätä tietoa työyhteisön toiminnasta sekä pyrkiä ohjaamaan toimintaa sanoilla ja teoilla. Kun esimies osaa asettaa ajatuksensa sekä sanansa siten, että ne liittyvät entistä paremmin työyhteisön todellisuuteen, saa hän kannattajia puolelleen. Kannattajajoukon ollessa riittävän suuri, siirrytään usein johtamista kutsuttuun vaiheeseen. Esimies on saavuttanut vastuualueellaan olevien henkilöiden silmissä luottamusta sekä arvostusta. Vastuualueella olevat henkilöt työskentelevät suunnitelmallisesti sekä päämäärähakuisesti ja kaikki työyhteisön jäsenet ovat omaksuneet heille sopivat roolit, jonka puitteissa he työskentelevät muiden hyväksymällä tavalla.

## 4.2 Johtaminen

Viime vuosina johtajuuteen on liitetty palvelevan johtajan käsite sekä eettisyys. (Kalliomaa, Kettunen 2010, 25). Johtaminen voidaan määritellä prosessina, joka sisältää mm. suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelman ratkaisua sekä päätöksentekoa. Se voi kohdistua moneen eri alueeseen, kuten itsensä johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, asioiden johtamiseen, teknologian johtamiseen, markkinoiden johtamiseen ja strategian johtamiseen. Koska johtamisen toimintaympä-

ristö on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana, niin nykyään ei puhuta yksilökeskeisestä ja hierarkisesta johtamisesta, vaan pikemminkin tämän päivän johtajuus merkitseen jaettua johtajuutta. Alistavasta johtamistavasta onkin siirryttävä valistavaan johtamiseen. Valistavassa johtajuudessa nähdään johtaminen palvelutehtävänä. Vahva johtajuus merkitsee tänä päivänä jaettua johtajuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 7 - 19.)

Juuti (2016, 47) toteaa, että johtamista kuvatessa, erottuu siinä kaksi keskeistä näkökulmaa: management, asioiden johtaminen, sekä leadership, ihmisten johtaminen. Näiden kahden keskeisen näkökulman lisäksi johtamiselle on tyypillistä, että se pyrkii kehittämään toimintojaan. Kehittämisessäkin voidaan pyrkiä etenemään joko esimies- ja asiantuntijakeskeisesti tai ihmistuntijakeskeisesti. Esimiehet tekevät usein valinnan siitä, kumpaan näkökulmaa he pyrkivät painottamaan esimiestyössään. Manka (2011, 95 – 96) kuvaa, että vanhastaan asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen on liitetty hyvään esimiestoimintaan, jolloin pääpaino on ollut asiajohtamisessa. Suoritusten johtaminen käsittää asioiden johtamisen, johon kuuluu tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen, neuvonta ja palautteen antaminen työsuorituksista. Ihmisten johtamisessa keskitytään kohteilemaan johdettavia oikeudenmukaisesti kuunnellen heitä sekä rakentaen luottamusta.

Sydänmaanlakan (2004, 16 – 23) mukaan tämän päivän johtamisen toimintaympäristö on muuttunut niin monimutkaiseksi, ettei ole mahdollista, eikä tarpeellista erottaa asioiden ja ihmisten johtamista toisistaan. Asioiden johtaminen, management ja ihmisten johtaminen, leadership, tulisi integroida ja nähdä se yhtenä kokonaisuutena älykkäässä johtajuudessa. Asiakeskeisen johtamisen päämäärä on organisaation järjestyksen sekä johdonmukaisuuden varmistaminen, joka merkitsee suunnittelua, budjetointia, organisointia, henkilöstön palkkausta, ongelmien ratkaisua sekä kontrollointia. Ihmiskeskeisen johtamisen päämäärä on saada aikaan muutosta sekä liikettä, joka vaatii visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia, inspirointia ja pyrkimystä saattaa ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen.

Älykkäässä johtajuudessa johtaja pyrkii kysenalaistamaan kaiken vanhan ja luo sitä kautta uudenlaisen johtamistavan ja johtamiskulttuurin, joka auttaa organisaatioita tämän päivän ja tulevaisuuden haasteissa. Älykäs johtajuus on esimiesten sekä asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, jossa yrittään saavuttaa jaettu visio ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, siten, että yhteinen tavoite saavutetaan tehokkaasti. Johtajuuden pitäisi perustua arvoihin sekä periaatteisiin mm. kunnioitukseen, palveluun, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen sekä yhteisöllisyyteen. (Sydänmaanlakka 2004, 17, 25, 106, 131).

Juutin (2013, 14) mukaan perinteinen organisoitumisen malli muuttuu asiakkaiden vaativuuden, töiden keskenäisen riippuvuuden ja työntekijöiden korkea koulutustausta vuoksi. Myös työssä vaaditaan yhä parempaa asiantuntijuutta, joka sekin vaikuttaa organisoitumisen malliin. Sydänmaanlakka (2004, 7, 19) toteaa, että älykäs organisaatio on tehokas, uudistuva sekä hyvinvoiva, eikä sitä voida johtaa vanhoilla johtamismenetelmillä. Kaikkien, yksilöiden, tiimien sekä organisaatioiden, on uudistuttava. Älykkäissä organisaatioissa johtamiskoulutusta ei anneta pelkästään johtajille, vaan koko henkilöstölle.

Sydänmaanlakan (2004, 128 – 130) mukaan johtaminen tapahtuu aina tiimissä, jossa käydään vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten kesken. On tärkeää asettaa pelisäännöt, joita noudatetaan, jotta johtaminen toimii käytännössä, sillä johtaminen on yhteistoimintaa ja joukkuepeliä. Johtajan täytyy muistaa, että hänen toimintansa yhden alaisen kanssa, vaikuttaa koko tiimin kokonaisuuteen. Jotta yhteistyö sujuu, joukkueena, on johtajan toimittava oikeudenmukaisesti sekä avoimesti. Itseohjautuvatkin tiimit tarvitsevat jämäkkää johtajuutta, sillä se luo tiimiin turvallisuutta ja samalla varmistetaan, ettei tiimin toiminta pääse taantumaan. Koska tiimi on usein organisaation tärkein oppimis- ja suoritusyksikkö, on tärkeää, että tiimiä johdetaan tehokkaasti. Isoherranen (2012, 54) toteaa, että työryhmien yhteistyö ei voi toimia hyvin, mikäli siellä ei ole keskenäistä luottamusta, joka on yksi keskeinen tärkeä tekijä organisaatioissa. Luottamus mahdollistaa avoimen kommunikoinnin sekä vastavuoroisuuden. Kinnusen (2010, 35) mukaan tiimioppimisen avulla voidaan saavuttaa uusia ja luovia ratkaisuja ristiriitojen ja avoimen käsittelyn avulla.

Kaiken johtajuuden perustana on itsensä johtaminen ja suurin este johtajuuden kehittämisessä onkin johtaja itse, jos hän ei osaa uudistua, eikä muuttua. Hyvällä johtajalla on periaatteet sekä eettiset arvot kohdallaan. Kaikilla työntekijöillä on oikeus hyvään johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 13 - 14). Johtajuus on kahden kauppa, jossa lopputulokseen vaikuttaa myös johdettava. Ihmisiä pitää osata johtaa eri tyylillä. Huippujohtajat tarjoavat olkapäänsä ihmisten tueksi, eivätkä asetu ihmisten olkapäille. He myös tietävät, milloin painaa päälle ja milloin antaa periksi. Heistä löytyy intohimoa, herkkyyttä, nöyryyttä sekä päättäväisyyttä. Huippujohtajat tekevät tuloksia ihmisten kanssa, eivätkä heidän avullaan. He haluavat olla yksi meistä, eivätkä koe olevansa yksi ylitse muiden. Nämä johtajat näkevät ihmiset inhimillisinä olentoina, jonka mukaisesti ihmisiä tulee kohdella. Huippujohtajat näkevät ihmisissä tunteet ja hengen, eivätkä vain teot ja tulokset. (Peltola 2011, 268 – 270.)

Elämäkokemus sekä saadut palautteet muokkaavat monesti johtajien käyttäytymistä. Johtajana voi kasvaa, kuten ihmisenäkin, jos oma asenne on oppimismyönteinen. Näin ollen yksilö voi pyrkiä kehittymään sellaiseksi johtajaksi, jonka toimintaympäristö tarvitsee. Toimintaympäristöllä on vaikutusta siihen, kuinka osaaminen, taito tai jokin ominaisuus kehittyvät. (Nissinen ym. 2015, 37 – 39, 49 - 50.) Parhaimmillaan johtamisessa yhdistyvät asiakeskeisyys sekä ihmiskeskeisyys synergisesti toisiinsa, jolloin esimies on saanut muut mukaansa tavoittelemaan organisaation tärkeitä arvoja sekä päämääriä. Tämän lisäksi hän on kyennyt organisoimaan työt kaikille siten, että jokainen on sitoutunut tehtäviinsä sekä niihin liittyviin päämääriin. Tehtävien ja päämäärien on oltava sellaisia, että ne tukevat henkilön kehittymistä työssään. (Juuti 2016, 50.) Enää ei riitä rationaalinen älykkyys, vaan johtamiseen tarvitaan tunneälyä sekä henkistä älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2004, 16). Henkinen johtaja osaa johtaa latausta, henkeä. Jotta hän pysyy tätä toteuttamaan, tarvitsee hän liittolaisia, joita saa vain kuuntelemalla ihmisiä. (Peltola 2011, 272.)

Viitalan (2006, 304) mukaan uudistava johtaja on ystävällinen, tasaveroinen, avoin, reilu ja luotettava. Oheisten piirteiden lisäksi hän asettaa korkeita ja selkeitä tavoitteita. Hän tukee alaisiaan neuvomalla, auttamalla, opettamalla, kiinnittämällä huomiota, valmentamalla ja opastamalla. Tarvittaessa hän on vaativa, antaa tilaa autonomiselle toiminnalle sekä tukee henkilökohtaista kehittymistä. Uudistava johtaja visio, puhuu sekä viestii hyvin ja saa alaiset sitoutumaan etenevästi yhä uusiin ta-



voitteisiin. Hän nostaa tietoisuuden tasoa johtamassaan työyhteisössä ja auttaa näkemään korkeampia tavoitteita synnyttäen tarkoituksellisuutta toimintaan. Uudistavan johtajan toimintatapa on tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä parantava ja hyvää työilmapiiriä edistävä. Tällainen johtaja pystyy luomaan tunnesiteitä alaisiinsa ja saa heidät ylittämään itsensä. Hän myös luottaa alaisiinsa, joka näykyvät siten, että hän valtuuttaa alaisiaan aidolla delegoinnilla. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 49) toteavat, että yksilö sitoutuu työn tekemiseen saadessaan tehdä päätöksiä.

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan vain noin 10% suomalaisista esimiehistä painottuvat ihmisten johtamista esimiestyössään käyttäviksi henkilöiksi muiden arviointien mukaan (MIFin tekemä johtajuuden arvioinnin, 360 asteen arvioinnin tulos.) Näistä loput 90% painottuvat joko pelkästään asioiden johtamista tai sekä ihmisten että asioiden johtamista esimiestyössään käyttäviksi henkilöiksi muiden arviointien mukaan. Suomalaisista esimiehistä pääosin asioiden johtamista esimiestyössään käyttäviä henkilöitä on noin 40% muiden arviointien mukaan. (Juuti 2016, 47.)

Johtamistutkimusten mukaan ihmisten johtamisen taidoissa on nykyään tärkeimmät kehittämiskohde- teet. Jotta henkilöstö voi suorittaa työtehtävistään, tulee esimiehen luoda toimintaa varten kunnol- liset olot sekä resurssit samalla kun hänen tulee motivoida joukkonsa yhteisiin tavoitteisiin. Tätä on kutsuttu valtauttavaksi, jaetuksi tai aidoksi johtamiseksi. Voimaantuminen on myös yksi käsite, jota on käytetty. Dynaamisen organisaation johtamiseen tarvitaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä nopeaa päätöksentekoa, jolloin on tehokkaampaan jakaa päätöksentekovastuuta kuin kuljettaa kaik- ki päätöksiä yhden johtajan kautta. Ketterän reagoitavuuden lisäksi johtaja tarvitsee monen ihmisen asiantuntijuutta päätöksentekonsa tueksi, sillä johtaja ei voi millään hallita kaikkea tietoa ja taitoja, joita dynaamisen organisaation johtamiseen vaaditaan. (Manka 2011, 96.)

Aaltio (2008, 52, 56) kuvaa, että voimaantumisessa on pyrkimys opetella sekä itsensä että asioiden kontrollia ja hallintaa. Voimaantuvat alaiset tarvitsevat vähemmän johtamista, koska he ottavat itse vastuuta. Alaiset eivät kuitenkaan voimaannu itse, vaan he tarvitsevat avuksi johtajia, jotka tukevat alaisia ja sitä kautta koko työyhteisöä. Johtajien ei pitäisi yrittää voimannuttaa alaisiaan, mikäli nämä eivät uskalla tehdä päätöksiä, tai mikäli heillä ei ole tarvittavia voimavaroja ottaa vastuuta omasta johtamisestaan. Siksi onkin tärkeää, että johtajat tuntevat alaisensa, jotta he tietävät, mitä alaisilta voi odottaa. Alaisten itse ohjautuvuuden lisääminen onkin sekä valta- että kykykysymys, jossa tarvi- taan yksilöllistä johtamistapaa. Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, 51) mukaan valmentava esimies johtaa kysymällä, sillä näin hän haluaa palvella työntekijöidensä voimaantumista. Kysymällä johta- minen auttaa työntekijöitä oivaltamaan asioita, ratkaisemaan ongelmia sekä sitoutumaan. Mielonen (2011, 66 – 67) toteaa, että työntekijät, jotka omaavat itsensä johtamistaidon, osaavat tehdä itse- näisiä päätöksiä. He tuntevat vastuuta omista tehtävistään sekä työtavoistaan. He saattavat olla si- toutuneimpia työhön, tavoitteisiin, työyhteisöön sekä koko organisaatioon verrattuna niihin, jotka ei- vät osaa johtaa itseään.

Manka (2011, 96) toteaa, että moderni johtaminen on vuorovaikuttamista, jossa sekä esimiehellä et- tä alaisella on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Jotta jatkuvat muutokset onnistuvat, edellyttää joh- taminen henkilöstön mukaan ottamista, koska silloin henkilöstö voi ymmärtää mitä muutoksilla tavoi-

tellaan ja mitä heiltä odotetaan muutostilanteissa. Nissisen (2004, 36, 141) mukaan oppimisen avulla voidaan hallita muutosta, koska oppiminen kasvattaa sopeutumiskykyä ja joustavuutta. Muutosta on osattava hallita, koska se tuo pelkoa ja epävarmuutta. Johtajalla on hyvä olla oppimaan oppimisen taitoa, jonka avulla hän voi kannustaa muita oppimaan näyttäen esimerkkiä. Rahkamon (2016, 44) mukaan yksilö ei voi imeä tietoa missä vaiheessa tahansa ja hyödyntää sitä. Ratkaisevaa on ajoitus, mikä on tiedon määrä sekä motivaation taso oppimiseen. Kinnusen (2010, 34) mukaan työyhteisön jokaisella yksilöllä on oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan kasvuunsa, kehitykseensä sekä oppimiseensa. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan ole tae organisaation oppimiselle, mutta organisaatio ei voi oppia kuin oppivien työntekijöiden avulla. Tukiainen (2016, 50) toteaa, että toimivin selviytymisstrategia kiihtyvässä muutostahdissa on muutokseen mukautuminen, johon vaikuttaa yksilön myönteinen asenne oppimiseen ja halu kehittää itseään jatkuvasti.

Juutin (2016, 12 – 13) mukaan organisaatio voi olla kuin ”mylly”, jossa työyhteisön jäsenet pyrkivät toimimaan samoin sekä olemaan samanlaisia, jotta tulisivat hyväksytyksi. Tämä ”mylly” jauhaa kuitenkin kaikki asiat samalla tavalla, koska se tukeutuu liiaksi sääntöihin ja rutineihin, eikä ole siten kovin tehokas. Organisaatio voi olla kuin ”tähtisikermä”, jossa työyhteisön jäsenet pyrkivät olemaan toisiaan parempia ja etenemään muita nopeammin urallaan. ”Tähtisikermässä” yhteistyö ei kehity, koska työyhteisön jäsenet eivät tee keskenään antaumuksella yhteistyötä, eivätkä välitä kokonaisuudesta. Johtamisen vaiheessa esimiehen olisikin käynnistettävä työyhteisön toiminnan kehittämiseen tähtäviä hankkeita. Olellisinta tässä vaiheessa on saada kaikki työyhteisön jäsenet mukaan kehittämistyöhön. Kehittämistyön tuloksena työyhteisö voi siirtyä jaetun johtamisen vaiheeseen.

#### 4.2.1 Mielikuvat

Juutin (2016, 25) mukaan, johtamisen taustalla on ihmisiä yhdistävä toive tai pyrkimys, josta ihmiset ovat luoneet tietyn mielikuvan siitä, miten asioiden tulisi olla. Jos mielikuva on tarpeeksi kattava, siitä voi tulla ihmisten yhteinen unelma. Tätä unelmaa tavoittelevat ihmiset voivat yhdistyä liikkeeksi tai organisoitua organisaatioksi, joka tähtää unelman saavuttamiseen sekä unelman tiellä olevien esteiden poistamiseen. Aaltio (2008, 49, 50, 53) toteaa, että johtajien on jatkuvasti kyseenalaistettava vanhoja oletuksia sekä uskomuksia ja heidän uudistumistarpeensa on jatkuvaa. Kun vanhoja oletuksia ja uskomuksia kyseenalaistetaan, tehdään tilaa visioille. Muutos perustuu visioihin, jotka pitävät organisaation liikkeessä sekä elossa. Visiot eivät kuitenkaan pysy elossa ilman aktiivista johtamista. Johtajat toteuttavatkin sekä omia että muiden unelmia. Ropo ym. (2005, 32) kuvaa, että jaetussa johtajuudessa visiointi tapahtuu muita kuunnellen. Kinnusen (2010, 35) mukaan yhteisen vision avulla organisaatio saavuttaa oppimisen ytimen ja voiman, siksi se on elintärkeä oppivalle organisaatiolle. Yhteinen visio ohjaa koko organisaation toimintaa, etenkin jos yksilölliset käsitykset poikkeavat paljon yhteisistä tavoitteista, joiden avulla organisaation päämäärät voidaan saavuttaa. Seech (2012, 226) toteaa, että työntekijöitä voidaan motivoida vision avulla. Sydänmaanlakka (2012, 220, 227) kuvaa, että vision on oltava vaikuttava, voimakas, yksinkertainen ja selkeä, johon liittyy tunteita, toiveita sekä unelmia. Visio tulee olla jaettu ja sen pitää energisoida koko organisaatio. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 16) toteavat, että esimies voi valmentavalla otteella rakentaa yhdessä työyhteis-

sön jäsenten kanssa pikkuhiljaa suuntaviivoja kohti määriteltyjä visioita osallistaen ja valtuuttaen. Kysyvä, kannusta sekä haastava ote luo uutta ajattelua.

Yleensä yhteiset mielikuvat on ilmaistu muodollisesti organisaation perustehtävässä, joka esitetään useimmiten organisaation strategian muodossa. Perustehtävä on kiteytetty missioksi, visioksi tai strategisiksi päämääriksi. Jos strategia on kirjoitettu hyvin virallisesti, se voi kätkeä alkuperäisen unelman hengen. Jotta esimies saisi työyhteisön ihmisten innon säilymään, täytyy hänen etsiä aika ajoin unelman henkeä, myös yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. (Juuti 2016, 25 - 26.) Jaettu johtajuus sallii ihmisten oman ajattelun. Ensisijainen tila on annettava inhimillisyydelle sekä luovuudelle. Näiden mukana seuraa menestys sekä kilpailukyky. (Ropo ym. 2005, 32, 158.) Valmentavan otteen avulla esimies voi kasvattaa työyhteisöön tähtiä, osaavia ja kykeneviä ammattilaisia. (Ristikangas ja Grunbaum 2014, 19).

Johtaminen on yhteisesti luotu mielikuva, joka voi olla hyvä tai huono. Huonoon mielikuvaan liittyy hyödyn tavoittelu ja sen taustalla voi olla jokin itsekäs pyrkimys, kuten omistajien etu. Johtaminen ei voi rakentua pelkästään taloudellisten mielikuvien varaan, rahan ansaitsemiseen, jolloin johtaminen on hyvin pinnallista ja aiheuttaa ihmisissä helposti sarkasmia ja kyynisyyttä. Huono mielikuva on yleensä johdon asettama ja se pitää organisoitumista mekanistisena. Hyvä mielikuva on sitä vastoin harmoninen ja yhteisesti keskusteltu. Se rakentaakin organisoitumista ihmisten välisille suhteille sekä pyrkimyksille tehdä toisille hyvää. Hyvän mielikuvan täytyy sisältää pyrkimys parantaa ihmisten elämää. Harmonian aikaansaaminen, mielihyvän tuottaminen ja pulmien poistaminen liittyy hyvään mielikuvaan. (Juuti 2016, 26 - 27.)

#### 4.2.2 Arvot

Mielosen (2011, 61 – 62) mukaan arvoilla on merkittävä vaikutus yksilöiden käyttäytymiseen. Mikäli jaettua johtajuutta halutaan toteuttaa, on arvojen tuettava avointa keskustelua, tiedon jakamista ja ymmärrystä toisten työtehtävistä. Juuti (2016, 29) toteaa, että esimiehen tulisi pohtia omia arvojaan. Hänen tulisi saattaa omat arvonsa sopusointuun. Hänen tulisi myös miettiä, miten hänen omat arvonsa liittyvät organisaation arvoihin. Vasta tämän jälkeen hän voi käynnistää arvokeskustelut vastualueellaan olevien henkilöiden kanssa. Arvokeskusteluja olisi hyvä käydä suuren ihmismäärän, henkilöstön ja jopa asiakkaiden kesken. Jos esimies ei ole täysin sitoutunut organisaation arvoihin, on hänen vaikea saada muitakaan sitoutumaan arvoihin, koska ihmiset vaistoavat epäaitouden.

Ihmisten arvot liittyvät ihanteisiin ja toiveisiin. Arvot muuttuvat kokemuksen myötä, koska arvot vaikuttavat valintoihin ja valinnat muokkaavat kokemuksia. Erilaiset elämänvaiheet muokkaavat ihmisen ihanteita, etenkin pettymykset sekä kriisit. Näin ollen arvot muuttuvat iän myötä. Erilaisten elämäntilanteiden tunnistaminen voi auttaa esimiestä työssään, sillä jos hän osaa muuttaa käyttäytymistään tilanteen mukaisesti, voi hän kannustaa jokaista sopivasti. (Juuti 2016, 28 - 31.)

Seechin (2012, 226) mukaan johtajan tulee kiteyttää organisaation arvot sekä normit. Juuti (2016, 28) toteaa, että organisaatioiden pitäisi työstää toimintaan liittyviä arvoja jatkuvasti, koska ihmiset

työskentelevät parhaimmillaan sydämellään, työhönsä sitoutuen. Myös asiakkaat valitsevat tuotteita ja palveluita tunteiden sekä saatujen asiakaskokemusten perusteella. Monien organisaatioiden määrittelemät arvot tukevat organisaatioiden strategiaa ja heijastavat johdon omia pyrkimyksiä. Arvot eivät välttämättä liity organisaatioiden kulttuurissa vallitseviin arvoihin, ja ne voivat jäädä kauas ihmisten työhön liittyvistä toiveista. Jos arvoja ei ole liitetty organisaation toimintaan, ei niitä muisteta, eikä niistä ole hyötyä henkilöstölle, eikä asiakkaille.

### 4.3 Mihin johtaminen perustuu?

Vaikka jaetulle johtajuudelle olisi tarvetta tämän päivän työyhteisöissä, on hyvin harva esimies saanut aikaan jaettua johtamista, sillä suurin osa heistä joutuu pähkäilemään johtamiseen liittyvien ongelmien kanssa. Johtamiseen liittyy keskeisesti neljä ulottuvuutta, joista yhtään ei voi jättää huomioidematta, mikäli johtamista halutaan kehittää. (Juuti 2016, 21 - 22.) Valmentavat esimiehet ovat asiantuntijoita johtaessaan haasteen edessä. Asiantuntijoiden työnkuvan muuttuessa, esimiesten pitäisi valmentaa heitä hallitsemaan aikatauluja luovalla tavalla ja tämän lisäksi heitä pitäisi kannustaa tekemään enemmän yhteistyötä. Enää ei ole mahdollista tarjota pitkäjänteistä asiantuntijatyötä rauhallisessa työympäristössä. (Ristikangas ja Grunbaum 2014, 21.)

Johtamisen kehittämisen neljä ulottuvuutta.



KUVA 4. Johtamisen kehittämisen ulottuvuudet. (Juuti 2016, 22.)

#### 4.3.1 Luottamus

Luottamusta rakentava johtajuus syntyy vuorovaikutusprosessissa esimiehen sekä johdettavan välillä. Tavoitteena on yhteistyön sekä avoimuuden avulla rakentaa kumppanuutta, johon sisältyy moraalinen ja eettinen näkökulma. Kumppanuus mahdollistaa erinomaisen palvelun sekä sisäisten että

ulkoisten asiakkaiden välillä ja oikeiden ratkaisujen tekemisen erilaisissa organisaation tilanteissa. Molemmat osapuolet sekä organisaatio että työntekijä sitoutuvat toisiinsa. Työntekijä sitoutuu antamaan parhaan mahdollisen työpanoksen organisaation hyväksi. Organisaatio puolestaan sitoutuu huolehtimaan työntekijän osaamisesta sekä antamaan tarvittavat työvälineet, jotta molemmat menestyvät. Luottamukseen perustuva johtajuuden teoreettinen perusta on sisäisessä markkinoinnissa, palvelujohtajuudessa, osallistavassa johtajuudessa, sekä esimies-alainen-suhteen vuorovaikutuksellisuudessa. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 33 - 38.) Organisaatiossa on oltava tarpeeksi luottamuspuuomaa, jolloin jokainen voi luottaa siihen, että tietoa jakamalla yksilö edistää sekä omaa että organisaation menestystä. (Sydänmaanlakka 2012, 203).

Luottamus syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Luottamus syntyy pikkuhiljaa. Se on odotus siitä, että lupaus pitää. Lupaus voi olla yksilön, ryhmän tai organisaation antama. Luottamuksessa jokainen asettaa itsensä riippuvaiseksi toiseen asiassa, missä voi itse haavoittua. Se on itsensä alttiiksi asettamista, riippuvuuden hyväksymistä. Luottamus on myös vastavuoroista, sillä se on ansaittava. (Juuti 2016, 39.) Organisaatiossa esimies rakentaa ja ylläpitää ensisijaisesti luottamusta, sillä hänellä on valta-asema. Hänen roolinsa eroaa johdettavien roolista tunteiden käsittelijänä sekä valtuuttajana. Kuitenkin luottamuksellinen suhde ei voi kehittyä ilman esimiehen ja johdettavan panostusta. Johdettavilla on myös vastuu luottamuksen rakentumisessa. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 46.)

Mankan (2011, 118 – 121, 123, 125) mukaan luottamuksen syntyyn vaikuttavat rakenteet, avoimuus, osaaminen, tieto- ja tunnepohja. Luottamuksen muodostumiselle on oltava olemassa rakenne, riittävä yhteinen infrastruktuuri. Luottavaisuutta synnyttää esimiehen oikeudenmukainen toiminta. Luottavaisuuteen vaikuttavat sekä tunne- että tiedolliset kokemukset työyhteisöstä. Osaamisella on oma merkityksensä luottamukseen, sillä on raskasta tehdä työtä ilman vaadittavaa osaamista, etenkin jos muut joutuvat paikkailemaan tätä vajetta. Avoin vuorovaikutuskulttuuri synnyttää luottamusta. Avoimen vuorovaikutuskulttuurin eteen täytyy jokaisen tehdä töitä, se ei synny itsestään. Esimiehen tulee luoda puitteita, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun perustehtävästä, työstä sekä keskinäisistä suhteista. Työntekijöiden on oltava valmiina osallistumaan keskusteluun sekä vaikuttamaan siihen aktiivisesti omalla panoksellaan. Dialoginen vuorovaikutus ei ole vain puhumista, vaan se on myös kuuntelemista. Se on yhdessä ajattelua, jossa kukaan ei ole väärässä. Aidon kohtaamisen avulla voi syntyä uusia ajatuksia ja näkökulmia. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen. Pruuki (2017-01-18) painottaa, että dialogisuudessa kyse on vastausprosessista, siitä, miten ihmiset reagoivat toisiinsa silloin kun he ovat yhdessä. Mihin sanoihin vastataan, mistä kiinnostutaan, mitä ohitetaan. Hän miettii, miten yksilö voisi laittaa omat käsityksensä ja tulkintansa syrjään, ilman, että hän lähtee tahdottomasti rymistelemään toisten ihmisten elämään. Hän pohtii, miten ihmisten tulisi enemmänkin kysyä toisiltaan, kun he sanovat jotakin, että mitä he tällä tarkoittavat. Jokainen voisi ohjata omaa kuuntelemista enemmänkin siihen suuntaan, mitä ihmiset kertovat heille, kuin että mitä minä itse haluan tietää. Dialogisuudessa tulee olla kunnoitusta, luottamusta ja hyväksyntää.

Luottamuksella on keskeinen yhteys johtajuuteen, sillä luotettavaa esimiestä on helppo lähestyä. Helposti lähestyttävyyys rakentaa suhteeseen aktiivisuutta, joka puolestaan syventää molemminpuolista luottamusta. Luottamusta voi pitääkin jopa johtajuuden tärkeimpänä perustekijänä. (Kalliomaa, Kettunen 2010, 40.) Ilman luottamusta ei synny johtamista, sillä esimiestyöstä tulee johtamista sen jälkeen, kun esimies on saanut vastuualueellaan toimivat ihmiset tekemään hyvää yhteistyötä sekä pyrkimään perustehtävän mukaisten yhteisten päämäärien tavoitteluun. Esimies ei välttämättä voi tietää, onko hän oikeasti saavuttanut luottamukselliset suhteet vastuualueella oleviin ihmisiin vai ei, koska monet ihmiset näyttävät esimiehen edessä hänen asemansa vuoksi ja saattavat myönteillä ja liioitella esimiehen olevan oikeassa. Tällainen näennäinen luottamus ei luonnollisesti johda hyvään yhteistoimintaan ihmisten välillä. (Juuti 2016, 37 - 38.) Usein esimiehen on helpompi oppia luottamaan johdettaviinsa kuin johdettavien esimieheensä. Esimiehen on hyvä muistaa, etenkin yhteistyön alkaessa, että johdettavilla luottamuksen muodostaminen on pidempi prosessi. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 44.)

Luottamus rakentuu ja kehittyy parhaiten yhteisissä kohtaamisissa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat riittävä keskenäinen vuorovaikutus sekä säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset. Myös yhteisillä kokemuksilla on suuri merkitys luottamuksen rakentumiseen vastavuoroisuuden sekä erimerkillisyyden lisäksi. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 17, 41.) Esimiehen voi olla vaikea saavuttaa luottamukselliset suhteet jokaiseen työyhteisön jäseneseen monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa tämän päivän työympäristössä. Esimies joutuu tarkastelemaan asioita eri tahojen ja monien näkökulmien kesken. Esimies ei välttämättä huomaa eri tahojen ristiriitaisia odotuksia, jos hän on jäänyt liian kauaksi työyhteisön todellisuudesta tai jos hänellä ei ole riittävästi tartuntapintaa muiden kokemuksiin. On tärkeää, että esimies elää siinä todellisuudessa, jossa työyhteisö elää. Näin ollen hän voi käynnistää toimenpiteitä, joiden avulla työyhteisön jäsenet tuottavat uusia ratkaisuvaihtoehtoja, joiden avulla voidaan puolestaan saavuttaa onnistuneita toimintoja. (Juuti 2016, 37 - 38.) Tiedottamatta jättäminen koetaan valheelliseksi toiminnaksi ja sen vuoksi on tärkeää, että esimiehet tiedottavat sekä myönteisistä että kielteisistä muutoksista ajoissa, jotta luottamusta voidaan ylläpitää ja kehittää. Totuudessa pysyminen on tärkeää, sillä pienikin valhe on riski luottamuksen rakentumiselle. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 55.)

Juuti (2016, 38 – 41) toteaa, että luottamus ei synny helposti. Esimiehen on toimittava oikeudenmukaisesti, esimerkillisesti sekä pyrittävä hyvyyteen, mikäli aikoo saavuttaa luottamusta. Hänen on ansaittava luottamus. Hänen on käytävä avointa dialogia vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa. Esimies joutuukin työstämään omia arvojaan sekä vastuualueensa perustehtävää, jotta hän voi pohjata sitä hyvää asiaa, minkä vuoksi hän työskentelee, koska johtajuus sekä organisoituminen perustuvat hyvyyden tavoitteluun. Esimiestyössä hyvyyden tavoittelun täytyy olla läsnä kaikessa, mitä esimies tekee. Esimies voi näyttää hyvyyttään esimerkiksi avuliaisuutena, reiluutena, ystävällisyytenä, hyvätahoisuutena tai lämminhenkisyytenä. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 49) kuvaavat, että hyvätahtoisuudessa esimies ei toimi vain oman edun näkökulmasta itsensä hyväksi, vaan hän pysyy huomioimaan organisaation sekä toisen osapuolen edun. Hyvätahtoinen henkilö välittää aidosti ihmistä, joiden kanssa hän työskentelee, eikä pidä ihmisiä vain pelinappuloina. Hyvätahtoista luottamusta syntyy ainostaan, mikäli osapuolilla on yksimieliset periaatteet oikeudenmukaisuudesta.

Esimies asema tarjoaa esimiehelle monia houkutuksia, joiden torjuminen on ensiarvoisen tärkeä, mikäli esimies haluaa pysyä hyvänä johtajana. Omaan paremmuuteen, ahneuteen, kateuteen tai seksuaalisuuteen liittyvät impulssit on kyettävä hillitsemään. Esimies ei voi toimia pakottaen, alistaen, nöyryyttäen tai liian itsekeskeisesti, mikäli aikoo saavuttaa luottamuksen. Luottamuksen rakentamiseen ei myöskään sovi mielistelyn, silmänpälvonnan tai esimieskultin rakentaminen. Rohkea esimies uskaltaa valita eettisimmän ja oikeudenmukaisimman vaihtoehdon kaikkien osapuolten kannalta kunkin tilanteeseen. (Juuti 2016, 38 - 39.) Esimiehen on uskallettava kantaa vastuunsa. Hänen on uskallettava kertoa myös ikävät päätökset rehellisesti johdettavilleen, eikä piiloutua toisten selän taakse ja vedota ylhäältä tulleisiin käskyihin. Pienet valkoiset valheet yleensä paljastuvat. Rehellisyys suhteessa tarkoittaa sitä, että toiseen luottava henkilö voi olla huoletta, sillä molemmat osapuolet noudattavat yhteisesti ymmärrettyjä periaatteita. Myös aikaisempien toimien johdonmukaisuus, uskottava tieto luotetusta sekä hänen yhdenmukainen toimintansa sekä tekojen että sanojen suhteen vaikuttaa henkilön rehellisyyden arviointiin. Suorasekäinen johtaja on luotettava. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 50.) Luotettavuus esimiestyössä tarkoittaa sitä, että esimies toimii avoimesti, vilpittömästi sekä johdonmukaisesti ja että ihmiset voivat luottaa siihen, etteivät teot tai mielipiteet muutu sitä mukaan, kenen kanssa esimies on tekemisissä (Surakka, Laine 2013, 21).

Ropo ym. (2005, 32) kuvaavat, että jaetussa johtajuudessa kontrollointi perustuu luottamukseen. Ihmisiä kontrolloidaan luottamuksen lisäksi arvostuksen avulla. Juutin (2016, 42 – 43) mukaan ihmisten välinen arvostus toisiaan kohtaan syvenee, mikäli henkilöt luottavat toisiinsa ja keskustelevat keskenään avoimesti. Avoimuus ja luottamus liittyvätkin kiinteästi toisiinsa. Luottamus heijastuu ihmissuhteiden lisäksi ilmapiiriin. Mikäli ihmiset luottavat esimieheen, luottavat he myös organisaatioon. Esimiehen työ on haastavaa, sillä hän joutuu tasapainoilemaan monien eri tahojen esittämien vaatimusten välillä. Monien ristikkäisten vaatimusten välillä voikin olla vaikea luoda luottamuksellisia suhteita jokaiseen. Koska esimies edustaa vastuualueensa ihmisten lisäksi organisaatiota ja kun hän teettää asiakkaiden toivomia tuotteita tai palveluita muilla ihmisillä, joutuu hän työssään monien vaikeidenkin valintojen ja päätösten eteen. Tämän lisäksi hänen on otettava työssään huomioon myös omat kollegat, toiset esimiehet. Esimies voikin omaksua monia erilaisia rooleja työssään kuten myöntäijän tai seurailijan roolin. Hän voi olla myös sillanrakentaja tai kompromissintekijä. Joku voi luisua jopa kieroilun tielle. Esimies joutuu hakemaan omaa esimiesrooliaan toimiessaan eri tahojen odotusten välittäjänä.

Juutin (2016, 44) mukaan esimiehen toimenpiteet vaikuttavat siihen millainen psykologinen sopimus syntyy organisaation sekä yksittäisen työntekijän välille. Psykologinen sopimus muuttuu ajan kuluessa henkilön vanhetessa tai työtehtävien muuttuessa. Nuorempi henkilö kokee asiat eri tavoin kuin vanhempi henkilö, koska henkilö kypsyy iän myötä. Ihanteellisinta on, mikäli sopimus on tasapainossa siten, että henkilö sekä organisaatio kokevat hyötyvänsä heidän välisestä suhteestaan. Esimiehen on oltava tietoinen kunkin henkilön ja organisaation välisestä psykologisesta sopimuksesta sekä tähän liittyvän tasapainon muutoksesta, koska kukin henkilö tulkitsee esimiehen toimenpiteitä oman sopimuksensa avulla. Mikäli sopimus ajautuu epätasapainoon, kokee henkilö, että häntä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti. Sydänmaanlakka (2012, 169) toteaa, että tämän päivän psykologinen työ-

sopimus perustuu osaamiselle, jolloin työntekijä olettaa työnantajan panostavan hänen osaamisensa kehittämiseen pidemmällä tähtäimellä, jonka vastapalveluksena hän sitoutuu ja on lojaali työnantajansa kohtaan.

Juuti (2016, 44 -45) toteaa, että oikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa luottamukseen. Oikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa siihen, millainen ilmapiiri työyhteisöön syntyy. Esimiehen oikeudenmukainen kohtelu viestii arvostuksesta. Jos esimies toimii epäreilusti ja itsekkäästi, menettävät ihmiset luottamuksensa häneen. Esimiehen toimiessa epäreilusti, olisikin organisaation puututtava asiaan, sillä muutoin ihmiset menettävät luottamuksensa koko organisaatioon. Esimiehen toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi, mikäli jokaista samassa tilanteessa olevaa ihmistä kohdellaan samalla tavalla. Tähän liittyy myös henkilön oma tulkinta siitä, pyrkiikö esimies auttamaan häntä ja luomaan suotuisan suhteen organisaatioon. Esimiehen puolueettomuus, motiivien epäitsekkyys sekä vuorovaikutus vaikuttavat henkilön kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta.

Yksiöiden välisten erojen huomioon ottaminen on oikeudenmukaista kohtelua. Toisen ihmisen kohtaamisessa tulisikin tavoitella todellista ymmärtämistä, siten, että on valmis kohtaamaan asioita sekä toisen näkökulmasta että omasta näkökulmasta. Ymmärtämisessä ei kuitenkaan ole kyse siitä, että kaikki pitäisi hyväksyä. Yksilöiden erilaisuus herättää pelkoa, epäluuloisuutta sekä epävarmuutta ja sen hyväksyminen on haasteellista. Kuitenkin yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksyminen, sillä erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä rakennetaan. Yksiöiden erilaisuuden mukana seuraa ajatusten ristiriitoja ja kyseenalaistamista, jotka parhaimmillaan luovat energiaa, luovuutta, terveyttä sekä kriittisyyttä. Mikäli yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, voi se aikaansaada ei-toivottavia ilmiöitä kuten kiusaamista, kateutta tai kuppikuntaisuutta. Hyvä työyhteisö auttaa jokais-ta sen jäsentä toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. (Manka 2011, 130 - 131, 116.)

#### 4.3.2 Asioiden johtaminen

Asioiden johtaminen näyttää kiinnostavan monia esimiehiä. Heidän mukaansa esimiestyö koostuu asioiden hoitamisesta, eikä ihmisten johtamisesta. Heidän pitäisi kuitenkin muistaa, että esimiestyöstä tulee johtamista, vasta sen jälkeen, kun esimies on saanut muut mukaansa toimintaan. Esimiesten pitäisi muistaa, että ihmiset tekevät asiat ja että ilman ihmisiä ei synny tuloksia. Hyviä tuloksia syntyy kun johtaminen on jaettava. Suurin osa esimiehiehistä luulee käyttävänsä ihmiskeskeisiä johtamismenetelmiä työssään kuin he todellisuudessa käyttävät. (Juuti 2016, 48.)

Juutin (2016, 49 – 50) mukaan asiakeskeisten esimiesten keskittyessä päämäärähakuiseen toimintaan, he eivät kohoa muiden silmissä vastualueen toimintoja edustaviksi symbolisiksi hahmoiksi. Esimies ei voi siirtää työyhteisöä yhdistävää symbolista roolia kenellekään toiselle. Jos esimies siirtää liiallisen päämäärähakuisuutensa sekä johtajan asemansa tarpeettoman suureksi osaksi omaa persoonaansa, voi hänestä tulla narsistisesti vinoutunut ihminen. Narsistisen ihmisen kylmä suhtautuminen tuhoaa työyhteisön hengen. Narsistinen esimies käyttää muita hyväkseen esineen kaltaisina objekteina, jotta voi toteuttaa omia pyrkimyksiään.



Juuti (2016, 51) toteaa, että mikäli esimiehen johtamisesta puuttuu selkeä päämäärähakuinen toiminta, voi esimies olla liian kiltti, joka ei osaa teettää töitä muilla ihmisillä. Tällainen ihminen ei välttämättä ole edes itse halunnut esimiesrooliin, vaan hänet on siirretty siihen esimerkiksi asiantuntijan roolista. Syynä voi olla myös, ettei esimies ole kyennyt ilmaisemaan päämääriä riittävän selkeästi. Päämäärähakuisen toiminnan kehittäminen on kuitenkin helppoa verrattuna moneen muuhun johtamiseen liittyvään kehittämiseen. Se vaatii asioiden selkeyttämistä sekä mitattavuutta. Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, 83) mukaan työntekijät arvostavat esimiehiä, jotka osaavat tehdä päätöksiä, jotka liittyvät työn edistämiseen sekä hyviin toimintatapoihin, vaikkakin päätökset eivät miellyttäisi kaikkiä työyhteisön jäseniä. Esimiehen tulee tehdä vastuullisesti päätöksiä, ja hän tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseen liittyvään päätöksentekoon avukseen tiimiläisten kyvykkyyttä.

Nykyisin organisaation tulokset riippuvat siitä, millaisia osajia ne kykenevät palkkaamaan, sekä siitä, miten taitavasti ne pystyvät hyödyntämään työntekijöidensä osaamista. Peruslähtökohta on, että hyvän johtajan on asiaosaajan ohella oltava myös hyvä motivoija sekä valmentaja alaisilleen. (Kasvio 2014, 12.) Mikäli johdon luomia päämääriä sekä tavoitteita ei saateta työntekijöiden päämääräksi, ei niillä ole mitään merkitystä. (Juuti 2013, 77). Päämäärähakuisen toiminnan kehittämiseen vaaditaan suunnitelmallista työskentelyä, jossa määritellään nykytila. Sen jälkeen asetetaan tavoitteet ja tehdään toimintasuunnitelma. Tämän jälkeen määritellään mittarit, jonka jälkeen toimitaan sekä arvioidaan, kuinka tavoitteet on saavutettu. (Juuti 2016, 51 - 52.)

Tutkijoiden mukaan asioiden johtamisen kehittämisessä ei riitä enää suunnitelmallinen työskentely, koska ympäristö muuttuu yhä yllätyksellisemmäksi ja maailma monimutkaistuu. Kun suunnitelmallinen työskentely ei riitä asioiden johtamisen tehostamiseen, avaa kompleksisuusajattelu uusia ratkaisuja. Kompleksisuusajattelussa asiat nähdään yhteen kietoutuneina ja siinä painotetaan ihmisten itseohjautuvuutta. Tässä ajattelutavassa etsitään sekä organisoituneen toiminnan että itseohjautuvan toiminnan välistä sopivaa tilaa, jota kutsutaan etulyöntiasemaksi. Sopiva tasapaino löytyy esimiehen toimenpiteiden avulla. Mikäli organisoituminen on liian järjestelmällistä, olisi esimiehen suunnattava johtamista luovempaan suuntaan. Liiallisen kaaottisen organisoitumisen ollessa kyseessä, olisi esimiehen suunnattava johtamista järjestellisempään suuntaan. Järjestyksen ja kaaoksen tasapainoittamisen lisäksi esimies voi työstää yksilöllisyyden sekä yhteisöllisyyden välistä tasapainoa. Tai hän voi tasapainottaa menneen, nykyisen ja tulevan toiminnan arvostamista. (Juuti 2016, 56 - 58.)

#### 4.3.3 Ihmisten johtaminen

Järvisen (2011, 58) mukaan ihmisten johtamisessa ei riitä vain järkeen vetoaminen, sillä henkilöstö tulkitsee erilaisista sanattomista viesteistä, miten esitettyihin asioihin pitää suhtautua ja kuinka toisissaan nämä asiat pitää ottaa. Ihmisten johtamisessa pitää vaikuttaa ihmisten irrationaaliseen puoleen, kuten tunteisiin, mielikuviin sekä asenteisiin. Juuti (2016, 60 – 61) kuvaa, että johtamisessa esimies on saanut vastuualueensa ihmisten työskentelemään yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi. Parhaimmillaan johtaminen on, kun samoja päämääriä tavoitellaan yhdessä asiakkaiden, henkilöstön sekä muiden sidosryhmien edustajien kanssa. Esimiestyöstä ei synny johtamista helposti. Moni esimies kuvittelee johtavansa, vaikka henkilöstö ei seuraa häntä vapaaehtoisesti. Ihmisten joh-

taminen on vaikeaa. Se on paljon vaikeampaa kuin asioiden johtaminen, koska esimies ei voi tietää, mitä toisen henkilön mielessä liikkuu, mikäli kyseisen henkilön kesken ei voi käydä avointa ja rehellistä keskustelua. Esimiehen kesken monikaan ei puhu aidosti, koska esimies voi vaikuttaa heidän asemaansa, palkkaansa ja uraansa, eivätkä he täten uskalla vastustaa esimiestä.

Ihmisten johtamisessa liikutaan psyykkisellä ja sosiaalisella tasolla. Psyykkisellä tasolla, mielen sisällä, liikutaan mielikuvien sekä tunteiden maailmassa. Sosiaalisella tasolla liikutaan ihmisten välisten suhteiden sekä kulttuurin maailmassa. Näiden kahden maailman yhteenkietoutuminen sekoittaa asioiden johtamisen lineaarisen maailman. Talouden sekä tekniikan tason logiikka onkin hyvin erilaista verrattuna sosiaalisen ja psyykkisen tason logiikkaan. Ihmisten johtamiseen liittyy monia psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Siihen vaikuttavat mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmisuhteet sekä kulttuuri. (Juuti 2016, 61.) Johtaminen edellyttää kykyä ymmärtää ihmisiä sekä kykyä löytää yhdistäviä tekijöitä eri ihmisten sisältä. Kun johto ymmärtää sen, ettei se omista ihmisiä, vaan tarvitsee heitä, tavoitteet asetetaan eri tavalla ihmisten ehdoilla. Organisaation arvo ja kohtalo ovat henkilöstön harteilla. (Peltola 2011, 60 - 61.) Ihmisten sitoutuminen on johtamisessa tärkeää, sillä entistä useimmilla toimialoilla menestyminen perustuu henkilöstön asiantuntijuuteen, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Sitoutumista luodaan osallistamalla ihmisiä oman asiantuntijuuden rakentamiseen. Asiantuntijat kehittävät organisaation liiketoimintaa oman osaamisensa kautta ja täten osallistuvat oman toimintansa johtamiseen. (Ropo ym. 2005, 22 -23.) Esimiehen tulisi hankkia itseään parempia osaajia sekä luottaa heihin, sillä tällaisista ihmisistä voi kehittyä korkeatasoinen ryhmä. Esimiehen tulisi myös luoda jokaiseen johdettavaansa sekä heidän muodostamaan ryhmään hyvät vuorovaikutussuhteet. (Juuti 2013, 71, 164.)

Ropo ym. (2005, 21) toteavat, että jaetulla johtajuudella pyritään paitsi ihmisten hyvinvointiin, myös taloudelliseen menestykseen. Peltola (2011, 34 – 36) kuvaa, että mikäli organisaatiossa työt suunnitellaan ihminen edellä, saadaan aikaan parempia tehoja sekä tuloksia, koska ihmiset saavat lopulta päättää, kuinka paljon he ovat valmiita antamaan itsestään organisaation käyttöön. Kun ihmisiä innostetaan, saadaan aikaan tehoja. Pakottamalla saadaan aikaan vain tekoja. Työtehtäviä tulisi räätälöidä siten, että jokainen pääsisi käyttämään kykyjään töissä. Mikäli työsuoritukset on suunniteltu yksityiskohtia myöten ja ihmisen tehtäväksi jää vain työn mekaaninen toteuttaminen, on vaarana, että ihmiset käyttävät työssään vain murto-osan osaamisestaan. Ihmisen hermosto on tehty työntekemistä varten, mutta työstä tulee turhauttavaa silloin, mikäli tavoitteet vain syötetään ihmisen päähän, eikä ihminen sisäistä niiden tarkoitusta. Myös palautteen saamattomuus turhauttaa, koska ihminen ei tiedä mitä häneltä odotetaan ja miten hän selviytyy työstään. Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, 92 – 93, 103, 111) mukaan palaute on tehokas kehittymisen väline. Positiivisen palautteen antaminen lisää myönteisyyden sekä turvallisuuden tunnetta, siksi positiivista palautetta tulee antaa kolme kertaa enemmän mitä kriittistä palautetta. Myönteistä yhteistyötä ja ilmapiiriä voidaan vahvistaa palautteen avulla, samoin kuin oppimista. Palautetta pyytävä esimies on rohkea ja hänellä on itsetuottamusta sekä halua oppia uutta. Todennäköisesti tällainen esimies omaa valmentavan johtamisotteen. Esimies voi omalla toiminnallaan luoda palautteen antamisesta luonnollisen toimintatavan työyhteisössä, mikäli hän toimii esimerkkinä ja pyytää palautetta. Turvattomassa työyhteisössä palautteen antamiseen suhtaudutaan välinpitämättömästi. Kaikki tarvitsevat palautetta kehittyäkseen

ja innostuakseen, sekä esimiehet että työntekijät. Jatkuvan muutoksen keskellä on oleellista, että organisaatiossa on hyvä ja toimiva palautekulttuuri, sillä korjaava ja myönteinen palaute rakentavat luottamusta yhdessä tekemiseen.

Ihmisiä voi saada tekemään jotakin pakottamalla tai palkitsemalla, kuitenkin ihmeitä ei synny ilman ihmisen sisäsyntyistä halua heittäytyä tilanteeseen, koska ihminen on sisältä syttyvä olento, joka asettaa itselleen huikkeimmat tavoitteet. Sisäsyntyisen roihun sytyttäminen on johtajan vaikea tehtävä. Johtaja voi edesauttaa roihun syttymistä luomalla otolliset olosuhteet. Ratkaisevan askelen tekee kuitenkin henkilö itse. Vaikeuksien edessä voi parhaiten huomata eron ulkoa annetun ja sisäistetyn tavoitteen välillä, jolloin toisen asettamaa tavoitetta toteuttava antaa periksi, kun taas omaa unelmaansa jahtaava jatkaa matkaansa. (Peltola 2001, 19, 59 - 60.) Työyhteisössä innostus on tärkeää, sillä ilman innostusta, työ ei ole tuloksellista ja siitä kärsii koko työyhteisö. Onkin välttämätöntä, että valmentava esimies osaa innostua sekä innostaa. Kehuminen, postiiivisuus sekä kannustus luovat innostusta. Yksilö kokee olevansa merkityksellinen, mikäli häntä kohtaan ollaan uteliaita ja häneltä kysytään. Esimiehen oma suhtautuminen vaikuttaa innostukseen ja hänen on hyvä löytää oikeat kanavat kullekin yksilölle, esimerkiksi kuuntelemalla toisen tavoitteita ja tarjoamalla hänelle sopivia tehtäviä. Esimiehen oma innostus tarttuu, eikä esimiehen tarvitse olla vitsiniekka, vaan riittää kun hän on oma itsensä ja uskoo asiaansa. Mikäli työilmapiiri on myönteinen sekä kannustava, se innostaa. Onnistumisista on syytä iloita, sillä huomion kiinnittyessä onnistumisiin sekä positiiviseen palautteeseen, lisääntyy kyvykkyys. (Ristikangas ja Grunbaum (2014, 63 - 64.) Esimiehen on kuitenkin löydettävä kultainen keskitie innostumiseen, sillä liiallisesti innostunut esimies voi tuntua lannistavalta, jolloin työntekijöistä voi tuntua etteivät he voi hengittää. (Nissinen ym. 2015, 61).

Juuti (2016, 62 – 63) kuvaa, että ihmiset elävät ainutkertaisessa maailmassa. Ihmisten aiemmat kokemukset vaikuttavat sekä nykyisyyteen että tulevaisuuteen. Jokaisen ihmisen oma elämämaailma muodostuu hänen aiempien kokemusten yhdistelmästä. Ihmiset tulkitsevat samatkin tapahtuvat eri tavoin, sillä he ovat historiallisia ja kulttuurisia olentoja, jotka rakentavat maailmansa näiden edellä mainittujen tekijöiden lisäksi omiin kokemuksiin. Järjen logiikassa jokin vastaus kysymykseen on totta, jokin on väärä. Sitä vastoin tunteiden ja kokemusten logiikassa kaikki kokemukset ovat totta. Näin ollen ei voida tulkita, kenen ihmisen näkökulmat ovat parempia kuin toisen. Oikeaa lähestymistapaa etsiessämme, joudumme esittämään erilaisia argumentteja. Ihmisten johtaminen nojaa argumenttien varassa olevaan suostutteluun sekä vaikuttamiseen. Ihmisten johtamista vaikeuttaa ihmisten välisten näkökulmien moninaisuus. Myös johdon ja työntekijöiden näkökulmat voivat poiketa toisistaan. Tämän lisäksi sosiaaliset tekijät aiheuttavat haasteita.

Ihmisten johtamisessa esimiehen tulisi pyrkiä saamaan asioita aikaan ihmisten kanssa. Hyväksi ihmisten johtajaksi voi kehittyä vain nöyrästi ihmisenä elävä esimies. Esimiestyö on ihmisenä kasvamista. Näin ollen esimiehen tulisi kehittää itseään ihmisenä. Hänen omat tunteensa ovat esimiehenä kasvamiseen parhaat työkalut. Mikäli esimies osaa asettua toisen henkilön asemaan, voi hän vaikuttaa kyseiseen henkilöön. Empatia taitoa voi kehittää. (Juuti 2016, 63.) Itsereflektoinniksi kutsutaan omien kokemusten tutkimista ja tarkkaavuuden suuntaamista itseän. Oman toiminnan havainnointi, tarkasteleminen ja puntarointi ovat reflektistä toimintaa. Reflektoinnissa siirrytään kokijan asemasta

tarkkailijan asemaan, ikään kuin katsotaan omaa toimintaa peilistä. Itsereflektoinnin tarkoituksena on tulla tietoiseksi niistä ilmiöistä, joita itsessä tapahtuu sekä tutkia niitä kokemuksia joissa on osallisenä. Tähän tarvitaan tietoista rauhoittumista ja pysähtymistä omien ajatusten äärellä. Tietoisien tarkastelun avulla nähdään ja oivalletaan, mitä ajatuksia mielessä liikkuu sekä mikä vaikutus niillä on tunteisiin ja toimintaan. Tietoisuusajattelu aktivoi aivoalueita, joita ovat yhteydessä empatiaan sekä kykyyn havainnoida omien psyykkisten tilojen lisäksi toisen ihmisen psyykkisiä tiloja. (Manka 2011, 168 - 169.)

Mikäli esimies haluaa kehittää omaa empatia taitoaan, pitää hänen osata tarkastella omia tunteitaan, koska tunteet liittyvät kaikkeen ja ne ovat mukana kaikessa toiminnassa. Esimiehet eivät välttämättä osaa erottaa tunteita ja ajatuksia toisistaan, koska kulttuurissamme painotetaan ajattelua ja tunteita pidetään häiriötoiminnallisina tekijöinä. Kuitenkin tunteiden havainnointi auttaa ihmistä kehittämään suorituskykyään. Tunteet voivat olla kielteisiä tai myönteisiä ja ne liittyvät ajatteluun. Tunteet rakentavat ajattelun kanssa uskomuksemme perustan. Ihmisten uskomukset liittyvät toisiinsa. Tästä muodostuu uskomusjärjestelmä, jota kutsutaan maailmankuvaksi. (Juuti 2016, 63 - 64.)

Juuti (2016, 64) kuvaa, että maailmankuva voi olla kiinteä tai kasvuhakuinen. Ihmiset, jotka ovat omaksuneet kiinteän maailmankuvan, kokevat elämän olevan sarja kokeita, jossa ihmisten on näytettävä älykkyys ja kyvykkyys. Nämä ihmiset ajattelevat, että ihmisellä on synnynnäiset kyvyt ja tietty älykkyys. Ihmiset, jotka ovat omaksuneet kasvuhakuisen maailmankuvan ajattelevat, että elämä on mahdollisuus kasvaa. Heidän mukaansa älykkyyttä ja muita taitoja voidaan kehittää. Suurten haasteiden edessä kehitytään vielä enemmän. Tukiaisen (2016, 361) mukaan pysyvyyden malli (fixed mindset) sekä kasvun malli (growth mindset) määrittelevät millaiseksi ihmisen elämä muodostuu. Mikäli ihminen uskoo voivansa kehittyä, on hän motivoituneempi kehittämään itseään kuin henkilö, joka ei usko voivansa kehittyä.

Kiinteän maailmankuvan omaksuneet esimiehet uskovat, että jotkut ihmiset ovat parempia kuin toiset. On olemassa neroja ja keskinkertaisuuksia. Kiinteän maailmankuvan omaksuneet esimiehet pitävät ajattelua merkittävämpänä kuin tunteita. Näin ollen he välttävät vaikeita haasteita, koska pelkäävät näyttävänsä tyhmiltä ja epäpäteviltä muiden edessä, mikäli epäonnistuvat niissä. Koska he eivät kestä epäonnistumisia, he suhtautuvat kielteisesti saamaansa palautteeseen. Kiinteän maailmankuvan omaksuneet henkilöt voivat tuottaa ajattelu- ja toimintatavoillaan huomaamatta sankarijohtamista. (Juuti 2016, 64 - 65.)

Juutin (2016, 64 – 65) mukaan kasvuhakuisen maailmankuvan omaksuneet esimiehet uskovat ihmisten kykyihin sekä kehittymismahdollisuuksiin. He keskittyvät itsensä, henkilöstön sekä organisaation kehittämiseen. Ongelmat he näkevät oppimismahdollisuutena, eivätkä he eivät pelkää virheitä, sillä virheet ovat vain palaute siitä, ettei kussakin tilanteessa kokeiltu toimintatapa saavuttanut hyviä tuloksia. He suhtautuvat saamaansa palautteeseen myönteisesti, sillä he ymmärtävät palautteen kehittävän. Kasvuhakuisen maailmankuvan omaksuneet henkilöt pyrkivät tuottamaan ajattelu- ja toimintatavoillaan jaettava johtajuutta, jossa jokaisen taidot otetaan parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. Ihmisten johtamisessa kasvuhakuisen maailmankuvan omaksuminen on tärkeää, siksi,

että kaikki esimiestyössä kohdatut haasteet voidaan nähdä kehittymisen mahdollisuutena. Lisäksi kaikki voidaan ottaa mukaan ongelmia ratkaisemaan ja näin ollen tulevaisuutta voidaan rakentaa yhdessä. Ropo ym. (2005, 31) kuvaavat, että jaettu johtajuus on ihmisen kokoista, epätäydellisyyden, epätietoisuuden sekä moniäänisyyden kanssa elämistä, jossa asioita tehdään yhdessä ja toisten ideoille sekä osaamiselle annetaan tilaa.

Koska esimiehen johtamistavalla on vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, voi hän parhaiten vaikuttaa siihen muuttamalla omaa johtamistapaansa. Esimies tarvitsee vastuualueensa ihmisiä, jotta asetetut tulokset saavutetaan. Hänen on saatava vastuualueensa ihmiset mukaansa toteuttamaan yhteisiä päämääriä. Hänen on nähtävä vastuualueen yksilöt sekä hänelle että organisaatiolle tärkeinä henkilöinä, joiden toimintaa hänen on autettava. Hänen on tunnettava työskentelyä mahdollisesti haittaavat tekijät. Jos esimies ei keskustele jatkuvasti vastuualueensa henkilöiden kanssa heidän työstään, ei hän voi tietää työskentelyä estäviä tekijöitä. Stressi ja käsittelemättömät tunnetilat voivat yhtä lailla haitata työskentelyä kuin aikapaine tai resurssien vähyys. (Juuti 2016, 65 - 67.) Jaettu johtajuus vähentää pelkoa, sillä se madaltaa organisaatioiden hierarkioita, johon liitetään valta- ja kontrollisuhteet. (Ropo ym. 2005, 97).

Juuti (2016, 68) toteaa, että työntekijät tietävät parhaiten omassa työssään, miten työ tulisi tehdä ja miten jokaisen työssä esiintyvät vaikeudet voitetaan, sillä he ovat oman työnsä asiantuntijoita. Osaavat sekä motivoituneet ihmiset tarvitsevat arvostavaa johtamista. Esimiehen kuuluu olla johdonmukainen, tasapuolinen sekä rehellinen. Lisäksi hänen täytyy puhua avoimesti asioista kaikille ja ottaa kaikki työyhteisön jäsenet mukaan toimintaa kehittämään. Ihmisten argumentteja täytyy kuunnella ja heidän tekemiä ehdotuksia kannattaa kokeilla. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 31) toteavat, että palvelevan johtajan on kuunneltava, miten ihmiset määrittelevät sekä ilmaisevat omia tarpeitaan. Johtajan tulee toimia näiden mukaisesti. Ropo ym. (2005, 19, 32) toteavat, että jaettu johtajuus on läsnäoloa, ei niskaan hengittämistä ja siinä tunnistetaan valtapelien mahdollisuudet sekä tilanteiden herkkyyks. Ihmiset otetaan mukaan yhteiseksi tekemisen prosessiin. Tietoa jaetaan parhaiten suorassa kanssakäymisessä, kun asioista puhutaan ja toisia kuunnellaan sekä ideoita kehitellään yhdessä.

Esimiehen tehtävänä on ilmaista sanallisessa muodossa se, mitä työyhteisössä on tapahtumassa. Tämän lisäksi hänen tulee suunnata ihmisten pyrkimyksiä työyhteisön tavoittelemiin päämääriin. Näin ollen esimiehen kuuluisi liikkua vastuualueensa ihmisten parissa ja kommunikoida ihmisten kanssa yksilöinä ja yhteisönä. Esimiehen toiminta luo työyhteisöön tietynlaisen ilmapiirin. Jos esimies korostaa omaa asemaansa ja viestii virallisesti, luo se virallisen ja kylmän ilmapiirin. Jos esimies korostaa samanarvoisuutta ja jutustelee epävirallisesti, luo se lämminkemisen ja epämuodollisen ilmapiirin, jossa ihmiset voivat olla omina itsenään. Moni esimies ei osaa käyttää hyödyksi ihmisten erilaisia näkökulmia. Moni ei myöskään halua omasta kannastaan poikkeavia mielipiteitä, vaan ne pyritään tukahduttamaan. Näin ollen työyhteisön ilmapiiri tulehtuu nopeasti. Hyvä työyhteisö sallii ihmisten erilaiset näkökulmat. Hyvässä työyhteisössä erilaisia näkökulmia pidetään mahdollisuuksina, joihin tartutaan ja joiden avulla voidaan löytää uudenlaisia toimintatapoja. (Juuti 2016, 70 - 71.)

#### 4.3.4 Organisaation toiminnan kehittäminen

Juuti (2016, 74) toteaa, että toiminnan kehittäminen on johtamisessa yhtä tärkeää kuin asioiden sekä ihmisten johtaminen. Johtamista olisikin kehitettävä koko ajan ennakoivasti, jotta varmistetaan työyhteisön korkeatasoinen toiminta. Kehittämistoiminnassa nykytilan kartoitus on olennainen asia, jotta onnistunutta kehittämistoimintaa voidaan lähteä toteuttamaan monin eri tavoin. Kehittäminen eroaa muutoksen johtamisesta siten, että kehittämisessä korostuu luovuus ja innovatiivisuus enemmän, kun taas muutoksen johtamisessa korostuu toiminta ja sen muuttaminen.

Erilaiset kehittämismallit eroavat toisistaan. Kehittämismalleihin kuuluu pääpiirteissään havainnointi, reflektointi, luova ideointi, suunnittelu sekä tekeminen. Laatujohtamisen ja toimintatutkimuksen kehittämismalleissa pyritään ottamaan ihmiset mukaan kehittämiseen, koska he ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. Perinteisessä kehittämisessä edetään usein asiantuntijakeskeisesti. Laatujohtamisen kehittämisen kehään kuuluu suunnittelu, tekeminen, arviointi ja korjaaminen. Jatkuvan kehittämisen kehään kuuluu suunnittelu, tekeminen, arviointi ja vakiintuminen. Toimintatutkimuksen kehä muodostuu suunnittelusta, toiminnasta, toiminnan havainnoinnista sekä reflektoinnista. (Juuti 2016, 74 - 75.)

Juutin (2016, 77) mukaan kehittämistyössä esiintyi ongelmia yleensä sen vuoksi, ettei kehittämistyötä oikeasti arvosteta. Näennäisesti esimiehet voivat puhua kehittämisestä asiakkaille tai omille esimiehilleen, mutta keskittyvät tulosten aikaansaamiseen nykyisillä menetelmillä. Toisekseen ylin johto voi käynnistää liikaa muutoksia, joilla ei ole mitään tekemistä käytännön toiminnan ja tuloksellisen työskentelyn kannalta. Kun esimiehen sekä vastualueen ihmisten resurssit uppoavat olemattomien uudistusten tekemiseen, eivätkä toiminnan kehittämiseen, voivat asiakkaat menettää uskonsa siihen, ettei organisaatio kykenee uudistumaan ja kohtaamaan heidän tarpeitaan entistä paremmin. Ongelmana voi olla myös se, etteivät esimiehet kuuntele mitä heidän vastualueen ihmiset puhuvat toiminnan kehittämisestä. Esimies ei välttämättä edes ymmärrä mistä puhutaan, vaan pitää puheita valittamisena tai pikkuseikkoina.

Salmisen (2014, 324) mukaan ihminen, joka kokee, että hänen työllään on tärkeä merkitys, on valmis ottamaan täyden vastuun oman työnsä laadusta sekä osaamisensa ja oman työnsä kehittämisestä. Hän on myös valmis ottamaan vastuun yhteistyöstä muiden kanssa. Juuti (2016, 75 – 76) toteaa, että kehittämistoiminta vaatii onnistuakseen paitsi aikaa myös ideoita sekä panostusta. Kehittämistilaisuuksissa on tärkeää puhua myös onnistumisista, sillä onnistumiset luovat uskoa kehittämistoimintaan. Kun kaikki työyhteisön jäsenet otetaan mukaan kehittämistoimintaa, saadaan enemmän ideoita ja uudenlaisia näkökulmia. Kehittämistoiminnassa on tärkeää kyetä tarkastelemaan kriittisesti työyhteisön toimintaa ulkopuolisin silmin. Reflektiivinen tarkastelu tuottaa aineistoa luovalle ideoinnille, joiden avulla saadaan esiin uudenlaisia näkökulmia. Onnistuneessa kehittämistoiminnassa uusia ideoita kokeillaan myös käytännössä. Näistä kokeiluista opitaan jatkuvasti ja toimintatapaa muutetaan onnistuneesti. Jaettu johtajuus edistää ja mahdollistaa toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Tämä perustuu siihen, että jaettu johtajuus on tehnyt jokaisesta työyhteisön jäsenestä aktiivisen sekä vastuullisen toimija.

Kehittämistoimintaa seuranneiden muutosten toteutumisessa voi ilmetä monenlaisia ongelmia. Ongelmia voi aiheutua siitä, että eri osapuolten näkemykset eroavat liikaa toisistaan, eikä muutosta voida järkevästi toteuttaa. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön kulttuurin tunnetasoinen syvärakenne on liian ohut sekä epäyhteinen. Tilanteen korjaaminen vaatii työyhteisön kulttuurin vahvistamista, johon päästään yhteisten tekemisen lisäämisen sekä symbolisen toiminnan vahvistamisen avulla. Esimies joutuu miettimään millaiset tarinat tukevat muutosta sekä millaisten riittien ja rituaalien avulla muutosta toteutetaan. Symbolista toimintaa vahvistetaan tarinoiden, riittien ja rituaalien avulla. Tarinat ohjailevat tunteita, kun taas riitit ja rituaalit kiinnittävät tunteet johonkin toimintaan. Yhteisen näkökulman löytymiseen tarvitaan aikaa. Osapuolten välillä voi olla myös luottamuspula, joka estää muutoksen toteutumista. Tällöin esimiehen tulisi lisätä osapuolten välistä luottamusta. Koska luottamuksen rakentaminen vaatii paljon aikaa, joskus on parempi lykätä muutoksen toteuttamista. (Juuti 2016, 79 - 80.)

Järvinen (2011, 44) kuvaa, että ihminen on kaksijakoinen olento, joka voi sekä vihata että rakastaa yhtä aikaa. Muutosten kohdalla tämä sisäinen ristiriita näkyy usein selvästi siten, että ihmiset haluavat yhtä aikaa sekä muutosta että muuttumattomuutta. He saattavat haluta vaihtelua sekä uusia haasteita, ja samalla he saattavat kaivata pysyvyyttä pitäen kiinni vanhoista tottumuksista. Juuti (2016, 78 – 79) toteaa, että liian monet samaan aikaan käynnissä olevat muutoshankkeet jarruttavat myös muutoksen toteutumista, koska ihmiset eivät ehdi toteuttaa niitä käytännössä. Voi tulla muutosähky, jolloin organisaation todellisuus ja organisaatioissa käyty retorinen keskustelu erkanevat toisistaan. Kun organisaation käytäntö ei ehdi pysyä johdon retoriikan mukana, erkanevat puheet. Tällöin voidaan toteuttaa vain yksi muutos kerrallaan tilanteen korjaamiseksi. Esimies joutuukin pähkäilemään, uskaltaako hän laittaa itsensä likoon toteuttaakseen käytännön toiminnan kannalta parhaan kehittämiskohteen vai lähteekö edistämään omaa uraansa muutosretoriikan pyöriteisiin toteuttamalla kaikki vaadittavat kehittämiskohteet kerralla.

Viitalan (2006, 295 – 296) mukaan muutoksissa johtajilta odotetaan, että he auttavat selkeyttämään tavoitteita, toiminnan periaatteita ja luomaan järjestystä, koska kaoottinen toiminta hämmentää ihmisiä ja heikentää koko organisaation toiminnan laatua. Muutoksissa johdettavat odottavat johtajilta kykyä saada järjestystä kaaokseen, osoittaa päämääriä, suuntaa sekä tärkeysjärjestyksiä asioille. Ihmisillä on sisäinen kaipuu tulla johdetuksi, tarve kokea turvallisuuden tunnetta ja nojata johonkin, joka sitä voisi tuottaa.

Juutin (2016, 78 – 80) mukaan hyvä keskustelu yhteys on ensiarvoisen tärkeää muutostilanteissa, sillä muutostilanteet aiheuttavat ihmisissä ahdistusta ja pelkoja. Erilaiset tunnetilat kuuluvat muutokseen ja esimiehen tulee sallia kaikki tunteet. Pelokas ihminen voi reagoida äkkiarvaamatta sekä liioitellusti muutokseen. Näin ollen esimiehen on varauduttava säilyttämään malttinsa, ettei hän menetä keskusteluyhteyttä pelokkaiden ihmisten yllättävien kommenttien sekä reaktioiden yhteydessä. Esimiehen on hyvä tiedottaa koko muutosprosessin ajan avoimesti muutoksista sekä niihin johtuneista syistä, vaikka ei ollisi mitään uutta tiedotettavaa. Ihmiset tulisi ottaa alusta alkaen mukaan suunnittelemaan muutosta. Esimies voi muodostaa muutokseen liittyvistä ongelmista kysymyksiä, jotka tuot-

tavat keskustelua. Keskustelun avulla saadaan ideoita, joita voidaan käyttää hyväksi muutosta toteuttaessa. Muutoksen toteutumisessa arvostava keskustelu on yhtä tärkeää kuin ihmisten osallistaminen muutoksen suunnitteluun sekä toteutuksen eri vaiheisiin. Arvostava keskustelu tarkoittaa sitä, että ihmisten sanomaa kuunnellaan ja siitä ollaan kiinnostuneita samalla kuin ihmisten esittämiä näkökulmia pohditaan vakavasti ja ideoita kokeillaan. Salmisen (2014, 319) mukaan muutosvastarintaan voi vaikuttaa positiivisesti avoimen keskustelun lisäksi innostamalla ja motivoimalla. Pelkoja, epävarmuutta ja huhuja on hyvä käydä läpi avoimesti sekä rehellisesti. Muutokselle on annettava aikaa. Muutoksen ymmärtämis- ja hyväksymisprosessia on johdettava aktiivisesti varmistaen, että päivittäiset tavoitteet pysyvät selkeinä sekä konkreettisina. Muutoksen tuomia uusia mahdollisuuksia on hyvä käydä läpi.

#### 4.4 Johtamisen vaiheesta jaettun johtamisen vaiheeseen

Jaetussa johtajuudessa esimies ei anna vastuutaan pois ryhmänsä hoidettavaksi. Hän ei myöskään luovuta valtaansa muille. Jaetussa johtajuudessa jokainen työyhteisön jäsen kehittää työyhteisötoimintaan niin korkeatasoiseksi, että jäsenet kykenevät saumattomaan yhteistyöhön. Jokaisen parhaista puolista käytetään työssä. Jaetussa johtajuudessa toimitaan hyvässä yhteistyössä muiden kanssa ja jokainen alkaa käyttää maksimaalisesti sekä valtaansa että asiantuntemustaan. Jokainen työyhteisön jäsen käyttää asiantuntemustaan sekä intoaan parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten päämäärien tavoitteluun sekä hyvien asiakaskokemusten aikaansaamiseen. (Juuti 2016, 16 - 17.)

Peltola (2011, 62 – 63) toteaa, että valtaa ei pidä eikä sitä voi antaa henkilölle, joka ei ymmärrä mitä vastuu tarkoittaa. Työyhteisössä ihmisillä on erilaisia vastuita. Ihmisten tulee suorittaa heille kuuluvat tehtävät kuten on sovittu. Ihmisten tulee vastata seurauksista, joita he aiheuttavat toisilleen, mikäli he jättävät tehtävänsä tekemättä tai mikäli he hoitavat tehtävänsä huonosti. Tämän lisäksi ihmiset ovat vastuussa siitä, mitä he eivät tee, vaikka voisivat tehdä. Vastuu tarkoittaa ihmisen kypsyttää ymmärtää omien tekojensa seuraukset. Vastuun kantaminen puolestaan tarkoittaa kypsyttää havaita sekä käyttää hyväkseen tilaisuuksien synnyttämiä hyviä asioita. Yhteisössä vastuun jakaminen tarkoittaa paineen jakamista siten, ettei kukaan tuuperru oman taakkansa alle, vaan jokainen ottaa oman osansa lisäksi vastuuta siten, että tukee toisia heidän taakkansa kantamisessa.

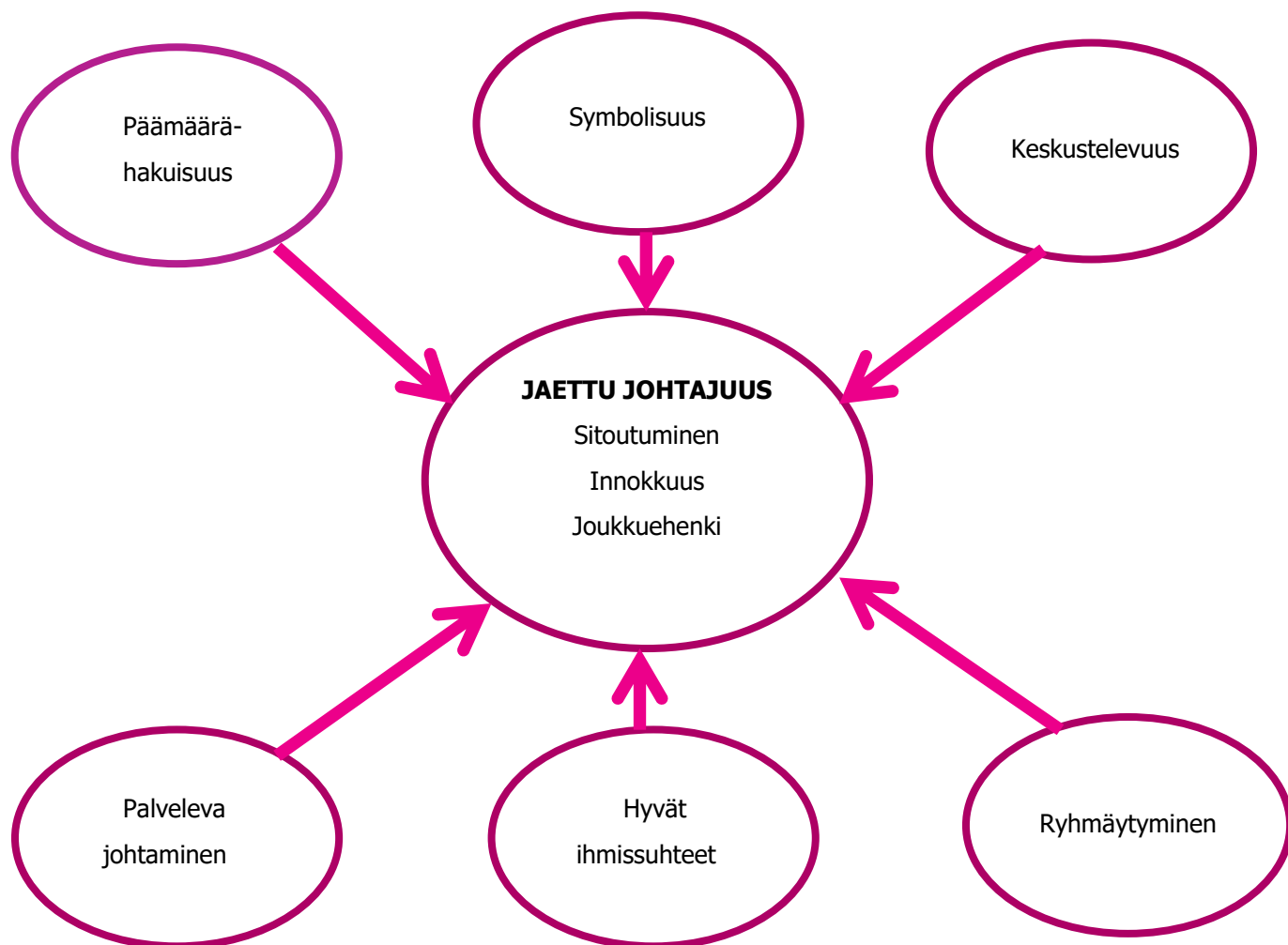
Tie jaettuun johtajuuteen on haastava. Juutin (2016, 17) mukaan jaetun johtajuuden tason saavuttaminen on vaikea, sillä se edellyttää esimiehiltä ja ryhmän jäseniltä paljon. Työyhteisössä jokaisen on oltava sekä työhönsä että organisaatioon sitoutuneita ja heidän on jatkuvasti opeteltava työhönsä liittyviä asioita sekä käytettävä luovuuttaan ongelmien ratkaisemiseksi. Jokaisen on osattava arvostaa toisten asiantuntemusta ja näkemyksiä. Ropo (2005, 159) toteavat, että joustava organisaatio, kyky ja halu elää erilaisten jännitteiden kanssa, ristiriitojen hyväksyminen ja salliminen sekä johtamiseen liittyvien erilaisten arvojen tunnistaminen, ovat edellytyksenä jaetun johtajuuden syntymiseen.

Mielonen (2011, 59) peilaa väitöskirjassaan Carson ym. kuvaukseen, että jaetussa johtajuudessa edellytetään sisäisen ilmapiirin koostuvan kolmesta ominaisuudesta: keskustelusta, sosiaalisesta tu-



esta ja yhteisestä tarkoituksesta. Nämä ominaisuudet luovat viitekehyyksen, joka kannustaa yhteisön jäseniä tarjoamaan johtajuutta ja luottamaan toisten työntekijöiden johtajuuteen. Mielosen (2011, 59 – 61) mukaan työyhteisön jäsenet pyrkivät yhteiseen päämäärään ja heillä on yhteinen ymmärrys tavoitteista. Työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan henkisesti rohkaisten ja huomioiden sekä yksilön että ryhmän saavutukset. Täten työyhteisön jäsenet tuntevat, että heidän työpanostaan arvostetaan. Vuorovaikutus työntekijöiden välillä lisääntyy keskustelun avulla ja se lisää sitoutumista. Aira (2012, 20) toteaa, että vuorovaikutus on ihmisten sosiaalista käyttäytymistä, jolle on tyypillistä viestien lähettäminen, vastaanottaminen ja vaihtaminen. Tähän kuuluu myös tulkinta kuten merkityksen luominen, ajatusten jakaminen sekä vaihtaminen ja neuvottelu. Vuorovaikutus on mainittu erityisesti liikkeenjohdon sekä tiimityön tutkimuksissa yhtenä osa-alueena onnistuneeseen yhteistyöhön.

#### Jaetun johtajuuden osa-alueet



KUVA 5. Jaetun johtajuuden osa-alueet. (Juuti 2016, 83.)

Juuti (2016, 18 – 19) kuvaa, että jaettu johtajuus rakentuu erilaisuuden arvostamisen sekä ihmisten keskenäisen kunnioittamisen varaan. Ihmisten on uskallettava tulla ulos tehtäväjaon mukaisesta kuorestaan. Heidän on kohdattava toisensa ihmisinä. On osattava hyväksyä omat puutteet ja on uskallettava työstää omaa haavoittuvuutta. Tällaiset ihmiset voivat kehittää yhteisön, jossa opitaan jatkuvasti toisilta ja jossa valtaa sekä asiantuntemusta voidaan joustavasti jakaa. Peltola (2011, 272) toteaa, että hyvä johtaja ei tuputa omia oletuksia toisille, vaan antaa ihmisille riittävästi tilaa toimia. Hyvä johtaja haluaa tutustua ihmisten ajatteluun ja hän antaa kunkin loistaa omalla tyyliään.

Juutin (2016, 18) mukaan vallan sekä asiantuntemuksen aito jakaminen voi jäädä vain haaveeksi, mikäli näiden välille ei löydy tasapaino. Liika vallanottaminen kuin myös liika vetäytyminen aiheuttavat ongelmia. Myös paremmuuden korostaminen, tiedoilla tai taidoilla, aiheuttavat vaikeuksia. Vaikeuksia voi syntyä yhtä lailla ihmisten, osastojen kuin yksiköiden välille. Jaettu johtajuus voikin rاپautua valtaan ja paremmuuteen liittyvien yksilöllisten motiivien vuoksi. Tästä voi olla seurauksena siiloutumista, yksinäisiä asiantuntijasaarekkeita, kateutta tai ristiriitoja. Seurauksena voi olla, että vain uraohjukset voivat hyvin tai että vain samanlaiset hyväksytään. Systeemi voi kääntyä palvelemaan vain itseään. Tukiainen (2016, 360, 412) toteaa, että kun yksilö luopuu liiasta itsekkeskeisyydestä ja rupeaa tarkastelemaan asioita laajemmassa kuvassa, lisääntyy hänessä halu palvella muita. Ihminen näkee itsensä osana jotain itseään sekä omia halujaan suurempaa kokonaisuutta, jolloin seurauksena on voimistuneita merkityksellisyyden sekä tarkoituksellisuuden kokemuksia. Palvelemisen taito lisää yksilön tunnetta omasta hyvinvoinnista, sillä kun yksilön kykenee näkemään itselleen merkitystä jossakin suuremmassa, kasvattaa se tunnetta oman elämän merkityksellisyydestä.

Viitala (2006, 324) kuvaa, että esimiehen käyttäytyminen nojaa ennen kaikkea hänen ihmiskäsitykseensä, liittyen myös siihen, mitä hän itsestään ajattelee. Ihminen, joka pystyy arvostamaan muita ihmisiä, osaa iloita heidän kehittymisestään sekä heidän potentiaalinsa laajenemisesta. Esimiehen arvot ja käsitys omasta tehtävästään ihmisten esimiehenä heijastuvat siinä, miten esimies käyttäytyy ja toimii. Esimies puhuu sekä tekee asioita todeksi työyhteisössään. Näin ollen se mikä niissä korostuu, tulkitaan hyväsyttäväksi. Juuti (2016, 16) toteaa, että jaettu johtajuus ei voi onnistua ellei jokainen koe olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Jokaisen on koettava tulevansa tasa-arvoisesti kohdelluksi työyhteisössä, jokaisen on koettava arvokkuutta ja ainutlaatuisuutta omassa työssään. Tasa-puolisuuden sekä vastavuoroisuuden kokeminen lisäävät tunnetta, että henkilö kokee olevansa merkittävä saavutettujen tulosten kannalta. Tämä tunne palkitsee. Tuloksesta tulee ”meidän aikaansaannoksemme”.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 38) kuvaavat, että jaettuun johtajuuteen liittyy vahva palvelullisuus. Esimies nähdään empaattisena henkilönä, jolla on taito rakentaa ja eheyttää henkilöstön sisäistä suhdeverkostoa myönteiseksi sekä palveluhenkiseksi. Juutin (2016, 17) mukaan organisaatiossa, jossa johtaminen perustuu jaettuun johtajuuteen, työyhteisön jäsenet tekevät työtään hyvällä asenteella joustavasti ja avuliaasti. Organisaation kaikki toiminta tähtää korkeatasoiseen sekä päämäärähakuisen yhteistoimintaan, jonka seurauksena syntyy sujuvaa ja tarkoituksenmukaista toimintaa. Tämä toiminta tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. Saksi (2013, 223) toteaa, että luottamusta painot-

tavat johtajat antavat valtaa sekä vastuuta alaisilleen. Tämä edellyttää johtajalta rohkeutta, mutta helpottaa johtajan omaa työtaakkaa. Hakala (2016, 73 - 74) toteaa, että tämän päivän työelämään eivät liiallinen tunnollisuus ja viilailu sovellu, sillä tekemätöntä työtä on röykkiöittäin ja ihmisillä on jatkuva kiire. Kiire aiheuttaa ajan oloon jatkuvaa stressiä ja vaikuttaa haitallisesti työn hallinnan tunteeseen. Tämä aiheuttaa uupumusta. On asioita, joita täytyy tehdä hyvin, mutta useampiin asioihin riittää vähempi suorittaminen. Uusimman Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen viimeisimmän selvityksen mukaan jopa joka neljäs suomalainen ei usko jaksavansa työelämässä eläkeikään saakka. Hakalan (2016, 10 – 13) mukaan ihmisten olisi hyvä tunnustaa kohtuullisuus kaikessa toiminnassaan, sekä omassa elämässään, että työssään ja välttää kakenlaisia ääri-ilmiöitä, jotka ajavat ihmiset ylittämään itsensä tunnistamatta omaa rajallisuuttaan.

Jaetussa johtajuudessa kuljetaan samalla polulla. Jaettua johtamista syntyy, kun esimies vaihtaa paikkaansa muihin nähden sekä tilanteen että oman asiantuntemuksensa mukaan. Tilanteissa, joissa esimies tietää muita enemmän asiasta, hän voi kulkea ryhmänsä edellä. Joskus esimiehen kannattaa jättäytyä ryhmän hännälle. Näin hän voi tarkkailla tilannetta ja miettiä, miten voisi palvella ryhmäänsä ja sen jokaista jäsentä entistä paremmin. Esimiehen kannattaa yleensä kulkea ryhmänsä keskellä ja antaa sen, joka asiasta tietää parhaiten viedä ryhmää eteenpäin. (Juuti 2016, 17.)

Juutin (2016, 83) mukaan jaetun johtamisen vaiheessa huomio kiinnitetään perustehtävään. Johtamisen vaiheessa työyhteisön keskiössä on esimies, mutta jaetun johtamisen vaiheessa työyhteisön keskiössä on perustehtävä, joka usein liittyy asiakkuuksiin sekä asiakkaisiin. Työyhteisön jäsenet käyttävät omia ja toistensa taitoja sekä tietoja mahdollisimman tehokkaasti hyväksi työssään, koska he kiinnittävät huomionsa työyhteisön perustehtävään. Saksi (2013, 222) toteaa, että organisaatiossa on oltava selkeät vastuualueet sekä yksiselitteinen päätöksentekomekanismi, jotka eivät kuitenkaan estä henkilöstöä osallistumasta päätöksenteon valmisteluun.

Juuti (2016, 82) toteaa, että esimiesvaiheessa esimies pyrkii saamaan aikaan järjestystä kaoottiselta vaikuttavaan työyhteisöön. Hän joutuu tekemään töitä saadakseen kaikki työyhteisön jäsenet mukaansa toteuttamaan yhteisiä päämääriä. Johtamisvaiheessa ihmiset tottelevat esimiehen antamia ohjeita sekä toimeksiantoja. Usein johtamisvaihe tuntuu esimiehestä helpottavalta ja siksi voikin tuntua järjettömältä alkaa jakaa omaa valtaansa omille alaisilleen. Näin esimiehen kuitenkin tulee tehdä, mikäli hän aikoo saada aikaiseksi jaettua vastuunkantoa sekä korkeatasoista innostunutta toimintaa. Saksi (2013, 234) kuvaa, että läsnäolevassa johtamisessa korostuu johtamistyön luottamus, yhdessä tekeminen, alaisten tukeminen, ammattitaidon arvostaminen, tavoitteellisuus sekä johtajan oma esimerkki. Hierarkiatasojen merkitys on vähentynyt ja alaiset vaativat perusteluja päätöksiin sekä haastavat ylimmän johdon näkemyksiä.

Juutin (2016, 84) mukaan esimies, joka omaa vahvat humanit arvot ja joka uskaltaa käyttää niitä työssään, saa aikaan myönteisiä asioita ihmisten keskuudessa. Mikäli ihmiset saavat osakseen heille osoitettua arvostusta sekä lämminhenkistä vuorovaikutusta, reagoivat he tähän myönteisesti. Esimies, joka kuuntelee ja tukee ihmisiä heidän huolissaan ja murheissaan, saa aikaan luottamusta. Luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen ilmapiirissä kasvavat ja kehittyvät työyhteisön lisäksi ih-

miset. Peltonen (2011, 268) kuvaa, että huippujohtajat ovat aitoja, jotka tarkoittavat mitä sanovat, eivät vehkeile ihmisten kanssa, eivätkä myöskään teeskentele olevansa muita ihmisiä parempia.

Juuti (2016, 84) toteaa, että ihmiset, jotka ovat kehittyneet kypsiksi ja jotka työskentelevät kypsässä työympäristössä omaavat hyvän joukkuehengen. Nämä ihmiset ovat sekä työhönsä että organisaatioon sitoutuneita. Hyvässä joukkueessa, jossa jokaista kohdellaan arvostavasti sekä reilusti, sitoutumiseen perustuvat työskentely synnyttää innostusta. Tällöin ihmiset uskaltavat laittaa itsensä likoon, vaikka altistuvat epäonnistumisille, kärsimyksille tai työn vaivalle. Onnistumisen tuoma hyvänolon tunne palkitsee. Peltolan (2011, 268) mukaan innostuneella yhdessä tekemisellä on valtavan suuri merkitys organisaation tuloksiin ja ihmisten tunnelmiin. Yksin ei voi kukaan onnistua, sillä ihmiset tarvitsevat yhdistäviä ajatuksia. Manka (2011, 155) toteaa, että yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta, koska se tarjoaa jäsenilleen turvaa ja yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyys auttaa jäseniä hahmottamaan ympäristöään. Yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jonka turvin yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksyminen.

Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta. Osapuolina ovat sekä esimies että työntekijät. Työyhteisötaidot ovat jokaisen vastuulla. Yhteisöllisyyttä edistävät arkiset, ihmisiksi olemisen taidot, joihin kuuluu mm. tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen sekä lupausten pitäminen. Yksilöillä työyhteisötaidot ihmenevät vastuullisuutena sekä sitoutumisena työtehtäviin. Ryhmissä työyhteisötaidot ilmenevät yhteistyötä edistävänä toimintana, kuten auttamisena, reilutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi valittamatta pikkuasioista. Lisäksi työyhteisötaitoihin liitetään usein velvollisuusnäkökulma. Tällä tarkoitetaan huolehtimista työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisusta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan kehittämistyöhön. Kiittämisen ja kehumisen sekä myönteisyyden avulla voi jokainen kehittää omia työyhteisötaitojaan. (Manka 2011, 122 - 124.)

Manka (2011, 129) kuvaa, että hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä toimii työyhteisössä rakentavasti. Hän toimii aktiivisesti ottamalla vastuuta omasta työstään ja sen kehittamisestä, sekä työyhteisöstään. Työyhteisötaitoinen työntekijä luo omalta osaltaan yhteishenkeä, tukemalla, kannustamalla ja kantamalla vastuuta sekä työkavereistaan että esimiehästään. Kohtelias, arvostava, kunnioittava ja toiset huomioonottava käyttäytyminen luo yhteishenkeä. Työilmapiirin vaaliminen ja sen kehittäminen on jokaisen vastuulla, sekä esimiehen että työntekijän. Ollila (2010, 248 – 249) mukaan myönteisessä ja onnellisessa yhteisössä, yksilö nousee ylöspäin, mutta jos yhteisö on myrkyllinen, saattaa yksilö havaita, että hän alkaa elää yhteisön kielteisten tunteiden mukaan. Yhteisö siis johtaa myös yksilön tunteita ja muokaa sekä tunne-elämää että vähitellen myös minäkuvaa.

Juutin (2016, 84 – 85) mukaan jaetun johtajuuden syntymiseen tarvitaan myös päämäärähakuisuutta, symbolisuutta sekä keskustelevuutta, joiden kuuluu olla tasapainoisessa suhteessa johtamisessa. Liian päämäärähakuinen esimiestoiminta koetaan autoritaariseksi, joka aiheuttaa ihmisissä vastareaktioita. Ilmapiiri voi muuttua vihamieliseksi ja työntekijöiden kesken voi ilmetä keskenäistä kilpailua sekä kyräilyä. Hyvään johtamiseen kuuluu, että päämäärähakuisuutta tuetaan myönteisellä tunneil-

maisulla. Johtamisessa tulee välittyä se, että esimies pitää vastuualueellaan olevista henkilöistä myös ihmisinä, eikä pelkästään työntekijöinä. Jaetussa johtajuudessa edellä mainitusta käytetään nimitystä symbolisuus, joka liittyy johtamisen kulttuuriin. Työyhteisön kulttuuriin sopiva tunnetasoinen esimiehen toiminta luo hyvän ilmapiirin. Mikäli työyhteisössä vallitsee vahva kulttuuri sekä hyvä ilmapiiri, on jokaisen helppoa työskennellä, koska jokainen voi olla oma itsensä, jokainen tietää mitä pitää tehdä ja jokainen voi luottaa muiden tukeen. Hyvässä ilmapiirissä on myös helppoa keskustella. Keskustelut ovat tärkeitä, sillä ne lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä suvaitsevuuutta ja erilaisuuden hyväksymistä. Ihmisten väliset kilpailuasetelmat käyttäytyvät myös eri tavoin, sillä keskusteluvassa ja suvaitsevassa työyhteisön kulttuurissa ne eivät häiritse liikaa yhteisten päämäärien tavoittelua. Peltola (2011, 93) toteaa, että mikäli työyhteisö on tasapainoista sekä terveellä pohjalla, eivät ihmiset vastusta uusia ideoita. Terveessä yhteisössä ei kenenkään tarvitse todistella mitään, vaan tulokset puhuvat puolestaan. Jokainen hyödyntää omia kykyjään. Asioista voidaan puhua avoimesti sekä intohimoisesti kasvotusten.

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 94 – 96) mukaan käskyttävä, yksisuuntaisesti viestivä, esimies ajaa johdettavat pois ympäriltään. Esimiehen ollessa vuorovaikutteinen ja aktiivinen kuuntelija, saa hän johdettaviltaan kaiken tarpeellisen ja uusimman tiedon. Hyvässä vuorovaikutuksessa kyseleminen ja kuunteleminen vuorottelevat. Älykkäässä keskustelussa pyritään välttämään toisen kontrollointia ja siinä kunnioitetaan toisen mielipiteitä ja henkilökohtaisia arvoja. Tavoitteena on halu tuottaa keskustelua ja päästä hyvään lopputulokseen. Suunnitelmat ja sopimukset syntyvätkin yhteisenä tuloksena, eivätkä kummankaan osapuolen käskystä tai painostuksesta. Vastavuoroinen, älykäs keskustelu tarjoaa tukea ja arvostusta, sillä toisen henkilökohtaista osaamista ja kokemuksia pidetään tärkeänä. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 44) toteavat, että valmentava esimiehen yksi tärkeä taito on kuuntelutaito. Aktiivista kuuntelua tarvitaan suhteen rakentamiseen, kiinnostumiseen, haastamiseen, kysymiseen sekä innostamiseen, sillä kuuntelun kautta päästään yhteisymmärrykseen, ratkaisuihin sekä sopimukseen. Kehittynyt kuuntelija pysyy tunnistamaan puheesta yksilön oppimiskäsityksiä sekä toimintamalleja, jolloin yksilön vahvuuksia ja hänelle tärkeitä tavoitteita sekä arvoja voidaan vahvistaa.

Keltikangas- Järvinen (2010, 22 - 23) toteaa, että työpaikoilla tarvitaan ihmisiä, jotka omaavat sosiaaliset taidot, koska heillä on kykyä tulla toimeen muiden kanssa. Sosiaaliset taidot omaavilla ihmisillä on käytössään runsaasti erilaisia toimintamalleja aina kulloisenkin tilanteeseen, kuten neuvotteleva, sovittelava, vetäytyvä tai napakka ongelmaan pureutuva malli. Olennaista on, että sosiaalisesti taitava ihminen osaa valita kulloiseenkin tilanteeseen asianmukaisen sekä tehokkaan mallin, joka on aina rakentava sekä eettisesti ja moraalisesti hyväksyttävä. Tällaisella ihmisellä on kykyä ymmärtää toista ihmistä, hänen näkökantojaan sekä tunteitaan hienotunteisuuden, sosiaalisen herkkyyden, empatian sekä sympatian vuoksi. Sydänmaanlakan (2012, 10, 34) mukaan johtajan on hallittava monia erilaisia tyynejä johtamisessa kuten ohjaava, valmentava, osallistuva ja delegoiva tyyli. Johtamisessa tulee korostumaan eettisyys sekä omalla esimerkillä johtaminen. Olennaista on muistaa, että kommunikointi ei ole pelkästään puhumista, vaan se on yhtä lailla aktiivista kuuntelua.

Juuti (2016, 85) kuvaa, että esimiehen rooli muuttuu kun työyhteisö kypsyy hyväksi. Esimiehen roolista tulee enemmän työyhteisön palvelija. Palvelevassa johtamisessa esimies alkaa palvella työyhteisöä sekä työyhteisössä työskenteleviä ihmisiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies asettuu alemmas mitä työyhteisön jäsenet ovat. Palvelujohtamiseen tarvitaan esimies, jolla on vahva itsetunto, koska muiden alapuolelle asettautuminen voi olla vaikeaa. Usein esimiehet haluavat suojella omaa egoaan ja näkevät itsensä muiden yläpuolella. Palveleva johtaminen vaatii esimieheltä palveluasenteen omaksumista, mikäli työyhteisön toimintaa halutaan edistää. Esimiehen palveluksessa työyhteisöä sekä työyhteisön jäseniä, hän tasapainoittaa esimiesaseman tarjoamaa etulyöntiasemaa. Esimies antaa tämän organisoituneen toiminnan ja itseohjautuvan toiminnan välisen sopivan tilan koko työyhteisön käyttöön. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 31) toteavat, että palvelujohtajuus korostaa ihmisen arvoa sekä eettisyyttä. Johtaja nähdään vastuullisena henkilönä, joka sitoutuu johdettaviensa kasvuun sekä persoonana että ammatissa. Tämän lisäksi hän tavoittelee todellisen yhteisöllisyyden rakentamista organisaation henkilöiden välillä. Jotta yhteisöllisyyden rakentaminen voi onnistua, vaatii se luottamusta, yhteistyötä sekä sitoutumista.

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 32) mukaan palvelemaan johtajaan liitetään erilaisia kykyjä, kuten itsetuntemus, kyky käsitellä kriittisiä arvioita itsestään ja hyväksyä oma epätäydellisyytensä. Sosiaaliin kykyihin liitetään luottamuksen luomisen taito sekä ihmissuhdetaidot, erilaisuuden sekä virheidenvälisen hyväksyminen. Muita palvelemaan johtamiseen liittyviä ominaisuuksia ovat mm. kuuntelutaito, empatia (pyrkimys ymmärtää toisia), eettinen tietoisuus (herkkyys tunnistaa, mitä on meneillään), suostuttelu (pyrkimys vakuuttaa muut tekojen oikeellisuudesta), ennakkoon näkeminen (visiointi), käsitteelliset tiedot (organisaation ja tehtävätason tiedot), johtamisen hoitaminen (sitoumus ottaa muut ensisijaisesti huomioon), sitoutuminen ihmisten kasvuun (persoonalliseen, ammatilliseen sekä henkiseen kasvuun) yksilölliset tarpeet, esimerkillisyys ja näkyvyys (johdettavat psytyvät näkemään esimerkillisyyden), suhteet (pyrkimys luoda pitkäaikaiset suhteet johdettaviin), yhteisön rakentaminen.

Esimiehen palvelutehtävään liittyy keskeisesti mielekkyyden sekä merkityksen antaminen työyhteisölle sekä työyhteisön jäsenille. Esimiehen kuuluu vaalia sitä, että ihmiset säilyttävät toivonsa tulevaan. Toisekseen esimiehen palvelutehtävään liittyy toiminnan sujuvuudesta huolehtiminen. Esimiehen tulee vaalia työyhteisöä ja sen jokaista jäsentä siten, että kaikki hairiöt ja toimintaa haittaavat tekijät poistetaan. Esimiehen tulee auttaa työyhteisöä siten, että työyhteisö selviäisi tilanteista oma-toimisesti. Jaetun johtajuuden syntymiseen esimies tarvitsee kaikki työyhteisön jäsenet mukaan kehittämään toimintaa, tuomaan esiin erilaisia näkökulmia ja ideoita, jotta saadaan rakennettua työyhteisö, jossa otetaan huomioon asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutokset. (Juuti 2016, 85 - 86.) Manka (2011, 112) toteaa, että organisaatioissa johtajuutta jaetaan yhä enemmän mahdollisimman lähelle työn tekemistä. Työntekijä voi omalla panoksellaan vaikuttaa johtamisen laatuun, hänestä tulee osa johtajuutta. Esimiehen ei tarvitse olla yli-ihminen, sillä ryhmä voi kompensoida ominaisuuksia, jotka puuttuvat esimieheltä. Näin ollen johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta.

Sydänmaanlakan (2004, 155) mukaan valtuuttava johtaminen on valistavaa johtajuutta, jossa rakennetaan luottamusta sekä innostusta ja jossa on kyky jakaa valtaa sekä vastuuta. Hänen mukaan

valistava johtaminen on kulkemista kohti jaettua johtajuutta. Juuti (2016, 82) toteaa, että työyhteisön on saavutettava tietynlainen kehitysvaihe, ennen kuin esimies voi alkaa käyttää valtuuttavaa johtamistapaa. Se ei sovi käytettäväksi kaikissa työyhteisön kehitysvaiheissa. Valtuuttava johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies luopuu liiallisesta johtamisesta antaen valtaa ja vastuuta työyhteisön jäsenille. Näin tehden hän valtuuttaa työyhteisön jäseniä antaen heille mahdollisuuksia omatoimisuuden hyväksikäyttämiseen. Esimies voi alkaa käyttää valtuuttavaa johtamistapaa sitten, kun on siirtynyt johtamiseksi kutsuttuun vaiheeseen, eli kun vastuualueella olevat ihmiset seuraavat esimiehen viitoittamaa tietä vapaaehtoisesti. Valtuuttavan johtamisen avulla vapautetaan työyhteisön yksilöllinen ja yhteisöllinen energia päämäärien tavoitteluun. Onnistuessaan tämä aikaansaa jaettua johtajuutta. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 56) toteavat, että aidossa valtuuttamisessa on kyse siitä, että yksilöllä on mahdollisuus tehdä omalla tavallaan organisaation arvojen mukaisesti.

## 5 TUTKIMUSKYSYMYS- JA MENETELMÄT

Tämä luku käsittää tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät. Tutkimusote on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusmetodina on tapaustutkimus eli tutkin tietyn organisaation johtamista. Tutkimukseni on case-tyyppinen, jossa keskityn tiettyyn aiheeseen, jaettuun johtajuuteen, tarkastellen tätä aihetta tietyn ryhmän, johtotason näkökulmasta. Tutkimukseni on kuvaileva, jossa tavoitteena on kuvailla ilmiötä ja sen keskeisiä piirteitä. Tutkimusmenetelmänä käytin yksilöhaastatteluja sekä omaa havainnointia. (Likitalo ja Rissanen 1998, 57 – 62.)

Tutkimuskysymyksinä tutkimuksessani oli:

1. Mitä jaettu johtajuus on ilmiönä?
2. Onko toimeksiantajaorganisaatiossa piirteitä jaettuun johtajuuteen?  
Missä vaiheessa ollaan tällä hetkellä, esimies, johtajuus vai jaettu johtajuus?
3. Ollaanko toimeksiantajaorganisaatiossa menossa kohti jaettua johtajuutta?

Tutkimuksessani käytin tiedonkeruumenetelmänä haastatteluja. Kohderyhmänä tutkimuksessani oli johtava rehtori sekä toimipisterehtorit, yhteensä 7 henkilöä. Mielestäni oli loogista haastatella johtajat, koska tutkimusaiheeni keskittyi jaettuun johtajuuteen ja lähestyin tutkimusaiheeni johtotason näkökulmasta. Jokainen johtaja osallistui haastatteluun.

Lähestyin haastateltavia sähköpostitse ennen kesälomaa tiedustellen, haluavatko he osallistua syksyllä haastatteluun opinnäytetyötäni varten. Sähköpostissa mainitsin, että aiheeni koskee älykästä, verkostomaista johtamista, mutta, että aihealue tarkentuu tutkimukseni edetessä. Etsiessäni tietoa johtamisesta ja tutustuessani johtamisen teoriaan, havainnoin, että aihealueena jaettu johtajuus on enemmänkin se aihe, mikä kiinnosti minua ja mistä tutkimukseni loppupelissä halusin tehdä. Lähtökohta tähän tutkimukseen oli se, että olin itse kiinnostunut tutkimaan jaettua johtajuutta. Mieleeni oli jäänyt muhimaan syksystä 2015 johtavan rehtorin tiedotustilaisuus koko henkilöstölle, jossa hän kertoi mm. koulujen menneisyydestä, eri organisaatorakenteista ja Valterin tulevaisuudesta.

Haastatteluista kuusi toteutin videoneuvottelulaitteiden välityksellä ja yhden kasvotusten toimipisteessä, jossa työskentelen. Haastattelujen ajankohta oli elokuun 2016 lopusta syyskuun 2016 loppuun. Kuukausi oli mielestäni ajallisesti hyvä aika seitsemän henkilön haastatteluun. Aikataulu ei ollut liian kiireinen kokopäiväisen työn ja opiskelun lomassa ja jaksoin keskittyä haastatteluihin hyvin.

Haastattelut olivat varsin intensiivisiä, syvähaastatteluja, joihin olin koonnut erilaisia teemoja. Haastattelut olivat pitkiä, jotka kestivät keskimäärin 1h - 1,5 h. Nauhoitin haastattelut ja litteroin jokaisen sanasta sanaan saman päivän iltana. Litteroinnin jälkeen tuhosin nauhoitetut haastattelut.

Olen erittäin tyytyväinen haastatteluihin. Haastateltavat lähtivät hyvin mukaan haastatteluihin, ja sain runsaasti materiaalia. Tunsin haastateltavista vain yhden. Parin muun rehtorin kanssa olin aiemmin vaihtanut muutamia sanoja ja loput olivat täysin vieraita minulle. En jännitä tuntemattomia



ihmisiä, vaan koen heidät enemmänkin mielenkiintoisina tuttavuuksina, joten haastattelut sujuivat mielestäni rennosti, vaikka minulla ei ole kokemusta minkäänlaisista haastatteluista tätä ennen. Kerroin, että edellisiin kysymyksiin voi haastattelun edetessä palata uudelleen, mikäli mieleen juolahtaa jotain uutta.

Haastateltavat pohtivat ja miettivät perusteellisesti kysymyksiä tarkastellen asioita monesta eri näkökulmasta. Minulla oli runsaasti kysymyksiä ja mietin etukäteen vaikuttaako haastatteluni sekavalta. Kukaan ei kuitenkaan maininnut, että se olisi ollut liian väsyttävä. Sain palautetta, että ”erittäin hyvä kysymys”, ”tämähän oli kuin työnohjausta”, ”tässähän tuli itsereflektointia” jne. En ollut lähettänyt kysymyksiä etukäteen, sillä halusin saada haastateltavilta spontaaneja vastauksia. Tämä perustui siihen, että halusin saada heistä ja heidän ajatuksistaan mahdollisimman luontevan käsityksen, ilman, että he etsivät pohjatietoa kysymyksiin.

Videoneuvottelulaitteiden välityksellä pystyin tekemään havaintoja äänensävyistä, ilmeistä ja eleistä. Huomasin, että haastateltavat tosissaan paneutuivat kysymyksiin, sillä he saattoivat tehdä tarkentavia kysymyksiä tai hieroivat kasvojaan tai haroivat hiuksiaan. Jotkut saattoivat naurahtaa hyväntaivoisesti, kun miettivät omia piirteitään tmv. Osa saattoi pitää taukoja keskittyen miettimään tai palata jo seuraavan kysymyksen puitteissa edelliseen kun mieleen tuli uusia ajatuksia. Minulle tuli tunne, että minun kysymyksiäni kuunnellaan aidosti ja niistä ollaan oikeasti kiinnostuneita. Sain realistisia vastauksia, joista paistoi avoimuus ja läpinäkyvyys. Haastateltavat totesivat, että aineistoa saa käyttää suoraan, jota olenkin hyödyntänyt tässä tutkimuksessani reilusti. Väärinkäsitysten välttämiseksi, kysyin myöhemmin vielä luvan käyttää suoria lainauksia, ennenkuin lähetin opinnäytetyön ohjaaville opettajille luettavaksi.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsittelen tutkimustuloksia, siten, että en avaa yksittäisiä haastattelukysymyksiä, vaan nostan esille yleisellä tasolla asioita, jotka ovat mielestäni tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta. Käsittelen haastatteluja teemoittain, jotta tutkimustulokset ovat mielestäni selkeämpiä. Teemat eivät esiinny missään tärkeysjärjestyksessä. Käytän paljon tutkimustuloksissa suoria lainauksia, sillä niiden kautta tutkimustulokset tulevat paremmin esille, kuin että kertoisin niistä pelkästään itse. Liitän tutkimuksen haastattelukysymykset liiteosioon (liite 1).

### 6.1 Asioiden ja ihmisten johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa

Haastateltavien mukaan johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista, joiden on oltava sopuinnussa keskenään. Haastatteluissa tuli selvästi esille se piirre, että asioiden johtamisen rinnalla, on johtamisessa mentävä ihminen edellä. Ilman ihmisiä ei synny tuloksia, sillä tulos tehdään henkilöstön avulla. Johtaja nähtiin mahdollistajana, edellytysten ja olosuhteiden luojana. Henkilöstö otetaan mukaan tavoittelemaan yhteistä päämäärää ja kehittämään toimintaa. Johtaminen nähdään rinnalla kulkemisena. Johtamisote on keskusteleva ja valmentava, sekä kannustava.

*”Johtajan tärkein tehtävä on mahdollistaa henkilökunnan työn tekeminen, että puitteet on työhön mahdolliset, on sopivat työvälineet, sopiva resurssointi. Ihmiset tietää mitä ne tekee, tavoitteet selvät. Heille on kerrottu ja heidän kanssaan on keskusteltu ja he kokee, että ei vain toteuta sitä tehtävää tai työtä. Jollakin tavalla he pysyy siihen myöskin vaikuttamaan ja kehittämään ja viemään sitä eteenpäin. Vaikka kaikkien kanssa ei ole aina helppo tulla juttuun, jotenkin sen toisaalta asiassa pysyminen, toisaalta ihmisten kohtaaminen, että he kokevat olevansa osa prosessia, sitä tulosta. Ihminen olis ehkä hyvä määritelmä johtajalle.”*

*”Tärkein tehtävä on antaa työkaluja työntekijöille tekemään omaa työtä rauhassa ja antamaan heille ne edellytykset, mitä he tarvitsevat. Johtaminen saattaa ihmiset yhteen ja löytää yhteinen päämäärä ja saattaa ihmiset siihen päämäärään.”*

*”Tärkeimmät tehtävät on tietysti esimiestyössä se henkilöstön kohtaaminen, henkilöstöasiat. Sitten on tietysti hallittava sitä substanssia tietyllä tavalla sitä kokonaisuutta, missä kontekstissa ollaan ja sitten tietyllä tavalla verkostoitua niihin eri paikkoihin.”*

*”Minun johtamisessa aina ensisijaisena ovat ihmiset eli ihmisten johtaminen ja se tarkoittaa sitä, että esimiehen ja johtajan velvoite on saada ne ihmiset antamaan sen parhaansa eli sen oman työpanoksensa. Kun ihminen saa vaikuttaa omaan, siihen työhönsä, se pystyy parhaiten antamaan sen oman työpanoksensa. Jotenkin tuntuu siltä, että johtaja on mahdollistaja ja samalla sitten johtaja on myös esimerkki siitä, että miten organisaatioissa toimitaan. Siihen liittyy myös se valmentaminen ja rinnalla kulkeminen. Myös asioita täytyy johtaa eli päätökset, joita organisaatio tarvitsee, niin ne tehdään sillä tavalla hyvin, niin kuin jäsenyntyneesti. Koska me ollaan tämmönen Opetusministeriön ja Opetushallituksen ylläpitämä, niin meidän täytyy olla erityisen hyvin perillä siitä, mitä meiltä odote-*

*taan ja mitä meiltä vaaditaan. Meillehän on annettu järjestämislupa, niin meidän täytyy toimia sen puitteissa. Asioita pitää johtaa ja ihmisiä pitää johtaa ja ne niinkun sopivassa suhteessa muodostavat semmosen hyvän tavan toimia organisaatiossa eli siihen johtamiseen kuuluu nää kaksi puolta, mutta, että ihmisistä lähdetään liikkeelle.”*

*”Johtaminen on edellytysten luomista sille organisaatiolle ja niille ihmisille. Johtaminen on osittain siinä rinnalla ja lähellä tekemistä, mutta se on myös johtajuuden ottamista, se on myöskin erottamista, ihmisten pitää tietää kuka johtaa. Pitää muistaa, että edellytysten luomisten lisäksi sä johdat ihmisiä, jotka sun pitää sytyttää toimimaan sen organisaation hyväksi mahdollisimman tehokkaasti.”*

*”Tse miellän sillä tavalla, että tavoitteen määrittelyä, suunnan osoittamista, nurkan taakse kurkistamista, visiointia, toisin sanoen siis ihmisille täytyy osoittaa se suunta ja tavoite, mitä kohti pyrkiä. Tämän päivän johtaminen on olosuhteisen luomista, mahdollisuuksien luomista, kaikkea sitä sellaista tekemistä, jossa luodaan olosuhteet sille asiantuntijalle tehdä sitä omaa työtään ja näin ollen niinkun sitä kautta saada suurin hyöty siitä asiantuntijasta, tää on ehkä vähän pahasti sanottu, mutta joka tapauksessa niinkun saada se asiantuntijuus organisaation käyttöön. Johtajan tehtävä on rakentaa organisaation rakenne siten, että asiantuntemus tulee käyttöön, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Eihän niihin johtajat pääse. Tämä tietysti vaatii sitä, että sellanen ihmismäinen johtaminen, jossa arvostetaan jokaista. Kyllähän se tiimalasissa vähintään puoleen väliin painaa, että saadaan ne ihmiset motivoitumaan ja saavutetaan ne tavoitteet. Kyllä niiden täytyy mennä käsi kädessä, asioiden ja ihmisten johtamisen.”*

*”Johtamisessa minun mielestäni tärkein on mahdollistaminen, että ihmiset pääsevät parhaaseen tulokseen ja pääsisivät tekemään hyvin töitensä. Johtajan pitää mahdollistaa niitä tilanteita ja johtaminen on mahdollistamista. Huolehtia, että toiminta on laillista ja tuloksellista ja tuottavaa, mutta ennen kaikkea sellanen kannustava tekeminen luo mahdollisuuden siihen, että ihmiset saavat tehdä rauhassa töitä.”*

Haastateltavilla on hyvin samantyylinen ajatus johtamisesta. He ymmärtävä asianjohtamisen tärkeyden, mutta kuitenkin johtamisessa korostuu ihmisten arvostus, kunnioitus itse ihmisiin mutta myös asiantuntijan työhön. Johtamisessa ymmärretään se, että johdettaville on annettava mahdollisuus vaikuttaa. Johtaja on inhimillinen olento, joka ei voi tietää kaikkea. *”Ei kukaan johtaja voi, se voi pitää niitä lankoja käsissään, mutta se ei voi olla asiantuntija jokaisessa prosessissa.”* Johtajakin tarvitsee tukea johdettaviltaan.

*”Johtaja voi hyödyntää organisaation asiantuntijoiden osaamista niin kuin asioiden suhteen ja sieltä käsin saada asiajohtajuuteen itselleen sitä osaamista ja myös tukea.”*

*”He, asiantuntijat, ovat siinä omassa substanssissaan hyvin osaavia. Minähän en johtajana voi olla koskaan siinä heidän substanssi osaamisessa läheskään lähelläkään heitä. Kun on moniammatillinen henkilökunta tohtorista kouluhuoltajaan, ei koskaan voi tietää niin paljon substanssia.”*

*”Monellakin tapaa työntekijöiden tuki on esimiehillekin tosi tärkeä. Kaikki paras tuki, kun ihmiset hoitaa hommansa, niin kun on sovittu, ettei tarvitse kauheesti kytätä tai muistutella. Se on ihan parasta. Mutta sitten sellastakin tukea, jotkut esimiehistä sanovat jos toimin liian nopeasti tai hätäisesti tai mä meinaan jostain asiasta hermostua, niin huomaavat. Parhaita palautteita, jos sanoo ”älä tee mitään tälle asialle, nuku yön yli, palataan huomenna”. Ihan sellasta palautetta tulee. Tulee sanomaan, että ”nyt ota aikalisä”. Uskaltaa sanoa, onko tuo nyt hyvä ajatus. Se on musta kun ihmiset uskaltaa tulla sanomaan ja ehottamaan, niin tulee hyvä fiilis. Vaikka ihmiset tulis arvostelemaan, niin sekin on parempi kuin ollaan hiljaa ja ne ei sano mitään. Pitää kiittää siitä kritiikistäkin, koska sillä lailla kuitenkin pysyy se yhteys siihen, että mitä ihmiset ajattelee, toivoo. Joskus voi olla vaikea rakentavaan muotoon sitä laittaa, hyvinkin kriittiseen tai syyttävään sävyyn, mutta kun sitä kaivaa, siinä voi olla ihan varteen otettava ajatus, ja huomioida sitten. Sellasta yhteyttä mä olen halunnut pitää yllä. Saa tulla sanomaan kaikenlaisista asioista.”*

Johtamisen ei yleisellä tasolla koettu olevan vaikeaa. Sitä muotoiltiin sanalla haasteellinen, joka vaatii jatkuvaa kehittymistä myös ihmisenä. Asioiden johtaminen nähtiin enemmänkin normaalina, ehkä arkisenakin toimintana. Haastateltavien mukaan, heillä on vahva substanssiosaaminen johtamastaan alasta. He ovat nopeita tekemään päätöksiä ja he tietävät, mitä he johtavat. *”Ihmisten johtaminen tuottaa paljon enemmän. Tylsintähän on välillä ne paperityöt, hallintotyöt, jotka vaan sitten täytyy hoitaa alta pois. Mutta ei ne ole vaikeimpia, vaan tylsimpiä.”* Haastateltavat kommentoivat päätöksen tekotaitojaan: *”Päätöksen teko mulla on erittäin hyvä.”* Tai *”Mä jotenkin ajattelen, että parempi huono päätös kun ei päätöstä lainkaan.”* Ihmisten johtaminen nähtiin haastavampana verrattuna asioiden johtamiseen, mutta se nähtiin mielenkiintoisena. Aito kiinnostus ja herkkyytys auttavat näkemään yksilöllisiä vahvuuksia tai eroavaisuuksia, joita voi hyödyntää ihmisiä johdettaessa. Haastateltavat ymmärtävät sen, että ihmisten johtamisen eteen täytyy tehdä töitä, sillä jokaista pitää osata johtaa yksilöllisesti.

*”Sen johtamisen vaikeus oppia tuntemaan ihmiset ja perehtyä ihmisiin ja henkilöön ja löytää ne kanavat, että harvoin on sellasta tiettyä yhdenlaista kaikille sopivaa. Kuitenkin pitää olla johdonmukaista ja yhteistä linjaa. Siinä on omat haasteensa, että miten ehtii kaikkia kuuntelemaan. Ihmisten johtaminen on ehdottomasti sekä haastavinta että vaikeinta, mutta kivointa. Se tuo siihen sen elämämaun ja ihmisten kanssa on kiva tehdä töitä yhdessä. Sitten kun se lähtee sujumaan se tuottaa paljon enemmän kuin kukaan yksilö yksinään. Se on se idea, että tuottaa paljon enemmän.”*

*”Haastavaa, kaikki työt, missä ihmiset ovat tärkeässä roolissa, ne ovat aina haastavia, koska siinä on paljon kemialla ja ihmissuhteita jne. Se tekee työstä haastavan. Se, että pitää saada ihmiset toimimaan ja tekemään sitä mitä itse kokee, mihin ollaan menossa. Mielenkiintoista se on.”*

*”Johtaminen on mielenkiintoista. Välillä semmosia kohtia, että mieltii, onko tämä se juttu, mitä haluan tehdä. Ei se vaikeeta ole, jos pistää itsensä likoon. Semmosta toisaalta esimiesten kanssa yhdessä johtamista, mutta että mieltii, että ketkä sitä työtä tekee siellä varjossa, niin heidän kanssaan se johtaminen on tehtävä. Sitä ei voi tehdä yksin omassa huoneessaan tai sähköpostilla. Kyllä se on otettava se porukka mukaan. Kun sä saat sen porukan mukaan johtamiseen, niin ei sulla ole vaike-*

*ta. Välillä on vaikeita tilanteita ja välillä haastavia henkilöitäkin, jos ei aina itekään ole niin kauheen helppo.”*

*”Välillä helppoa, välillä vaikeampaa. Se vaihtelee. Se on useimmiten innostavaa. Se, mikä siinä on haasteellista, että eri ihmisiä pitäs osata johtaa eri lailla. Pitää olla herkkyyttä siihen, millä sen jokaisen oman parhaansa saa kaivettua esiin. Joku kaipaa paljon sitä ohjeistamista ja kannustavaa. Toinen on taas hyvin itseohjautuva. Se riippuu paljon siitä, onko ihminen edes siinä omassa työssään, onko sisäinen motivaatio kohdallaan.”*

*”Ei vaikeaa. Oma taiteenlajinsa, on hyvin pitkälti harjoiteltavissa. Ei se ole varmaan sen vaikeampaa kuin keskimäärin ihmisten kanssa toimiminen, jos olet aidosti kiinnostunut toisesta ja hänen asiastaan. Riittävän hyvä yleistuntemus vähän kaikesta, niin ei se ole vaikeaa. Siis sehän on palikat paikalleen asettamista. Sellaista työskentelyä, jossa asia ja asianosaaja saadaan kohtaamaan. Siihen kuuluu tietysti vaikeudet, sellaiset ikävät piirteet, yleensä sellaisessa tilanteessa, jossa joudutaan tekemään kipeät päätökset ja jossa joudutaan toimimaan vastoin jonkun tahtoa tai periaatteita. Pitää olla oikeudenmukainen ja perusarvot ovat jonkin normaaliarvojen viitekehysessä. Niin, ihmisten kanssa neuvottelemista, sopimista ja yhteisten asioiden päättämistä.”*

Johtamisesta puhuttaessa, haastatteluissa tuli esille asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä piirteitä. Haastateltavien mukaan asiantuntijat tarvitsevat paljon vapautta, mutta myös ohjausta. He tarvitsevat kokeilumahdollisuuksia. Heidän johtaminen on haastavaakin: *”Koska asiantuntija saattaa vanhingossa alkaa paneutua asiantuntija tehtäväänsä vähän liiankin syvälle. Sitten se saattaa lähteä erkanemaan liikaakin, mikä ei sitten palvele organisaatiotakaan niin hyvin.”* Asiantuntija tehtävässä tavoitteiden asettaminen nähdään tärkeänä. Pitää olla *”selvät sävelet”* mitä pitää tehdä, miten pitää toimia. Arvostus ja kunnioitus kuuluvat haastattelijoiden mukaan asiantuntijoiden johtamiseen: *”He kokevat tärkeänä tai mä kuvittelen näin, että he kokevat sen hirmu tärkeänä, että heidän työtään arvostetaan ja kunnioitetaan.”* Asiantuntijoita johtaessaan johtaja tarvitsee haastateltavien mukaan paljon päättäväisyyttä, mutta johtajalla pitää olla myös kykyä perääntyä. Rajoja on osattava asettaa sopivasti ja toisinaan töitä on ohjattava eteenpäin, jotta asiat sujuvat.

*”Johtamisen juju on siinä, että on osattava antaa vapautta sopivassa määrin. Joku todella erityisasiantuntija, niin ei välttämättä aina pidä, että rajoja asetetaan tai että ei johonkin asiaan voi määrätömästi laittaa aikaa, kun pitäs sitten saada jotain valmista ja edetä seuraavaan. Se on se haaste. Jollakin tavalla pystyy välittämään sen, että arvostaa sitä asiantuntijuutta ja sitä osaamista, mutta siinä on se toinen puoli, että asioita täytyy saada aikaiseksi. Joskus on sekin, että he ovat hyvin kiinnostuneita siitä alastaan ja tuota paneutuu ja sitten on välillä vaikeeta nähdä muuta ympäristöä siinä ympärillä. Ja ehkä myöskin siellä on ehkä niitä yksin tekijöitä enemmän, heidän johdattelemisensa yhdessä tekemiseen. Ja sen tiedon ja osaamisen jakaminen, mitä kannattaa miettiä.”*

*”Asiantuntijat ovat erilaisia johtaa, kun he tosiaan ovat asiantuntijoita jossakin aiheessa ja he tietävät siitä todella, todella paljon ja jos ja kun he ovat eri mieltä keskenään tai mun kanssa, niin he ovat hyvin varmoja omasta asiastaan ja se tekee tietysti siitä haastavan.”*

*"Johtamisessa pitää aina muistaa se, että eri asiantuntijat tietää siitä asiasta paljon enemmän kuin minä. Tietyllä tavalla myös hyväksyä se, että kun on asiantuntijaorganisaatio, niin siellä on monenlaisia asiantuntijuutta ja asiantuntijoita, että ne kaikki ovat niinkun tärkeitä."*

## 6.2 Hyvän johtajan ominaisuudet

Haastateltavien mukaan hyvän johtajan piirteisiin kuuluvat hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvät, selkeät esiintymistaidot omaava ihminen, joka toimii johdonmukaisesti. Johtajalla on oltava sosiaalisia taitoja ja hänellä on oltava halu työskennellä ihmisen kanssa. Hyvä henkinen tasapaino ja hyvä itsetunto koettiin tärkeänä. Johtajan on kyettävä sietämään stressiä, epävarmuutta ja vaikeita tilanteita. *"Tavallaan stressinsietokyky, että ymmärtää, että jokainen päivä ei ole samanlainen. Joskus tulee tosi vaikeita ja hankalia asioita ja joskus mennään ihan siivillä eteenpäin."* Tai *"Hänellä (johtajalla) on oltava kykyä sietää epävarmuutta, kyky kohdata ikäviäkin asioita ja niistä ei saa provosoitua."* Palautteen vastaanottaminen, ihmisten parhaiden puolien löytäminen sekä itsereflektointi tulivat myös esille. Johtajalla on oltava henkistä älykkyyttä ja hänen on oltava helposti lähestyttävä. Johtajan on herätettävä luottamusta. Hänen on oltava avoin, rehellinen ja oikeudenmukainen. Hyvä johtaja kykenee löytämään johdettavistaan hyviä puolia ja vahvuuksia. Hyvä johtaja ymmärtää, että tulos tehdään henkilöstön avulla.

*"Olisi hyvä olla sellanen kansanomaisesti sanottuna tietty tasapaino, joka syntyy siitä, että sinä olet sinut itsesi kanssa ja sitä kautta tällanen persoonaan liittyvä itsetunto on tervellä pohjalla. Tunnistaa työyhteisön haasteita ja pystyy ottamaan erilaisia kritiikkejä ja palautetta vastaa imaisematta sitä itseensä. Sellanen itsetunto, joka kärsii pieniä kolauksia, jotta työssä voi onnistua. Se on persoonassa kaikkein tärkein minusta. Minusta itsetunto rakentuu terveellisestä itsekkyydestä. Se ominaisuus, puhutaanpa ihmisistä yleensä tai esimiehistä, on taide. Sellanen itsetunto, joka mahdollistaa ihmisten kanssa normaalin vuorovaikutuksen, inttämisen, tivaamisen, tällaset asiat, jotka ylipäättään mahdollistavat yleensä kehityksen."*

*"Johtajalla pitää olla myös sellasta kognitiivista puolta. Semmonen niin kun älykkyyys. Se älykkyyys on sitä, että on oivaltava, hoksaava, mutta hänellä pitää olla kyky perääntyä. Erityisen tärkeä on tehdä koko ajan itsearviointia. Oman toiminnan reflektointi on aivan hirvittävän tärkeä. Koko ajan käydä tavallaan keskustelua oman itsensä kanssa. Oikeastaan sehän kuuluu meidän arkeen. Joka hetkihän sitä arvio, mutta että silloin tällöin pysähtyy miettimään mitä tuli tehtyä ja että miten minä toimin. Stressinsietokyky, kun tilanteita tulee ja menee, niin ei voi jäädä ainakaan tunnetasolla kiinni johonkin. Pitää osata ymmärtää, asiat ovat asioita ja kun sen oivaltaa, ei pahastu niin helposti, eikä pahota mieltään, eikä myöskään reagoi saamaansa palautteeseen, että tässä nyt on kysymys jostakin maata järisyttävästä jutusta."*

*"Löytää niistä johdettavistaan vahvuuksia ja niitä kohtia, missä he on hyviä. Toki tiedostaa sen, että missä ei ehkä pärjätä niin hyvin, mutta jotenkin vahvuuksia rakentamalla ja jotenkin ne parhaat puolet ihmisistä löytämällä. Hyvä johtaja on se, joka sen pystyy tekemään. Tuloskinhan tehdään henki-*

*löstön avulla. Tulos tehdään, jos henkilöstö on tekemässä niitä asioita, missä se on paras. Ei aina paras, mutta, että autetaan siihen parempaan suuntaan."*

Hyvän johtajan ominaisuutena nähtiin tasapuolisuus, ettei johtaja suosi ketään. Rauhallisuus, jämäkkyys ja selkeys nousivat myös esille: *"Ettei se (johtaja) heilahtelee koko ajan, ettei ole sillä tavalla vietävissä".* Tai *"Täytyy olla selkeä esiintyjä, omata karismaa ja uskottavuutta. Täytyy saada ihmiset kiinnostumaan, kuulemaan."* Empatiakyky, kuuleminen, kuunteleminen ja henkinen läsnäolo nähtiin hyvinä piirteinä. Johtajaan yhdistettiin myös päättäväisyys, muuntautumiskyky, rohkeus, kärsivällisyys ja sitkeys. *"Pitää tietysti olla virkeä, seurata maailmanmenoja ja yhteiskunnan muutoksia. Pitää itseään kehittää koko ajan, ei saa niin kun pysähtyä."* Hyvä johtaja osaa johtaa moninaisuutta ja ymmärtää inhimilliset rajoitteet sekä ihmisten erilaiset elämäntilanteet.

*"Kuuleminen, kuunteleminen, läsnäoleminenkin. Ei tarkoita, että ihan siellä työssä tarttee olla läsnä, mutta tulee kokemus, että tulee kuulluksi. Ja että päätökset perustuu johonkin asioihin ja että ne pystytään perustelemaan. Tasapuolisuus on mun mielestä hyvän johtajan ominaisuus, ei suosi ketään."*

*"Kuunteleminen on minun mielestä aivan ehdottomasti ykkösjuttu. Se on aivan ehdoton. Mutta siten myös tämmönen joustavuus, sellanen helposti lähestyttävyyys. Siihen helposti lähestyttävyyteen kuuluu sellanen, että johtaja on empaattinen, herättää luottamusta ja kyllä minun mielestä johtajan täytyy ymmärtää työntekijöiden erilaisia elämäntilanteita. "*

*"On oltava kuunteleva, jodonmukainen, tasapuolinen tai ainakin pyrkiä niihin. Jokaisella on inhimilliset rajoitteet, eikä johtajana tule sen täydellisemmäksi ihmiseksi kuin on muutenkaan, mutta pyrkimys siihen. Semmonen kuunteleminen ja kärsivällisyys, sitkeys, tasapuolisuus. Se on tärkeää. Sitten johdonmukaisuus ja rauhallinen asenne, ettei se ole kauhean tempoilevaa se touhu."*

Laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta koettiin tärkeänä. *"Hänen (johtajan) pitää hallita jossain määrin isossa kuvassa se työn kohde."* Muuntautumiskyky, uteliaisuus, innovatiivisuus, innokkuus ja halua oppia uutta sekä aito kiinnostus alaa kohtaan nousivat myös esille. Haastatteluissa nousi esille, että mikäli johtajaksi halutaan vain tittelin tai vallan takia, johtaja ei silloin ole oikealla paikalla.

*"Laajojen kokonaisuuksien hallinta. Pystyy hahmottamaan niitä kokonaisuuksia, ei takerruta ihan pieniin yksityiskohtiin. Nekin on toki tärkeitä, mutta jotenkin se iso kuva pitää olla, niinkun se pitää pystyä olemaan koko ajan mielessä."*

*"Täytyy olla kyky käsitellä kokonaisuuksia. Täytyy nähdä asioiden yhteyksiä. Täytyy osata paketoita, tiivistää. Asiat täytyy osata yhdistää, monia asioita ytimekkäästi, ymmärrettävästi."*

*"Johtajan pitää olla aidosti kiinnostunut siitä, mitä se johtaa eli sellanen johtaja epäonnistuu, joka tulee vain johtamaan jotakin prosessia tai asiaa pitkän päälle. Sun täytyy olla aidosti kiinnostunut siitä itse alasta, mitä lähdet johtamaan."*

### 6.3 Haastateltavien kuvauksia omista piirteistään johtamistyössään ja ihmisenä

Haastateltavat kuvasivat omia piirteitään johtajana sekä ihmisinä ja miettivät omia arvojaan sekä suhtautumista elämään. Esille tuli hyvin ihmisläheisiä toteamuksia, kuten *"Kaikki ihmiset ovat mulle samanarvoisia"*, *"Ajattelen, että jokainen ihminen on arvokas"*, *"Usko siihen, että jokainen ihminen on pohjimmiltaan hyvä"* ja *"Erilaisuus on hyvä asia, erilaisista ominaisuuksista tulee hyvät kombinaatiot."* Haastateltavilla on toimiala tuntemus sekä substanssiosaaminen hallussa. Haastateltavat kokivat olevansa rehellisiä, luotettavia sekä oikeudenmukaisia. Ratkaisukeskeisyys, kuuntelevuus, keskusteleminen ja päättäväisyys nousivat myös esille. Tasa-arvoisuus koettiin tärkeänä, se ettei ole suosikkeja. Osa kuvasi itseään helposti lähestyttävänä, ihmiset huomioivana. Myös terve itsekkyys mainittiin, selkeys sekä usko ihmiseen. Päätösten teon suhteen haastateltavat kokevat olevansa nopeita ja jämäköitä. Stressaantuneina ollessaan he ovat kärsimättömiä, nopeita, liian suorita. Kun taas parhaimmillaan iloisia, energisiä, jaksavia, aktiivisia ja postiviivisia. *"Sellanen ilon ja energian kautta toiminen, jonka toivon myös säteilevän ympärille."*

*"Olen luotettava, ei ole suosikkeja, asiat on hallussa. Selkeästi otan ihmiset huomioon. Pitää kehittää vielä enemmän asioiden haltuunottoa. Tietyllä tavalla laajempaa näkökulmaa. Tietty selkeys, ettei tarvitse vatuloita."*

*"Mä haluan kuunnella henkilökuntaa ja mitä mieltä he ovat. Keskustella asioista ja tiedottaa niin nopeasti kuin on mahdollista, jotta he tietää, mitä on tulossa."*

*"Mä saisin olla ehkä hitaampi, mä haluaisin silleen saada valmista ja tuloksia. Mä jotenkin ajattelen, että parempi huono päätös kuin ei päätöstä lainkaan. Se on ehkä semmonen, mitä mä olen paljon miettinyt, että onko hyvä, että mä haluan edetä ja vien tätä mun porukkaani uusiin asioihin aika nopeestikin. Vai pitäiskö siihen vielä enemmän antaa aikaa, en oikein osaa sitä päättää ja osalle se on ok, että mennään reipasta vauhtia, osalle hankalampi ja pikkasen kipuilee. Siinä ei aina onnistu, tulee moikailtua."*

*"Aika iloinen, tykkää huumorista, nauran paljon, puhelias, vilkas. Väsyneenä ja stressaantuneena aika nopealiikkeinen, en meinaa jaksaa semmosta vatvomista. Tykkään panna toimeksi. Ei niin kauheesti vatvota. Ei se ole niin vaarallista, jos tulis virhekin, vaan toimitaan. Liika vatvominen käy mun hermolle. Mä haluan olla mutkaton ihminen. Mä inhoan kaikelaista pönötystä ja sellasta. Musta asiat hoidetaan ja ollaan silleen estottomia ja tavallisia. Tykkään suorasta palautteesta."*

*"Sitten kun itsekkin on vähän stressaantunut, se tulee vähän liian suoraan. Suorahan mä olen. Jos sanoo jotain asiaa, se on siinä ja se on käsitelty. Asiat asioina, ei saa vaikuttaa ihmissuhteisiin. Haluaa tehdä ihmiselle selväksi sen, että tässä oli vaan asia ja sä et ole huono ihminen, vaan tässä asi-*



*assa oli tämmönen juttu ja tämä asia on nyt korjattu. Mä johtajana pidän tarkoituksellisesti itseni irrallaan eri näköisistä ihmissuhteista tässä työpaikalla, että mä en suosis ketään, vaan että ihmiset olisi tasa-arvoisia. Ettei tulisi sitä tunnetta, että mä kaveeraan jonkun kanssa, joka saa jotain enemmän. Että ihmiset kokevat, että mä olen oikeudenmukainen, koska oikeudenmukainen mä ihan varmasti olen. Päätöksen teko erittäin hyvä ja jämäkkyys ja oikeudenmukaisuus.”*

*”Akselilla demokraattinen autoritäärinen akselilla on vaikea sijoittaa. Mun teperamentti on sellanen, että siinä on pidättelemistä, silloin kun mopo lähtee niin sanotusti käsistä, autoritäärisyys nostaa päätään. Mutta lähtökohtaisesti uskon ihmiseen, rehellisyyteen. Uskon, että demokraattinen tie, jossa osallistetaan ihmisiä tai on ehkä väärin sanoa, että osallistetaan, vaan luodaan osallistumisen edellytyksen kaikille, on ilman muuta se mun tapa, josta lähden.”*

*”Terve itsekkyyys, se ettei tarvitse enää muistuttaa itseään, että kun illalla laittaa pään tyynyyn, voi todeta, että oli kiva päivä. Se on se elämän asenne, että jos siinä onnistuu, ei mene kovin huonosti. Se saattaa näyttäytyä jonkin toisen mielestä törkeänä itsekkyytenä tai röyhkeinä tekoina, mutta sitä pitää harjoitella, että itse jaksaa. Elämä on sillä tavalla kivaa. Vastoinkäymisetkään ei ole ylitsapäsemättömiä, kun on tervettä pohjaa osata asettaa asiat oikeisiin mittasuhteisiin, mitä nyt kannattaa vatvoa. Mikä ei liity minuun millään lailla. Joku ikävä asia, joka on hoidettava läpi ilman tunteita. Tee elämästä sellaista, että se on kivaa.”*

*”Mä olen hirveän ratkaisukeskeinen ihminen. Mä pyrin löytämään aina niitä ratkaisuja. Ajattelen, että ei ole mitään tilannetta mihin ei ratkaisua löydy.”*

*”Sangen postiviinen ja sitkeä. Semmonen sitkeys, että elämänvarrella on ollut monia vastoinkäymiä. Jotenkin ei kyllä lannistu helposti. Semmonen sitkeys ja positiivisuus. Aina yrittää mieltiä, että kyllä tästä nyt joku ulospääsy on. Jos ei tämä toimi, niin mikäs muu voisi toimia. Semmonen ratkaisukeskeinen asenne elämään.”*

*”Haastavat tilanteet ajattelen, että kaikesta selvittää joko hyvin tai huonosti, mutta kaikki asiat hoiduvat. Elämänasenne on varmaankin sellanen, että mä en jää kauhean kauaksi aikaa murehtimaan. Mä uskon siihen, että se hetki oli ja että tässä tilanteessa toimin parhaalla mahdollisella tavalla. Tai se oli minun tapa toimia. Sitten, jos koen, että olen tehnyt jotakin väärin, sitten ajattelen, että seuraavalla tavalla toimin paremmin. Tulevaisuususkoinen mä olen. Jotenkin mä aattelen, että elämä on ihanaa, kun sen oikein oivaltaa.”*

Haastateltavat toivat omia piirteitä esille monesta näkökulmasta. Kerrottiin sekä postiviivisia että negatiivisia piirteitä. Eräs haastateltava kuvasi itseään, että ihmiset pitävät häntä jopa *”pelottavana,”* vaikkakin hän totesi, että eivät he varmaan häntä kuitenkaan hirveästi pelkää, koska ilmapiiri on kuitenkin välitön ja että ihmiset tulevat juttelemaan. Kyse on enemmänkin siitä, että hänen tapansa kyseenalaistaa asioita, ei miellytä kaikkia ja että hänellä on herkkyyttä ja kykyä lukea asioita rivien välistä, joka voi tuntua ihmisistä jopa pelottavalta.

Eräs toinen puolestaan totesi, että monet, jotka eivät häntä tunne, pitävät häntä *"itsekkäänä, leuhkana, joku on jopa sanonut vittumainen."* Kun avasin tätä tarkemmin, paljastui, että kyseessä on vastakohtien ihminen, joka on tietyllä tavalla asiapitoinen. Vastaaja kertoi, ettei hän ole mitenkään *"mieletön jutunlaskija."* Hän tarvitsee omaa tilaa ja viihtyy hyvin itsekseen. Eikä hän halua olla enempiä esillä kun on pakko. Hän kertoi mm. *"Mitenkä mä sanoisin, en mä mikään kauhean helppo ihminen ole. Sellaset ihmiset, jotka minut oikeasti tuntee, ei oikeasti ajattele minusta noin. Ehkä mulla on jokin muuri, jota minä en välttämättä edes itsekään tunnista, tai siten mä en osaa antaa itsestäni kauhean mukavaa tai rentoa tunnelmaa. Hyvä kysymys. Tätä olen läpi elämäni joutunut tarkastelemaan itsestäni ja hyväksymään sen tosiasian, että mä en todennäköisesti voi tehdä mitään sellasta, joka muuttaisi tätä uskottavasti. On yrityksiä ja kokeiluja sen suhteen, että yritän antaa paremman kuvan itsestäni, mutta ne eivät ole uskottavia, enkä anna silloin rehellistä kuvaa itsestäni. Oli lohdullista lukea tutkimus mitä ominaisuuksia liittyy älykkäisiin ihmisiin, yksi seitsemästä ominaisuuksista oli, että viihdyt hyvin yksin."*

Haastateltavat kokivat olevansa nykyään vahvempia mm. palautteen saamisen suhteen, terveen itsetunnon sekä empatiakyvyn suhteen mitä nuorempana ovat olleet. He ovat kehittyneet johtajina kokemuksen myötä sekä oppimalla ja kehittämällä itseään koko ajan. He tutkistelevat itseään ja omaa toimintaansa paljon. Eräs haastateltava kertoi, että hänellä on valtava itsekritiikki. *"Haastavaa itsearviointissa on se, että mulla on valtava itsekritiikki, että se on ehkä se suurempi ongelma kuin se kriittittömyys ja arvioinnin puute. Että mä arvion ja arvostelen itseäni jatkuvasti hyvin helposti jokaisen suuren suorituksen tai session tai periodin jälkeen, niin löydän itseni hyvin helposti erittäin kriittisesti itseäni katsomasta. Se ei ole pelkästään hyvä asia. Se voi olla tulla raskaaksi. Eli olen itselteni kaikista pahin kriitikko. Voimaa saan, että on vapaa-ajan toiminta, joka on ihan eri maailma, niin siitä mä saan tosi paljon voimaa. Se on ihan eri maailma, siellä puhutaan ihan eri asioista ja innostutaan eri asioista. Ne eri asiat ovat maailman tärkeimpiä kuin tässä työssä. Että se on niin kuin yllättävän tärkeä asia. Sitten mulla on ajoittain silloin tällöin aina työnohjaus. Nyt se on katkolla ja mä mietin, että pitäsköhän mun aloittaa taas jonkunlainen työnohjausprosessi, kun on tiedossa hyvä henkilö. Kolmas asia, joka liittyy vapaa-aikaan ja on mulle psyykelääkettä on ulkoilu ja urheilu. Se tuottaa mulle valtavasti mielihyvää."*

*"Olen kova tutkiskelemaan itseäni. Pitkän tien olen kulkenut nimenomaan siinä terve itsetunto rakentamisessa. Nykyään on paksumpi ja vakaampi. Kärsii aika paljon tulla. Hyvä tunnustamaan sen kohdan, missä täytyy löysätä, ettei mene liian pitkälle. Harvoin on tilanteita, että menee ns. ahdistuksen puolelle, että hukkuu se, mistä tästä alun perin oli kysymys."*

*"Tässä vaiheessa elämää, mä kyllä pystyn ottamaan kaikenlaista palautetta vastaan. Se on ollut taas sellasia opeteltavia asioista. Nuorempana oli kaikki, myös kehujen vastaanottaminen luontevasti, oli musertavampaa. Mutta sekin on sellanen asia, että sitä pystyy harjaannuttamaan itsessään. Olen ihan tietoisesti yrittänyt opetella semmosta asennetta, että kriitikoista aina mieltii, että mitä tässä on sellasta, että mä voisin ottaa opikseni. Että mitä arvokasta tietoa tässä on mulle ja sivuuttaa sen ja aattelee, että ei kukaan halua mua loukata. Kyllä mä aattelen, että voi aika rennosti ottaa jo. Voi*

*omaa käytöstä muuttaa, ei tule enää sellasta puolustusreaktiota, jota ehkä joskus nuorena tuli. Ei enää aattele, että no niin, toi loukkaa. Vaan mun täytyy tutkiskella tätä asiaa.”*

*”Mä sanoisin, että mä oon aika positiivinen ihminen yleisesti. Mun mielestä on aina hyvä saada palautetta ja mä aattelen silleen, että mä haluan pitää sen keskustelukanavan auki molempiin suuntiin, että mulle saa antaa palautetta ja mä saan antaa muille palautetta. Myös se, että muistaa postiviivista palautetta ja sen pitää olla pääosassa siinä palautteessa, mitä antaa.”*

*”Mä kehitän itseäni seuraamalla ensinnäkin, mitä johtamisesta kirjoitetaan ja todetaan nykyään, jotkut tutkimukset tai seuraan megatrendejä. Sitten kehitän itseäni, niin että mulla on muutamia hyviä keskustelukumppaneita elämässäni, joilla kokemusta ja näkemystä eri organisaatioiden johtamisesta. Ihan vapaata keskustelua ja pähkinöiden yhdessä pureskelemistä. Täytyy olla ihmisiä, jotka uskaltaa sanoa ja kyseenalaistaa mulle mun väittämiä ja ehdotuksia. Sellanen tietynlainen vertaissparaus on tärkeitä. Ja sitten kun asetutaan alttiiksi jollekin henkiökunnan arvioinnille tai asiakasarvioinnille, niin mä aika helposti luen sieltä myös rivien välistä sen, että onko kyse siitä, että mun on syytä katso, että miten minä teen ja miten saan ihmiset johtamaan ja tekemään. Sitä arvioin.”*

Haastatteluissa nousi esille haastateltavien omia kehittymiskohteita mm. delegoinnin, priorisoinnin suhteen sekä itsensä johtamisen suhteen. Kehittymiskohteena mainittiin myös palautteen antaminen sekä sen vastaanottaminen ja itsemyötätunto, ettei ”tarttee syllistyä kaikesta siitä, mitä heitetään periaatteessa mun piikkiin. Voi olla ihan tyytyväinen siihen omaan suoritukseen.” Osa koki, että on liian empaattinen ja joutunut opettelemaan tietynlaista lujuuutta, jotta toimintakyky ei lamaannu.

*”Kyllähän mä ennen, en tiedä, onko tämä työ muokannut, olin iloinen ja nauravainen. Aika hyvä huumorintajukin. Nyt välillä tuntuu, että huumori on hukassa kun on ollut haastavia tilanteita. Mutta kyllä se sieltä löytyy, itseironia. Osaan nauraa itselleni ihan oikeasti. Jos sitä ei olisi, että ottas kaiken liian kuoleman vakavasti ja kuvittelis olevansa virheetön, niin sitä mä en ainakaan kuvittele. Olen täynnä kaiken maailman juttuja, jotka sitten välillä itteään naurattaakin, mutta se, että olen aina ollut hyvin empaattinen, jopa yliempaattinen. Olen yrittänyt päästä siitä pois. Eihän mun tarttee toisten murheita kantaa ja siinä mä oon kehittynyt kyllä. Mutta en missään tapauksessa, mä en ole kova, vaikka mua pidetään jamäkkänä.”*

*”Johtajaksi kasvaminen ei ollut kaikista helppoo. Ettei ole niinkun kaikkee säätämässä, ettei tee itse, vaan antaa ihmisten tehdä. Niin se on mulle semmonen yksi opeteltava asia, jota pitää edelleenkin opetella. Ja sitten varmaan semmonen, myöskin mä aattelen, että kuunteleva ja myötätuntoinenkin, mutta siinä on joutunut tavallaankin kasvattamaan lujuuutta. Pitää olla myötätuntoinen, mutta ei saa olla liian empaattinen, koska esimiehenä kuulee niin paljon, tietää kaikkien ihmisten sairaudet ja ikävät asiat. Ja ei oma toimintakyky siitä saa lamaantua, eikä voi lähteä voivotteluun, että vaan pitää sellasta toimintakykyä työyhteisössä yllä. Ei saa päästää liiaksi iholle. Samaan aikaan pitää olla empaattinen ja myötätuntoinen, mutta ei saa musertua niiden huolista, jotka voi välillä olla aika suuria ja musertavia. Että ei voi kantaa toisten murheita, voi tehdä sen oman osansa ja tsempata.”*

*”Semmonen kehityskohde, jos johonkin menee luottamus, niin siitä on vaikea saada, mä voin kyllä töitä tehdä jne. siihen on vaikea saada luottamus takaisin. Sitäkin oon miettinyt, että antaisi ihmisille ikään kuin tavallaan uuden mahdollisuuden. Totta kai pitää antaa, kun tekee ihmisten kanssa töitä. Ja vois miettiä sitäkin, että kun ei ole itse johonkin toisen toiminnassa tyytyväinen, näkisi kuitenkin toisen toiminnassa jotakin hyvää. Sitä aina kannattaa miettiä.”*

*”Palautteen vastaanottamisessa olen mielestäni kehittynyt. Kauan sitten tuntui hankalalta, olipa se myönteistä tai kielteistä. Oppia positiivisen palautteen ottaminen. Voi sanoa kiitos. Toki saa joskus palautetta, joka tuntuu epäoikeudenmukaiselta. Sekin varmaan vaan inhimillistä. Silloin on tärkeää miettiä, miksi se tuntuu pahalta. On arvioitava tilanne. Yritän ajatella, että ihmiset näkevät eri tavalla samasta tilanteesta, jotenkin sen ymmärtäminen auttaa palautteen vastaanottamiseen. Se ei välttämättä ole henkilökohtaista, vaan liittyy siihen, että on tehnyt jotain eri tavalla kuin toinen olisi tehnyt. Silloin keskustelu on hyvin tärkeä. Yritän viljellä enemmän positiivista kuin negatiivista. Toki joutuu sitäkin antamaan. Mä uskon jotenkin siihen, että ei virheitä osoittelemalla, ei ihmiset kehity ja pääse eteenpäin.”*

Yllättävää oli, että parikin henkilöä koki itsensä johtamisen kehittämisen kohteeksi. Pääpiirteissään haastateltavat johtivat itseään normaalein arkisin keinoin puuhastelemalla jotain itselle tärkeää. He tykkäsivät mökkeillä, kalastella, liikkua luonnossa, hoitaa puutarhaa, tavata ystäviä, olla perheen parissa. Haastateltava tykkäsivät lukea, tehdä käsitöitä, tai puutöitä. Monet seurasivat kirjallisuutta, kaikennäköistä kirjallisuutta, mutta myös kirjallisuutta mitä johtamisesta kirjoitetaan, tutkimuksia sekä megatrendejä. Sosiaaliset suhteet sekä kaikenlaiset keskustelut nousivat esille. *”Kaikki keskustelut avartaa, keskustele sinä kenen kanssa tahansa.”* Tärkeää on myös, että on luottohenkilöitä, joiden kanssa pystyi käymään keskustelua. Myös kunnon yöunet, elinikäinen oppiminen, työnohjaus, erilaiset koulutukset ja itsereflektointi nousivat esille.

*”Yksi vaikea asia se itsensä johtaminen. Se on ollut opeteltava ongelma, jota pitää vieläkin opetella. Ongelmana on ollut se, että on ollut vaikea rajata sitä aikaa, minkä käyttää työhön, sitä tulee tehtyä ja tämä työ ei tule ikinä valmiiksi. Sitä on pitänyt ihan opetella. Enää en tee työhommia iltaisin seitsemän, kahdeksan jälkeen.”*

*”Huonosti johdan itseäni. Laitan muita aina edelle. Mä yritän huolehtia, että mulla on muutakin kuin työ ja se johtaminen. Ottaa sitä vapaa-aikaa.”*

*”Mulla on aikalailta erillään vapaa-aika ja työ. Totta kai niitä miettii, mutta mä en aktiivisesti hakeudu mihinkään semmoseen, mistä on sellaiseen, että olisi työn kanssa tekemisissä. Työ on työ ja vapaa-aika on sitten ihan oma.”*

Haastatteluissa tuli esille, että johtamista voi oppia koko ajan ja joka paikassa, mikäli henkilö haluaa oppia. *”Johtamiskoulutus, monenlainen johtamiskoulutus, itsearviointi ja arvioinnin alttiiksi asettuminen, niin se on hyvää johtajakoulua.”* Haastateltavien mukaan johtamista voi oppi monilla eri tavoilla mm. omaa työtä tekemällä, koulutuksen, itsearvioinnin, erilaisten kokeilujen ja elämäkokemuksen

avulla. Opiskelun avulla voi oppia mm. taloushallintoa, hallintolakia, erilaisia johtamisen malleja. Eräs haastateltava mainitsi, että vastoinkäymiset pitää käydä läpi ja niissä pitää vähän rypeä, jotta voi jatkaa matkaa. Vastoinkäymiset on tehty voitettavaksi ja ne myös opettavat. Mentorin tai tuutorin avulla voi saada sparrausta johtamistyöhön. Yhtä oikeaa tapaa ei ole.

*”Kyllä sitä voi oppia, jos haluaa oppia johtamista. Voi aina miettiä, miksi on johtajia. Miksi pyritään johtajiksi. Jos pyrkimyksen taustana on jonkilainen vallan halua, sen sijaan, että oikeasti haluaisi kehittyä johtajana, silloin minusta ei voi oppia. Pitää olla aito halua oppia paremmaksi. Ei niinkään, että saisi jonkun sulan omaan hattuunsa, vaan että, vaikka se kokonaisuus jotenkin onnistuisi, johtaja on vaan yksi osa sitä. Se voi pilata sen ihan tyystin, jos ei jotenkin viisaasti sitä omaa postiaan hoida. Joillakin voi olla vähän isompi ruutu kuin toisella, mutta ne ei ole yhtään sen vähäpätöisempiä. Mutta, että haluaako ihminen oppia johtamista vai haluaako se olla vain johtaja, musta siinä on jotenkin se juttu. Sen jos ymmärtää, niin sitten pärjää.”*

*”Tiettyjä asioita voi, siltä osin kuin puhutaan johtamiseen liittyvistä sisällöistä on opiskelu aina mahdollista ja loputonta. Voi opiskella, vaikkapa talousjohtaminen on sellaista mitä voi opiskella. Mutta jos puhutaan niistä ominaisuuksista, mitä itse pidän tärkeänä, niin kyllä se on yhtä kuin itsensä opiskelua, itsereflektointia, jossa pystyn näkemään, että miksi minä jossakin tilanteessa toimin kuten toimin. Missä vaiheessa ollaan jollakin sellasella epävarmuus aluella, jossa kytkeytyy päälle jokin autonominen tapa, jota minä en edes itse tunnista. Puhutaan mustista pisteistä tai selittämättömyyksistä, jossa jollakin tapaa sokeutuu asialle. Voi opiskella jos se on sitä itsensä tarkkailua ja liittyy jotenkin siihen itsensä kasvamiseen, että olet sinut itsesi kanssa ja tän tyyppiisiin asioihin.”*

*”Johtaminen vaatii koulutusta ja osaamista ja perehdytystä johtamiseen eli kuka tahansa ei voi alkaa johtajaksi, vaan siihen pitää koulutautua ja hakea erilaisia kokemuksia. Se tietynlainen pitkä kokemus, se voi lähteä vaikka partiolaisten johtamisesta. Nimenomaan mittakaava on se, että mä en ajattele, että johtajaksi synnyttään, mutta kyllä mä ajattelen, että jonkunlaista lahjakkuutta johtamiseen tarvitaan. Mutta sitten tarvitaan myös koulutusta ja kokemusta.”*

*”Johtamista ehdottomasti voi oppia, jos on avoin mieli ja on oppimisen halua. Johtamiseen tarvitaan vähän intohimoa. Se intohimo tulee sieltä, että on sitä intoa, iloa ja halua kehittää itseään sekä myös sitä organisaatiota ja työyhteisöä, työpaikkaa. Se on yhteinen kenttä kaikille. Ei ole erikseen johtajan kenttä, ei työntekijöiden kenttä. Se on ihan kaikkien yhteinen ja johtajakin oppii tekemällä ja erehtymällä ja korjaamalla ja muuttamalla ja kokeilemalla. Se kokeilukulttuuri on aika hyvä. Siinä voi niinkun ottaa askeleita, mutta jos näyttää siltä, että tämä ei toimi, tehdään sitten yhteisesti jokin kinnäköinen ratkaisu, että kokeillaanpas näin. Mutta johtaja on se, joka tavallaan luotsaa yhteisöä. Jos ei johtaja ota jäämäkästi sitä omaa tehtäväänsä haltuun, niin sen ottaa 5 tai 10 muuta siellä yhteisössä ja sitten se on mulle ainakin kaaos.”*

## 6.4 Kuunteleminen

Molemminpuolinen kuunteleminen, asiantuntijoiden ja esimiesten välillä, liittyy haastattelujen mukaan vahvasti johtamiseen. Haastattelijat kokivat tämän olevan asia, jossa heillä on vielä kehittämistä, vaikka he omien sanojensa mukaan kuuntelevat paljon. Osa totesi olevansa hyvä kuuntelija. Työnohjauksen kautta on tullut myös apua kuuntelemistaidon kehittymiseen. Haasteena tuli esille, miten ennättää kaikkia kuuntelemaan.

*”Hyvä aito kuunteleminen. Ei pelkästään kuuleminen, vaan aito kuunteleminen. Säännöllisesti muistutan itseäni siitä, että annan toisen puhua tasan niin pitkään kun se puhuu ja senkin jälkeen vielä kysyn, että olisitko halunnut vielä jotakin lisätä ennen kuin avaan sanaisen arkkuni. Se on tehokas muistisääntö johtamiseen. Helposti tarttuu lauseeseen, ennen kuin se varsinainen kokonaisuus sieltä paljastuu.”*

*”Minua kuunnellaan kyllä. Position kautta kyllä tulee kuulluksi ja jatkuvasti yritän kehittää kuuntelemisen taitoa. Niissä on aina kehittämistä, että kuinka paljon pitää kuunnella, sitähan ei voi kukaan määrittellä, mutta kunnella pitää ja siinä täytyy minkin vielä kehittyä.”*

*”Kuunteleminen oli mulle sellanen kehittämiskohde (itseasetettu). Olen saanut palautetta, se on mennyt huimasti eteenpäin. Mä tiedostan oman kuuntelemisen, minua kuunnellaan. Mukava jos joku esittää jonkun kysymyksen. Toivottavasti myös minua ymmärretään, kun olen niin suora. Yritän olla selkeä sanainen.”*

## 6.5 Tulevaisuuden johtaminen

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että johtaminen tulee muuttumaan ja se muuttuu koko ajan. Ennenkaikeksi sen on muututtava. Aina tulee uusi tavoiteltava ihannetila. *”Muutos on välttämätön. Kyse onkin lähinnä siitä, miten organisaatiot siihen kykenee.”* Ylhäältä alaspäin johtaminen ei haastateltavien mukaan ole toiminut enää vuosiin. Kukaan johtaja ei voi pitää lankojaan käsissä koko ajan ja olla asiantuntija joka prosessissa. Johtajan tulee delegoida ja huolehtia, että annetut tehtävät hoidetaan. *”Asiantuntijat rakentaa sisällölliset asiat, joilla tavoitteisiin voidaan pyrkiä ja joita kehitetään. Johtajan tehtävä on antaa tehtävä, siitä palautetta ja huolehtia, että asia valmistuu sovittuun aikatauluun, sovittuun.”* Eräs haastattelija oli nähnyt omasta mielestään huolestuttavan esimerkin julkisen organisaation johtamisesta ja hän totesi, että: *”Olen saanut nähdä keskussairaalat ja yliopistolliset sairaalat. Byrokratia on sillä tavalla jäykkä, että toivottu johtajuuden muutos, jossa asiat lähitisi nykyaikaistumaan on kovin pitkässä kuudessa.”*

Tulevaisuuden johtaminen on haastateltavien mukaan olosuhteiden luomista, motivointia, ihmisten mukaan ottamista. *”Siinä johtamisessa otettas ne ihmiset huomioon, ne kenen kanssa sä työskentelet.”* Tulevaisuuden johtaminen nähtiin myös muutoksen sekä kehittämisen johtamisena. *”Sen ajatuksen hyödyntämistä, että saataisiin kaikki rippeet käyttöön samaan suuntaan.”* Tai että, *”Ideointi olisi jollakin tavalla hallittua ja jonkin uurnan sisällä.”* Tulevaisuuden johtamisessa yhteisöllinen joh-

taminen, vuorovaikutuksellisuus, herkkyys ja ketteryys sekä henkilöstön voimistaminen nousivat haastatteluissa esille. Tulevaisuudessa johtajan täytyy osata johtaa moninaisesti sekä moniammatillisesti. Yksilöiden itseohjautuvuus ja vastuunotto korostuu.

*”Johtaminen on nyt ja tulevaisuudessa, me ollaan jo siinä ajassa, että se on jatkuvaa sanotaan joko muutoksen johtamista tai kehittämisen johtamista. Johtaminen ei ole stabiilitila. Se on ehkä ollut aiemmin sitä, ainakin virkamiestaso organisaatioissa enemmän, mutta se on nyt jo ja tulevaisuudessa erityisesti, niin sun pitää asennoitua niin, että sä menet johtamaan aina melkein jonkilaista muutosta ja kehittämistä. ”*

*”Tulevaisuudessa se on enemmänkin sellasta mahdollistajan hommaa, mutta myös johtajuudessa tulee varmaan olemaan sellasia taloudellisia vaateita, tavallaan, että siinä pitää pystyä vastaamaan semmosista kysymyksistä esimerkiksi Valterissa, että miten tämä meidän toiminta olisi hyvää kustannusvastaavuudeltaan. Ja ennen kaikkea johtajuudessa on tärkeää saada ihmiset kukoistamaan, koska loppupelissä se panos, olipa sitten kysymyksessä mitä tahansa organisaatio riippumatta toimialasta, siinä on sellanen heidän voimistaminen ja omien voimavarojen löytäminen. Johtajalla voimavarakeskeinen ajattelu ja ratkaisukeskeisyys on tärkeää.”*

*”Tulevaisuuden johtaminen muuttuu, koska ympäristö muuttuu, asiat muuttuu ja yhä laajemmat ympyrät on aina johtamisessa mukana. Ei riitä pelkästään, että sä oot siinä omassa yksikössä, pitää nähdä mitä tapahtuu paljon laajempaan ympäristössä. Tää nopeus, millä asiat muuttuu. Jos lähdet jotakin suunnittelemaa, niin voi ollakin, että se on niinkun vanha se suunnitelma sanotaanko näin. Pitää tosi äkkiä ja ketterästi reagoida asioihin, se heijastuu sitten tähän muutokseen.”*

*”Johtajalta vaaditaan muuttuvien tilanteiden johtamista. Mikään tilanne ei ole sellainen, joka säilyy ikuisesti samana. Eli me eletään muutoksen yhteiskunnassa, niin semmonen herkkyys ja ketteryys huomata ja havaita yhteiskunnallisia muutoksia. Ja myöskin niiden vieminen henkilöstölle, niin että henkilöstö pystyy ne ottamaan vastaan. Se on sellanen taitolaji. Johtamisessa ei sitten ikinä mennä ylhäältä alaspäin muutostilanteessa. Henkilöstön täytyy saa käydä keskustelua. Täytyy saada osallistua. Ja kun muutostilanteessa joudutaan ja pitää tehdä päätöksi, niin henkilöstöä kun kuullaan, niin sen jälkeen pitää olla myös sitä jäämäkkyyttä sen kuuleman perusteella muokata se hyvä päätös.”*

*”Mä aattelen niin, että kukaan ei johda yksin. Eli se lähteen niinkun siitä, vaikka siellä pitää olla se johtajuus ja vastuu sitten loppu viimeksi tiedossa, missä se on, niin se vaatii, että se rakenne on semmonen, että se pakottaa vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen. Se on todella vaativa. On helpompi johtaa erilaisista torneista joitakin kapeasti kuvattuja neliöitä, mutta tuota nykyaika ei ole sitä, vaan se on kaikkialla moniammatillista ja monialaista. Sun pitää olla valppaasti vuorovaikutuksessa, että sä pystyt johtamaan monialaisesti ja moniammatillisesti. Se rakenne tulee olla sellanen, että siellä on vahvaa delegointia alaspäin. Eli se johtaja kantaa vastuun, mutta itse asiassa sitä johtamisen eri osa-alueita tekee useat ihmiset.”*

*"Ei viisaus ole siellä johtajan päässä, vaan kyllä ne ratkaisut löytyy ihmisitä, jotka ovat siellä työtä tekemässä. Heiltä kysymällä, mitä he ajattelee, miksi he tekevät joitakin asioita tietyllä tavalla. Jotenkin se sellanen yhteisö. Puhutaan yhteisöllisestä johtamisesta enemmänkin."*

*"Muutoksen rakentaminen lähtee siitä, että siitä tiedotetaan koko henkilöstöä. Siihen osallistetaan ne avaintoimijat, siis ryhmät. Toisin sanoen, vaikkapa opettajat ja kuntoutujat, jonka jälkeen yhteinen työskentely etenee niin, että sieltä tulee yhteinen työskentely, jonka jälkeen se ryhmä vähän pienenee, jonka jälkeen sieltä edustaa opettajia jotkut ja kuntouttajia jotkut. Ja näin tullaan johonkin yhteisiin esityksiin, joista sitten pyritään valitsemaan porukalla. Ja toki sitten, niin jos ei päästä sitten päätökseen, sitten tullaan siihen autoritääriseen johtamiseen, jossa teen valinnan. Mutta ehdottomasti tätä kautta, ei minun asiantuntemus riitä vaikkapa kehittämistyöhön."*

*"Nykypäivän juttu, mutta oikeestaan ja pelkästään hyvä asia, sellanen ihmisten itseohjautuvuus kasvaa ja oma vastuunotto. Ei halutakaan sitä, että ylhäältä sanotaan, että tee näin. Itse voi vaikuttaa. Se on hyvä asia. Lisää vaan viisautta siihen johtamiseen."*

Eräs haastateltava kuvasi millaisia työntekijöitä kaivataan. *"Nyt kyllä haetaan sellasta tavallista ihmistä. Sellasta ihmistä, joka kyllä ottaa sen asiantuntijuuden jollakin viiveellä haltuun, mutta se on meille sopiva, tähän työyhteisöön sopiva. Sopivuus syntyy, palataan jälleen siihen itsetuntoon, olipa se ammatillista itsetuntoa tai henkilön persoonallista itsetuntoa, sellanen aito, vahva ihminen, joka tietää osaamisensa ja puutteensa. Kykenee niistä keskustelemaan ilman sen kummaisempia tunnekuohuja. Sellasia ihmisiä haetaan. Sellaista ihmisten välistä normaalia vuorovaikuttamista haetaan. Kehittävä inttäminen, eri mieltä oleminen, mutta toisten kehuminen."*

## 6.6 Avoimuus, rehellisyys, luottamus

Avoimuus, vastavuoroisuus, rehellisyys ja luottamus nähtiin tärkeinä tekijöitä johtamisessa. Eräs haastateltava kuvasi, että vaikka hän kokee, että ihmiset uskaltavat olla avoimia ja viestiä avoimesti, päätellen siitä, millaisia keskusteluja he käyvät, niin hän myös kertoi, että: *"Mä uskon, että aina jotakin jää sanomatta, ei mulla vielä sellanen olo ole, että kaikki on ihan avointa. Se (avoimuus) on tavoite, mutta ollaan matkalla kuitenkin."* Toinen puolestaan kertoi, että vaikka joiden ihmisten kanssa työyhteisössä vastavuoroisuus ja avoimuus on itsestään selvyys, niin *"varmaankin tähän johtajuuden muutokseen joltain osin liittyy vielä se ilmiö, jossa uransa loppupäässä olevat henkilöt, heillä voi olla sievistelyä tai kompurointia tai sellaista käyttäytymistä, jossa ei ehkä uskalleta olla realistia ja avoimia. Se on hyvin pieni vähemmistö se, että ja onneksi niin on, hyvään suuntaan ollaan menossa. Jotkut ovat tottuneet tiettyyn hierarkisuuteen, ei uskalleta sanoa."* Virkamiehen toiminta edellyttää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, näin myös haastateltavat itse kokivat toimivansa.

*"Avoimuus, joka viestii jokainen tärkeä. Kaikki asiat, joita pystyy kertomaan, niitähän on 95%, ne kerrotaan ja huolehditaan, että ne tavoittaa kaikki. Mutta, että ehkä minkä itse on kokenut tarpeelliseksi ja mistä muistuttelen esimiehiä, on se, että jokaisen ihmisen täytyy ymmärtää se suunta ja tavoite, mutta että täytyy ymmärtää myös oman työnsä merkitys suhteessa siihen prosessiin. Että jos*



*yksittäinen työntekijä ymmärtää sen, että jos minä hoidan tämän työtehtävän kunnolla, niin silloin tuo voi hoitaa omansa jne. Silloin siitä kokonaisuudesta syntyy hyvä."*

*"Rehellisyyteen liittyy luottamus. Jos ei lähtökohtaisesti kykene luottamaan, niin silloin ei johtaja kykene aidosti jakamaan vastuuta."*

Haastateltavat totesivat, että ihmiset ovat avoimia heitä kohtaan, jotkut ihmiset enemmän, jotkut vähemmän. He toivoivat, että toiminta olisi kaikin tavoin mahdollisimman avointa, läpinäkyvää ja luottamuksellista. Avoimuuteen liitettiin rohkeus, että ihmisillä olisi uskallusta sanoa asioista ja uskallusta kyseenalaistaa asioita. Tätä kautta voi syntyä keskustelua ja toiminta voi kehittyä. Eräs haastateltava sanoi, että: *"On uskallettava olla eri mieltä ja uskallettava olla avoimia minua kohtaan, ihan ehdottomasti"*. Hän myös totesi, että: *"Tasapainoista ihmistä arvostan, jonka kanssa voi tasa-arvoisesti keskustella asioista. Nehän ne synnyttää niitä helmiä. Ne keskustelut synnyttää niitä, josta lähtee kasvamaan koko organisaation tulos. Ei se sen monimutkaisempia asia ole."*

*"Toivon sekä työntekijöiltä että esimiehiltä sellaista avoimuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä, että olisi sitä rohkeutta sanoa asioista, jotka mättävät ja siihenhän liittyy se, että itse osaisi ottaa sitä palautetta vastaan. Että se vuorovaikutus olisi avointa ja välitöntä."*

*"Ei voi tietenkään sanoa, että ihmiset on avoimia täydellisesti tietenkään, koska me ihmiset ollaan erilaisia ja eri tavalla osataan ja uskalletaan ja lähestytään. Mutta että semmonen käsitys on, että on helppo tulla mistä tahansa asiasta puhumaan, olipa se hyvä asia tai sitten ongelma."*

*"Kyllä on sellainen olo, että ovat avoimia. Joskus huomaa, että sellasta kuka tuntee mut hyvin, jos mulla on kauheesti hommaa tai painetta, ne haluaa suojellakin. Hoitaa vaikean tilanteen ja sanoo sitten jälkeenpäin, ettei sinun tarte. Tiedoksi sulle, sun ei tarttee tehdä mitään. Sellastakin huomaa välillä."*

Haastattelujen mukaan johtaja voi rakentaa luottamusta avoimuuden avulla ja olemalla kiinnostunut työntekijöistä sekä heidän töistään. Luottamuksen avulla saadaan asiantuntijat sitoutumaan. Luottamus voi syntyä nopeammin niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa on enemmän yhteistä rajapintaa. *"Isossa kuvassa tässä Valteri organisaatioissa, niin tuota on paljon tekemistä vielä siinä luottamuksen luomisessa."* Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa omana itsenä oleminen, aito läsnäolo ja aito kuunteleminen, *"kuuntele, kysy, kunnioita."* Haastateltavat arvostavat sitä, mikäli henkilöstö uskaltaa sanoa asioista suoraan. He kokevat sen kasvattavan luottamusta. Lisäksi normaalit arjen tilanteet kasvattavat luottamusta, kuten tervehtimiset, kuulumisten kysymiset, anteeksi pyytämiset, sanojen takana seisomiset, lupausten pitämiset. Rehellisyys luo luottamusta. Luottamuksen syntymistä ei voi jouduttaa, se syntyy ajan kanssa normaalin kanssakäymisen seurauksena, joskus hitaammin, joskus nopeammin.

*"Pitää sen minkä on luvannut, eikä lupaa liikoja. Taas sitten jos tekee virheitä, niin pyytää anteeksi. Ja se on musta tärkeätä, ei tarvii olla sellanen, etteikö joskus moikais. Pitää olla rohkeutta sanoa, et-*

*tä tää oli mun moka sori. Jotenkin sillä tavalla mä aattelen. Joku viisas on sanonut jotenkin, kun alaiset onnistuu, niin se on heidän ansiotaan ja kun alaiset epäonnistuu, niin se on johtajan syy. Jokaisen pitää ottaa vastuuta omista teoistaan, mutta kuitenkin sillai että on rehellinen. Semmonen on varmaan musta myös tärkeä, että pitää antaa kunnia sille kenelle se kuuluu. Pitää nostaa ne ihmiset esiin, ketkä on tehneet jonkun hyvän jutun. Tottakai mä oon rehtorina heistä ylpee, että kun meillä tällästä ja tällästä. Mutta, että ihmiset, jotka on tehneet sen asian, niin heidän nimet nostetaan esille ja heitä kiitetään, eikä itse patsastele sillä, ihan kuin ois itse tehnyt kaikki. Kun se on kuitenkin joku muu, joka on tehnyt sen raamin siellä taustalla ja niille pitää antaa kiitos.”*

*”Yritän olla läsnä, tarkkaavainen. Kuunnella, mitä hän sanoo ja yritän kysyä lisää, että tarkoitatko siinä nyt tätä asiaa. Mikä sinusta olisi hyvä ratkaisu tai mitä sä toivoisit mitä tässä tehtäisiin. Ollaan läsnä, yritetään kuulla ja ottaa se ihminen mukaan siihen. Oikeesti aito kiinnostus, että on kiinnostunut aidosti ihmisistä ja ihmisten asioista. Itse omasta mielestäni hienosti hoksaan, jos ihminen ei ole aidosti läsnä. Se kasvattaa luottamusta ja sitä, että mitä me tässä huoneessa puhutaan, se jää tähän.”*

*”Itse ajattelen lähtökohtaisesti, että luotan aina kaikkiin. Ei voi olettaa sitä toisin päin. Se on asia, jota ei aina muista. Luottamus täytyy ansaita.”*

*”Musta tuntu, että alkuun mulla oli jotenkin, mä halusin pitää langat käsissä. Olla selvillä vielä tarkemmin. Nyt kun tiedän, että ihmiset hoitaa hommansa, en mä ole kaikista jutuista aina ihan tarkkaan selvilläkään. Mutta mä luotan siihen, että ihmiset kertoo mulle tärkeet asiat ja hoitaa hommansa. On sellanen luottamus, ettei niiden tarttee koko ajan jännittää, että voikohan tähä näin ja näin. Luotan ehdottomasti omiin esimiehiin. Ja sitten se luottamus tietenkin vaihtelee vähän, joihin enemmän ja joihinkin vähemmän. Kaikkiin kuitenkin on hyvä luottamussuhde. Ja samoin työntekijöihin, semmonen tuntuma on, että ehdottomasti suurin osa on työhönsä sitoutunutta ja hoitaa hommansa ja pystyy kantamaan vastuun ja silloin tietenkin pitää se vastuu heille antaa.”*

*”Luottamuksen luominen ei ole vaikeaa. Se on joskus työlästä. Sen voi menettää. Joskus ei edes tiedä miksi joku asia meni näin. Miten sitä rakentaa, pitää ne lupaukset ja tekee ne tehtävät mitkä on sovittu. En aina voi luottaa, joskus ne on väritettyjä (tulkinnat). Tajuan, että tämä on henkilön oma tulkinta. Onhan se totta, mutta antaako se siitä asiasta luotettavan kuvan.”*

*”Luottamuksen syntyminen on asia, jota ei voi jouduttaa. Syntyy jos se on syntyäkseen ja oikeastaan siihen ei ole mittään erityisiä pelimerkkejä. Kahden ihmisen luottamus syntyy siinä, että molemmat on omia itseään. Erimielisyyksistä huolimatta luottamus voi syntyä, varmaankin moneen asiaan, mutta rehellisyydestä se lähtee. Se ottaa oman aikansa.”*

*”Luottamusta ei voi tehdä, eikä käskää. Se syntyy siinä kanssakäymisessä niin kun kokemuksen myötä. Mä pyrin luomaan juuri sillä tavalla, että ollaan avoimia niitten asioiden kanssa.”*

*”Olemalla oma itsensä. Tervehtimällä ihmisiä ja kysymällä kuulumisia. Ei siinä ole mitään kikkakolmosta. Ihan vaan kohtaamalla ihmiset ihmisinä, kunnioittavasti ja olemalla kiinnostunut heistä. Ja sieltä se yleensä löytyy, voiko luottaa. Joo kyllä mä voin luottaa mitä ihmiset puhuu. Totta kai jonkunlaista semmosta tatsia tulee sitten vuosien varrella. Siihenkin, onko jollain ketunhätä kainalossa ja onko omanedun tavoittelu. Sekin on ihmimillistä. Joku on vilpittömämpi tai joku ei. Se on vaan elämään, mutta kyllä sitä on oppinut jotenkin haistelemaan ja tajuaamankin niitä tarkoitusperiä, mitä on taustalla. Ja siinä tietysti auttaa, jos tuntee ihmisiä muutenkin kun vaan ohimennen käytävällä moikataan.”*

*”Luottamushan syntyy yhteisesti jaetuista asioista ja että jos luottamuksellisesti puhutaan, ne oikeasti on minun. Luottamuksen rakentamiseen menee hirvittävästi aikaa, joskus ei voi saada takaisin. Yksi tärkeimmistä asioista johtamisessa ja kaikessa olemisessa, myös jos minuun luotetaan, niin mä saan paljon enemmän asioita johtajanakin kuin, että jos minuun ei luotettais. Luottamuksen rakentaminen syntyy toisia kuuntelemalla, olemalla rehellinen. Tekee asiat tasan tarkkaan juuri niin kuin on sovittu. Luottamus ei synny jos sovitaan joku juttu ja mä toiminkin toisella tavalla.”*

Osa haastateltavista kokee tuntevansa työntekijänsä hyvin, osa huonommin, osa kohtuullisen hyvin. Jotkut mainitsivat haluavansa olla lähempänä työntekijöitään. Jotkut mainitsivat olevansa sopivan lähellä. Eräs haastateltava ajatteli asiaa erilaisesta näkökulmasta ja hän totesi, että: *”En välttämättä halua olla lähempänä. Kyllä heillekin pitää jättää tietty vastuu, vapaus asioiden hoitamiseen. Kuitenkin kun on tarve heidän tulla mun luo, niin silloin siinä ei ole kynnystä. Kynnys ei oo korkea. Asiat pitää saada sanottua, silloin kun on tarvetta.”* Osa haluaa tutustua ihmisiin paremmin ja he tekevät tietoisesti töitä sen eteen.

*”Keskustelemalla, juttelemalla sekä siitä ammatillisesta puolesta, mutta ihan tutustumalla niihin ihmisiin kouluarjessa. Mä teen sitä paljon, että kun on aikaa, mä yksinkertaisesti kävelen ympäri koulua ja kohtaan ihmisiä ihan sattumanvaraisestikin ja sitten mä vaan jään juttelemaan niitä näitä ja yritän muistaa jokaisesta vähän jotakin. Se on haasteellista, mun on aina ollut lapset helppo oppia tuntemaan nimeltä, mutta aikuiset vähän vaikeempi. Mä yritän opetella niitä nimiä ja sitten jotakin pikkasen henkilökohtaista pistää mieleen.”*

*”Yritän olla keskiverto. Osan ihmisistä ja heidän työtehtävistä tunnen tosi hyvin, osan en. Suuri luottamus, että esimiehet tuntevat, että esimiesten kautta mä saan tietää mitä missäkin tapahtuu. Mutta en todellakaan. Harvoin tulee lähdettyä oppilaskotiin, käyn kyllä siellä palavereissa pyydettyä ja joskus pyytämättäkin. He vaikuttavat hyviltä työntekijöiltä, mutta en tunne. Tehtävät toki tunnen. Mutta en todellakaan tunne kunkin henkilön henkilökohtaista osaamista niin hyvin kuin ehkä pitäisi. Sitten esimiesten kautta tulee esille minkälaista itse kukin osaa. Itse asiassa voisin säännöllisemmin olla mukana vaikka tiimipalavereissa, koska sillä tavalla näkisin moniammatillista toimintaa. Se on varmaan sellanen tavoite, jonka olen itselleni laittanut.”*

*”Totta kai haluaisin olla vielä lähempänä, mutta se on mahdoton juttu. Vuosien varrella olen saanut muutamaa henkilöä tuupattua jotenkin uuteen suuntaan uralla, ihan vaan sen takia, että jotenkin on*

*osannut katso niitä vahvuuksia ihan sellaisissa ohimennen tilanteissa. Haluaisin olla pienemmässä työyhteisössä, oikeasti tuntea kaikki.”*

*”Kohtuullisen hyvin tunne. Tietää ihmisistä sellaisia luonteenpiirteitä, miten joitakin asioita kannattaa ottaa esille. Kuka on hyvä missäkin asiassa, vähä niin kuin miten ja mitä asioita kannattaa viedä jollekin. Tämä voisi hoitaa tätä ja tämän voi viedä tälle. Tietylnlaista distanssia joutuu joskus miettimään. Joo, kyllä minä haluaisin olla lähellä. Täytyy olla niin lähellä, että luottamus puolin ja toisin säilyy. Sitten kuitenkin on tärkeää säilyttää tietty etäisyys, on huono sana, se on negatiivinen. Jotenkin se siis sillä tavalla, että näkee sen kuuluisan metsän niiltä puilta, mutta, että tietoisesti joutuu norsunluu tornista laskeutumaan. Että esimerkiksi tämän syksyn olen aloittanut niin, että olen käynyt jokaisen opetuksen tiimissä siis kesken oppitunnin. Joutuu tietoisesti tekemään sitä, että pääsisi lähemmäs.”*

## 6.7 Jaettu johtajuus

Vastuun jakamisesta oltiin yksimielisiä. Kaikki haluavat jakaa vastuuta. Kaikki haluavat antaa myös tilaa toisille. Jokainen kertoi asemansa sekä roolinsa muuttuvan aina tilanteen mukaan. Välistä he ottivat selkeän johdon, välistä jättäytyivät taka-alalle, välistä liikkuivat ryhmänsä sisällä. Haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että on yksi yhteinen johtaja, jolla on päävastuu. *”Jonkun täytyy juridisestikin ottaa vastuu, jos jotakin tapahtuu.”* Tai että, *”Näen tosi hyvänä, että tuli yhteinen johtaja. Rupesin kaipaamaan sitä, että tiukan paikan tullen meillä on joku, jota meidän on toteltava, jolla on toimivalta ja mahdollisuus päättää nopeasti asioita.”* Tiedon eteenpäin vieminen on yksi tärkeä osa sitä, että ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin ollaan menossa.

*”Haluan jakaa, koska en katso, että pystyisin, osasin, enkä jaksaisikaan tehdä kaikkea itse. Tietenkin johtotiimi ja muut esimiehet on hyvin tärkeessä roolissa. Pyritään aina sopimaan, että kuka ottaa minkäkin asian vastuulle. Sitten se, joka sen vastuun ottaa, huolehtii, että homma tulee hoidettua. Toki kuka tahansa meidän työntekijöistä voi sitten ottaa ja saada vastuuta ja pyritään löytämään ne leveemmät hartiat, että mahdollisimman moni osallistuisi asioiden valmisteluun ja voisi tehdä ehdotuksia. Se aika on ohi, että voisi itse tehdä kaiken. Mä en ole mikään ratkaisuautomaatti. Mä aattelen, että kyllä ihmisellä itsellään on ne ratkaisut ja mun tehtävä on yrittää saada heidät löytämään ne ratkaisut.”*

*”Tiedon eteenpäin vieminen, niin siinä on itse vaan niinkun yksi pala itse ja hirveän tärkeä pala, mutta sitten on lukuisia muita ihmisiä, joiden pitäisi huolehtia tästä sinne eteenpäin, siinä on varmasti parantamista.”*

*”Meillä on aika pitkälle delegoitu esimiehille mahdollisuus tehdä semmosia itsenäisiä asioita ja semmonen yhteinen keskustelu hirvittävän tärkeä. Tehdään tavallaan johtotiiminä asioita. Kyllä esimiesten täytyy saada johtaa omia alaisiaan ja tehdä melko itsenäisiä päätöksiäkin, mutta niistä aina puhutaan etukäteen ja keskustellaan ja yhteisesti mietitään, onko tämä meidän strategian mukaista. Että kaikki tietävät mihin ollaan menossa ja sitten yhdessä mennään eteenpäin. Semmonen riittävän*

*vastuun ottaminen ja vastuun kantaminen ja vastuun antaminen. Joka tapauksessa jokaisen täytyy sitoutua niihin yhteisiin tavoitteisiin, strategiaan tavoitteisiin ja päämääriin, koska yksin ei voi johtaa. Ei koskaan yksi ihminen, ei voi saada aikaiseksi sitä mitä yhdessä tehdään. Jotenkin vaan tässä johtamisessa semmonen tiimijattelu on tärkeä.”*

*”Annan paljon vastuuta ja vapautta, jos näyttää siltä, että he hyvin pystyy sen kantamaan, niin saavat vapaasti tehdä. Ja asiantuntijoille varsinkin. Se on hirveän tärkeää, että he itse pystyvät suunnittelemaan työtään pitkälle, vaikuttamaan siihen. On sitä vaikutusvaltaa, että suhde on luottamuksellinen ja kunnioittava. Sitten jos joutuu puuttumaan tai ohjaamaan, niin ne välit on sellaset, että pystyy näitisti sanomaan ja toista loukkaamatta. Ihmisillä pitää olla vaikutusvaltaa, että mitä ne tekee, että siitä tulee merkityksellistä, että ne sitoutuu siihen. ”*

*”Haluan hirveästi jakaa. Luotan siihen, esimerkiksi ohjaavat opettajat, kun antaa heille tehtävän luottaa, että he tekevät, että toimivat. Sitten on hirveä pettymys, jos käykin niin, ettei tehdä. Mutta sitten esimerkiksi meidän johtotiimiläisille ja esimiehille annettu paljon tehtäviä. Ja luotan siihen, että kaikki tekevät niin hyvin kuin voivat ja sitten voidaan keskustella, jos tulee joku hankala tilanne. Voi tulla kysymään ja yhdessä pohditaan.”*

*”Haluan jakaa heti kun näen kyvykkään ihmisen, niin ihan saletisti. Aivan selkeä asia, että jos mä näen ihmisen, joka pystyy ottamaan vastuuta, niin olen siitä hyvin helpottunut ja annan sitä heti. Vastuunottajia ei vaan tuota kasva liikaa. Oikea vastuunottaja saa kyllä multa vastuuta ja hommia ja saa viedä asioita alusta loppuun asti ja johtaakin niitä. Niitä mä niinkun etsin ja metsästä koko ajan, niitä vastuunottajia.”*

*”Toivoo, että osaisi antaa tilaa toisille. Se on sellanen tavoite mitä mä yritän. Riippuu tilanteesta. Monessa tilanteessa mä oon siellä alhaalla järjestelemässä, hoitamassa edellytyksiä, että työntekijät voivat hoitaa töitensä. Mä huolehdin, että talousresurssit pysyvät hankassa ja että pykälä on noudatettu. Ja talouspäällikön kanssa huolehditaan, että talousresussit pysyy hanskassa ja jossain tilanteissa koen, että oon siellä joukossa ja jossain tilanteissa, esimerkiksi, jos tulee joku kriisitilanne, niin silloinhan sitä pitää asettua johtamaan sitä porukkaa ja tarvittaessa käskyttämään ja määräämään. Musta kriisitilanteen johtamisessa toimii eri tavoin kuin rauhallisessa kehittämistilanteessa. En koe olevani norsunluutornissa. Toivottavasti en sinne koskaan päädykään.”*

*”Haluan jakaa vastuuta, siis ilman muuta. Meillä tällä hetkellä, meidän toimipisteessä näkyy sillä tavalla, että meidän esimiehet johtaa aikalailla itsenäisesti noita, omaa vastuualuettaan ja mä annan heidän tehdä niin. He raportoivat mulle. Pysyn ajan tasalla. Jos näyttää, että kaikki menee hyvään suuntaan, niin ei muuta kun löylyä lissää ja rohkasen sellaseen vastuunottoon. Jos työyhteisössä ne yhteiset arvot on kondiksessa ja tiedetään, mihin me ollaan yhdessä menossa, niin totta kai ihmiset mielellään kantaa vastuuta ja useimmat sen vastuun mielellään ottaa.”*

## 6.8 Hyvä joukkuehenki ja innostus

Hyvä joukkuehenki, samoin kuin innostus luovat pohjaa jaetulle johtajuudelle. Eräs haastateltava totesi, että joukkuehengen luominen on haastavaa talodellisesti näin vaikeina aikoina, etenkin nyt kun haetaan asemaa tulevassa yhteiskunnallisessa uudistukseensa, sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksissa. Haastateltavat määrittivät omien näkemystensä mukaan joukkuehenkeä, miten se syntyy, miten sitä saadaan luotua. Arjen asiat vaikuttavat myös joukkuehengen luomiseen kuten silmiin katsomisella, tervehtimisellä, myönteisten palautteiden viljeleminen. Yhteinen tavoite nähtiin tärkeänä hyvän joukkuehengen syntymiseen, kaikenlaiset onnistumiset ja niistä yhdessä iloittaminen sekä Valteri-tasoinen puhe. *"Valterin joukkuehenkeä, sitä pitää vielä rakentaa, ei se ole vielä huipussansa."* Valterin yhteinen sähköturnaus nousi myös esille, jonka avulla voidaan kohottaa hyvää meininkiä, iloa ja hauskuutta. Hyvän joukkuehengen avulla saadaan tuloksia aikaan. Eräs haastateltava totesi, että Valterissa voidaan joukkuehenkeä kasvattaa myös *"pienissä palasissa, työryhmissä"*, sillä valterilaisia on niin paljon, että yhteisiä kokoontumisia ei ole mahdollista järjestää usein.

*"Arvostetaan kaikkia siinä joukkueessa olevien ominaisuuksia. Jokainen tuo siihen omia vahvuuksia. Myös heikommat. Kohdellaan kaikkia tasapuolisesti. Jos joukkue lähtee jotakin tekemään, silloin siinä ei jätetä jotakuta selkeästi ulkopuolelle. Onhan se haastavaa saada joukkue pelaamaan yhteen. Jokainen tuo omat näkökulmansa ja intressinsä, niin se onkin taitolaji saada ne yhteisen tehtävän tai vision äärelle. Ja se pitää olla kaikilla selkärangassa mihin pyritään."*

*"Tulee siitä, että arvostetaan kaikkia. Koetaan, että jokainen on tärkeä. Koetaan, että joku on erityisen tärkeä. Joukkueessa voi olla erilaisissa rooleissa olevia jäseniä. Se, että puhutaan avoimesti, että tässä joukkueessa on erilaisia rooleja."*

*"Ollaan kiinnitetty siihen määrätietoisesti huomiota isoilla ja pienillä jutuilla. Semmosia, että järjestetään tilaisuuksia, jossa ihmiset saa olla vapaamuotoisemmin yhdessä ja ei millään lailla esimiestyössä kannusteta keskenäiseen kilpailuun, vaan että ollaan yhtä joukkuetta. Ollaan yhtä porukkaa. Ei lähdetä mukaan, jos joku työntekijä kritisoi toista työntekijää, niin ei lähdetä sellaseen seläntakana puhumiseen tai kritisoimiseen. Yritetään hoitaa se, että "hei oot sä puhunut tän ihmisen ittensä kanssa." Saadaan semmoseen mukaan sellasella johdonmukaisella osoittamisella. Keskenäinen kilpailu tai toisista pahan puhuminen ei ole meillä suotavaa."*

*"Sellaisia pieniä juttuja, lähti siitä, että tervehdittiin jokaista koulualueella liikkuvaa ja odotettiin vuoroa erilaisissa tilanteissa ja opetellaan antamaan myönteistä palautetta toisillemme. Tehtiin niin aikuisten kesken. Se on jännä juttu aikuisten kesken, että tervehditään. Aattelee, että se on itsestään selvää, mutta ei se oo. Osa touhotti kiireessään ohi ja sitten kun siihen ruvettiin kiinnittämään tietoisesti huomiota, ihmiset onkin kiitelleet ja sanoneet, tosi mukava kun tervehditään. Pienistä arjen asioista huomataan toisemme, tervehtimisellä ja silmiin katsomisella. Tulee nähdyksi työpaikalla."*

*"Tärkeintä on se, että on jokin yhteinen tavoite, semmoinen tavoite, joka on myyty kaikille sillä tavalla että, sitä kohti pyrkiminen kannattaa, tuntuu mielekkäältä. Hyvä joukkuehenki syntyy siitä, että*

*jokaisella on riittävän mieleinen tontti, on sellainen olo, että voi käyttää omaa osaamista joukkueen eteen. Paitsi että jokaisella on oma tontti, niin sitten tietysti pitäisi löytyä oikeat ihmiset oikeille paikoille, silloin syntyy hyvää tulosta. Hyvä henki ja sitä kautta hyvä tulos syntyy siitä, että saadaan saman asian äärelle ihmisiä, jotka ajattelevat siitä asiasta mahdollisimman samansuuntaisesti. Hyvään henkeen sisältyy hauskuutta, huumoria, mutta vakavaa vääntöä. Aikataulujen haastavuutta sopivassa suhteessa, sopivassa suhteessa haastetta.”*

Useampi haastateltava korosti sitä, että onnistumisia pitäisi nostaa ja pitäisi muistaa nostaa ne esille. Hetkistä pitäisi osata nauttia, pysähtyä niihin tietoisesti. Niistä pitäisi osata iloita yhdessä. *”Kun tulee joku onnistuminen, niin siitä pitäis yhdessä iloita, me tehtiin tämä.”* Tai että: *” Työyhteisöä pitäisi opettaa nauttimaan niistä hetkistä. Meidän ongelma on ja pysyy se, että meillä ei ne tulokset näy sormia napsauttamalla, vaan se on aina kanavaa pitkin.”* Pari haastateltavaa nosti esille kilpailullisuuden eri yksiköiden välillä, jonka tulisi väistyä, sillä se luo eripuraa, eikä toimi rakentavasti työyhteisössä.

*”Tietenkin mä ajattelen, että pitää olla hirveän oikeudenmukainen. Kilpailullisia ollaan oltu ja mä koken, että kilpailullisuuden koulujen välillä tulisi väistyä. Hyviä ratkaisuja, johtava rehtori, tehnyt hyviä ratkaisuja. Huomioitu, että kaikista (kouluista) on edustajia, tasa-arvoinen kohtelu. Alussa kipuiliua.”*

*”Tuetaan toinen toisiamme. Iloitaan toisten onnistumisista, koska toisen onnistuminen on myöskin sitä omaa onnistumista. Kannustetaan, iloitaan ja pyritään löytämään ne hyvät puolet. Valterissa se on vaiheessa, siinä on paljon tekemistä. Semmonen kilpailuhenki on ikävä, josta mä en tykkää, en tykkää ollenkaan. Teen kaikkeni, että siitä päästään irti. Siinä mä oon niin asiahminen. En ole varma, olenko oikealla paikalla, koska mä oon johtamisasemassa. Mulle ei merkkää se valta, vaan se merkkää, että mä saatan niitä asioita eteenpäin. Onnistutaan yhdessä, kehitytään. Ja Valteri onnistuisi oikeesti. Yksin sitä ei voi tehdä kukaan, jos on eripuraa tai muuta, niin se ei rakenna ja vie eteenpäin.”*

*”Se on aika paljon itsestään kiinni, että huomaako niitä onnistumisia ja sitten on kyllä tosi vaikeeta, jos ei huomaa. Ja mä tarkotan niitä onnistumisia, että koko organissatio onnistuu tai joidenkin ihmisten onnistumisia. Siitä saa olla kiitollinen ja sitä tuoda esille. Pitäisi osata pysähtyä, osata elää siinä hetkessä, siinä hyvässä heikessäkin, eikä ole askel edellä sitä päivää, tavallaan viuhdomassa eteenpäin. Tämmöinen tietoinen läsnäolo, kyllä se tekee ihmiselle hyvää. Siitä ihminen saa uusia voimavaroja, kun on ja niinkun pysähtyy siihen. Henkisesti se on hyvä asia, pysähtyä ja tehdä sitä mitä nyt just tässä ja nyt.”*

Haastateltavien mukaan innostua voi monella tavalla, jotkut innostuvat enemmän, jotkut vähemmän. Ihmiset itse luovat innostuksen haastateltavien mukaan. Innostumiseen tarvitaan mielenkiinto ja uteliaisuus uuteen. Innostuksen nähtiin tarttuvan. Innostuneita ihmisiä tarvitaan haastateltavien mukaan työyhteisössä. Yleensä tällaiset ihmiset ovat positiivisia sekä aktiivisia.

*”Vaikka olisi kuinka hieno rakenne ja malli, mutta jos ei ihmiset innostu, niin ei se johtaminen onnistu. Yhteinen päämäärä ja yhteisen vision näkeminen on tärkeää.”*

*”En ainakaan latista niitä innostuneita. Se nostaa meidän kaikkien juttua eteenpäin ja tietyllä tavalla sammuttaa niitä kauhean kyynisiä, jotka ei innostu. Miettii millä keinoilla ketäkin innostaa. Joku toinen innostuu ihan pienestä, jos sanoo, että kuule tämmönen olis tarjolla, lähepä tänne. Mutta sitten johonkin toiseen se ei päde ollenkaan. Pitää oppia se innostus löytämään kun tuntee niitä ihmisiä. Tietää ne asiat, miten innostaa. Innostaa vastaavasti mua, että näkee, että joku ymmärtää johtamistyöni merkityksen.”*

*”Innostus tarttuu. Täytyy olla joku kiinnostus. Se on musta se pointti, että on niitä innostuneita ihmisiä ja annetaan niiden tartuttaa sitä innostustaan. Ja hyvässä työyhteisössä, sehän vaatii sitä, että pitää olla monenlaisessa asiassa innostuneita ihmisiä. Se on hyvä, jos ei kaikki vaan oo siitä yhestä ja samasta innostuneita, vaan monesta asiasta, koska se innostuminen tuo sitä että, tehdään mielellään ja sitä paneudutaan ja perehdytään. Niin mistä se sitten tulee, niin se tulee varmaan eri ihmisillä eri asioista. Kuka on mistäkin innostunut. Se on hyvin yksilöllistä, että sehän se oliskin oleellista, jos kaikki pystyisi välillä tuntemaan niitä innostumisen kokemuksia ja innostumaan työstänsä ja iloitsemaan siitä, koska kyllä sitä iloisena tekee tehokkaammin töitensä. Semmonen ettei ole lannistavaa ilmapiiriä. Koetaan välttää sitä, että aina sanotaan, että tuo ei onnistu, on meillä ennenkin tuota kokeiltu ja ei tuosta tule mitään. Ainakin esimiehet muistaa aina tsempata, että ”joo, hyvä idea, hei tästä vois tulla ja ei tyrmätä niitä ideoita oikopäätä.”*

*”Hyvin pitkälti innostaminen on asia pohjalta. Jotenkin työn kautta motivointi. En ole mikään tsemppari tyyppi, joka saapuisi mielettömän valoisalla persoonalla ja saisi kaikki innostumaan heti. Se, mikä tekee minut tyytyväiseksi tai iloiseksi, niin se on varmaan vastaus, mikä innostaa. Jos näkee, että ihmiset tekevät iloisena hyvällä mielellä työtä, viihtyvät keskenään ja jotenkin niin kun sieltä se tulee, se suuri tyydytys ja saatan ihan sarkastisesti sanoa jollekin porukalle, joka ihan räkänä nauraa, ”ettei töissä saa olla noin hauskaa.”*

*”Eniten mä näen innostusta, kun näen työkavereiden kohtaavan ja puhuvan innoissaan jostakin työhön liittyvästä hoksauksesta tai onnistumisesta tai nauravan jollekin töppäykselle ja mokalle. Mä näen työkavereiden innostuvan keskenään vaikkapa käytävällä tai kahvipöydässä jossain yksikössä niin se näyttää hyvältä ja se luo sitä hyvää ilmapiiriä. Jää ainakin asianosaisille siksi päiväksi hyvää mieltä tuottamaan. Sitten tietysti tulee, meillä tulee se innostus kun työ tuottaa tuloksia. Tässä ei näy ne tulokset työntekijöiden töissä ihan hetkessä, sitten kun joku oppilas oppii jotakin tai pääsee johonkin kouluun tai oppii lukemaan/kävelemään, se tuottaa, niin koko työyhteisölle innostusta, niin silloinhan ne ovat niitä oikeita asioita.”*

*”Innostus ei ole ainakaan latistamista, ei ainakaan syllistämistä. Innostus syntyy halusta oppia uutta, on valoisa mieli. Iloitaan yhdessä kun on onnistuttu. Innostuminen luo uutta energiaa valtavasti. Osa on innostunut, osa on mikäköhän tuosta tulee. Ihmisten innostusta auttaa se, että ihmisiä ote-*



*taan mukaan hommiin. Heille annetaan itsensä kokoisia tai suurempia tehtäviä, joita itse arvostavat, jossa sitten onnistuvat. Osallistuttaminen. Innostuminen tarttuu jos on avoin mieli."*

Palvelevan johtajan rooli ei tuntunut kenestäkään ihmeelliseltä. Jokainen kertoi olevansa jo tällaisessa roolissa omissa toimipisteissään. *"Se ei ole keneltäkään pois. Ei käy itsetunnolle, operatiivinen johtaminen."* Eräs haastateltava totesi, että: *" Meillä on tämmönen virkavelvollisuus olla neuvoa antavana ja tukevana. Mä käytän aina johtamisesta mielummin sanaa valmentava johtaminen kuin palveleva johtaminen."* Tai että: *"Kyllä roolini on etupäässä palvelurooli, ihmisten kohtaamista, henkilökunta, oppilaat, vanhemmat, asiakkaat jne."* Palveleva johtaja termi määriteltiin valmentavan johtajan lisäksi mahdollistajana. Haastateltavien mukaan he luovat pohjan kaikelle sille toiminnalle, joka luo edellytykset muille työyhteisön jäsenille työssä onnistumiseen.

*"Kyllä olen tehnyt koko ajan. Joskus kun miettii, että tietäisittepä, mitkä asiat mä oon palvellut, että teidän työ onnistuisi. Siinä on mielenkiintoinen semmonen juttu, että ihmiset ei näe, että siinä tekee tiettyjä palveluksia, jotta he onnistuisivat. Jotkut pitää sitä niin automaationa, että kaikki tipahtaa ikään kuin heille. Vanhanajan huushollastaja, joka teki kaiken. Hillot kellariin, pyykit pestyä, se vaan tapahtuu."*

*"Minä välillä olenkin palveleva johtaja, ihan tilanteesta riippuen. Voin ihan hyvin rätin ottaa käteen tai pistää kahvit kaikille tulemaan tai sitten voin avata jonkun tilaisuuden juhlamekossa. Joo kyllä, kaikki ok."*

*"Mä koen niin, että se palveleminen on juuri sitä, että mahdollistetaan juuri se hyvän työn tekemisen tapa ja malli."*

Haastateltavat kokivat toteuttavansa jaettua johtajuutta. He ovat toteuttaneet omissa toimipisteissään jaettua johtajuutta, siten, että ovat jakaneet vastuualueita ja ovat antaneet omille esimiehilleen aika vapaat kädet toimia. He myös luottivat omiin esimiehiin ja siihen, että työt tulevat hoidetuksi.

*"Pyrin laajentamaan vastuunkantajien määrää, koska näen, että niin voimme vahvistaa yhteisen toimintakulttuurin kehittymistä. Lähtökohtaisesti luotan ihmisiin ja että he hoitavat työnsä ja heille sovitut tehtävät. Puhun luottamuksesta myös tietoisesti ääneen, sillä uskon, että puhe vahvistaa tekoja."*

*"Jos jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että tai minä esimerkiksi koen toteuttavani jaettua johtajuutta siten, että niin kuin kokonaisvastuu kaikesta tässä talossa on minulla. Mutta että jos ajatellaan näitä meidän elintoimintoja ohjauspalveluita, kuntoutus ja opetus. Se vastuu on delegoitu ihan täysin. Vastuu on jaettu omille esimiehille ja jos he raamien sisällä tekevät oman porukkansa kanssa melkeinpä mitä tahansa, niin en mä tule ylikävelemään."*

*"Mä olen onnistunut yhdessä johtotiimin kanssa löytämään johtamispuheen. Se meidän viesti henkilökunnalle, väittäisin, että on hyvin yhtenevä, vaikka on välillä ollut todella vaikeita asioita, vaikeita*

*tilanteita ja ihan kamaliakin asioita on tapahtunut tässä vuosien varrella, mutta on onnistuttu yhdessä johtotiimin kanssa. Se ei ole pelkästään minun ansiota, vaan se on se, että ne ihmiset on antautuneet johdettaviksi, mutta ovat myös itse halunneet kehittyä johtajina. Me on löydetty sellanen yhteinen sävel.”*

*”Mä tykkään tehdä paljon asioita myös itse. Mä tykkään olla monessa mukana, mutta toisaalta on aina tosi kiva, kun jakaa vastuuta ja näkee, että muut tekee hyvän työn ja selviää siitä tehtävästä.”*

*”Delegointi on varmasti parhaita ominaisuuksiani. Ei tarkoita, että on mestari jakamaan työt, että ite ei tarvii tehdä mitään, vaan että ehdottomasti olen deduktiivinen ihminen, joka etenee ensin laajasti, sitten etenee yksittäisiin asioihin. Tunnustan se ääneen, no ihan kenelle tahansa. Ei vaan kollegoille tai vaikka työntekijöille, että sinä olet parempi katsomaan tai huolehtimaan tämän asian yksityiskohdat. Ja palataan sitten, kun olet tämän selvittänyt ja katsotaan sitten yhdessä sitä sen suhdetta siihen kokonaisuuteen. Delegoin mielelläni, siinäkin olen harjaantunut. Prosessi saatetaan yhdessä loppuun, siten että mikään ei jää kesken.”*

*”Jaettua johtajuutta hyvin monellakin tasolla. Jokaisella työntekijällä on johtajuutta mukana, oman työnsä johtamista. Johtotiimissä esimiehet sitä jakaa omia osa-alueitaan ja siinä on olennaista se keskustelu, että keskustellaan ja pohditaan. Yhdessä se jaettu johtajuus. Ei oo vain sitä, että pannaan palasiksi osa-alueita, että jokainen hoitaa niitä miten parhaaksi tahtoo, vaan olennaista on se keskinäinen keskustelu ja vuorovaikutus keskustelussa. Ne kirkastuu, ne ajatukset.”*

*”On ollut aivan huippujuttu, koska se on helpottanut minun omaa tekemistä, että mua ei tarvita joka ikisessä pikku asiassa. Esimiehet osaa itse hommansa, koska ne on ihan huippuhyviä. Ne pystyy itse hoitamaan. Sitten mä ajattelen, että me ollaan myös Valterissa menossa kohti jaettua johtajuutta.”*

Valteri tasolla ollaan haastateltavien mukaan menossa jaettuun johtajuuteen muutaman vuoden sisällä. Eräs haastateltava mainitsi, ettei jaetun johtajuuden käsitteestä ole keskusteltu ja että johtamisen kehittäminen on vasta polkumme alkutaipaleella. Joku mainitsi sanan delegeiva johtaminen. Useampi haastateltava painotti vastuun aitoa jakamista. Mikäli vastuuta jaetaan aidosti, voi jaettu johtajuus heidän mukaan toteutua. Haastateltavat korostavat, että aina johtajuuden on oltava jollakin, ”demokratiolla ei johdeta koskaan.” Valteri tasolla on paljon haasteita tulevaisuudessa, jotta jaettuun johtajuuteen päästään. Jaetut osa-alueet näyttävät paperilla selkeiltä, mutta ihmisten on ymmärrettävä, että vaaditaan lujasti yhteistyötä ja keskustelua, että jaettuun johtajuuteen voidaan päästä. Eräs haastateltava totesi, että tulee enemmän ajatuksia ja intuitioita, ettei ole vain yksin tehtävässään, vaan saa tukea muilta. Samalla hän mielti, että haasteena on, miten saadaan henkilökunta tuntemaan, että he ovat mukana päätöksen teossa, kun päätöksiä ei ehkä tehdä Valterin myötä enää siinä omassa toimipisteessä. ”Yksi hyvä puoli on, että kaikki rehtorit tekee hyvää yhteistyötä yhdessä.” Valterissa on tehty tärkeitä päätöksiä, on opeteltu luomaan yhteistä ja entistä enemmän luodaan yhteistä.

”Valterin haasteena on päästää irti vanhasta ja rohkeasti ottaa uutta. Valterissa on vahvoja rehtoreita, mikä on hyvä asia. Oman toimipisteen ”silmälasit” tulisi reippaammin vaihtaa Valteri-silmälaseihin ja siinä on hyvä alku rehtoreille osoitetut osa-aluevastuut Valteri tasoisina.”

”Kyllä se ottaa 2-3 vuotta vähintään, ehkä normiaika 5 vuotta tällasen organisaation rakentua, mutta musta se on hyvässä vauhdissa ja hyvä keskustelu on siitä menossa. Suunnitteilla on ensi vuoden alussa, että tulisi toimipiste rehtoreille omia vastuualueita. Siinä tietenkin sitten omaa haastetta, miten se rakentuu, miten toimipisteitä johdetaan, miten vastuualueita johdetaan. Se on sinänsä mielenkiintoista. Se on kesken, mutta hyvässä vauhdissa. Tekemisen meininki.”

”Se haaste on se, että kun mä olen vahvasti delegoimassa tärkeitä osa-alueita yhteensä 12 ihmiselle, että saan heidät oivaltamaan, että tää vaatii valtavaa yhteistyötä, sisäistä yhteistyötä, verkoistoitumista, entistä tiiviimpää kanssakäymistä ja yhteen hiileen puhaltamista. Tuo malli mikä nyt on luotu, mihin viittasitkin, se näyttää naurettavan selkeältä siihen kirjoitettuna, mutta niiden jokaisen pitää tehdä töitä kaikkien kanssa, että kaikilla tulee oma osa-alue hyvin hoidettua. Se on tosi vaativa malli, siinä se seuraava askel meillä on. Sun pitää viedä koko Valteri menestykseen eli jos joku yksikkö on jossain asiassa heikko, niin se ei ole sen toimipisteen vika, vaan se on meidän yhteisellä vastuulla, että kaikki saadaan lentoon ja olisi enemmän sitä tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta.”

”Tehtiin vähän pakkia eka siinä kun Valteri yhdistyi. Nyt ollaan taas menossa siihen (jaettuun johtajuuteen) niin kun enemmän. Piti tehdä paljon uudistuksia ja tuli uusi johtava rehtori ja tietysti jotta hän saisi sen kokonaiskuvan asioista, niin piti ottaa paljon niin kun kontrollia asioista, mitkä on ehkä ennen päätetty eri toimipisteissä. Ja nyt on sitten ehkä parempi näkymä mitä kaikkea Valterissa on ja pystyy jakamaan sitä johtajuutta paremmin.”

”Tällä hetkellä mun rooli on vielä liian vahva ja tärkeä, että joudun tosi eri mittaisen asioiden äärelle puuttumaan, oikaisemaan suuntaa tai tuomaan ideoita ja näkemyksiä. Että olen aika syvällä välillä aika pikkuasioissa. Se on sitä, että meillä ei ole sitä yhteistä toimintakulttuuria vielä täysin, eikä yhteisiä toimintatapoja, niin tuota, olen ihan liian tärkeä. Liian paljon riippuu minusta ja liian paljon katseet kääntyy minuun. Eli työ, se että se olisi kunnolla delegoitu. Että vastuunottajia olisi enemmän, kun yhteiset linjat toimis, niin kun mä näen sen, että se kääntyy jo niin kun vuodessa parissa. Niin että ei tuu niin voimakkaasti se johtaminen multa, koska mun pitää tulevaisuudessa pystyä käyttämään aikaa verkostojen ja vaikuttamisen suuntaan.”

”Ollaan menossa kohti jaettua johtajuutta. Aivan varma siitä, että Annen työ on loputon työ, jos ei vastuuta aidosti jaeta ja näin tullaan ihan varmasti tekemään. Osa-alueita jaetaan jonkun vastuulle ja asiat organisoidaan uudella tavalla.”

”Ollaan varmasti. Semmoisia hapuilevia alkoja on ja hyviä ituja ja jotkut on varmasti valmiimpia siihen kuin toiset, koska sillä asetetaan toimipisteet erilaiseen asemaan, mihin ne on tottuneet. On tottuneet itsenäisiksi. Jaetussa johtajuudessa pitäisi kuitenkin tulla sillä tavalla kuulluksi ja nähdyksi.

*Jokaisen näkökulmia ja niistä ettiä niitä. Paljon vaatis keskustelua ja paljon vaatis yhteistyönteke-  
mistä ja ehdottomasti sitä luottamusta.”*

*”Näkisin Valterin johtajuudessa pitää mennä jaettuun johtajuuteen. Tarkoittaa sitä, että delegointi  
on tärkeää. Oikeudenmukaisia arvoja ja tasa-arvoista toivon. Ollaan varmaan hyvällä tiellä. Jotenkin  
luottavaisesti suhtaudun siihen. Suuria haasteita, taloudellinen puoli, henkilöstöhallinto, yhtenäistä-  
misperiaatteet, niiden luominen. Ne tuo skismoja. On ollut niin erilaisia juttuja, mutta niihin on tosi  
riipeästi tartuttu. Olen hyvilläni kun tässä muutosvaiheessa on osattu tarttua oikeisiin vaiheisiin na-  
pakasti. Ollaan oikealla tiellä.”*

*”Minun mielestäni me Valterissa olemme sitä määrätietoisesti lähtenee lähestymään. Niin että johto-  
ryhmässä on tehty sitä sekä kokouksissa, että sitten meillä on työnohjausta, missä meidät on ope-  
tettu keskustelemaan ohjatusti. Silleen myöskin, että se on ehkä tai ainakin rehtoreille käy helposti  
niin, että sitten ollaan suorituskeskeisiä ja suoritetaan ja viedään niitä esityslistoja, kokouksia tehok-  
kaasti läpi, mutta sitten pystyttäs keskustelemaan asioista. Ollaan tarvittu, mitä meillä nyt on ollut  
vuosi kaksi työnohjausta ja meillä on ulkopuolinen ohjaaja ollut ja se on parantanut meidän keske-  
näistä keskustelua ja vuorovaikutusta lisännyt. On hyvät ohjeet eteenpäin, että me saadaan näitä  
vastuualueita sovittua ja osataan niitä sitten yhteistoimin ja keskustellen johtaa. Kyllä se useamman  
vuoden vie, kun on näin iso organisaatio. Organisaatiokulttuurin ja johtamistavan muutos vie sem-  
mosen viitisen vuotta. Varmaan kolme vuotta menee ennen kun rupeaa huomaamaan, että tässä on  
tapahtunut jotain.”*

*”Minun velvollisuus on ollut tuoda esille meidän työntekijöille sitä, että miten hieno juttu tämä Valteri  
on. Me ollaan yksi juttu sitä Valteria. Koen, että kun sitä puhetta on puhuttu jo etukäteen, niin ihmi-  
set kokevat olevansa Valteria. Yhteisesti menossa eteenpäin. Tulee niitä kipukohtia yhteisiä käytän-  
teitä. Ollaan jakamassa jaettua johtajuutta, vastuualueiden jakaminen. Sitten myös tulee se valtuu-  
tus, että rupeatte tekemään tätä ja tätä ja tuota. Siinä pitää oikeasti käydä sitä keskustelua. Vie  
monta vuotta. Siinä on aikaa kehittyä ja kehittää ja kasvattaa omaa motivaatioita työn tekemisen  
myötä. On olemassa myös ristiriitaista suhtautumista muutoksessa, on aina sama muutospainne, miten  
muutokseen suhtaudutaan. Vaatii toimipisteissä taitavaa johtamista, vaatii taitavaa johtamista yl-  
hällä, että saadaan toimipiste rehtorit puhaltamaan samaan säveltä pillillä. Valteri tuntuma, on teh-  
ty tärkeitä päätöksiä. Entistä enemmän opetellaan, entistä enemmän luodaan yhteistä. Ollaan mat-  
kalla hyvään, muutos saattaa kestää vielä vuosia, mutta olemme matkalla hyvään.”*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Valterilla on henkisesti hyvin vahvat johtajat. He omaavat terveen itsetunnon ja he tunnistavat omat hyvät ja huonot puolensa. He kehittävät itseään sekä ihmisinä, mutta myöskin johtajina. He ovat päättäväisiä ja määrätietoisia. Kuitenkaan he eivät ole pelkästään asiajohtajia, vaan he ottavat kaikessa toiminnassaan huomioon ihmiset. Heidän tavassaan toimia ja keskustella, tulee esille pehmeyttä ja inhimillisyyttä sekä nöyryyttä. Vuorovaikutuksellisuus ja keskusteleavuus ovat heille itsestään selviä asioita, joita he toteuttavat myös johtamistyössään. He arvostavat ihmisissä suoruutta sekä kykyä kyseenalaistaa asioita. Tutkimuksessani nousi selkeästi esille ihmisten johtamisen tärkeys. Näillä johtajilla on selvästi sekä kykyä että halua johtaa ihmisiä. Kyseessä on lempeän vahvat johtajat, jotka ymmärtävät sen, että he ovat vain yksi osa laajaa kokonaisuutta. Yksin kukaan ei ole mitään.

Tutkimuksessani nousi esille myös asiantuntijoiden johtaminen, joka on enemmänkin ohjaavaa. Valterin johtajat ymmärtävät, että asiantuntijoita johtaessaan, on tärkeää osallistuttaa ihmiset kaikkeen toimintaan. Heidän mukaan asiantuntijoita kuuluu johtaa arvostavasti. Keskusteluyhteys on ensiarvoisen tärkeää. Nämä johtajat ymmärtävät sen, ettei heillä voi olla moniammatillista osaamista ja että he tarvitsevat asiantuntijoita avukseen, jotta organisaation toiminta on ylipäätään mahdollista. Kuitenkin asiantuntijoita on johdettava heidän mukaansa päättäväisesti, jotta asioissa voidaan päästä eteenpäin. Esille nousi, että toisinaan käy niin, että asiantuntijat jumittuvat liiaksi tiettyihin työtehtäviin, eivätkä pääse asiassa eteenpäin. Siksi ohjaava johtaminen on ensiarvoisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa. Palautteen antaminen tuli tutkimuksessani esille. Asiantuntijoiden on saatava palautetta, jotta he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Näin on mahdollista säilyttää motivaatio sekä sitouttaa henkilöstö. Asiantuntijoiden johtaminen on haastavaa ja se vaatii ihmisiä kunnioittavaa, mutta määrätietoista johtamista. Näillä lempeän vahvoilla johtajilla on kykyä siihen, sillä heillä on halua ymmärtää ihmisiä.

Tutkimuksessani tuli esille, että rehtorit ovat omissa toimipisteissään toteuttaneet jaettua johtajuutta. Rehtorit ovat jakaneet vastuu-alueitaan omille esimiehilleen, jotka puolestaan ovat jakaneet työtehtäviä asiantuntijoille. Yhteisöllisyyden merkitys on vahva. Ihmiset halutaan osallistuttaa asioihin. Jotkut rehtorit tunsivat työntekijänsä erittäin hyvin, toiset sopivasti. Osa halusi olla lähempänä työntekijöitään, osa ei sen lähempänä mitä nytkään. On tärkeä säilyttää myötäelämiskyky kun työskennellään ihmisten kanssa, mutta tilanteisiin ei voi jäädä vellomaan, vaan on mentävä jo organisaation toiminnankin kannalta eteenpäin. Johtaja ei voi kantaa harteillaan kaikkien ihmisten huolia ja murheita, koska hän ei muuten jaksaa. On tärkeää säilyttää empatiakyky, mutta on myös tärkeää oppia tietynlaista lujuuutta. Omat voimavarat on tunnistettava, jotta osaa johtaa itseään ja siten myös ryhmää. Tutkimuksessani nousi esille terve itsetunto, sekä johtajan että johdettavien, sekä itsereflektointi. Näillä on suuri vaikutus johtamiseen, sillä itseohjautuvuus sekä hyvät työyhteisötaidot tulevat korostumaan entisestään tulevaisuudessa. Jokainen joutuu ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta työstään sekä työyhteisöstään.

Rehtorit haluavat jakaa johtajuutta, valtaa sekä vastuuta. He ovat enemmänkin huojentuneita, jos heidän työtaakkansa pienenee, ettei heidän tarvitse puuttua kaikkeen. He toteuttavat jaettua johtajuutta, mikäli kokevat, että henkilö pystyy kantamaan vastuuta. Rehtorit ymmärtävät, että jaetun johtajuuden avulla organisaation voi onnistua toiminnassaan entistä paremmin ja se voi saavuttaa paljon enemmän. Toiminta voi hyvällä tavalla ”lähteä lentoon.”

Jokainen rehtori on tutkimukseni mukaan kehittynyt omassa työssään omien havaintojensa mukaan. He kokevat, että johtamista voi oppia kaikkialla kuten omassa työssään tekemällä, opiskelemalla, keskustelemalla erilaisten ihmisten kanssa, elämäkokemuksen avulla. Itsereflektointi korostui. Nämä johtajat miettivät paljon omaa tapaansa toimia erilaisissa tilanteissa. He haluavat kehittyä itsereflektoinnin avulla sekä ihmisinä että johtajina. Eletyn elämän myötä sekä kokemuksen myötä, osa on löytänyt rennomman otteen palautteen saamisen suhteen. Enää ei suhtauduta liian kriittisesti omaan toimintaan. Osataan jo ajatella, mitä hyvää kaikenlainen palaute tuo tullessaan. Negatiivisestakin palautteesta voi aina oppia jotain. Positiivista palautetta on opittu ottamaan vastaan.

Tutkimuksessani kävi ilmi, että johtaminen on jatkuva muutostila. Asioiden johtaminen on vahvasti mukana toiminnassa. Se mikä on tänään hyvä juttu, voi huomenna ollakin jo vanha asia. Muutos on jatkuvaa ja yhä kiihtyvämpää. Itsensä kehittäminen ja elinikäinen oppiminen ovat erittäin tärkeitä, jotta muutoksen pyörteessä on mahdollisuus pysyä. Organisaation on kehityttävä koko ajan ja ketteryyttä on haettava entisestään, jotta tilanteita voitaisiin ennakoida paremmin. Tutkimuksessani tuli esille monien rehtoreiden sitkeys ja ratkaisukeskeisyys, ei luovuteta, vaan etsitään aina ratkaisu kulloiseenkin tilanteeseen. Elämä opettaa ja kokemuksen avulla tulee tietynlaista rentoutta myös johtamistyöhön. On oltava herkkyyttä havaita ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja on osattava poimia sieltä asioista, joista voi olla hyötyä ja joita voi hyödyntää johtamiseen. Ei voi jäädä ”tuleen makamaan”, vaan on koko ajan kehitettävä itseään sekä organisaation toimintaa.

Pääpiirteissään haastateltava luottavat työntekijöihinsä, omiin esimiehiinsä vahvasti. Tutkimukseni mukaan Valterissa koetaan olevan hyviä, sitoutuneita työntekijöitä. Usko ihmisen hyvyteen on vahva. Osa koki olevansa liiankin luottavainen. Osa osasi lukea rivien välistä, mitä on meneillään. Rehellisyys ja luottamus kulkevat käsikkäin. Mikäli luottamusta ei ole, ei vastuuta voi aidosti jakaa. Esille nousi, että on osattava luottaa, ei ole muuta vaihtoehtoa. Mikäli luottamus jostain syystä häviää, on sitä vaikea saada takaisin. Eräs haastateltava nosti esille, että on osattava tehdä töitä sen eteen, että luottamus voidaan kuitenkin saada takaisin perustuen siihen, ollaan tekemisissä ihmisten kanssa, jotka ovat inhimillisiä olentoja.

Tutkimuksessani nousi esille monia piirteitä jaetusta johtajuudesta. Esille tuli päämäärähakuisuus, keskusteleavuus, ryhmäytyminen, sitoutuminen, innokkuus, palvelevat johtaminen, hyvät ihmissuhteet. Rehtoreiden mukaan innostus tarttuu. Innostuneita ihmisiä ei latisteta, vaan innostuneisuuden annetaan tarttua, joka puolestaan luo yhteishenkeä. Haastateltavat kokivat itsekkin saavansa innostusta, kun näkivät ympärillään innostuneita ihmisiä. Ihmisiä, jotka osaavat iloita esimerkiksi työnsä tuloksista tai ovat muuten vaan täpinöissään. Moni kertoi kehittyneensä kuuntelun suhteen, osattiin erottaa aito kuunteleminen ja läsnäoleminen. Rehtorit kertoivat omaavansa palvelevan johtajan piir-

teitä. Termi palveleva johtaja ei tuntunut kummalliselta. Eräs haastateltava muotoili palvelevan johtamisen sanoilla valmentava johtaja, toinen koki termin mahdollistaja parempana.

Pohdin sanaa palveleva johtaja. Mielestäni termi palveleva johtaja on jollakin tapaa vanhanaikainen. Minulle tulee tunne, että johtaja on palvelija, joka tee kaiken muiden puolesta, että muiden ei tarvitse tehdä mitään. Enemmänkin näkisin osuvammaksi sanan valmentava tai motivova johtaja, mahdollistaja. Nämä ovat terminä mielestäni monipuolisempia, sillä niissä on enemmän vivahteita.

Haastattelussa tuli esille, se, että johtajuutta voi oppia niin monella taholla, ei pelkästään johtajana työskennellessä. Itselläni ei ole kokemusta esimiestyöstä. Niinpä vertasin haastattelujen tuomia tuloksia, teoriaa ja omia elämän kokemuksiani keskenään. Jotta suuren perheen pyörittäminen ylipäänsä on mahdollista, on oltava vakaa kallio ja luotava pohja kaikelle sille toiminnalle, mikä mahdollistaa arjen sujumisen. Vertaan tätä mahdollistajan/palvelevan johtamisen työhön. On osattava delegoida, osattava liikkua tilanteiden mukaan jouhevasti, osattava huomioida monia päällekkäisiä asioita, on oltava kykyä perääntyä, kykyä säännätä tilanteisiin mukaan ja on jaettava valtaa ja vastuuta. Asioiden on oltava hallussa koko ajan, tai arki ei yksinkertaisesti toimi. Kuitenkin kaiken tämän keskellä on oltava kykyä ottaa kaikenlaisia tunteita vastaan, herkkyyttä lukea tilanteita sekä ennakoida niitä. On oltava jämäkkyyttä asetettaa rajoja kaikista vastaväittelyistä huolimatta. On oltava suoraskäinen ja seisottava sanojensa takana. Toisinaan on pysähdyttävä ja mietittävä, miten hienoja sekä erilaisia näkökulmia nuorilla voikaan olla, joista voi oppia ja joskus voi antaa heidän tehdä päätöksiä. On erittäin tärkeää myöntää virheensä ja pyytää anteeksi omia mokiaan, ettei luottamusta kadota täysin. Viestinnän on oltava selkeää, sitä on oltava tarpeeksi ja sen on oltava oikeanaikaista. Kaiken tämän ”kaaoksen” keskellä on osattava nauttia arjesta. On osattava huomata niitä onnistumisia, ihan pikkuisiakin, sillä niiden kautta jaksaa, tulee innostumisia ja onnentunteita. Itsereflektointi vapauttaa valtavasti voimavaroja ja luo energiaa.

Harrastuspohjalta vertasin tutkimustuloksia ja teoriaa omiin kokemuksiin liikkeessani agilitymaailmassa. Satoja ihmisiä kouluttaessani, ja eritasoisia ryhmiä vetäessäni, koen olevani hyvin lähellä ihmisiä. Vertaan tätä ihmisten johtamiseen, joka on oma taiteenlajinsa, kuten eräs haastateltava totesi. Ihmisten kanssa yhteisen sävelen löytäminen on mielenkiintoista, mutta myös haastavaa. Heikompia tulee kannustaa, yli-innokkaita hillitä, ylimieliset pitää saattaa maanpinnalle, mikäli he haluavat kehittyä ja mennä lajissa eteenpäin. On kuitenkin aina toimittava johdonmukaisesti, esimerkiksi reilusti, avoimesti ja ennen kaikkea on ansaittava luottamus. On oltava jämäkkä, löydettävä ratkaisut kunkin koirakon erilaisiin tilanteisiin tai ongelmiin. Eteen on tullut monia mielenkiintoisia haasteita, jotka mielestäni synnyttävät lisäkipinää valmentamiselle ja luovat innostusta, koska haasteiden edessä pysyy itsekin kehittymään ja tarkastelemaan asioita monesta eri näkökulmasta.

Johtamisen teoriaosuudessa sekä haastatteluissa nosi esille yksilöllinen, kannustava, valmentava ja motivoiva johtaminen. Peilaan tätä valmentamiseen, jossa jokaiselle koirakolle on osattava soveltaa erilaisia kuvioita valmentavalla otteella, mutta kuitenkin siten, että valmentaminen on mahdollisimman yksinkertaista. On luotava hyvä pohja kaikelle toiminnalle rohkaisten ja kannustaen, siten, että tosiasiat nostetaan esille ja viestitään rehellisesti. On osattava seisoa rinnalla, tukemassa. On erittäin

on tärkeää antaa palautetta, joka on realistista, mutta kannustavaa. On aina etsittävä, mitä postiviivista missäkin suorituksessa tuli vastaan, aina löytyy joku pikkuinen hyvä juttu, joka täytyy nostaa esille. Palautteen antaminen on erittäin tärkeää, sillä muuten motivaatio kärsii. Ja kun onnistuminen tulee, on niistä osaittava iloita, jotta innokkuus säilyy. Eritasoisia kilpailijoita, on valmennettava eri tavoin, siten, että jokaista koulutetaan yksilöllisesti, olipa rata millainen tahansa tai lähtökohdat mikä tahansa. On osattava lukea tilanteita, ihmisiä ja ratoja. Tässäkin lajissa vastaan tulee myös asioiden johtaminen. Radat ovat tietynlaisia, ajat ovat tiukkoja. Kyse on vauhdin hallinnasta, missä vauhdissa kukin voi ja ennen kaikkea kykenee tekemään puhtaan radan. Miten rataa tulee lukea, jotta ylimääräiset sekunnin sadasosat voi karsia pois, kuitenkin tekemättä virheitä. Vertaan tätä teoriaosuuden ison kuvan näkemiseen, jonka haastateltava kokivat tärkeänä johtamistyössään. On opittava oppimaan ja ymmärrettävä se, että aina oppii, ei pelkästään ratoja menemällä ja osallistamalla koulutuksiin, mutta myös valmennettavilta, erilaisilta ihmisiltä, erilaisia tilanteita näkemällä.

Vahvan kilpailutaustan omaavana, mieleeni nousee nöyryys, joka nousi esille haastatteluissa sekä teoriaosuudessa, miten tärkeä on säilyttää nöyryys ja tutkiskella itseään ja omaa koiraa sekä sen hetkistä tilannetta koko ajan. Ilman tietoista läsnäoloa ei tuossakaan lajissa voisi pärjätä, ei ainkaan huipulle asti. Jos voitat ensimmäisen radan ja sen jälkeen tulee vielä viisi muuta, on osattava iloita onnistumisesta, mutta on osattava nollata tilanne hyvinkin nopeasti ja on mentävä nöyränä seuraavalle radalle. Jalat on säilytettävä maassa koko ajan. On luotava pohja, jotta koira voi onnistua. On luotettava omaan koiraan, sillä ilman luottamusta ei voi onnistua. Mikäli substanssiosaaminen, hyvä peruskunto, radanlukutaito sekä estevarmuus, ovat hallussa ja luottamus on kunnossa, on kaikki mahdollisuudet pärjätä. Ja mikäli tätäkin tekee täydellä sydämellä, on mahdollisuus pärjätä huipulla asti. Vertaan tätä innokkuuteen, intohimoon, joka haastatteluissakin sekä teoriaosuudessa nousi esille. Olennaista on, että kaiken tämän eteen täytyy tehdä lujasti töitä, on laitettava itsensä likoo sataprosenttisesti. On uskottava itseensä, omaan asiaansa, nähtävä visioita. On uskalleva haaveilla ja luottaa tulevaisuuteen. Vastoinkäymiset kuuluvat ihan kaikkeen elämässä, niiden seurassa on vaan elettävä. Oma asenne ratkaisee, onko se myönteinen ja luottavainen. Aina tulee päivä, jolloin voi todeta, että tämä työ kannatti. Paneutuminen, kasvuhakuinen maailmankuva ja itsensä liikoonlaittaminen tulivat esille myös haastatteluissa sekä teoriaosuudessa.

Teoriaosuudessa ja haastatteluissa nousi esille itseluottamus ja sen vaikutus johtamiseen. Agilityssaakin itseluottamuksen on oltava kunnossa, jotta ohjaaja uskaltaa mennä isonkin yleisön eteen ja jotta mahdolliset vastoinkäymiset eivät tunnu ylitsepääsemättömiltä. On osattava nauraa omille mokilleen ja myönnettävä reilusti virheensä, koska muuten ei kehity. Itseluottamukseen liittyy mielestäni myös se, että kilpailija uskaltaa tehdä omannäköisen suorituksen, etsii itselleen kulloiseenkin rataa soveltuvan ohjaamisen, eikä välitä miten muut kansakilpailijat menevät. On uskallettava ottaa riskejä, mikäli mieli huippuaikaa. Hyvä kilpailija kykenee mielestäni nollaamaan virheet jo niiden tapahtuessa, jolloin ne eivät jää mörkönä kummitelemaan ja sotkemaan koko suoritusta. Palaute koiraan on oltava positiivista ja rakentavaa tai muuten luottamus kärsii, näin myös johtamisessa. Turhaantuneena koiraan ei ikinä pidä purkaa negatiivisia tunteita, vaan se on aina tehnyt huippusuorituksen ja sitä kehutaan aina. Virheistä ei välitetä, niihin ei reagoida. Tatsi koiraan syntyy ihan niistä yksinkermaisista pienistä arjen asioita, joita voi verrata haastattelujen tervehtimisiin, silmiin katsomisiin jne.



Tatsi, se agilityn punainen lanka, rakennetaan luottamuksen avulla. Mielestäni jatkuva kehittymisen mahdollisuus on se pointti, miksi mielenkiinto tähän lajiin säilyy, sillä aina löytyy kehitettävää, aivan kuten johtamisessakin, jossa mikään tilanne ei ole stabiili. Johtaminen nähtiin haasteellisena, mutta mielenkiintoisena.

Lujan asiakaspalvelukokemuksen myötä vertaa näitä tutkimustuloksia myös asiakaspintaan. Vaikka itsellä olisi huono päivä, asiakas on aina oikeassa. Hankalia asiakkaita ei mielestäni ole, on vain hankalan päivän omaavia ihmisiä, jotka pitää nähdä positiivisena haasteena. Vertaan tätä moninaisuuden johtamiseen, asiantuntijoiden johtamiseen sekä siihen millaisen maailmankuvan ihminen omaa, joista kerroin teoriaosuudessa ja jotka tulivat esille myös haastatteluissa. On luotettava vaistoon, on heittäydyttävä tilanteisiin, on uskallettava olla oma itsensä, on osattava lukea tilanteita ja on etsittävä ne parhaat vaihtoehdot juuri siihen tilanteeseen, juuri tietynlaiselle asiakkaalle. Haastavan asiakkaan kohdalla, ei pidä provosoitua, vaan on osattava säilyttää oma maltti. Vertaan tätä esimiehen palautteen antamiseen ja siihen, ettei esimies voi ikinä huutaa työntekijöilleen tai käyttäytyä epäasiallisesti, sillä se kolhii luottamusta, eikä toimi rakentavasti työyhteisössä. Asiakaspinnassa avoin, reilu ja läpinäkyvä toiminta sekä viestintä toimivat yhtä hyvin kuin esimiestyössä.

Asiakaspinnassa tilanteita on osattava viedä eteenpäin eri tavoin riippuen asiakkaasta, mutta aina siihen liittyy vuorovaikutuksellisuus ja aito kuunteleminen sekä tietoinen läsnäolo. Haastatteluissa sekä teoriaosuudessa korostui, että on oltava kiinnostunut ihmisistä, mieluiten siten, että muistaa heistä jotain, koska sitä kautta ihminen kokee olonsa arvostetuksi ja merkitykselliseksi. Tämä toimii samalla tavalla asiakaspinnassa. Kun keskittyy asiakkaaseen, muistaa hänestä aina jotain. Kun asiakas palaa takaisin, on mukava, kun voi kuulumisten lomassa kysyä jotain tiettyä, joka viestii asiakkaalle, että tämä ihminen muistaa juuri tämän tietyn asian. Se ilahduttaa sekä itseään että asiakasta, joka kokee arvostusta. Tätäkin kautta saa innostusta työntekijänä ja ihmisenä.

Kuten johtamisessakin, on asiakaspinnassa osattava ottaa palautetta vastaan, voi ihan aidosti olla ylpeä positiivisesta palautteesta ja iloita siitä. On tärkeä muistaa viljellä positiivista palautetta siinä omassa tiimissä ja kertoa sitä eteenpäin, sillä se luo innostusta ja kasvattaa motivaatioita työyhteisössä. Negatiivisen palautteen kohdalla on syytä viedä viestiä yhtä lailla eteenpäin, jotta organisaatio voi kehittyä. Olennaista on, että jokaiseen negatiiviseen palautteeseen tulee reagoida ja sille on konkreettisesti tehtävä jotain. Asiakkaat eivät kohdenna negatiivista palautetta asiakaspalvelijalle, mikäli työntekijä tekee parhaansa. Negatiivinen palaute kohdistuu organisaatioon, johonkin sen toimintatapaan, reklamaatiotuotteeseen tai huonosti hoidettuun prosessiin. Näen tärkeänä palautteen antamisen ja positiivisen huomiomisen asiakkaankin suuntaa. Voi ihan hyvin yksinkertaisin lausein todeta jotakin positiivista, ilman mielistelyä tai imelyyttä.

Tutkimuksessani minulle tuli täysin uutena asiana se, että asiantuntijat kaipaavat erilaista johtamista verrattuna esimerkiksi työntekijätason johtamiseen. Asiantuntijoiden johtamista en ollut aiemmin edes osannut miettiä, vaikka olinkin näitä piirteitä havainnut työyhteisössäni. Kun vertaan omaa puolentoista vuoden kokemusta asiantuntijanorganisaatiossa tutkimukseni teoriaan sekä haastatteluihin, näen nyt selkeänä näitä piirteitä omassa työympäristössäni. Olen havainnut tietynlaista jous-

tamattomuutta. En tiedä, onko termi joustamaton osuva, vai onko se enemmänkin ns. ammattiyhpeyttä tai ketteryyden puutetta. Jollakin tapaa lukkiudutaan siihen omaan työhön, eikä välttämättä nähdä muuta maailmaa siinä ympärillä. Onko kyse siitä, että ei ehkä ajatella tai ei osata ajatella asioita laajana kokonaisuutena ja etsitä syy-seuraussuhteita, mikä vaikuttaa mihinkin ja millainen kiertokulku asioilla on. Vai onko se vaan sitä asiantuntijoiden paneutumista asioihin. Toki jokaisella on se oma perustehtävä, jota toteutetaan, mutta onhan näin myös työntekijätasolla yksityisellä sektorilla, jossa kuitenkin minun kokemukseni mukaan ollaan sopeutuvaisempia erilaisiin tilanteisiin ja ihmisistä löytyy enemmän ketteryyttä. Jollakin tapaa tehokkuutta kaippaa lisää, ilman, että ihmiset väsyvät ja työmäärä kasvaa kohtuuttomasti. Varmasti tässä kohtaa tulee esille se piirre, mistä teoriaosuudessaakin kerroin, että julkisen organisaation toimintapa on niin erilainen verrattuna yksityiseen sektoriin. Ketteryydessä on valtavasti parannettavaa. Asioita pitäisi saada yksinkertaistettua, mutta se on varmasti kaiken lainsäädännön puitteissa haastavaa ja ottaa aikansa.

Eräs haastateltava mainitsi, että jonkinlaista sievistelyä esiintyy, josta pitäisi päästä eroon. Olin huojentunut tästä kommentista, sillä olin aiemmin havainnut, että sievistelyä sekä kommentoimattomuutta esiintyy. Olen tätä asiaa monet kerrat pohtinut, että mistä tämä johtuu. Onko se jonkinlaista virkamiesetiikkaa, jäykkää byrokratiaa, arkuutta vai vaan tapa toimia. Mielestäni kohteliaasti voi viestiä myös tehokkaasti ja ottamalla kantaa asioihin. Jos kaikki sievistelisi, eikä kukaan haastaisi ja kyseenalaista, niin mitään ei tapahtuisi. On ollut ilo nähdä, miten esimerkiksi työryhmyöskentelyssä ihmiset vapautuvat, kun olen omalta kohdaltani lähtenyt viemään asioita avoimesti, reippaaseen tahtiin eteenpäin muita kuunnellen, painottaen sitä, että luomme yhteistä linjaa. Olen viestinyt, että jokainen toimipiste joutuu joustamaan tietyissä asioissa, muuten ei yhteinen Valteri-tasoinen linja toteudu. Toimipisteillä on hyvinkin erilaisia toimintatapoja, mutta en näe niitä ongelmina, vaan mielenkiintoisina haasteina, joihin luodaan yhdessä ratkaisut. Jonkun on näytettävä esimerkki. Avoimuus vapauttaa ja positiivinen energia luo innostusta. Samalla luottamus kasvaa. Kyllähän se vaatii tietynlaista sitkeyttä, ohjaamista ja puskemista, jotta saa ihmiset osallistumaan, mutta se on samalla äärettömän palkitsevaa. Olen kiitollinen, että ryhmässä on erilaisia ihmisiä, sillä näin asioita tulee käytyä läpi monista eri näkökulmista. Viisas ryhmänjohtaja on suoraselkäinen, kuunteleva ja kärsivällinen. Hän antaa kaikille tilaa toimia ja tekee jämäkät yhteenvedot yhteisen keskustelun pohjalta. Hyvässä työryhmässä on tekemisen meininki, eikä yksikään palaveri tunnu pakolliselta, vaan on aina yhtä kiva päästä tapaamaan se oma ryhmä.

Teoriaosuudessa ja haastatteluissa nousi esille, että asiantuntijoille on erittäin tärkeää saada mahdollisimman paljon palautetta. Pohdin tätä, mistä tämä johtuu ja tulinkin siihen tulokseen, että he eivät oikeasti edes näe konkreettisia oman työnsä tuloksia vasta kuin pitkän ajan päästä, jos silloinkaan. Haastatteluissa nousi esille, että tulokset tulevat viiveellä ja se on tämän alan valitettava tosiasia. Pohdin, että palaute voi olla ainut asia, jonka avulla asiantuntijat jaksavat omassa työssään ja työyhteisössään. Tutkimukseni teoriaosuudessa nostin esille palautteen saamisen tärkeyden, jolla nähtiin olevan suuri vaikutus asiantuntijaorganisaatioissa. Koska monesti asiantuntijantyö voi olla ”näkömätöntä, hiljaista pakerrusta” koen, että palautetta olisi saatava reilusti ja sitä olisi saatava rakentavasti. Asiantuntijat eivät varmasti saa palautetta ikinä liikaa. Palautteen avulla he voivat kokea työn merkitykselliseksi ja sitä kautta innostus säilyy ja voi kasvaa.

Pohdin rakentavan palautteen antamisen oikeaa hetkeä. Esimiehen olisi hyvä huomioda, ettei hänen oma tunnetilansa pääse sotkemaan rakentavan palautteen antamista, sillä esimerkiksi liian kiireessä annettu palaute voi kääntyä töksähteleväksi tai negatiivisemmaksi, mikä ei ehkä alun perin ollut sen tarkoitus. Joissakin tilanteissa toimii parhaiten tilanteen mukaisesti saatu ”sen hetkinen”- palaute, mutta usein palautetta voi mielestäni antaa kaikessa rauhassa.

Haastatteluissa nousi esille, että asiantuntijat todellakin syventyvät ja saattavat paneutua jopa liian pitkäksi ajaksi johonkin työtehtävään. Asian nousi esille myös teoriaosuudessa. Pohtiessani asiantuntijoiden paneutumista, huomasin näitä piirteitä myös omassa työyhteisössäni. Mietin, onko tämä enemmänkin opittu tapa toimia vai onko kyse siitä, että asiantuntija haluaa tehdä viimeisen päälle, ennen kuin hän on varma siitä, että tämä työ kelpaa. Onko siellä pohjalla vaikuttamassa tunnollisuus ja tarkkuus. Valmentava ja ohjaava johtaminen on tärkeää asiantuntija organisaatiossa, koska se auttaa asiantuntijoita saattamaan työtä eteenpäin. Asia nousi esille myös teoriaosuudessa. Esimiehen hoputtaminen ja hössöttäminen sekä epäloogisuus eivät toimi asiantuntijaorganisaatiossa, vaan ne rikkovat enemmänkin yhteishenkeä. Esimies voisi opettaa joustavuutta sekä asioiden eteenpäin viemistä esimerkiksi oman toiminnan avulla, priorisoimalla tärkeimmät asiat ja tekemällä realistisen tehokkaita aikatauluja. Olisi hyvä, että esimies olisi sisäistänyt, että asiantuntijallakin on omat aikataulusa, ettei esimies voi olettaa asiantuntijan olevan esimiehen käytettävissä milloin tahansa. Eräs haastateltava mainitsi, että ihmiset ovat antautuneet johdettavaksi, joka on helpottanut johtamistyötä. Myös esimiehen täytyy uskaltaa antautua johdettavaksi tilanteen näin vaatiessa. Hyvä asiantuntija ja hyvä johtaja auttavat toisiaan onnistumaan tehtävissään.

Omiin kokemuksiini sekä vastaukset ja teoriapohja huomioiden pystyn opinnäytetyöni johtopäätöksenä toteamaan, että toimeksiantajalla on piirteitä jaettuun johtajuuteen ja että toimeksiantajan johtamismalli on jaetun johtajuuden malli. Toimeksiantajan johtamisessa toteutuu jo nyt jaettua johtajuutta toimipisteittäin, mutta sitä tulee toteutumaan myös Valteri tasoisesti. Johtava rehtori on jakanut omat vastuualueet toimipisteiden rehtoreille, jotka lähtivät viemään omia vastuualueitaan 1.1.2017 eteenpäin yhdessä heille nimetyin työparin kanssa. Toimipisteiden rehtorit haluavat jakaa valtaa ja vastuuta omille esimiehilleen. Rehtorit luottavat omiin esimiehiinsä ja kokevat, että he ovat hyviä työntekijöitä, jotka osaavat kantaa vastuuta ja valtaa.

Valteri tasoisesti puhuttaessa tutkimuksessani kävi ilmi, että yhteishenki ei ole vielä huipussaan, sitä ollaan vasta luomassa ja sen eteen täytyy tehdä lujasti töitä. Tutkimuksessani kävi myös ilmi, että luottamuksen sekä avoimuuden eteen täytyy tehdä töitä, vielä ei ole se tunne, että toiminta olisi täysin avointa. Tähän on vaikuttanut osaltaan toimipisteiden välillä vaikuttanut kilpailullisuus. Teoriaosuudessa Juuti (2016, 82) toteaa, ettei esimies voi käyttää valtuuttavaa johtamistapaa missä tahansa organisaation kehitysvaiheessa, vaan sitä voidaan käyttää johtamista kutsutussa vaiheessa, jossa ihmiset seuraavat esimiehen viitoittamaan tietä vapaaehtoisesti. Tutkimuksessani tuli ilmi, että rehtorit ovat omaksuneet organisaation selkeän strategian, vision, mission ja arvot ja vievät näitä omalta osaltaan eteenpäin. Heidän mielestään on hyvä, kun Valterilla on yksi yhteinen johtaja, joka on loppukädessä vastuussa organisaation toiminnasta. Havainnoin, että rehtoreilla on selkeä yhteinen sävel, sillä haastattelun vastauksissa ei mielestäni ollut suuria poikkeamia. Rehtorit ovat oppi-

neet varmaan työnohjauksenkin avulla viestimään ja keskustelemaan asioista. Tutkimuksessani kävi ilmi, että heillä on vahva ryhmä, jossa koetaan olevan hyvä ryhmähenki ja jokainen on sitoutunut vahvasti työskentelmään yhdessä päämäärien eteen. Rehtorit seuraavat esimiehen viitoittamaa tietä vapaaehtoisesti. Organisaatiossa ollaan tällä hetkellä selkeästi johtamisen vaiheessa matkalla kohti jaettava johtajuutta.

Teoriaosuudessa Juuti (2016, 56) kuvaa, että valtuuttava johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies luopuu liiallisesti johtamisesta antaen valtaa ja vastuuta työyhteisön jäsenille, josta seuraa onnistuessaan jaettava johtajuutta. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 56) toteavat, että aidossa valtuuttamisessa on kyse siitä, että yksilöllä on mahdollisuus tehdä omalla tavallaan organisaation arvojen mukaisesti. Vertaan teoriaa haastattelujen tulokseen ja voin näiden perusteella todeta, että Valterissa ollaan, johtotason näkökulmasta tarkasteltuna jaetun johtajuuden polulla. Haastattelujen mukaan osa koki, että ollaan menossa jaetun johtajuuden polulla ihan hyvässä vauhdissa. Osan mielestä ilmassa oli pieniä hapuilevia alkujia, ”ituja”. Haastatteluissa kävi ilmi, että ajallisesti vie vielä vuosia ennen kuin jaettava johtajuutta toteutetaan täysimääräisesti. Valtuuttavasta johtajuudesta puhuttaessa, rehtorit odottavat tulevaa vuotta, miten se tulee toteutumaan käytännössä, onko valtuuttaminen aitoa.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Vallin ja Aaltolan (2015, 19 – 20) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tekijän on syytä muistaa tutkijan rooli ja hänen on pidettävä omat tunteet tutkimuksen ulkopuolella. Jos tutkimusaihe on liian lähellä omaa elämää, ei tutkimuksesta ole välttämättä helppo kirjoittaa tutkimustuloksia, koska ne voivat tuntua jo valmiilta. Luovemmille ihmistypeille voi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopia paremmin, mitä kvantitatiivinen, toki tämä vaatii lujaa päättäväisyyttä mm. kirjottamisen suhteen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voi tuntua osittain liian haastavalta, epämääräiseltä ja vaikealta, sillä siinä ei tule täsmällistä numerotietoa, jota saadaan irti kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi haaste on tulosten jatkuvat tulkinnat. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen. Siinä nostetaan esille merkityksellisiä teemoja ja aineistoa käsitellään monipuolisesti.

Anttilan (2000, 253) mukaan tutkijan objektiivisuus voi joutua koetukselle tutkimuksen edetessä. Case-tutkimuksen heikkous on sen kapea-alaisuus: yleensä case-tutkimuksen kohde valitaan tutkimusongelman mielenkiinnon vuoksi ja näin ollen eivät tutkimustulokset ole välttämättä yleistettävissä koko populaatioon. Toisaalta case-tutkimuksessa saadaan perusteellisesti yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Vastanneiden määrä tässä tutkimuksessa oli 100%. Tästä tutkimuksesta pystyy tekemään johtopäätöksiä.

Vaikka aihe, jaettu johtajuus, kiinnosti minua todella paljon, en arvellut sokeutuvani aiheeseen liiaksi. Pystyin mielestäni tarkastelemaan jaettava johtajuutta kauempaa koko opinnäytetyöni ajan, vaikka teoria ja haastattelut tempaisivatkin minut täysillä mukaan. Jokaisen haastattelun jälkeen, tunsin olevani ”liekeissä”, sillä olin niin innostunut siitä, että ihmisten johtamista on olemassa ja sitä jopa oikeasti toteutetaan! Olen nähnyt ja kokenut elämässäni monennäköistä johtajuutta, aina hyvistä

esimiehistä huonoihin esimerkkeihin. Kuitenkaan en ollut tätä ennen törmännyt ihmisten johtamiseen, vaan olin tottunut hyvin asiakeskeiseen sekä hierarkiseen johtamiseen. Uskoin siihen, että kun tulin täysin erilaisesta toimintaympäristöstä tähän työympäristöön, missä nyt työskentelen, pystyin tarkastelemaan tutkimaani aihetta objektiivisesti. Lisäksi asiaan vaikutti mielestäni se, että työskentelen toimeksiantajan organisaatiossa määräaikaisessa virassa, enkä ole itse esimiesasemassa. Myös haastateltavat olivat minulle vieraita, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta.

Pystyin mielestäni säilyttämään analyyttisen otteen läpi opinnäytetyöni, haastattelut mukaan lukien. Sosiaalisesti taitavana ihmisenä koin, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli minulle itsestään selvä valinta, etenkin kun aihealue oli näin selvänä mielessäni, eikä minulla ollut aikomusta pyrkiä tilastolliseen yleistettävyyteen. Lisäksi case-tutkimus oli luonnollinen valinta, koska tarkastelun kohteena oli organisaatio ja keskityin tuottamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta.

Pitkien ja intensiivisten haastattelujen purkaminen oli raskasta, mutta niiden työstäminen oli helpompaa, koska siellä erottua paljon samantyyllisiä ajatuksia ja näkemyksiä. Mielenkiintoni aihealueeseen säilyi loppuun asti, etenkin kun huomaisin organisaatiossa olevan piirteitä jaettuun johtajuuteen. Tutkimukseni aihealue muotoitui minulle omasta tahdostani kuukausi siitä, kun aloitin työt toimeksiantajalla. Olin innossani siitä etten ollut tulkinut organisaation piirteitä väärin! Innostus vei työtäni eteenpäin.

## 7.2 Tutkimuksen jatkokehittäminen

Tutkimuksessani tuli esille selkeästi se, että organisaatio on kulkemassa jaetun johtajuuden polulla. Tässä tutkimuksessa keskityttiin jaettuun johtajuuteen, jota tarkastelin johtotason näkökulmasta. Tutkimuksessani ei käy ilmi, mitä mietteitä asiantuntijatasolla ollaan jaetusta johtajuudesta, koska lähtökohta tähän tutkimukseen oli selvittää pelkästään johtotason näkökulma asiasta. Johtotasoa on koulutettu mm. työnohjauksien avulla keskustelemaan keskenään. Rehtoreille organisaation arvot, missio, visio sekä strategiat ovat selkeitä asioita, joiden puitteissa organisaation toimintaa viedään yhdessä eteenpäin.

Tämän tutkimuksen tiimoilta pohdin muutoksen tuomia haasteita ja sitä nopeutta jolla muutokset ovat tapahtuneet Valterissa. Viimeisen vuoden aikana organisaatio on ollut monien myllerrysten kourissa, jotka jatkuvat edelleen. Vaikka jatkuva muutos ja huima muutosnopeus ovatkin tätä päivää, pohdin, miten ihmiset ovat jaksaneet ja tulevat jaksamaan muutosten pyörteissä. Näillä ihmisillä on aiemmin ollut hyvin vakaa ja rauhallinen työympäristö, jossa ei ole tapahtunut kovinkaan isoja muutoksia. Havainnoin selvästi väsymyksen merkkejä organisaation asiantuntijoissa. En voi olla miettimättä, onko muutoksia tullut liikaa liian lyhyellä aikavälillä. Miten paljon ihminen kykenee ottamaan vastaan uutta ja säilyttämään silti innokkuuden sekä tehokkuuden työssään ilman väsymistä. Tutkimuksessani pari haastateltavaa pohti sitä, että vievätkö he ryhmäänsä liian nopeasti kohti uutta. He olivat havainneet ”kipuilua.”

Väsyyksien myötä luovuus, motivaatio sekä innokkuus lopahtavat, joka vaikuttaa luonnollisesti työssä jaksamisen lisäksi ryhmähenkeen. Vaikka uusi organisaatio on tuonut mukanaan paljon hyvää, on se aiheuttanut luonnollisesti jännitystä, pelkoa ja jopa ahdistusta, koska ihmiset eivät ole tienneet mitä tulevaisuus tuo tullessaan, esimerkiksi sitä, mitä toimintoja/osaamista jää mihinkin toimipisteeseen. Etenkin tuo kilpailullisuus, mikä nousi esille tutkimuksessa, laittoi miettimään miten viedä viestiä eteenpäin siitä, että yhdessä olemme enemmän. Että kyse ei ole toimipisteiden välisestä erottelusta, eikä kilpailusta, vaan kaikki perustuu siihen, että olemme yhdessä paljon vahvempia. Havainnoin, että esille on noussut kateutta sekä katkeruutta toimipisteiden välillä. Luonnollisesti nämä asiat vaikuttavat yhteishenkeen. Johtajat voivat oman esimerkin ja viestinnän avulla vahvistaa positiivisesti toimipisteiden samanarvoisuutta. Mielestäni muutosta, sen tuomia haasteita sekä kilpailullisuutta ja ennen kaikkea jokaisen omaa asennoitumista uuteen, tulisi käydä läpi jollakin tasolla, esimerkiksi erilaisissa pienemmissä ryhmissä. Yksilöitä pitäisi auttaa ymmärtämään muutoksia ja heitä pitäisi tukea näissä muutoksissa.

Olen havainnut, että suurin osa asiantuntijoista ei ole tietoinen organisaation strategiasta, visiosta, missiosta tai arvoista. He ovat kuulleet rehtoreiden infossa ko. asioista, mutta ne eivät ole kuitenkaan selkärangassa kiinni. Asiantuntijat ovat tietoisia siitä, että kaikki tarvittavat asiat löytyvät organisaation sisäisestä verkosta, Vintrasta. Kaikki eivät kuitenkaan halua, ehdi tai muista etsiä tietoa Vintrasta. Moni on kommentoinut, että Vintraa ei tule luettua. Voiko tähän vaikuttaa se, että kun asiantuntija joutuu paneutumaan työhönsä koko ajan intensiivisesti, päivittämään osaamista ja etsimään tietoa, hän ei "jaksaa" perehtyä Vintaraan. Tämän päivän ihmiset haluavat tiedotteet mahdollisimman jouhevasti.

Pohdin, että mainontaan pitäisi panostaa myös talon sisällä, ei vain talon ulkopuolella. Organisaation Vintrassa on selkeästi tietoa kaikesta organisaation toiminnasta. Siellä on foorumeita, joiden kautta ihmiset voivat ottaa kantaa asioihin, tehdä kehitysehdotuksia jne. Johtava rehtori sekä toimipiste rehtorit vievät tietoa eteenpäin avoimesti ja läpinäkyvästi, mutta heiltä ei voi edellyttää näkyvämpää viestintää, etenkin nyt kun vastualueita on jaettu ja he keskittyvät niihin omien töidensä lisäksi. Viestintä on kaikissa organisaatioissa tärkeää, sillä ihmiset alkavat helposti puhua ja tehdä omia johtopäätöksiään, mikäli viestintä laahaa jäljessä tai sitä ei ole riittävästi. Etenkin asiantuntijat tarvitsevat ajantasaista, mieluiten ennakoivaa viestintää sekä siitä syntyvää keskustelua paljon. Havainnoin, että asiantuntijoille ei voi ilmoittaa päätöksiä perustelematta, mihin päätökset pohjautuvat. Asiantuntijat haluavat olla mukana vaikuttamassa päätöstentekoon, sillä näin he kokevat arvostusta.

Mietin, voisiko asioita nostaa konkreettisesti enemmän esille esim. valomainostauluihin, joiden avulla organisaation toiminnasta päivitetään tietoa toimipisteissä. Voisiko Vintrassa olla ns. viikkotiedote sillä ajatuksella, että kun työntekijä avaa sähköpostin, tulee tiedote "uusi viikkotiedote" ja suoraan linkki siihen. Tuore viikkotiedote toimisi mielestäni samalla tavalla kuin tuore lehti, koska uudet asiat kiinnostavat aina. Mikäli viikkotiedote olisi markkinoinnissa liian "raskas" pidettävä, voisiko ajatella vuodenaikojen tapaan tai eri teemojen mukaan pidettävää tiedotetta, siten, että se olisi säännöllisesti ilmestyvä ja herättelisi ihmiset. Yhteisten aiheiden kautta syntyy keskustelua aina ja se lisää innostusta työhön, lähentää ihmisiä ja kasvattaa ryhmähenkeä.

Mielenkiintoinen tutkimuksellinen asia olisi myynnin ja markkinoinnin tarkastelu asiantuntijoiden näkökulmasta. Johtavan rehtorin mukaan jokaisen tulee miettiä oman työnsä panosta organisaation toimintaan ja sitä, kuinka omaa osaamista markkinoidaan. Millaista tukea ja apua asiantuntijat kaipaivat organisaatiolta myynti- ja markkinointityöhönsä. Monet asiantuntijat ovat työskennelleet koko ikänsä toimeksiantajalla julkisessa organisaatiossa, joten heille pienikin muutos voi olla todella iso asia. He eivät välttämättä koe mitään myyntiin/markkinointiin liittyvää omakseen. Ovatko he sisäistäneet sen, että he tekevät koko ajan myynti-/markkinointityötä myyden palveluja. Miten tätä ajatusta saadaan jalkautettua organisaation asiantuntijoille, jotta tunnettavuutta ja ketteryyttä saadaan lisää. Tarvitaanko konkreettisia toimenpiteitä, jonkinlaisia räätälöityjä ”koulutuksia” tai purkutilaisuuksia, joissa keskustellaan siitä, mitä se myynti-/markkinointityö loppupelissä on. Kuitenkin nämä edellä mainitut asiat kuuluvat jokaisen elämään tänä päivänä, missä työssä tahansa.

Omat lähtökohtani ovat erilaiset, sillä olen koko ikäni työskennellyt liikemaailmassa kiivastempoisessa työssä. Näin ollen minulle myynti-/markkinointityö on luonnollinen asia. Yhä useampi yksilö tulee olemaan tekemisissä myynnin kanssa, esim. palvelumyyntinä/asiantuntijuuden myyntinä. Ymmärrän kuitenkin erittäin hyvin näitä asiantuntijoita, sillä olen puolentoista vuoden ajan saanut seurata heidän työtään oman työni kautta. Julkinen sektori eroaa huomattavasti yksityisestä sektorista, koska yksityisellä sektorilla asiat ja muutokset tapahtuvat vauhdilla. Olisiko muutosjohtamiseen liittyvien asioiden esille tuomisesta apua uusiin tilanteisiin, joita jokaisessa toimintaympäristössä tulee olemaan entisestään.

Vapaamuotoisten keskustelujen avulla, esimerkiksi Learning Café- tyylisesti, asiantuntijat voisivat tuoda esille omia havaintoja, näkemyksiä, pelkoja, ahdistusta, kaikenlaisia kysymyksiä. Mielestäni muutokseen liittyviä asioita voisi purkaa toimipisteittäin ryhmänä keskustellen, jolloin asiantuntijajatsion näkemykset ja mielipiteet voisivat luoda täysin uudenlaisia ajatuksia sekä ideoita. Yhteiset keskustelut voisivat osaltaan helpottaa muutokseen sopeutumista, työssäjaksamista sekä kasvattaa ryhmähengeä. Jopa ulkopuolinen konsultti yritysmaailmasta, voisi tuoda raikastavia ajatuksia ja synnyttää uudenlaista mietittävää, juurikin erilaisen toimintaympäristön vaikutuksesta. Havaintojeni mukaan asiantuntijat tarvitsevat erittäin paljon keskustelua ja asioiden yhteistä pohdiskelua. Esi- miesten olisi hyvä muistaa, että asiantuntijat kaipaavat vahvaa henkistä läsnäoloa dialogisuudessa. Olisikin tärkeää opetella kuuntelemaan aidosti, ilman, että esimiehet puskevat omia ajatuksiaan keskeyttäen asiantuntijoiden lauseita ja johdatellen heitä omien näkemystensä mukaisesti. On tärkeää, että asiantuntijat saavat vaikuttaa asioihin. Kun asioita viedään eteenpäin yhdessä pohdittujen moinaisten ajatusten pohjalta, kasvattaa se luottamusta ja vahvistaa ”me”-henkeä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimus tähän tutkimukseen olisi asiantuntijoiden näkökulma jaettuun johtajuuteen. Kokevatko asiantuntijat jaettua johtajuutta, tuntuuko heistä, että vastuuta ja valtaa jaetaan. Kiinnittävätkö he huomiota omaan käyttäytymiseen työyhteisössä sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Näkevätkö he laajan kokonaisuuden ja ymmärtävätkö he, miten jokaisen oma toiminta vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Ymmärtävätkö he oman työnsä panoksen suhteessa kaikkien työhön sekä organisaation tuloksellisuuteen. Miten he näkevät ryhmäytymisen, ryhmähengen.

Kokevatko he työssään innostusta. Miten heidän mielestään jaettua johtajuutta tulisi toteuttaa ja viedä eteenpäin. Monia mielenkiintoisia kysymyksiä herää tämän tutkimuksen tiimoilta.

Valterissa on paljon monipuolista tietoa, taitoa sekä osaamista. Valterissa ollaan vaikeiden asioiden äärellä, päivittäin. Kuitenkin henkilöstöstä kumpuaa positiivisuus, usko huomiseen. Itsensä johtamista voi jokainen yksilö harjoitella, sekä asiantuntijat että esimiehet, kaikilla elämän osa-alueilla. On tärkeää, että jokainen yksilö oivaltaisi, että elämän jatkuvien muutosten pyörteissä elinikäisellä oppimisella on positiivinen vaikutus sekä omaa jaksamiseen että organisaation menestymiseen. Haastatteluissa nousi esille ihmisten johtamisen tärkeys, joka on elintärkeä tässä työyhteisössä. Liika asioiden johtaminen tukahduttaa ihmisten luovuuden ja innostuneisuuden. Jaetun johtajuuden avulla on jokaisen mahdollista osallistua, tuntea arvostusta, jakaa tietoa sekä osaamista. Ihmisten avulla työyhteisön käyttöön voi vapautua valtavasti positiivista energiaa, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen. Havainnoin, että Valterilla on hyvä tulevaisuus edessä, mikäli asiakaskeinen johtaminen ei tule korostumaan liikaa tulevaisuudessa ja johtajuudessa mennään yhdessä, ihminen edellä.



## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AALTIO, Iris 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo, JUUTI, Pauli, KOHO Arto, KÄPYKANGAS, Sari, LAINE, Marjukka, LARJOMAA, Eeva, SAARELMA-THIEL, Tiina, SAARI Eveliina, WALLIN Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

AIRA, Annaleena. 2012. Toimiva työyhteisö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä studies in humanities 179. Viitattu 5.12.2016. ISBN 978-951-39-4708-8. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>

AJANKO, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven Offset Oy.

ANTTILA, Pirkko. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

HAKALA, Juha T. 2016. Kohtuuden kirja. Näkökulmia ääriyhteiskuntaan. Helsinki: Talentum Pro.

ISOHERRANEN, Kaarina. 2012. Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden julkaisuja 2012:18. Viitattu 30.11.2016. ISBN 978-952-10-7664-0. Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10138/37493>

JUUTI, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS – kustannus.

JUUTI, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.

JÄRVINEN, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

KALLIOMAA Sami, KETTUNEN, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

KASVIO, Antti 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Tampere: Tammerprint Oy.

KEKÄLÄINEN, Inkeri. Mäntykankaan rehtori. Mäntykankaan lukuvuoden 2016-2017 kotitiedote.

KELTIKANGA-JÄRVINEN, Liisa. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: WSOY.

KINNUNEN, Marina. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 94 Johtaminen ja organisaatiot. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia no 230. [Viitattu 1.12.2016.] ISBN 978-952-476-323-3.

KUKKOLA, Eero 2013. Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.

KYLLÖNEN, Marjo. 2011. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Skenaariot 2020- luvulla. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1142. [Viitattu 4.12.2016.] ISBN 978-951-44-8630-2. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8630-2>

LIKITALO, Heikki ja RISSANEN, Riitta. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino Oy.

MANKA, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

MARTIKAINEN, Anne. Johtava rehtori. Elokuun ilo- koulu alkoi! Johtavan rehtorin tiedote 1/lv. 2016-2017.

MARTIKAINEN, Anne. Johtava rehtori. Organisaation rakenteellinen ja sisällöllinen kehittämistyö etenee. Johtavan rehtorin tiedote 2/lv. 2016-2017.

MATILAINEN, Kari. 2014. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus:pitkittäistutkimus. [Viitattu 17.12.2016]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201411263382>

MIELONEN, Jari. 2011. Making sense on shared leadership. A case study on leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Lappeenrannan Tekninen Yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitas Lappeenrantaensis 451. [Viitattu 5.12.2016.] ISBN 978-952-265-165-5. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-165-5>

NISSINEN, Vesa. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

NISSINEN, Vesa, KINNUNEN, Tommi, JORMA, Sakari. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Helsinki: Talentum.

OLLILA, Maija-Riitta. 2010. Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOYpro Oy.

OPETUSHALLITUS. Opetushallituksen julkaisu. Valteri. Strategia ohjaa 26.5.2016.

PELTOLA, Heikki 2011. Yhtenä. Kun minästä kasvaa me. WSOYpro Oy.

PRUUKI, Lassi 2017-01-18. TT, dosentti, perhe- ja pariterapiakouluttaja, työnohjaajakouluttaja. Dialogic Oy Lassi Pruuki. [Nettiluento]. Miten puhun ja kuuntelen? Dialogisuus monialaisessa yhteistyössä. Saatavissa: <https://www.perheaikaa.fi/nettiluennot/lapsi-perheessa/luento:4046/>

RAHKAMO, Susanna. 2016. The Road to Exceptional Expertise and Success – A Case Study of the Collective Creativity of five Finnish Multiple Olympic Gold Medalists. Tie menestyksekkääksi huippuasiantuntijaksi – Tutkimus viiden moninkertaisen suomalaisen olympiavoittajan kollektiivisesta luovuudesta. Aalto yliopisto. [Viitattu 17.10.2016] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7177-0>

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta, GRUNBAUM, Leni. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

ROPO, Arja, ERIKSSON, Marja, SAUER, Erika, LEHTIMÄKI, Hanna, KESO, Heidi, PIETILÄINEN, Tarja, KOIVUNEN, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

SAKSI, Jukka. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 135. [Viitattu 2.12.2016.] ISBN 978-951-39-5400-0. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5400-0>

SALMINEN, Jari. 2014. Uuden esimiehen kirja- Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy. 1.painos.

SEECH, Hannele. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudemus. 3. uudistettu painos.

SURAKKA, Tarja ja LAINE, Nina 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum. 8.painos.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

TUKIAINEN, Maaretta. 2016. Hyvän mielen taidot. Juva. PS- kustannus. 1. painos.

UPADYAYA, Katja, VARTIAINEN, Matti ja SALMELA-ARO, Katariina. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, lifesatisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3 (2016), 101 – 108. [Viitattu 2016- 10 – 28.] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>

VALLI, Raine ja AALTOLA, Juhani. 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva: Bookwell Oy.

VIITALA, Riitta 2006. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

VIRTANEN, Petri, STENVALL, Jari 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Tallinna: Tietosanoma Helsinki.

## LIITE 1, Haastattelukysymykset

## TEEMANA JOHTAMINEN:

1. KUVAILTKO, MITÄ JOHTAMINEN/ESIMIESTYÖ SINUN MIELESTÄSI ON?
  - (Mitä kaikkea se pitää sisällään?)
  - Mikä on mielestäsi johtajan/esimiehen tärkein tehtävä/tärkeimmät tehtävät?
2. KERTOISITKO, MITÄ OMINAISUUKSIA SINUN MIELESTÄSI JOHTAJASSA/ESIMIEHESSÄ KUULUU OLLA?
  - Mitkä ovat mielestäsi johtajan hyvät ominaisuudet?
3. ONKO JOHTAMINEN VAIKEAA?
  - Mikä sen tekee vaikeaksi? Mikä siinä on haastavinta? (haastavaa)
  - Miten näet johtajuuden muuttuvan tulevaisuudessa? (riippumatta toimialasta).
4. KUVAILTKO, MILLAINEN OLISI SINUN MIELESTÄSI IHANTEELLINEN JOHTAMISMALLI?/RAKENNE?
  - Voidaanko ihannelilannetta saavuttaa?
  - Mitä sen saavuttaminen vaatisi?
5. VOIKO JOHTAMISTA MIELESTÄSI OPPIA JA MITEN?

## TEEMANA HENKILÖKOHTAINEN JOHTAMINEN:

6. KERTOISITKO, MITEN SINÄ KUVAILISIT SINUN JOHTAMISTAPAA?
  - Mitä hyvää näet johtamistavassasi?
  - Mitä kehitettävää näet johtamistavassasi?
  - Miten asiantuntijoita mielestäsi tulee johtaa?
  - Miten sinun johtamistapa tukee tätä työympäristöä?
7. MITEN JOHDAT ITSEÄSI?
  - Kehitätkö itseäsi ihmisenä/johtajana? Jos, niin miten?
  - Mistä saat voimaa johtamistyöhön?
8. MITKÄ OVAT SINUN ARVOSI?
9. MILLAINEN ON SINUN ELÄMÄNASENNE?
  - Miten suhtaudut vastoinikäymisiin? Ja palautteeseen?
  - (Miten koet haastavat tilanteet?)
10. KUVAILE. MILLAINEN OLET OMASTA MIELESTÄSI IHMISENÄ?
  - Miten arvelet muiden ihmisten kuvailevan sinua ihmisenä?
  - Mitkä ovat sinun vahvat puolesi/kehityskohteet?
11. TUNTUUKO SINUSTA, ETTÄ SINUA KUUNNELLAAN?
  - Osaatko sinä mielestäsi kuunnella muita ihmisiä?
12. HALUATKO JAKAA VASTUUTA MUILLE?
  - Miten se ilmenee käytännössä?

## TEEMANA RYHMÄHENKI:

## 13. MILLAINEN TUNTUMA SINULLA ON TYÖNTEKIJÖIHIN?

- Tunnetko olevasi lähellä työntekijöitäsi, kaukana heistä, mutu-tuntuma?
- Tunnetko työntekijäsi oikeasti? Heidän vahvuudet, kehittymistarpeet jne.?
- Haluaisitko olla lähempänä työntekijöitäsi?

## 14. MITEN TYÖNTEKIJÄT/ESIMIEHET VOIVAT AUTTAA/TUKEA SINUA TYÖSSÄSI?

- (Onko jotain tiettyjä piirteitä mitä toivoisit työyhteisösi ihmisistä löytyvän?)
- Millaiset ihmiset voivat mielestäsi tukea tätä työyhteisöä parhaalla mahdollisella tavalla?

## 15. TUNTUUKO SINUSTA, ETTÄ SINULLE KERROTAAN REALISTISESTI, AVOIMESTI ASIOISTA?

- Koetko saavasi vastavuoroisuutta muilta työntekijöiltä/esimiehiltä?
- Uskaltavatko muut olla eri mieltä kanssasi?
- Ovatko ihmiset mielestäsi avoimia sinua kohtaan?

## 16. MITEN RAKENNAT LUOTTAMUKSELLISIA VÄLEJÄ IHMISIIN/TYÖNTEKIJÖIHIN/ESIMIEHIIN?

- Onko luottamuksen luominen vaikeaa?
- Voitko luottaa siihen mitä sinulle kerrotaan?

## 17. MISTÄ KOOSTUU MIELESTÄSI HYVÄ JOUKKUEHENKI?

- Mitä sen luomiseen vaaditaan?
- (Onko Valterissa mielestäsi hyvä joukkuehenki?)
- Miten viestit, että jokainen on tärkeä työyhteisössä?

## 18. MISTÄ MIELESTÄSI INNOSTUS KOOSTUU?

- Miten sinä innostat työyhteisösi ihmisiä?
- Miten toivoisit heidän innostavan itseäsi?

## TEEMANA MISSÄ MENNÄÄN TÄLLÄ HETKELLÄ/TULEVAISUUDESSA:

## 19. MITEN NÄET ITSESI ASEMAN TÄLLÄ HETKELLÄ KOKO TYÖYHTEISÖSSÄ?

- Näetkö asemasi/roolin ylhäällä, alhaalla, keskellä suhteessa toimintaympäristön muihin ihmisiin?
- Näetkö asemasi/roolin muuttuvan kulloisenkin tilanteen mukaan?
- Osaatko antaa tilaa toisille?

## 20. MITÄ HAASTEITA VALTERILLA ON MIELESTÄSI TÄLLÄ HETKELLÄ JOHTAJUUDESSA?

- Mitä hyvää näet Valterin johtajuudessa nyt? Entä tulevaisuudessa?
- Miten johtajuutta pitäisi mielestäsi kehittää Valterissa?
- 

## 21. VOITKO AJATELLA OLEVASI JOHTAJANA/ESIMIEHENÄ TYÖYHTEISÖN PALVELIJAN ROOLISSA?

- Voisitko asettua alimmaiseksi työyhteisössä tukeaksi muita?
- Haluaisitko olla joskus palvelevajohtaja?

## 22. MITÄ SINULLE TULEE MIELEEN SANASTA JAETTU JOHTAJUUS?

- Ollaanko me mielestäsi menossa kohti jaettua johtajuutta?
- Mikä saa sinua ajattelemaan näin?