

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN LAITOS**

Anne-Mari Järvenpää  
**JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN**  
Hyvää johtajuutta etsimässä –  
Esimiestaitojen tarkastelua Länsi-Suomen verovirastossa

Johtaminen ja organisaatiot

Pro Gradu –tutkielma

VAASA 2010

<b>Sisällysluettelo</b>	<b>sivu</b>
KUVIOLUETTELO .....	7
TAULUKKOLUETTELO .....	7
TIIVISTELMÄ .....	9
1. JOHDANTO.....	11
1.1 Tutkimusongelma .....	13
1.2 Tutkimuksen aiheen valinta.....	14
1.3 Tutkimuksen kohde .....	19
1.4 Tutkimuksen toteutus ja rakenne .....	21
2. JOHTAJUUDEN KÄSITE JA AIEMPI TUTKIMUS.....	22
2.1 Johtajuuden määrittely.....	22
2.2 Johtajuuden aiempi tutkimus .....	23
2.3 Tämän tutkimuksen johtajuuskäsitys .....	26
3. HYVÄ JOHTAJUUS .....	28
3.1 Johtamistaidot.....	28
3.2 Johtajan tehtäväkenttä.....	32
3.3 Alaisten odotukset johtajalle .....	37
3.4 Johtajana kehittyminen .....	39
3.5 Johtamiskäyttäytymistä kuvaavia malleja .....	45
3.5.1 Johtamisruudukko.....	46
3.5.2 Tilannejohtamismalleja .....	47
3.5.3 Kilpailevien arvojen viitekehys .....	49
3.5.4 Osaamispuu .....	51
3.5.5 Johtamisavaruus .....	55
3.5.6 Johtamisen timanttimalli .....	56



3.6 Tämän tutkimuksen tarkastelumalli.....	60
4. TUTKIMUSFILOSOFIA.....	63
4.1 Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat.....	64
4.2 Ontologia ja epistemologia.....	65
4.3 Tutkimuksen metodologia.....	67
4.4 Metodologia – Hermeneuttinen lähestymistapa.....	68
4.5 Tutkimuksen metodi.....	69
4.6 Tutkimuksen merkitys.....	77
4.7 Validiteetti ja reliabiliteetti.....	77
5. TUTKIMUSTULOKSET.....	80
5.1 Linjajohtajien urapolut.....	80
5.2 Linjajohtajan tehtävät.....	84
5.2.1 Tehtävät johtajan näkökulmasta.....	85
5.2.2 Johtajan tehtävät henkilöstön näkökulmasta.....	88
5.3 Johtamistaidot verohallinnossa.....	90
5.3.1 Tarvittavat johtamistaidot – esimiesten ajatukset.....	92
5.3.2 Tarvittavat johtamistaidot – henkilöstön odotukset.....	94
5.3.3 Tarvittavat johtamistaidot vertailu linjajohtajien ja alaisten ajatusten kesken.....	96
5.4 Johtajaksi kehittyminen verohallinnossa.....	98
5.4.1 Miten johtajaksi kehitytään - linjajohtajien näkökulma.....	99
5.4.2 Miten johtajaksi kehitytään - henkilöstönäkökulma.....	100
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS.....	102
6.1 Johtopäätökset.....	102
6.2 Jatkotutkimus.....	107
LÄHDELUETTELO.....	109



Liite 1 .....	117
Liite 2 .....	118
Liite 3 .....	119
Liite 4 .....	120
Liite 5 .....	121



## KUVIOLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>Kuvio 1:</b> Tutkimuksen eteneminen	21
<b>Kuvio 2:</b> Johtamisprosessin kolme elementtiä	25
<b>Kuvio 3:</b> Johtamiskäyttäytymisen elementit	26
<b>Kuvio 4:</b> Malli henkilökohtaiseen onnistumiseen ja epäonnistumiseen	32
<b>Kuvio 5:</b> Johtajan tehtäväkenttä	36
<b>Kuvio 6:</b> Johtajuuden kehittämismalli	42
<b>Kuvio 7:</b> Johtamisruudukko	46
<b>Kuvio 8:</b> Kilpailevien arvojen viitekehys	50
<b>Kuvio 9:</b> Osaamispuu	52
<b>Kuvio 10:</b> Johtamisavaruus	55
<b>Kuvio 11:</b> Johtamiskäyttäytymisen tarkastelukehys	57
<b>Kuvio 12:</b> Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin	77
<b>Kuvio 13:</b> Linjajohtajien ajatukset ja henkilöstön odotukset	98
<b>Kuvio 14:</b> Linjajohtajan tehtäväkenttä	103
<b>Kuvio 15:</b> Johtamisen toimintakenttä	105
<b>Kuvio 16:</b> Johtamistaitojen kehitysympyrä	107

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1:</b> Väestö toiminnan mukaan	13
<b>Taulukko 2:</b> Hyvän ja huonon esimiestyön vaikutukset	35
<b>Taulukko 3:</b> Haastateltavien valinta yksiköittäin	71
<b>Taulukko 4:</b> Linjajohtajien taustatiedot	71
<b>Taulukko 5:</b> Henkilöstön taustatiedot	72
<b>Taulukko 6:</b> Haastattelutyyppeiden vertailu joidenkin keskeisten piirteiden suhteen	73
<b>Taulukko 7:</b> Tarvittavat johtamistaidot: esimiesten ajatukset	94
<b>Taulukko 8:</b> Tarvittavat johtamistaidot: henkilöstön odotukset	95
<b>Taulukko 9:</b> Tutkimuksen tulokset	97–98





**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Anne-Mari Järvenpää
<b>Työn nimi:</b>	Hyvää johtajuutta etsimässä – Esimiestaitojen tarkastelua Länsi-Suomen verovirastossa
<b>Ohjaaja:</b>	Tero Vuorinen
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Aloitusvuosi:</b>	2008
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2010

**Sivumäärä: 121****TIIVISTELMÄ**

Johtamista ja johtamistaitoja on tutkittu paljon, mutta yhä tänä päivänä etsitään hyvää ja oikeaa tapaa johtaa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, millaisia taitoja esimiehet ja alaiset pitävät tärkeinä. Tutkimuksessa selvitetään myös esimiesten ja alaisten käsityksiä siitä, miten nuo taidot saavutetaan. Samalla on kartoitettu esimiesten tehtäviä. Tutkimusta taustoittamaan ja ymmärrystä lisäämään on selvitetty myös asiantuntijaorganisaatioissa toimivien esimiesten urapolkuja.

Johtamistaitojen tarkastelun teoreettiseksi viitekehikseksi tässä tutkimuksessa valittiin yksi mittavimmista johtamiskäyttämiseen liittyvistä suomalaisista tutkimuksista. Viitekehiksen pohjana on vuosina 1984–2002 Johtamistaidon Opiston tekemä tutkimus, jonka pohjalta johtamisen ulottuvuuksien arvioinnin ja kehittämisen apuvälineeksi on kehitetty johtamisen timanttimali.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jonka lähestymistapa oli fenomenologis-hermeneuttinen. Lähestymistapa on perusteltu, koska tutkimuksella pyrittiin ilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltaviksi valittiin seitsemän Länsi-Suomen veroviraston verotoimistojen keskijohtoa edustavaa linjajohtajaa sekä seitsemän henkilöstön edustajaa samoista verotoimistoista.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että johtamistaitojen keskiössä ovat vuorovaikutustaidot. Esimiesten ja alaisten näkökulma näihin taitoihin poikkeavat toisistaan. Esimiehet painottavat asioiden edistämistä vuorovaikutuksen keinoin kun henkilöstö painottaa vuorovaikutuksessa ihmisen ymmärtämistä ja huomioonottamista.

Johtamistaidot nähtiin osittain synnynnäisinä ja osittain opittavissa olevina taitoina. Taitoja voi kehittää toimintaa arvioimalla, jonka jälkeen saadaan selville taitojen kehittämistarve. Tämän jälkeen taitoja kehitetään esim. opiskelemalla tai toisilta oppimalla. Kokeilemalla uusia taitoja käytäntöön saadaan uuden toiminnan tulos. Tämän jälkeen voidaan toimintaa arvioida uudelleen. Johtajana kehittyminen nähtiin jatkuvana, koko uran kestävässä prosessina.

---

AVAINSANAT: Johtaminen, johtamistaito, fenomenografia



## 1. JOHDANTO

Johtajuus on edelleen aiheena salaperäinen ja lähes jokaisella on siitä oma mielipiteensä. Keskusteltaessa johtajuudesta, ympäröi johtajia usein jonkinlainen salaperäisyys ja mystiikka. Usein annetaan ymmärtää, että johtajana toimivat ihmiset ovat suuria persoonia, jotka ovat järkipärisen analyysin ulottumattomissa. (Kotter 1990: 43, 47).

Hyvää johtamista on pitkään pyritty selittämään johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Hyvän johtajan piirteistä on kertynyt useita listoja vuosien saatossa. Ne eivät ole ratkaisseet onnistuneen johtamisen arvoitusta. Jotkut ominaisuudet ja asenteet helpottavat esimiehenä toimimista. Tällaisia ovat mm. määrätietoisuus, energisyys, hyvät sosiaaliset taidot, kokonaisuuksien hallinta, organisointikyky, ristiriitojen sietokyky, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuus, kyky arvioida omaa toimintaa ja uudistua. Johtajiin liitetään usein myös vaikeasti selitettävä karisma, joka syntyy henkilön kyvystä puhutella ihmisiä tunnetasolla ja luoda heihin näkymätön yhteys. Helposti lähestyttävä johtaja, joka uskaltaa olla oma itsensä, on koettu olevan hyvän johtamisen perusedellytys. (Niskanen 2003; Piili 2006: 15; Vesterinen 2006: 146; Nummelin 2007: 45–46;). Erityisesti muutostilanteet ovat Nummelinin (2007: 48) mukaan haastavia tilanteita esimiestyössä. Tuolloin esimies on lähes poikkeuksetta ylimitoitettujen ja epärealististen odotusten kohteena. Muutostilanteet myös ruokkivat työntekijöiden epävarmuutta. Tämän päivän esimiehet työskentelevät useiden odotusten alla. Piilin (2006: 15) mukaan hyvältä esimieheltä odotetaan sekä ammattitaitoa että toimialan tuntemusta.

Kotter (1990: 24–25) on todennut, että vakaissa ja vauraissa olosuhteissa henkilöstöhallinnossa ja tuotannossa ei tarvittu juurikaan johtamistaitoa. 1950- ja 1960-luvuilla tarvittiin tehokkaita rutineja, jotta organisaatiot toimivat tuottavasti. Olosuhteiden muuttuessa tarvitaan erilaisia taitoja ja nykyään kun toimitaan monimutkaisissa ja suurissa organisaatioissa ei enää riitä, että johtaja hallitsee liiketoiminnan ja hallinnon toimet vaan tuotantotoiminnassakin tarvitaan tänä päivänä yhä enemmän ihmisten johtajuutta. Yrityksissä on havaittu, että myös alemmalla esimiestasolla sekä asiantuntijatehtävissä tarvitaan ihmisten johtamisen taitoja eikä johtajuuden tarve enää rajoitu pelkästään liikkeenjohdon tehtäviin. (ks. myös MacNeil 2004).

Edellä esitettyjen odotusten ja ympäristön muutosten valossa esimiestyö on haasteellista ja erilaisia taitoja vaativaa työtä. Tässä pro gradu –tutkielmassa käsitellään johtamistaitoja julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Johtamistaitoja tarkastellaan sekä esimies- että alaisnäkökulmasta. Aiheen tekee ajankohtaiseksi se, että jatkuvat organisaatiomuutokset julkisessa hallinnossa tuovat haastetta henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksen taustana käsitellään julkista asiantuntijaorganisaatiota toimintakenttänä sekä keskijohdon urapolkuja. Tutkijan näkemyksen mukaan näillä kaikilla on vaikutusta esimiehen johtamistaitoihin ja minäkuvaan johtajana.

Esimerkkiorganisaationa tutkimuksessa on Länsi-Suomen veroviraston verotoimistot, joita on neljä. Verotoimistoissa tehtiin organisaatiomuutos vuosina 2001–2002, jolloin aloitettiin työskentely linjaorganisaatiossa. Tällöin osa verojohtajista siirtyi linjajohtajan tehtäviin ja osa asiantuntijatehtäviin osan jatkaessa verojohtajan tehtävissä. Vielä 1990-luvun alkupuolella verotoimistojen verojohtajat olivat asiantuntijajohtajia ja hyvin paljon mukana myös varsinaisessa verotustyössä. Pienten yksiköiden lakkauttamisen ja organisaatiomuutosten kautta yksikkökoot kasvoivat ja johtajien tehtäväkuva muuttui asiantuntijasta enemmän toiminnan ja henkilöstön johtamiseen. Tutkimushetkellä verohallinnossa oli samanaikaisesti käynnissä virastofuusioita sekä valtakunnallinen organisaatiohanke, jossa muodostetaan valtakunnallisia toimialoja. Muutosten läpivienti vaatii taitavaa johtamista.

Asiantuntijaorganisaatiossa käy usein niin, että organisaation kasvaessa johtotehtäviin siirrytään asiantuntijatehtävistä. Asiantuntijalla ei välttämättä ole henkilöstöjohtamiseen tarvittavia esimiestaitoja. Piilin (2006: 27–28) mukaan henkilön siirtyessä asiantuntijan tehtävistä esimiestehtäviin on olemassa joukko riskejä, jotka organisaatiossa kannattaa tiedostaa. Entinen asiantuntija saattaa yrittää osata ja tehdä kaiken minkä alaisetkin. Esimies saattaa käyttää liikaa aikaa siihen, että hän pysyy ajan tasalla substanssissa. Esimies saattaa edelleen sisimmässään haluta olla mieluummin asiantuntija kuin esimies. Asiantuntijana henkilö on voinut olla henkilöstölle kaveri eikä esimiesasemassa halua ottaa valtaa vaan tahtoo edelleen olla kaveri. Usein näkee käyvän onnettomasti, kun hyvästä asiantuntijasta on nimittämällä saatu heikko, vastentahtoinen esimies.

Työvoimavaltaisella sektorilla ihmisten johtamisen taidot tulevat keskeisiksi (Koivuniemi, 2004: 3). Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 1) näkyy julkisen sektorin työvoiman kehitys vuosina 1990–2008.

**Taulukko 1:** Väestö toiminnan mukaan

([http://www.stat.fi/tup/soluk/soluk\\_tyoelama.html](http://www.stat.fi/tup/soluk/soluk_tyoelama.html), lainattu 22.11.2009)

	1990	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	<b>1 000 henkeä</b>									
<b>Väestö, keskiväkiluku</b>	<b>4 986</b>	<b>5 176</b>	<b>5 188</b>	<b>5 201</b>	<b>5 213</b>	<b>5 228</b>	<b>5 246</b>	<b>5 266</b>	<b>5 289</b>	<b>5 313</b>
<b>15–74 -vuotias väestö</b>	<b>3 737</b>	<b>3 901</b>	<b>3 909</b>	<b>3 918</b>	<b>3 926</b>	<b>3 935</b>	<b>3 948</b>	<b>3 963</b>	<b>3 981</b>	<b>4 004</b>
Työvoima	2 586	2 589	2 605	2 610	2 600	2 594	2 621	2 648	2 675	2 703
Työlliset	2 504	2 335	2 367	2 372	2 365	2 365	2 401	2 444	2 492	2 531
<b>Työnantaja</b>										
Yksityinen	1 793	1 692	1 718	1 723	1 709	1 704	1 744	1 786	1 830	1 856
Kunta	482	486	497	498	507	507	506	507	505	509
Valtio	226	151	147	146	144	149	147	149	152	157
Tuntematon	3	6	5	5	6	5	3	2	4	9

Taulukosta näkyy, että julkisella sektorilla (valtio ja kunta) työskentelevien määrä on vuodesta 2000 lähtien ollut nousussa. Julkinen sektori on hyvin työvoimavaltainen. Vuonna 2000 julkinen sektori työllisti 637 000 henkilöä ja vuonna 2008 yhteensä 666 000 henkilöä, tämä on noin 25 % työvoimasta ja noin 17 % 15–74 –vuotiaista. Koko 2000-luvun julkinen sektori on työllistänyt noin 25 % työvoimasta. Kuntasektorilla työskentelevien määrä on noussut koko 2000-luvun, kun valtiosektorilla työvoiman määrä on 2000-luvun alussa ollut lievässä laskussa kääntyen nousuun taas vuonna 2006.

### 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa tarkastellaan johtamisessa tarvittavia taitoja julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimusongelma voidaan muotoilla seuraavasti: *Mitä on johtamistaito verohallinnossa?*

Tutkimuksen tarkastelukohteena ovat esimiesten ja alaisten käsitykset johtamistaidoista. Jotta tutkimusongelma ratkeaisi, etsitään tutkimuksessa vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten esimiehet käsittävät johtamistaidon?
- Miten henkilöstö käsittää johtamistaidon?
- Miten tarvittavat taidot saavutetaan?

Jotta saataisiin selville johtamistaito ja taitojen kehittyminen verohallinnossa, tulee tutkimuksessa selvittää alaongelmia, joihin haetaan vastauksia kysymyksillä

- Millaisia tehtäviä linjajohtajalla on?
- Millaisia taitoja tehtävään tarvitaan?

Ymmärryksen lisäämiseksi tutkimuksessa selvitetään myös:

- Mikä on asiantuntijaorganisaatio?
- Millaista on johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa?
- Millaisia ovat esimiesten urapolut asiantuntijaorganisaatiossa?

Taustamateriaaliksi tutkimukseen selvitetään asiantuntijaorganisaatiossa toimivien esimiesten urapolkuja. Urapolulla voi olla vaikutusta esimiehen ammatti-identiteettiin johtajana ja siihen, millaisena hän näkee oman esimiestehtävänsä. Tutkimuksessa selvitetään Länsi-Suomen veroviraston verotoimistojen linjajohtajien urapolut. Kartoituksella nähdään, kuinka suuri osa esimiehistä on siirtynyt asiantuntijatehtävästä esimiestehtäviin ja kuinka suuri osa esimiehistä on tullut verohallintoon suoraan esimiestehtäviin.

Edellä esitettyjen lisäksi määritellään termi johtajuus tässä tutkimuksessa. Lisäksi ymmärrystä lisäämään kuvataan johtamisen aikaisempaa tutkimusta.

## **1.2 Tutkimuksen aiheen valinta**

Tutkielman aiheen valinta perustuu tutkijan omaan, noin 15 vuoden kokemukseen työskentelystä verohallinnossa. Tänä aikana tutkijan oma työnkuva on muuttunut verovalmistelijasta asiantuntijatehtävien kautta esimiestyöhön. Tämän 15 vuoden aikana on verohallinnon ja erityisesti verotoimistojen organisaatorakenteessa tapahtunut merkittäviä muutoksia.

Julkinen toiminta nähdään yleensä hyvin staattisena, mutta kuitenkin nykyaikaisen hyvinvointivaltion virastoja johdetaan nopeastikin muuttuvassa yhteiskuntaympäristössä (Temmes 1991:17). Verotoimistoja on yhdistetty suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja vuoden 2007 alusta lähtien verotoimistoja on ollut enää neljä kun niitä vielä 1990-luvun alussa oli lähes jokaisessa kaupungissa ja kunnassa. Myös toimipisteverkostoa on supistettu merkittävästi veroviraston alueella.

Vuoden 2010 alusta Länsi-Suomen veroviraston toiminta-alue on laajentunut, kun entiset Lounais-Suomen verovirasto ja Länsi-Suomen verovirasto yhdistettiin Länsi-Suomen verovirastoksi. Tässä tutkimuksessa johtamiskäyttäytymistä on tarkasteltu vanhan Länsi-Suomen veroviraston alueella. Vanha Länsi-Suomen veroviraston alue kattaa Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakunnat.

Muutokset verovirastossa jatkuvat edelleen, kun vuoden 2010 aikana yritysverotoimisto ja tarkastusyksikkö irrottautuvat organisatorisesti verovirastosta ja aloittavat toimintansa valtakunnallisina toimialoina, jolloin virastoja ja virastorajoja ei näillä toimialoilla enää tunneta.

Jatkuva muutos 2000-luvulla luonnehtii työelämää. Usein muutoksen mainitaankin ironisesti olevan ainoa pysyvä asia nykyisessä työelämässä. Esillä on selvästi kansainvälistyminen, sekä toiminnan jatkuvan kehittämisen vaatimus. Palveltaessa yhä vaativampia asiakkaita, tarvitaan luovuutta. Teknologia avaa uusia mahdollisuuksia ja tuo työskentelytapoihin muutoksia. Organisaatioiden keskeiseksi menestystekijäksi on noussut asiantuntijuus, oppiminen sekä osaamisen hallinta. Tehokkuusvaatimukset ovat levinneet lähes kaikille aloille. (Piili 2006: 17–18). Jatkuvan muutoksen keskellä työskenteleminen tuo johtamiseen myös omat vaatimuksensa.

### ***Asiantuntijaorganisaatio toimintakenttänä***

Sipilä (1996: 24) kuvaa asiantuntijaorganisaatiota henkilösidonnaiseksi organisaatioksi, jonka varsinainen organisaatorakenne perustuu henkilösuhteisiin. Edelleen Sipilä (1996: 159) mukaan asiantuntijaorganisaation tulisi olla mahdollisimman matala ja asiantuntijan tulisi päästä esittelemään asioitaan suoraan päättävälle elimille. Viitalan & Jylhän (2001: 154) mukaan henkilöstön ollessa keskeisessä asemassa organisaation menestyksessä kantavat työntekijät pitkälti vastuuta työn tuloksista. Tällöin esimiehet siirtyvät toimimaan valmentajina, jotka luovat suunnan ja edellytykset työntekijöiden oppimiselle ja laadukkaille työsuorituksille. Jotta johtaminen onnistuisi, on henkilöstöjohtamisen taidoilla oleellinen merkitys.

Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevä henkilöstö odottaa työltään mm. että työ on mielenkiintoista ja kykyjä vastaavaa sekä vaihtelevaa. Asiantuntijatyö on monimutkaista analysointia ja ongelmanratkaisua. Työ on hyvin itsenäistä ja enemmän uutta luovaa kuin vanhan toistamista. Asiantuntija pystyy ainakin osallistumaan työnsä suunnitteluun ja on usein se, joka ohjaa työtään. Tärkein motivaattori asiantuntijalle on



työn kiinnostavuus. Asiantuntija kaipaa myös arvostusta työssään. Esimiehen suhteen alaisten odotukset asiantuntijaorganisaatioissa kohdistuvat mm. siihen, että esimies kertoo alaisilleen mitä hän odottaa näiltä. Asiantuntijat odottavat saavansa palautetta siitä, kuinka he onnistuvat tehtävissään sekä opastusta silloin, kun he sitä tarvitsevat. He odottavat palkitsemista suoritustasonsa mukaan. Yli 80 % henkilöstöstä asiantuntijaorganisaatioissa tuntee saavansa liian vähän palautetta. (Sipilä 1996: 27, 29, 39–43). Viitalan (2005: 295) mukaan on esitetty, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaa, kun työntekijöiden osaaminen kasvaa, teknologia kehittyy ja päätöksentekovaltaa siirretään sinne, missä tekeminen tapahtuu. Tänä päivänä käskytyks ja valvominen saavat siirtyä taka-alalle, mutta tilalle on tullut jatkuva muutos, jossa johtajuutta kaivataan.

Ristikankaan, Pitkäsen & Aaltosen (2008: 86) mukaan asiantuntija on ammatillisesti kunnianhimoinen erityisalueestaan innostunut osaja, jolla on pyrkimys syventää tietämystään ja kokemustaan. Hän haluaa olla pätevä alallaan sekä erikoistuu mielellään. Hän hakeutuu usein itsenäiseen työrooliin sekä arvostaa saamaansa tunnustusta. Juutin (2001: 240) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa toimivalla esimiehellä ei voi olla parempaa osaamista organisaation toiminnan kannalta keskeisillä osaamisalueilla kuin asiantuntijoilla. Asiantuntijaorganisaatioissa substanssiosaaminen ja johtamisen osaaminen muodostuvat usein kahdeksi erilliseksi tietämyksen osa-alueeksi, joilla usein on vain vähän tekemistä keskenään. Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta henkilöstön sekä luottamuselinten ja muiden sidosryhmien kanssa. Asiantuntijaorganisaation johtamiseen kuuluu paljon vuorovaikutusta. (Eklund 1992: 86–87).

### ***Urapolut asiantuntijaorganisaatioissa***

Työelämän urapolku tulee nähdä kokonaisuutena, joka alkaa henkilön ensimmäisestä työpäivästä ja päättyy, kun henkilö siirtyy eläkkeelle. Aikaisemmin uraa on pidetty kehityspolkuna, jossa kiivetään organisaation hierarkiassa ylöspäin. Tänä päivänä puhutaan joustavista urista, joissa työ, koulutus ja työttömyys vuorottelevat. Urakehitys voi olla organisaatioissa liikettä ylöspäin tai vaakasuutaan. Erityisen tyypillistä liikkuminen vaakasuunnassa on asiantuntijaorganisaatioissa. (Viitala 2004: 145; ks. myös Pirnes 2003: 147). Useimmiten asiantuntijaorganisaatioissa esimiestehtäviin siirrytään asiantuntijatehtävistä. Esimieheksi joko päästään tai joudutaan. (Ristikangas ym. 2008: 21). Järvisen (2005: 16) mukaan kehityskykyisille työntekijöille tai asiantuntijoille on rakennettu organisaatioissa yllättävän vähän mahdollisuuksia edetä

urallaan vaakasuoraan. Ilman tällaista mahdollisuutta on hyvin todennäköistä, että esimiesuralle kulkeutuu myös henkilöitä, joita kiinnostaa enemmän tehtävän statusarvo kuin sen sisältö.

Esimiestyö on vaativaa työtä, jonka vaativin kohta on esimiehen omassa mielessä. Miten hän hahmottaa itsensä ja työnsä? Onko hän asiantuntija vai esimies vai kenties molempia? Useimpien kohdalla edellä mainitut kysymykset ovat uravalinnan tärkeimpiä kysymyksiä. Toisinaan valinnat tapahtuvat itsestään ja henkilö saattaa ajautua tehtävästä toiseen. Joskus tuloksena on hyvä ura, josta on iloa sekä itselle että muille, mutta toisinaan henkilö vuosien jälkeen alkaa katsoa taakseen ja huomaa, että olisi pitänyt valita toisin. (Ristikangas ym. 2008: 19; ks. myös Eklund 1992: 88–89).

Järvisen (2005: 22) mukaan johtamisella ja esimiehellä ei tänä päivänä ole enää mitään status- eikä itseisarvoja organisaatioissa. Usein asiantuntijat ovat jopa arvostetumpia ja mahdollisesti paremmin palkattuja kuin esimiehensä. Vaikka esimiestehtävän ja -aseman arvostus on heikentynyt, on johtamisen merkitys yrityksen menestyksen kannalta tullut entistä tärkeämmäksi.

### ***Johtaminen julkishallinnossa***

Julkista tuotantoa voi kuvata kahdella pääpiirteellä. Ensinnäkin asiakkaalla ei ole mahdollisuutta valita, eli hän joutuu monopolitilanteeseen. Toinen ominaispiirre julkiselle tuotannolle ja kansalaisten kulutukselle on se, että kansalaiset eivät voi ottaa kantaa tuotteen arvoon. Heillä ei ole mahdollisuutta punnita saamaansa arvoa suhteessa julkisen tuotannon kustannuksiin. Tämä johtaa helposti resurssien epätaloudelliseen käyttöön sekä siihen, että asiakkailla on taipumus tuhlata ilmaisia tai liian halpoja hyödykkeitä. (Karlöf 2004: 28–30).

Lama ja kilpailun vapautuminen ovat pakottaneet monen julkisen laitoksen muuttamaan toimintaansa tuloskeskeiseksi tai kokonaan kaupalliseksi toiminnaksi. Julkinen sektori on melko erilainen johdettava muutoksessa, sillä sitä ohjaavat erilaiset lait ja asetukset. Toiminta on melko byrokraattista ja hallinnossa on paljon turhia lokeroituja voimavaroja, jotka tulisi saada tuottavan toiminnan piiriin. (Martola & Santala 1997: 147–150). 1950-luvun hierarkkisista työskentelytapojen rakenteista on siirrytty monenlaisiin tapoihin jakaa organisaatio vastuualueisiin. 1990-luvulla muodissa olivat tiimit ja yhteistyö. 2000-luvulla yhteistyön merkitys on korostunut entisestään ja nyt vuorovaikutus ulotetaan myös asiakkaisiin ja toimittajiin. (Karlöf 2004: 184–185).

Julkisessa hallinnossa seurataan yksityistä sektoria ja organisaatioita muovataan samoilla perusteilla. Nivalan (2006: 129) mukaan julkinen valta on aikoinaan perustettu koordinoimaan ja säätelemään yhteisten asioiden hoitoa. Tässä yhteisten asioiden hoidossa julkisen sektorin toiminnan fokus tulee edelleenkin olla, mutta jatkuvat puheet julkisen sektorin säästötavoitteista näyttää johtavan siihen, että julkisella sektorilla on kadotettu tuntuma perustehtävän hoitamiseen.

Santalaisen & Huttusen (1993) mukaan suomalainen julkinen sektori on jo omaksunut mukailun tulosjohtamisen johtamistavakseen. Heidän mukaansa johtamisproblematiikka on julkisella sektorilla monimuotoisempaa kuin yksityissektorilla. Julkisella sektorilla tavoitteet saattavat olla ristiriitaisia eikä asiakaskäsite aina ole yksiselitteinen. Kuka on esimerkiksi verohallinnon asiakas? Onko se veronmaksaja vai –saaja? Tiina Koivuniemi (2004) on väitöskirjassaan tutkinut kunta-alan henkilöstötyötä kuntatyönantajan näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että henkilöstövoimavarojen hallinta kuntasektorilla on ongelmallista, koska henkilöstön ikärakenne on vinoutunut ja tämän seurauksena esimerkiksi työkykyä ylläpitävien toimien merkitys on lisääntymässä. Sama vinoutunut ikärakenne on havaittavissa verohallinnossa. Verohallinnon henkilöstön keski-ikä vuonna 2008 oli 48,5 vuotta. Yli 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä kyseisenä vuonna oli 69,1 % ja yli 60-vuotiaiden osuus 13,4 % koko henkilöstöstä. (Verohallinnon Vuosikertomus 2008, lainattu 22.11.2009).

Vakaissa olosuhteissa toimintaa voisi jatkaa entiseen malliin, ilman että strategisia kauaskantoisia suunnitelmia tarvitsisi tehdä. Muuttuvissa olosuhteissa tulevaisuudennäkymiä ja strategiaprosesseja kuitenkin on mietittävä myös julkisella sektorilla. Yksityisen ja julkisen sektorin johtamisen ongelmat ja haasteet poikkeavat toisistaan. Usein virastolta vaaditaan nopeampaa mukautumista kuin yksityisiltä yrityksiltä. Tästä syystä julkisen johtamisen problematiikka on noussut osaksi yhteiskunnallista keskustelua. Julkisen johtamisen puolelle on syntymässä ammattijohtajien luokka. Myös siellä tarvitaan yleisjohtajia, joiden taitoihin kuuluvat sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Tämä kehitys muokkaa uudelleen tai jopa sivuuttaa julkisen johtamisen puolella aikaisemmat hallintogeneralistien ja professionaalistien roolikuvat. (Temmes 1991: 17–18; ks. myös Nivala 2006: 134; Santalainen & Huttunen 1993: 180). Julkisella sektorilla oman haasteensa johtamiseen tuo myös valtion tuottavuusohjelma ja se, että johtamistyötä joudutaan usein tekemään niukoilla resursseilla.

### 1.3 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on julkishallinnon organisaatio – verohallinto. Tarkemman tutkimuksen kohteeksi on valittu Länsi-Suomen veroviraston neljä verotoimistoa ja keskijohdon esimiestoiminta näissä yksiköissä. Länsi-Suomen verovirasto valittiin maantieteellisen sijainnin vuoksi ja siksi, että tutkijalla on aikaisempaa kokemusta kyseisestä virastosta.

Länsi-Suomen verovirasto koostui vuonna 2009, kun tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin, neljästä verotoimistosta ja muista yksiköistä. Verotoimistojen hallinnolliset toimipisteet sijaitsevat Kokkolassa, Seinäjoella ja Vaasassa. Keski-Pohjanmaan verotoimisto sijaitsee Kokkolassa. Keski-Pohjanmaan verotoimisto toimii yhdellä paikkakunnalla. Henkilöstön määrä verotoimistossa vuonna 2009 oli noin 45. Etelä-Pohjanmaan verotoimiston hallinnollinen toimipiste sijaitsee Seinäjoella. Etelä-Pohjanmaan verotoimistolla on toimipisteet Alajärvellä, Alavudella, Kauhajoella, Kauhavalla sekä Seinäjoella. Henkilöstöä verotoimistossa vuonna 2009 oli noin 125. Pohjanmaan verotoimistolla on toimipisteet Isossakyrössä, Närpiössä, Pietarsaareissa ja Vaasassa. Vuoden 2009 lopussa Pohjanmaan verotoimiston Isonkyrön toimipiste lakkautettiin ja henkilöstö siirtyi toimimaan Vaasan toimipisteeseen. Verotoimiston henkilöstömäärä vuonna 2009 oli noin 115. Pohjanmaan verotoimiston hallinto on keskitetty Vaasaan.

Verotoimistoissa on henkilö-, maatalous- ja yritysasiakkaiden ohjaukseen, palveluun ja valvontaan liittyvien tehtävien suorittamiseksi henkilöverotuslinja ja yrityslinja. Maakuntaverotoimistojen lisäksi Länsi-Suomen verovirastoon kuuluu Länsi-Suomen yritysverotoimisto. Yritysverotoimistoon on keskitetty yhteisöjen verovalvonta ja maksuvalvonta. Yritysverotoimistossa oli vuonna 2009 kaksi linjaa: verotuslinja 1 ja verotuslinja 2. Toisessa linjassa työtehtävät olivat pääsääntöisesti tuloverotuksen tehtäviä ja toisessa yritysten maksuvalvontaan liittyviä tehtäviä. Yritysverotoimistolla on toimipisteet kolmella paikkakunnalla: Kokkolassa, Seinäjoella ja Vaasassa. Hallinto on keskitetty Vaasaan. Henkilöstöä yritysverotoimistossa oli vuonna 2009 noin 80. Yritysverotoimiston henkilöstöstä siirtyi vuoden 2009 lopussa 16 henkilöä Länsi-Suomen veronkantokeskukseen, koska osa yritysverotoimiston tehtävistä keskitettiin sinne.

Verotoimistojen johtajana toimii verojohtaja, jonka alaisuudessa toimii hallintoryhmä ja johtavat veroasiantuntijat sekä linjajohtajat. Linjajohtajat johtavat omaa linjaansa ja

linjoissa toimitaan tiimimäisesti. Työnjohdollisissa tehtävissä kussakin linjassa toimii kaksi ryhmäesimiestä tai pysyvää tiiminvetäjää. Verohallinnon, veroviraston ja verotoimistojen organisaatiokaavio on liitteenä (liitteet 1–3).

Verohallinnon strateginen tahtotila on olla arvostettu ja yhtenäisesti toimiva verotusorganisaatio, joka tarkentaa tehtäväaluettaan ja toimintansa painopisteitä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Myös kansainvälinen toiminta on aloitteellista. Verohallinto huolehtii veronsaajien verotuloista tukemalla veronmaksaja-asiakkaiden omatoimista ja oikeamääräistä veron maksamista hyvän palvelun, ennakoivan ohjauksen ja kohdennetun valvonnan keinoin. Verohallinto järjestää toimintansa asiakasryhmittäin ja toimii yhteistyössä asiakkaiden kanssa näiden tarpeet huomioon ottaen. Automaattiset ja kustannustehokkaat prosessit vähentävät asiakkaiden asiointitarpeita. Työnantajana verohallinto on kilpailukykyinen ja se tarjoaa henkilöstölle monipuolisia, haastavia ja yhteiskunnallisesti merkittäviä työtehtäviä. Verohallinto huolehtii henkilöstönsä osaamisesta ja työhyvinvoinnista. (Verohallinnon Vuosikertomus 2008, lainattu 22.11.2009).

Verohallinnon arvot ovat tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito (Verohallinnon Vuosikertomus 2008, lainattu 22.11.2009).

Verohallinnon strategiasta ja arvoista on nähtävissä, että kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa keskeinen resurssi on henkilöstö ja henkilöstön tietotaito. Henkilökunnan korkeaa ammattitaitoa pidetään arvossa.

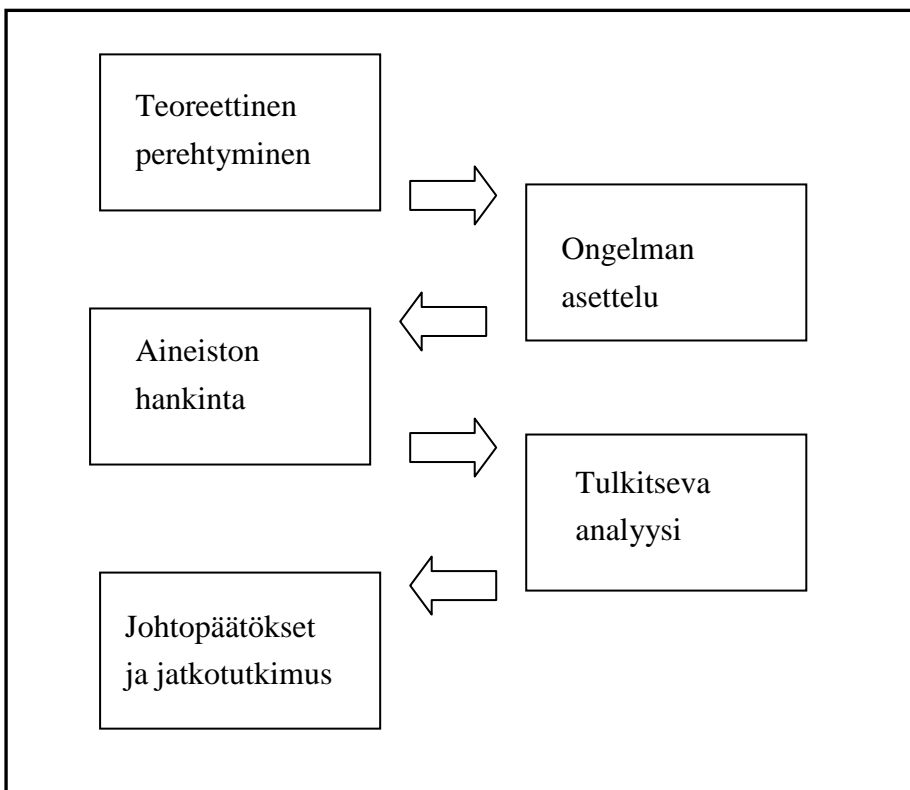
Verohallinnossa on käynnissä suuria organisaatiomuutoksia, mm. vuoden 2008 alusta lähtien siirryttiin yksiportaiseen organisaatioon. Vuoden 2010 alusta toteutettiin verohallinnossa kaksi virastofuusiota Itä-Suomessa ja Länsi-Suomessa. Samanaikaisesti suunnitellaan ja osittain toteutetaan valtakunnalliseen toimialamalliin siirtymistä. Organisaatiomuutoksissa joitain työtehtäviä hajautetaan ja joitain keskitetään. Kun työtehtäviä siirretään paikasta toiseen, ei välttämättä aina työtehtävän mukana yksiköstä toiseen siirry työtä aikaisemmin tehnyt henkilö. Näin ollen hallinnon sisällä pitkäänkin olleen henkilön työtehtävät saattavat muuttua.

#### 1.4 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Lähestymistapa on ollut hermeneuttinen, jolloin tähdätään enemmän ilmiöiden ymmärtämiseen kuin selittämiseen.

Ensin tutkija on perehtynyt aihealueeseen lukemalla ja tutustumalla aiheesta kirjoitettuja kirjoja ja artikkeleita. Näiden pohjalta on rakentunut tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten rakentumisen jälkeen tehtiin empiirinen tutkimus Länsi-Suomen veroviraston verotoimistoissa haastattelututkimusta hyväksikäyttäen. Tutkimustulokset analysoitiin ja niistä tehtiin johtopäätökset. Tämän jälkeen on vielä pohdittu mahdollisia aiheita jatkotutkimukseen.

Tutkimus rakentuu johdannosta, jossa on käsitelty tutkimuksen taustoja sekä esitelty tutkimusongelma, teoriaosuudesta, empiriaosuudesta sekä yhteenvedosta ja jatkotutkimusehdotuksista. Alla olevassa kaaviossa kuvataan tutkimuksen etenemistä.



**Kuvio 1:** Tutkimuksen eteneminen

## 2. JOHTAJUUDEN KÄSITE JA AIEMPI TUTKIMUS

Tässä kappaleessa selvitetään kuinka johtajuutta on määritelty eri tutkijoiden tutkimusten perusteella sekä määritellään johtajuus tässä tutkimuksessa. Tässä kappaleessa tehdään lyhyt katsaus lähestymistapoihin johtajuuden aiemmassa tutkimuksessa.

### 2.1 Johtajuuden määrittely

Johtajuus on käsitteenä hyvin monimutkainen. Kirjallisuudessa johtajuutta on määritelty monista eri näkökulmista. Yukl:n (2002: 2) mukaan johtajuuden määrittely riippuu mm. lähestymistavasta, aikakaudesta, organisaatiosta sekä määrittelijän tarpeesta. Hemphill & Coons (1957: 7) määrittelevät johtajuutta käyttäytymisen kautta. Johtajuus on heidän mukaansa yksilön toimintaa, jonka tarkoituksena on ohjata ryhmän toimintaa yhteistä tavoitetta kohti. Scheinin (1992: 2) mukaan johtajuus on muutosaloitteellisuutta, yksilön kykyä siirtyä organisaation kulttuurin ulkopuolelle, jotta hän pystyy aloittamaan muutosprosesseja, jotka ovat soveltuvampia organisaation tarkoituksiin. Piilin (2006: 13) mukaan johtajuus useimmiten määritellään toiminnaksi tai prosessiksi, jonka avulla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Johtajuus sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (ks. myös Hollander 1984: 1–2).

Ristikankaan ym. (2008: 86–87) mukaan johtajuutta määritellään tavoitteiden ja ihmisten avulla. Toimiessaan eri rooleissaan johtaja hahmottaa ryhmän tai organisaation toiminnalle suunnan. Samalla hän toimii ihmisten kanssa vaikuttaen heihin. Hän saa muutkin sitoutumaan tavoitteisiin ja ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamisen eteen. Näiden lisäksi hänen tehtävänsä on etsiä resurssit ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Usein korostetaan sitä, että johtajan tehtävä on saada ryhmän jäsenet toimimaan keskenään yhteistyössä.

Yhteistä kirjallisuuden määritelmille on se, että johtajuus nähdään prosessina, jossa tietty henkilö harjoittaa tarkoituksenmukaisesti vaikutusvaltaansa toisiin ihmisiin ja pyrkii näin vaikuttamaan, ohjaamaan ja rakenteellistamaan ryhmän tai organisaation tehtäviä ja suhteita. Keskustelu johtajuuden määrittelystä on edelleenkin käynnissä tieteen kentällä. On tärkeää erotella, missä määrin piirteillä tai ominaisuuksilla viitataan fyysisiin ominaisuuksiin, luonteenpiirteisiin tai kognitiivisiin ominaisuuksiin ja piirteisiin ja toisaalta, puhutaanko lähtökohtaisesti persoonallisista ominaisuuksista vai

taidoista. Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat sekä persoonalliset ominaisuudet että tiedot ja taidot. Barker (1997) on tutkimuksissaan johtajuudesta päätenyt siihen, että suurin osa kuvaa johtamista taitona. Barkerin tekemässä tutkimuksessa 54 % vastaajista oli sitä mieltä, että johtajuus on taitoa.

Kun johtajuuden määrittely tapahtuu taitojen kautta, tulee johtajuudesta jotain, mitä voidaan kehittää. Samoin kun määrittely tapahtuu taitojen kautta, siirtyy huomio johtajan persoonasta itse johtamistyöhön. (Mumford, Campion & Morgeson 2007). Pirnes (2003) määrittelee johtajuuden käyttäytymisen kautta, johon liittyvät johtajan persoonallisuus ja taidot. Jotta johtamisesta tulisi tuloksellista, tulee sen olla kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa ja tarkoituksenmukaista.

## **2.2 Johtajuuden aiempi tutkimus**

Johtajuuden tutkimusta on jaoteltu muuttujatyyprien mukaan piirrelähestymistapaan, käyttäytymislähestymistapaan, valtaan ja vaikuttamiseen, tilannelähestymistapaan sekä integroivaan lähestymistapaan. Nämä lähestymistavat edustivat realistista maailmankuvaa. Näiden rinnalle on 1970-luvulta lähtien noussut tulkinnallisia näkökulmia ja tuolloin tutkittiin transformationaalista johtamista, ihmisten ja asioiden johtamista sekä merkitysten johtamista. 1990-luvulta lähtien johtamisen tutkimukseen on noussut postmoderni näkökulma, jolloin johtamista tarkastellaan tekstuaalisena konstruktiona, muoti-ilmiönä tai tarinana, osana organisaatiodiskurssia. (Juuti 2006: 14).

Piirrelähestymistapaa on tutkittu jo 1930- ja 1940-luvuilla. Piirrelähestymistapa painottaa johtajan persoonallisia ominaisuuksia. Oletuksena oli, että johtajuus on luontaista tietyille ihmisille. Oletettiin, että johtajaksi synnyttään tiettyjen henkisten ja fyysisten piirteiden myötä. Yhdenmukaisia menestyvän johtajan piirteitä ei kuitenkaan löytynyt. Myöhemmin piirreteorioissa luovuttiin oletuksesta, että johtajuus on synnynnäistä ja katsottiin, että johtajan ominaisuudet ovat osin synnynnäisiä ja osin opittuja. (Juuti 2006: 15).

Käyttäytymislähestymistapaa johtajuustutkimuksessa on käytetty 1950-luvulta lähtien. Kiinnostuksen kohde on se, mitä johtajat tekevät. Havaittiin, että työtehtävien ja alaisten laatu vaikuttavat johtajuuteen. Tutkimuksessa ryhdyttiin tutkimaan erilaisia johtamistyyliä, eli kuinka johtajat käyttäytyvät eri johtamistoiminnoissa ja –tilanteissa.



Oletettiin, että johtamiskäyttäytyminen olisi opittavissa. Pätevää ja tehokasta johtamistyyliä ei kuitenkaan pystytty määrittelemään. (Juuti 2006: 15–16).

1960-luvulta lähestymistavaksi tutkimuksessa tuli valtalähestymistapa. Tämän lähestymistavan pohjana on tutkia johtajan ja alaisen välisiä vaikutusprosesseja. Tutkimus on yleensä johtajakeskeistä. Valtalähestymistavan termistöä on osallistuva johtaminen. (ks. esim. Yukl 2002; Hollander 1984) Valtalähestymistapaa kuvaa mm. polku-päämäärä –teoria (ks. esim. House 1971; House 1996).

Tilannelähestymistapa otettiin johtajuustutkimuksessa käyttöön 1970-luvulla. (ks. mm. Reddin 1970; Hersey & Blanchard 1990). Tällöin tutkittiin tilanteen vaikutusta johtamiseen. Tutkimuksissa on löydetty johtajuutta edistäviä ja estäviä tilannetekijöitä.

1990-luvulla johtajuustutkimuksen lähestymistapa on ollut integroiva. Johtajan toiminnan lisäksi tutkimuksessa otetaan huomioon alaisen ominaisuuksia. Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta. Esimiehet vaikuttavat asioiden tekemiseen ihmisten avulla. Ihmiset tulee saada toimimaan organisaation strategian mukaisesti. (Viitala 2004: 14). Nykyään yhä useammin työntekijät johtavat itse itseään ja kantavat itse vastuun työn tuloksista. Esimiehet ovat enemmänkin valmentajia kuin valvojia ja heidän keskeinen tehtävänsä on luoda edellytyksiä työntekijöiden oppimiselle ja sille, että työntekijöillä on mahdollisuus päästä työssään parhaimpaansa. (Viitala 2004: 42).

Nykykäsityksen mukaan onnistuneeseen johtamiseen tarvitaan henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien lisäksi muitakin edellytyksiä. Hyväksi esimieheksi voi oppia ja kasvaa ja tehtävässä voi kehittyä läpi elämän. Ratkaisevia menestystekijöitä johtajalle ovat:

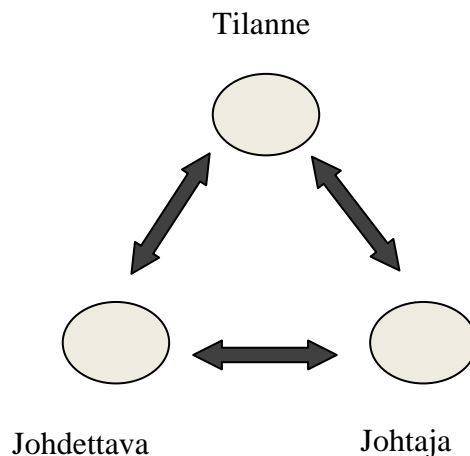
- henkilökohtaiset kyvyt ja ominaisuudet
- työkokemus ja elämäkokemus
- halu toimia johtajana – oma tahto ja motivaatio
- itsetuntemus, terve itsetunto ja nöyryys
- jatkuva itsensä kehittäminen
- johtamistaidollinen koulutus. (Viitala 2004: 76–77).

Juutin (2001: 233) mukaan johtamiseen on aina kytketty yli-inhimillisiä ominaisuuksia. Tämä näkyy hänen mukaansa siinä, että johtamisesta puhuttaessa on puhuttu paljon karismasta ja siinä, että johtamisen empiirinen tutkimus käynnistyi johtajan ominaisuuksien tarkastelulla. Sen paremmin karismalla kuin johtajan henkilökohtaisilla

ominaisuksillakaan ei ole empiiristen tutkimusten perusteella kyetty osoittamaan olevan suurta selitysarvoa johtamisen onnistumisessa.

Johtajuuden tutkimuksessa on keskeisessä asemassa ollut myös johtajuuden tehokkuuden selvittäminen. Yukl (2002: 12) kirjoittaa kolmesta eri muuttujasta, jotka kaikki vaikuttavat johtamisen tehokkuuteen. Nämä ovat johtaja, alainen ja tilanne. Johtamisen tehokkuuteen vaikuttavat johtajan piirteet, kuten johtajan ominaisuudet, taidot, kokemus ja käyttäytyminen, alainen ja alaisen ominaisuudet, kuten itseluottamus, tyytyväisyys johtajaan ja työhön sekä tilanne, joita ovat mm. organisaation muoto ja koko, tehtävien rakenne ja monimuotoisuus. Useimmat johtajuustutkimukset painottavat jotain muuttujaa toista enemmän. Myös Viitala (2005: 296) kuvaa nykykäsityksen mukaista johtajuutta dynaamiseksi tilaksi, prosessiksi, joka muuttuu kolmen tekijän: tilanne, johdettava ja johtaja vaikutuksesta. Johtaja nähdään vaikutusvoimastaan huolimatta yhtenä prosessin osapuolena. Ratkaisevaa siinä, mitä prosessissa tapahtuu, on mitä näiden eri muuttujien välisissä suhteissa tapahtuu. (ks. myös esim. Hollander 1984; Hersey & Blanchard 1990; Barker 1997; Vesterinen 2006).

Alla kuvataan johtamisen kolmea elementtiä.



**Kuvio 2:** Johtamisprosessin kolme elementtiä (Viitala 2005: 296).

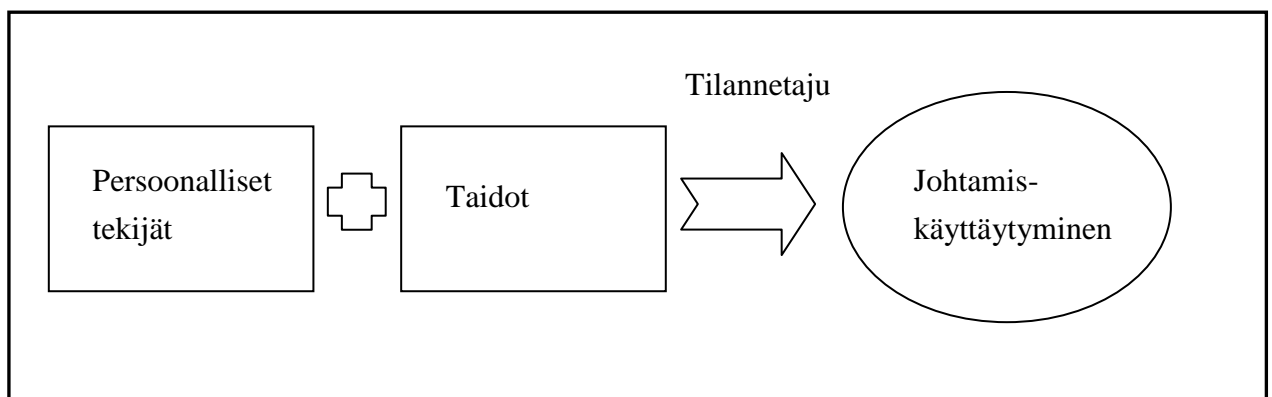
Ruohotien (2006: 114, 117) mukaan johtajaan kohdistuneet tutkimukset ovat lisänneet ymmärrystämme johtajista ja heidän johtajaominaisuuksistaan ja -tyyleistään. Itse johtamisesta ja johtajuudesta tutkimukset kertovat kuitenkin hyvin vähän. Johtaminen on sosiaalinen prosessi, jossa esimiehen lisäksi on yksi tai useampia alaisia. Tästä prosessista Ruohotien mukaan on edelleen vähän tietoa – me emme tunne niitä

psykologisia prosesseja ja mekanisme, jotka valottaisivat johtamista vaikuttamisprosessina. Johtajan tulisi ymmärtää oman toimintansa vaikutus. Hänen tulisi ymmärtää alaisen psykologisia, sosiaalisia ja kognitiivisia tuotoksia kuten asenteita, skeemoja, motivaatiota, tunteita, havaintoja ja ryhmää kohtaan tunnettua kiintymystä.

### 2.3 Tämän tutkimuksen johtajuuskäsitys

Tämän tutkimuksen johtajuuskäsitys mukailee Pirneksen (2003) näkemyksestä, jolloin johtajuutta määritellään käyttäytymisen kautta. Käyttäytymiseen liittyvät johtajan persoonallisuus ja taidot. Johtajuus nähdään dynaamisena prosessina, jolloin johtajuuskäyttäytyminen muuttuu tilanteen, johdettavan ja johtajan vaikutuksesta, ja johtajan käyttäytyminen muuttuu tilanteeseen sopivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi. (Viitala 2005; Pirnes 2003).

Tutkijan oma käsitys johtajuudesta on se, että se on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Johtajuus näkyy johtajan käyttäytymisenä, kun hän on tekemisissä alaistensa, kollegojen tai muiden verkostojen ja sidosryhmien kanssa. Tähän käyttäytymiseen vaikuttavat sekä johtajan persoonalliset piirteet että opitut taidot, joita johtaja soveltaa kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Tehokkaan johtajuuskäyttäytymisen muodostumisen ja tämän tutkimuksen johtamiskäsitystä voisi kuvata alla olevan kuvion avulla.



**Kuvio 3:** Johtamiskäyttäytymisen elementit

Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään prosessina, jolla vaikutetaan henkilöihin ja heidän toimintaansa. Johtajuuteen kuuluu myös suunnittelua ja organisointia. Asioiden ja ihmisten johtamista ei tutkijan näkemyksen mukaan voi kokonaan erottaa toisistaan.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on lähinnä integroiva, jolloin johtamiskäyttäytymistä tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Johtajuutta lähestytään tehtävän kautta ja tutkimuksessa selvitetään, millaisia käsityksiä esimiehillä ja toisaalta henkilöstöllä on johtamisesta, johtajan tehtävistä ja johtamistaidoista sekä siitä, millä tavalla johtaja voi kehittää johtamistyössä tarvittavia johtamistaitoja.

### 3. HYVÄ JOHTAJUUS

Tässä kappaleessa käydään läpi johtamistaitoja aiemman tutkimuksen pohjalta sekä siitä, miten taitoja pystytään kehittämään. Tämän jälkeen käydään läpi erilaisia malleja, joilla johtamiskäyttäytymistä on kuvattu ja joilla on pyritty selittämään hyvää johtajuutta. Malleissa on etsitty erilaisia osaamisalueita, taitoja tai rooleja, joilla on merkitystä johtamistyössä onnistumiseen. Malleja esiteltäessä on ensin käyty läpi ulkomaista tutkimusta, jonka jälkeen on tehty katsaus suomalaiseen tutkimukseen. Kappaleen lopussa esitetään vielä kokoavasti tämän tutkimuksen empirian kehys.

#### 3.1 Johtamistaidot

Johtamisesta on tullut taitolaji. Johtajan tulee osata motivoida, kuunnella, toimia esimerkkinä, olla jämäkkä ja joustava, tuntea sisältöä ja substanssia sekä samalla antaa alaisten kehittyä asiantuntijoina. Johtajan on toetuettava muutoksia ja samalla luotava henkilöstölle turvallisuuden tunnetta ja uskoa jatkuvuuteen. On samanaikaisesti rikottava ja koottava, hyökättävä ja puolustettava, laajennettava ja fokuoitava. Pitää osata johtaa. (Ristikangas ym. 2008: 20). Hyppäsen (2007: 22) mukaan esimiesosaaminen koostuu tahdosta, tiedoista ja taidoista. Osaamisen perustana ovat oikeat asennetekijät, henkilön on haluttava toimia esimiestehtävissä. Hänen mukaansa myös tunneäly (ks. Goleman 1999) on tärkeä osa-alue. Pirnes (2003) on puolestaan päättänyt tutkimuksissaan siihen, että hyvä johtajuus koostuu luottamuksesta, oikeudenmukaisuudesta, lähestyttävyydestä ja ihmisten huomioonottamisesta. Tuloksellisuus saavutetaan itseluottamuksesta, energisyydestä, päättäväisyydestä ja tahdonvoimasta. Edelleen Pirneksen mukaan esimies vaikuttaa suuresti omalla käyttäytymisellään johtamiensa yksilöiden työhaluun sekä ammatillisiin valmiuksiin. Hänellä on myös suuri mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöön välillisesti vaikuttamalla työpaikan ilmapiiriin. (ks. myös esim. Antila 2006; Nummelin 2007: 91). Esimiehen johtamistapa on sidoksissa henkilöstön tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen.

Toiminnan lähtökohtana on organisaation perustehtävä, koska se määrittelee, miksi työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitäisi tehdä ja aikaansaada. Esimiehen ja koko johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on koko ajan huolehtia, että henkilöstö tietää perustehtävänsä ja työskentelee sen toteuttamiseksi. Esimiesten on huolehdittava myös siitä, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät oman tehtävänsä yhteyden organisaation tuotanto- tai palveluprosesseihin ja näkevät sen osana koko yrityksen toimintaa. Myös

esimiehen tehtävä organisaatiossa helpottuu, kun organisaation perustehtävä on selkeästi näkyvässä ja tavoitteet sekä arvot on ilmaistu konkreettisesti ja ne ovat todellisia. (ks. myös Roos 2005; Nivala 2006: 129). Jotta esimies voi toimia organisaatiossa roolinsa ja hänelle asetettujen odotusten mukaan, tulee esimiehen tehtävän olla määritelty selkeästi (Nummelin 2007: 47).

Esimiehen tulee nähdä kokonaisuuksia. Järvisen (2005: 23) mukaan hyvään esimiestaitoon kuuluu kyky tarkastella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkuuksien kautta. Järvisen (2002: 27–28; 2005: 13) mukaan mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Se, että tämän päivän työntekijät ovat entistä koulutetumpia, ei merkitse sitä, että esimiestyön tarve vähenisi organisaatioissa, vaan tänä päivänä tarvitaan entistäkin parempaa ja monipuolisempaa esimiestyötä. (ks. myös esim. Vesterinen 2006).

Yukl:n (2002) teoksessa johtamisen tehokkuudesta korostetaan sitä, että johtajilla, alaisilla ja liiketoimintayksiköillä on tiettyä osaamista, jota voidaan myös kasvattaa. Yleisesti nähdään, että on ainakin kolme aluetta, joiden edellyttämien taitojen hallinta liittyy menestykselliseen toimintaan esimiehenä: tekniset, käsitteelliset ja ihmisiin liittyvät taidot. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan kykyä käyttää tietoja, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä, jotka ovat välttämättömiä tehtävien suorittamiseksi. Teknisiin kykyihin luetaan myös tarpeellinen tieto organisaatiosta. Käsitteellisillä taidoilla tarkoitetaan kykyä ymmärtää organisaation kokonaisuuden monimutkaisuutta ja omien toimintatapojen liittymistä organisaation kokonaisuuteen. Tämä tieto saa yksilön toimimaan koko organisaation tavoitteiden mukaan eikä vain oman lähiryhmän tavoitteiden pohjalta. Ihmisiin liittyvillä taidoilla tarkoitetaan kykyä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä sekä kykyä työskennellä ihmisten kanssa ja heidän kauttaan. Ihmisiin liittyviin taitoihin kuuluu myös hyvät kommunikointitaidot. Tähän sisältyy motivaation ymmärtäminen ja tehokkaan johtamisen soveltaminen. Ihmisiin liittyvät taidot ovat oleellisia silloinkin, kun ihmisiin pyritään vaikuttamaan. (Yukl 2002: 192–196).

Niskasen (2003) mukaan tämän päivän esimiehen tulee olla moniosaaja, jotta hän menestyisi työssään. Hän tarvitsee oman yksikkönsä toiminnan johtamiseen liittyvät ammatilliset tiedot ja taidot. Tämän lisäksi toimiminen esimiestehtävässä edellyttää taitoja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Esimiestyön kulmakiviä ovat vuorovaikutus- ja viestintätaidot, motivointitaidot, kyky ratkoa erilaisia konfliktitilanteita sekä kyky ymmärtää ryhmän toiminnan dynamiikkaa. Listaa voi

Niskasen mukaan jatkaa vielä esimiehen persoonallisilla ominaisuuksilla kuten psyykkisellä tasapainolla, stressin siedolla, henkisellä joustolla sekä hyvällä itsetuntemuksella ja itsetunnolla. Nämä omalta osaltaan mahdollistavat työn sujumisen muuttuvissa ja joskus vaikeissakin olosuhteissa. Järvinen (2002: 140) kuvaa esimiehenä toimimista tasapainoilemisena kahden minän, persoonallisen minän ja ammatillisen minän, välillä. Näiden välisestä tasapainosta riippuu hänen mukaansa esimiehen onnistuminen tehtävässään.

Jarowski & Schamer (2000) määrittivät esimiehelle erilaisia avainosaamisalueita. Ensimmäinen avainosaamisalue on kyky havainnoida todellisuutta ja nähdä se uusien silmin. Toinen on kyky huomata pieniä merkkejä ja hyödyntää intuitiota. Esimiehen pitää myös olla läsnä. Esimiehellä tulee olla visiointikykyä. Tämän avulla voi kirkastaa vision ja löytää sille merkityksiä. Esimiehen tulee myös pystyä toimimaan välittömästi eli hän tarvitsee toimeenpanokykyä.

Vesterinen (2006: 146) on tutkimuksensa perusteella päätenyt siihen, että hyvä johtaminen perustuu työntekijöiden ymmärtämiseen inhimillisinä, erilaisina ihmisinä ja tiettyihin johtamisen taitoihin. Tutkimuksessa nähtiin alaisten tarpeiden ja osaamisen tunteminen tärkeänä. Tämä edellyttää johtajalta ihmistuntemusta ja ihmissuhdetaitoja. Muita tärkeitä johtamistaitoja tutkimuksen mukaan olivat suullinen ilmaisutaito, organisointi- ja motivointitaito sekä toimeenpanotaito. Hyvään johtamiseen tarvitaan tahtoa, sitkeyttä, paineensietoa, yhteistyöhalua, huolenpitoa, joustavuutta, vaikuttamishalua sekä eläytymiskykyä ja avoimuutta. Vastaajat kuvasivat hyvää johtajaa päämäärätietoiseksi ja sosiaaliseksi. Hyvä johtaja vie myös läpi tarvittavia muutoksia. Hyvin toimivan johtamisen kulmakivenä nähtiin helposti lähestyttävä johtaja, joka uskaltaa olla oma itsensä.

Tutkittaessa johtajuutta on pystytty tunnistamaan joitain henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat johtajuuden ja joita voidaan kehittää. Kun nämä kyvyt parantuvat, yksilöt voivat paremmin täyttää johtajuuden tehtävänsä. Toiset kyvyt heijastavat sitä, miten yksilöt käsittelevät omia ajatuksiaan, tuntemuksiaan ja toimiaan. Toiset ominaisuudet heijastavat sitä, miten yksilöt työskentelevät toisten kanssa sosiaalisessa systeemissä. Näiden lisäksi on kykyjä, jotka heijastavat sitä, kuinka yksilöt helpottavat organisaatiossa tehtävän työn toteutusta. (Van Velsor & McCauley 2003).

Esimehen käyttäytymiseen vaikuttavat Pirneksen (2003: 15) mukaan hänen elämäntutkimuksensa, arvonsa, asenteensa, tarpeensa, motivaationsa, luonteensa,

lahjakkuutensa ja fysiologiset ominaisuutensa. Myös koulutuksen, erityisesti esimieskoulutuksen, määrällä ja laadulla on merkitystä johtamiskäyttäytymiseen. Myös toimintaympäristöllä – organisaatiolla, jossa johtaja työskentelee – on vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen. Se muokkaa johtajan käyttäytymistä muokaten arvoja ja antaen käyttäytymismalleja.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa puhutaan johtajuutta käsiteltäessä termeillä leadership ja management. Suomen kielessä ei sanoille ole olemassa vastinetta, vaan puhutaan yleensä asioiden johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Tämä klassinen jako on hyödyllinen, kunhan muistetaan, että ne kuuluvat kiinteästi yhteen. Molemmat lähestyvät johtamista omasta näkökulmastaan. Molemmat edellyttävät toisiaan – ei ole toista ilman toista – molemmat pitää löytyä samasta johtajasta. Hyvällä leaderillä tulee olla management-osaamista ja hyvä manageri ei selviä ilman jonkinlaisia henkilöjohtamisen taitoja. (Ristikangas ym. 2008: 104–105; Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995: 121). Juutin (2001: 278) mukaan strateginen johtaminen, tulosjohtaminen ja laatujohtaminen edustavat asiapainotteista johtamista (management), jonka juuret ovat taylorismissa ja hallinnollisessa koulukunnassa. Asiajohtamisen rinnalle nousi 1970-luvun lopulta lähtien ihmisten johtaminen (leadership). Ihmisten johtamisella on myös pitkät juuret, jotka ulottuvat osallistuvan johtamisen käsitteen kautta aina Kurt Lewinin klassisiin johtamiskokeisiin, joissa tutkittiin autoritaarisen ja demokraattisen johtamisen eroja.

Kotterin (1990: 43) mukaan johtamistehtävissä tarvitaan nykyään sekä asioiden johtamisen taitoja että ihmisten johtamisen taitoja. Tänä päivänä pelkät managerin taidot eivät riitä, vaan johtaja tarvitsee myös leaderin vahvaa uskoa, jolla hän pystyy vahvistamaan työyhteisön muiden jäsenet uskoa. (ks. myös Kauppinen 1987: 253; Santalainen & Huttunen 1993: 180). Myös McCartney & Campbell (2006) ovat päätyneet siihen, että menestyksekkäs johtaja tarvitsee sekä asiajohtamisen taitoja että ihmisten johtamisen taitoja. He esittävät mallin, jossa he ovat kartoittaneet tehtävässään onnistuneen esimiehen taitoja suhteessa asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen välillä. Kuvio 4 esittää heidän luomansa mallin johtajana onnistumiseen ja epäonnistumiseen.



Asioiden johtamisen taidot ↑	korkea	Kehityskykyinen	Menestyksellinen taitojen yhdistelmä	Menestyksellinen taitojen yhdistelmä
	keski-taso	Todennäköisesti epäonnistuu	Kehityskykyinen	Menestyksellinen taitojen yhdistelmä
	matala	Todennäköisesti ei valita johtamistehtävään	Todennäköisesti epäonnistuu	Kehityskykyinen
		matala	keskitaso	korkea
		Ihmisten johtamisen taidot →		

**Kuvio 4:** Malli henkilökohtaiseen onnistumiseen ja epäonnistumiseen (McCartney & Campbell 2006).

McCartney & Campbell (2006) uskovat vahvasti, että tarkoituksenmukainen sekoitus sekä asiajohtamisen taitoja että ihmisten johtamisen taitoja on välttämätön, jotta johtamistehtävässä onnistuu. Tämä taitojen määrän suhde toisiinsa voi muuttua kun henkilö siirtyy johtamistehtävästä toiseen. Organisaation eri tasoilla tarvitaan edellä mainittuja taitoja erilaisissa suhteissa.

### 3.2 Johtajan tehtäväkenttä

Ihmiskäsityksen muuttuminen on vaikuttanut siihen, millaista johtajuutta organisaatioissa tarvitaan. Douglas McGregorin mukaan perinteisessä organisaatioissa, jossa päätöksenteko tehdään keskitetysti, johtaminen perustuu tiettyihin käsityksiin ihmisluonnosta ja ihmisen motivaatioista. McGregorin teoria kuvaa olettamuksia ihmisen motiivista tehdä työtä. Nämä olettamukset ovat esimieskäyttäytymisen taustalla. McGregor nimesi teoriansa teoria X:ksi ja teoria Y:ksi. (Hersey & Blanchard 1990: 52).

X-teoria olettaa, että ihmiset haluavat tulla johdetuiksi eivätkä he halua ottaa vastaan vastuuta. Ennen kaikkea ihmiset haluavat turvallisuutta. Tämän näkemyksen mukaan ihmisiä motivoivat palkka sekä erilaiset etuudet ja rangaistuksen uhka. Sellaiset esimiehet, jotka hyväksyvät X-teorian mukaisen olettamuksen ihmisestä, pyrkivät

korostamaan sääntöjen ja valvonnan sekä alaisten yksityiskohtaisen johtamisen merkitystä. Ulkoinen valvonta sopii parhaiten epäluotettavien ja vastuuntunottomien ihmisten käsittelyyn. Y-teorian mukaisen ajattelutavan olettamus on se, että ihmiset eivät alun perin ole laiskoja eivätkä epäluotettavia. Ihmiset voivat toimia itseohjautuvasti ja luovasti työssään, mikäli heitä motivoidaan oikealla tavalla. Tämän teorian valossa johdon ensisijaisena tehtävänä onkin vapauttaa ihmisissä piilevät voimavarat. Teoria X ja teoria Y kertovat enemmänkin siitä, millaiset asenteet esimiehellä on ihmisiä kohtaan. Esimiehet käyttäytyvät sen mukaisesti, millaisia he olettavat alaistensa olevan. (Hersey & Blanchard 1990: 52–53).

Nykykäsityksen mukaan ihminen nähdään perusolemukseltaan oppimishaluisena ja suoritustarpeisena. Tieto nähdään jatkuvasti uusiutuvana. Oppijana ihminen nähdään aktiivisena tiedon prosessoijana, joka jatkuvasti muokkaa omia ajatusrakennelmiaan. (Viitala 2004: 20) Nykyinen ihmiskäsitys olisi siis enemmän McGregorin esittämän teoria Y:n mukainen.

Keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä on johtaminen. Tämä on Järvisen (2005: 13) mukaan kuitenkin unohtunut, kun hierarkkisista organisaatioista on siirrytty mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin. Johtamisen merkitystä on jopa vähätelty ja kuviteltu, että tiimit ja asiantuntijat ovat täysin itseohjautuvia. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat ja kaipaavat esimiestä ja hyvää johtamista toimiakseen.

Jotta organisaatio olisi hyvin toimiva, terve ja menestyvä, on koko organisaation läpi viestittävä yhteiset arvot ja yhteinen visio. Nämä ohjaavat kaikkia organisaation jäseniä. Johtajan tehtävä organisaatiossa on välittää visio, arvot, päämäärät ja tehtävät koko henkilöstölle. On keskeistä, että ylin johto omaksumallaan toimintapolitiikalla edustaa organisaation arvoja ja luo uskottavuutta sekä ylläpitää omalla esimerkillään motivaatiota ja moraalialia. Esimiehen tehtävä on ohjata työyhteisöä tavoitetta kohti ja samaan aikaan pitää huoli arvojen toteutumisesta. (Simola & Kinnunen 2005: 133; Roos 2005; ks. myös Aaltonen ym. 2003). Johtaminen on merkityksellinen ilmiö. Hyvällä johtamisella pystytään edistämään tiimien ja ryhmien tehokasta toimintaa. Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. (Hogan & Kaiser 2004).

MacNeilin (2004) mukaan linjaesimiehen tehtävät keskittyvät henkilöjohtamisen kirjallisuuden mukaan heille annettuihin henkilöstöjohtamisen tehtäviin. Ylempi

johto antaa heille tehtävät, jotka suoritetaan ja joista he ovat vastuussa. Linjaesimies joutuu toimimaan välikätenä johdon ja alaisten välillä. He eivät useinkaan pääse päättämään strategisista ratkaisuista, vaikka sitä haluaisivatkin. Tutkimukset kuitenkin ovat osoittaneet, että linjaesimiesten strategiaprosessissa mukana olo parantaa yrityksen suoritusta. Linjaesimiesten etuna ylempään johtoon verrattuna on se, että he ovat jokapäiväisessä kanssakäymisessä työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa ja siten tietävät miten strategisten päätösten käytäntöön vieminen sujuu parhaiten.

Tämän päivän ihmiset eivät enää hyväksy yksioikoista komentelua eikä heitä saa motivoitumaan muutoksiin ainoastaan tietoa jakamalla. Tänä päivänä johtajuutta toteutetaan vuorovaikutuksen avulla ja valmentavalla otteella. Eklund (1992: 88) on esittänyt, että johtamiseen kuuluu paljon vuorovaikutusta. Tästä syystä yksi kiistaton kyky, jota johtaja tarvitsee, on sanallinen lahjakkuus. Johtamisen keskeiset ulottuvuudet ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. Onnistuneessa esimiestyössä näistä kaikista tulee huolehtia. (Piili 2006: 19). Esimiehen rooli on muuttunut, kun organisaatioissa on tapahtunut rakenteellisia muutoksia. Organisaatioiden madaltumisen lisäksi myös kova kilpailu niin organisaation sisällä kuin sen ympäristössä on vaikuttanut esimiehen roolin muutoksiin. Tänä päivänä esimies on enemmän vastuussa tiimien johtamisesta ja hän toimii tiimensä ja ylemmän johdon välimaastossa. Esimies on tästä syystä erittäin tärkeässä asemassa tiedon jakamisen ja organisaatioissa tapahtuvien muutosten toteuttamisen kannalta. (MacNeil 2004).

Piili (2006: 20) listaa kymmenen tärkeää vaikuttamisaluetta, jotka näyttävät olevan tärkeitä ja toimivan kohtuullisen hyvin nykyorganisaatioissa. Johtajan tulee Piilin mukaan olla suunnan näyttäjä, joka luo toiminnalle edellytykset ja hahmottaa kokonaisuudet. Johtajan tulee viestiä ja olla vuoropuhelussa henkilöstön kanssa. Hänen täytyy pystyä luomaan työyhteisöön luottamuksellisen ja oikeudenmukaisen ilmapiirin. Hänen tulee toimia valmentajana, innostaa henkilöstöä ja antaa palautetta. Ihmiset työyhteisössä tulee kohdata yksilöinä. Johtajan tulee varmistaa organisaation osaaminen sekä kehittää toimintaa. Hänen tulee myös pystyä johtamaan itseään ja toimia näin esimerkkinä muille.

Santasalo & Åhman (2007) esittävät Batesin tekemän tutkimuksen, jonka mukaan johtajalla pitää olla visio ja johtajan tulee kuunnella, antaa palautetta, olla selkeä,

omata tunneälyä, nöyryyttä, seurata asioiden toteutumista, omata osaamista, älyä, avoimuutta ja organisointitaitoja. (vrt. Goleman 1999; Pirnes 2003).

Johtamisen tehtävänä on asettaa tavoitteet, strateginen ja operationaalinen suunnittelu, resurssien hankinta, organisointi ja toisten johtaminen ja aktivointi, henkilöstön motivointi siihen, että asetetut tavoitteet saavutetaan, tulosten ja organisaation rakenteiden käsittely ja kontrolli sekä rahan teko omistajille. (Barker 1997). Ristikangas ym. (2008: 24) ovat koonneet taulukkoon (taulukko 2) näkemyksensä siitä, mitä seuraisi, jos esimiestyö paranisi merkittävästi tai mitä haittaa olisi huonosta esimiestyöstä.

**Taulukko 2:** Hyvän ja huonon esimiestyön vaikutukset (Ristikangas ym. 2008: 24)

Hyvä esimiestyö	Huono esimiestyö
Perustehtävä toteutuu	Perustehtävä hukkuu
Strategia toteutuu	Strategia ei vaikuta arkeen
Väki motivoituu	Motivaatio katoaa
Keskitytään olennaiseen	Sählätään
Tuottavuus paranee	Tuottavuus heikkenee
Tilaa luovuudelle ja innovaatioille	Luovuus katoaa
Selkeät pelisäännöt	Pelisäännöt hukassa
Oikeudenmukaisuus	Nokkimisjärjestys
Yhteistyö yksiköissä ja niiden välillä	Sisäinen kilpailu ja sooloilu
Ongelmat ratkaistaan	Ongelmat lakaistaan maton alle

Myös Kotter (1990: 28–30) on todennut, että muuttuvalla liiketoiminnan ympäristöllä on vaikutusta johtajuuteen ja riittämättömällä johtajuudella on omat vaikutuksensa organisaation tehokkaaseen toimintaan ja riittävä ja hyvä johtaminen edesauttavat organisaation tuloksellista toimintaa.

Johtajia tarvitaan Hokkasen, Skytän & Strömbergin (1995: 125) mukaan ainakin neljästä syystä:

1. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että organisaatio palvelee perustarkoitustaan.
2. Esimiehen tehtävä on aikaansaada ja ylläpitää organisaationsa toimintojen stabiilisuutta varmistaakseen organisaation toimintojen sujuvuus ja tehokkuus.

3. Johdon täytyy toiminnan suuntaamisen ja strategian muotoilun kautta varmistaa, että organisaatio sopeutuu kontrolloidulla tavalla muuttuvaan ympäristöönsä.
4. Johdon tehtävä on varmistaa se, että organisaatio palvelee niitä ihmisiä ja tahoja, jotka kontrolloivat sitä.

Ristikangas ym. (2008: 110–112) ovat tulleet siihen tulokseen, että johtaminen on asioiden ja sisällön johtamista. Tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että perustehtävä toteutuu. Heidän mukaansa myös hyvä henkilöstöjohtaminen lähtee siitä, että organisaation perustehtävä ja tavoitteet ovat selkeät. Johtamiseen kuuluu myös henkilöiden johtamista. Motivoitunut, hyvinvoiva ja tehtävästään tietoinen henkilöstö täyttää organisaation perustehtävän paremmin. Johtamiseen kuuluu myös kommunikaatiota. Viestintä on keskeinen osa johtamista – johtaja on aina tiedon ytimessä. Organisaatiossa tarvitaan jatkuvaa viestintää visiosta, arvoista ja tavoitteista. Johtamiseen kuuluu myös yhteistyön rakentaminen. Työyhteisössä tarvitaan pelisäännöt, yhteistyön muodot ja mahdollisuuksia yhteiseen tekemiseen. Kaiken tämän haltuun ottaminen edellyttää johtajalta ymmärrystä, tahtoa ja taitoa. Kotterin (1990: 39) mukaan sama henkilö voi hallita sekä liiketoiminnan että johtamisen. Hänen mukaansa ei ole olemassa mitään johdonmukaista syytä siihen, ettei henkilö, jonka tausta on sopiva, voisi onnistua näissä molemmissa.

Edellä esitetyn mukaisesti esimiehen tehtäväkenttää voidaan kuvata alla olevalla nelikentällä, jossa ovat ulottuvuudet nyt ja tulevaisuus sekä ihmiset ja asiat.

Asioiden  
johtaminen

Nyt	nykyhetkeen liittyvät tehtävät, jotka koskevat asioiden johtamista	tulevaisuuteen liittyvät tehtävät, jotka koskevat asioiden johtamista	Tulevaisuus
	nykyhetkeen liittyvät tehtävät, jotka koskevat ihmisten johtamista	tulevaisuuteen liittyvät tehtävät, jotka koskevat ihmisten johtamista	

Ihmisten  
johtaminen

**Kuvio 5:** Johtajan tehtäväkenttä

Toisten ihmisten avulla työskenteleminen on vaikeaa. Jotta siinä onnistuu, tarvitaan mm. toiminnan suunnittelua, ohjausta ja valvontaa. Johtaminen sisältää mm. päätösten valmistelua, päättämistä, päätösten toteutusta ja valvontaa. Kaikissa vaiheissa tarvitaan tehokasta tiedon kulkua. Päätöksistä tiedottamisessa ja niiden toteuttamisessa sekä toteutuksen valvonnassa korostuu informaation kulun merkitys. (Juuti 1982: 40). Organisaatioissa tapahtuu tekeminen ihmisten kautta. He suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät tuotteita ja palveluita. Ihmisistä riippuu, kuinka kannattavasti yrityksen toiminta saadaan sujumaan. Lähes jokainen yritys tänä päivänä toteaa, että yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Koko yrityksen olemassaolo riippuu henkilöstöstä. Riippumatta siitä kuinka isosta tai pienestä yrityksestä on kyse, sen toiminnasta vastaa aina ihminen tai joukko ihmisiä. (Viitala 2004: 10).

Toisten ihmisten kautta työskentely vaatii esimieheltä taitoa motivoida muita ihmisiä. Tämä vaatii muiden ihmisten hyväksymistä ja heidän mielipiteidensä kuuntelua. Esimiehen on hyväksyttävä omat alaisensa tasaveroisina ihmisinä. Esimiehen on opittava puhumaan alaisilleen, kuten aikuinen puhuu aikuiselle. Kaikkia alaisia on käsiteltävä tasaveroisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiehen tulee hyväksyä itsensä, oma roolinsa ja alaisensa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että esimiehen on jatkuvasti kehitettävä itseään ja alaisiaan. Esimiehen on hyväksyttävä se, että hän voi kasvaa vain muiden kasvaessa ja hän voi menestyä vain alaistensa menestyessä. (Juuti 1982: 79–80).

### **3.3 Alaisten odotukset johtajalle**

Tämän päivän työelämässä työntekijöiden vastuu ja itsenäisyys ovat lisääntyneet. Työn muuttuminen tarkoittaa suuria muutoksia myös johtamistyölle. Esimiestehtävissä johtajiin kohdistetaan yhä suurempia vaatimuksia koulutustason ja työn vaatimusten muuttuessa. Johtajan on pystyttävä sitomaan yhteen organisaation tavoitteet ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset. Henkilöstö on saatava toimimaan perustehtävän mukaisesti ja samalla heitä on pystyttävä rohkaisemaan, motivoimaan ja kannustamaan. Kun esimiehen ja työntekijöiden roolit täydentävät toisiaan, on yhteistyö sujuvampaa ja luontevampaa. Molemmat osapuolet ovat selvillä omista tehtävistään, tavoitteistaan ja vastuistaan. Kun esimiehen tehtävät on määritelty selkeästi, voi hän toimia roolinsa mukaisesti ja vastata niihin odotuksiin, jotka hänen tehtävänsä liittyvät. (Nummelin 2007: 45–47).

Johtajaan yhdistetään suuria vaatimuksia. Hänen tulisi hallita toimiala ja organisaatiossa oleva tieto. Hänen tulisi tuntea markkinat, kilpailijat, tuotteet ja tekniikat sekä

organisaatio ja organisaation avainhenkilöt, miten heidät saa toimimaan, organisaation kulttuuri, historia ja järjestelmät. Johtajalla pitäisi myös olla laaja ja vakaa suhdeverkosto sekä yrityksen sisällä että sen toimialalla. Hänellä tulisi olla erinomainen maine ja vahva näyttö liikkeenjohtajana monilta tehtäväalueilta. Hänellä pitäisi olla melko vahva analyyttinen kyky, hyvä arvostelukyky, kyky strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun sekä vaikuttavat ihmissuhdetaidot. Johtajan henkilökohtaisia arvojakaan ei saa unohtaa, vaan johtajan tulee pystyä arvostamaan laajasti ottaen kaikkia ihmisiä ja ihmisryhmiä. Lisäksi johtajalla pitää olla suuri määrä energiaa sekä vahva motivaatio johtamistyöhön. Harvat liikkeenjohtajat ovat kuitenkaan näin laaja-alaisia. (Kotter 1990: 47–51).

Johtamistapa liittyy siihen käyttäytymiseen, joka tulee näkyväksi silloin, kun esimies kohtaa alaisensa tai on vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa. Näissä kohtaamisissa ihminen toteuttaa omaa arvomaailmaansa ja käsityksiään siitä, mikä on oikein ja tärkeää. Näin ollen myös johtamistyön taustalla vaikuttavat sekä henkilön omat että työyhteisössä korostuvat arvostukset. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 103).

Järvisen (2002: 141) mukaan henkilöstö toivoo esimieheltään tehtävän hoidossa erityisesti avoimuutta, rehellisyyttä ja tasapuolisuutta. MacNeilin (2004) mukaan tämän päivän esimieheltä vaaditaan hyvää johtamistaitoa. Aikaisemmin esimiehiltä vaadittiin lähinnä teknistä osaamista ja kokemusta. Monissa organisaatioissa saattaakin olla ristiriitoja esimiesten nykyisten taitojen ja tiedon jakamisen kannalta tärkeiden taitojen välillä. Tämän päivän organisaatioissa esimiehillä on hyvin tärkeä rooli tiedon jakamisen mahdollistajana. Antilan (2006) tutkimuksen mukaan merkittävä ongelma tämän päivän johtamisessa näyttäisi olevan esimiesten rajoittuneet tai puutteelliset sosiaaliset kyvyt. Monet vastaajat hänen tutkimuksessaan kirjoittivat odottavansa esimieheltään enemmän palautetta, avoimuutta, kannustamista, esittämiensä ideoiden kuuntelemista ja yleensäkin parempaa sosiaalisen tunnetilan aistimista.

Hall & Norris (1993) löysivät tutkimuksissaan seitsemän yleistä asiaa, joilla työntekijät uskoivat olevan merkitystä, jotta johtaja olisi sellainen, kuin he haluavat. Nämä olivat: visiointitaito, vuorovaikutustaidot, luotettavuus, palautteen ja tunnustuksen anto silloin, kun siihen on aihetta, johdettavien kykyjen ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen. Lisäksi johtajan tulee ottaa vastuu johtamistyöstään. Työntekijät kertoivat myös sen, että johtajalla tulee olla työyhteisön tuki, jotta hän onnistuu tehtävässään. Hoggin (1993) tutkimuksen mukaan tehtäviin suuntautuneet ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät taidot nähtiin yleensä tärkeimpinä taitoina, jotta johtamistyössä onnistuu. Kaksi

tärkeintä olivat tutkimuksen mukaan ongelmanratkaisukyky ja suullinen ilmaisutaito. Muita tärkeiksi nousseita taitoja olivat päätöksentekokyky, tavoiteorientoituneisuus, suunnittelu ja organisointi sekä rehellisyys.

### **3.4 Johtajana kehittyminen**

Van Velsorin & McCauleyn (2003) perusolettamus on, että ihmiset voivat oppia, kasvaa ja muuttua. (ks. myös esim. Hall & Norris 1993; Pirnes 2003). Tämän oppimisen ja henkilökohtaisen kasvun kautta lisääntyy henkilökohtainen tehokkuus. Ihmiset voivat käyttää omia vahvuuksiaan kehittäessään heikompia ominaisuuksiaan. Ihmisen älykkyysosamäärä ja jotkut ominaisuudet ovat sellaisia, jotka ovat enemmän tai vähemmän syntymästä asti vakioita. Aikuisen älykkyysosamäärään ja joihinkin ominaisuuksiin ei enää juurikaan voida vaikuttaa merkittävästi. Myös Sydänmaanlakka (2004) näkee johtajaksi kasvamisen prosessina, johon tarvitaan paljon tietoa, kokemusta, pohdintaa ja sisäistämistä. (ks. myös Vesterinen 2006: 142; Hall & Norris 1993). Kotterin (1983: 147–148) tutkimuksen mukaan tehokkaimpien johtajien ominaisuuksia leimasi lähes jatkuva kehittyminen ihmissuhdetaidoissa ja älyllisissä taidoissa. He olivat myös taitavia verkostojen rakentajia ja kehittivät jatkuvasti toimialan ja organisaation tuntemustaan. He eivät myöskään pysähtyneet pitkiksi ajoiksi tehtäviin, joissa ei ollut hyviä kehittymismahdollisuuksia, mutta toisaalta he eivät usein siirtyneet tehtäviin, jotka muuttuivat niin nopeasti, etteivät he pystyneet oppimaan ja suoriutumaan tehtävästä hyvin.

Johtamiseen motivoituminen on johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Halu kehittyä johtajana sekä halu työskennellä ihmisten kanssa lisää johtamismotivaatiota. (Yukl 2002; Ristikangas ym. 2008). Nykyajan johtamisessa puhutaan enemmän valmentamisesta ja se nähdään vastakohtana vanhankantaiselle pomottavalle ja pompottavalle johtamiselle. Vanhankantainen johtaminen sopi silloin kun yhteiskunta ja organisaatiot olivat tiukan hierarkkisia. Nykypäivän toimintamallit lähestyvät verkostomaista toimintamallia ja tällöin varmin tapa epäonnistua on yksioikoinen käskyttäminen. Johtaminen alkaa muistuttaa yhä enemmän vapaaehtoisjoukon ohjaamista. Tällöinkin tarvitaan vahvaa johtajuutta. Johtaja hankkii arvovaltansa olemalla hyvä perustelija. Hän on itse innostunut ja kehittää asiantuntemustaan rehellisesti ja oikeudenmukaisesti (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005: 301; ks. myös Räsänen 2007).



Kotterin (1983: 44–46; 1990: 54–56) mukaan tuloksellisen johtajuuden kehittyminen alkaa jo syntymästä, eikä kaikista hänen mukaansa koskaan tule johtajia. Synnynnäisiä kykyjä ovat motivaatio sekä jotkut kyvyt ja taidot. Henkilökohtaiset arvot syntyvät jo varhaislapsuudessa ja motivaatiot, kyvyt ja taidot rakentuvat. Kouluaikaan määrämuotoinen koulutus syventää henkilön kykyjä ja taitoja. Myöhemmin kokemuksen kautta työelämässä kyvyt ja taidot kehittyvät ja johtaja saa mainetta liikkeenjohtajana ja pystyy näyttämään kykynsä liikkeenjohtajana. Tässä vaiheessa vuorovaikutus yrityksessä ja toimialalla kehittyvät sekä toimialan ja organisaatioiden tuntemus kasvavat.

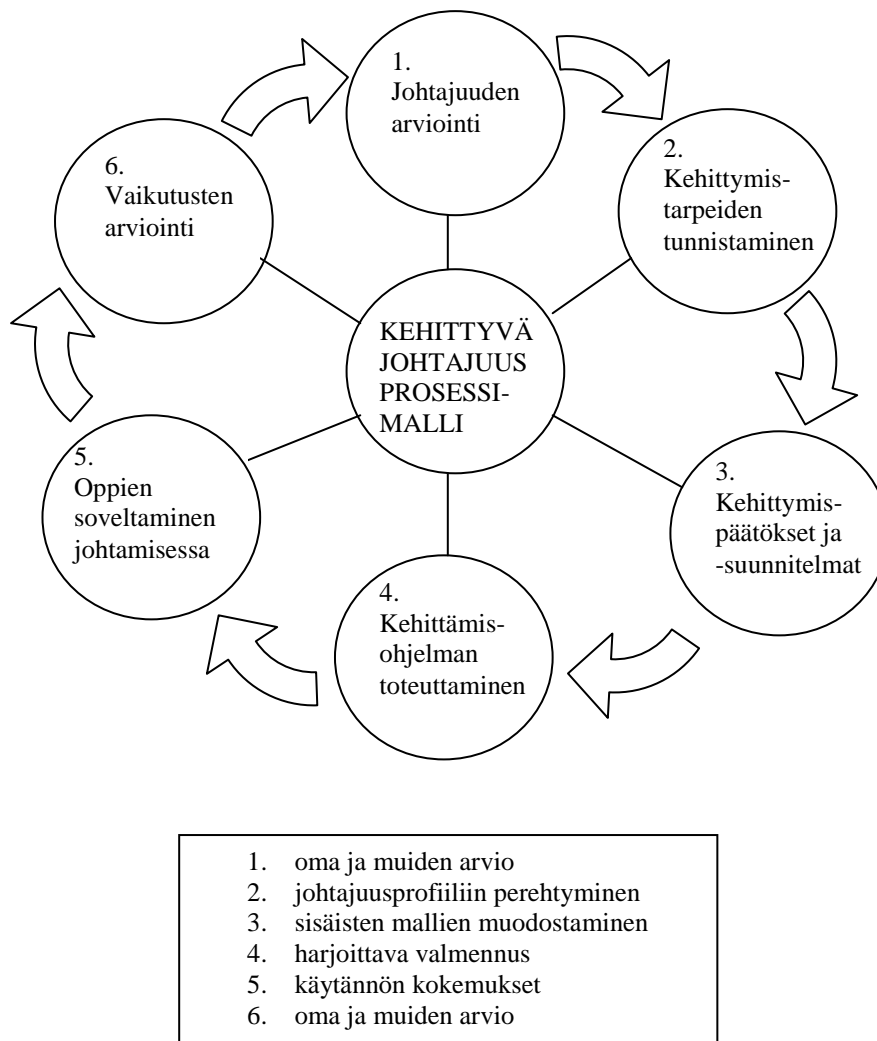
Aaltosen ym. (2003: 194) mukaan hyvä johtaminen alkaa itsetuntemuksesta. (ks. myös Järvinen 2005: 79–80; Ristikangas ym. 2008: 107–108). Hall & Norris (1993) esittävät, että johtajana kehittymiseen johtajalla pitää olla todellinen halu ja kyky oppia. Hänen pitää tietää oppimisen tavoitteet, hänelle pitää antaa jatkuvaa palautetta kehittymisestä sekä mahdollisuus käyttää oppimiaan taitoja käytännössä. Palaute on hyvä lähtökohta lähteä kehittämään johtamiskäyttäytymistä. (ks. esim. Aaltonen ym. 2003: 193; Cohen & Tichy 1997; Cacioppe & Albrecht 2000).

Van Velsorin & McCauleyn (2003) mukaan ihmiset oppivat johtajuuden taitoja paljolti kokemustensa kautta. Kun ihminen tiedostaa itsensä, omat heikkoutensa ja vahvuutensa, pystyy hän aloittamaan tietoisesti itsensä kehittämisen. Ihmiset kehittyvät koko eliniän. Kehitystä tapahtuu oppimalla, kasvamalla ja muuttumalla aikojen kuluessa. Tekemällä oppiminen on tehokas tapa oppia. Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon (2000) totesivat Yhdysvaltain armeijan upseereiden keskuudessa tehdyn tutkimuksen perusteella, että mitä korkeammalle hierarkiassa noustiin, sitä paremmiksi johtamistaidot kasvoivat. Heidän tutkimuksessaan kokemuksen karttumisella ja johtamistaitojen kasvulla oli suora yhteys toisiinsa. He havaitsivat myös, että johtamisuran eri vaiheissa tarvittiin erilaisia taitoja.

Haasteelliset tehtävät kehittävät yksilön taitoja. Useat, erilaiset kokemukset lisäävät yksilön johtajuuden taitoja. Kun yksilö saa palautetta siitä, miten hän on kehittynyt tehtävässään, hän pystyy hahmottamaan omat tärkeysjärjestyksessä seuraavaksi tulevat kehityskohteensa. Palautteen saaminen on tehokas oppimisen väline. Kun haasteisiin ja palautteeseen lisätään vielä tuki kanssaihmisiltä, on hyvien oppimiskokemusten perusedellytykset turvattu. Kun kokemuksessa on sopivassa suhteessa haasteita, palautetta ja tukea, on yksilöllä paremmat mahdollisuudet oppia kokemuksistaan kuin

silloin, kun joku näistä elementeistä puuttuu. (Van Velsor & McCauley 2003; Sydänmaanlakka 2004).

Van Velsorin & McCauleyn (2003) mukaan johtajuuden taitojen kehittäminen on jatkuva prosessi. Nykypäivän muuttuva toimintaympäristö vaatii johtajalta sopeutumista uusiin tilanteisiin. Mikäli hän ei pidä huolta kehittämisestään, huomaa hän pian, ettei enää omaa tarvittavia johtamistaitoja, jotka soveltuvat uuteen tilanteeseen. (Drucker 2002). Ensin tulee tunnistaa omat kykynsä ja puutteensa, minkä jälkeen yksilö voi asettaa itselleen tavoitteet, mitä ominaisuutta hänen tulee kehittää ja sitten käyttää tietoisesti tätä ominaisuutta käytännössä. Pitkän harjoittelemisen tuloksena yksilö kehittää ominaisuuttaan ja pystyy harjoituksen kautta myöhemmin käyttämään sitä tehokkaasti hyödykseen. Johtajana kehittyminen vaatii aikaa. Prosessi etenee tekemällä, arvioimalla, muuttamalla ja taas tekemällä, arvioimalla jne. (Van Velsor & McCauley 2003). Pirnes (2003: 14) näkee johtajan omaa käyttäytymistä koskevan palautteen lähtökohdaksi johtamiskäyttäytymisensä kehittämiseksi. Jotta kehittyminen voi lähteä käyntiin, tulee johtajalla olla myönteinen suhtautuminen palautteeseen sekä aktiivinen halu kehittyä johtajana. (ks. myös esim. Cohen & Tichy 1997; Cacioppe & Albrecht 2000). Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 6 on kuvattu Pirneksen (2003) luoma kehittämissmalli.



**Kuvio 6:** Johtajuuden kehittämismalli (Pirnes 2003: 150).

Johtajuuden kehittäminen alkaa johtamiskäyttäytymisen arvioinnilla. Paras tulos työyhteisössä saadaan, jos arviointi tehdään samanaikaisesti kaikista esimiehistä. Tällä tavalla saataisiin selvä kuva yksikön johtamiskulttuurista ja esimiehillä olisi mahdollisuus vertailla erilaisia johtamiskäyttäytymismalleja. Näin saataisiin myös aikaan keskustelua organisaation johtamiskäytännöistä ja sen kehittämistarpeista. Kehittämismallin toisessa vaiheessa esimies tutustuu saamaansa palautteeseen ja tulkitsee palautteen tuloksia. Kolmannessa vaiheessa esimies tekee kehittämispäätökset ja laatii kehittämissuunnitelman. Päätös kehittämisestä on tehtävä itse, muutoin siihen ei sitoudu. Kun esimiehellä on selvillä johtamiskäyttäytymisen nykytila, hän voi

määritellä sopivalla aikajänteellä johtamiskäyttäytymisen tavoitetilan. Kehittymisen keinoina voivat olla esimerkiksi itseopiskelu, koulutus tai työssä oppiminen. Mikä tahansa kehittymisen keino onkin, on opittua päästävä soveltamaan käytäntöön ja näin varmistaa oppien toimivuus. Viimeisenä vaiheena kehittämismallissa on kehittymisen seuranta ja vaikutusten arviointi. (Pirnes 2003: 149–151).

Johtajana kehittymisen menetelmiä on useita. Pirnes (2003: 215–218) toteaa, että vaikka kehittyminen johtamistehtävässä on ensisijaisesti johtajan omalla vastuulla, on selvä, että johtajat ja esimiehet tarvitsevat tukea kehittyäkseen. Kehittymisen tueksi tarvitaan erilaista koulutusta ja muita kehittämismenetelmiä. Pirnes jaottelee menetelmät neljään erilaiseen menetelmään. (vrt. Hyppänen 2007: 266–268)

### *1. Havainnointiin ja arviointiin perustuvat menetelmät*

Oppiminen perustuu palautteeseen ja tämä menetelmä kehittää arviointitaitoja. Havainnointiin perustuviin menetelmiin kuuluvat mm. erilaiset henkilöhaastattelut ja ilmapiirikyselyt. Myös yksilölliset oppimismenetelmät kuten mentorointi perustuu havainnointiin ja arviointiin. (Pirnes 2003: 216). Cohen & Tichy (1997) ovat tutkimuksissaan havainneet, että menestyvissä yrityksissä johtajat kehittivät johtajia ja he tekivät sen itse. He eivät delegoineet tehtävää esimerkiksi konsulleille, vaan heidän mielestään tämä tehtävä kuului heille. Edelleen heidän mukaansa suuret johtajat ovat suuria opettajia.

### *2. Ajattelumalleja ja käsitteellistä ajattelua kehittävät menetelmät*

Näihin menetelmiin kuuluu erilaiset kurssit, koulutus- ja kehittämisohjelmat sekä työseminaarit ns. perinteiset oppimistilanteet. (Pirnes 2003: 216–217). Aaltosen ym. (2003: 191–192) mukaan on havaittu, että yhteisissä valmennustilanteissa yhteisön arvot usein syntyvät tai tulevat näkyville. Erilaiset valmennustilanteet toimivat myös johtajan uran kannalta välttämättöminä verkottumistilanteina. Johtajan ajattelutapa, asenteet, arvot, aikaisemmat kokemukset ja pelot heijastuvat johtamistapaan ja sitä kautta työyhteisön ilmapiiriin, kulttuuriin sekä yrityksen menestymiseen. (Kauppinen 1987: 257).

### *3. Aktiiviset tekemistä ja toimeenpanoa edistävät menetelmät*

Oppiminen tapahtuu osallistumalla erilaisiin työ-, kehitys- tai muutosprojekteihin joko jäsenenä tai johtamalla niitä. Pirnes sisällyttää aktiivisen tekemisen menetelmiin myös itsensä kehittämisen esim. yliopistoissa tai erilaisten koulutusorganisaatioiden tarjoamissa pätevyitymis- ja tutkinto-ohjelmissa, koska näissä ohjelmissa käytetään

yleensä monimuotoisia oppimismenetelmiä ja oppimisprosessi on itsejohtoista ja omatoimisuutta kehittävää. (Pirnes 2003: 217).

#### *4. Elämyksiin ja konkreettisiin kokemuksiin perustuvat menetelmät*

Viimeisenä kehittymismenetelmänä Pirnes kuvaa käytännön työssä tapahtuvan kehittymisen. Tällöin johtaja hakeutuu esimerkiksi työkiertoon lisätäkseen laaja-alaisuuttaan ja monitaitoisuuttaan. Siirrot ja eteneminen vaativampiin tehtäviin edesauttaa johtajan kehittymistä tehtävässään. (Pirnes 2003: 217–218; ks. myös Vesterinen 2006).

Barker (1997) esittää kritiikkiä johtajuuden kehittämisestä. Hänen mukaansa esimieskoulutus, joka korostaa määriteltäviä ja opittavissa olevia taitoja ja kykyjä voidaan määritellä vain, jos johtajuus on määriteltä samalla tavalla. Lordin & Hallin (2005) mukaan ei ole olemassa mitään yleistä mallia, jonka avulla johtamistaitoja voidaan kehittää. Tämä johtunee heidän mukaansa siitä, että historiallisesti mutta myös vielä tänä päivänä johtajuus nähdään luonteenpiirteenä. Luonteenpiirteet puolestaan on nähty pysyvinä ominaisuuksina, joita ei ole voinut muuttaa ja kehittää. Viimeaikoina on alettu väittää, että johtaminen tyypillisesti on sekoitus käyttäytymistä ja kognitiivisia ja sosiaalisia taitoja, joita voi eriasteisesti kehittää ja jotka kehittyäkseen vaativat erilaisia oppimiskokemuksia.

Lähtökohtana kehittymiselle on johtajan oma motivaatio ja kiinnostus johtajuuden kehittämiseen (Lord & Hall 2005). Tänä päivänä organisaatioissa pitää perinteisen kouluttamisen sijaan alkaa etsiä uusia tapoja kehittää johtajia. Aihetta tulee lähestyä enemmän tekemällä ja kokemalla oppimisen kautta. Kehittymisessä tulee panostaa pitkäkestoisempaan oppimiseen ja enemmän mm. reflektointeihin ryhmissä, konferensseihin osallistumisen ja palautteen kautta oppimalla. (Hind, Wilson & Lenssen 2009).

Kaikille edellä esitetyille on yhteistä se, että johtajana kehittyminen nähdään jatkuvana prosessina, joka kestää läpi elämän. Järvisen (2002: 139) mukaan liian usein johtamiseen suhtaudutaan kuin synnynnäiseen ominaisuuteen, joko se on tai sitä ei ole. Käytännössä Järvisen mukaan tämä näkyy siinä, että monet henkilöt toimivat esimiehinä ilman mitään johtamiskoulutusta. Helposti sekä organisaatiot että johtajat itse vähättelevät opiskelua ja kehittymisen tarpeita esimiestyössään. Järvisen (2005: 39) mukaan jokaisen esimiehen kehittymisen haaste on löytää kypsä ja tasapainoinen suhde omaan johtajuuteen ja valtaan. Keskeistä kehittämisessä on se, että esimies arvostaa

itseään johtajana, uskoo omiin kykyihinsä ja vaikutusvaltaansa sekä kykenee toimimaan itsenäisesti – mutta samalla kuunnellen ja arvostaen alaisiaan. Tällaisen realistisen ja riittävän hyvän johtajaidentiteetin ja johtamiskyvyn löytäminen edellyttää, että esimies tunnistaa ja hyväksyy omat puutteensa ja rajoituksensa. Hyvä esimies kykenee sanomaan henkilöstölleen, että hän ei osaa eikä hallitse kaikkea, vaan tarvitsee työyhteisön tukea tehtävässään. Tehdessään virheitä esimies kykenee tunnustamaan ne ja pyytää tarvittaessa jopa anteeksi. Tämän lisäksi esimiehen on ymmärrettävä, että eteen tulee tilanteita, jolloin hänen pitää toimia hyvin määrätietoisesti vaikka tuntisi epävarmuutta.

Erilaisilla oppimista tukevilla menetelmillä kehitetään erilaisia valmiuksia ja erilaisia oppimistyyliä (Pirnes 2003: 218). Santasalon & Åhmanin (2007: 63) mukaan johtajana kehittyminen on tilannesidonnaista kokopäivätyötä, jossa ei koskaan valmistu. Jotta voi johtaa muita, tulee itsellä olla kyky johtaa itseään ja omaa mieltään. Vesterisen (2006: 142) mukaan johtajan tehtävässä onnistuminen edellyttää sitä, että esimiehellä on johtamisosaaminen ja –asenne kohdallaan. Johtajaksi ei hänen mukaansa synnytä eikä niitä tehdä, vaan johtajaksi kehitetään kasvatuksen ja koulutuksen kautta. Erityisesti Vesterinen korostaa kokemuksen merkitystä johtajana kehittämisessä. Edelleen Vesterisen (2006: 144) mukaan johtamistaitoja saadaan ottamalla oppia hyviltä omilta johtajilta, johtamalla itse sekä siirtämällä perhe-elämän organisoinnin kokemuksia työyhteisön johtamiseen. Kehittämisessä on myös johtamiskoulutus koettu tarpeelliseksi siitä huolimatta, että se on toisaalta lisännyt tietoisuutta siitä, miten moniulotteista ja jopa vaikeaa johtaminen on.

Esimiestoiminnan kehittäminen yhdessä koko työyhteisön kehittämisen kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Mikään ei ylitä esimerkin voimaa. Esimiehen toiminnasta henkilöstö näkee sen, miten koko organisaatiossa ajatellaan. Kehittämisen tulee olla sekä edellytysten luomista että perusteellista koulutusta. (Aaltonen ym. 2004: 237).

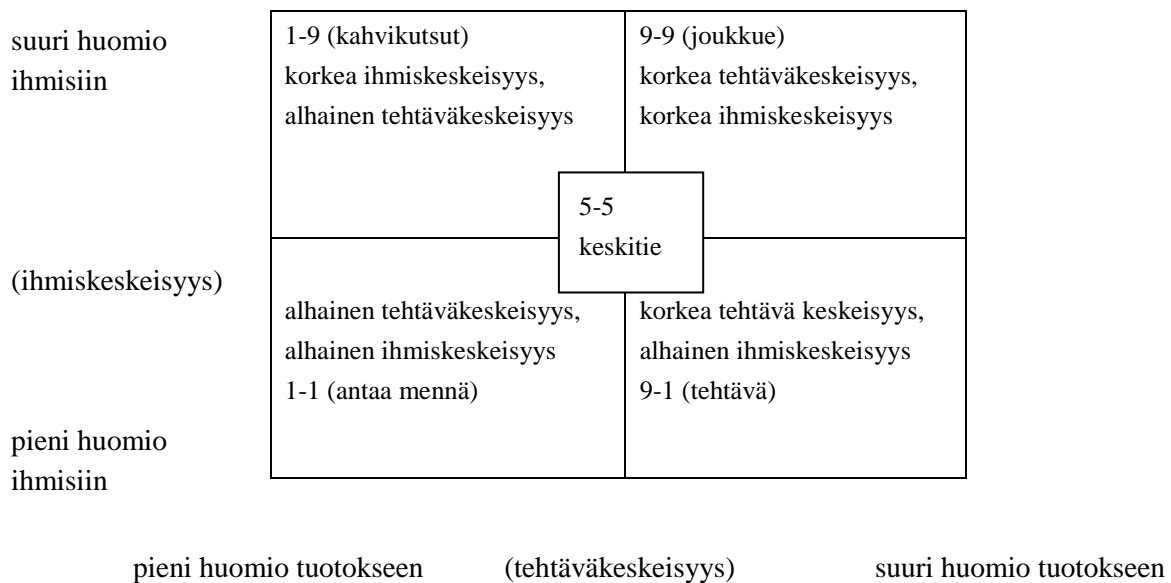
### **3.5 Johtamiskäyttäytymistä kuvaavia malleja**

Tilanteet, yritykset ja ajankohdat vaativat erilaisia johtamistaitoja ja erilaisia ominaisuuksia (Santasalo & Åhman 2007: 60). Jung loi ajattelumallin ”psykologiset tyypit”, jonka mukaan ihmisillä on erilaisia mieltymyksiä, jotka synnyttävät erilaisia suhtautumisia ja näkökulmia eri tilanteissa. Jungin työ persoonallisuudesta ja energian suuntautumisesta on myöhemmin muodostunut keskeiseksi pyrittäessä ymmärtämään

persoonallisuutta ja ihmisten erilaisia tapoja toimia. (Kummerow, Barger & Kirby 1997). Hyvää esimiestyön mallia on yritetty selvittää pitkään ja johtamistyylejä ja -taitoja on tutkittu paljon. Seuraavaksi esitellään joitakin johtamiskäyttäytymistä kuvaavia malleja.

### 3.5.1 Johtamisruudukko

Blake & Mouton (1972) ovat tutkimuksissaan jakaneet johtamistyylejä johtamisruudukkoon sen mukaan ovatko johtajat tehtäväkeskeisiä vai asiakaskeskeisiä. Blaken & Moutonin luoma malli on yksi tunnetuimmista tavoista määrittellä johtajatyyppejä. Myöhemmin Hersey & Blanchard (1990) lisäsivät johtamisruudukkoon tilannenäkökulman. Alla olevassa kuviossa on esitetty Blaken & Moutonin määrittelemät erilaiset johtajatyypit.



**Kuvio 7:** Johtamisruudukko (Blake & Mouton: 1972; ks. myös Hersey & Blanchard: 1990).

Mallin kuvaamassa tyyliässä 9/1 kuvaa autoritääristä johtamista, jolloin ihmisten tarpeita ei huomioida vaan johtaja on asiantuntija ja työntekijät toteuttavat määräyksiä. Johtaja keskittää huomionsa tuotantoon ja tulostittareihin. Ihmiskeskeinen johtaminen (1/9) huomioi ihmisten tarpeet, ei tuotosta. Tällainen johtaja luottaa alaisiinsa. Heikkoutena 1/9 johtajalla on se, että ristiriidat siirretään syrjään ja ilmapiiristä tulee turvaton. Kun

johtajalla sekä asia- että tehtäväkeskeisyys ovat alhaisia (1-1), johtaja välittää informaatiota, mutta vetäytyy vastuusta. Alaisilla on täysi vapaus toimia. Usein työntekijät etsivät joukostaan epävirallisen johtajan. Perinteisessä johtamisessa (5-5) työntekijöille annetaan tilaa omaan ajatteluun ja ratkaisuihin. Ristiriitatilanteissa tehdään kompromisseja ja muutoksessa käytetään vanhaa toimintatapaa. Ihannejohtamisessa (9-9) johtaja asettaa tavoitteet ja toteutuksen keinot etsitään yhdessä alaisten kanssa. Vuorovaikutus on avointa ja tasaveroista. Ristiriidat pystytään käsittelemään keskinäisen kunnioituksen valitessa. Organisaatiossa on pyrkimys jatkuvaan kehittämiseen. (Blake & Mouton 1972).

### 3.5.2 Tilannejohtamismalleja

Reddin (1970) lisäsi edellä esitettyyn johtamisruudukkoon – ihmiskeskeisyyden ja tehtäväkeskeisyyden malliin – tehokkuuden. Hänen kehittämäänsä 3D-mallia voidaan pitää ensimmäisenä tilannejohtamisen mallina. Reddin näki kolme tärkeää perustaitoa: tilanneherkkyyden, tilanteen johtamisen taidon ja tyylijouston. Eri tilanteissa erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista. Esimiestyö on jatkuvaa ihmisten kohtaamista erilaisissa tilanteissa. Johtaja joutuu päivittäin ratkomaan erilaisia ongelmia. Onnistuakseen tässä johtajan tulee olla läsnä, mutta esimiestyölle on annettava myös aikaa ja mahdollisuuksia. (Ristikangas ym. 2008: 118).

Hersey & Blanchard (1990) esittelevät kirjassaan Tilannejohtaminen mallin, jossa johtamistyyli on jaettu neljään eri tyyliin. Hersey'n & Blanchardin määrittelemät tyylit ovat ohjaava johtajuus, myyvä johtajuus, osallistuva johtajuus ja delegoiva johtajuus. Johtamistyyliä tarkastellessaan he ottivat huomioon myös alaisen ja tämän valmiustason. Ohjaavassa johtajuudessa on korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys. Alaisille kerrotaan, mitä on tehtävä missä ja kuinka. Tämä johtamistyyli soveltuu parhaiten silloin, kun alaisen tai ryhmän kyvyt ja halukkuus ovat vähäisiä ja ohjaus on tarpeen. Myyvässä johtamistyyliä esimies ei anna ainoastaan ohjeita, vaan hän myös keskustelee alaisten kanssa ja antaa alaisille mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä. Tässä tyyliä on kyse tietynlaisesta markkinoinnista, jossa esimies auttaa alaistaan ”ostamaan” sen tehtävän, minkä esimies haluaa hänen suorittavan. Myyvässä johtamistyyliä sekä tehtävä- että ihmiskeskeisyys ovat korkeita.

Oleellista Hersey'n & Blanchardin (1990) mallissa on se, että myös alaisen tehtäväkohtainen valmiustaso otetaan huomioon. Kun esimies pystyy määrittelemään



alaisen tai ryhmän valmiustason, pystyy hän valitsemaan tilannejohtamismallin neljästä eri johtamistyylistä parhaiten toimivan tavan johtaa kyseessä olevaa alaista tai ryhmää.

Ehkä yksi kehittyneimmistä tilannejohtamisen malleista on polku-päämäärä –teoria (House 1971). Tämän teorian mukaan esimies on tehokas, kun hän luo yhdessä alaisen kanssa tälle haasteellisen, selkeän ja saavutettavissa olevan päämäärän ja auttaa alaistaan, kun tämä pyrkii kohti tätä päämäärää. Esimies onnistuu toiminnassaan, jos hän pystyy vaikuttamaan alistensa motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja suoriutumismotivaatioon. Polku-päämäärä –teorian mukaan ihmiset ovat tyytyväisiä työhönsä, mikäli se johtaa toivottuihin seurauksiin. He ovat myös valmiit ponnistelemaan tehtävässään, mikäli uskovat ponnistelujaan johtavan toivomiinsa seurauksiin. (House 1971; House 1996).

Polku-päämäärä –teoriassa erotetaan neljä erilaista johtamistyyliä: tukeva, ohjaava, osallistuva ja suoritussuuntautunut johtamistapa. Esimiehen tulisi teorian mukaan johtamisessa ottaa huomioon sekä alaisen että tehtävän ominaisuudet. (House 1971; House 1996).

Golemanin (1999) esittelemä tunneälyyn perustuva näkemys on uusimpia tilanneteoreettisista johtamismalleista. Tutkimustensa mukaan Goleman jaotteli tunneälyn viiteen osa-alueeseen: omien tunteiden tiedostaminen, tunteiden hallitseminen, motivaation löytäminen, muiden tunteiden havaitseminen ja empatia sekä sosiaaliset kyvyt.

Tiedostaessaan omat tunteensa johtajalla on kyky tunnistaa ja ymmärtää omia tunteitaan ja pyrkimyksiään sekä niiden vaikutusta muihin ihmisiin. Kun johtaja pystyy hallitsemaan tunteensa, hän pystyy pysähtymään ja ajattelemaan ennen toimimista. Motivaatio on eteenpäin vievä voima ja johtajalla on kykyä ja energisyyttä ja päättäväisyyttä tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajalla tulee olla myös kykyä havaita toisten tunnetiloja sekä pystyä suhtautumaan niihin empaattisesti. Sosiaaliset kyvyt sisältävät hyvät ihmissuhteiden hoitoon liittyvät kyvyt, johtaja pystyy rakentamaan vuorovaikutteisia suhteita ja verkostoja toisten kanssa. (Goleman 1999; Goleman 2004).

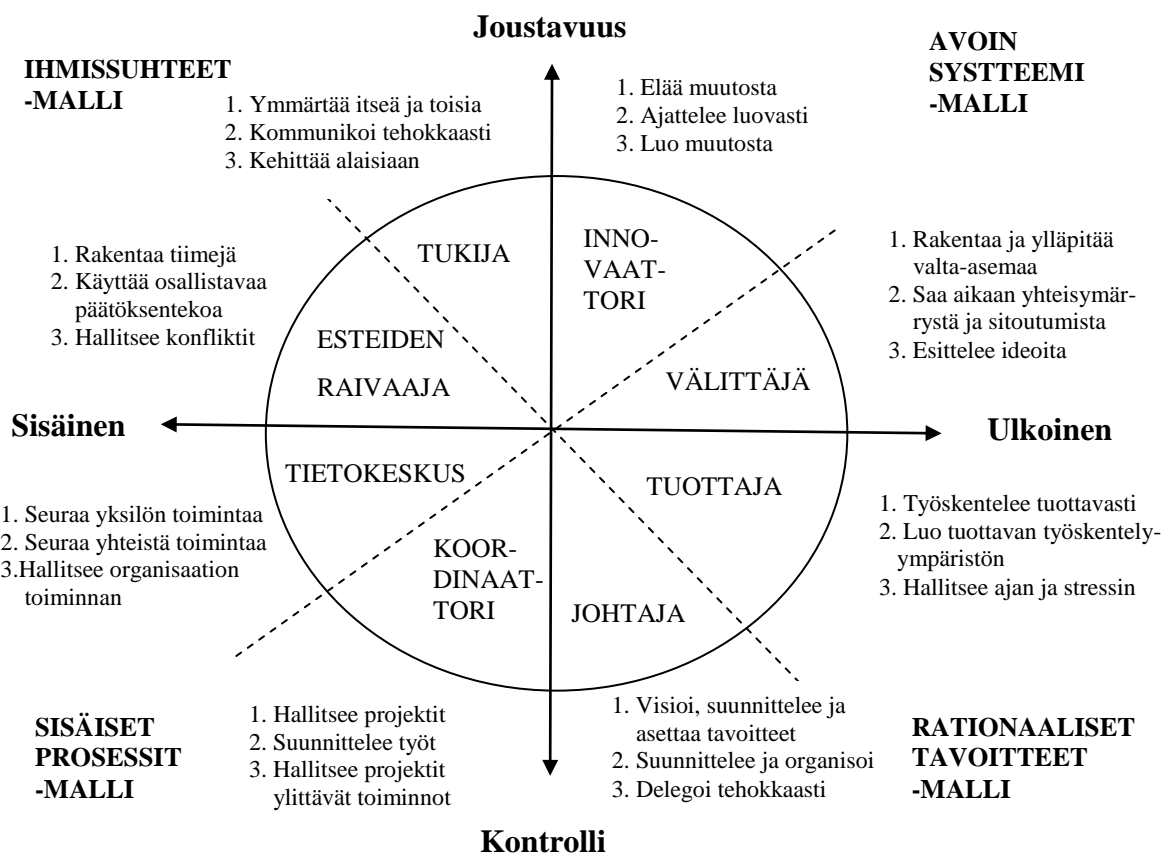
Goleman (2000) esittelee tutkimuksen, jonka mukaan johtamiskäyttäytymiseen on löydetty kuusi erilaista tyyliä johtaa. Tärkein löydös tutkimuksessa oli, että menestyksellinen johtaja pystyi käyttämään useampaa erilaista tyyliä

johtamistyössään ja vaihtamaan tyyliä tarpeen mukaan tilanteen muuttuessa. Tutkimuksessa todettiin myös, että mitä useampaa erilaista tyyliä johtaja pystyy käyttämään sitä parempi. Erilaisten tyylien lisäksi Goleman (2004) kertoo löytäneensä tehokkaille johtajille yhden yhteisen ominaisuuden, joka on tullut tunnetuksi tunneälynä. Kuitenkaan tunneäly ei hänen mukaansa yksin riitä selittämään onnistunutta johtajuutta, vaan Goleman näkee myös muut taidot kuten tekniset taidot tärkeinä johtamistyössä onnistumisessa.

Jokaisella johtajalla on oma luontainen johtamistyyhinsä, mutta Golemanin (1999; 2004) mukaan olisi tehokkainta, jos tilanteen mukaan eri johtamistyyliä voisi yhdistellä. Myös Hersey & Blanchard (1990) korostivat johtamistyylin muuttamista tilanteen mukaan. Vain harvat johtajat pystyvät soveltamaan kaikkia tyyliä johtamistyössään (Hyppänen 2007: 255; Goleman 2004). Tilannejohtamiseen ei ole olemassa tiukkoja ja pysyviä ohjeita. Käyttäytymistieteessä ei ole mitään sääntöjä. Tilannejohtamisen käyttämisellä esimies pystyy vähentämään sattumanvaraisuutta. Mallin punainen lanka on ajatus, että tilanelähestymistavoissa esimiehen on kyettävä diagnosoimaan tilanne ja valittava tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Esimiehen tulee omata kyky soveltaa tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä ja hänen toiminnaltaan edellytetään joustavuutta. (Hersey & Blanchard 1990: 173).

### **3.5.3 Kilpailevien arvojen viitekehys**

Quinn, Faerman, Thompson & McGarth esittelevät teoksessaan *Becoming a master manager A competency framework* (1995) kilpailevien arvojen viitekehysten. Tässä viitekehyksessä on neljä erilaista sektoria, joissa esitellään johtajan erilaisia rooleja. Johtaja toimii useissa erilaisissa rooleissa tilanteesta riippuen. Rooleja voi kehittää ja muuttaa, mutta kaikissa tilanteissa niiden täytyy olla uskottavia sekä johtajalle itselleen että muille. Johtaja tekee työtä persoonallaan ja heillä jokaisella on omat taustansa, omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Parhaimmillaan johtaja on sopusoinnussa itsensä kanssa ja tuntee omat taitonsa. (Ristikangas ym. 2008: 107–108). Johtajalla on Quinnin ym. mukaan kahdeksan erilaista roolia ja jokaisessa roolissa tarvitaan erilaisia avainkykyjä. Vesterinen (2006: 152) kutsuu Quinnin mallia yhdeksi tulevaisuuden johtamismalleista. Quinnin mallin eri ulottuvuuksilla kuvataan sitä, että ristiriitaiset arvot vaikuttavat erilaisten päämäärien tavoitteluun johtamistyössä. Seuraavalla sivulla oleva kuvio kuvaa kilpailevien arvojen viitekehysten.



**Kuvio 8:** Kilpailevien arvojen viitekehys (Quinn ym. 1995: 16)

Innovaattori ja välittäjä heijastavat avoimen systeemin mallin arvoja. Innovaattorin odotetaan käynnistävän muutoksia ja helpottavan uusien asioiden hyväksyntää organisaatiossa. Innovaattorit ovat usein henkilöitä, joilla on kyky visioida ja jotka ovat kiinnostuneet uuden oppimisesta. Välittäjä rakentaa ja säilyttää valta-asemansa. Hän neuvottelee yhteisymmärrystä ja sitoutumista ja hänen verbaalinen ilmaisunsa on tehokasta. Häntä on helppo lähestyä ja häneltä on helppo pyytää apua. Hän myös itse tarjoaa apuaan, mikä osaltaan luo tunnetta yhteisön tuesta. Enää tuottoisaa yhteistyötä ei voi saada aikaan käskävällä sävyllä tai omaa asemaansa korostaen. Johtaja kehittää ja esittelee vision. Johtaja suunnittelee ja organisoi. Johtaja on tehokas delegoimaan tehtäviä alaisilleen. Hän asettaa päämäärät ja tavoitteet. (Quinn ym. 1995).

Sisäisten prosessien –mallissa huomio keskittyy organisaation sisäisiin prosesseihin, työn tehokkuuteen ja tiedonkuluun. Sisäisen prosessin arvoja ilmentävät johdon

rooleista koordinaattori ja tietokeskus. Koordinaattorin tulee hallita työssä tarvittavat tekniset tiedot. Suunnitellessaan työn, koordinaattorin tulee osata käyttää annettuja resursseja mahdollisimman tehokkaasti. (Quinn ym. 1995).

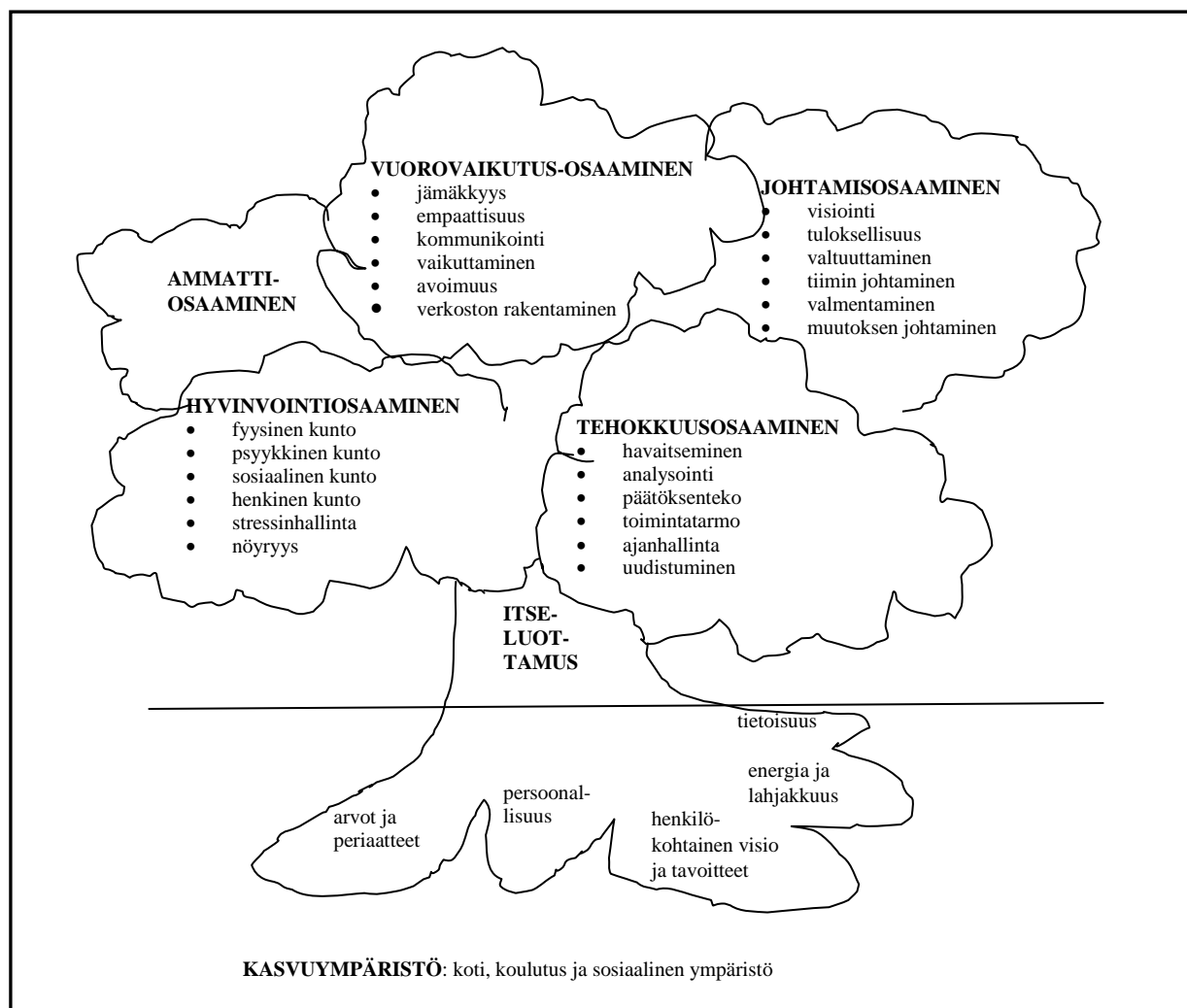
Quinnin ym. (1995) mukaan ihmissuhteet –mallissa keskiössä ovat yksilöt ja ryhmät. Tehokkuuden indikaattoreita ovat sitoutuminen ja moraalit. Tässä mallissa uskotaan, että mukanaolo ja osallistuminen päätöksentekoon tuottavat korkeaa sitoutumista. Organisaation ihmissuhteiden hoidossa korostuvat esteiden raivaajan ja tukijan roolit. Esteiden raivaajan vahvuuksia Quinnin ym. (1995) mukaan ovat kyky muodostaa tiimejä ja käyttää osallistavaa päätöksentekoa. Kaikkien jäsenten tulee saada osallistua yhteiseen päätöksen tekoon. Vain näin he voivat sitoutua työhönsä ja kantaa siitä vastuuta. Esimiehen tulee pystyä tasapainottamaan yksilön ja ryhmän tarpeet. Esteiden raivaajalla on kykyä hallita konfliktitilanteita

Ihmisten välinen viestintä on Quinnin ym. (1995) mukaan luultavasti yksi tärkeimmistä ja vähiten ymmärretyistä taidoista, joita esimiehellä tulee olla, jotta hän menestyy tukijan roolissa. Kommunikointi voi olla kirjoitettua, kerrottua tai sanatonta. Tehokkaalla kommunikoinnilla monia esteitä, kuten epäselvä ilmaisu, asioiden salaaminen, asema yrityksessä, vihamielisyys ja erilaiset kommunikointityylit Tukija ymmärtää hyvin itseään ja muita. Hänen tuntee työntekijöiden kyvyt ja saa ne koko organisaation hyödyksi. Hänellä on kyky kehittää alaisiaan.

Quinnin ym. (1995) malli kuvaa johtamiskäyttäytymistä roolien kautta. Johtaja toimii työyhteisössä kulloiseenkin tehtävään ja tilanteeseen sopivassa roolissa.

#### **3.5.4 Osaamispuu**

Suomessa esimiesosaamista on tutkinut mm. Pentti Sydänmaanlakka (2004), joka on päättänyt kuvaamaan laajaa aihekokonaisuutta johtajuuden osaamispuun avulla (ks. kuvio 8). Puun kasvualustana toimii yksittäisen esimiehen kasvuympäristö. Hänen mukaansa johtajuuden osaamisalueet ovat: ammattiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamiosaaminen, hyvinvointiosaaminen ja tehokkuusosaaminen.



**Kuvio 9:** Osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004: 149).

Ammatillisella osaamisella Sydänmaanlakka (2004: 152–153) tarkoittaa sitä, että henkilö toimii tehtävässä, jossa hän suoriutuu hyvin ja pystyy hyvin toteuttamaan itseään. Hän on motivoitunut tehtävään ja hänellä on selkeät tavoitteet ja riittävästi osaamista. Sydänmaanlakan mukaan johtajan ei aina tarvitse olla organisaation toimialan ammattilainen. Joskus voi olla jopa etu, että osaamista ei ole. Tällöin johtaja ei pysty sotkeutumaan liikaa yksityiskohtiin vaan hän keskittyy isompiin kokonaisuuksiin. (vrt. Kotter 1990).

Vuorovaikutusosaamisen Sydänmaanlakka (2004: 153–154) näkee yhtenä johtajan tärkeimmistä osaamisista. Johtajan on oltava empaattinen ja jämäkkä sekä pystyttävä

kommunikoidaan tehokkaasti. Olennaisia ovat myös vaikuttaminen ja avoimuus. Perinteisestikin näitä osaamisia on johtajalta odotettu, mutta uutta vuorovaikutusosaamista tarvitaan verkostoiden rakentamisessa. Verkostojen rakentamisesta on tullut yhä tärkeämpää. Esimiehen tulee Nummelinin (2007: 35) mukaan yhdistää viestinnässään yritysmaailman vaatimukset ja henkilöstön taholta tulevat sosiaaliset odotukset. Johtajuuteen kuuluva vuorovaikutus konkretisoituu Ristikankaan ym. (2008: 119) mukaan visioiden ja tavoitteiden asettamisena yksiköille ja tiimeille, tavoitteiden seuraamisena sekä palavereiden pitämisenä ja kehitys- ja motivointikeskustelujen toteuttamisena. Johtamiseen kuuluu monitasoista ja –suuntaista viestintää, palautteen vastaanottamista ja antamista. Johtaja joutuu myös selvittämään henkilöihin liittyviä ongelmatilanteina ja hän joutuu toimimaan myös hankalien tunteiden vastaanottajana. Mankan ym. (2004) mukaan täytyy tehdä työtä, jotta työyhteisössä syntyisi avoin vuorovaikutuskulttuuri. Esimiesten on luotava puitteet, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun perustehtävästä, työstä ja keskinäisistä suhteista. Jokainen työntekijä on kohdattava yksilönä.

Nummelin (2007: 36) näkee viestinnän osana esimiehen roolia. Mitä monipuolisemmin hän pystyy viestinnän työkaluja käyttämään, sitä joustavammin hän pystyy sopeuttamaan viestinnän ja toiminnan tilanteeseen sopivaksi ja muuttamaan toimintatapaansa tarvittaessa. Joihinkin tilanteisiin sopii ripaus huumoria ja välillä tarvitaan jämää ja asiallista otetta. Nummelin näkee myös epäviralliset keskustelut tärkeinä esimiestyössä, koska niissä pystyy aistimaan työyhteisön tunnelmapiirin.

Johtamisosaaminen on johtajuuden ydintä ja tämä sisältää kuusi osaamista: visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen. Valtuuttamisella tarkoitetaan kykyä jakaa valtaa ja vastuuta sekä kykyä rakentaa luottamusta ja innostusta. (Sydänmaanlakka 2004: 155–156).

Tehokkuusosaamisen tarkoitus on varmistaa toiminnan tehokkuus. Johtajan on uudistuttava jatkuvasti ja pidettävä hyvää huolta omasta oppimistaidostaan. Hänen on pystyttävä tunnustamaan oma keskeneräisyytensä ja myönnettävä omat vaikeutensa pysyä mukana muutoksessa. Tämän jälkeen hänen on panostettava omaan kehittämiseen – oltava mallioppija – silloin myös muut tekevät saman. Tehokkuusosaaminen koostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistumisesta. (Sydänmaanlakka 2004: 156–158).

Hyvinvointiosaamisen Sydänmaanlakka (2004: 158–160) näkee kokonaiskuntoisuutena. Hän liittää siihen fyysisen- ja psyykkisen kunnan sekä sosiaalisen- ja henkisen kunnan. Näiden lisäksi tähän liittyy stressinhallinta ja nöyryys. Nöyryys on tärkeä oman henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. On hyvä tunnustaa oma keskeneräisyytensä ja elää sovussa omien vaatimusten kanssa. Sydänmaanlakka näkee nöyryyden, ei nöyristelyä, yhtenä tulevaisuuden johtajien korostuvana osaamisena. Sydänmaanlakan mukaan esimiehen tulee huolehtia omasta jaksamisestaan. Myös Nummelin (2007: 103) näkee esimiehen omasta jaksamisesta huolehtimisen tärkeänä. Esimiehen jaksamisella on henkilöstönkin kannalta suuri merkitys. Esimieheltä odotetaan kasvavia tulostavoitteita, hyviä vuorovaikutustaitoja, keskustelukykyä rohkaista ja edistää ammatillista kehittymistä. Esimieheen ja esimiestyöhön kohdistuu paljon odotuksia. Kun esimies jaksaa hyvin, hän pystyy vastaamaan henkilöstön kasvaviin odotuksiin ja kykenee antamaan heille heidän tarvitsemansa tuen. Esimiehen tulee pitää huolta omasta terveydestään ja voimavaroistaan. Elämään pitää mahtua muutakin kuin työ. Esimiesten jaksamista pidetään usein itsestään selvänä ja jaksamattomuutta pidetään jopa häpeällisenä asiana.

Esimiehen tulee pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja Antilan (2006) mukaan organisaatioissa johdolla ja esimiehillä on muita paremmat mahdollisuudet vaikuttaa myös mm. työpaikan ilmapiiriin, työnjakoon, oikeudenmukaisuuden vaalimiseen sekä henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksiin. (ks. myös Nummelin 2007: 91)

Itseluottamus on puuta kannatteleva runko ja se kuvaa kykyä arvostaa itseään riittävästi ja sitä, miten positiivisena henkilö näkee tämänhetkisen tapansa ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Itseluottamuksella on erittäin keskeinen rooli johtajuudessa. Jotta johtaja pystyy tehokkaasti kehittämään osaamistaan, tarvitsee hän riittävän itseluottamuksen. Täytyy olla rohkeutta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja kokeilla jotain uutta. Mitä parempi johtajan itseluottamus on, sitä paremmat ovat todennäköisesti myös muut osaamiset. Itseluottamus kantaa ja mahdollistaa muuta osaamista. (Sydänmaanlakka 2004: 160–161).

Sydänmaanlakka (2004: 165–166) ei usko, että tietynlainen persoonallisuustyyppi tekee hyvän johtajan. Haastattelututkimuksissaan hän on todennut, että useimmat hänen haastattelemistaan johtajista kuvaavat itsensä enemmän introverteiksi kuin ekstroverteiksi. Luonteenpiirteet, jotka Sydänmaanlakan mukaan useimmiten

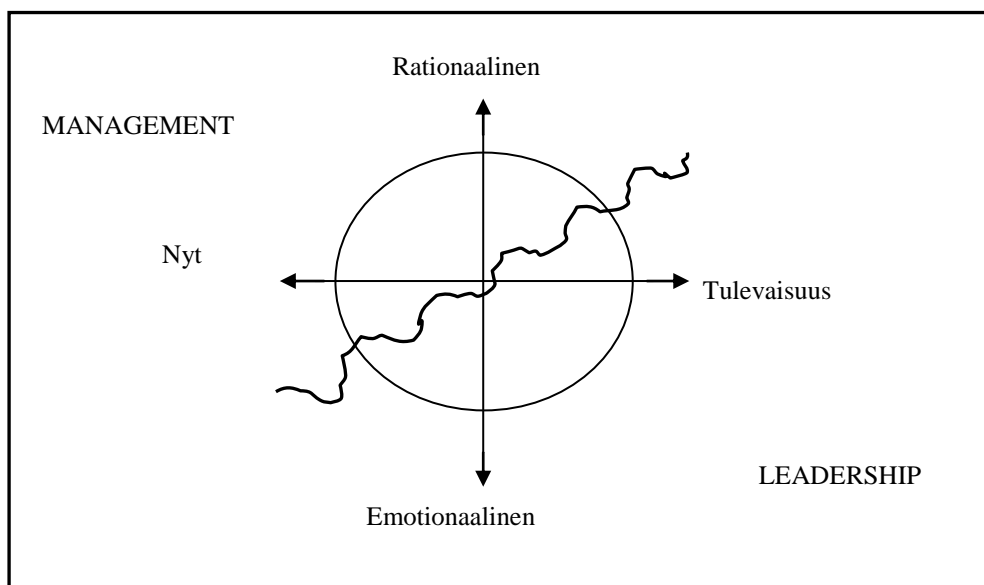
kytketään hyvään johtajuuteen, ovat päättäväinen, sosiaalinen, luonteva, innostava ja nöyrä. Johtajalle on hyötyä, jos hänellä on tiettyjä piirteitä. Kukaan ei hänen mukaansa synny johtajaksi, mutta johtajana toimiminen edellyttää tietynlaisia ominaisuuksia.

### 3.5.5 Johtamisavaruus

Aaltosen, Heiskasen & Innasen (2003: 185) mukaan johtamisessa on entistä enemmän alettu kiinnittämään huomiota johtajan kykyyn hahmottaa kaikkein tärkeimpiä asioita. Heidän mukaansa tänä päivänä kaivataan johtamista, jossa sanat ja teot ovat yhtä ja jossa otetaan huomioon sekä organisaation että yksilöiden ja yhteiskunnan tarpeet. Organisaatioissa on strategiat, julkilausutut visiot ja arvot. Nämä pitää saada toimimaan käytännössä ja tällöin heidän mukaansa on kysymys johtamisesta ja johtajan arvoilystä.

Aaltonen ym. (2003) kuvaavat johtamista arvojen kautta. He näkevät kuitenkin, että johtajalla on erilaisia tehtäviä ja hän sopeuttaa käyttäytymistään tehtävien vaatimusten mukaan. Johtajan toimintaa ohjaavat sekä henkilökohtaiset että organisaation arvot. Huomiotta tässä mallissa eivät jää myöskään yhteiskunnalliset ja globaalit arvot. (ks. myös esim. Dennis 2003).

Aaltonen ym. (2003: 187–188) kuvaavat johtamisen toimintakenttää johtamisavaruuden avulla (ks. kuvio 10). Johtamisavaruuden eri osia voidaan tarkastella arvokenttänä.



**Kuvio 10:** Johtamisavaruus (Aaltonen ym. 2003: 188)

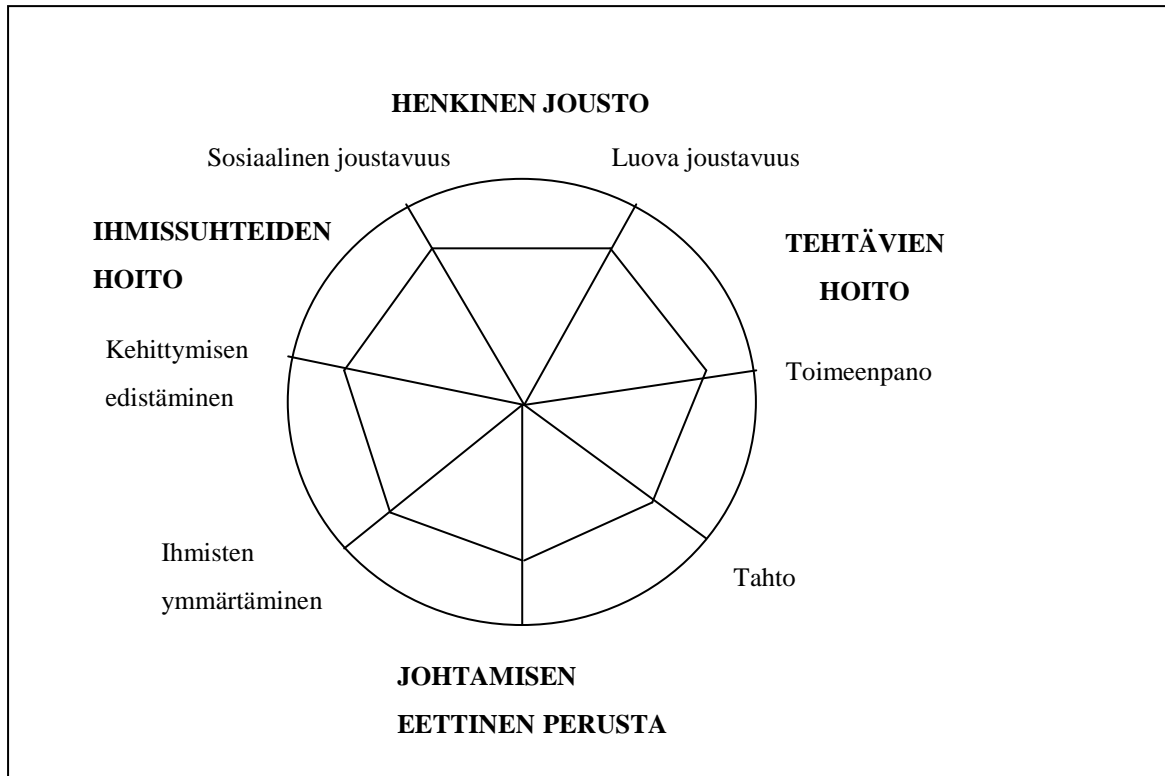


Aaltosen ym. (2003) jaottelemassa nelikentässä ylhäällä vasemmalla on tehokkuusarvojen kenttä kun taas ylhäällä oikealla puhutaan yhteiskunnallisista ja globaaleista arvoista. Idealismin kenttä sijoittuu alas oikealle. Tänne kuuluvat universaalit arvot. Alhaalla vasemmalla on yksilöiden nykyhetkeen sijoittuva kenttä. Nyt ulottuvuuden puoli kertoo siitä, että johtamisessa on aina nykyhetkeen kuuluvat tehtävänsä ja johtajan pitää pystyä hahmottamaan, mitä juuri nyt tarvitaan. Tulevaisuus-ulottuvuus kertoo pitkästä aikavälistä. Johtajan on kyettävä katsomaan tulevaisuuteen ja pystyttävä näkemään päätösten ja tekojen seuraukset ja hahmottamaan, miten eri asiat liittyvät toisiinsa. Rationaalinen -ulottuvuus kertoo siitä, että johtajan on pystyttävä järkevän ja analyyttiseen ajatteluun, joka kunnioittaa taloutta. Emotionaalisella ulottuvuudella kuvataan johtajan suhdetta ihmisiin. Johtamiseen kuuluukin kyky ja halu liikkua johtamisavaruuden eri ulottuvuuksilla ja erityisesti niiden välimaastossa. (Aaltonen ym. 2003: 187–191).

Ristikangas ym. (2008: 104) mukaan johtamisavaruus-malli muistuttaa siitä, että johtajana voi onnistua hyvin eri tavoilla. Johtajissa on erityyppisiä ihmisiä, eikä heidän mukaansa ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa. Edelleen heidän mukaansa on kysymys lähinnä siitä, että johtaja osaa käyttää omia vahvuuksiaan johtamisessa. Toisen johtajuus painottuu enemmän asioiden johtamiseen ja toinen käyttää enemmän ihmissuhdetaitojaan johtamistyössään.

### **3.5.6 Johtamisen timanttimalli**

Yksi mittavimmista johtamiskäyttäytymiseen liittyvistä suomalaisista tutkimuksista on Johtamistaidon Opiston vuosina 1984–2002 tekemä tutkimus (Pirnes 2003). Aluksi johtamista selitettiin neljän keskeisen ulottuvuuden kautta, mutta vuonna 2002 tätä tarkastelukehystä vielä analysoitiin ja tällöin johtamisen tarkastelukehys tarkentui 7-ulottuvuuden malliksi eli 7-särmäiseksi johtajuuden timantiksi. Tarkastelumallin ulottuvuudet ovat: johtamisen eettinen perusta, tahto, toimeenpano, ihmisten ymmärtäminen, alaisten kehittymisen ja kasvun edistäminen, sosiaalinen joustavuus ja luova joustavuus (ks. kuvio 11). Johtamisen ulottuvuuksien arvioinnin ja kehittämisen apuvälineeksi Pirnes (2003) on kehittänyt johtamisen timanttimallin. Sitä on käytetty suomalaisten johtajien vahvuuksien arvioinnissa. Edellä mainitut johtamisen osa-alueet on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa.



**Kuvio 11:** Johtamiskäyttäytymisen tarkastelukehys (Pirnes 2003: 151).

### 1. Johtamisen eettinen perusta

Hyvä ja tuloksellinen sekä menestyksellinen esimiestyö perustuu johtamisen etiikalle. Tämän ulottuvuuden ominaisuudet ovat sellaisia arvopohjaisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä lähes kaikilla elämänalueilla, mutta korostuvat erityisesti esimiestyössä. Esimiehen odotetaan olevan luotettavan ja kohteleavan ihmisiä oikeudenmukaisesti. Esimies toimii omalla esimerkillään ja saa aikaan luottamukselliset suhteet työyhteisössä. Esimies myös arvostaa alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan. Johtajaa, joka on hyvä johtamisen etiikan alueella, kutsuu Pirnes esimerkkijohtajaksi. (Pirnes 2003: 17, 87).

Tahto ja toimeenpano sisältyvät tehtävien hoitoon, joka on tavoitteiden suuntaista toimintaa. Tehtävien hoidon ulottuvuudella hyvin toimiva esimies saa työyhteisön toimimaan tuloksellisesti. (Pirnes 2003: 18).

## 2. *Tahto*

Tahto-ulottuvuuteen sisältyy sellaisia esimiehen ominaisuuksia kuin tahdonvoima ja rohkeus. Esimies toimii myös päättäväisesti. Tarvittaessa esimies on luja ja päämäärätietoinen, jotta työyhteisössä asiat saadaan sujumaan. Esimies puuttuu rohkeasti vallitseviin epäkohtiin ja korjaa ne. Esimiehellä on uskallusta toimia hyviksi toteamiensa asioiden puolesta. Esimies pyrkii myös päättäväisesti tavoitteisiin. Esimies uskaltaa ottaa henkilökohtaisia riskejä ja sietää hyvin epävarmuutta. Esimies ottaa riittävästi vastuuta ja saa asiat etenemään nopeasti yllättävissäkin tilanteissa. Toimiakseen tuloksellisesti tällä ulottuvuudella, esimiehen tulee olla riittävän energinen. Tahdon alueella hyvää johtajaa Pirnes kutsuu tahtujohtajaksi. (Pirnes 2003: 18, 87).

## 3. *Toimeenpano*

Tehtävien hoitoon kuuluva toinen ulottuvuus – toimeenpano – sisältää sen, että esimies varmistaa riittävän ajan erilaisille toimenpiteille ja esimies suunnittelee tehtäviä ja toimenpiteitä etukäteen. Sovittujen muutosten käynnistäjänä esimies toimii ripeästi ja varmistaa, että tehdyt päätökset toteutetaan. Päätökset esimies tekee oikeaan aikaan. Esimiehellä on kykyä järjestää asioiden kulku joustavaksi ja järkeväksi. Kun esimies antaa henkilöstölle tehtäviä, ovat tehtävienannot selkeitä ja ymmärrettäviä. Esimiehen asiantuntemus edistää tavoitteiden saavuttamista ja hän saa aikaan tuloksia ilman kiireen tuntua. Esimiehen toimeenpanokyky on hyvä. Pirneksen mukaan toimeenpanoalueella hyvä johtaja on toimeenpanijajohtaja. (Pirnes 2003: 18, 87).

Ihmisten ymmärtäminen ja alaisten kehittymisen ja kasvun edistäminen ovat osa suurempaa kokonaisuutta, joka on ihmissuhteiden hoito. Tänne kuuluvat vuorovaikutus, yhteistoiminta ja ihmisten tarpeiden huomioonottaminen. Ihmissuhteiden hoidon avulla pyritään varmistamaan ihmisten sitoutuminen toimintaan. (Pirnes 2003: 18).

## 4. *Ihmisten ymmärtäminen*

Ihmisiä ymmärtävä esimies hyväksyy erilaisuuden työyhteisössä ja ottaa johtamisessaan huomioon ihmisten erilaisuuden. Esimies ymmärtää ihmissuhdeongelmien taustalla olevat syyt ja auttaa löytämään sopivan ratkaisun ihmissuhdeongelmissa. Vuorovaikutustilanteessa esimies ymmärtää puhujan sanoman ja tunteet. Esimies ymmärtää ihmisiä riittävän hyvin ja esimies pystyy tukemaan alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissaan ja kuuntelee heidän

huoliaan. Esimies tunnistaa helposti yhteistoiminnan tiellä olevat esteet. Alaisten on helppo lähestyä esimiestä myös vaikeiden asioiden ollessa kyseessä. Tällä osa-alueella hyvää johtajaa Pirnes kutsuu ymmärtäjäjohtajaksi. (Pirnes 2003: 19, 88).

#### *5. Alaisten kehittymisen ja kasvun edistäminen*

Hyvä esimies edistää alaiensa kehittymistä ja valmentaa ja kouluttaa näitä. Esimies jakaa aktiivisesti tietoa alaisilleen ja yhteistyökumppaneilleen. Esimies toimii innostajana alaisilleen ja yhteistyökumppaneilleen sekä edistää alaiensa itsenäisyyttä ja omatoimisuutta. Esimies antaa kannustavaa palautetta, kun siihen on aihetta. Esimies ottaa alaisensa mukaan muutosten suunnitteluun ja edistää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Hän huolehtii alaisistaan riittävän hyvin ja edistää alaiensa työn mielekkyyttä. Alaistensa kehittämistä huolehtimisen alueella hyvää johtajaa Pirnes kutsuu kehittäjäjohtajaksi. (Pirnes 2003: 19, 88).

Henkinen jousto muodostuu kahdesta osa-alueesta: sosiaalinen joustavuus ja luova joustavuus. Henkinen jousto tarkoittaa esimiehen kykyä muuttaa ja muuttua. Se tarkoittaa kykyä nähdä kokonaisuuksia ja toimia joustavasti yhteistyössä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Pirnes 2003: 19).

#### *6. Sosiaalinen joustavuus*

Kun esimies huomaa olevansa väärässä, hän muuttaa joustavasti toimintatapaansa. Hän suhtautuu saamaansa palautteeseen rakentavasti. Esimies kuuntelee myös omistaan poikkeavia ajatuksia tehtävien hoidosta ja suhtautuu toisten esittämiin ehdotuksiin ja mielipiteisiin ennakkoluulottomasti. Esimies on joustava ja yhteistyökykyinen ja hän pyrkii päätöksenteossa yhteisymmärrykseen. Sosiaalisesti joustava esimies pystyy muuttamaan käsityksiään ihmisistä näiden kehittyessä. Kun esimies antaa palautetta, perustuu palaute aina tosiasioihin ja oikeisiin havaintoihin. Sosiaalisesti joustava johtaja on Pirneksen mukaan yhteistyöjohtaja. (Pirnes 2003: 19–20, 89).

#### *7. Luova joustavuus*

Luovasti joustava esimies näkee asiat laajasti ja niiden väliset riippuvuussuhteet. Esimiehellä on kyky etsiä tuttuihin asioiden uusia, luovia näkökulmia. Esimiehellä on kyky ennakoida tulevia asioita ja hänellä on taito ratkaista erilaisia ongelmatilanteita. Esimies pystyy soveltamaan oppimiaan asioita nopeasti käytäntöön ja hän kehittää aktiivisesti toimintojaan. Luovan joustavuuden osa-

alueella hyvin toimiva johtajan Pirnes on nimennyt uudistajajohtajaksi. (Pirnes 2003: 20, 89).

Johtamiskäyttäytymistä säätelevät myös hyvin monet persoonakohtaiset tekijät. Tarpeet, motiivit ja motivaatio ovat tärkeimpiä käyttäytymistä aikaansaavista tekijöistä. Ne muodostavat käyttäytymisen energiavaraston. Esimiehen käyttäytymistä säätelee hänen arvomaailmansa. Jotta esimies onnistuisi hyvin tehtävässään, tulee hänen tuntea työyhteisössään vallitsevat arvot ja erityisesti niissä tapahtuvat muutokset eikä hänen oma arvomaailmansa saisi poiketa kovinkaan paljoa muiden työyhteisön jäsenten arvoista. Johtamistyössään johtaja pyrkii johdonmukaisesti toteuttamaan omia arvojaan. (Pirnes 2003: 61, 65, 67; vrt. Aaltonen ym. 2003).

Pirneksen (2003: 11–12) mukaan johtaminen on tulosten aikaansaamista ihmisten avulla ja yhdessä heidän kanssaan. Johtamisympäristöt ovat erilaisia ja johtajat yksilöinä ja persoonallisuuksina ovat erilaisia. Tällä perusteella voidaan nähdä kaksi erilaista näkemystä johtamisen tuloksellisuudesta. Ensimmäinen näkemys on se, että johtajan tuloksellisuuteen johtajana vaikuttaa se, kuinka hyvin käyttäytyminen ja toimintaympäristön vaatimukset ovat sopusoinnussa. Toinen näkemys on, että johtajan tuloksellisuuteen johtajana vaikuttavat mm. hänen käyttäytymisensä, persoonallisuutensa, tavoitteensa ja kykynsä oppia kokemuksista. Pirneksen luomassa ajattelumallissa nämä kaksi näkemystä integroituvat ja johtamisen tuloksellisuuteen vaikuttavat johtajan persoona sekä hänen käyttäytymisensä ja toimintaympäristön vaatimusten yhteensopivuus.

### **3.6 Tämän tutkimuksen tarkastelumalli**

Johtamisaamasta on luokiteltu useilla eri tavoilla. Johtamista on lähestytty roolien sekä tehtävien ja taitojen kautta. Edellä esitetyt mallit sisältävät pääsääntöisesti samansisältöisiä taitoja. Taidot liittyvät asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Kaikissa malleissa ovat vuorovaikutustaidot keskeisessä asemassa. Malleissa on luokiteltu myös joitakin persoonallisia ominaisuuksia. Johtamistaito näyttäisi koostuvan henkilökohtaisista piirteistä ja hankitusta osaamisesta ja näiden yhteensovittamista tilanteeseen sopivaksi.

Vaikka yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa ei ainakaan vielä ole löydetty, on erilaisista malleista Ristikankaan ym. (2008: 106) mukaan kuitenkin hyötyä, koska niiden avulla

johtaja saa käsitteitä ja ajatteluun virikkeitä, kun hän pyrkii tunnistamaan itselleen luontevinta tapaa toimia. Pirneksen (2003: 74) mukaan johtajan tuloksellisuus on seurausta hänen käyttäytymisestään eli taidoista toimia tehtävän ja tilanteiden edellyttämällä tavalla oikein.

Kurténin (2007: 189–190) mukaan kaikilla on kapasiteettia kehittyä johtajana, inspiroida ja energisoida itseään ja muita ihmisiä. Kaikista, joilla on karismaa, ei tule huippujohtajia, mutta kaikki voivat tulla paremmiksi. Ensin täytyy hyväksyä se, että kaikki muutos lähtee itsestä. Täytyy panostaa itsensä tuntemiseen ja itsensä johtamisen kehittämiseen ennen kuin voi menestyksekkäästi johtaa muita ihmisiä. Laaja vuonna 2007 tehty haastattelututkimus osoittaa, että ihmisellä ei tarvitse olla tiettyjä synnynnäisiä ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä kehittyäkseen paremmaksi johtajaksi. Kysymys on enemmän siitä, millaisessa tilanteessa oma johtajuus tule parhaiten oikeuksiinsa.

Täydellistä taitolähestymistapaa johtajuuteen tuskin voi olla. Edellä esitetyn mukaan näyttäisi siltä, että tehokkaaseen johtamiskäyttäytymiseen sisältyy myös persoonallisia tekijöitä. Lähes kaikissa edellä esitetyissä malleissa on lähdetty siitä, että johtajalla on olemassa jokin persoonallinen tekijä, joka on edesauttanut sitä, että henkilö on lähtenyt johtajan uralle. Kehittyäkseen tehokkaaksi ja taitavaksi johtajaksi hänellä tulee olla myös johtamistehtävässä tarvittavia taitoa. Taitoihin perustuvan mallin johtajuudesta ei tarvitse olla välttämättä ristiriidassa perinteisen luonteenpiirteisiin perustuvan mallin kanssa (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman 2000).

Johtamiskäyttäytyminen koostuu henkilökohtaisesta tyylistä ja opituista taidoista. Roosin (2005) mukaan erilaisia johtamisteorioita ja –käytäntöjä voidaan kouluttaa ja ottaa käyttöön, mutta esimies tekee työtään ja tasapainoilee eri rooliensa kanssa itse. Rakentamalla omaa rooliaan esimies voi kasvattaa minuuttaan, tulla itsensä hyväksymäksi ja samalla vaikuttaa vuorovaikutukseen ja kehittymiseen omassa työyhteisössään.

Tutkijat ovat viimeaikaisten tutkimusten valossa kuitenkin suurelta osin sitä mieltä, että on olemassa taitoja, joita voidaan esimiestyössä kehittää. Taitojen kehittymiseen vaikuttaa lähtökohtaisesti johtajan oma tietoisuus omista kyvyistään sekä halu kehittää itseään johtajana. Johtajana kehittyminen näyttäisi lähtevän henkilön omasta halusta kehittyä tehtävässään. Jotta kehitys voisi alkaa, tulee johtajalla olla hyvä itsetuntemus. Hänen tulee tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja tunnustaa ne. Hyvänä apuna

kehitystyössä voisivat olla erilaiset arviointimenetelmät, joiden avulla esimies saa palautetta omasta käyttäytymisestään johtajan tehtävässä. Kun johtaja tietää omat kykynsä, on hänellä mahdollisuus tietoisesti ja systemaattisesti kehittää johtamistaitojaan.

Pirneksen tutkimustulosten mukaan julkishallinnon esimiehet ovat edukseen ihmissuhdeongelmien ratkaisussa, empaattisuudessa sekä yhteisymmärryshakuisuudessa tehtäessä päätöksiä. Hyvä johtajuus perustuu luottamukselle, oikeudenmukaisuudelle, lähestyttävyydelle ja ihmisten huomioonottamiselle. Tuloksellisuus puolestaan rakentuu itseluottamukselle, energisyydelle, päättäväisyydelle ja tahdonvoimalle. (Pirnes 2003: 23, 44).

Pirneksen (2003) luomassa johtamisen timanttimallissa yhdistyvät henkilön persoonalliset tekijät sekä taidot. Johtamisen timanttimallista löytyvät myös sekä asioiden johtamiseen liittyvät taidot että ihmisten johtamiseen liittyvät taidot. Pirneksen (2003) kehittämä viitekehys on kehitetty kattavan suomalaisen tutkimusaineiston pohjalta. Koska tämän tutkimuksen esimerkkiorganisaatio on suomalainen julkisyhteisö, käytetään esimieskäyttäytymisen tarkastelukehiksenä Pirneksen luomaa johtajuuden timanttimallia.

## 4. TUTKIMUSFILOSOFIA

Tutkimuksen tutkimusongelmaan sisältyvät seuraavat kysymykset:

- Mitä on johtamistaito verohallinnossa?
  - Miten esimiehet käsittävät johtamistaidon?
  - Miten henkilöstö käsittää johtamistaidon?
  - Miten tarvittavat taidot saavutetaan?

Jotta saadaan selville johtamistaito ja taitojen kehittyminen verohallinnossa, tulee tutkimuksessa selvittää alaongelmia, joihin haetaan vastauksia kysymyksillä

- Millaisia tehtäviä linjajohtajalla on?
- Millaisia taitoja tehtävään tarvitaan?

Ymmärryksen lisäämiseksi tutkimuksessa selvitetään myös:

- Mikä on asiantuntijaorganisaatio?
- Millaista on johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa?
- Millaisia ovat esimiesten urapolut asiantuntijaorganisaatiossa?

Keskeinen haaste tieteessä on syventää kykyämme ymmärtää erilaisia ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä (Aaltola 2007: 20). Tieteenfilosofiassa on tärkeällä sijalla metodologia. Metodologia pyrkii käsittelemään tieteelliseen tietoon ja sen hankkimiseen liittyviä normatiivisia kysymyksiä logiikan ja filosofisen tietoteorian avulla. Normatiivisessa kysymyksenasettelussa mietitään, kuinka asioiden pitäisi olla tai minkälainen toiminta on järkevää. Metodologisessa pohdinnassa pohditaan sitä, millaiset uskomuksien ja teorioiden muodostamisprosessit ovat rationaalisia tieteessä. (Kiikeri & Ylikoski 2004: 12).

Paradigma on perususkomusten joukko, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Uskomusten totuudellisuutta ei voida osoittaa, mutta ne ovat yleensä hyvin perusteltuja. Paradigmat perustuvat ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin. (Metsämuuronen 2006: 208).



#### 4.1 Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus ei koskaan ala tyhjästä. Tutkimus perustuu lukuisiin oletuksiin, joista ei aina edes kaikilta osin olla tietoisia. Karkeasti ottaen taustasitoumukset jakaantuvat kahteen tyyppiin: ontologisiin ja epistemologisiin eli tieto-opillisiin sitoumuksiin. (Hirsjärvi, Remes, Liikanen & Sajavaara 1993: 16). Tutkijan arvolähtökohdat muovaavat sitä, mitä ja miten tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997: 161). Tieteenfilosofiset taustaoletukset ohjaavat sekä tutkimuksen tekemistä että tutkimusraportin kirjoittamista. Kyky tunnistaa nämä taustaoletukset ja niiden vaikutus yksittäiseen tutkimukseen auttavat tutkimuksen lukijaa ja soveltajaa ymmärtämään tutkimustuloksia ja arvioimaan niiden sovellettavuutta. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006: 131–132).

Tieteellinen tutkimus on tutkijan ja tutkimuskohteen välistä vuorovaikutusta. Päämääränä on saada tutkimuskohteesta uutta tietoa. Tiede on subjektiivista siinä määrin kun tuloksiin vaikuttavat tutkijan henkilökohtaiset mieltymykset, uskomukset toiveet ja ennako-oletukset. (Niiniluoto 1984: 24). Tutkijan oma subjektiivisuus sekä aikaisemmat tiedot ja odotukset vaikuttavat tutkimukseen, vaikka tutkija ei itse niin haluaisikaan käyvän. Omat lähtökohdat on paras tiedostaa ja tunnustaa, että ne vaikuttavat aineiston hankintaan sekä päätöksentekoon. Hallittu subjektiivisuus on yksi tutkimuksen luotettavuuden tae. (Syrjälä ym. 1994: 122). Tässä tutkimuksessa tutkijan käsityksiin vaikuttavat omat kokemukset työskentelystä verohallinnossa sekä viimeaikainen kokemus johtamistyöstä oman työskentelyn kautta.

Ollakseen tieteellistä tutkimuksen tulee Niiniluodon (1984: 25) mukaan olla objektiivista ainakin kahdessa mielessä: ensinnä tutkimuskohteena olevan todellisuuden olemassaolon ja ominaisuuksien on oltava riippumattomia tutkijan mielipiteistä ja toiveista ja toiseksi tutkimuskohteen on annettava vaikuttaa tutkimustuloksen muotoutumiseen. Tiedon hankintamenetelmät ovat tunnettuja, joten uusi tieto on lähestulkoon aina vertailukelpoista vanhan tiedon kanssa. Yleensä tiedon hankinnassa vältetään subjektiivisia kannanottoja ja tieto hankitaan objektiivisesti ja puolueettomasti. Tieteellinen tiedonhankinta ei koskaan voi olla hankittu ilman arvoja, vaan tuloksiin vaikuttavat paljon tutkijan omaksumat käsitykset luotettavasta tiedosta ja todellisuudesta. Täydellisen objektiivisuuden vaatimus on lähinnä tieteen tavoite ja ihanne, jota kohden pyritään. (Metsämuuronen 2006: 25).

Konstruktivistisessa tutkimusfilosofiassa tutkijalla on ajatus, että todellisuus on suhteellista. Tutkija saa tietoa tästä todellisuudesta siten, että tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa interaktiivisesti yhteydessä. Löydökset ovat se, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. Konstruktivismin mukaan tutkija rakentaa tietämyksensä mielessään siten, että hän valikoi ja tulkitsee uutta informaatiota sekä jäsentää ja yhdistelee sitä käyttäen tässä hyväkseen aikaisempia tietojaan. Konstruktivistin metodologia perustuu tulkintaan eli hermeneutiikkaan. Konstruktivistista filosofian suuntausta voisi Metsämuurosen (2006) mukaan kutsua eksentiaalis-fenomenologis-hermenettiseksi filosofiaksi. Tarkoituksena on etsiä ja luoda tulkintoja todellisuudesta. (Metsämuuronen 2006: 210; Hetemäki 1999: 112). Jokainen muovaa oman todellisuutensa omien käsitystensä ja asenteidensa kautta. Tieto on subjektiivista ja rakentuu yksilön ainutkertaisista kokemuksista jokaiselle yksilölle erilaiseksi. Näin ollen tieteellinen taustaoletus tässä tutkimuksessa on konstruktivistinen.

#### **4.2 Ontologia ja epistemologia**

Ontologiassa on kysymys siitä, millaisia asioita voidaan tutkia. Vain olemassa olevasta voidaan saada tietoa ja muut asiat jäävät käsittelyn ulkopuolelle. Epistemologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, millainen on tutkijan ja tutkittavan välinen suhde ja mitä ylipäänsä voidaan tietää. Jos olemme tehneet ontologisen sitoumuksen siitä, millaista todellisuus on, joudumme samalla tyytymään siihen, että mikä tahansa suhde ja yhteys asioiden välillä ei ole mahdollinen. (Metsämuuronen 2006: 208–209).

#### ***Ontologia***

Tiettävästi Göckel oli ensimmäinen filosofi, joka käytti yleisestä metafysiikasta nimitystä ontologia. Tämän nimityksen vakiinnutti myöhemmin lähinnä 1700-luvun alussa vaikuttanut Christian Wolff. Ontologia on Wolffin mukaan oppi, joka sisältää kaikki inhimillisen ymmärryksen periaatteet. (Juti 2001: 21). Hirsjärvi ym. (1993: 16) mukaan ontologisissa sitoumuksissa on kyse siitä, millaiseksi tutkimuskohde perusolemukseltaan käsitetään. Kysymys yleiskäsitteiden olemassaolosta kuuluu tähän filosofian osaan. Ontologia on filosofian osa-alue, joka tutkii todellisuuden luonnetta. Ontologia tutkii esimerkiksi sitä, onko todellisuus perimmiltään ainetta vai henkeä. Ontologiassa etsitään vastausta kysymykseen, mitä on olemassa. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006: 219; Hetemäki 1999: 153; Niiniluoto 1997: 125).

Ontologia voidaan jakaa olio-ontologiaan ja tapahtumaontologiaan. Olio-ontologia on ontologinen peruskäsitelmä, jonka mukaan maailma muodostuu olioista ja näiden ominaisuuksista ja suhteista. Esimerkiksi aristoteelinen filosofia edustaa olio-ontologiaa. Eräiden muiden filosofisten traditioiden piirissä sekä modernissa fysiikassa on edustettuna näkemys, jonka mukaan maailma ei ensisijaisesti muodostu olioista vaan yksittäisistä tapahtumista. (Niiniluoto 1997: 129–130). Puhuttaessa tutkijan ontologisista taustasitoumuksista, tarkoitetaan tutkijan käsityksiä ihmisen olemassaolosta (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994: 77). Jos tutkijalla on käsitys, että ihminen on tietoinen olento, joka tietoisesti rakentaa itselleen käsityksiä ilmiöistä ja osaa ilmaista käsityksensä, ryhtyy tutkija fenomenografisessa tutkimuksessa vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa suuntana hänen tietoisuutensa. (Ahonen ym. 1994: 122).

Tässä tutkimuksessa ontologinen käsitys on, että ihminen on tietoinen olento, joka omien kokemustensa ja havaintojensa kautta rakentaa itselleen todellisuutensa ja käsityksensä ilmiöistä ja osaa ilmaista käsityksensä muille. Maailma muodostuu olioista ja näiden ominaisuuksista ja suhteista. Tässä tutkimuksessa tutkitaan henkilöiden käsityksiä asioista ja nämä käsitykset ovat olemassa olevia aineettomia olioita.

### *Epistemologia*

Epistemologia on filosofian osa, joka tutkii tietoa koskevia yleisiä kysymyksiä. Epistemologia tutkii tiedon luonnetta, alkuperää, pätevyyttä, laajuutta, rajoja ja mahdollisuuksia. Epistemologiaa kutsutaan myös tieto-opiksi tai tietoteoriaksi. (Hetemäki 1999: 205; Kakkuri-Knuutila & Hienlahti 2006: 213). Epistemologisissa taustasitoumuksissa käsitykset koskevat tiedostamisen ja tiedon saannin ongelmia, esimerkiksi sitä, millä metodologisella otteella pystytään parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym. 1993: 16). Epistemologisilla taustasitoumuksilla tarkoitetaan tutkijan käsityksiä tiedon luonteesta, käsityksiä siitä, miten maailmaa koskevaa tietoa hankitaan ja perustellaan. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994: 77; Niiniluoto 1984: 87).

Tieto-opin tärkeän osan muodostavat havaitsemisen luonnetta koskevat teoriat (Niiniluoto 1997: 140). Niiniluoto jakaa tietoteoriat passiivisiin ja aktiivisiin tietoteorioihin. Passiivisissa tietoteorioissa tiedon subjekti nähdään passiiviseksi ulkoisten vaikutteiden vastaanottajaksi, kun taas erialisissa aktiivisissa tietoteorioissa korostetaan tiedon subjektin ja sen kohteen vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuutta.

Ihminen ei vain passiivisesti havainnoi ulkoista maailmaa, vaan hänen tietonsa perustuu aktiivisiin kokeisiin, joissa luonnon kulkuun puututaan tietoisesti. (Niiniluoto 1997: 143).

Tässä tutkimuksessa tieto-opillinen taustasitoumus on aktiivinen tietoteoria ja ihmisten käsitysten nähdään muodostuvan kokemusten kautta aktiivisesti havainnoiden ja kokeillen, vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa.

### **4.3 Tutkimuksen metodologia**

Metodologialla tarkoitetaan tutkimusaiheen yleistä lähestymistapaa. Metodi on puolestaan erityinen tutkimustekniikka. Kun ensin on päätetty millaisella metodologialla tietoa tutkimuskohteesta voidaan saada, voidaan valita metodologiaan sopiva metodi. Metodi on käytännöllinen silloin kun se yhdistää teorian, hypoteesit ja metodologian. (Metsämuuronen 2006: 207, 209).

Tämän empiirisen tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Metsämuurosen (2006: 207) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivista tutkimusta on Metsämuurosen mukaan edelleen vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain sen omaa. Laadulliselle tutkimukselle ei myöskään ole täysin omia metodeja. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämiseen, ei selittämiseen (Syrjälä, ym. 1994: 126). Laadulliseen tutkimukseen kuuluu ajatus, että todellisuus on moninaista ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 161).

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa käytetään ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Täydentävän tiedon hankinnassa apuna käytetään monesti myös lomakkeita ja testejä. Tutkimuksessa tutkijan pyrkimys on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana tutkimuksessa ei olekaan teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Hyviä metodeja ovat mm. erilaiset haastattelut, osallistuva havainnointi

ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kohdejoukko tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimus toteutetaan joustavasti. Tutkimussuunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tapauksia laadullisessa tutkimuksessa käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, ym. 1997: 165).

#### **4.4 Metodologia – Hermeneuttinen lähestymistapa**

Hermeneutiikka tarkoittaa lähinnä käytännön taitoa. Hermeneutiikassa on kysymys selittämisen ja tulkinnan taidosta. Se sisältää myös ymmärtämisen taidon ja perustuu sen varaan. Ymmärtämisen taitoa tarvitaan, kun jonkin asian merkitys ei ole yksiselitteinen ja aivan ilmeinen. (Gadamer 2004: 40). Yleisesti hermeneutiikalla tarkoitetaan teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Yleensä tutkimusaineisto kootaan haastattelemalla. Tällöin haastateltava kertoo sanoin kokemuksensa esim. johtamisesta ja tutkija pyrkii löytämään haastateltavan ilmaisusta oikean tulkinnan. Kokemukset johtamisesta välittyvät tutkijalle vain haastateltavan puheen, sekä ilmeiden ja eleiden kautta. Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Laine 2007: 21).

Hermeneuttinen tutkimusote nojaa idiografiseen tieteenihanteeseen. Tällöin tutkitaan ainutkertaisia tapahtumia ja kuvaillaan niitä. Tähän tutkimusotteeseen sopivat puolestaan kvalitatiiviset menetelmät, kielellinen merkitysanalyysi ja paikallisuus. Hermeneuttisissa tutkimuksissa etsitään tulkintoja ja tarkastellaan yksittäisiä tutkimuskohteita. Tutkimus on ainutkertainen eikä sitä voi toistaa ja saada samoja tuloksia. Tuloksia ei voida soveltaa tuleviin tapahtumiin. Tutkimuksella saadaan ymmärrystä jo tapahtuneista tapahtumista. (Niiniluoto 1997: 56–57; Hetemäki 1999: 79–80, 91–92). Hermeneuttisessa tarkastelussa sanotun ymmärtäminen on tärkeä asia. Jotta sanottua ja kirjoitettua voisi ymmärtää, edellytetään, että suullinen ilmaisu on ymmärrettävästi kuultavissa. (Gadamer 2004: 221).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on syventää ymmärrystä johtamistaidoista. Tämän vuoksi filosofinen lähestymistapa tässä tutkimuksessa on hermeneuttinen. Tulkinta kootusta aineistosta perustuu tutkijan omaan tulkintaan, jonka hän tekee omien elämäkokemuksen ja ajattelutapojen kautta. Tällä tutkimuksella ei haeta lopullista tulkintaa johtamistaidoista. Tätä tutkimusta ei voida toistaa samanlaisena, koska haastateltavien käsitykset tutkittavasta asiasta ovat saattaneet muuttua heidän omien uusien kokemusten ja tulkintojen vuoksi haastattelujankohdan jälkeen.

#### 4.5 Tutkimuksen metodi

Tutkimuksen metodologia nojaa hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan ja tutkimuksen kohteena ovat ihmisten käsitykset johtamistaidoista ja niiden tärkeydestä sekä kuinka niitä pystyy kehittämään vai pystyykö. Näistä syistä johtuen tämän tutkimuksen metodi on fenomenografinen.

Alun perin fenomenografia on kehitetty Göteborgin yliopistossa kasvatustieteen laitoksella. Fenomenografisessa tutkimuksessa maailmaa katsottiin opiskelijan näkökulmasta. Ensimmäisen kerran sanaa fenomenografia käytettiin vuonna 1981. Fenomenografia on empiirinen tutkimus siitä, miten erilaisilla tavoilla ihmiset kokevat, havainnoivat, tajuavat tai ymmärtävät erilaisia ilmiöitä ympärillään. (Scharma, Stewart & Prosser 2003; ks. myös Ashworth & Lucas 1998). Asworthin & Lucasin (1998) mukaan fenomenografinen tutkimus on levinnyt myös muihin tieteenaloihin taloustieteen ollessa vielä poikkeus.

Fenomenografia on enemmänkin tapa tunnistaa, muotoilla ja käsitellä tiettyjä tutkimusongelmia. Se on erikoistumishaara, joka on erityisesti suuntautunut oppimisympäristössä tapahtuvaa oppimista ja ymmärtämistä koskeviin kysymyksiin. Marton & Booth ovat todenneet, että fenomenografiaa voitaisiin nimittää fenomenologian lapseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 168). Fenomenografian nimi tulee sanoista ”ilmiö” ja ”kuvata”. Tällä metodilla tutkitaan sitä, miten ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa. Käsitykset samasta ilmiöstä vaihtelevat henkilöstä toiseen. Arkikokemuksesta tiedämme, kuinka vuorovaikutustilanteessa usein törmää siihen, etteivät henkilöt puhu samasta asiasta, koska heidän käsityksensä asiasta eroavat toisistaan. Käsitysten erilaisuus riippuu henkilöiden erilaisesta kokemustaustasta. Käsitykset ovat laadultaan erilaisia, koska niiden viitetausta vaihtelee yksilöstä toiseen. (Syrjälä, Ahonen, Syrjänen & Saari 1994: 116–117).

Fenomenografinen tutkimus etenee pääpiirteissään seuraavia vaiheita pitkin:

1. Tutkija kiinnittää huomionsa asiaan tai käsitteeseen, josta näyttää esiintyvän erilaisia käsityksiä.
2. Tutkija perehtyy asiaan tai käsitteeseen teoreettisesti ja jäsentää alustavasti siihen liittyvät näkökohdat.
3. Tutkija haastattelee henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiään asiasta.

4. Tutkija luokittelee käsitykset niiden merkitysten perusteella. Selittääkseen käsityksien erilaisuuden hän kokoaa ne vielä ylemmän tason merkitysluokiksi. (Syrjälä ym. 1994: 115).

Metsämuurosen (2006: 233) mukaan fenomenografista tutkimusta kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, koska tulosten yleistettävyys on kyseenalaista. Käsitykset ovat riippuvaisia kontekstista ja käsitykset myös muuttuvat. Kritiikkiä on esitetty myös siksi, että eri ihmisillä on aidosti erilaisia käsityksiä asioista.

### ***Haastateltavien valinta***

Metsämuurosen (2006: 53) mukaan kyselyyn vastaajat voidaan valita kahdella tavalla: satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Joissain tapauksissa voi olla tarkoituksenmukaista tutkia koko perusjoukko, jolloin puhutaan kokonaistutkimuksesta. Tämä tutkimus on tarkoituksenmukaista tehdä kokonaistutkimuksena esimiesten osalta. Henkilöstön osalta haastateltavat on valittu sattumanvaraisesti, mutta harkiten, jotta pystyttiin varmistamaan se, että organisaation jokainen hierarkiataso ja jokainen yksikkö tulee edustetuksi otokseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan usein otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään tapahtumaa ymmärtämään syvällisemmin ja saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 58–59).

Pääasiallinen tutkimusongelma on esimiesten ja henkilöstön käsitykset johtamistaidoista ja siinä, miten linjajohtaja saavuttaa työssään tarvitsemansa taidot. Tästä syystä tutkimusjoukko muodostuu kahdesta ryhmästä: esimiehistä ja henkilöstöstä. Esimiesten näkökulmaa edustamaan tutkimuksessa on valittu Länsi-Suomen veroviraston verotoimistojen linjajohtajat. Tutkijasta on tutkimuksen edetessä tullut yksi linjajohtajista, joten vaikka linjajohtajia on 8, on heistä haastateltu 7. Henkilöstön näkökulman selvittämiseksi on haastateltu 7 henkilöstön edustajaa. Henkilöstön edustajat on valittu niin, että on saatu otos organisaation jokaiselta hierarkiatasolta ja jokaisesta yksiköstä.

**Taulukko 3:** Haastateltavien valinta yksiköittäin

Ryhmä	Haastatteluja
Ryhmä 1: Johtoportaan haastattelu Haastatellaan kaikki linjajohtajat paitsi haastattelijaa itseään	<b>7 haastattelua</b>
Ryhmä 2: Muu henkilöstö 2.1 Ryhmäesimiehet (Yve ja E-P) 2.2 Asiantuntijat (Pover ja K-P) 2.3 Muut työntekijät (Yve, Pover ja E-P)	2 haastattelua 2 haastattelua 3 haastattelua <b>7 haastattelua yhteensä</b>

Yve= Länsi-Suomen yritysverotoimisto, E-P=Etelä-Pohjanmaan verotoimisto, K-P=Keski-Pohjanmaan verotoimisto, Pover=Pohjanmaan verotoimisto

### *Haastateltavien taustatiedot*

#### *Esimiehet*

Tähän tutkimukseen haastateltiin Länsi-Suomen veroviraston verotoimistojen seitsemää linjajohtajaa. Vastaajista kaksi oli miehiä ja viisi naista. Koulutukseltaan linjajohtajista kaksi oli kauppatieteiden maisteria, kolme vanhan tutkintosäännöksen mukaista ekonomia ja kaksi oikeustieteiden kandidaattia. Iältään linjajohtajat olivat 49–59 -vuotiaita. Esimiestehtävissä kokemusta heillä oli 5–28 vuotta. Alla olevassa taulukossa näkyy koottuna linjajohtajien taustatiedot.

**Taulukko 4:** Linjajohtajien taustatiedot

Vastaaja	1L	2L	3L	4L	5L	6L	7L
Ikä	52	49	53	55	55	56	59
Sukupuoli	nainen	mies	mies	nainen	nainen	nainen	nainen
Koulutus	kauppatieteiden maisteri (laskenta-toimi)	oikeustieteiden kandidaatti	oikeustieteiden kandidaatti	ekonomi (laskenta-toimi)	kauppatieteiden maisteri (talous-oikeus)	ekonomi	ekonomi (laskenta-toimi)
Verohallinnon palveluksessa (vuotta)	26	19	27	32	34	31	35
Esimiestehtävissä oloaika (vuotta)	25	19	22	19	28	5	27
Alaisten lukumäärä	n. 20	n. 30	n. 70	n. 60	n. 60	n. 30	n. 70



### *Henkilöstö*

Tähän tutkimukseen haastateltiin Länsi-Suomen veroviraston verotoimistojen seitsemää henkilöstön edustajaa. Vastaajista yksi oli mies ja kuusi naista. Henkilöstön edustajat oli valittu organisaation eri tasoilta ja eri yksiköistä. Mukana oli asiantuntijoita, ryhmäesimiehiä sekä ammattihenkilöstöä.

**Taulukko 5:** Henkilöstön taustatiedot

Vastaaja	1H	2H	3H	4H	5H	6H	7H
Ikä	52	50	51	35	35	46	55
Sukupuoli	nainen	nainen	nainen	nainen	mies	nainen	nainen
Koulutus	tradenomi	merko- nomi	yo-merko- nomi	kauppa- tieteiden maisteri (talous- oikeus)	kauppa- tieteiden- yo (laskenta- toimi)	kauppa- tieteiden- maisteri (laskenta- toimi)	merko- nomi
Tehtävä	tuloverotus (henkilö)	ryhmä- esimies	tuloverotus (maatalous)	asiantuntija	tuloverotus (yritys)	asiantuntija	ryhmä- esimies
Vero- hallinnon palveluk- sessa (vuotta)	9	27	27	10	8	23	30

### *Aineiston keruu*

Ensin tutkimusta varten kerättiin tausta-aineistoa kirjallisuudesta ja artikkeleista. Pian havaittiin, että johtamisesta on kirjoitettu hyvin paljon. Kirjallisuuden voi jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: akateeminen kirjallisuus ja erilaiset viihdyttävämmät kirjat, joiden taustalla ei juuri ole tieteellistä tutkimusta ja jotka on kirjoitettu yhden henkilön kokemusten ja havaintojen kautta. Saman ovat todenneet myös esim. Hogan & Kaiser (2004). Tämä teki teoreettisen aineiston keruun haasteelliseksi.

Fenomenografisen aineiston hankintamenetelmänä haastattelu on tavallisin. Myös tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelussa toteutuu fenomenografian tiedonkäsitykseen kuuluva intersubjektiivisuus. Haastattelijan tulee tiedostaa omat lähtökohtansa. Ensisijaisesti hän kuuntelee, mitä haastateltava sanoo. Haastateltavan on pystyttävä luottamaan tutkijaan ja vuorovaikutus on keskustelua, ei kuulustelua. (Syrjälä ym. 1994: 136–137). Keskustelunomainen

haastattelu saadaan teemahaastattelulla, jolloin Syrjälä ym. (1994: 138) mukaan tutkijalle jää haastattelussa vapaus sovittaa kysymysten muoto ja osittain sisältö haastateltavan ja keskustelun kulun mukaan.

Tutkimushaastattelulla tähdätään Hirsjärven & Hurmeen (1991: 26) mukaan systemaattiseen tiedon hankintaan. Haastattelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla (Hirsjärvi & Hurme 1991: 25). Syrjälän ym. (1994: 86) mukaan haastattelu ei ole aineistonkeruumenetelmänä helppo. Haastattelu vaatii tutkijalta sekä henkistä että tiedollista valmistautumista. Tutkimushaastattelun lajeja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 1991: 29).

**Taulukko 6:** Haastattelutyypin vertailu joidenkin keskeisten piirteiden suhteen (Hirsjärvi & Hurme 1991: 38)

	Lomakehaastattelu	Teemahaastattelu	Avoin haastattelu
Kysymysten muotoilu	Kiinteä	Suosituskysymyksiä	Vapaa
Kysymysalue	Tiukasti määritelty	Pääpiirteittäin määritelty	Vapaa
Koehenkilömäärä	Suuri	Melko pieni	Pieni
Kustannukset yksikköä kohden	Pienuhko	Suurehko	Suurehko
Työmäärä analyysivaiheessa	Melko pieni	Suuri	Suuri
Tutkijan paneutuminen	Voi olla pieni	Välttämättä suuri	Välttämättä suuri
Saatu tieto	Pintapuolinen	Syvä	Syvä

Haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelijalla joutuu yleensä ylläpitämään haastateltavan motivaatiota haastattelun yhteydessä. Haastattelijalla tuntee roolinsa haastattelutilanteessa ja haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 27).

Teemahaastattelua kutsutaan usein myös puolistrukturoiduksi menetelmäksi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihealueet ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomaiset tarkat kysymykset ja niiden tarkka järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 35–36). Teemahaastattelun haastattelurunkoa laadittaessa laaditaan tema-alueluettelo.

Haastattelukysymykset kohdistuvat näihin teemoihin. Haastattelutilanteessa ne ovat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisenä keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 41). Teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan ja haastattelupaikan pitäisi olla rauhallinen ja haastateltavalle turvallinen. Edelleen Hirsjärven & Hurmeen mukaan teemahaastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta tutkija voi tehdä luotettavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 40).

Teemahaastattelun kysymyksien tehtävä on joko temaattinen tai dynaaminen. Temaattisesti kysymykset ohjaavat haastattelua pääaiheeseen ja teoreettisiin käsitteisiin. Dynaamisuutta tavoitellen kysymysten tulisi olla myönteistä vuorovaikutusta edistäviä ja pitää yllä keskustelua sekä motivoida haastateltavaa puhumaan. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 105).

Kysymykset voi jakaa niiden sisällön mukaan kahteen ryhmään: tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Tosiasiakysymykset ovat täsmällisiä kysymyksiä, jotka ovat usein lomakehaastattelussa esikoodattuja. Mielipidekysymykset, joihin myös asennekysymykset kuuluvat, voivat olla joko avoimia tai esikoodattuja. Teemahaastattelun periaate on, että kaikki kysymykset kysymystyypistä riippumatta ovat avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 106). Teemahaastattelun haastattelurunkoa laadittaessa ei käytetä yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-aiheluetteloa. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai – luokkia – niitä alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne toimivat muistilistana. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä. teemahaastattelussa sekä tutkittava että tutkija toimivat tarkentajina. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 66).

Tässä tutkimuksessa haastatteluja tehtiin yhteensä 14. Haastateltavissa oli mukana linjajohtajia, ryhmäesimiehiä, asiantuntijoita sekä ammattihenkilöitä. Ammattihenkilöt ovat tässä verovirkailijoita, jotka tekevät niin sanottua tavallista verotustyötä eivätkä varsinaista asiantuntijatyötä. Henkilöille, jotka haluttiin haastatella, lähetettiin sähköpostilla viesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Kaikki henkilöt suostuivat haastatteluun. Tämän jälkeen jokaisen kanssa henkilökohtaisesti sovittiin haastattelu-aika ja -paikka.

Tässä tutkimuksessa haastattelulla selvitettiin esimiesten ajatukset taidoista, joita heidän mielestään tarvitaan hyvässä esimiestyössä. Haastattelussa käytettiin teemahaastattelua.

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (1997: 201). mukaan haastattelukyselyn etuna muihin aineistonkeruumenetelmiin nähden on se, että haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelua käytettäessä on myös mahdollista kysyä täsmentäviä kysymyksiä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa edettiin teemoittain, mutta kysymysten järjestys vaihteli haastateltavasta riippuen. Toisia haastateltavia piti myös houkutella lisäkysymyksillä puhumaan enemmän kuin toisia.

Haastattelut tehtiin marras-joulukuussa 2009. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, kuunneltiin ja purettiin kirjallisesti. Teksti tarkastettiin vielä kuuntelemalla nauhoitteet toiseen kertaan. Jokainen haastateltava suostui haastattelun nauhoitukseen. Kaksi haastateltavaa kertoi nauhurin häiritsevän haastattelua, mutta haastattelun edetessä molemmat rentoutuivat ja puhuivat alkukankeuden jälkeen vapautuneesti. Yksi haastattelu keskeytyi siivoojan työskentelyn vuoksi, mutta haastattelu ei tästä häiriintynyt.

Haastateltavat paneutuivat kysymyksiin ja olivat kaikin tavoin auttamassa tutkijan työtä. Haastattelun päätteeksi tutkija pyysi haastateltavia lähettämään jälkikäteen kommentteja, jos myöhemmin tulee mieleen asioita, joita haluaa vielä lisätä tai täsmentää. Kukaan haastateltavista ei antanut lisäselvitystä haastattelun jälkeen.

Tässä tutkimuksessa haastattelutavaksi valittiin yksilöhaastattelu, vaikka ryhmähaastattelussa saadaan nopeammin tietoa haastateltavista. Hirsjärven & Hurmeen (1991: 63) mukaan ryhmähaastattelulla on haittojakin. Voi käydä niin, että kaikki kutsutut eivät saavu paikalle. Heidän mukaansa edelleen mm. johtavassa asemassa olevat ovat usein vastahakoisia osallistumaan ryhmäkeskusteluihin. Ryhmäkeskusteluissa voi käydä myös niin, että osa haastateltavista on hiljaa. Ryhmäkeskustelujen purkaminen ja analyysi ovat ongelmallisia, varsinkin, jos voi syntyä tilanne, missä purkajan on vaikea päätellä, kuka ryhmäkeskustelun osallistuneista on äänessä.

Haastateltaville luvattiin, että he pysyvät nimettöminä. Tutkimuksen kerrottiin olevan pro gradu –tutkielman. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin pääpiirteittäin, mitä tutkimus koskee ja haastattelun jälkeen tutkimuksen tarkoitusta täsmennettiin haastatelluille. Tämä siitä syystä, että liiallinen kertominen aiheesta olisi saattanut vaikuttaa vastaajien vastauksiin.

Ensimmäiset haastattelut voi nähdä esihaastatteluna, jossa varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys ja se, että kysymyksillä saatiin riittävät vastaukset tutkimusongelman analysointia varten. Koska ensimmäiset haastattelut sujuivat hyvin, päätettiin teemahaastatteluja jatkaa samalla kysymysrungolla. Haastattelurunko oli hieman erilainen esimiehille ja alaisille. Haastattelukysymykset ovat liitteinä (liitteet 4 ja 5).

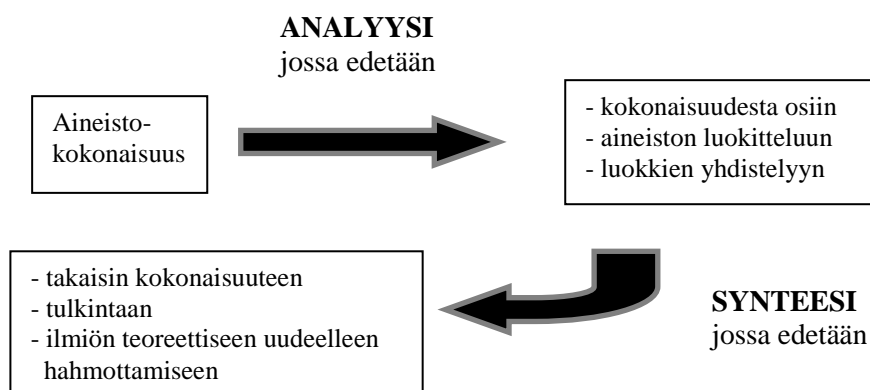
### ***Kerätyn aineiston analyysimenetelmät***

Aineiston käsittely ja analyysi olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruuvaiheen jälkeen. Aineisto, joka teemahaastattelulla saadaan, on yleensä runsas. Mitä syvempi vuoropuhelu haastattelussa on saatu, sitä rikkaampi on kertynyt nauhoitettu materiaali ja muu muistiin tallennettu aines. Analyysivaihe on työläs, mutta samalla mielenkiintoinen ja haastava. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 108). Tässä haastattelussa litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 58 sivua.

Kvalitatiivinen aineisto, jollaiseksi myös teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on ymmärrettävä, voidaan analysoida eri tavoilla. Tutkittavasta ilmiöstä, ongelmanasettelusta ja aineiston laajuudesta riippuu, mikä ratkaisu kulloinkin on tarkoituksenmukainen. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 116). Litterointi tulee Syrjälän ym. (1994: 140) mukaan tehdä sana sanalta ja puhutun kielen mukaisena. Tällöin puheen vivahteet säilyvät paremmin. Haastattelun litterointi mahdollistaa tulkinnan ja johtopäätöksen teon aikana paluun aineistoon.

Sekä esimiesten että henkilöstön haastattelut purettiin nauhalta ja litteroitiin haastattelupäivänä tai sitä seuraavana päivänä. Tämän jälkeen tutkimusaineistoa käsiteltiin kahtena kokonaisuutena, toisen kokonaisuuden muodostivat esimiesten haastattelut ja toisen henkilöstön haastattelut. Aineistoa tarkasteltiin tämän jälkeen eri teoreettisista näkökulmista. Tämän jälkeen vastaukset analysoitiin ja sijoitettiin teorian mukaisesti erilaisiin luokkiin. Vastausten analysoinnin jälkeen tutkittiin, ovatko käsitykset tarvittavista johtamistaidoista samanlaisia esimiehillä kuin henkilöstöllä.

Analyysivaihe etenee Hirsjärven & Hurmeen esittämän kaavion mukaan:



**Kuvio 12:** Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme 1991: 144)

#### 4.6 Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksen avulla saadaan selville ovatko esimiesten ja alaisten käsitykset verohallinnossa tarvittavista johtamistaidoista yhteneviä vai onko käsitysten välillä olemassa kuilu. Tutkimuksen avulla voidaan myös saada selville millaista roolia henkilöstö odottaa linjajohdolta.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kun verohallinnossa etsitään ratkaisuja siihen, millaisia johtamistaitoja verohallinnossa tulee kehittää. Tulosten avulla voidaan osoittaa, millaista osaamista verotoimistojen linjajohtajat tarvitsevat.

#### 4.7 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Sekä reliabiliteetin että validiteetin käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2000: 186). Molemmat käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2000: 185). Haastattelun reliabiliteetti voi myös tarkoittaa sitä, saadaanko samanlainen tulos, jos haastattelijana toimii joku muu haastattelija tai jos sama haastattelija toistaa haastattelun samoissa oloissa. Teemahaastattelussa tilanne on ainutkertainen. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 129).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida tarkistaa toistamalla tutkimusta. Toistaminen on mahdotonta, koska tutkija on itse ”tutkimusmittari” ensinnäkin teoreettisen perehtyneisyytensä vuoksi ja toiseksi prosessin intersubjektiivisuuden perusteella. Haastattelussa tutkijan ja tutkittavan intersubjektiivinen luottamus ja vuorovaikutus eivät voi toteutua samalla tavalla eri tutkijan ollessa kyseessä. (Syrjälä, ym. 1994: 130–131).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta siinä mielessä, ollaanko tutkimassa sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Usein validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko kyseinen tutkimus yleistettävissä, ja jos on mihin ryhmiin. Tällöin tärkeitä kysymyksiä ovat tutkimusasetelma, joissa on pyritty eliminoimaan niin monta luotettavuutta alentavaa tekijää kuin mahdollista, sekä otanta, jossa edelleen on pyritty karsimaan validiteetin uhkia pois. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata? Hyvällä tutkimusasetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella ja teorian johtamisella sekä otannalla voidaan, jos ei aivan täysin varmistaa, niin ainakin parantaa tutkimuksen validiteettia. (Metsämuuronen 2006: 117–125).

Jokaisessa tutkimuksessa tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus tulisi olla tavoitteena. Keskeisin tieteelliselle menetelmälle asetettava vaatimus on luotettavuus. Haastattelututkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, mitkä seikat tutkimuksen eri vaiheissa vaikuttavat luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 128). Haastatteluaineiston luotettavuutta arvioitaessa on arvioitava aineiston laatua. Jos vain osa haastateltavista on haastateltu tai jos tallenteet ovat huonolaatuisia tai litterointitapa on muuttunut työn edetessä tai jos aineiston luokittelu on sattumanvaraista, ei haastatteluaineistoa voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 185).

Lukija voi arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta, jos hän saa tarpeeksi tarkan kuvauksen tapahtumaketjusta. Tapahtumien kuvauksesta tulee löytyä teoreettiset lähtökohdat, niiden liittyminen tutkimusongelmiin sekä tutkimushenkilöt ja –tilanne. Myös aineiston keruun ja tutkimusprosessin periaatteet ja kulku tulee selvittää. (Syrjälä, ym. 1994: 131).

Fenomenografisella tutkimuksella ei voida tavoitella tilastollista yleistettävyyttä. Sillä tavoitellaan tulosten yleisyyttä eli sitä, että käsityksiä käsitellään teoreettisella,

universaalien käsitteiden tasolla. Johtopäätöksillä on teoreettista yleisyyttä eli ne liittyvät yleisiin teoreettisiin ongelmiin eivätkä vain kuva vaan myös selittävät käsityksiä. Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin. Aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkittavan ajatuksia ja samalla niiden tulee liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Jotta lukijan ei tarvitse epäillä aineiston aitoutta, tulee tutkijan selvittää tarkasti tutkimuksen kulku. (Syrjälä ym. 1994: 152).

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty kasvattamaan sillä, että tutkija itse on tehnyt kaikki haastattelut, haastattelujen litteroinnit ja analyysit. Haastattelutilanne on pyritty luomaan mahdollisimman turvallisiksi haastateltaville. Haastattelut yhtä lukuun ottamatta tapahtuivat haastateltavien omissa työhuoneissa. Yksi haastateltavista halusi haastattelun tapahtuvan haastattelijan työhuoneessa, koska hän oli juuri muuttamassa toiseen työhuoneeseen eikä työhuone ollut vielä kunnossa.

Tutkimuksen validiutta on pyritty parantamaan muun muassa otannalla. Otannassa on varmistettu riittävä vastaajajoukko jokaisesta yksiköstä sekä jokaiselta hierarkiatasolta. Kaikki haastateltavat olivat tutkijalle jollakin tavalla tuttuja pitkän työhistorian kautta. Tämä toi haastattelutilanteisiin rentoutta ja turvallisuutta. Kaikki haastateltavat keskustelivat haastattelujen teemoista vapautuneesti.



## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimustulokset. Tutkimustuloksien yhteydessä on myös lainauksia haastateltavien vastauksista. Lainauksen jälkeen on merkitty sulkuihin kirjain ja numero esim. (1L), joka tarkoittaa yksilöintitietoa, haastateltavaa 1L. Lukija voi katsoa haastateltavan taustatiedot taulukoista 4 sivulla 71 (esimiehet) ja taulukosta 5 sivulla 72 (henkilöstö).

### 5.1 Linjajohtajien urapolut

Tässä luvussa kerrotaan ensin tutkimusta taustoittamaan kerätyt tiedot linjajohtajien urapoluista. Urapolut kerrotaan pääpiirteissään, jotta lukija saa käsityksen millaisien tehtävien kautta linjajohtajat ovat tehtävänsä tulleet. Tutkimustuloksissa kerrotaan myös miten esimiesasemassa olevan henkilön tehtävät ovat muuttuneet viime vuosien aikana verohallinnossa.

#### *Linjajohtaja 1 urapolku*

Opiskeluaikana työskentelin laivalla kassana ja valmistumisen jälkeen sairaanhoitooppilaitoksessa taloudenhoitajana. Pian valmistumiseni jälkeen verohallinnossa oli auki osastosihteerin paikka, jota hain. En aktiivisesti hakeutunut verohallintoon. Hain paikkaa virkanimikkeen perusteella. Virkanimike ”osastosihteeri” kuulosti siltä, että tehtävä olisi kaupallisia aineita lukeneelle sopiva.

Kun olin ollut lääninverovirastossa 1,5 kk, esimieheni kehotti minua hakemaan vero toimistossa avoinna olevaa verojohtajan paikkaa. Aloitin verojohtajana 1.4.1984. Ennen linjajohtajan tehtäviä olin jonkin aikaa toisessa vero toimistossa toimistopäällikkönä ja tuolloin tehtäväkuva oli yhdistetty asiantuntija ja johtaja. Noista ajoista toimenkuva on muuttunut asiantuntijuudesta henkilöstöjohtamiseen.

#### *Linjajohtaja 2 urapolku*

Ennen verohallintoon tuloa olin töissä noin kymmenen vuotta lähinnä julkisella puolella, mutta on mukana hieman myös yksityisen sektorin kokemusta. Verohallintoon tulin vuonna 1990 suoraan verojohtajan virkaan. Aikaisemmissa työpaikoissani tehtäväni eivät olleet esimiestehtäviä. Ainoa kokemukseni esimiestyöstä oli

esimiesharjoittelu pankissa. Verohallintoon hakeutuminen tapahtui lähinnä siten, että paikkakunnalla, johon olin muuttamassa, tuli verojohtajan paikka auki. Tuolloin ei paljon muita paikkoja avoinna tuolla paikkakunnalla ollut. Tuolloin verotoimistossa oli henkilöstöä noin kymmenen. Tehtäviini kuului alussa aika paljon aineellisia tehtäviä.

Kun verotoimisto, jossa olin verojohtajana, fuusioitiin vuonna 1995 isompaan verotoimistoon, siirryin apulaisverojohtajan tehtäviin. Vuonna 2001 aloitti maakuntaverotoimisto toimintansa. Tuolloin siirryttiin toimimaan linjaorganisaatiossa. Siitä lähtien olen työskennellyt linjajohtajana. Aluksi linjaan kuuluivat yritys- ja yhteisöverottajat ja nyt yritysverottajat. Henkilöstöä on vähän alle 30. Työtehtävät ovat muuttuneet, aineelliset tehtävät ovat jääneet pois. Itse olen kokenut muutoksen mielekkääksi.

*”Tietysti kouluni olen käynyt sinne asiantuntijatehtävään, mutta ei ne yksityiskohtaiset lakitulkinnat enää niin kauheesti kiinnosta.”*

### ***Linjajohtaja 3 urapolku***

Olen tullut verohallintoon vuonna 1982. Ennen verohallintoon tuloa olin lääninoikeudessa esittelijänä ja tehtäväni käsittelivät veroasioita. Siihen aikaan kaikki verotusasiat, myös toimistoissa tehtävät muutosverotusasiat, menivät lääninoikeuteen. Lääninoikeudessa olin vuoden. Lääninoikeudessa ollessani tuli verojohtajan viransijaisuus auki. Tätä viransijaisuutta tarjottiin minulle, ja otin sen vastaan. Sitten siirryin asianvalvojan tehtäviin. En tiennyt millaisia tehtäviä virka piti sisällään, mutta minulla oli tehtävään soveltuva tutkinto ja hain sitä paikkaa. Asianvalvojan paikka oli virka ja siirryin tehtäviin joulukuussa 1983. Kun yksi verojohtajan virka tuli haettavaksi, hain sitä. Sain viran, mutta jonkin ajan kuluttua verotoimisto lakkautettiin ja siirryin apulaisverojohtajan tehtäviin toiseen verotoimistoon. Tehtäviini kuului vielä aineellisia tehtäviä. Organisaatiomuutosten yhteydessä siirryttäessä toimimaan linjaorganisaatiossa, minusta tuli linjajohtaja. Suurimman osan ajasta, mitä olen ollut verohallinnossa, olen ollut esimiestehtävissä. Alkuaikana tehtävissä oli substanssia paljon.

### ***Linjajohtaja 4 urapolku***

Olen tullut verohallintoon vuonna 1977, suoraan virkaan. Silloinen tehtäväni oli yritysverotuksen verovalmistelutehtävä. 1979 siirryin vanhemman verotarkastajan virkaan, joka oli työnjohdollinen tehtävä. Vuonna 1985 minusta tuli osastopäällikkö. Henkilöstön määrä on kasvanut huomattavasti vähän yli kahdestakymmenestä ensin neljäänkymmeneenkolmeen. Urassani tapahtui notkahdus kun palauduin 2002 substanssitehtäviin. Asiantuntijana toimin noin viisi vuotta. Vuonna 2007 tulin linjajohtajaksi.

*”Nyt jälkepäin olen kyllä miettinyt, että kyllä tuo substanssi puolellikin on todella mielenkiintoinen. Kierro on ollut rivimiehestä esimieheksi, sitten asiantuntijaksi ja takaisin esimieheksi.”*

Tehtävät ovat muuttuneet vuosien varrella. Aikaisemmin substanssia ei eroteltu johtamisesta. Koen kyllä enemmän olevani henkilöstöjohtaja.

*”Vaikka täytyy sanoa, että kyllä mä vähän kaipaen aikoja jolloin verojohtaja oli mukana verotustyössä. Hän sai sen tietyn arvovaltansa sieltä tehtävien kautta ja silloin pystyi antaa henkilöstölle tukea tehtävässään. Kun ajattelee, että meidän perustehtävä on verotus, niin kyllä henkilöstö kaipaa tukea siinä verotustyössä. Periaatteessa se tuki, jota henkilöstö kaipaa niin tulee asiantuntijoilta.”*

### ***Linjajohtaja 5 urapolku***

Olen tullut verohallintoon vuonna 1975 verovalmistelua avustaviin tehtäviin. Siitä lähtien olen ollut verohallinnossa. Ennen verohallintoa työskentelin jonkin aikaa yksityisellä sektorilla.

Avustavia tehtäviä tein kolme kuukautta niin kauan, kuin sijaisuus kesti. Sitten tuli virka auki. Silloin mietin, että verotus voisi olla ihan mielenkiintoinen alue ja hain sitä virkaa. Sain sen viran ja olin aluksi asiakaspalvelutehtävissä. Sitten siirryin vanhemman verovalmistelijan tehtäviin. Tehtäviin kuului maatalouden tarkastukset. Sen jälkeen olin toimistopäällikön viransijaisuudessa ja, kun se virka tuli auki, hain sitä virkaa. Toimistopäällikön virassa olin muutaman vuoden. Sen jälkeen tein verojohtajan sijaisuuksia. Sitten tulivat nämä isot fuusiot ja hain tänne ja vuodesta 2002 olen toiminut linjajohtajana.

### ***Linjajohtaja 6 urapolku***

Ennen verohallintoon tuloa työskentelin kouluhallituksessa ja lääninoikeudessa. Sieltä siirryin tänne liikevaihtoverotoimistoon. Tuolloin olin ensin esittelijänä säännönmukaisessa verotuksessa. Sen jälkeen siirryin tarkastuskertomusten maksuunpanojen esittelijäksi. Sitten toimin jaostopäällikön sijaisena.

Hakeuduin verohallintoon, koska asiat, joita käsittelin lääninoikeudessa, olivat verotusasioita. Tämä oli ikään kuin jatkumo uralleni. Rupesin aktiivisesti seuraamaan mitä verotoimistoissa oli avoinna ja sitä kautta hakeuduin tänne.

Vuonna 1990 tein toimistopäällikön sijaisuutta muutaman vuoden. Sen jälkeen aika pian siirryin verotusosastolle ja arvonlisäverotoimistoon. Siellä olin esittelijän vakanssilla, mutta minulla oli kuitenkin edelleen se sama vetovastuu kuin aikaisemmissa tehtävissä. Sitten olin taas toimistopäällikkönä jonkun aikaa.

Kun maakuntapohjaiset verotoimistot perustettiin, sijoitettiin maksuvalvontaa sekä yhteisölinjaan että yrityslinjaan. Siinä oli tarkoitus olla sellainen matriisi, joka toimii molempien linjojen läpi ja toimin siinä asiantuntijana. Asiantuntijapalveluita tarjottiin molemmille linjoille.

Kun yritysverotoimisto perustettiin vuonna 2007, tuli linjajohtajan tehtävä ilmoittautumismenettelyn kautta auki. Minulla oli vuodesta 1989 asti ollut jonkinlainen vetovastuu tästä toiminnasta ja kun olin ollut toimistopäällikön sijaisena, niin minulla oli myös tietoa siitä mitä esimiestyö on. Näistä syistä hakeuduin tähän tehtävään.

Pidin myös asiantuntijatyöstä. Minulla oli itsenäinen työsarja ja mietin esimiestehtävään ilmoittautumista pitkään.

### ***Linjajohtaja 7 urapolku***

Olen tullut verohallintoon vuonna 1974. Silloinen virkanimikkeeni oli apulaisverotarkastaja. Satuain näkemään paikan olevan auki ja hain sitä. Sen jälkeen tuli esittelijän ja sitten verotarkastajan ja vanhemman verotarkastajan tehtäviä. Vuonna 1982 tuli verojohtajan paikka auki ja hain sitä ja siirryin esimiestehtäviin. Alaisia minulla oli noin kaksitoista ja nyt vuoden vaihteessa 2010 alaisia on kuusikymmentäkuusi. Fuusoiden yhteydessä siirryin verotoimistosta toiseen verojohtajaksi. Kun

maakuntaverotoimistot aloittivat toimintansa, siirryin yhteen maakuntatoimistoista linjajohtajaksi. Aikaisemmin, kun alaisten määrä oli noin kymmenen, tein kaikenlaisia substanssitehtäviä.

*”Tein kaikki perintöverotukset ja sitten esittelin kaikki asiat lautakunnalle. Nyt mun ei tarvi niitä tehdä. Tää homma on muuttunu siinä mielessä että tää työ on muuttunu henkilöstöjohtamiseksi.”*

## 5.2 Linjajohtajan tehtävät

Haastattelutulosten pohjalta kartoitettiin linjajohtajan tehtäväkenttää sekä esimiehen että henkilöstön näkökulmasta. Tuloksissa selvitetään myös miten tehtävät ovat viimeisten vuosien aikana muuttuneet. Näin saadaan käsitys siitä, millaisia tehtäviä linjajohtajalla on nyt ja millaisia tehtäviä hän on tehnyt aikaisemmin. Tehtäväkentän kartoituksen jälkeen esitellään millaisia johtamistaitoja linjajohtaja tarvitsee omasta mielestään ja henkilöstön mielestä selviytyäkseen tehtävistään.

Johtajan tehtävät verohallinnossa ovat muuttuneet paljon viimeisten vuosien aikana. Aikaisemmin tehtäviin kuului paljon substanssiosaamista. Enää linjajohtajan tehtäviin ei kuulu substanssivastuuta, vaan se on veroasiantuntijalla.

*”Aikaisemminhan se oli niin, että se verojohtaja tiesi kaiken. Pidettiin viimeisenä veroasiantuntijana. --- Ei oo enää sitä asiantuntijatyötä vaan enemmän sitä henkilöstöpuolta.” (1L)*

*”Tuohon aikaan kun tuli vähänkin isompi asia, niin se tehtiin verojohtajan kanssa ja asiakkaat kävivät suoraan verojohtajan puheilla. --- Tuohon aikaan suurin osa työtehtävistä oli substanssia ja johtamista en mä tiedä, puhuttiinko edes johtamista. Enemmänkin se oli perheen johtamista, kun alaisia oli 10, kun mitään semmosta varsinaista esimiestyötä kuin, mitä siellä nyt tarvitaan.” (3L)*

Substanssiosaamista linjajohtajilla ei juuri enää ole, koska henkilöstömäärä kaikilla on noussut aikaisempaan verrattuna, eivätkä he näin ollen ehdi pitää itseään ajan tasalla substanssipuolella. Tänä päivänä verohallinnossa asiantuntijatoiminta ja johtaminen on erotettu toisistaan.

*”Tällä hetkellä alaisia on 58. Tällaisella määrällä alaisia ei enää ehdikään olla mukana siinä substanssissa.”(5L)*

*”Olen antanut itselleni luvan siirtyä substanssipuolelta henkilöstöjohtamisen puolelle. Olen suoraan sanonut henkilöstölle, että en anna kommenttia substanssiasioissa, koska minulla ei ole aikaa pitää itseäni ajan tasalla substanssissa. Ja se on itse asiassa hurjan vaarallista mennä sanomaan mitään, kun ei ehdi pitää itseään ajan tasalla.”(4L)*

*”Hirvittää vähän, että tippuuko sitä kokonaan että ei enää kohta tiedä yhtään mitään. Toisaalta on ollut myös helpottavaa niinku että on saanu luvan hellittää, että mun ei tarte olla se viimeinen asiantuntija. Sitä varten on asiantuntijat.”(1L)*

Tehtävät ovat muuttuneet asiantuntijatehtävästä enemmän johtamiseen, eivätkä kaikki linjajohtajat ole tätä asiaa kokeneet pelkästään positiivisena asiana. Muutamat kertoivat hieman kaipaavansa verotustyötä ja kertoi, että työstä sai paljon enemmän iloa ja tyydytystä silloin, kun olivat asiantuntijatehtävissä ja substanssityössä.

*”Antohan se paljon enemmän sellanen. Tuli enemmän niitä onnistumisen tunteitakin kun sai jonkun asian valmiiksi. Sillon ku oli joku hankalampi juttu ja sai sen asian ratkaistua, niin se asia tuli jossain vaiheessa valmiiksi. Niin antoihan se paljon enemmän kun tämä nykyinen henkilöstöjohtaminen. Eihän tämä henkilöstöjohtaminen tule koskaan valmiiksi.”(3L)*

Nykyiset tehtävät linjajohtajat kokivat pääsääntöisesti mielekkäiksi. Kaikki kertoivat, että on mukava olla ihmisten kanssa tekemisissä ja vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Tehtävät koettiin mielenkiintoisina ja vaihtelevina. Osa kertoi alussa olleen vaikeaa luopua substanssipuolesta, koska myös asiantuntijatehtävät oli yhtä poikkeusta lukuun ottamatta koettu antoisiksi ja mukaviksi.

*”Mä tykkään siitä kun on paljon töitä --- että on niin paljon vipinä, että ei tiedä mihinkä hyppää niin mä tykkään siitä.”(4L)*

*”Kyllähän meidän hallinnossa kaikki on aluksi asiantuntijaksi tullut. Jotenkin koki, ettei tee kaikkia tehtäviään, kun ei tehnyt substanssia, kun se oli siihen aina kuulunut. Kyllä siinä tietynlainen murros piti käydä läpi, että niistä tehtävistä pystyi luopumaan.”(5L)*

### **5.2.1 Tehtävät johtajan näkökulmasta**

Kaikki linjajohtajat kertoivat työtehtävien liittyvän sekä asioiden- että ihmisten johtamiseen. Jos työtehtäviä jaottelee karkeasti, tehtävät voi heidän mukaansa jaotella toiminnan johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Vuodenajasta riippuen painottuu

toiminnan johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Haastatteluajankohtana oli käynnissä palkka- ja kehityskeskustelukierros. Alkuvuodesta tehtävät painottuvat taas enemmän toiminnan ja tulevan verotuskierroksen suunnitteluun.

### *Toiminnan johtaminen*

Tehtävissä on linjajohtajien mukaan paljon suunnittelua ja organisointia. Linjajohtajan tehtävänä on miettiä resurssien jakoa ja tavoitteiden asettamista. Valtion tuottavuusohjelma tuo omat haasteensa tehtävään. Resurssien vähetessä, tulee niiden jakoon ja erityisesti resurssien oikeudenmukaiseen jakoon kiinnittää enemmän huomiota. Linjajohtajan tehtävä on tuoda esiin henkilöstölle, millaiset tavoitteet työlle on asetettu. Panos-tuotos ajattelua tulee enemmän tällekin hallinnonalalle. Suunnittelu painottuu siihen mitä tehdään.

Eräs linjajohtajista sanoi, että suurin tehtäväkenttä hänen mielestään on toiminnan johtaminen. Hänen mukaansa pitäisi enemmän ehtiä kehittämään toimintaa.

*”Tällä hetkellä se on kyllä enemmän sitä tulipalojen sammuttamista. Pitäisi pystyä nähdä enemmän, sinne kauemmas.” (4L)*

Linjajohtajat ovat mukana myös useissa erilaisissa valtakunnallisissa työryhmissä, joissa suunnitellaan työtä valtakunnallisesti. Valtakunnallinen yhteistyö vie nykyään aika ison osan työajasta. Valmistautuminen kokouksiin ennen kokouksia ja asioiden käsittely kokouksien jälkeen vie paljon aikaa. Lähes kaikki linjajohtajat sanoivat välillä olevan sellainen tunne, että istuu koko ajan palaverissa.

*”Silloin voi tulla tunne, että jokin tärkeämpi asia saattaa jäädä tekemättä. Vaikka kuinka yrittää tehdä itselleen listaa, mitä pitää tehdä. Se on aika vaikeaa pitää mielessä, mitkä on ne omat asettamat prioriteetit. Ja joskus kyllä harmittaa, että joku juttu, jota itse on pitänyt tärkeänä, on jäänyt tekemättä. Pitää muistaa pitää mielessä omat prioriteetit.” (5L)*

Jos henkilöstöllä on jotain tarpeita esim. uusia työkaluja, niin silloin henkilöstö kääntyy linjajohtajan puoleen. Työn suunnittelussa pitää olla mukana ja linjajohtajan tulee tietää, mitä henkilöstö tekee.

*”--- ja sitten ethän sä voi kehittää niitä prosesseja, jos et sä tiedä miten tehdään.” (1L)*

Linjajohtajan tehtävän voi nähdä myös kaiken liikkeelle laittamisena ja käynnistämisenä. Hänen tulee myös seurata, että mennään oikeaan suuntaan. Linjajohtaja valvoo ja kehittää linjan toimintaa, vastata tulostavoitteista, ja määrää linjan työnjaosta ja linjan resurssien käytöstä sekä vastaa verotoimiston toimintaprosessin johtamisesta.

Yksi linjajohtajista kertoi tuovansa esiin tavoitteet, joihin pyritään, mutta antaa henkilöstön aika pitkälle itse päättää ne keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Sen jälkeen hän on seurannut, että asiat toteutuvat ja pitää vuoropuhelua matkan varrella.

*”Mutta periaatteessa oon antanu aika vapaat kädet. Mä oon kokenu sen niin, että se on ehkä sittenkin ollut se parempi lähestymistapa.”(2L)*

Tärkeimpänä tehtävänä toiminnan johtamisessa nähtiin suunnan näyttämisen henkilöstölle. Pitää itse tietää, minne ollaan menossa ja kaikissa toimissa tämä pitää muistaa pitää mielessään.

### ***Henkilöstöjohtaminen***

Henkilöstöjohtamisen puolella työtehtävistä päällimmäiseksi nousi haastatteluajankohtana meneillään ollut palkka- ja kehityskeskustelukierros. Linjajohtajan tehtävät tänä päivänä on henkilöstöjohtaminen sekä huolehtiminen henkilöstön osaamisesta ja kehittämisestä. Linjajohtajat käyvät suorien alaistensa kanssa palkka- ja kehityskeskustelut. Linjajohtaja osallistuu yksikön johtoryhmän ja yhteistoimintaelimen työskentelyyn. Omasta linjasta viedään asioita johtoryhmään ja tehdään linjauksia yhdessä esimerkiksi resurssijaosta. Ja tietysti tuohon liittyen tehdään suunnittelua ja seurantaa.

*”Tässä tehtävässä pitää tuntea itsensä ja roolinsa. Pitää olla muutosjohtaja, ikäjohtaja ja pitäisi ymmärtää erilaisuutta. Pitäisi olla luova, oivaltaa, oivalluttaa. No niin, motivoida ja sitouttaa. Minun pitää pystyä motivoimaan ihmiset silloin, kun tulee joku uusi juttu ja pystyä sitoutumaan siihen.”(7L)*

Yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on henkilöstön motivoimisen ja sitouttamisen, kun työtehtävät muuttuvat ja lisääntyvät.



Kaikki linjajohtajat yhtä lukuun ottamatta sanoivat tehtävän painottuvan enemmän henkilöstöjohtamisen puolelle tänä päivänä, mutta myös toiminnan suunnittelussa pitää olla mukana.

*”Ja varmasti se, että on ite ollut tuolla rivimiehenä, niin se vaikuttaa siihen, että henkilöstöllä on helpompi lähestyä eikä siinä oo semmosta kynnystä olemassa.”(7L)*

Henkilöstöjohtamisen puolella linjajohtajat sanoivat, että pitäisi pystyä antamaan enemmän tukea, kuulemista ja kiinnostumista henkilöstön asioista. Pitäisi olla enemmän läsnä.

Kaikkien linjajohtajien vastauksissa nousi esiin verohallinnon jatkuva muutos. Haastatteluajankohtana suunniteltiin ja toteutettiin Länsi-Suomen ja Lounais-Suomen verovirastojen virastofuusiota ja samanaikaisesti on käynnissä koko hallintoa koskeva organisaation kehittämishanke, joka toteutetaan vuosina 2010 ja 2011.

### **5.2.2 Johtajan tehtävät henkilöstön näkökulmasta**

Aineellista osaamista henkilöstö ei enää tänä päivänä linjajohtajalta odota. Heidän mukaansa on tehty selväksi jako johtamistehtävän ja asiantuntijan tehtävän välillä. Yksi vastaajista tosin sanoi, että jos vastausta ei saa asiantuntijalta, niin silloin substanssikysymykseen pitäisi saada vastaus linjajohtajalta. Tänä päivänä asiantuntijoilla on substanssivastuu ja linjajohtajalla johtamisvastuu. Henkilöstö ei kuitenkaan nähnyt huonona asiana sitä, että linjajohtajalla olisi myös substanssiosaamista.

*”Meidän johto on aloittanut tuolta tehdaslattialta, että ne tietää miten asiat tehdään ja se on mun mielestä yksi kova vahvuus. Silloin henkilöstölläkin on suurempi luottamus johtoon.” (6H)*

Henkilöstöllä ei ollut selvää kuvaa linjajohtajan tehtävistä. Yksi haastateltavista sanoi, että ehkä tällä hetkellä on hieman ”hakusassa” se, mitä kenellekin kuuluu ja mikä kuuluu kenenkin rooliin. Mikä on ryhmäesimiehen ja mikä linjajohtajan tehtävä?

Henkilöstö teki linjajohtajan tehtävissä jaon asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välillä. Henkilöstön näkökulmasta linjajohtajan tehtäviin kuuluu näitä molempia. Henkilöstön käsityksen mukaan linjajohtajalle kuuluvat henkilöstöasiat sekä hänen tulee myös tietää linjansa työtilanne ja millaisia tehtäviä milloinkin vuoden aikana tehdään.

Yksi haastateltavista kutsui linjajohtajan tehtävää yleisjohtamiseksi ja hänen pitää olla perillä siitä, mitä linjassa tapahtuu ja, jos hän havaitsee joitain ongelmia niitä pitää käsitellä ja ratkoa.

Kaksi haastatellusta henkilöstön edustajasta ilmaisi huolensa siitä, että linjajohtajalla ei ole organisaatiomuutosten keskellä aikaa paneutua työntekijöiden asioihin.

### ***Toiminnan johtaminen***

Linjajohtajan tulee huolehtia resurssien oikeudenmukainen jakaminen linjan sisällä sekä pitää huolta linjansa resursseista. Linjajohtajan tulee suunnitella resurssien käyttö linjan sisällä ja laajemminkin. Hänellä pitää olla avarakatseisuutta, tehtäviä pitää ajatella vähintään koko toimiston osalta. Linjajohtajan pitää tehdä yhteistyötä vähän laajemmin kuin vain omassa linjassa. Resurssien jako ja toiminnan seuranta nähtiin linjajohtajan tärkeäksi tehtäväksi.

*”--- ja seurantaa kai ne sitäkin tekee. En mä tiedä. ei mulle oo kerrottu, mutta näin mä oletan. Ei kai me turhaan niitä seurantataulukoita täytetä?”(5H)*

Linjajohtajan tehtäväksi nähtiin tiedottaminen yleisistä linjaa koskevista asioista kuten hallinnon linjauksista ja tulevaisuuden näkymistä. Linjajohtajan tulee olla hyvin perillä hallinnon suunnittelusta ja strategioista.

### ***Henkilöstöjohtaminen***

Tärkeäksi linjajohtajan tehtäväksi henkilöstö näki palkka- ja kehityskeskustelujen käymisen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on henkilöstön mielestä myös selkeästi linjajohtajan tehtävä.

Linjajohtajan tehtäväksi nähtiin puhuminen ja kuuntelu. Hänen tulee tukea henkilöstöään.

*”Sillä on ovi auki ihan konkreettisesti, sinne on helppo mennä puhumaan ongelmista ja linjajohtajan pitää reagoida siihen, koska hänen suurin voimavara on henkilöstö ainakin täällä meidän organisaatiossa. Tosin me ollaan riippuvaisia tästä tekniikasta, mutta tekniikka ei tuota mitään ilman henkilöstöä.”(6H)*

Vaikeimmat konfliktitilanteet ja niiden ratkaisu kuuluvat henkilöstön näkemyksen mukaan linjajohtajalle. Ryhmäesimies tai pysyvä tiiminvetäjä voi olla mukana niin pitkään, kuin hänen taitonsa riittävät, mutta vaikeimmat henkilöstöasiat kuuluvat linjajohtajalle.

Kaikkien henkilöstön edustajien haastatteluissa nousi esiin myös jatkuva muutos niin organisaatiotasolla kuin työn tekemisen tasolla. Osa haastatelluista sanoi, että muutostahti on nykyään liian nopeaa. Edellistä muutosta ei ehdi sisäistää ennen kuin uutta muutosta jo suunnitellaan.

### 5.3 Johtamistaidot verohallinnossa

Johtamistaidot jaettiin seitsemään osa-alueeseen: johtamisen eettinen perusta, tahto, toimeenpano ihmisten ymmärtäminen, alaisten kehittymisen ja kasvun edistäminen, sosiaalinen joustavuus sekä luova joustavuus (ks. Pirnes 2003). Ennen kuin haastateltavilta kysyttiin varsinaisista johtamistaidoista, kysyttiin heiltä millaisia tehtäviä heidän mielestään kuuluu linjajohtajalle. Haastattelun lopuksi heiltä vielä kysyttiin, miten heidän mielestään linjajohtaja saavuttaa tarvitsemansa johtamistaidot sekä onko johtajuus heidän käsityksensä mukaan synnynnäistä vai opittua. Viimeisenä kysymyksenä heiltä kysyttiin, miten he käsittävät termin johtamistaito.

Viime aikoina on johtamista alettu määrittelemään taitojen kautta. Näin saadaan johtamistyön fokus siirrettyä johtajan persoonasta itse tekemiseen. Tästä syystä haastateltavia pyydettiin määrittelemään termi johtamistaito.

Esimiehet esittivät johtamistaidot seuraavalla tavalla kun heiltä kysyttiin, mitä tulee mieleen termistä johtamistaito:

*”Selkeät pelisäännöt, homma hoituu, prosessit sujuu ja jatkuva tämmönen kehittämiskohteiden esille ottaminen, niiden parantaminen.” (1L)*

*”Se on semmonen suunnan näyttäminen. Näyttää suunta sillai ymmärrettävästi.” (2L)*

*”---enemmän se kumpuaa se hyvä johtajuus ihmisen persoonallisuudesta.-  
--Kyllä mä sen jotenkin sillä tavalla nään.” (3L)*

*”Se on sekä asioiden ja ihmisten johtamista sopivassa suhteessa. Saada pyörät pyörimään oikeaan suuntaan.” (4L)*

*”Vaikuttamalla ihmisiin muutat sen tekemiseksi, mitä on suunniteltu.”(5L)*

*”Kyl se on sitä, että saada se henkilöstö ja toiminta pyörimään niin, että ne tavoitteet saavutetaan. siihen liittyy sitten kaikki. Siellä on taustalla monia asioita, joiden pitää olla kunnossa jotta siihen päästään. Täytyisi saada ihmiset toimimaan niin, että ne tavoitteet saavutetaan.”(6L)*

*”Pitää olla luotettavaa johtamista, tasapuolista johtamista ja korkeaa ammattitaitoa johtamisessa. Pitää olla visiointitaitojakin, pitää nähdä eteenpäin.”(7L)*

Henkilöstö vastasi samaan kysymykseen seuraavasti:

*”Mä ajattelen johtamistaidoista sillä tavalla, että se on semmosta henkilöstön hallintaa ja ohjausta vähän niin kuin valmentaja.” (1H)*

*”Organisointi: se, että oikeat henkilöt ovat siellä oikeissa paikoissa.”(2H)*

*”Pystyy hallitsemaan sen kokonaisuuden, mikä on johdettavana. Joo, pystyy hallitsemaan sen kokonaisuuden kaikilla tasoilla. Tietää ja tuntee. Osaamista. Osaamisen hallintaa.”(3H)*

*”--- näkee asiat oikeissa mittasuhteissa ja osaa tarttua niihin, jotka on merkittäviä niin niissä henkilöstöasioissa kuin muissakin.”(4H)*

*”--- hyvin teoreettinen termi. Sen voi määritellä monella tavalla. Siihen sisältyy johtamisen eri osa-alueet.” (5H)*

*”Se voi olla tai sen pitäisi olla jotakin, joka istuu selkäytimessä. Kun katsoo toisia johtajia, niin ne vetää johtajan takin päälle, niin ei ne oo uskottavia. Ehkä se on se äiti. --- ei vain huolehtiva vaan semmonen organisointi.--- Semmonen, joka pitää homman hanskassa.”(6H)*

*”Johtamistaito... Kyky tuota toimia erilaisten henkilöiden kanssa työyhteisössä. Se on siinä mun mielestä. Se on tosi tärkeä. Niinku huomaat, mä korostan edelleen sitä, että moni asia ratkeaa sillä, että sulla on avoin suhde siihen henkilöstöön.”(7H)*

### 5.3.1 Tarvittavat johtamistaidot – esimiesten ajatukset

Vuorovaikutustaidot nousivat linjajohtajien puheenvuoroissa tärkeimmäksi aiheeksi. Kaikki linjajohtajat mainitsivat tämän tärkeimmäksi taidoksi. Kun mainittuja vuorovaikutustaitoja peilataan Pirneksen (2003) luoman tarkastelukehyksen kautta, nousi tärkeimmäksi ulottuvuudeksi toimeenpano. Tämä ulottuvuus mainittiin keskusteluissa 19 kertaa. Toimeenpano ulottuvuudessa nousi keskeiseksi se, kuinka vaikutetaan ihmisiin, jotta tavoitteet ja päämäärät saavutetaan.

Luovan joustavuuden ulottuvuus nousi linjajohtajien puheenvuoroissa aiheeksi 15 kertaa. Pääasiassa keskustelu kohdistui siihen, että linjajohtajan tulee nähdä kokonaisuuksia ja eri toimintojen välisiä riippuvuussuhteita. Tulevaisuuden ennakointi nähtiin erittäin tärkeänä tässä ulottuvuudessa, samoin toimintojen aktiivinen kehittäminen.

*”Toiminnan suunnittelun puolella olevat tehtävät vaativat kokonaisuuden hallintaa. Pitäis vähän tietää, mitä täällä ylipäätään tapahtuu koko talossa ja ainakin tässä omassa linjassa. Mitä paremmin sä kokonaisuuden hallitset, niin sitä helpompi on hahmottaa sitä, mikä ylipäätänsä on tärkeätä ja hallita ja suunnitella toimintaa.” (L3)*

*”--- pitäis kyllä enemmän ehtiä kehittämään sitä toimintaakin. Tällä hetkellä se on kyllä enemmän sitä tulipalojen sammuttamista. Pitäis pystyä neähdä enemmän sinne kauemmas.” (L4)*

Tärkeänä tehtävänä ja näin myös tärkeänä taitona linjajohtajat mainitsivat alaisten kehittymisen ja kasvun edistämisen. Alaisten kehittymisen ja kasvun edistäminen mainittiin haastatteluissa 14 kertaa. Linjajohtajat puhuivat osaamisen johtamisesta ja kehityskeskusteluiden tärkeydestä. Kehityskeskustelut nostivat puheessaan esiin kaikki linjajohtajat. Haastatteluajankohtana oli menossa palkka- ja kehityskeskustelukierros, joka verohallinnossa käydään loka-tammikuussa vuosittain. Alaisten kehittymisen ja kasvun edistämässä nousivat erityisesti esiin alaisten kehittymisen edistäminen ja tiedon jakaminen henkilöstölle. Palautteen anto nousi haastatteluissa vain kerran esiin.

*”--- henkilöstön osaaminen ja kehittäminen ja valvominen mitä koulutuksia on olemassa ja just sen nostaminen esiin palke-keskustelussa --- kannustaa siihen osaamisen kehittämiseen, että pärjätään tulevaisuudessa” (L1)*

*”--- sittenhän meillä on ollut näitä kehittämispäiviä, joissa henkilöstöltä on haettu ideoita. Ja niitä on viety eteenpäin ja seurattu. Ja ne on huomannu, että ne on niiden ihan omia ideoita.”(L2)*

Sosiaalinen joustavuus ja ihmisten ymmärtäminen –ulottuvuudet nousivat esiin molemmat 10 kertaa linjajohtajien puheessa. Erityisesti puheessa nousi esiin ihmisten ymmärtämisen ulottuvuudessa ihmisten erilaisuuden huomioonottaminen johtamisessa sekä vuorovaikutustilanteessa puhujan sanoman ja tunteiden ymmärtäminen. Sosiaalisen joustavuuden ulottuvuudella keskeisimmäksi nousi se, että palautteen annon tulee perustua tosiasioihin ja oikeisiin havaintoihin sekä yhteistyökykyisyys ja joustavuus ja itseen kohdistuvaan palautteeseen suhtautuminen rakentavasti.

*”--- pitäis pystyä antamaan tukea, kuulemista ja kiinnostumista asioista. Läsnäoloa.”(L4)*

*”--- pitää osata kuunnella ja pitää osata kyseenalaistaa se oma toimintansa.”(L6)*

*”No, perustella täytyy kaikki asiat ---”(L7)*

Tahto –ulottuvuus nousi keskusteluun yhdeksän kertaa linjajohtajien puheenvuoroissa. Linjajohtajan on oltava riittävän energinen. Tämä nousi kahden linjajohtajan puheessa esiin. Kaksi linjajohtajaa näki epävarmuuden sietokyvyn tärkeäksi kyvyksi. Kaksi linjajohtajaa nosti keskusteluun myös rohkeuden puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin työyhteisössä.

Johtamisen eettinen perusta nousi keskusteluun neljä kertaa. Linjajohtajan tulee olla luotettava, oikeudenmukainen ja esimerkillinen.

*”Ja mä haluan olla oikeudenmukainen.”(L7)*

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on sijoitettu Pirneksen (2003) johtamiskäyttämisen tarkastelukehyykseen linjajohtajien näkemykset tärkeimmistä taidoista. Suluissa on mainittu kuinka monta kertaa kyseessä oleva ulottuvuus mainittiin haastattelussa.

**Taulukko 7:** Tarvittavat johtamistaidot: esimiesten ajatukset

Johtamisen eettinen perusta	Tehtävien hoito		Ihmissuhteiden hoito		Henkinen jousto	
	Tahto	Toimeenpano	Ihmisten ymmärtäminen	Kehittymisen edistäminen	Sosiaalinen jousto	Luova jousto
7. (4)	6. (9)	1. (19)	4. (10)	3. (14)	4. (10)	2. (15)

Kaikki linjajohtajat toivat esiin verohallinnon jatkuvasti muuttuvan työympäristön. Muuttumaton tilanne on linjajohtajien mielestä hallinnossa ollut viimeksi 1980-luvulla. Haastatteluajankohtana vietiin läpi kahden veroviraston Länsi-Suomen ja Lounais-Suomen virastofuusiota. Virastot fuusioituivat Länsi-Suomen verovirastoksi, joka aloitti toimintansa 1.1.2010. Kaikki linjajohtajat näkivät muutostilanteissa erityisen tärkeäksi sen, että henkilöstö pidetään tiedottamisella ajan tasalla. Tiedottamisessa pitää muistaa välillä myös se, että pitää myös kertoa toisinaan se, että ei ole mitään kerrottavaa. Muutoksessa lähtee usein helposti erilaiset huhut kiertämään, jos tietoa ei ole saatavilla.

*”--- tiedottaminen, että kaikki tieto tulee heti ja samansisältöisenä kaikille. --- muutostilanteessa erittäin tärkeä ja että muistaa kertoa senkin, että ei ole mitään kerrottavaa.”(L6)*

### 5.3.2 Tarvittavat johtamistaidot – henkilöstön odotukset

Linjajohtajalla tulee henkilöstön mielestä olla hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Kysyttäessä mitkä taidot ovat tärkeimpiä linjajohtajan taidoista, nousi tärkeimmäksi taidoksi vuorovaikutustaidot tai sosiaaliset taidot. Vuorovaikutuksen henkilöstö nosti esiin ihmisen ymmärtämisen näkökulmasta. Ihmisten ymmärtäminen nousi haastatteluissa esiin yhteensä 24 kertaa. Tärkeimpänä elementtinä ihmisten ymmärtämisen ulottuvuudessa nähtiin se, että linjajohtajan tulee olla helposti lähestyttävä ja hänen tulee hyväksyä erilaisuus. Johtajan pitää pystyä ymmärtämään toista ihmistä ja toisen näkökantaa asioissa. Helposti lähestyttävyys nousi vastauksissa puheeseen yhteensä kuusi kertaa ja erilaisuuden hyväksyntä viisi kertaa.

*”Tänä päivänä ei enää pärjää yksin.”(7H)*

*”Kaikki asiathan voi ottaa esille, mutta miten se otetaan esiin, niin sillä on merkitystä.” (3H)*

*”Johtajan pitää olla hyvin monipuolinen ja sosiaalinen henkilö, joka tulee toimeen kaikkien kanssa. Ymmärtää ihmisten erilaisia persoonia. --- Sen pitää olla hyvin semmonen ulospäin suuntautunut henkilö. Ei sen saa olla semmonen jörö jurottaja. Ei semmosen kanssa oikeen asiat suju.” (5H)*

Toimeenpano ulottuvuus nousi toiseksi tärkeimmäksi johtamiskäyttämisen ulottuvuudeksi. Neljä vastaajaa mainitsi, että johtajalla pitää olla hyvää organisointikykyä. Johtajan pitää pystyä järjestämään työt linjassaan tarkoituksenmukaisesti. Hänellä pitää olla myös hyvä toimeenpanokyky ja asioita tulee suunnitella etukäteen.

Alaisten kehittämisen ja kasvun edistäminen nousi henkilöstön puheessa esiin yhteensä 12 kertaa. Keskusteluissa nousi tehtävänä esiin palkka- ja kehityskeskustelut ja näissä esimieheltä odotetaan, että hän tuo esiin erilaisia henkilöstön kehittämistä tukevia asioita mm. koulutustarjontaa ja millaisia suuntautumisvaihtoehtoja tulevaisuudessa olisi tarjolla.

Luotettavuus nousi myös tärkeäksi taidoksi. Yksi vastaaja sijoitti tärkeimmäksi taidoksi luotettavuuden, joka on luomassa johtajuuden eettistä perustaa. Oikeudenmukaisen johtamisen nosti tärkeimmäksi taidoksi yksi haastatelluista ja toiseksi tärkeimmäksi kaksi haastatelluista. Oikeudenmukaisuus kuuluu luotettavuuden kanssa johtamisen eettiseen perustaan.

*”Sieltä omien töiden lomasta muistaa, että on siellä niitä alaisiakin varten ja huomata niiden kiireet ja muut.”(4H)*

*”Ei kaikista oo kuitenkaan johtajaksi, joka pystyy hallitsemaan kaikki osa-alueet ja oleen avoin ja sosiaalinen ja näin.”(1H)*

Alla olevaan taulukkoon on sijoitettu Pirneksen (2003) johtamiskäyttämisen tarkastelukehikseen henkilöstön näkemykset tärkeimmistä taidoista. Suluissa on mainittu kuinka monta kertaa kyseessä oleva ulottuvuus mainittiin haastattelussa.

**Taulukko 8:** Tarvittavat johtamistaidot: henkilöstön odotukset

Johtamisen eettinen perusta	Tehtävien hoito		Ihmissuhteiden hoito		Henkinen jousto	
	Tahto	Toimeenpano	Ihmisten ymmärtäminen	Kehittämisen edistäminen	Sosiaalinen jousto	Luova jousto
6. (7)	7. (5)	2. (14)	1. (24)	3. (12)	5. (8)	4. (10)



### 5.3.3 Tarvittavat johtamistaidot vertailu linjajohtajien ja alaisten ajatusten kesken

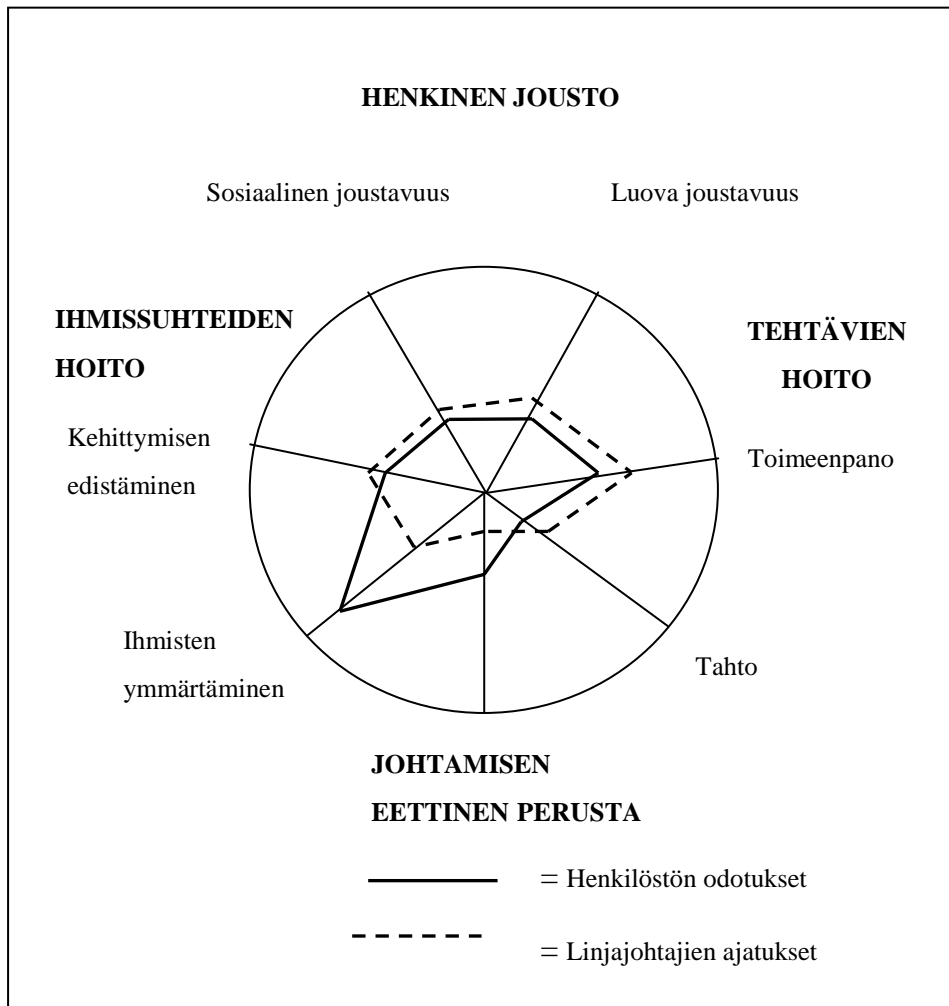
Seuraavassa taulukossa on esitetty tämän tutkimuksen tulokset pääkohdittain vertaillen linjajohtajien vastauksia ja henkilöstön vastauksia. Taulukkoon on merkitty niiden vastaajien lukumäärä, jotka mainitsivat kyseisen asian.

**Taulukko 9:** Tutkimuksen tulokset

Käyttäytymisalueet ja niiden sisältö	Linjajohtajat (n=7)	Henkilöstö (n=7)
<b>Johtamisen eettinen perusta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luotettava</li> <li>• Oikeudenmukainen</li> <li>• Esimerkillinen</li> <li>• Aikaansaa luottamukselliset suhteet</li> <li>• Arvostaa alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan</li> </ul>	<b>4</b> 1 2 1	<b>7</b> 4 3
<b>Tahto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma tahdonvoimaa ja rohkeutta</li> <li>• Päätäväinen</li> <li>• Luja ja päämäärätietoinen</li> <li>• Rohkeutta puuttua epäkohtiin ja korjata ne</li> <li>• Pyrkii päättäväisesti tavoitteisiin</li> <li>• Epävarmuuden sietokyky</li> <li>• Ottaa riittävästi vastuuta</li> <li>• Saa asiat etenemään nopeasti yllättävissäkin tilanteissa</li> <li>• On riittävän energinen</li> </ul>	<b>9</b> 1 1 2 1 2 2	<b>5</b> 1 4 1
<b>Toimeenpano</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varaa toimenpiteille riittävästi aikaa</li> <li>• Suunnittelee etukäteen</li> <li>• Käynnistää ripeästi sovitut muutokset</li> <li>• Varmistaa tehtyjen päätösten toteutumisen</li> <li>• Tekee päätökset oikeaan aikaan</li> <li>• Kykenee järjestää asioiden kulun joustavaksi ja järkeväksi</li> <li>• Tehtävienannot ovat selkeitä ja ymmärrettäviä</li> <li>• Hyvä toimeenpanokyky</li> <li>• Saa aikaan tuloksia ilman kiireen tuntua</li> <li>• Asiantuntemusta edistää tavoitteiden saavuttamista</li> </ul>	<b>19</b> 3 2 3 1 5 2 2 1	<b>14</b> 3 1 2 4 1 3

<b>Ihmisten ymmärtäminen</b>	<b>11</b>	<b>24</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärtää ihmissuhdeongelmien taustalla olevat syyt</li> <li>• Auttaa löytämään sopivan ratkaisun ihmissuhdeongelmissa</li> <li>• Ymmärtää vuorovaikutustilanteessa puhujan sanoman ja tunteet</li> <li>• Ymmärtää ihmisiä riittävän hyvin</li> <li>• Tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissa</li> <li>• Ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden johtamisessaan</li> <li>• Kuuntelee alaistensa huolia</li> <li>• Tunnistaa helposti yhteistoiminnan tiellä olevat esteet</li> <li>• Helppo lähestyä vaikeidenkin asioiden ollessa kyseessä</li> <li>• Hyväksyy erilaisuuden</li> </ul>	3 1 1 4 1 1 1	2 2 2 3 2 2 6 5
<b>Alaisten kehittämisen ja kasvun edistäminen</b>	<b>14</b>	<b>12</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistää alaistensa kehittymistä</li> <li>• Valmentaa ja kouluttaa alaisiaan</li> <li>• Jakaa tietoa alaisilleen ja yhteistyökumppaneitaan</li> <li>• Jakaa ihmisille henkistä palkkioita, kiitoksia ja tunnustuksia</li> <li>• Ottaa alaisensa mukaan muutosten suunnitteluun</li> <li>• Huolehtii riittävän hyvin alaisistaan</li> <li>• Edistää alaistensa vaikutusmahdollisuuksia</li> <li>• Edistää alaistensa työn mielekkyyttä</li> </ul>	3 2 3 1 2 1 2	5 1 4 1
<b>Sosiaalinen joustavuus</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muuttaa joustavasti toimintatapaansa huomattaessaan olevansa väärässä</li> <li>• Suhtautuu saamaansa palautteeseen rakentavasti</li> <li>• Joustava ja yhteistyökykyinen</li> <li>• Kuuntelee myös omistaan poikkeavia ajatuksia tehtävien hoidosta</li> <li>• Suhtautuu toisten esittämiin ehdotuksiin ja mielipiteisiin ennakkoluulottomasti</li> <li>• Pyrkii yhteisymmärrykseen päätöksenteossa</li> <li>• Pystyy muuttamaan käsityksiään ihmisistä näiden kehittyessä</li> <li>• Palaute perustuu tosiasioihin ja oikeisiin havaintoihin</li> </ul>	1 2 2 1 1 3	1 1 4 2
<b>Luova joustavuus</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näkee asiat laajasti riippuvuuksineen</li> <li>• Kykenee etsimään tuttuihin asioihin uuden luovan näkökulman</li> <li>• Pystyy ennakoimaan tulevia asioita</li> <li>• Osaa ratkaista erilaisia ongelmatilanteita</li> <li>• Soveltaa oppimiaan asioita nopeasti käytäntöön</li> <li>• Kehittää aktiivisesti toimintoja</li> </ul>	5 4 2 4	4 2 3 1

Edellä esitetyn taulukon pohjalta voidaan piirtää Pirneksen (2003) johtamiskäyttäytymisen tarkastelukehyyksen linjajohtajien ajatukset tarvittavista johtamistaidoista sekä henkilöstön odotukset linjajohtajan johtamistaidoista ja voidaan tarkastella ovatko ajatukset ja odotukset yhteneviä (ks. kuvio 13).



**Kuvio 13:** Linjajohtajien ajatukset ja henkilöstön odotukset

Kuvion perusteella voidaan todeta, että molemmat haastateltavat ryhmät pitävät vuorovaikutustaitoja tärkeinä taitoina, mutta ne painottuvat eri ulottuvuuksille Pirneksen (2003) tarkastelumallissa. Henkilöstön osalta korostuu ihmisen ymmärtämisen ulottuvuus kun linjajohtajien osalta korostuu tehtävien hoito ja toimeenpanon ulottuvuus.

#### 5.4 Johtajaksi kehittyminen verohallinnossa

Tässä luvussa käydään läpi haastattelutuloksia johtajaksi kehittymisen näkökulmasta. Ensin esitetään esimiesten ajatuksia asiasta ja sitten henkilöstön ajatuksia asiasta

### 5.4.1 Miten johtajaksi kehitytään - linjajohtajien näkökulma

Kuusi linjajohtajaa oli sitä mieltä, että johtajuus on osittain synnynnäistä ja osittain johtamistyössä tarvittavia taitoja pystyy kehittämään. Kukaan ei kuitenkaan osannut yksilöidä, mikä tekee sen, että jostakusta tulee johtaja ja jostakusta toisesta ei. Yksi linjajohtajista oli sitä mieltä, että kyseessä on enemmän persoonallisuustekijä. Hänen mielestään taitoja voi kyllä kehittää, mutta jos johtajuus ei ole persoonassa, ei hänestä koskaan hyvää johtajaa tule.

*”--- johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan. Mutta kyllä siihen jonkinlainen pieni kipinä täytyy olla siellä pohjalla. Ei kaikista kuitenkaan koskaan kasva johtajaa. Joku siellä pitää olla, en tiedä ikä se on tai mistä se tulee, että kun ryhmä kokoontuu, niin sieltä nousee joku joka lähtee vetämään sitä ryhmää eteenpäin. En tiedä onko se sitä, että se, joka hallitsee vuorovaikutuksen, lähtee vetämään sitä ryhmää. Lähtee se siitä? En tiedä onko se sitten se vuorovaikutus, joka on se A-juttu. Se ei vielä tee susta johtajaa, mutta sen jälkeen alkaa se kasvaminen erehdyksen ja tekemisen kautta.”(L5)*

Kehittymisen keinoina linjajohtajat näkivät asioihin perehtymisen omatoimisesti esimerkiksi lukemalla, erilaiset koulutukset, vertaisverkostot ja tekemällä oppimisen. Palaute toiminnasta nähtiin myös tärkeänä kehittymistarpeiden kartoittamisessa.

*”Toisilta oppimalla, kouluttautumalla ja työtä tehden.”(L6)*

*”--- lukemalla ja keskustelemalla ei pelkästään sillä, että tekee sitä työtä. Lukemalla voi avartaa ajatusmaailmaansa ja tilanteista voi oppia ilman, että niitä on itse kokenut. --- Mutta tekemällä vielä viedään tietysti käytäntöön. --- Tekemällä siitä tulee totta.”(L5)*

*”Silloin kun olin uusi verojohtaja niin mulla oli tällöinen nimetty kummisetä, jolta sai ania kysyä mitä tyhmiä kysymyksiä. ei tänä päivänä enää pärjää ilman sitä omaa verkostoa. Ja pitää ajatella sitä omaa jaksamistakin.”(L1)*

Käytännön kokemus johtamistyöstä nähtiin tärkeimpänä kehittymisen keinona. Myös elämäkokemuksella ja aikaisemmalla työuralla nähtiin olevan vaikutusta siihen, miten johtajan työssä onnistuu. Virheitä ei tarvitse tehdä itse, myös toisten virheistä voi oppia.

Johtajana kehittyminen nähtiin jatkuvana prosessina, jossa voi kehittyä koko työuran ajan.

*”Eihän tämä henkilöstöjohtaminen tule koskaan valmiiksi.” (L3)*

*”Johtamistaidon oppiminen vie koko elämän. Sä voit aina oppia uutta, etkä ole siinä koskaan valmis.” (L1)*

Linjajohtajilla ei ollut käytössään mitään systemaattista oman osaamisen kehittämisen työkalua johtamistyössään.

#### **5.4.2 Miten johtajaksi kehitytään - henkilöstönäkökulma**

Kaikkien henkilöstön edustajien mielestä johtajalla on persoonallisia ominaisuuksia, joiden vuoksi hänestä voi kehittyä hyvä johtaja, mutta kaikki vastaajat näkivät myös, että johtajan tehtävässä selviytymiseen tarvitaan myös sellaisia taitoja, jotka ovat opittavissa. Johtaja pystyy henkilöstön näkemysten mukaan kehittymään tehtävässään koulutuksen ja käytännön tekemisen kautta. Tärkeänä nähtiin myös se, että johtajalla on itsetuntemusta, jotta hän tietää, millaisia taitoja hänen tulee kehittää. Jotta johtaja tietää, mitä toimintatapoja hänen tulee muuttaa, tulee hänen saada palautetta työstään.

*”Kyllä se pystyy harjaannuttamaan taitojaan ja oppimaan virheistään, mutta se vaatii tietysti tältä henkilöltä tajua, että missä pitäis kehittyä.” (5H)*

*”--- Siperia opettaa ---” (3H)*

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että johtajalla olisi hyvä olla elämäkokemusta ennen, kuin hän lähtee johtajan uralle.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että vaikka kuinka opiskelee, niin kaikista ei tule hyviä johtajia. Myös persoonalla ja luonteella nähtiin olevan vaikutusta johtajana onnistumisessa. Koulutustaustalla ei yhden vastaajan mielestä ollut merkitystä, kun taas toisen vastaajan mielestä oli tärkeää, että johtajan tehtävissä toimivalla on hyvä peruskoulutus, jonka tulisi olla korkeakoulututkinto.

*”Vaikka kuinka opiskelee, niin ei siitä välttämättä koskaan tuu hyvää johtajaa.” (3H)*

*”Tietynlainen ihminen sopii johtajaksi ja joku toinen asiantuntijaksi ja sitten joku tämmöseksi rivimieheksi.” (5H)*

Henkilöstön vastauksista nousi esiin se, että kaikista ei ole johtajiksi. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtajuus on osaksi persoonassa jo olevaa ja osaksi opittua. Koulutusten ja kurssien kautta johtaja saa uusia ideoita, jos hänellä on halua ottaa vastaan koulutuksen asiat.

*”Ethän sä vaikka sä kuinka monta kirjaa lukisit ja vaikka kuinka monella kurssilla kävisit, niin jos sua ei pätkäkään kiinnosta, niin onhan se turhaa.” (7H)*

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, mitä käsitetään johtamistaidoilla verohallinnossa ja miten linjajohtaja, joka kuuluu verohallinnon keskijohtoon, saavuttaa tehtävässään tarvittavat taidot. Johtamistaidot oli jaettu tutkimuksessa seitsemään eri osa-alueeseen, joita ovat: johtamisen eettinen perusta, tahto, toimeenpano, luova joustavuus, sosiaalinen joustavuus sekä kehittymisen edistäminen ja ihmisten ymmärtäminen. Muina tutkimuskohteina olivat linjajohtajien urapolut. Johtopäätöksien jälkeen esitetään joitain jatkotutkimusaiheita.

Tutkimusaineisto koottiin teemahaastatteluina. Haastateltaviksi valittiin seitsemän linjajohtajaa ja seitsemän henkilöstön edustajaa Länsi-Suomen veroviraston veroimistoista. Haastateltujen työkokemus verohallinnossa vaihtelivat viidestä vuodesta kolmeenkymmeneenviiteen vuoteen.

### 6.1 Johtopäätökset

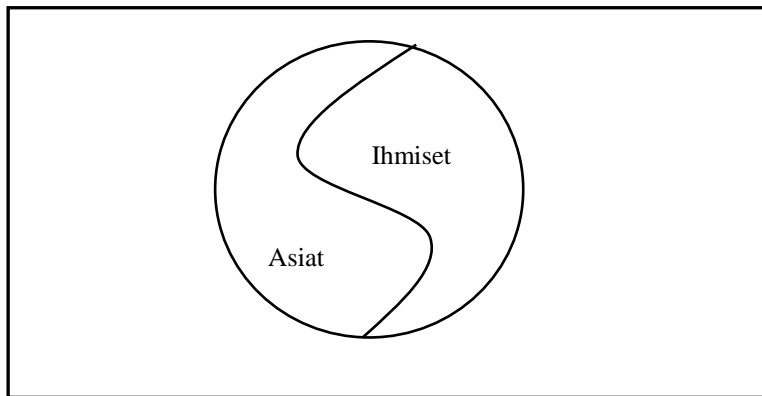
#### *Urapolut*

Edellä tutkimustuloksissa esitettyjen tulosten pohjalta, voidaan todeta, että kaikki tällä hetkellä linjajohtajan tehtävissä toimivista esimiehistä ovat tulleet tehtäväänsä asiantuntijatehtävien kautta. Osalla tehtävä asiantuntijasta henkilöstöjohtajaksi on muuttunut organisaatiomuutosten kautta, kun verojohtajan tehtäväkuva on muuttunut ja osa linjajohtajista on edennyt urallaan ammattitehtävien kautta asiantuntijatehtäviin ja sitten esimiestehtäviin. Aikaisemmin verohallinnossa oli johtajan tehtävänä sekä johtaminen että asiantuntijana toimiminen. 2000-luvun alkupuolella organisaatiomuutosten yhteydessä johtamisjärjestelmää muutettiin ja silloin eriytettiin asiantuntijatehtävät ja johtamistehtävät toisistaan. Esimiestehtäviin eteneminen näyttää tässä organisaatiossa mukailevan asiantuntijaorganisaatioissa yleistä urakehitystä Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa mm. Ristikangas (2008) sekä myös Viitala (2004) ja Pirnes (2003) ovat todenneet.

#### *Linjajohtajan tehtävät*

Haastattelujen pohjalta voi todeta, että linjajohtajan tehtävät koostuvat sekä asia- että henkilöstöjohtamisesta. Eri johtamisen osa-alueet painottuvat eri tavalla eri vuodenaikoina. Haastatteluajankohtana oli menossa palkka- ja kehityskeskustelukierros,

joka saattoi vaikuttaa siihen, että keskustelut painottuivat enemmän henkilöstöjohtamisen puolelle. Haastatteluissa mainittiin kuitenkin voimakkaasti johtajien tehtäviin kuuluvan myös toiminnan ja tehtävien organisointia ja, että tämä osa-alue painottuu vuoden alussa ennen uuden verotuskierroksen aloittamista. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asioiden ja ihmisten johtamista ei voi täysin erottaa toisistaan. Linjajohtaja tarvitsee sekä ihmisten johtamiseen liittyviä johtamistaitoja että asioiden johtamiseen liittyviä taitoja onnistuakseen esimiestyössään. Myös McCartney & Cambell (2006) ovat päätyneet tutkimuksissaan siihen, että menestykselias johtaja tarvitsee sekä asiajohtamisen taitoja että ihmisten johtamisen taitoja. (ks. myös esim. Kotter 1990; Hokkanen ym. 1995; Ristikangas ym. 2008) Tehtävien limittymistä toisiinsa voisi kuvata alla olevan kuvion avulla.



**Kuvio 14:** Linjajohtajan tehtäväkenttä

Haastattelujen pohjalta voi todeta, että johtamista tarvitaan, vaikka kyseessä on tiimiorganisaatio ja asiantuntijaorganisaatio, jossa usein on väitetty johtamistyötä tarvittavan hyvin vähän jos lainkaan. (ks. mm. Järvinen 2005; Hogan & Kaiser 2004).

### ***Johtamistaito***

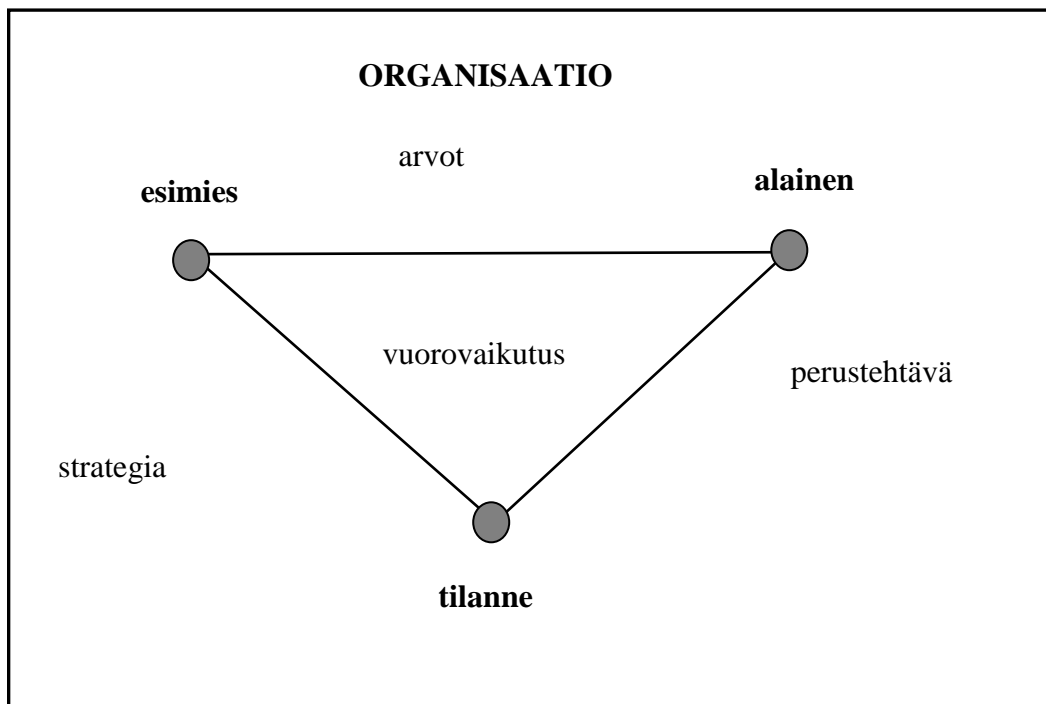
Johtajuutta on hyvin vaikea, ellei mahdotonta määritellä yhdellä tavalla. Tutkimustuloksissa ilmeni, että jokainen vastaaja käsitteli asiaa eri tavalla. Johtamistaidoista on olemassa useita erilaisia käsityksiä. Vastauksista oli löydettävissä johtamistaitoihin joitakin yhteisiä piirteitä. Johtamistaito käsitettiin yleisesti prosessina, jolla vaikutetaan henkilöstön toimintaan. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa johtamistaidon olevan jatkuva prosessi, jossa henkilöstölle



näytetään oikea suunta toimia. Johtamistaito on organisointia ja kokonaisuuksien hallintaa sekä kykyä toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa; kuten eräs haastatelluista sanoi: *”tänä päivänä ei selviä yksin”*.

Johtamistaidoista on vaikea puhua ilman persoonallisia tekijöitä. Tutkijan näkemyksen mukaan johtamistyötä tehdään persoonalla. Onnistuneeseen johtamistyöhön tarvitaan motivaatiota ja tahtoa toimia esimiestehtävässä sekä halua kehittyä työssään. Johtajana toimimiseen tuntuu mahdottomalta löytää yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia, koska johtamisessa on niin paljon vuorovaikutusta ja jokainen tilanne on aina ainutlaatuinen. Tässä tutkimuksessa ei löytynyt yhtä tiettyä ominaisuutta tai taitoa, jota pidettäisiin onnistuneen esimiestyön avaimena. Myöskään aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole löytynyt yhtä ainoaa onnistunutta johtajuutta selittävää ominaisuutta tai taitoa. Vuorovaikutustaidot nousivat merkitykselliseksi taidoksi arvioitaessa esimiestaitoja. Vuorovaikutustaidot ovat nousseet myös aikaisemmissa tutkimuksissa keskeiseksi osaamisalueeksi. (ks. esim. Pirnes 2003; Sydänmaanlakka 2004; Goleman 1999; 2004). Sekä esimiehet että henkilöstö kokivat nykyisessä organisaatiossa ja toimintatavoissa vuorovaikutustaidot ensiarvoisen tärkeiksi. Vuorovaikutustaidot nousivat tässä tutkimuksessa keskusteluun eri näkökulmista. Linjajohtajat nostivat vuorovaikutustaidot esiin toimeenpanon ulottuvuuden kautta ja henkilöstö ihmisten ymmärtämisen ulottuvuuden kautta (ks. kuvio 13 s. 98).

Johtamistaitojen ytimessä näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan vuorovaikutustaidot ja kyky toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa. Myös Pirnes (2003) on päätenyt tutkimuksissaan siihen, että vuorovaikutustaidot ovat keskeinen taito suomalaisessa esimiestyössä julkishallinnossa. Johtamistaidoissa nähtiin myös tärkeäksi erilaisuuden ymmärtämisen ja ihmisten kohtaamisen yksilöinä. Tämä tuo johtamistilanteeseen myös oman vaikutuksensa. Keskusteluun nousivat myös organisaatio, sen kulttuuri ja arvot sekä perustehtävän selkeys. Seuraavalla sivulla oleva kuvio jäsentää tutkijan saaman käsityksen haastatteluiden ja teorian pohjalta johtamisesta.



**Kuvio 15:** Johtamisen toimintakenttä

Muita esiin nousseita tarvittavia taitoja olivat motivointikyky, jämäkkyys ja päätöksentekotaito. Huonona asiana ei myöskään pidetty sitä, jos linjajohtajalla olisi jonkin verran substanssiosaamista. Tänä päivänä verohallinnossa on kuitenkin asiantuntijatyö ja johtamistyö eroteltu toisistaan. Näin usein asiantuntijaorganisaatioissa tehdäänkin (ks. esim. Juuti 2001).

### ***Johtamistaitojen kehittäminen***

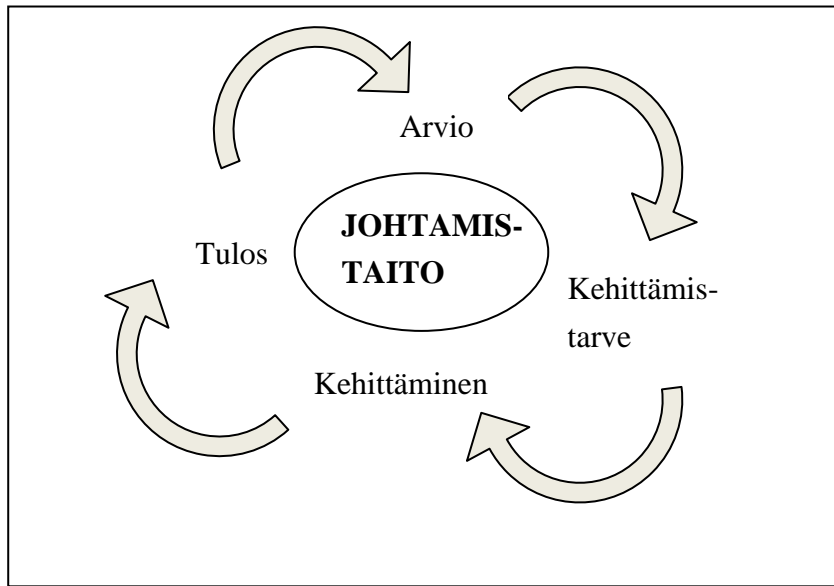
Tutkittaessa johtajuutta on pystytty tunnistamaan joitain henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat johtajuuden ja joita voidaan kehittää. Kun nämä kyvyt parantuvat, yksilöt voivat paremmin täyttää johtajuuden tehtävänsä. Toiset kyvyt heijastavat sitä, miten yksilöt käsittelevät omia ajatuksiaan, tunteuksiaan ja toimiaan. Toiset ominaisuudet heijastavat sitä, miten yksilöt työskentelevät toisten kanssa sosiaalisessa systeemissä. Näiden lisäksi on kykyjä, jotka heijastavat sitä, kuinka yksilöt helpottavat organisaatioissa tehtävän työn toteutusta. (Van Velsor & McCauleyn 2003).

Edellä sekä tutkimuksen teoreettisessa osassa että haastattelujen kautta nousseiden asioiden perusteella, voidaan todeta, että johtamistaidoissa on suuri joukko sellaisia taitoja, joita pystytään kehittämään. Jotta kehitystä näiden kykyjen kohdalla lähtee tapahtumaan, tulee yksilön ensin pystyä näkemään, että hänen omat tämänhetkiset taitonsa ovat riittämättömät tai hän ei käytä niitä täysin hyödyksi. Johtajan itsetuntemus nähtiin haastatteluissa tärkeäksi kehittymisen alkuunpanijana. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat päätyneet samaan tulokseen (ks. esim. Aaltonen ym. 2003; Järvinen 2005; Ristikangas ym. 2008).

Johtamistaitojen kehittäminen on jatkuva prosessi. Pirnes (2003) on esittänyt johtamisen kehittämisen mallin (ks. kuvio 11 s. 57). Käytännössä useinkaan ei käytetä hyvin strukturoituja malleja kehittämistyössä. Käytännössä kehittämistyö on monesti sellainen työn osa-alue, joka jää muiden tehtävien vuoksi tekemättä.

Kehittämistyössä tulee ensin tunnistaa omat kykynsä ja puutteensa, minkä jälkeen yksilö voi asettaa itselleen tavoitteet, mitä ominaisuutta hänen tulee kehittää ja käyttää tietoisesti tätä ominaisuutta käytännössä. Pitkän harjoittelemisen tuloksena yksilö kehittää ominaisuuttaan ja pystyy harjoituksen kautta myöhemmin käyttämään sitä tehokkaasti hyödykseen. Johtajana kehittyminen vaatii aikaa. Prosessi etenee tekemällä arvioimalla, muuttamalla ja taas tekemällä, arvioimalla jne.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että verohallinnossa ei ole käytössä systemaattista mallia arvioida ja kehittää johtamiskäyttäytymistä. Kaikki vastaajat näkivät johtajana kehittymisen olevan jatkuvan kehitysprosessin, joka lähtee arvioinnista. Tämän perusteella voidaan määritellä kehittämistarve. Kehittämistarpeen määrittelyn jälkeen voidaan tehdä kehittämistoimenpiteitä esim. omatoimista opiskelua lukemalla, hakemalla vertaistukea tai suorittamalla johtamistaidon kursseja. Käytännössä kehittämistyö ei ole systemaattista, mutta alla oleva kehittämistyön ympyrä kuvaa sitä, millaisen käsityksen kehitymisestä tutkija sai haastatteluiden perusteella.



**Kuvio 16:** Johtamistaitojen kehitysympyrä

Oikeaa ja parasta johtajatyyppejä on etsitty ja yritetty määrittää kautta aikojen, mutta täydellistä johtajaa ei liene olemassakaan. Johtaminen on tehtävä, jossa jokainen, jolla on halua, voi kehittyä ja oppia jatkuvasti lisää.

*”Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä. Sellaiseksi kehitytään. Kehittyvä johtaja kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan. Hänellä on realistinen näkemys itsestään ja mahdollisuuksistaan. Hän suhtautuu myönteisesti saamaansa palautteeseen ja haluaa oppia siitä. Hän uskaltaa ottaa riskejä kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi. Hän kehittää itseään tavoitteisesti tullakseen paremmaksi itsensä suhteen.”*

*Pirnes (2003: 220)*

## 6.2 Jatkotutkimus

Viimevuosina useat kyselyt ovat osoittaneet, että esimiestyön kehittäminen koetaan työelämässä tärkeimpänä tarpeena (Ristikangas ym. 2008: 23). Nyt kun tiedämme millaisia johtamistaitoja esimiehet ja alaiset arvostavat ja tiedämme niiden erot, voisi seuraavaksi tutkia konkreettisesti millaisia taitoja esimiehillä jo on ja millä tasolla ne ovat. Tämän jälkeen linjajohtajille voisi suunnitella ja toteuttaa heidän tarpeistaan lähtevä koulutuskokonaisuus, jonka vaikuttavuutta voitaisiin myöhemmin arvioida. Taitotason tutkimuksen voisi tehdä ns. 360° arviona, jolloin saataisiin esimiesten

johtamistaidoista laaja ja kattava käsitys. 360° esimiespalaute on Ristikankaan ym. (2008: 217–218; ks. myös esim. Cacioppe & Albrecht 2000) mukaan yksinkertainen ja toimiva väline, jolla asenteita saadaan hiljalleen muuttuman. Esimies saa palautetta toiminnastaan esimiehenä kollegoiltaan ja johdettavilta. Tämän lisäksi hän tekee itsearviointin. Tällainen arvio on erittäin hyvä apuväline kun esimiestyötä halutaan todella kehittää. Tämän tiedon pohjalta olisi mahdollista kehittää tarpeeseen kohdistettua johtamiskoulutusta. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida koulutuksen jälkeen uudella arviolla.

Haastattelussa ilmeni, että osalla linjajohtajista olisi ainakin jonkinasteista halua toimia asiantuntijatehtävissä mieluummin kuin esimiestehtävissä. Tästä teemasta nousee ajatus vastentahtoisesta johtajuudesta. Kuinka suuri osa johtajista toimii esimiestehtävässä vastahakoisesti ja miksi johtaja on valinnut urapolukseen esimiestyön asiantuntijatyön sijaan. Tutkimuksessa voisi selvittää eroja julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä eri tasoilla organisaatioissa. Edelleen voisi selvittää eroja vastentahtoisien johtajien ja esimiestyöhön hakeutuneiden henkilöiden johtamistaidoissa ja sitä, onko osa vastentahtoisista johtajista jossakin vaiheessa urallaan muuttanut käsitystään johtamistyöstä positiivisemmaksi ja mikä tämän asennemuutoksen on saanut aikaan.

Kaikkien haastateltavien vastauksissa nousi esiin myös verohallinnon jatkuva muutos. Tutkimuksen arvoinen alue olisi myös jatkuvan muutoksen vaikutus johtamistyöhön. Kuinka esimies saa itsensä motivoitua muutosten läpivientiin ja miten jatkuva muutos vaikuttaa esimiehen jaksamiseen. Organisaatioiden keskijohtoon kohdistuu odotuksia sekä ylhäältä että alhaalta.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltola, J. (2007). Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 12–27. Toim. Aaltola J. & R. Valli. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Aaltonen, T, E. Heiskanen & P. Innanen (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. 216 s. Helsinki. WSOY.
- Aaltonen, T, M. Luoma & R. Rautiainen (2004). *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä*. 252 s. Helsinki. WSOY.
- Aaltonen, T, H. Pajunen & K. Tuominen (2005). *Syty ja sytytä Valmentavan johtamisen filosofia*. 351 s. Helsinki. Talentum.
- Antila, J. (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki. Työministeriö.
- Ashworth, P. & U. Lucas (1998). *What is the 'World' of Phenomenography?* Scandinavian Journal of Educational Research. Vol. 42. Iss. 4, 415–431.
- Barker, Richard A. (1997). *How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership is?* Human Relations. Vol. 50. Iss. 4, 343–362.
- Blake, R. & J. Mouton (1972). *Johtamisen psykologiaa*. 222 s. Helsinki. Weilin+Göös.
- Cacioppe, R. & S. Albrecht (2000). *Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills*. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 21. Iss. 8, 390–404.
- Cohen, E. & N. Tichy (1997). *How Leaders Develop Leaders*. Training & Development. Vol. 51. Iss. 5, 58–73.

- Drucker, P. F. (2002). *They're Not Employees, They're People*. Harvard Business Review. Vol. 80. Iss. 2, 70–77.
- Eklund, K. (1992). *Asiantuntija – yksilön ja organisaation jäsenenä*. 172 s. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Gadamer, H-G. (2004). *Hermeneutiikka ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. 265 s. Tampere. Vastapaino
- Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. 429 s. Helsinki. Otava.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review. Vol. 78. Iss. 2, 78–90.
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? Harvard Business Review. Vol. 82. Iss. 1, 82–91.
- Hall, P. & P. Norris (1993). *Learning for Leadership*. Leadership & Organizational Development Journal. Vol. 14. Iss. 7, 35–40.
- Hemphill, J. K. & A. E. Coons (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. Teoksessa: *Leader behaviors: Its description and measurement*. 6-38. Toim. Stogdill R. M. & A. E. Coons. Columbus, Ohio. Ohio State University.
- Hersey, P. & K. H. Blanchard (1988). *Management of organizational behavior Utilizing Human Resources*. 449 s. Englewoodd Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall Inc.
- Hetemäki, I. (1999). *Filosofian sanakirja*. 231 s. Helsinki. WSOY.
- Hind, P, A. Wilson & G. Lensen (2009). *Developing leaders for sustainable business*. Corporate Governance. Vol. 9. Iss. 1, 7–20.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (1991). *Teemahaastattelu*. 144 s. Helsinki. Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 213 s. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S, P. Remes, P. Liikanen & P. Sajavaara (1993). *Tutkimus ja sen raportointi*. 168 s. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S, P. Remes & P. Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. 432 s. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Hogan, R. & R. B. Kaiser (2005). *What We Know About Leadership*. Review of General Psychology. Vol. 9. Iss. 2, 169–180.
- Hogg, B. A. (1993). *European Managerial Competences*. European Business Review. Vol. 93. Iss. 2, 21–26.
- Hokkanen, S, O. Skyttä & O. Strömberg (1995). *Johtamistaito*. 389 s. Jyväskylä. PainoPorras Oy.
- Hollander, E. P. (1984). *Leadership Dynamics A practical guide to effective relationships*. 212 s. New York. The Free Press.
- House, R. J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. Administrative Science Quarterly. Vol. 16, 321–338.
- House, R. J. (1996) *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and reformulated theory*. The Leadership Quarterly. Vol. 7. Iss. 3, 223–352.
- Juuti, P. (1982). *Ihmiset organisaation menestystekijänä*. 129 s. Helsinki LTK:n Erityispalvelut Oy.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. 415 s. Juva. PS-Kustannus.
- Juuti, P. (2006). Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. 13–27. Toim. Juuti P. Helsinki. Otava.
- Järvinen, P. (2002). *Onnistu esimiehenä*. 152 s. Helsinki. WSOY.



- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. 152 s. Helsinki. WSOYpro.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. & K. Heinlahti (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. 230 s. Helsinki. Gaudeamus.
- Karlöf, B. (2004). *Tehokas johtaminen Yritystalouden kaivattu ydin*. 236 s. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kauppinen, T. J. (1987). Yrityksen suurimmat jarrut ovat johtajan aivoissa. Teoksessa: *Liikkeenjohdon viisastenkivi*. 249–258. Toim. Näsi J. Helsinki. Weilin+Göös.
- Kiikeri, M. & P. Ylikoski (2004). *Tiede tutkimuskohteena – filosofinen johdatus tieteen tutkimukseen*. 247 s. Helsinki. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Koivuniemi, T. (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää yhteistyötä*. 247 s. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos.
- Kotter, J. P. (1983). *Yritysjohtajan profiili*. 162 s. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Kotter, J. P. (1990). *Johtajuus menestystekijänä*. 197 s. Helsinki. Weilin+Göös.
- Kummerow, J. M, N. J. Barger & L. K. Kirby (1997). *Work Types. Understand Your Work Personality – How it helps you and holds you back, and what you can do to understand it*. 250 s. New York. Warner Books, Inc.
- Kurtén, S. (2007). Kohti autenttista johtajuutta. Teoksessa: *Coaching ja johtajuus Valmentava ote esimiestyössä*. 187–221. Toim. Räsänen M. Helsinki. Edita.

- Laine, T. (2007). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 28–45. Toim. Aaltola Juhani ja Raine Valli. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Lord, R. G. & R. J. Hall (2005). *Identity, deep structure and the development of leadership skill*. The Leadership Quarterly. Vol 16. Iss. 4, 591–615.
- MacNeil, C. M. (2004). *Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams*. Journal of European Industrial Training. Vol. 28. Iss. 1, 93–102.
- Manka, M-L, Kaikkonen M-L & Nuutinen S. (2007) *Hyvinvointia työyhteisöön Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto.
- Martola, U. & R. Santala (1997). *Liiketoimintaprosessit BPR-muutoksen johtaminen*. 202 s. Helsinki. WSOY.
- McCartney, W. W. & C. R. Campbell (2006). *Leadership, management, and derailment A model of individual success and failure*. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 27. Iss. 3, 190–202.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 1324 s. Helsinki. International Methelp.
- Mumford, M. D, M. A. Marks, M. S. Connelly, S. J. Zaccaro & R. Reiter-Palmon (2000). *Development of leadership skills: Experience and timing*. Leadership Quarterly. Vol. 11. Iss. 1, 87–114.
- Mumford, T. V, M. A. Campion & F. P. Morgeson (2007). *The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels*. The Leadership Quarterly Vol. 18, 154–166.
- Mussig, D. J. (2003). *A research and skills training framework for values-driven leadership*. Journal of European Industrial Training. Vol. 27. Iss. 2–4. s.73–79.

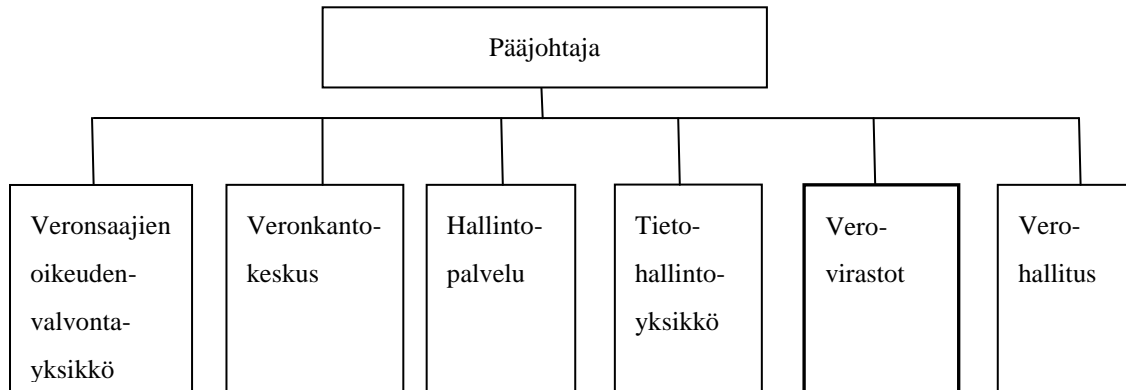
- Niiniluoto, I. (1984). *Tiede, filosofia ja maailmankatsomus*. 350 s. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan käsitteen- ja teorianmuodostus*. 299 s. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Niskanen, M. (2003). *Puhe purkaa pomonkin paineita*. [online] [lainattu 27.11.2009] Jyväskylä. Jyväskylän koulutuskeskus. Asiantuntija-artikkelit. Saatavana Internetistä osoitteesta [http://www.jyvaskulankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2003\\_12\\_puhe\\_purkaa.php](http://www.jyvaskulankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2003_12_puhe_purkaa.php).
- Nivala, V. (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. 129–139. Toim. Juuti P. Helsinki. Otava.
- Nummelin, T. (2007). *Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta*. 164 s. Helsinki. WSOYpro.
- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen*. 193 s. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Pirnes, U. (2003). *Kehittyvä johtajuus johtamisen dynamiikka*. 221 s. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Quinn, R. E, S. R. Faerman, M. P. Thompson & M. R. McGarh (1995). *Becoming A Master Manager A Competency Framework*. 399 s. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. 352 s. New York. McGraw-Hill.
- Ristikangas, V, E. Pitkänen & T. Aaltonen (2008). *Asiantuntijasta esimies innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. 284 s. Helsinki. WSOYPro.

- Roos, S. (2005). *Esimieheksi, joksi jouduit – Asiantuntijuuden ja johtajuuden yhteensovittaminen*. [online] [lainattu 27.11.2009] Jyväskylä. Jyväskylän koulutuskeskus. Asiantuntija-artikkelit. Saatavana Internetistä osoitteesta [http://www.jyvaskulankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2005\\_06\\_esimieheksi.php](http://www.jyvaskulankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2005_06_esimieheksi.php).
- Ruohotie, P. (2006). Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. 114–127. Toim. Juuti Pauli. Helsinki. Otava.
- Santalainen, T. & P. Huttunen (1993). *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. 200 s. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Santasalo, L. & H. Åhman (2007). Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa: *Coaching ja johtajuus Valmentava ote esimiestyössä*. 57–76. Toim. Räsänen Mikko. Helsinki. Edita.
- Sharma, M. D, C. Stewart & M. Prosser (2003). *On the use of phenomenography in the analysis of qualitative data*. 2003 Physics Education Research Conference. 41–44. Edited by J. Marx and D. Cummings.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 418 s. San Francisco. Jossey-Bass.
- Simola, A. & U. Kinnunen (2005). Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. 119–165 Toim. Kinnunen U, T. Feldt ja S. Mauno. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja – miten hallitsen nämä kaksi roolia?* 337 s. Helsinki. WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa*. 256 s. Helsinki. Talentum.
- Syrjälä, L, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 185 s. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

- Temmes, M. (1991). *Julkinen johtaminen*. 220 s. Helsinki. Valtion painatuskeskus.
- Tilastokeskus. Väestö toiminnan mukaan (2009). [online] [lainattu 22.10.2009]  
Saatavana Internetistä osoitteesta  
[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_tyoelama.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_tyoelama.html)
- Van Velsor, E. & C. D. McCauley (2004). Our view of leadership development. Teoksessa: *Handbook of Leadership Development* 1–22. Toim. Van Velsor Ellen & Cynthia D. McCauley. San Francisco. Jossey-Bass.
- Verohallinto. Vuosikertomus 2008 (2009). [online] [lainattu 22.11.2009] Saatavana Internetistä osoitteesta  
<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=6710;1825380>
- Vesterinen, P. (2006). Huomisen johtamisen kynnyksellä Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. 141–156. Toim. Juuti Pauli. Helsinki. Otava.
- Viitala, R. (2001). *Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet*. 266 s. Helsinki. Edita.
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 335 s. Helsinki. Edita.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 396 s. Helsinki. Otava.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 441 s. New Jersey. Prentice-Hall Inc.

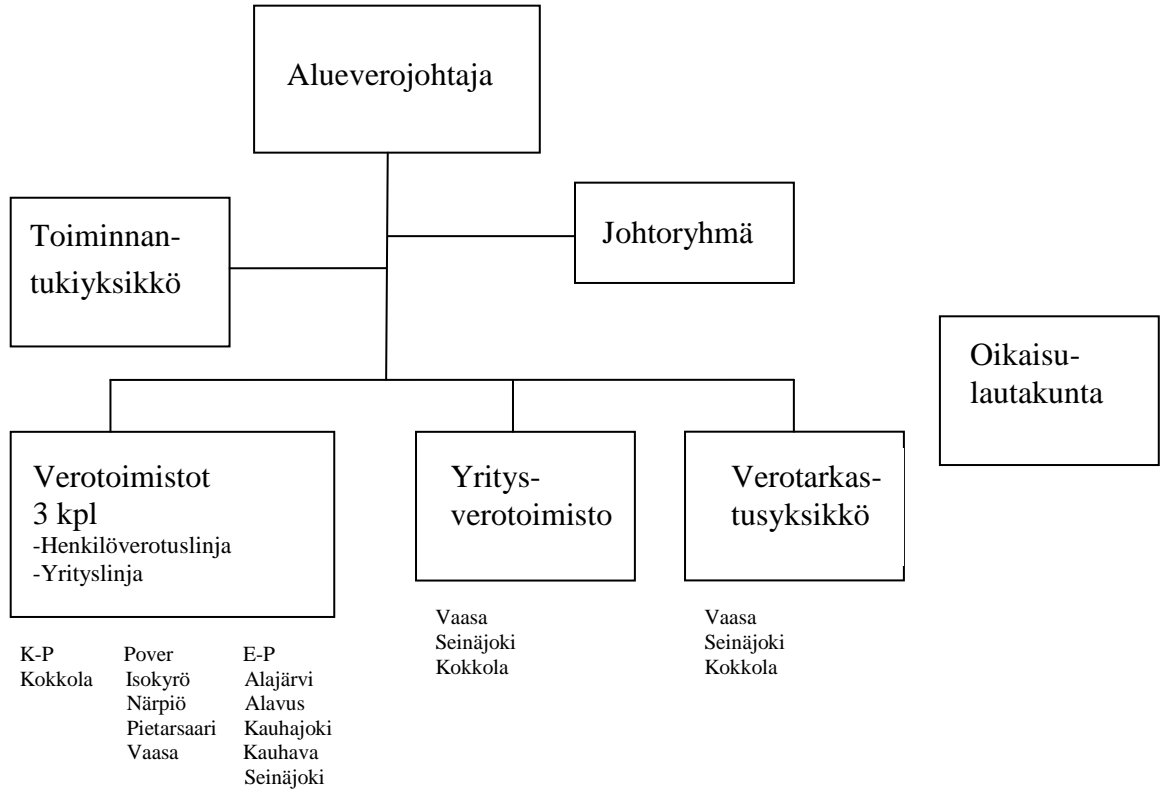
**Liite 1**

## Verohallinnon organisaatiokaavio



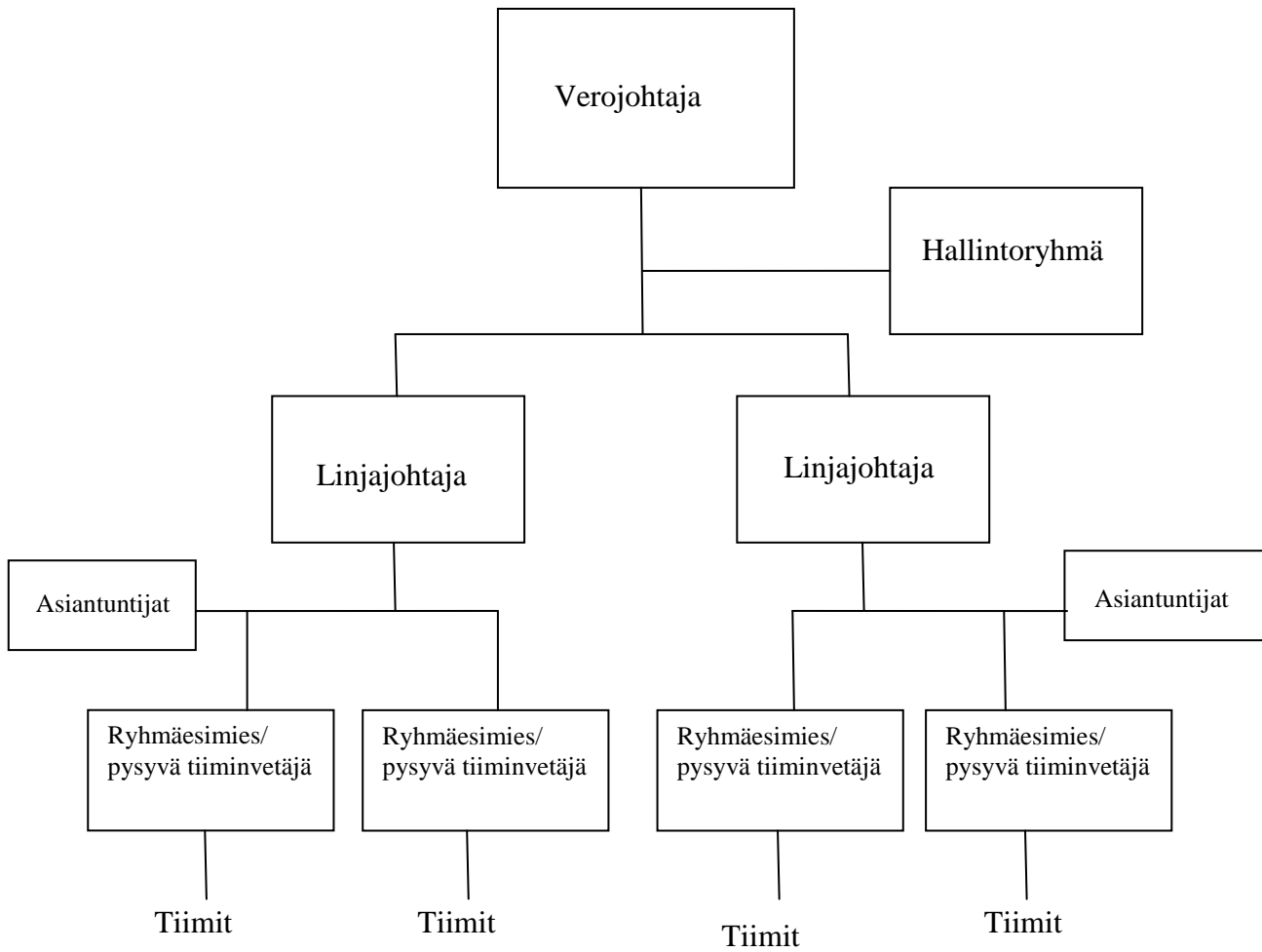
## Liite 2

Veroviraston organisaatiokaavio joulukuussa 2009



**Liite 3**

## Verotoimiston organisaatiokaavio





## Liite 4

### Teemahaastattelulomake esimiehet

#### TAUSTAKYSYMYKSET

- Ikä?
- Koulutus?
- Sukupuoli?

#### URAPOLKU

- Milloin olet tullut töihin verohallintoon?
- Millaisiin tehtäviin tulit?
- Miksi hakeuduit verohallintoon?
- Mitä teit ennen verohallintoon tuloa?
- Millaisten tehtävien kautta olet tullut nykyiseen tehtävääsi?
- Miten pitkään olet ollut nykyisissä tehtävissäsi?
- Pidätkö työtehtävistäsi?
- Miksi? / Miksi et?

#### JOHTAMISTAITO

- Millaisia työtehtäviä sinulla on?
- Millaisia tehtäviä pidät tärkeimpinä?
- Mikä työssäsi vie eniten aikaa?
- Mikä työssäsi on vaikeaa?
- Miksi nuo asiat ovat vaikeita?
- Mitä sinun pitää osata, jotta tuollaiset tilanteet osaa?
- Miten taidon voisi saavuttaa?
- Mikä työssäsi on helppoa?
- Miksi nuo asiat on sinulle helppoja?
- Miten olet oppinut edellä mainitsemiasi taitoja?
- Onko jotain, mitä sinun mielestäsi tulisi oppia lisää?
- Onko johtajuus synnynnäistä vai opittua?
  
- Mitä sinulle tulee mieleen termistä johtamistaito?

Onko vielä jotain, mitä haluat lisätä?

## **Liite 5**

### **Teemahaastattelulomake henkilöstö**

#### **TAUSTAKYSYMYKSET**

- Ikä?
- Koulutus?
- Sukupuoli?
- Tehtäväsi tällä hetkellä?
- Milloin olet tullut töihin verohallintoon?

#### **JOHTAMISTAITO**

- Mitä johtajan tehtäviin mielestäsi kuuluu?
- Mitä johtajan mielestäsi pitää osata, jotta voi tehdä mainitsemasi tehtäviä?
- Onko johtajuus synnynnäistä vai opittua?
- Miten johtaja mielestäsi oppii tarvittavat taidot?
  
- Mitä sinulle tulee mieleen termistä johtamistaito?