

Eija Pienimäki

**Pelkkää
hallinnollisten
asioiden hoitoa
vai sellaista oikeaa
johtamista**

Diskurssianalyttinen tutkimus kuntien lähijohtajien työstä



ACTA WASAENSIA 542



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Copyright © Vaasan yliopisto ja tekijä.

ISBN 978-952-395-161-7 (painettu)
978-952-395-162-4 (verkkoaineisto)

ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 542, painettu)
2323-9123 (Acta Wasaensia 542, verkkoaineisto)

URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-162-4>

PunaMusta Oy, Joensuu, 2024.



VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston johtamisen akateemisen yksikön suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi perjantaina 15. marraskuuta 2024, kello 10.*

Monografiaväitöskirja, Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Tekijä Eija Pienimäki

Ohjaaja(t) Professori (emer.) Riitta Viitala
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Yliopistonlehtori Kirsi Lehto
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, julkisjohtaminen.

Kustos Professori Riitta Viitala
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Esitarkastajat Professori (emer.) Anna-Maija Lämsä
Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

Dosentti Hanna Vakkala
Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Vastaväittäjä Professori (emer.) Anna-Maija Lämsä
Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut antaa uutta tietoa siitä, millaista on kuntien lähijohtajien työ. Tutkimuksessa olen ollut kiinnostunut siitä, millaisia rooleja ja jännitteitä kuntien lähijohtajat rakentavat puheessaan työstään. Tutkimus sivuaa myös kuntien lähijohtajien kehittymistä tehtäväänsä. Tutkimus on hermeuttinen diskurssianalyttinen tutkimus. Tutkimukseen haastateltiin 43 kuntien lähijohtajaa yksilö- ja ryhmähaastatteluin kuudesta eri kunnasta 5/2021–11/2022 aikana.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että lähijohtajien puheessa työ kunnissa on tunnistettavissa erittäin moninaiseksi ja pirstaloituneeksi. Tehtävän moninaisuuden takia lähijohtajille muodostuu lukuisia rooleja. Kuvaillessaan kokemuksiaan työstään lähijohtajat rakentavat puheessaan kolme tunnistettavaa pääroolia, joita ovat johtaja, asiantuntija ja muu toimija. Nämä jakautuvat edelleen rooleiksi, joita on yhteensä kahdeksan, ja niiden alaroleiksi, joita tutkimuksessa löytyi 19.

Lähijohtajien tuottamille diskursseille leimallista on jännitteisyys. Diskurssit ilmentävät lähijohtajien työhön liittyviä erilaisia ja osin ristiriitaisia odotuksia tai vaatimuksia sekä työtä tukevia ja haittaavia ulottuvuuksia. Lähijohtajat rakentavat puheessaan jännitteen työtehtävien epätasapainosta. Heidän näkökulmastaan oman työn kannalta toisarvoiset tehtävät vievät tarpeettomasti aikaa sellaiselta työltä, joka olisi heidän mielestään olennaisempaa. Ihanteena esitetylle ihmislähtöiselle johtamiselle ei jää lähijohtajien kuvailujen mukaan riittävästi aikaa niin paljon kuin olisi tarvittavaa ja tarkoituksenmukaisista.

Lähijohtajana toimiminen ja kehittyminen lähijohtajan työssä vaikuttavat olevan lähijohtajien omien valintojen tulos. Tutkimus toi esiin, ettei johtamisesta juurikaan keskustella kuntaorganisaatioissa. Tämä omalta osaltaan estää sosiaalista oppimista ja yhteisen lähijohtamistavan muodostumista. Tutkimus antaa näin ollen viitteitä siitä, että lähijohtamiseen liittyy kunnissa sattumanvaraisuutta.

Teoreettisesti tutkimus tuottaa kontribuutiota erityisesti johdon työtä (managerial work) koskevaan akateemiseen keskusteluun. Käytännön kontribuutiona tutkimus tuo esiin tarpeita johtamisen rakenteiden, lähijohtajien tehtäväkokonaisuuksien, kompetenssien, työn- ja vastuunjaon sekä johdettavien määrän systemaattisempaan tarkasteluun.

Asiasanat: johtaminen, johtajuus, johdon työ, johtajan roolit, diskurssianalyysi

Abstract

The aim of this study has been to provide new information on what is work of the leaders like in municipalities. In my research, I have been interested in what kind of roles and tensions the leaders in municipalities bring up in their speeches about their work. The study also touches on the development of the leaders of municipalities in their work. Research is a hermeneutic discourse analytical study. For the study, 43 leaders were interviewed with individual and group interviews from six different municipalities during 5/2021–11/2022.

Based on the research results, it can be stated that in the leaders' descriptions about their work it can be identified as extremely diverse and fragmented. Due to the diversity of tasks, numerous roles are formed for leaders. In their discourses about the descriptions of their work leaders construct three recognisable main roles, which are manager, expert and other actor, and these are further divided into eight roles in total, and their sub-roles, of which the study found 19.

The discourses produced by leaders are characterised by tension. Discourses reflect the different and partly conflicting expectations or requirements related to the work of leaders, as well as the dimensions that support and hinder the work. In their speech, leaders construct tension from the unequal weight of work tasks. From their point of view, tasks that are secondary to their own work take unnecessary time away from work that they think would be more essential. According to the descriptions of the leaders, the ideal of people-centred leadership does not get enough time as much as is necessary and appropriate.

Working as a leader and developing in their work seems to be the result of the leaders' own choices. The study revealed that leadership is hardly discussed in municipal organisations. This, in turn, hinders social learning and the formation of a common local leadership style. The study thus suggests that leadership involves randomness in municipalities.

Theoretically, the research contributes especially to the academic discussion on managerial work. As a practical contribution, the study highlights the need for a more systematic examination of management structures, leaders' job packages, competences, division of work and responsibilities, and the number of employees to be managed.

Keywords: management, leadership, managerial work, managerial roles, discourse analysis

ESIPUHE

Tämän kirjoittaminen tuntuu monenlaiselta. Tunnen iloa, helpotusta, haikeutta, hämmennystä, suurta nöyryyttä ja hitusen ylpeyttäkin sekä ennen kaikkea kiitollisuutta. Tämä on nyt tehty. Tämä on ollut kasvattava ja kehittävä kokemus. Olen oppinut paljon niin johtamisesta, johdon työstä, tutkimisesta kuin itsestäni.

Lähijohtaminen on työelämässä merkityksellisessä asemassa. Lähijohtamiseen kohdistuu odotuksia monelta taholta. Näitä olen myös itse asettanut ja itse näitä kokenut. Väitöskirjahaaveiden ensimetreiltä saakka minulle oli itsestään selvää, että tutkimukseni kohdistuisi lähijohtamisen viitekehykseen. Tutkimus vei mennessään mielestäni perustekijään, itse työhön: millaista se lähijohtajien työ oikein on, josta niin paljon puhutaan ja joka niin monenlaisia tunteita herättää? Lähelle on vaikea nähdä ja siksi tutkimuksen tekeminen antoi erinomaiset linssit tämän ilmiön tarkasteluun.

Väitöskirja ei synny pelkästään omasta panoksesta. Minulla on suuri kiitollisuuden tunne ohjaajiani kohtaan. Professori, emerita Riitta Viitala Vaasan yliopiston johtamisen yksiköstä, olet ollut korvaamaton. Vahva asiantuntijuus ja osaaminen on kuljettanut rinnallaan ihmisenä kohtaamista ja kokemista. Johtamisen yksiköstä julkisjohtamisen dosentti Kirsi Lehto toisena ohjaajanani, olet ollut suunnaton tuki ja kannustaja. Olet tuonut vahvan panoksen tämän tutkimuksen onnistumiseen. Meidän kolmen tapaamisemme ohjaussessioissa ovat olleet voimaannuttavia ja niihin on ollut aina ilo tulla, ja niitä olen aina innolla odottanut.

Lämmin kiitos tutkimukseni esitarkastajille Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun professori emerita Anna-Maija Lämsälle ja Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan dosentti Hanna Vakkalalle. Teidän rakentavat palautteenne auttoivat minua avaamaan silmiäni uudella tavalla omaan tekstiini ja tekemään loppuvaiheen parannuksia työhöni. Tässä vaiheessa myös jo iso kiitos professori Anna-Maija Lämsälle suostumisesta vastaväittäjäkseni. Tämä on minulle suuri ilo ja kunnia.

Kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille haastatelluille. Kiitos, että annoitte kallista aikaa kiireisestä arjestanne ja jaoitte kokemuksianne ja käsityksiänne työstänne. Ihailen syvällistä paneutumistanne asiaan haastattelutilanteissa. Ilman teitä ei tätä tutkimusta olisi.

Kiitos Kunnallisalan kehittämissäätiölle tutkimustyöni tukemisesta. Kiitos tutkimusasiamies Veli Pelkoselle ja tutkimuspäällikkö Sami Borgille mukavista ja kannustavista puhelinkeskusteluista. Sanoilla on merkitystä!

Tietyt perusasenteet elämää ja tekemistä kohtaan ovat kehittyneet lapsuudesta saakka. Äidiltäni uskon saaneeni tekemisen mallin, jonka mukaan haasteisiin on tartuttava. Isäni avoin ja hyväksyvä uteliaisuus kaikkea uutta kohtaan on toiminut mallina myös tutkimuksen kentällä. Kiitos teille sinne pilvenreunalle. Veljiäni kiitän monista värikkäistä ja kasvattavista kokemuksista sekä tuesta elämäni varrella.

Tärkeässä asemassa ovat myös ystävät ja työkaverit. Olette olleet jokainen tärkeässä roolissa niin väitöskirjaprojektissa kuin elämässä muutoinkin. Osan kanssa olen käynyt hyviä keskusteluita tutkimuksen tiimoilta, ja osa on puolestaan tervetulleesti tempaissut minut aivan muihin sfääreihin. Ihmiset vaikuttavat aina toisiinsa. Jokaisesta teistä, kanssaihmisestä, olen syvästi vaikuttunut - sanan kaikissa merkityksissä. Kiitos teille jokaiselle.

Jupe ja Elina, sekä teidän molempien perheet, olette rakas osa elämääni. Kiitos myötälämisestä tässä prosessissa. Rakkaat lapseni Juuso ja Noora, sanat eivät riitä kuvaamaan sitä, kuinka tärkeitä olette ja miten valtavan kiitollinen sekä ylpeä teistä olen. Olen myös onnellinen siitä, miten sopivat kumppanit olette löytäneet rinnallenne.

Suvun hännänhuippuna pikku-Elias, olet todella kaapannut meidän kaikkien sydämet. Saat asiat oikeisiin mittasuhteisiin ja tärkeysjärjestyksiin olemalla sinä. Miten paljon voikaan pieneen ihmiseen mahtua ihmettä ja rakkautta. Omistan tämän väitöskirjani sinulle Elias, toivottaen kaikkea hyvää elämääsi. Elämä itsessään on kaikista tutkimusmatkoista suurin.

Rakas mieheni Kari, kiitos! En kiitä siksi, että tässä kohtaa niin tavataan tehdä, vaan siksi, että tätä väitöskirjaa ei todellakaan olisi ilman sinua. Tiedän olleeni raskittava. Ei ole ollut hääviä, kun olen haahuillut välillä pitkiäkin aikoja omassa kuplassani ja väitöskirjan tekeminen on vienyt paljon pois yhteisestä ajastamme. Tämä on myös kaatanut päällesi niin monet kotityöt. Minä olen saanut tulla siivottuun kotiin, istua valmiiseen ruokapöytään ja käydä nukkumaan puhtaisiin lakanoihin. Olen saanut myös kiitettävästi ja riittävästi komentoa tietokoneen ääreen. Olen siis tässä tilanteessa aikamoisessa palvelusvelassa, jota lupaan hiljalleen ryhtyä lyhentelemään.

Kokemusta rikkaampana ja tavattoman kiitollisena

Seinäjoella 29.9.2024

Eija Pienimäki

Sisältö

TIIVISTELMÄ.....	V
ABSTRACT	VI
ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Lähijohtaja käsitteenä.....	5
1.3 Tutkimuksen tarpeen tarkastelua.....	6
1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.5 Tutkimusasetelma ja rajaukset	9
1.6 Tutkimusraportin rakenne	11
2 JOHTAMINEN TYÖNÄ	12
2.1 Erilaisia johtamisen paradigmoja	13
2.2 Johdon työ.....	19
2.3 Johtajan roolit.....	28
2.4 Johtaminen toimintana	35
2.5 Odotukset ja vaatimukset johtamista kohtaan.....	38
2.6 Johtajana kehittyminen	42
2.6.1 Kompetenssinäkökulma	43
2.6.2 Koulutuksen näkökulma.....	48
2.6.3 Sosiaalisen oppimisen näkökulma	50
2.6.4 Johtajaidentiteetin kehittymisen näkökulma	51
2.7 Yhteenveto johdon työstä	55
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	57
3.1 Kunnat tutkimuksen kontekstina	58
3.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	62
3.3 Tiedonkeruu ja tutkimusaineisto.....	65
3.3.1 Haastattelujen tarkoitus ja sisältö	65
3.3.2 Haastateltavat	68
3.3.3 Haastattelujen toteutus	71
3.3.4 Haastattelujen tuottama aineisto (aineiston kuvaus)	73
3.4 Aineiston analysointi	74
3.4.1 Diskurssianalyysi	74
3.4.2 Subjektipositiot diskurssitutkimuksessa.....	77
3.4.3 Aineiston tulkinta.....	78
4 TULOKSET	82
4.1 Kunta lähijohtamisen toimintaympäristönä	82
4.2 Lähijohtajien työ kunnissa ja lähijohtajan roolit	87
4.3 Lähijohtajien subjektipositioiden ja roolien suhde.....	96
4.4 Lähijohtajien jännitteiset diskurssit.....	98
4.4.1 Hierarkian taakka ja tuki	101
4.4.2 Asiantuntijuuden kahle ja kiihdytin	104

4.4.3	Työn moninaisuuden kirous ja siunaus	108
4.4.4	Työn autonomian varjot ja valot	112
4.4.5	Papereiden pyörittäminen vs. ihmisten johtaminen.....	115
4.5	Johtamisen sanoittamisen haasteet.....	118
4.6	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	119
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	121
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	122
5.2	Sanoittamisen vaikeuden pohdintaa.....	130
5.3	Käytännöllinen kontribuutio	131
5.3.1	Suositukset kuntien ylimmälle johdolle	132
5.3.2	Suositukset HR:lle	134
5.3.3	Suositukset lähijohtajille	136
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	137
5.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	143
	LÄHTEET.....	146
	LIITTEET	169
	Liite 1: Yksilöhaastattelu	169
	Liite 2: Ryhmähaastattelu (3-4 haastateltavaa/ ryhmä)	170
	Liite 3: Kuntien lähijohtajien tuottamat jännitteiset diskurssit.....	171

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimusasetelma.....	10
Kuvio 2.	Johtaminen työnä.....	12
Kuvio 3.	Kontingenssi-näkökulma johdon työhön.....	27
Kuvio 4.	Johtaja suhteessa yksikköönsä ja ympäristöön	29
Kuvio 5.	Johtajan roolit	30
Kuvio 6.	Action-Centred Leadership (ACL) -malli.....	36
Kuvio 7.	Johtamisen tehokkuuden monitasoisuuden viitekehys	39
Kuvio 8.	Näkyvät ja piilotetut osat kompetenssista.....	44
Kuvio 9.	Kompetenssin kausaalimalli	44
Kuvio 10.	Erilaisia lähestymistapoja kompetenssiin johtamisessa julkishallinnossa	46
Kuvio 11.	Työn ja identiteetin oppimissykliin vuorovaikutus työidentiteetin mukauttamisessa	53
Kuvio 12.	Tutkimusprosessin kulku pääpiirteittäin.....	57
Kuvio 13.	Kuntien lähijohtajien puheessaan tuottamia erityispiirteitä kunnasta lähijohtamisen toimintaympäristönä.....	83
Kuvio 14.	Lähijohtajien tehtäväkokonaisuus ja pääroolit kunnissa..	89
Kuvio 15.	Lähijohtajien puheessaan rakentamat roolit kunnassa	90
Kuvio 16.	Kuntien lähijohtajien johtamistyötä kuvaavien diskurssien kartta.....	99
Kuvio 17.	Kuntien lähijohtamisen diskurssien limittyminen tässä tutkimuksessa.....	100
Kuvio 18.	Kuntien lähijohtajien työnsä kuvailussa rakentamat pääroolit ja työn jännitteet.	128

Taulukot

Taulukko 1.	Johtajuuden asemointi	25
Taulukko 2.	Tutkimuksen aineiston käsittelyä määrittelevät ulottuvuudet ja metodologiset valinnat.	65
Taulukko 3.	Yksilöhaastateltavat	69
Taulukko 4.	Ryhmähaastateltavat.....	70
Taulukko 5.	Esimerkkejä puheen tulkinnasta.....	80
Taulukko 6.	Hierarkian taakka ja tuki	101
Taulukko 7.	Oman alan vahvuuden haitat ja hyödyt.....	104
Taulukko 8.	Moninaisuuden kirous ja siunaus	108
Taulukko 9.	Työn autonomian varjot ja valot.....	113
Taulukko 10.	Papereiden pyöritys vs. ihmisten johtaminen.....	116

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtaminen esiintyy yleisessä keskustelussa lähes aina kun puhutaan työelämästä. Johtaminen, ja erityisesti lähijohtaminen, nousee esiin niin keskusteluissa työhyvinvoinnista, sairauspoissaoloista ja työvoiman saatavuudesta kuin työmarkkina-neuvotteluissakin. Yleinen odotus ja jopa vaatimus on, että lähijohtamiseen tulisi kiinnittää huomiota ja sitä tulisi parantaa. Tämä on relevanttia, sillä lähijohtaminen antaa onnistuessaan tukevan perustan organisaation toiminnalle. Inhimillisten voimavarojen johtamisessa laadukkaalla lähijohtamisella on erityisen suuri merkitys (Dirks & Ferrin 2002; Badawy ja muut 2019; Denis ja muut 2011.).

Lähijohtajien tehtäväkenttä on varsin laaja. Hales (2005) on todennut, että lähijohtajien tehtävä on kasvanut aiemmasta melko selkeästä suorituksen johtamisesta ja valvonnasta moniulotteisempaan ja kompleksisempaan suuntaan. (Hales 2006; Hales 2005.) Lähijohtajien työ kaikilla tasoilla on paitsi operatiivista myös strategista. Lähijohtajat sopeuttavat organisaation strategian käytännössä oman yksikkönsä konkreettiseksi toiminnaksi (Fairholm 2009; Tienari & Harviainen 2020: 160). Organisaation toimintojen ja käytäntöjen toteutuminen sovitulla tavalla riippuu paljolti lähijohtajista. (Vanhala & Tuomi 2006; Nishi, Lepak & Schneider 2008). Hales (2006) on kantanut yleisesti huolta lähijohtajien vastuiden ja vallan epätasapainosta sekä systemaattisen koulutuksen puutteesta, jotta lähijohtajilla olisi mahdollisuus ja taitoja selviytyä muuttuneesta tehtävästään (Hales 2006). Valitettavasti kiinnostus johtamista kohtaan työtehtävänä on osoittanut hiipumista (Kilponen ja muut 2020).

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet lähijohtamisen yhteyden sekä työhyvinvointiin että tuottavuuteen. (Broussine & Callahan 2016; Hogan & Kaiser 2005; Epitropaki & Martin 2005; Huang ja muut 2010.) Henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden on niin ikään todettu nivoutuvan ja vaikuttavan toisiinsa, vaikka syy-seuraussuhteiden paikantaminen tarkasti tässä kokonaisuudessa onkin haastavaa. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022) .

Johtamisella on iso merkitys henkilöstön työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämässä (Anand ja muut 2011). Parhaimmillaan hyvällä lähijohtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen (De Lang, De Witte & Notelaers 2008; Epitropaki & Martin 2005; Kahn, 1990. Hyvinvoinnin heikkeneminen johtaa pahimmillaan työkyvyn huononemiseen. Työkyvyn haasteet

näkyvät suorituksen laskuna, runsaina sairauspoissaoloina, jopa työkyvyttömyyseläkkeinä ja joka tapauksessa lisääntyneinä kustannuksina. Suomessa jo pelkästään kunta-alalla sairauspoissaolot vuonna 2022 aiheuttivat 906 miljoonan euron kustannukset ja työkyvyttömyyseläkemaksujen 230 miljoonan euron kustannukset. Vuonna 2022 sairaudesta johtuvia poissaoloja oli Suomessa kunta-alan henkilöstöllä keskimäärin 16,5 päivää. (Keva 2023 a.)

Hyvä lähijohtaminen vahvistaa myös sitoutumista (Gilbert, De Winne & Sels 2011; Trullen ja muut 2016; de Lang, De Witte & Notelaers 2008; Kahn 1990) ja huonoksi koettu johtaminen vastaavasti heikentää sitoutumista (Schyns & Schilling 2013; Huang ja muut 2010). A. M. Saks (2006) havaitsi tutkimuksessaan, että työhön ja organisaatioon sitouttavat tekijät muodostuvat eri asioista. Työhön sitoutumisen kannalta korostuvat työn ominaisuudet, kun taas organisaatioon sitoutumisen kannalta tärkeää on organisaatiolta saatu tuki ja siinä korostuva yksilöllisten tarpeiden huomiointi. Tässä lähijohtajan vuorovaikutus työntekijän kanssa on erityisen tärkeässä asemassa. (Saks 2006.) Nykyisessä tilanteessa, jossa henkilöstön saatavuudessa on haasteita ja osajista pulaa, onkin kiinnitettävä erityistä huomiota henkilöstön sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioonsa.

Lähijohtaja voi pahimmillaan olla myös negatiivinen vaikuttaja organisaatiossa. Hogan ja Kaiser (2005) totesivat tutkimusten toisensa jälkeen osoittavan, että 65–75 % työntekijöistä nimeää työnsä huonoimmaksi puoleksi lähijohtajansa (Hogan & Kaiser 2005). Lähijohtamisen laiminlyönnin on todettu olevan yhteydessä roolipäselvyyksiin, konflikteihin ja mielenterveyden ongelmiin työpaikoilla (Lundmark, Richter & Tafvelin 2022; Barling, & Frone 2017; Skogstad ja muut 2007) sekä vähentävän luottamusta lähijohtajaan (Kelloway ja muut 2012). Huono johtaminen ei ole aina johtajan aktiivista huonoa tekemistä tai käyttäytymistä, vaan se voi olla seurausta johtamisen puutteesta, jolloin myös sen tunnistaminen ja osoittaminen voi olla vaikeampaa.

Vaikka johtamisen tarvetta on aika ajoin myös kyseenalaistettu (Hamell 2011), ei sen tarve ole kadonnut. Sen sijaan johtamisen luonne on muuttunut. Johtajuudelta odotetaan julkisissakin organisaatioissa aikaisempaa enemmän vuorovaikutteisuutta, ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen korostuu (Vuori 2021; Kellis & Ran 2013). Tämä korostaa entisestään lähijohtamisen merkitystä. (Denis ja muut 2011). Etenkin nuorten työntekijöiden on todettu arvostavan lähijohtajien tukea (Kultalahti 2015). Työelämän monimutkaistuttua voi työssä saatu tuki olla ratkaisevan tärkeää niin hyvinvoinnin kuin työssä pysymisenkin kannalta.

Työltä haetaan nykyisin paljon muutakin kuin toimeentuloa. Palkka ei ole ainoa eikä tärkein syy työssä olemiseen tai työpaikassa pysymiseen, vaan työ on saanut yhä enemmän erilaisia merkityksiä (Martela & Pessi 2018; Rosso, Dekas &

Wrzesniewski 2010). Tämä on ilmiö, joka asettaa johtamiselle haasteita nyt ja tulevaisuudessa (Salas-Vallina, Alegre & López-Cabrales 2021; Gerbasi ja muut 2018). Lähijohtajilla on erityinen mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Podolny, Khurana & Hill-Popper 2004).

Johtajien työ on moniulotteista ja siinä on tunnistettavissa erilaisia rooleja (Mintzberg 1980). Johtajan rooleihin liittyy erilaisten asioiden suhteen eri tahoilta odotuksia siitä, kuinka johtajan tulee toimia johtajana (Burr 2005: 55–78; Tsui 1984) ja millaisia tehtäviä johtaja tekee (Mintzberg 1980: 103). Odotukset riippuvat niiden asettajan asemasta ja omista tavoitteista. Odotukset voivat olla myös hyvin ristiriitaisia. Johtaja asettaa lisäksi myös itse odotuksia omaa johtamistaan kohtaan. Johtamisessa ei ole kyse vain johtajan itsensä ominaisuuksista tai edes johtajan ja johdettavien välisestä toiminnasta. Johtajan toiminnan kannalta on tärkeintä, että hän tunnistaa erilaiset odotukset, etenkin kriittisimmät, ja vastaa näihin erilaisiin vaatimuksiin järkevällä oman resurssinsa jakamisella. (Tsui 1984.)

Käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä kuntien lähijohtajien työstä. Taustalla on ajatus siitä, että johtaminen perustuu tekemiseen eikä olemiseen tai ominaisuuksiin (Adair, J., 1973: 74–75). Lähijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa millä tahansa johtamistasolla toimivaa henkilöä, jolla on työnjohto-oikeus ja vastuu työnantajan velvollisuuksien toteutumisesta määrittelyjen henkilöiden osalta (tarkemmin kohta 1.2). Kuntien lähijohtajilla jatkuvat usein johtamistehtävänsä lisäksi edelleen asiantuntijatehtävät, joista he tyypillisesti siirtyvät osittain johtamistyöhön. Tämä vahva kaksoisroolisuus on omiaan lisäämään työn haasteita ja rooliristiriitoja sekä hidastamaan johtajaidentiteetin kehittymistä (Koskiniemi ja muut 2013.).

Kuntien lähijohtajat toimivat haasteellisessa työssä, jolla on laajat vaikutukset. Kuntien lähijohtaminen ulottuu huomattavaan määrään palkansaaajia, sillä kunnissa työskentelee noin 187 000 henkilöä eli toiseksi eniten Suomen julkisen alan työntekijöistä (hyvinvointialueet n. 260 000 ja valtio n. 80 000) (Valtionkonttori 2023; Keva 2023 c). Merkityksellistä on myös se, että kuntien tuottamien palveluiden kautta niiden lähijohtaminen vaikuttaa välillisesti kaikkiin Suomessa asuviin ihmisiin.

Kuntiin kohdistuu tällä hetkellä suuria muutospaineita (Nieminen & Rinta-Aho 2022). Kuntien, kuten muidenkin julkisorganisaatioiden, uudistumisen ja muutosten onnistumisen kannalta johtaminen on kriittinen kysymys. On esitetty, että ihmislähtöiseen ja hyvään lähijohtamistyöhön panostamalla kunnissa voidaan varminmin selviytyä muutoksista ja henkilöstön suoriutuminen ja sitoutuminen voivat jopa parantua (Seppänen & Hakanen 2018). Kunnissa on myös

tosiasiallinen huoli osaavan työvoiman saatavuudesta. (Aura ja muut 2016.) Vuoteen 2026 mennessä lähes viidesosa kunta-alan henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle (Kuntatyönantajat 2023) ja vuoteen 2030 mennessä jo noin kolmannes (Keva 2023 b). Kuntien iso haaste on pystyä korvaamaan tämä osaamisen poistuma ja pitämään muista syistä kuin eläköitymisistä johtuva vaihtuvuus matalana. Johtamisen kehittämistä pidetään vahvana keinona lisätä osaavan työvoiman veto- ja pitovoimaan (Syväjärvi & Vakkala 2019; Hakanen ja muut 2019; Suhonen, Lunkka & Turkki 2019; Mey, Poisat & Stindt 2021).

Kuntien lähijohtajilta odotetaan yhä parempia ihmisten johtamisen taitoja ja johtamisen ammattimaisuutta (Viitala & Koivunen 2014; Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013). Kunnissa johtaminen ja lähijohtamistyö ovat joiltaan osin parantuneet, mutta kehittämistarvetta on havaittavissa yhä edelleen. Mahdollisuudet ja halukkuus kehittää lähijohtamistyötä vaihtelevat kunnissa. (Summanen 2019; Hakanen ja muut 2019).

Tilannekuvan lähijohtamisen laadusta saa Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain julkaisemasta Työolobarometrasta, joka mittaa palkansaajien kokemusta työelämän laadusta. Se on sisältänyt väittämiä lähijohtajien työskentelystä vuosina 2013 ja 2022. Pääosin lähijohtajat saivat Työolobarometrissa kumpanakin mainittuna vuonna hyviä arvioita väittämistä. Barometrin mukaan yleisesti kaikkien palkansaajien näkemykset eri aloilla palautteen antamisesta, mielipiteen kysymisestä päätöksissä sekä oikeudenmukaisesta kohtelusta olivat hyvin samankaltaisia vuonna 2022 kuin ne olivat olleet vuonna 2013. Valitettavana huomiona on kuitenkin todettava, että kunta-alalla tulokset olivat laskeneet kaikilla näillä osa-alueilla vuodesta 2013 vuoteen 2022. Erityisen isot erot olivat suhteessa valtion organisaatioihin, toisiin julkisiin toimijoihin. Erot olivat kasvaneet näiden vajaan kymmenen vuoden aikana. (Lyly-Yrjänäinen 2023; Lyly-Yrjänäinen 2014). Valtion organisaatioiden tulokset paranivat tai säilyivät ennallaan.

Haluan tässä tutkimuksessa saada tietoa lähijohtajien työstä heidän itsensä kertomana, koska he itse ovat monelta suunnilta tulevien odotusten keskipisteessä. Tällä tutkimuksellani osallistun johdon työtä käsittelevään tieteelliseen keskusteluun tarkastelemalla kuntien lähijohtajien työtä. Uskon, että lähijohtajien työn tunteminen antaa tarpeellista tietoa, jota voidaan hyödyntää kuntien lähijohtamisen kehittämisessä siten, että lähijohtamisella pystytään vastaamaan nykyistä paremmin kuntien olemassa oleviin ja tuleviin haasteisiin. Tutkimus sijoittuu johtamisen tieteenalalle hyödyntäen taustalla liiketaloustieteen ja hallintotieteen tutkimustietoa.

1.2 Lähijohtaja käsitteenä

Lähijohtaminen tai lähijohtajat eivät ole termeinä vakiintuneita johtamiskirjallisuudessa. Lähijohtajalla tarkoitan tässä tutkimuksessa henkilöä, jolla on työnjohto (direktio) -oikeus ja joka on asemansa kautta vastuussa työnantajan velvollisuuksien toteutumisesta organisaatiossa määriteltyjen henkilöiden osalta.

Lähijohtajalla on kunnissa virallinen rooli, johon kuuluu runsaasti erilaisia lakisääteisiä velvoitteita esimerkiksi palvelussuhteesta ja työturvallisuudesta (Työsopimuslaki 2001/55; Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003/304; Työturvallisuuslaki 2002/738). Työlainsäädäntö, työ- ja virkaehtosopimukset ja niitä tarkentava työsopimus tai virkamääräys määrittelevät sekä työntekijän että työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Lähijohtaja toimii juridisessa mielessä työnantajan edustajana. Laeissa ei puhuta suoraan lähijohtajasta vaan työnantajasta ja työnantajan sijaisesta (työnantajan valtuuksia käyttävästä henkilöstä), jolla käytännössä viitataan lähijohtajiin.

Käyttämällä tässä tutkimuksessa nimikettä lähijohtaja yleisemmän esihenkilö -nimikkeen (aiemmin esimies) sijaan haluan ilmentää tehtävän johtamisluonnetta ja -vastuuta. Taustaolettamana ei kuitenkaan ole nimike vaan tehtävä. Nimike voi työssä olla mikä tahansa ammattinimike. Lähijohtamisella en tarkoita tässä tutkimuksessa fyysistä asemoitumista esimerkiksi erona etäjohtamiseen. Niistä henkilöistä, joihin lähijohtajalla on direktio-oikeus, ja joiden osalta tämä on vastuussa työnantajan velvollisuuksien toteutumisesta, käytän nimitystä johdettava tai henkilöstö. Työyhteisö nimitystä käytän tästä kokonaisuudesta, johon kuuluvat sekä lähijohtaja, että johdettavat.

Johtaminen jaotellaan tyypillisesti ylimpään johtoon, keskijohtoon ja suorittavan työn johtoon. Ylimpään johtoon kuuluvat yleensä ylin johtaja ja johtoryhmä. Keskijohto mielletään sijoittumaan ylimmän johdon ja työn johdon väliin. Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä ja selkeää. Kunnissa esimerkiksi rehtorit ja päiväkodinjohtajat katsotaan kuuluviksi keskijohtoon, vaikka heillä ei ole välttämättä johdettavinaan johtamistyötä tekeviä, mutta he vastaavat laajoista kokonaisuuksista niin pedagogiikan, henkilöstön kuin taloudenkin osalta (Lahti ja muut 2023; Kuusiholma-Linnamäki ja muut 2023). Lähijohtaminen sijoitetaan joissain tutkimuksissa ja hierarkioissa johtamisjärjestelmän alimmaksi tasoksi. Tässä tutkimuksessa haluan huomioida sen, että lähijohtaminen ei kohdistu pelkästään suorittavaan työhön, vaan lähijohtamista tapahtuu kaikilla tasoilla ylin johto mukaan lukien.

Olen kiinnostunut lähijohtamista toteuttavien työstä riippumatta sijainnista organisaation hierarkiassa. Valintaani tukevat Mintzbergin ja Adairin käsitykset siitä, että johdon työssä on olemassa samanlaisia ulottuvuuksia riippumatta siitä, millä johtamistasolla johtaja työskentelee. Niiden painotuksissa on kuitenkin tunnistettavissa eroja, johon työskentelyn taso ja konteksti vaikuttavat. (Mintzberg 1980: 54–55; Adair 1973: 10–11.). Johtamistyö on kuntaorganisaatiossa pitkälle säädeltyä, mutta lähijohtajien työhön sisältyy kuitenkin aina jossain määrin autonomiaa. Kunnissa lähijohtaminen ei tyypillisesti ole kenenkään ainoa tehtävä, vaan osa muuta johtamis- tai asiantuntijatyötä (Koskiniemi, Syväjärvi & Pietiläinen 2020).

Traditionaalisissa johtamisteorioissa johtamisessa on erotettu asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leader*). Asiajohtamisen tärkein tehtävä on tarjota järjestystä ja johdonmukaisuutta organisaatioille. Asiajohtaminen sisältää suunnittelua, budjetointia, aikatauluttamista ja rakenteiden luomista. Ihmisten johtamisen, johtajuuden, ensisijainen tehtävä on tuottaa muutosta, mukautumista ja liikettä. Ihmisten johtamiseen sisältyy vision luomista, motivointia, viestintää ja sitoutumisen vahvistamista. (Lipshadzi, Aigbavboa & Thwala 2017; Northouse 2016.) Vaikka nämä johtamisen osa-alueet ovat nähtävissä erillisinäkin, pelkästään toisella ei päästä tavoitteisiin (Kotter 1995). Lähijohtajan työssä ovat läsnä nämä molemmat, asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen.

1.3 Tutkimuksen tarpeen tarkastelua

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana on kuntien lähijohtajien työ. Tutkimus tarkastelee niiden kuntaorganisaatioissa toimivien henkilöiden työtä, joilla on johdettavia, joihin heillä on työnjohto-oikeus ja joista he kantavat työnantajan vastuuta riippumatta siitä millä organisaation tasolla he toimivat. Tutkimus sijoittuu johdon työtä koskevaan tutkimuskenttään.

Johtamisen kokonaisuus on monitahoinen tehtäväkenttä, jonka tutkimusta ja tutkimusmenetelmien valintaa monimutkaistavat monenlaiset haasteet kuten esimerkiksi käsitteellinen sekavuus teoreettinen kehittymättömyys (Blom 2016; Huotari 2018; Lumijärvi 2009; Sveningsson & Larsson 2006). Johtamistutkimus on suhteellisen nuori tutkimusala. Sitä on tehty vasta 1900-luvun alkupuolelta, ja sen painopisteet ovat vuosien varrella vaihdelleet paljon. Vaikka johtamisen kehittämisessä on edistytty, riittää johtamisen kentässä edelleen tutkittavaa ja kehitettävää kohti parempaa johtajuutta. (Day ja muut 2014). Objektivisen mittaamisen tuottamien numeraalisten tietojen lisäksi on esitetty tarve johtajien kokemusten tutkimiselle erilaisin menetelmin (Tökkäri 2019).

Barley ja Kunda (2001) tekivät jo tämän vuosituhannen alussa huomion siitä, ettei organisaatiotutkimuksessa ole riittävästi selvitetty sitä, mitä ihmiset todella tekevät. He ilmaisivat huolensa vanhentuneista teorioista, jotka antavat vanhentuneita käsityksiä työstä ja sen organisoinnista. Korica ja muut (2017) syvensivät tätä näkemystä tarvittavasta lisätiedosta ja ajantasaisuudesta johdon työn osalta laajassa kirjallisuuskatsauksessaan.

Huolimatta siitä, että johtamista on tutkittu paljon, on johdon työn (*managerial work*) tutkimus vähäistä verrattuna esimerkiksi johtajaan (ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen) keskittyvään tutkimukseen. Eniten huomiota saanut tutkimustyö johdon työstä on tehty 1970-luvulla, jolloin Mintzberg osoitti johtajien työn moniulotteisuuden ja pirstaloituneisuuden. Tengblad (2012a) toi esiin tarpeen tutkimustyölle, joka pohjautuu johtamistyön realiteetteihin. Näillä hän tarkoitti muun muassa työn kuormittavuutta, monimutkaisuutta, epävarmuutta, suorituspainetta, yllätyksiä, sovittamattomia odotuksia ja työn tunnevaatimuksia. (Tengblad 2012a). Korica ja muut (2017) toivat esille johdon työn tutkimuksen olevan liian teoreettisessa tilassa johtuen aineistolähtöisen empiirisen tutkimuksen vähäisyydestä. He totesivat, että johdon työn tutkimus on edelleen liikaa sidoksissa Mintzbergin tutkimuksen kategorioihin, vaikka Mintzberg itse on kaivannut toistuvasti aineistolähtöisempää tutkimusta.

Kunnat ovat toimintamalliltaan erityisiä ja tarvitsevat näinollen erityisesti niihin kohdistuvaa tutkimusta. Kuntajohtamista on tutkittu paljon useista perspektiiveistä mm. nimenomaisesti toimintaympäristöön keskittyen. Dualistinen johtaminen virkajohtajien ja luottamushenkilöiden muodostamana kokonaisuutena on ollut tutkimuskentän kiinnostuksen kohteena (mm. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2022; Paananen 2022; Leinonen 2019). Kuntien erilaiset muutostilanteet ja johtaminen niissä on niin ikään ollut tutkimusten mielenkiinnon kohteena (esim. Väätäinen 2024; Jäntti 2016; Nyholm 2008). Myös kuntajohtamisessa huomioitava vuorovaikutteisuus kuntalaisiin ja sitä kautta muodostuvan yhteisöllisyyden merkityksen koko kunnan toimintaan ja elinvoimaan on saanut huomiota tutkimuskentällä (Leponiemi 2019).

Kuntien lähijohtajien työstä tehtäväkokonaisuus huomioiden ei ole juurikaan tehty heidän omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä pohjautuvaa empiiristä aineistolähtöistä tutkimusta. Väitöstutkimukseni pyrkii vastaamaan näihin tutkimustarpeisiin.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkoituksena on lisätä ymmärrystä lähijohtamisesta kuntaorganisaatioissa. Lähijohtajia haastatteleamalla tavoittelen uutta tietoa lähijohtajien työstä kunnissa. Valitsemalla aineiston käsittelyn menetelmäksi diskurssianalyysin pääsen selvittämään lähijohtamisen sosiaalista todellisuutta rakentavaa puhetta. Pyrin näin tarkastelemaan niitä lähijohtamisessa läsnä olevia tekijöitä, jotka eivät olisi tavoitettavissa lähestymällä ilmiötä esim. asiakirjoja (päätöksentekojärjestelmä vastuineen ja tehtäväkuvineen) tarkastelemalla tai havainnoimalla objektiivisesti lähijohtajien toimintaa. Tutkimusongelmaa lähestyn seuraavan pääkysymykseen kautta:

Millaista on kuntien lähijohtajien työ?

Pääkysymykseen haen vastauksia tutkimalla lähijohtajien tuottamia diskursseja heidän työstään. Diskursseista pyrin tunnistamaan:

- Millaisia rooleja kuntien lähijohtajat rakentavat kuvaillessaan kokemuksiinsa työstään?
- Millaisia jännitteitä kuntien lähijohtajat rakentavat kuvaillessaan kokemuksiinsa työstään?

Pääkysymystä tarkentavat alakysymykset muodostuivat aineiston käsittelymyötä. Aineiston analyysi nosti lähijohtajien työtään koskevassa puheessaan rakentamia rooleja esille kiinnostavalla tavalla. Työssä koettujen jännitteiden kuvailu tuli lähijohtajien puheessa esille olennaisena tekijänä enemmän kuin osasin etukäteen odottaa. Tämä nosti esiin mielenkiinnon erityisenä näkökulmana lähijohtajien työstä. Tämä aineistosta nouseva tutkimuskysymyksen tarkennus tutkimusprosessin aikana on laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista sen prosessien epälineaarisen spiraalimaisuuden takia (Pietikäinen & Mäntynen, 2019: 213-217).

Koska ymmärrän johtamisen kontekstisidonnaisena, minun on myös tarkasteltava, millaiseksi toimintaympäristöksi omalle johtamistyölleen lähijohtajat kuvailevat kuntaorganisaation. Käsitykseni johtajuudesta ja johtamiskompetenssista nojaa sen kehitettävyyteen, joten olen kiinnostunut myös siitä, millä tavalla lähijohtajat kehittyvät johdon työhön.

Tällä tutkimuksella osallistun johdon työtä koskevaan tieteelliseen keskusteluun tarkastelemalla tutkimusongelmaa roolien, toiminnan ja tehtävään kohdistuvien erilaisten odotusten teoreettisten linssien kautta. Tutkimuksen eksploraatiivisen

luonteen uskon nostavan esiin niitä lähijohtajille itselleen näyttäytyviä tekijöitä, jotka ovat huomioitavan arvoisia jatkossa myös muussa johtamisen tutkimuksessa.

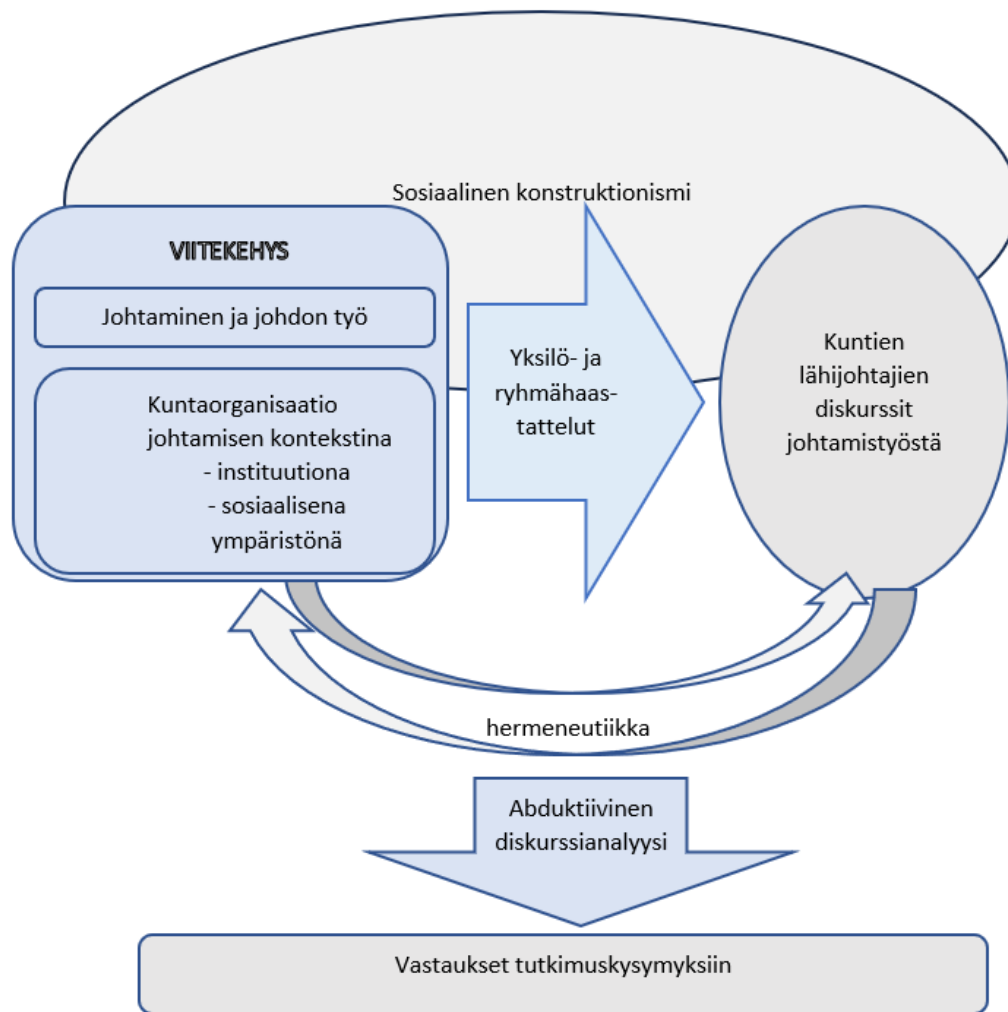
Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena on antaa kuntien lähijohtajille puheenvuoro oman työnsä parhaina asiantuntijoina. Pysin tutkimuksessani tunnistamaan niitä lähijohtamistyön elementtejä, joita kunnissa olisi tarpeellista kehittää. Johtamisen tavoite on tuloksellisuuden ja tehokkuuden parantaminen. Toivon, että tutkimukseni auttaa kuntaorganisaatioita huomioimaan lähijohtajien työn kokonaisuutena siten, että nämä pystyvät työssään vastaamaan tähän tavoitteeseen.

Aineisto koostuu kuuden kunnan 43:n lähijohtamistyötä eri johtamistasoilla tekevän henkilön teemahaastatteluista, jotka on toteutettu toukokuun 2021 ja marraskuun 2022 välisenä aikana yksilö- ja ryhmähaastatteluina.

1.5 Tutkimusasetelma ja rajaukset

Tutkimusasetelman olen kuvannut kuviossa 1. Tutkimuksen kohteena ovat johtajien tuottamat diskurssit johtamistyöstään kuntaorganisaatiossa. Aineiston analysointimenetelmänä on diskurssianalyysi, joka antaa mahdollisuuden tutkia sosiaalisen todellisuuden ilmiöitä, kuten johtamistyötä, ilman vahvoja taustaolettamuksia tai ennakkokohdentamisia (Blom 2016; Johnstone 2008).

Tutkimuksen taustaolettamana on todellisuuden muodostuminen sosiaalisena konstruktiona (Berger & Luckmann 1994) sekä käsitys tiedon muodostumisesta laadullisessa tutkimuksessa hermeneuttisesti (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 213–214, 227–232; Niskanen 2008; Mäkinen 2005: 101–103; Gadamer 2004: 29–39).



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu johtamis- ja organisaatiotutkimuksista ja kirjallisuudesta. Teoreettisessa viitekehyksessä merkityksellistä on johtaminen toimintana (Adair 1973) ja johdon työ (*managerial work*) monine rooleineen (etenkin Mintzberg 1980) ja odotuksineen (Tsui 1984). Tämä käsillä oleva empiirinen tutkimus on luonteeltaan aineistolähtöinen, eikä siten nojaa vahvasti aiempiin johtamisteorioihin. Teoriat antavat ainoastaan taustakäsityksen ja empiirisen aineiston peilauspinnan. Aineistossa lähijohtajien puheessaan rakentamat roolit ohjasivat aiempien tutkimusten edustamien roolinäkökulmien tarkasteluun. Nyt käsillä oleva tutkimus poikkeaa useimmista aiemmista tutkimuksista Sosio-konstruktivisesta taustastaan ja diskurssianalyysiin liittyvällä tulkinnallisuudeltaan johtuen. Tämä tutkimus ei kuitenkaan edusta tulkinnallisuuden ääripäätä ja tunnistaa etenkin kuntakontekstin hyvinkin funktionaalisen organisoitumisen läsnäolon. Katson tämän tutkimuksen täydentävän osaltaan johdon työn tutkimusta paradigmallaan.

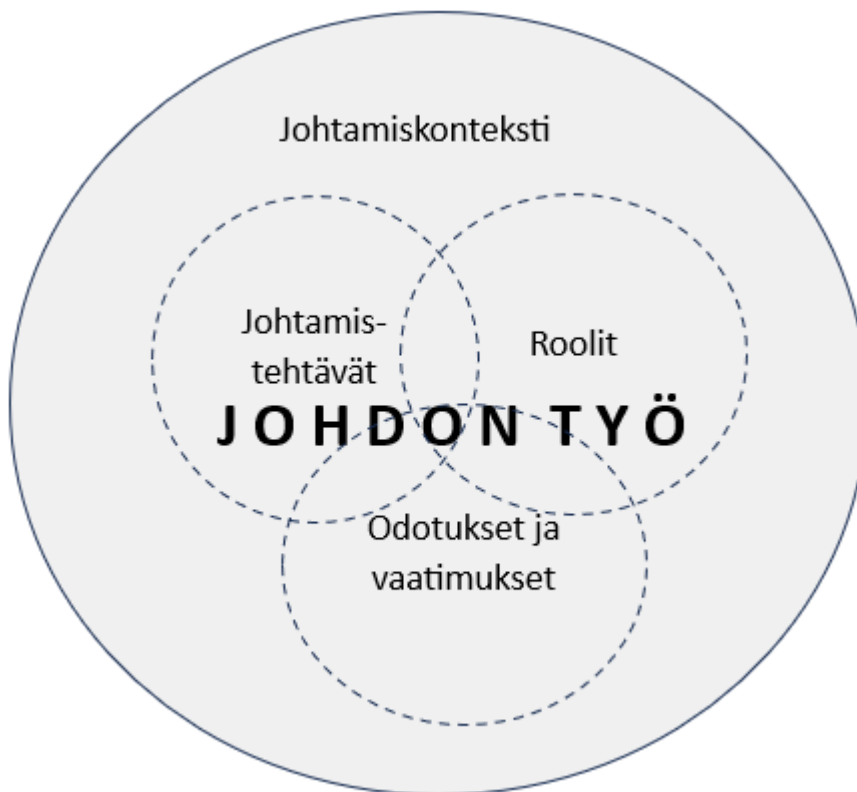
Tässä tutkimuksessa en selvitä tapauskohtaisesti minkään yksittäisen kunnan lähijohtamista tai vertaile eri kuntien lähijohtamista, enkä vertaile kuntien lähijohtamista muiden organisaatiotyyppien lähijohtamiseen. En myöskään selvitä syyseuraussuhteita tekemällä esimerkiksi interventiota tutkimuksen aikana. Tämän tutkimuksen näkökulmana ovat kunnissa lähijohtamistyötä tekevien omat näkemykset ja kokemukset. Näin ollen tutkimus ei anna vastauksia siihen, miltä haastateltujen lähijohtaminen näyttää heidän johdettaviensa kannalta. Koska tutkimus kohdistuu kuntien lähijohtajien työhön, se ei ole yleistettävissä muiden organisaatioiden lähijohtajien työhön.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraporttini alkaa tutkimuksen taustoittamisella, tarpeellisuuden perusteilla sekä tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusasetelman kuvailulla. Tutkimusraportti jatkuu teoreettisella viitekehyksellä, jossa avaan johtamista työnä ja siinä läsnä olevia ulottuvuuksia. Tutkimuksen toteutus -luvun alussa esittelen tutkimuksen kontekstin, tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, tiedonkeruun ja tutkimusaineiston sekä aineiston käsittelyn sisältäen tutkimuksessa käytetyn diskurssianalyysin menetelmänä. Tästä raportointini jatkuu tutkimustuloksilla, joiden pohjalta kerron johtopäätös-luvussa vastaukset tutkimuskysymyksiin peilamalla tutkimuksen tuloksia aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon. Avaan johtopäätöksissä tutkimuksen kontribuutioita. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tämä tutkimusraportti kokonaisuudessaan toimii tutkimuksen altistamisena tiedeyhteisön avoimelle kritiikille, jonka mahdollistamiseksi kuvailen tutkimukseni suorittamisen mahdollisimman tarkasti. Raportin lopuksi pyrin myös itse arvioimaan tutkimusta luotettavuuden, merkityksellisyyden ja eettisyyden näkökulmista. Ihan viimeiseksi nostan esiin ajatuksiani siitä, millaisia jatkotutkimustarpeita tämä tutkimus herätteli esiin.

2 JOHTAMINEN TYÖNÄ

Tutkimukseni käsittelee johdon työtä, joka koostuu monenlaisista tehtävistä ja sisältää erilaisia rooleja ja johon kohdistuvat erilaiset odotukset ja vaatimukset. Tutkimuksen teoreettisen tausta-ajattelun olen kuvannut kuviossa 2.



Kuvio 2. Johtaminen työnä

Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen keskeisiä rakennuspuita ovat Henry Mintzbergin rooliteoria (1973), John Adairin toimintakeskeinen johtamisen malli (*Action Centred Leadership*, ACL-malli, Adair 1973) sekä Tsuin esittelemä johtamisen tehokkuuden monitasomalli (*multiple-constituency framework of managerial effectiveness*, Tsui 1984). Kaikissa niissä johtamista tarkastellaan tehtävälähtöisesti, mikä on ollut painottuvien teorioiden tärkeänä valintaperusteena. On huomioitava, että aineistolähtöisenä tämä tutkimus nojaa taustateorioihin vain löyhästi.

Seuraavassa alaluvussa tarkastelen ensin lyhyesti johtamisteoreettisessa keskustelussa esiintyneitä johtamisparadigmoja, jotka ovat vahvasti vaikuttaneet johtamisajatteluun. Tästä jatkan johdon työn kuvailuun ja johtajan rooleihin sekä

odotuksiin, joita johtamiseen kohdistuu. Johtajana kehittymistä tarkastelen johtajan kompetenssien ja identiteetin muotoutumisen kautta. Tästä kokonaisuudesta muodostuu teoreettinen viitekehys, joka toimii pohjana empiiriselle tutkimukselle ja johon peilaan empiirisen tutkimukseni tuloksia.

2.1 Erilaisia johtamisen paradigmoja

Johtaminen ei synny eikä kehity tyhjiössä, vaan yhteiskunnassa vallitsevassa kulttuurissa (Grint 2011). Johtamisajatteluun vaikuttaneet paradigmat ovatkin vaihdelleet aikojen saatossa. Paradigmalla tarkoitetaan tieteenalan kulloinkin yleisesti hyväksyttyä oppirakennelmaa, ajattelutapaa tai suuntausta (Kotimaisten kielten keskus 2022). Nykyiset vallalla olevat käsitykset ja paradigmat johtamisesta ovat muodostuneet tutkimuksen ja muun kulttuurin kehityksen mukana. Edelleenkin ei voida sanoa, että johtamisesta olisi olemassa yksi ristiriidaton näkemys.

Ensimmäinen tunnettu johtamisteoria on 1910-luvulla Yhdysvalloissa yleistynyt taylorismi eli tieteellisen liikkeenjohdon teoria, joka on saanut nimensä kehittäjänsä F. W. Taylorin (1856–1915) mukaan. Tieteellinen liikkeenjohto pyrki rationalisoimaan työtä. Taylorin ajatus oli tehostaa teollisuustyötä mittaamalla sitä (esim. työvaiheita kellottamalla) ja saadun tarkan tiedon pohjalta organisoida ja kehittää aktiivisesti uusia ja tehokkaampia tapoja toimia voittojen maksimimiseksi (Taylor 1911).

J. H. Fayol (1841–1925) erotteli 1900-luvun alussa johdon työstä omiksi toimintoikseen. Fayol korosti johtamistaitojen merkitystä yrityksen menestymiselle ja nosti ensimmäisenä esille johtamisen oppimisen muutenkin kuin kokemuksen kautta. Hän toi esille tarpeen johtamistieteen ja -teorian kehittämiseksi, jotta johtamistieto olisi opetettavissa. (Wren, Bedeian & Breeze 2002.)

Taylorin ja Fayolin johtamisen teorioiden kontekstina oli teollisuus. Julkisen johtamisen perusta on Taylorin ja Fayolin kanssa samaan aikaan vaikuttaneen Max Weberin opeissa: lakimääräisyydessä, kirjallisessa viestinnässä, toimeenpanossa, passiivisessa esihenkilötyössä ja demokratian toteuttamisessa sekä ennen kaikkea selkeissä rakenteellisissa periaatteissa. Vaikka byrokratia liitetään usein mutkikkaaseen asioiden hoitamisen tapaan ja nimitystä käytetään jopa halventavassa merkityksessä, korosti Weber byrokratian selkeyttävää merkitystä organisaatiokentteena. Weberin mukaan byrokratialle on tarve julkisessa hallinnossa nimenomaan demokratian ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi. (Rainey, Fernandez & Malatesta 2021: 42; Evans & Rauch 1999.) Weber oli ensimmäinen, joka käytti ”karismaattisuus” -termiä maalliseen johtajaan liittyen esitellessään valta-aseman oikeutusperiaatteita. Hän määritteli valta-asemaan, auktoriteettiin, kolme

erilaista oikeutusperiaatetta: legaalisuus eli laillisuus, traditionaalisuus ja karismaattisuus. Laillisen auktoriteetin perustana on rationaalisuus. Taustalla on usko rationaaliseen lakiin, johon perustuvilla säännöillä auktoriteetille annetaan oikeus antaa käskyjä. Traditionaalisen auktoriteetin perustana ovat perinteet ja uskominen perinteistä johtuvaan oikeutettuun auktoriteettiasemaan. Karismaattisen auktoriteetin perustana on karisma eli henkilön voimakas kyky vaikuttaa muihin. Weber liitti karismaattisuuteen lähes ylikuonnollisia kykyjä. (Conger 2011.)

Johtajakeskeisissä johtamisteorioissa johtaja on esitetty usein yliverlaisena sankarina, joka on osaava ja toimii vahvana ja tehokkaana johtajana pystyen vaikuttamaan johdettaviinsa kaikissa tilanteissa. Johtajan erityinen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva karisma vaikuttaa seuraajiin siten, että he uskovat ja luottavat johtajaansa tämän ominaisuuksien takia. (Collinson & Tourish 2015; Yukl 1999a; Conger J. A. 2011.) Sankarijohtajuus tai karismaattinen johtajuus eivät kuitenkaan ole itsenäisiä johtamisteorioita, vaan näillä tarkoitetaan erilaisia johtajaan ja hänen ominaisuuksiinsa keskittyviä teorioita. Johtajan pitäminen sankarina on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleenkin vahvasti johtamiskirjallisuudessa (Collinson, Jones & Grint 2018), vaikka painopiste on siirtynyt pois yksilöjohtamisesta. Taustalla sankarijohtajuuden ihannoinnin vahvuudelle on ehdotettu olevan ihmisten omista lähtökohdista nouseva vahva sankaritarinoiden tarve (Allison & Goethals 2014).

Valtaosa johtamisteorioista keskittyy johtajaan. Johtajakeskeisissä teorioissa johtaminen suuntautuu vahvasti ylhäältä alas ja tavoitteiden asettaminen, suunnan valitseminen sekä päätöksenteko ovat johtajan vastuulla ja johtajan valintoja. Erityisesti Meindl ja muut (1985) arvostelivat johtajakeskeisyyttä erityisesti siitä olettuksesta, että organisaation korkea suorituskyky tai epäonnistuminen olisivat vain johtajasta riippuvaisia. He selvittivät tutkimuksellaan, ettei syy-yhteyksiä johtajan kyvykkyyksien ja organisaation menestyksen välillä ollut osoitettavissa niin yksiselitteisesti kuin aiemmin oli oletettu. (Collinson 2011; Meindl, Ehrlich & Dukerich 1985.) Myös Mintzberg kyseenalaisti liikaa yksilöön keskittyvää johtamisajattelua. Mintzberg kritisoi organisaatiotutkimusta, joka korostaa *leadership* -roolia jopa siinä määrin, että muiden johtamistyön näkökohtien merkitys vähenee (Mintzberg 2009: 1–9). Hän on nimittänyt johtajakeskeisyyttä jopa pakkomielleeksi, jonka taustalla oleva ”yksilöllisyyden syndrooma” heikentää organisaatioita ja yhteisöjä (Collinson 2011; Mintzberg 2004).

Johtajuustutkimuksessa ryhdyttiin johtajakeskeisyyden korostamisesta irrottautuen tarkastelemaan johtajuutta uudesta näkökulmasta, jossa johtajan yksilöllinen vaikutus ei enää näyttäytynyt niin vahvana. Post-sankarillinen tutkimussuuntaus 1900-luvun lopulla käänsi katsetta pois pelkästä johtajasta, ja se korostaa

kollektiivisuutta ja hajautetun johtajuuden tehokkuutta (Collinson 2011). Grint (2010) varoitteli jopa niin vahvasta ja epätoivoisesta halusta siirtyä pois sankarijohtajuudesta, että on olemassa vaara siirtyä kohti uutta ylilyöntiä hajautetun johtajuuden ihannoinnissa (Grint 2010).

1900-luvun loppupuolella mielenkiinto alkoi suuntautua myös johtajien ja johdettavien väliseen suhteeseen (Yukl 1999b; Graen & Uhl-Bien 1995). Tunnetuin suhdetavojen viitekehys on *leader-member exchange* (LMX) -teoria, joka on viimeisten vuosikymmenien aikana saanut vahvan jalansijan johtamistutkimuksessa. Leader member Exchange -teoria (LMX) perustuu periaatteeseen, jonka mukaan johtaja-seuraajasuhde on ainutlaatuinen, suhteiden laatu vaihtelee ja niitä tulisi tutkia yksilöllisemmin, eikä johtajuutta pitäisi ”keskiarvioida”. LMX-teorian tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatu kehittyy melko lyhyessä ajassa ja pysyy yleisesti vakaana (Anand ja muut 2011) ja siihen vaikuttavat erityisesti affektiiviset tapahtumat (Cropanzano, Dabrough & Weiss 2017.)

Lämsä & Keränen (2020) havaitsivat vastuullisen johtamisen tutkimuksessaan johtaja-työntekijä suhteesta, että tämä on dynaaminen prosessi, jossa vastuullinen johtaminen ei ole ainoastaan johtajasta riippuvaista, vaan molemmat osapuolet vaikuttavat tähän. Johtajan vastuu painottuu erityisesti vastuullisen johtamisen periaatteista oikeudenmukaisuuden toteutumisessa, mutta luottamuksen ja välittämisen osalta kumpi tahansa osapuoli voi olla näitä edistämässä. Voimaantumisen ja avoimuuden periaatteiden saralla johtajan vastuu nähtiin aloitteen tekijänä.

Monissa johtamisteorioissa johtamista on tarkasteltu erilaisten johtamistyylien kautta. Johtamista on luokiteltu eri tyyleihin johtajasta, kontekstista ja johdettavista riippuen. Sama johtaja voi käyttää eri tyylejä eri tilanteissa. Donaldson-Feilder, Munir & Lewis (2013) luokittelevat tutkimuksissa esiintyneet johtamistyyli seuraavasti:

- transaktionaalinen johtamistyyli
- transformatiivinen johtamistyyli
- *laissez-faire* johtamistyyli
- negatiivinen johtamistyyli
- tukeva johtamistyyli
- tehtävä- ja suhdesuuntautunut johtamistyyli.

Suurin osa erilaisista johtamistyyleistä on sijoitettavissa näihin yläluokkiin. (Donaldson-Feilder, Munir & Lewis 2013.)

Bass (1990) puhui aikanaan transformatiivisesta johtamisesta uutena, keskusteltavana ja henkilöstöä osallistavana johtamistapana, joka korvasi vanhan kaavamaisen, byrokraattisen lakeihin ja sääntöihin perustuvan, käskevän transaktionaalisen johtamisen (Ayeleke, North & Dunham 2019; Bass 1990). Transformatiivisuus nähdään prosessina, jolla johtaja edistää ryhmä- ja organisaatiotason suoritusta. Tähän liittyy hyvin vahva johdettavien ja johtajan emotionaalinen kiintymys yhdistettynä kollektiiviseen sitoutumiseen. Transformatiivinen johtamistapa esitetään usein rinnakkain tai vertaillen suhteessa transaktionaaliseen johtamistapaan. Transformatiiviseen johtamiseen liittyy johdettavan, ja myös johtajan, kehittyminen ja muuttuminen sisäisen motivaation pohjalta, kun taas transaktionaalinen johtaminen perustuu enemmän muodollisiin sääntöihin sekä onnistumisten palkitsemiseen ja epäonnistumisten sanktioihin. (Diaz-Sáenz 2011; Bass 1990.) Transformatiivista johtamista on arvosteltu sen keskittymisestä johtajaan ja johtajan käyttäytymiseen, jolloin se sivuuttaa itse johtamisen prosessin tai johtamiseen vaikuttavat tilannetekijät (Diaz-Sáenz 2011).

Vaikka transaktionaaliseen johtamiseen liittyy kontrollointia ja sääntelyä, sen on myös todettu olevan palkitseva ja oikeudenmukainen johtamistapa. Etenkin yhdistettynä transformatiiviseen johtamiseen sen on todettu tukevan työntekijöiden terveyttä (Zwingmann ja muut 2014) ja edistävän suorituksia (Young ja muut 2021).

Johtajuuskirjallisuudessa on viime vuosina nostettu esiin destruktiivinen johtaminen. Tällä tarkoitetaan sellaisia johtajan käyttäytymismalleja, joita voidaan pitää suoranaishana kiusaamisena tai muuten terveyttä uhkaavana, tyrannimaisena, vihamielisenä tai loukkaavana. (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007.) Pynnönen (2015) toi väitöstutkimuksessaan esille huonon johtamisen erilaisia muotoja. Hän totesi, että aktiivista huonoa johtamista ja rakentavaa johtamista voi esiintyä samanaikaisesti. Huono johtaminen ei ole aina helposti havaittavissa ja siitä myös paljon vaietaan, vaikka sitä esiintyy hyvin yleisesti. (Pynnönen 2015: 26.)

Schilling (2009) totesi huonon johtamisen muotoja olevan useita aina tehottomuudesta aktiiviseen tuhoavaan johtamiseen. Niin sanottu aktiivinen huono johtaminen on helppo tunnistaa uhkaksi johdettavien hyvinvoinnille, mutta sama pätee myös johtamista välttelevään niin sanottuun *laissez-faire* ("hällä väliä") -johtamistyyliin. (Schilling 2009.) Johtamisen välttäminen ei tue työhyvinvointia, vaan on yhteydessä rooliepäselvyyksiin, konflikteihin ja mielenterveyden ongelmiin (Lundmark ja muut 2022; Barling & Frone 2017; Donaldson-Feilder ja muut 2013; Skogstad ja muut 2007). Johtamisen välttely myös vähentää luottamusta lähijohtajaan (Kelloway ja muut 2012). Johtamista ei voi jättää tekemättä, sillä johtamisen välttämällä ei suinkaan vältytä vaikutuksilta. Huono johtaminen ei siis

ole aina suinkaan johtajan aktiivista vihamielistä käyttäytymistä, vaan se voi olla tekemättä jättämistä, jolloin myös sen tunnistaminen voi olla vaikeampaa.

Avolio ja muut (2009) totesivat johtamisen nykysuuntauksia ja tulevaisuutta käsittelevässä kirjoituksessaan, että johtajuuskäsitykset ovat kehittyneet kokonaisvaltaiseen suuntaan, ja johtajuustutkimuksen kasvavan kiinnostuksen kohteena ovat johtajan lisäksi johdettavat, konteksti ja vuorovaikutus.

Nykykäsityksen mukaan hyvässä johtamisessa painottuu ihmislähtöisyys. Tämä ei sinänsä ole uusi näkemys johtamisessa, sillä M. P. Follet (1868–1933) täydensi aikansa johtamisoppeja organisaatiokäyttäytymisen näkökulmalla jo yli sata vuotta sitten. Hän korosti ihmissuhteita ja vuorovaikutusta sekä määritteli johtamisen tapahtuvan ihmisten kautta. Folletia pidetään tieteellisen liikkeenjohdon rinnalle muodostuneen ihmissuhdekoulukunnan uranuurtajana. Ihmissuhdekoulukunta, jolla sinänsä oli samat tavoitteet kuin tieteellisellä liikkeenjohdolla (tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen, johtajuuden oikeuttaminen sekä tieteellinen objektiivisuus), pyrki rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa sen osittamisen sijaan. Elton Mayo (1880–1949), toinen merkittävä ihmissuhdekoulukunnan edustaja, lähestyi tuottavuutta henkilöstön hyvinvoinnin lisäämisen ja työntekijöiden työolojen kokonaisvaltaisen parantamisen näkökulmasta yksittäisten toimenpiteiden sijaan. Mayo korosti ennen kaikkea työntekijöiden kuulemisen tärkeyttä vahvan kontrollin sijaan. (Seeck 2021: 107–133.) Likert totesi 1950-luvulla tutkimuksissaan, että jäykällä valvonnalla ei ollut osoitettu suotuisaa vaikutusta tuottavuuteen ja esitti, että valvonnan tuli olla joustavaa ja johtajan tulisi mukauttaa omaa käyttäytymistään johdettaviensa mukaan. Ihmislähtöisellä johtajuudella todettiin olevan tuloksellisuutta tukevia ja parantavia vaikutuksia. (Likert 1958.)

Ihmislähtöinen johtaminen ei tapahdu käskyttämällä johtajan asemasta käsin. Ihmislähtöinen johtaminen on toiset ihmiset yksilöinä huomioivaa työn delegointia, auttamista, huolehtimista, tukemista ja vuorovaikutteista toimintaa ihmisenä ihmiselle. Sekä ihmislähtöisen että tehtävälähtöisen johtamisen on todettu parantavan tuloksellisuutta. Gartzia ja Baniandrés (2016) kuitenkin havaitsivat tutkimuksessaan, että johtamista arvioitaessa ihmislähtöistä johtamista saatetaan epäillä tuloksellisuuden ja tehtäväsuuntautuneisuuden heikkoudesta. Valitettavasti ihmis- ja tehtävälähtöisyys nähdään liian usein toisilleen vastakkaisina ja toisensa poissulkevinä. Johtamisessa ihmisläheisyys ja inhimillisyys mielletään niin sanotuiksi johtamisen pehmeiksi puoliksi, vaikka se ei tarkoita, että johtamisessa luovuttaisiin strategisuudesta tai tulostavoitteista. (Gartzia & Baniandrés 2016.)

Ihmislähtöistä johtamista käsittelevissä johtamistutkimuksissa ja -kirjallisuudessa on havaittavissa useita sisällöllisiä painotuksia. Sellaisia ovat olleet muun muassa autenttisuus, eettisyys, voimaannuttaminen, valmentaminen ja

palveleminen. Autenttisuudessa (*authentic leadership*) korostuu johtajan aitous ja tietoisuus itsestä sekä oman toiminnan reflektointi ja vahva empatiavuoteisuus. (Avolio & Gardner 2005.) Eettinen johtajuus (*ethical leadership*) esiintyy kirjallisuudessa sekä itsenäisenä että autenttiseen johtajuuteen sisältyvänä paradigmatena. Eettiseen johtajuuteen liittyy vahva rehellisyys ja loukkaamattomuus muista kohtaan. (Brown, Treviño & Harrison 2005.) Voimaannuttava johtajuus (*empowering leadership*) korostaa johtajan kannustavaa ja mahdollistavaa asemaa (Zhang & Bartol 2010). Valmentavassa johtajuudessa (*coaching leadership*) johtaja käyttää keskeisiä valmentamisen toimintamalleja, kuten kuuntelemista, kyseenalaistamista, palautetta ja tavoitteiden asettamista (Hwang, Kang & Choi 2023; Ellinger & Bostrom 1999). Palveleva johtajuus (*servant leadership*) alleviivaa johtajan samanarvoisuutta johdettavien kanssa ja johtajan olemista yhtenä muiden joukossa mahdollistamassa yhteistä onnistumista (van Dierendonck 2011). Nämä suuntauksot tai käsitteet limittyvät ja sijoittuvat toisiinsa nähden eri tavoin eri tutkimuksissa. Voidaan todeta, että nämä ovat ihmislähtöiseen johtamiseen kuuluvia lähestymistapoja ja johtamiskäsityksiä eivätkä varsinaisia erilisiä johtamisteorioita. Yhteistä näissä on johtajan arvostava, tasavertainen, tukeva ja kuunteleva tapa johtaa ja huomioida jokainen työntekijä yksilöllisenä aktiivisena toimijana.

Mintzbergin (2009) näkemys on, että johtaminen on yhdistelmä taidetta (kuvitteellisuutta, luovuutta ja oivallusta), tiedettä (analysointia ja systemaattisia todisteita) ja toimintaa (kokemusta ja käytännön oppimista). Hän korosti, ettei ole olemassa yhtä parasta tapaa johtaa, vaan paras tapa riippuu aina tilanteesta. (Mintzberg 2009: 10–11.) Johtajuuden tarpeeseen ja luonteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat ulkoinen konteksti, joita ovat kansallinen kulttuuri ja toimiala, organisaation sisäinen konteksti eli hierarkian taso, jolla johtaminen tapahtuu ja johdettava työ tai toiminto. Lisäksi johtamiseen vaikuttaa aikakehys, jossa toimitaan eli lyhyellä aikasyklillä ajan (tai sen puutteen) tuoma paine. Aikaan liittyy isommissa kuvassa myös kulloiseenkin aikakauteen laajemmin kuuluva johtamistyyli. Aina johtamistilanteeseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset tekijät, taustat ja tapa toimia johtajana. (Mintzberg 2009: 97–156.)

Yhteenvedonä voidaan todeta, että useimmat hallitsevat paradigmat johtajuuskentällä keskittyvät johtajaan ja johtajan käyttäytymiseen. Vaikka johtamisominaisuuksien syntyyn itsestään tai synnynnäiseen johtajuuteen ei enää uskota, ja johtajuuskeskustelussa ja -kirjallisuudessa ovat esillä jaettu ja kollektiivinen johtajuus (Avolio, Walumbwa & Weber 2009), on johtajaan henkilöityvä hyvän johtajuuden diskurssi säilynyt ja esiintyy edelleen vahvana (Pynnönen 2015: 43). Johtajat ovat usein tutkimuksissa ja yleisessä keskustelussa objekteja. Johtamista työnä tai muutoin laajempänä ilmiönä on tutkittu vähemmän.

Sveningsson, Alvehus & Alvesson (2012) ovatkin tuoneet esiin, että arkipäiväisemmän johtajuuden ymmärtämiseksi johtajuuden teorioiden yhdistäminen käytännön johtamisen tuntemiseen voisi olla ihanteellinen lähestymistapa johtamisen tutkimiseen. Johtamisen ymmärtämiseksi pitäisi johtamistutkimuksessa heidän mielestään huomioida seuraavat seikat:

1. johtajien toiminnot (*actions*)
2. johtajan ja seuraajien väliset sosiaaliset suhteet ja suhteiden dynamiikka
3. organisaation kulttuuri ja sosiaalinen konteksti, jotka luovat pohjan vuorovaikutukselle ja suhteille
4. johtajien (ja muiden, jotka vaikuttavat edellä mainittuun suhteeseen) toimintojen tulkitseminen

(Sveningsson, Alvehus & Alvesson 2012: 83.).

Käsillä oleva tutkimus pyrkii osaltaan tarttumaan Sveningsson ja kumppaneiden (2012) tekemiin ehdotuksiin johtajuustutkimuksen suuntaamiseksi. Empiirisen tarkastelun kohteena on kuntien lähijohtajien työ ja erityisesti heidän omat tulkinsa siitä. Seuraavaksi tarkastelen johdon työtä käsittelevää tutkimuskirjallisuutta, johon tutkimus asemoituu.

2.2 Johdon työ

”Johtajien tekemisen ymmärtäminen auttaa parantamaan suorituskykyä.” Kurke & Aldrich (1983)

Johdon työn tutkimuksessa painopisteet ovat vaihdelleet eri aikakausina. Tutkimuksissa on todettavissa vaihtelua sekä lähestyttävän ilmiön (mitä on pidetty johdon työnä), että tavoitteen sekä orientaation kuin tutkimusmenetelmänkin suhteen. Korica ym. (2017) totesivat, että eri näkökulmat johdon työstä muodostavat rinnakkain olemassa olevia ja jopa vastakkaisia tutkimuslähestymistapoja. He tunnistivat ainakin neljä johdon työn tutkimuksen lähestymistapaa: johdon työn ytimen etsiminen, johtamiskäyttäytymisen luokittelu ja analysointi, johtamisen analyysi valtana, konfliktina ja kontrollina sekä johtamisen tutkiminen merkityksellisenä tavallisena toimintana.

Vaikka johdon työn (*managerial work*) tutkimus on jäänyt suhteelliseen vähäiseen osaan johtamistutkimuksessa, on siitä havaintoja yli sadan vuoden takaa. Johtamista jaoteltiin tehtäviin jo 1900-luvun alun teorioissa lähinnä listaamalla

eri tehtävälueita. Taylorismissa aivan 1900-luvun alussa on ollut havaittavissa vahvaa johtamisen ammattimaisuutta. Johtajan työn sisältö on ollut valvontaa, organisointia ja työn sujumisen kehittämistä sekä tarkkaa mittaamista. Taylorin tavoite oli välttää kaikki sattumanvaraisuus perustamalla johtaminen kaikilta osin tieteeseen. (Taylor 1911). Fayol jaotteli jo vuonna 1916 johdon työssä suunnittelun, organisoinnin, henkilöstöön liittyvät tehtävät ja kontrolloinnin omiksi toiminnoikseen (Wren, Bedeian & Breeze 2002; Mintzberg 1980). Korica ja muut (2017) nimeävät nämä historiallisiksi lähtökohdiksi johdon työn tutkimukselle. Varsinaisena johdon työn tarkastelun uranuurtajana voidaan pitää kuitenkin Sune Carlsonia, joka julkaisi aiheesta tutkimuksen vuonna 1951 (Mintzberg 1980).

Carlson totesi vuonna 1951 johtajien päiväkirjamerkintöihin perustuvassa tutkimuksessaan johtajien ajankäyttöä koskevien kuvausten olevan enemmän spekulatioita kuin todellisia kuvauksia heidän työstään. Päiväkirjojen perusteella työ näyttäytyi hallitsemattomana ja hajanaisena.

Dalton (1959) totesi myös pitkään vuosien havainnointiin perustuvassa tutkimuksessaan tuon johtajien työn sekavuuden, mutta haki myös selityksiä ja rationaalisia syitä johtajien jopa ajoittain irrationaaliselta vaikuttavalle toiminnalle. Dalton nosti ensimmäisenä esiin organisaatiopolitiikan ja sen vaikutukset johtajan tavoitteisiin ja toimintaan. (Korica ja muut 2017; Dalton 2013: 243, 262-272).

Mintzberg kertoi Mason Hairen todenneen vuonna 1959, ettei edelleenkään ollut kunnollista tutkimusta siitä, mitä johto tekee. Hairen mukaan painopiste tutkimuksissa oli edelleen työntekijöiden tekemisissä ja motivaatioissa. (Mintzberg 1980: 8–9). Stewart tutki vuonna 1967 päiväkirjamerkintöjen pohjalta johdon työtä eri tehtävien eroina ja yhtäläisyyksinä ja totesi johtotehtävien vaihtelun vaikuttavan johtajien ajankäyttöön työssään. Stewart päätyi tutkimuksessaan samaan tulokseen kuin Carlson lähes 20 vuotta aiemmin ja totesi, ettei johdon työn sisältö ollut raportoitavissa sen hajanaisuuden takia. (Kurke & Aldrich 1983.)

Campbell yhteistyökumppaneineen julkaisi vuonna 1970 raportin johtamisen tehokkuudesta. He totesivat, että johdon työn määrittelyssä ja johdon tehtävien vaatimusten mittaamisessa oli olennainen ongelma: johdon työn kuvaus oli edelleen "järjettömän alkeellisella tasolla" ja "eriyttämätöntä massaa". Mintzberg kritisoi johtamistutkimusta ja toi esiin systemaattistenkin tutkimusten taipumuksen keskittyä yhteen johtajan työn osa-alueeseen ja sulkea pois kaikki muut. Mintzberg ottikin tavoitteekseen laatia kattava kuvaus johdon työstä yhdistämällä aiemmat kirjallisuuden havainnot omaan tutkimukseensa. (Mintzberg 1980: 8–9).

Mintzberg hyödynsi aiempia eri lähestymistavoin ja menetelmin tuotettuja tutkimuksia, joiden kohteena oli eri tasoilta johtajia, ja joiden johtopäätöksetkin olivat

erilaisia, mutta joiden hän katsoi kokonaisuutena muodostavan kuvan johdon työstä. Tästä kokonaisyhteenvedosta Mintzberg loi pohjan omalle tutkimukselleen. Mintzberg ei tyytynyt aiempien tutkimusten päiväkirja- ja havainnointimerkintöihin, vaan loi tarkan strukturoidun havainnointimetodin, jolla hän tarkasteli viiden toimitusjohtajan työtä. Hän muodosti havainnoinnin pohjalta kategorioita, joissa johtajat tehtävässään työskentelivät. Mintzberg korosti muodostamansa konstruktion johdon työstä soveltuvan minkä tahansa ”tason” johtajan työn tutkimiseen. Mintzberg tuli siihen tulokseen, että johtamistyö on todellisuudessa paljon epäsystemaattisempaa ja moninaisempaa kuin perinteiset johtamistyön luokitukset (esim. Fayol) kuvasivat. Mintzberg totesi tulosten viittaavaan kuuteen tärkeään ominaispiirteeseen, jotka olivat yhteisiä kaikelle johtajien työlle. (Mintzberg 1980: 28–53.) Nämä kuusi ominaispiirrettä olivat

- työn paljous tauottomassa tahdissa
- työn katkonaisuus, monimuotoisuus ja pirstaloituneisuus
- reagoiva toiminta (nopeatehoista reagointia ei-rutiininomaisiin asioihin)
- sanallisen viestinnän painottuminen (kokoukset, puhelut, keskustelut)
- toimiminen oman organisaation ja sidosryhmien välissä
- oikeuksien käyttäminen ja velvollisuuksista huolehtiminen

Mintzberg totesi sekä oman että monien muiden tutkimusten osoittavan, että johtajat eri tasoilla tekevät todella isoja tuntimääriä, eikä niihin sisälly juurikaan taukoja. Syyksi työn tekemisen paljoudelle näyttäytyi työn päättymätön luonne. Koska johtaja on vastuussa organisaationsa menestyksestä, hän ei voi missään vaiheessa todeta oman työnsä tulleen valmiiksi. (Mintzberg 1980: 29–30.)

Kurke ja Aldrich (1983) tekivät Mintzbergin tutkimusta jäljittelevän ja sen tuloksia testaavan tutkimuksensa kymmenen vuotta myöhemmin. Tutkimus kohdistui vain neljään johtajaan organisaatioissa, jotka olivat pienempiä ja eri toimialalta kuin Mintzbergin tutkimuksessa. Heidän löydöksensä johtajien ajankäytöstä olivat hyvin samankaltaisia, ja siten he katsoivat sen vahvistavan Mintzbergin tutkimuksen tuloksia. (Kurke & Aldrich 1983.) Tengblad (2006) totesi kolmekymmentä vuotta Mintzbergin tutkimusta myöhemmin omassa samankaltaisessa tutkimuksessaan, joka kohdistui neljän ruotsalaisen toimitusjohtajan työhön, että johtajien työmäärä oli jopa vielä suurempi kuin Mintzbergin tutkimus osoitti (Tengblad 2006).

Mintzbergin tutkimustulosten mukaan toinen johtajan työn ominainen piirre – työn katkonaisuus, monimuotoisuus ja pirstaloituneisuus – muodostuivat

äkillisistä yllätyksellisistä tilanteista, joita näytti esiintyvän johtajan työssä jatkuvasti. Ennakoitavuus oli vähäistä ja työssä oli ainoastaan pientä tiedossa olevaa vaihtelua työtehtävissä vuorokauden, ja vuodenaikojen vaihteluiden mukaan. Yksittäiset interventiot olivat lyhytkestoisia, minuuteissa mitattavia, mutta laadultaan ja muodoltaan moninaisia. Tämä teki johtajien työstä hyvin pirstaleista. Selitykseksi sille, että johtaja sietää jatkuvia keskeytyksiä, löytyi se, että johtaja ei halua hidastaa ajankohtaisen tiedon kulkua. Toisaalta johtaja saattaa myös tottua työn hektisyyteen niin, että muu tuntuu jopa tylsyydeltä. Mintzberg piti kuitenkin edellisiä merkityksellisempänä selityksenä, että johtaja joutuu sopeutumaan työtaakkansa sanelemiin ehtoihin. Johtaja pyrkii toimimaan tehokkaasti ajankäytön suhteen tietäen, että tehdessään yhtä asiaa hän menettää samalla ajan toisen asian tekemiseen. Riippumatta siitä, mitä hän tekee, johtajaa vaivaa ristiriita sen välillä, mitä hän voisi tehdä ja mitä hänen on tehtävä. Työn kuormittavuus ja ajan tuhlaamisen välttäminen ohjaavat johtajan toimimaan niin, että hän osallistuu asioihin vain, kun häntä konkreettisesti tarvitaan. Tämä johtaa tekemisen pinnallisuuteen, joka voi olla johtamistyön ammatillinen vaara. Menestyäkseen johtajan on oletettavasti kuitenkin hallittava myös tämä pinnallinen tapa toimia. (Mintzberg 1980: 31–35.)

Kurke ja Aldrich (1983) totesivat edellä kuvatut ongelmat myös omassa tutkimuksessaan. Eri aktiviteettejä esiintyi heidän tutkimuksensa mukaan 34, kun Mintzbergin tutkimuksessa niitä oli 22. Heidän vertailussaan oli mukana myös pieniin yrityksiin kohdistunut Chorarin tutkimus (1969), jossa johtajan päivässä oli tunnistettavissa keskimäärin jopa 77 erilaista aktiviteettia. (Kurke & Aldrich 1983.) Sen sijaan Tengblad (2006) tutkimuksessa pirstaleisuus ja keskeytysten määrä näyttivät vähäisemmiltä. Tengblad pohti selitykseksi mahdollisesti muutunutta yrityskulttuuria tai organisaation rakennetta. Eroa voi selittää myös tutkimuksessa havainnoitujen toimitusjohtajien sihteerien tehokas panos ”puskurina” keskeytyksille. (Tengblad 2006.)

Kolmantena piirteenä Mintzberg tunnisti johtajan työn olevan hyvin paljon nopeaa reagointia välittömällä toimilla. Hän totesi, että toisin kuin ehkä voisi ajatella, johtajat eivät ehtineet keskittymään suunnitteluun ja päätöksentekoon rauhassa. Johtajat joutuvat tekemään nopeita ratkaisuja hyvin lyhyellä varoitusajalla paineissa toimintaympäristössä. (Mintzberg 1980: 35–38.)

Neljäntenä piirteenä Mintzberg puhui johtamistyön ”sanallisen viestinnän veto-voimasta”. Tämä liittyy johtajan suureen tiedonvälityksen tarpeeseen, joka muodostuu puheluista, viesteistä, virallisista ja epävirallisista tapaamisista. (Mintzberg, 1980: 38–44.) Kurke ja Aldrich (1983) totesivat saman ja että johtajan työssä korostuvat epäviralliset kahdenkeskiset tapaamiset, joille ei ole sovittu

aikaa. Tällaisia tapaamisia on paljon ja aikapaineen takia ne ovat lyhyitä. Niin ikään Tengblad (2006) totesi henkilökohtaisen yhteydenpidon ja tapaamisten olevan tärkeitä johtajien työssä. Tengbladin tutkimuksessa johtajan viestintä oli runsaampaa ja tapaamiset Mintzbergin havaintoihin verrattuna useammin ryhmämuotoisia. Syyksi tähän Tengblad arvioi yhdysvaltalaisia kollektiivisemmän ruotsalaiskulttuurin tai ylipäätään uudemman tiimitoimintaa korostavan johtamisdiskurssin. (Tengblad 2006.)

Sähköisen viestinnän ja etätapaamisten voidaan nykyään todeta tuovan tähän kokonaisuuteen aivan omanlaisensa lisän. Sähköposti korvaa nykyään paljolti aiemmin puhelimitse tapahtunutta viestintää. Sähköposti myös lisää viestintää mahdollistamalla samanaikaisesti rajattoman määrän yhteydenottoja. Samalla kun sähköposti tarjoaa paljon mahdollisuuksia, siinä on myös paljon haasteita ja se voi aiheuttaa kuormittavan ja hallitsemattoman tiedon tulvan, jota on vaikea käsitellä tarkoituksenmukaisella tavalla (Sarrafzadeh, Awadallah & Shokouh 2019). COVID-19-pandemia kokoontumisrajoituksineen suorastaan räjäytti erilaisten digitaalisten järjestelmien käytön. Etätapaamiset digitaalisin välinein mahdollistavat määrällisesti enemmän tapaamisia, koska kulkemiseen käytettävää aikaa ei tarvita. Myös etä- ja hybridityö vaikuttavat johtamiseen ja sen vaatimuksiin aivan uudella tavalla (Pensar 2023; Väättäinen & Vakkala 2023; Hartner-Tiefenthaler ja muut 2021; Williamson, Colley & Foley 2022).

Viides ominainen piirre johtajien työssä on toimia tärkeänä linkkinä oman organisaation ja sidosryhmien rajapinnassa. Mintzberg havaitsi omasta ja muiden tutkimuksista, että johtajien ja ulkopuolisten välisiin kontakteihin käytettyä aikaa oli johtamiskirjallisuudessa aiemmin aliarvioitu ja tehtävää oli yksinkertaistettu liikaa. (Mintzberg 1980: 44–48.) Kurke ja Aldrich totesivat saman omassa tutkimuksessaan. Ajankäytöllisesti he totesivat johtajien käyttävän noin puolet ajastaan sidosryhmätyöskentelyyn. Tulos oli lähes identtinen Mintzbergin tutkimuksen kanssa. Kiinnostavaa kyllä, he totesivat julkisen organisaation johtajan käyttävän vielä enemmän aikaa (69 %) muodollisiin kokouksiin sidosryhmien kanssa kuin yksityisen sektorin johtajat. (Kurke & Aldrich 1983.)

Kuudentena piirteenä Mintzberg tunnisti laajan joukon velvollisuuksia ja oikeuksia, jotka määrittelevät johtajan työtä. Esimerkiksi edustukselliset tehtävät ovat usein ulkoisesti hyvin tarkoin määriteltyjä ja siten enemmän velvollisuuksia kuin oikeuksia. Eniten oikeuksiaan johtaja käytti erilaisissa tarkistuksissa, aikataulu-
tuksissa ja hallitustyöskentelyssä. (Mintzberg 1980: 48–51.) Tengbladin (2006) tutkimana ajankohtana johtajat osallistuivat vielä enemmän edustuksellisiin tapahtumiin ja tapaamisiin kuin Mintzbergin 1980-luvun tutkimuksessa. Näihin

käytettävä aika oli merkittävästi lisääntynyt hallinnollisiin tehtäviin käytetyn ajan vastaavasti vähennyttyä. (Tengblad 2006.)

Tengblad ja Vie tarkastelivat johdon työtä koskevia tutkimuksia vuosilta 1951–2010. He esittivät yhteenvedon 21 empiirisestä tutkimuksesta koskien johtamisen työkäytäntöjä. He huomasivat, että johtajan työn piirteet toistuivat hyvin samankaltaisina olosuhteista ja ajankohdasta riippumatta. (Tengblad & Vie 2012: 19–41.)

- Johtamistyö on yleensä vaativaa, siihen liittyy kova aikapaine ja suuri työmäärä.
- Johtamistyö on vaihtelevaa, monimutkaista ja usein melko hajanaista (erityisesti lähellä suorittavaa työtä oleva).
- Työn tulokset johtamistyössä ovat usein epävarmoja ja vaikeasti mitattavissa.
- Johtajat työskentelevät enimmäkseen sanallisen vuorovaikutuksen kautta erilaisissa tapaamisissa alaisten, kollegoiden, toisten johtajien ja ulkopuolisten kanssa.
- Ympäristöpaineiden ja epäselvyyksien vuoksi johtamistyö on usein enemmän "hyvännäköistä" kuin "oikein tekemistä", koska monet toiminnot ovat luonteeltaan symbolisia.
- Huolimatta siitä, että johtajat on koulutettu työskentelemään tarkoituksellisesti ja järjestelmällisesti "oppikirjamallien" mukaisesti, he työskentelevät tyypillisesti paljon opetettua intuitiivisemmin ja induktiivisemmin. Heidän on usein priorisoitava paikan päällä useiden meneillään olevien tehtävien ja ongelmien välillä luottaen voimakkaasti omaan työkokemukseensa ja tapaansa toimia.
- Rationaaliset johtamismallit voivat auttaa esimiehiä työskentelemään jäsennellymmällä tavalla, mutta nämä mallit soveltuvat usein huonosti käytännön työtilanteisiin.

Tengblad ja Vien yhteenvedo on hyvin samankaltainen kuin Mintzbergin (1973) tutkimuksen tulos. Ainoastaan johtamisen symbolisten toimintojen korostuminen omana piirteenään on poikkeavaa ja uutta verrattuna Mintzbergin tutkimukseen.

Noin neljä vuosikymmentä myöhemmin Tengblad totesi johtajien työn olevan edelleen hyvin pitkälti samankaltaista kuin Mintzbergin 1970-luvun alussa osoittama. Hän toi esiin kiireellisen tarpeen luoda vahva tutkimusperinne, joka

perustuu johtamistyön (*managerial work*) realiteetteihin – esimerkiksi tiedon ja työn ylikuormitukseen, monimutkaisuuteen, epävarmuuteen, suorituspaineesiin, yllätyksiin, tahattomiin seurauksiin ja sovittamattomiin odotuksiin, puhumattaakaan työn emotionaalisista vaatimuksista. Tengblad (2012) esitti, että johtajaan tai johtaja-seuraaja-suhteeseen keskittyvillä tutkimuksilla on rajoituksensa, koska ne keskittyvät usein liikaa muodollisiin johtamisen käytänteisiin ja johtajan käyttäytymiseen, eikä johtamistyöhön kokonaisuutena kiinnitetä riittävästi huomiota. (Tengblad 2012b.)

Sveningsson, Alvehus & Alvesson (2012) ovat lähestyneet tutkimuksissaan johtajien työtä realistisesti, arkitodellisuuden näkökulmasta. He korostavat johtajan todellisen työn olevan paljon arkipäiväisempää kuin aiemman kirjallisuuden esittämä kuva henkilöityvästä sankarijohtajuudesta tai edes johtajan ja johdettavan suhteeseen keskittyvästä johtajuudesta. He avaavat näiden eroja johtajan avainaktiiviteettien, käytännön fokuksen, johtamisen fokuksen ja johtajakeskeisyyden kuvauksilla. Heidän havaitsemansa erot ovat tiivistetysti taulukossa 1.

Taulukko 1. Johtajuuden asemointi (Sveningsson, Alvehus & Alvesson 2012)

	Sankarijohtajuus	Post-sankarijohtajuus	Arkipäiväinen johtajuus johtamistyössä
johtajan avainaktiiviteetit	vision luominen, arvojen luominen, ja yhteiseen tarkoitukseen sitoutumisen edistäminen	henkilösuhteiden luominen johdettaviin, motivoiminen ja rohkaisu jaettuun johtajuuteen	vaikuttaminen odotuksiin, merkityksiin ja arvoihin sekä sen viestittäminen, mikä on toivottavaa ja välttämätöntä jokapäiväisessä työssä
Käytännön fokus	johtajan poikkeukselliset teot, jotka liittyvät visioihin ja arvoihin, mikä vaikuttaa voimakkaasti seuraajiin	johtaja – seuraaja suhteen vuorovaikutus	arkisten ongelmien ratkaisua, johdettavien kuuntelua, ruttiinyydestä huolehtimista ja samojen asioiden toistoa
johtajassa korostuvat asiat	johtajan piirteet, tyyli ja karismaattinen käyttäytyminen	johtaja terapeuttina, valmentajana ja fasilitaattorina	johtamistyöhön liittyvä ihmisten johtaminen, ihmissuhteet ja vuorovaikutus
johtajan asema	vahva johtajakeskeisyys	kohtalainen johtajakeskeisyys	matala johtajakeskeisyys

Johtajan asema on heidän kuvauksensa mukaan muuttunut yhä enemmän vuorovaikutteiseksi, ja työssä näkyy enemmän ihmisten johtaminen. Johtaja ei ole

erityisellä jalustalla, eikä asema automaattisesti tue tehtävässä. (Sveningsson, Alvehus & Alvesson 2012.)

Johtaminen on moniulotteinen, laaja ja vaativa tehtävä, ja siihen liittyy myös useita haasteita. Näin ollen johdon työ sisältää runsaasti kuormittavia tekijöitä. (Tengblad 2012b.) Tehtävän laajuus, johdettavien suuri määrä, johdettavien yksilölliset tarpeet, haastavat työtilanteet ja monesta suunnasta tulevat ristiriitaiset odotukset ja halu tehdä työtään hyvin saattavat muodostua lähijohtajille paineiseksi ja stressaavaksi (Krauter 2020; Tsui 1984).

Kanter oli todennut jo 1980-luvun lopulla, että johdon työ ei suinkaan ollut helpottunut, vaan se oli entistä vaikeampaa samaan aikaan kun sen merkitys oli kriittisempää kuin koskaan. Hän totesi monen johtajan kamppailevan työnsä kanssa hierarkioiden murruttua, koska asema tai titteli eivät enää ole ratkaisevassa asemassa, eikä johtaminen toimi valtaa käyttämällä. Hän puhui vapauden ”pimeästä puolesta”, jolla hän viittasi epävarmuuteen ja hallinnan menettämiseen. Johtajien työssä aiempaa huomattavasti ratkaisevammaksi olivat muodostuneet kyky vaikuttaa ihmisiin ja motivoida heitä tekemään parhaansa sekä kyky tehdä yhteistyötä yli organisaatorajojen. (Kanter 1989.) Arjen paineet johdon työssä saattavat olla yllättävä tekijä, jonka hallintakeinot eivät ole helpot eivätkä yksiselitteiset. Sveningsson ja Larsson (2006) ehdottivat, että ”hyvä johtaminen” tulisikin tulkita enemmän johtajuuden fantasiana johtuen juuri arkitodellisuuden ja esitettyjen ihannekuvien ristiriidasta (Sveningsson & Larsson 2006).

Mintzberg tarkasteli johdon työtä kontingenssi-näkökulmasta ja totesi, ettei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa tai yhdenlaista johdon työtä, vaan tietyn johtajan työ tietyllä hetkellä määräytyy eri muuttujien vaikutuksesta. Mintzberg erottelee neljä johdon työhön vaikuttavaa tekijää: ympäristöön liittyvät muuttujat (toimiala, organisaatiotyyppi), työhön itseensä liittyvät muuttujat (työn taso hierarkiassa ja johdettava toiminta), johtajasta henkilönä johtuvat muuttujat (persoonallisuus ja tyyli) sekä tilannetekijät (kuvio 3) (Mintzberg 1980: 101–126).

painopisteen muuttuneen siten, että sosiaaliset suhteet ovat yhä merkittävämpiä ja sillä on vaikutus johdon työhön. (Jönsson 1998.)

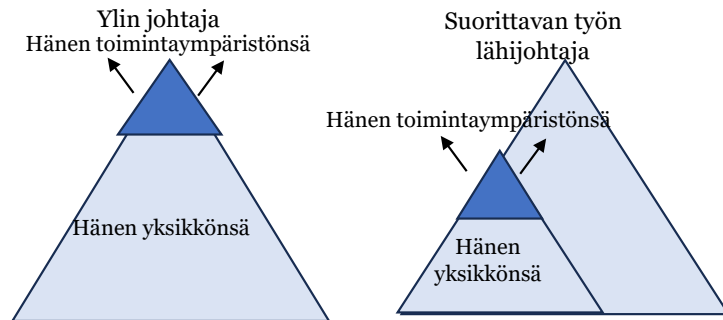
2.3 Johtajan roolit

Johtajalle muodostuu organisaatiossa erilaisia rooleja. Roolit yleisesti liittyvät henkilön tiettyyn asemaan ja statukseen yhteiskunnassa ja suhteessa muihin (Burr 2004: 55–78). Johtajan rooli liittyy hänen asemaansa organisaatiossa ja muihin organisaation jäseniin.

Roolit eivät ole irrallisia ja itsenäisiä, vaan suhteutuvat muihin ja kuvastavat henkilön asemaa osana kokonaisuutta. Henkilöiden erilaiset asemat vaihtelevat eri tilanteissa, ja siksi rooliin liittyvä käyttäytyminen ja odotukset eri tahoilta vaihtelevat tilanteiden muuttuessa. Esimerkiksi johtajan odotetaan toimivan ratkaisijana ja päättäjänä jossakin epäselvässä tilanteessa ja toisena hetkenä hänen odotetaan olevan kuuntelija ja tukija. Jokainen henkilö muodostaa myös itse odotuksia olla tietynlainen ja ottaa tietynlainen rooli suhteessa muihin. Roolit ovat suhteellisen konkreettisia ja tunnistettavia, ja henkilön toiminta ilmentää niitä. Roolit muodostuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä, eikä siten ole kyse vain yksilöstä ja hänen persoonallisista ominaisuuksistaan. Roolit liittyvät tilanteeseen ja tehtävään ja ovat vahvemmin objektiivisesti määriteltäviä kuin esimerkiksi identiteetti, joka on enemmän sisäisen kehittymisen ja kasvun tulos sekä kokemus. Roolia ei siten tule tarkastella yksilön ominaisuutena. Yksilö on kuitenkin roolissa oman toimijuutensa kautta, eikä pelkästään muiden määrittelemänä ja ympäristön rakentamana. Tämä tarkoittaa, että yksilö tarkastelee ja arvioi saamaansa tietoa ja toimintaympäristöä peilaten näitä omiin kokemuksiinsa ja tekee ymmärryksensä perusteella tietoisia valintoja ja ratkaisuja oman käyttäytymisen suhteen. (Mullins & Christy 2016: 287–289; Burr 2004: 55–78; Juuti 2006.)

Vaikka johtajat toimivat erilaisissa tehtävissä erilaisilla tasoilla (esim. organisaation ylin johtaja tai suorittavan työn lähijohtaja), johtajilla on joukko samankaltaisia johtamisrooleja. Mintzberg kuvasi jokaisen johtamistyötä tekevän sijoittuvan pohjimmiltaan samalla tavalla suhteessa omaan organisaatioyksikköönsä ja johtamisympäristöönsä (kuvio 4). Mintzberg perusteli tätä sillä, että ylin johtaja ohjaa yritystään ja huomioi ulkoista ympäristöään (kilpailijoita, toimittajia, hallitusta jne.) ja suorittavan työn lähijohtaja ohjaa yksikköään ja huomioi muut lähijohtajat, henkilöstön ja muut ulkoiset sidosryhmät. Jokainen johtaja johtaa näin ollen organisaatiota monimutkaisessa toimintaympäristössä. Roolien vaatimukset liittyvät tiettyihin yhteisiin johtamistyön ominaisuuksiin riippumatta sijainnista organisaatiossa. (Mintzberg 1980: 54–55.) Johtamistehtävän mukaan roolit

kuitenkin painottuvat eri tavoin. Tutkimuksissa on löydetty eroja eri tasoilla työskentelevien johtajien ajankäytössä eri rooleihin. Ajan käyttöä mittaamalla on pyritty saamaan tietoa roolien painottumisista. (Thomason 1967.)

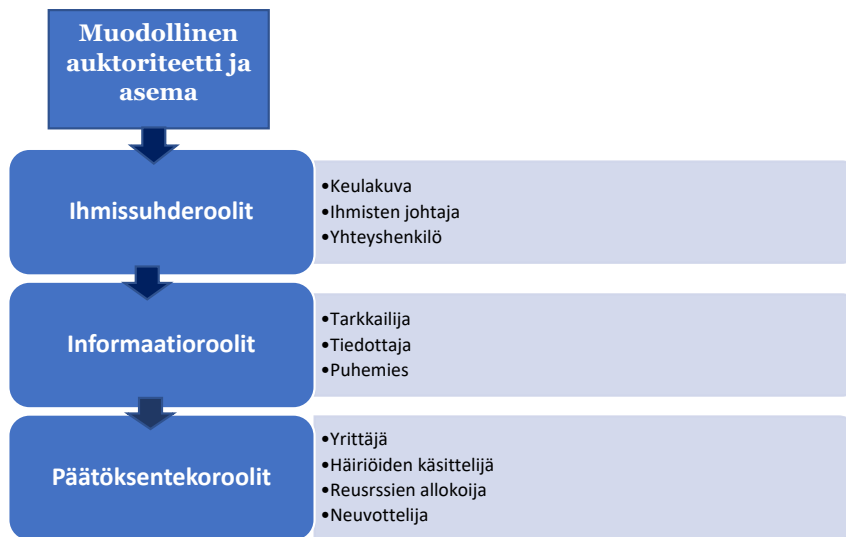


Kuvio 4. Johtaja suhteessa yksikköönsä ja ympäristöön (mukaillen (Mintzberg 1980: 55)

Johtajan rooleihin liittyy odotuksia siitä, kuinka johtajan tulee toimia ja käyttäytyä johtajana (Burr 2005: 55–78; Tsui 1984) ja millaisia tehtäviä johtaja tekee (Mintzberg 1980: 103). Odotukset tulevat johdettavilta, omilta johtajilta, kollegoilta, sidosryhmiltä ja myös johtajalta itseltään (Tsui 1984). Johtajan roolissa toimimiseen liittyy myös erilaisia vaatimuksia, joita voidaan kuvata käsitteelliseksi, ihmisten väliseksi ja teknis-hallinnolliseksi. Ammatti ja konteksti (esim. tehtävä, sosiaalinen ja fyysinen toimintaympäristö) vaikuttavat vahvasti roolien vaatimukseen. (Dierdorff, Rubin & Morgeson 2009.)

Mintzbergin rooliteoria

Mintzberg muodosti tutkimuksensa (1973), pohjalta kymmenen johtajalle osoitettua perusröoliä kuvaamaan johtajan työn sisältöä. Näiden roolien kautta hän jäsensi johtamistyötä ja sen osa-alueita. Mintzberg nimesi roolit seuraavasti: keulakuva-, ihmisten johtaja-, yhdyshenkilö-, tarkkailija-, tiedottaja-, puhemies-, yrittäjä-, häiriöiden käsittelijä-, resurssien allokoiija- ja neuvottelijaroolit. Hän yhdisti nämä laajempiin yläluokkiin: ihmissuhderoolit, informaatoroolit ja päätöksentekoroolit (Mintzberg 1980: 54–99). Kuviossa 5 on nähtävissä Mintzbergin määrittelemät johtajan roolit.



Kuvio 5. Johtajan roolit (Mintzberg 1980: 59)

Kaikki roolit ovat Mintzbergin mukaan tärkeitä ja ne ovat läsnä jokaisessa johtamistehtävässä. Osa rooleista esiintyy itsenäisinä, osa liittyy ja yhdistyy toisiin rooleihin. (Mintzberg 1980: 58–91.)

Ihmissuhderoolit (*interpersonal roles*)

Mintzbergin mallin ihmissuhderoolit ilmentävät nimensä mukaisesti oman organisaation sisällä ja ulkopuolella ihmisten kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen liittyvää tehtäväkokonaisuutta johtajan työssä.

Keulakuvana (*figurehead*) johtaja on ikään kuin symboli monien velvollisuuksien suorittamiselle. Tämä rooli tulee suoraan johtajan virallisesta asemasta. Tehtävään liittyy paljon seremoniallista edustamista ja virallisten dokumenttien allekirjoittamista. Rooli on varsin näkyvä ulospäin, mutta varsinaisen johtamistyön kannalta merkitykseltään hyvin vähäinen, koska tähän rooliin kuuluvat velvollisuudet vain sivuavat johtamistehtävää. (Yukl 2010: 34; Mintzberg 1980: 58–60.)

Ihmisten johtajan (*leader*) rooli on rooleista tärkein ja merkittävin. Tämä rooli on vahvimmin varsinaisen johtamisen rooli. Tässä roolissa johtaja rakentaa ihmisten kautta toimintaa ja ilmapiiriä, jossa organisaatiossa työskennellään sen päämääriä kohden. Roolissaan johtaja on vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa, tukee, kannustaa, motivoi ja antaa palautetta. Tässä roolissa johtaja huolehtii myös henkilöstön rekrytoinnista, koulutuksista ja muista käytännön henkilöstöjohtamisen asioista. (Yukl 2010: 32–34; Mintzberg 1980: 60–62.)

Yhteyshenkilönä (*liaison*) johtaja huolehtii organisaation ulkopuolisista suhteista ja luo sekä ylläpitää yhteistyöverkostoa, jonka tavoite on saavuttaa hyödyllistä vastavuoroisuutta yhteistyökumppaneiden kanssa. (Yukl 2010: 34, Mintzberg 1980: 63–65.) Muista rooleista puhemiehen, tiedottajan ja neuvottelijan roolit (kuvattu myöhemmin) tukevat tätä johtajan roolia ja limittyvät siihen (Mintzberg 1980: 63–65.)

Informaatiroolit (*informational roles*)

Johtajalla on ja hän tarvitsee laajasti tietoa organisaatiosta sen sisältä ja sen toimintaympäristöstä. Mintzberg kutsuu informaatirooleiksi, niitä rooleja, joissa johtaja etsii ja käsittelee tietoa sekä välittää sitä edelleen.

Tarkkailijan (*monitor*) roolissa johtaja huomioi organisaatioonsa vaikuttavia tekijöitä. Tässä roolissa johtajat etsivät aktiivisesti jatkuvasti tietoa eri lähteistä perehtymällä raporteihin ja muistioihin, osallistumalla kokouksiin ja tiedotustilaisuuksiin. Tavoite on kerättyä tietoa analysoimalla lisätä ymmärrystä nykytilasta ja kehittää sen pohjalta oman yksikön prosesseja tarkoituksenmukaisesti. Johtajan on myös kyettävä valikoimaan tietoa, erottamaan olennainen ja tarvittava tieto epäolennaisuuksista. (Mintzberg 1980: 65-72.)

Saatu tietoa hyödynnetään ja jaetaan edelleen omassa yksikössä ja organisaatiossa tiedottajan (*disseminator*) roolissa ja oman organisaation ulkopuolelle puhemiehen (*spokesman*) roolissa, jossa johtaja huolehtii erityisesti tärkeistä sidosryhmistä. (Yukl 2010: 34; Mintzberg 1980: 65-77.) Mintzberg kuvaileekin johtajaa ”hermokeskukseksi”, koska johtaja käsittelee ja analysoi kaikkea saamaansa tietoa ja jakaa sitä valikoidusti ja mahdollisimman hyödyllisesti eteenpäin (Mintzberg 1980: 72).

Päätöksentekoroolit (*decisional roles*)

Päätöksentekoroolit toimivat johtajan aseman oikeuttajina. Nämä roolit liittyvät vahvasti strategian laatimiseen ja toteuttamiseen. Mintzbergin mukaan strategia voidaan määritellä yksinkertaistetusti prosessiksi, jolla tehdään merkittäviä toisiinsa liittyviä organisaation päätöksiä. (Mintzberg 1980: 77.)

Tässä prosessissa yrittäjän (*entrepreneur*) roolissa johtaja toimii muutoksen käynnistäjänä ja muutosten suunnittelijana. Rooli kuvastaa hyvin vahvasti kehittämistehtävää ja siten roolin nimitys on osittain harhaanjohtava. Johtaja käyttää keräämäänsä tietoa ja pyrkii hyödyntämään sitä tilanne huomioiden mahdollisimman hyvin. Johtaja luo erilaisia projekteja asioiden eteenpäin viemiseksi johtaen näitä joko itse tai delegoiden eteenpäin. Mintzberg kuvaileekin johtajan olevan

yrittäjän roolissaan kuin jonglööri, joka pyrkii pitämään kaikki pallot ilmassa. (Yukl 2010: 34–35; Mintzberg 1980: 78–81.)

Häiriöiden käsittelijän (*disturbance handler*) roolissa johtaja käsittelee äkillisiä kriisejä, jotka voivat olla esimerkiksi johdettavien välisiä konflikteja tai organisaatiossa tapahtuvia tai organisaation kohtaamia onnettomuuksia. Nämä ovat odottamattomia tilanteita, joita johtaja ei ole voinut yrittäjän roolissa estää tai huomioida. Kriisitilanteissa johtajan merkitys on suurimmillaan. Häiriöt ovat kiireellisesti hoidettavia ja siten tämä rooli on näissä tilanteissa etusijalla muihin rooleihin nähden. (Yukl 2010: 35; Mintzberg 1980: 81–85.)

Resurssien allokoijana (*recource allocator*) johtaja huolehtii kaikkien strategisesti määriteltyjen resurssien (raha, aika, materiaali, välineet, henkilöstö) hankinnasta ja kohdentamisesta. Tässä roolissa johtaja käyttää valtaa. Rooliin liittyy talouden suunnittelu ja tehtävien delegointi johdettavilleen. Tässä roolissa johtaja jakaa omaa aikaansa tärkeäksi ja vähemmän tärkeäksi näkemiensä tehtävien kesken. (Yukl 2010: 35; Mintzberg 1980: 85–90.)

Neuvottelijan (*negotiator*) roolissa johtaja osallistuu merkittäviin organisaatiota koskeviin neuvotteluihin organisaation edustajana. (Yukl 2010: 35; Mintzberg 1980: 90–91.) Mintzberg painottaa johtajan neuvottelijaroolin merkitystä, vaikka toteaa, että sitä on jopa kyseenalaistettu ja pidetty merkityksettömänä. Hänen mukaansa tässä roolissa johtajan eri roolit limittyvät. Neuvotteluissa merkitystä on johtajan keulakuvan ja puhemiehen rooleilla sekä erityisesti resurssien allokoijan roolilla, johtuen johtajan vallasta päättää resurssien käytöstä ja vaikuttaa niihin nopeasti neuvottelutilanteen vaatimalla tavalla. (Mintzberg 1980: 91.)

Mintzberg painottaa, että jokaisen roolin kuvaus viittaa niihin kaikkiin havainnoitujen toimintojen joukkoon, joihin rooli perustuu. Mintzberg toteaa, että jokainen johtaja tekee asioita, jotka eivät ole varsinaista johtamista, mutta aktiviteetit kytkeytyvät jollain tapaa johtajan johonkin rooliin, ja ne kuuluvat erottamattomana osana johtamisen prosessiin. Mintzberg toteaa, että johtaja on eräänlainen ”*input-output*”-systeemi, jossa jokaisella roolilla on tärkeä merkitys, eikä systeemistä voi poistaa jotain roolia ajatellen muiden pysyvän ennallaan. Mintzberg kuvailee tiedon syötteenä (*input*), jonka johtaja saa asemaansa liittyvien suhteiden kautta, ja tiedon käsittely johtaa edelleen päätöksentekoon eli tulokseen (*output*). Mintzberg korostaa, että roolit ovat johtajan asemaan kuuluvia, ja johtajan on toteuttava niitä riippumatta omista yksilöllisistä ominaisuuksistaan. Roolien painotukset voivat kuitenkin vaihdella sen mukaan, minkä johtaja tehtävässään kokee tärkeimmäksi. Johtamisen rooleja ei tule kuitenkaan nähdä yksilöiden ominaisuuksina eikä sekoittaa johtamistyyleihin, vaikka johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ovat läsnä ja vaikuttamassa johtamiseen. (Mintzberg 1980: 57–58.)

Henry Mintzbergin roolimalli-teoria on hyvin pitkään säilynyt lähes ainoana johtamisen rooleja käsittelevänä vahvana teoriana, ja monet muut tutkijat nojaavat siihen tai vertaavat siihen omissa tutkimuksissaan johtamisesta tunnistamiaan roolituksia (Gottschalk 2002; Grover, Jeong, Kettinger & Lee 1993). Tengblad (2006) totesi omassa tutkimuksessaan Mintzbergin roolimalli-teorian kymmenen roolin olevan edelleen olemassa, vaikka osoittautuikin, että niiden painotukset olivat muuttuneet siten, että ihmisten johtaminen oli lisääntynyt ja hallinnolliset tehtävät vähentyneet. (Tengblad 2006.)

Klagge on kuvaillut keskijohdon johtamisroolia (*leadership role*) kolmesta tulokulmasta: Johtajan rooli on toimia integraattorina, joka tarkoittaa, että johtajan rooli on luoda organisaation yhtenäisyyttä. Johtaja toimii fasilitaattorina edistäen yhdessä tekemistä. Lisäksi johtaja on varsinainen toteuttaja. (Klagge 1997.) Klaggen esittämät johtajan roolit keskittyvät pelkästään ihmissuhderooleihin ja edustavat näin hyvin paljon kapeampaa aluetta kuin Mintzbergin rooliteoria.

Kraut ja kumppanit (1989) tutkivat johtotasojen välisiä eroja roolien tärkeydessä. He tunnistivat seitsemän kohtaa johtamistehtävissä: yksilöllisen suorituskyvyn hallinta, johdettavien opettaminen, resurssien suunnittelu ja kohdentaminen, toisistaan riippuvaisten ryhmien koordinointi, ryhmän suorituskyvyn hallinta, liiketoimintaympäristön seuranta, oman henkilöstön edustaminen. Krautin ja kumppaneiden aineisto paljasti myös selkeitä eroja roolien tärkeydessä johtajan tason perusteella. Esimerkiksi suorittavan tason johtajat kertoivat, että henkilökohtaisen suorituksen johtaminen ja johdettavien ohjeistaminen olivat heidän työnsä tärkeimpiä toimintoja. Kun johtajat siirtyivät johtohierarkiassa ylemmäs keskijohdon tasolle, näiden toimintojen merkitys väheni ja ryhmien koordinointiin liittyvät tehtävät korostuivat. Ne sisälsivät suunnittelun ja resurssien jakamisen, ryhmän suorituskyvyn hallinnan ja toisistaan riippuvaisten ryhmien koordinoinnin. Ylimmän tason johtajat suhtautuivat työhönsä vielä laajemmin, mistä on osoituksena tärkeälle sijalle asettuva ympäristön seuranta mukaan lukien liike-elämän kehitystrendit sekä talouden että sosiaalisten suhteiden näkökulmasta. Ainoa yhteinen piirre eri johtotasojen välillä oli se, että kaikilla tasoilla johtajat pitivät tärkeänä oman henkilöstönsä edustamista: yli 50 % kunkin tason johtajista koki edustavansa henkilöstöä ja tällä henkilöstön edustamisella olevan "äärimmäisen" tai "huomattavan merkityksen". Kraut ja kumppanit totesivat, että heidän tutkimuksensa tulosten voidaan tulkita tukevan Mintzbergin näkemystä siitä, että johtajien työt sisältävät pohjimmiltaan samoja rooleja, mutta niiden painottumisissa on eroja johtamisen eri tasoilla. (Kraut ja muut 1989.)

Julkisten organisaatioiden johtajilla on todettu olevan hyvin samanlaisia rooleja kuin muissakin organisaatioissa, mutta erityispiirteinä on tunnistettu poliittinen

toiminta ja sen vaikutus johtamiseen. Julkisissa organisaatioissa toimivien johtajien rooleissa painottuvat poliittiselle johdolle asioita esittelevä rooli, ja tehtävässä esiintyy enemmän tapaamisia erilaisten etujärjestöjen kanssa sekä kriisinhallintaa. (Rainey 1989.) Julkisten organisaatioiden johtajilla on todettu korostuvan yhteistyön luojan eli integroijan, rooli, koska moniin julkisiin ongelmiin ja haasteisiin voidaan vaikuttaa tehokkaasti vain organisaatioiden yhteistyötä tekemällä. Johtajan tärkeä rooli on ylittää toimialojen rajoja ja saada yhteistyö toimimaan. Yhteistyöllä tulee pyrkiä sovittamaan yhteen eri organisaatioiden erilaiset käytännöt, prosessit, rakenteet sekä hallintomekanismit ja vastuut siten, että toiminnalla saadaan aikaiseksi yhteistä julkista arvoa. Tämä vaatii sillan rakentamista ja erimielisyyksienkin ratkaisemista. Integroivaa johtamista tarvitaan yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välisillä tasoilla, jotta alojen välisen yhteistyön kokonaisuudessaan on mahdollista onnistua. Menestyksenkäs integroiva johtajuus on kollektiivinen saavutus, joka on saatu aikaan eri alojen välisellä yhteistyöllä. (Crosby & Bryson 2010; Morse 2010.)

Koskiniemi ja kumppanit (2020) totesivat omassa tutkimuksessaan, jonka aineistona oli 19 suomalaista tutkimusta, että kunnissa lähijohtajilla on vahva kaksoisrooli. Kunnissa lähijohtajien tehtävässä on hyvin tyypillistä, että oman alan asiantuntija- tai suorittajatehtävät ovat samanaikaisia ja päällekkäisiä johtamistehtävän kanssa. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita ja suoranaista rooliristiriitaa. Tutkimus osoitti myös, että johtajan identiteetti muodostuu usein vahvemmin oman alan kautta, jolloin johtajan rooli jää vieraammaksi. Omaan ammattirooliin on aikanaan hakeuduttu vahvemmin omien intressien ja arvojen kautta kuin mitä tapahtuu johtamistyöhön siirryttäessä. Tutkimus toi myös esiin, että johtamistehtävään ei välttämättä hakeuduta tietoisesti ja suunnitelmallisesti, vaan siihen saateen päätyä sattumalta. Koskiniemi ja kumppanit toteavat tutkimuksessaan, että oman alan vahvuus (roolina ja identiteettinä) suhteessa johtajuuteen saattaa muodostua johtajalle hidasteeksi tai jopa esteeksi tavoitteellisen yhteistyön tekemiselle muiden ammattiryhmien kanssa. Heidän mukaansa näin voi käydä, jos johtajan toimiin vaikuttaa enemmän oman alan edistäminen ja sen optimoiminen kuin laajempi näkemys organisaation kokonaisuudesta ja merkityksellisestä johtamisesta. (Koskiniemi, Syväjärvi & Pietiläinen 2020.)

Rooliteorioita kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Kritiikki on koskenut roolitutkimusten heikkoa kontekstuaalisuutta ja epäteoreettisuutta. Kritiikissä on nostettu esiin erityisesti käsitteellinen sekavuus. Haasteeksi on nähty myös se, että johtajien työstä on vaikeaa erottaa varsinainen johtamiseen liittyvä toiminta muista johtajalle kasautuvista tehtävistä. (Fondas & Stewart 1994; Hales 1986.) Johtajan roolien painottumisen arviointia johtajan ajankäyttöä mittaamalla on kritisoitu siihen liittyvistä epätarkkuuksista. Epäilyksiä on esitetty liittyen sekä johtajien

omaan arviointiin (tiedot korostukset) että tarkkailijoiden tekemiin mittauksiin (luokitteluiden ongelmat). (Thomason 1967.)

Ensimmäiset roolitutkimukset on tehty kovin erilaisessa maailmassa kuin myöhemmät. Vaikka Tengblad totesi vuonna 2012 johdon työn olevan hyvin samantyyppistä kuin Mintzbergin 1973 tutkimustuloksissa, on esimerkiksi tietotekniikan jatkuvalla kehityksellä johdon työhön ja näin ollen todennäköisesti myös johtajien rooleihin.

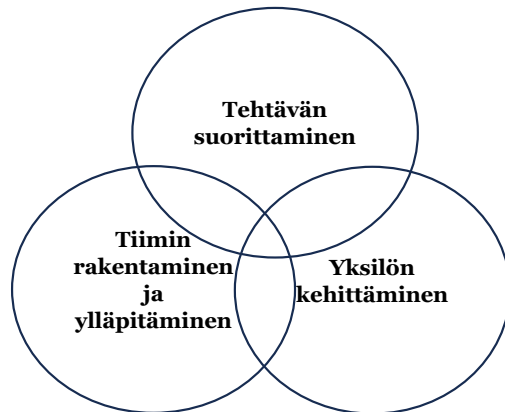
2.4 Johtaminen toimintana

Samoihin aikoihin, kun Mintzbergin julkaisi roolimallinsa, Adair esitteli toimintakeskeisen johtamisen mallin, *Action-Centred Leadership (ACL)* -mallin, joka keskittyy johtajan toimintaan kolmella ydinalueella. Nämä ovat tehtävä, tiimi ja yksilö, jotka kaikki huomioimalla johtaja menestyy työssään. Adair korosti johtamisen toiminnallisuutta ja johtajuuden perustuvan tekemiseen eikä olemiseen (tai ominaisuuksiin). (Adair, J., 1973: 74–75.) Myös Allio on todennut hyvän johtamisen muodostuvan ensisijaisesti johtajien teoista, eikä heidän ominaisuuksistaan tai tyylistään (Allio 2005).

Adair määritteli selkeät johtamistehtävät jokaiselle ydinalueelle:

- Tehtävä: johtajan tulee määrittellä tehtävä, tehdä suunnitelma sen toteuttamiseksi ja jakaa työt sekä resurssit.
- Tiimi: johtajan tulee rakentaa ryhmähenkeä, ylläpitää kuria, rohkaista, varmistaa tiedonkulkua ja kehittää ryhmä.
- Yksilö: johtajan tulee huomioida jokaisen yksilölliset tarpeet, antaa arvostusta ja sopivia haasteita, hyödyntää yksilöllisiä kykyjä ja kehittää yksilöä.

Adair kuvaili, etteivät nämä ydinalueet ole toisistaan irrallisia vaan limittyvät erottamattomina toisiinsa (kuviokuva 6). Ne ovat toisiinsa nähden merkityksellisiä siten, että tehtävän suorittaminen rakentaa tiimiä ja tyydyttää yksilöitä. (Adair 1973: 8–14.)



Kuvio 6. Action-Centred Leadership (ACL) -malli (mukaellen Adair 1973: 10).

Mikäli tiimin tarpeita ei huomioida, tehtävän suorittaminen ja yksilöiden tyytyväisyys heikkenevät. Mikäli yksilön tarpeet jäävät huomioimatta, tiimi ei pysy yhtenäisenä ja tehtävän suorittaminen heikkenee. Adair kuvasi yksilön tarpeet ja niiden huomioinnin tärkeyden sekä Maslowin tarvehierarkialla että Hertzbergin motivaatioteorialla (Adair 1973: 9).

Maslow'n tarvehierarkian mallista Adair totesi johtamisen kannalta tärkeäksi yksilön yhteenkuuluvuuden tarpeen, joka korostaa työssä työyhteisön ja tiimin merkitystä. Arvostetuksi tuleminen tunne ja itsensä toteuttamisen tarve ovat hierarkiassa seuraavina, ja ne ovat johtamisen sekä tehtävien organisoinnin kannalta olennaisia yksilökohtaisesti huomioitavia seikkoja. (Koltko-Rivera 2006; Maslow 1943.) Hertzbergin teoria korosti näitä sisäisinä motivaatiotekijöinä, jotka huomioidalla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys muodostuu Hertzbergin mukaan itse työstä ja työsuorituksesta sekä asenteista työtä kohtaan. Näin ollen johtajan merkitys korostuu etenkin töiden järjestämisessä siten, että ne ovat yksilöä motivoivia, tarjoavat kehittymismahdollisuuksia ja mahdollistavat yhteisöllisyyden (Hertzberg, Mausner & Snyderman 2017: 113–119, 134–136).

Adairin malli sisältää ajatuksen, että tiimit tai ryhmät muistuttavat yksilöitä siinä mielessä, että ne kehittävät omanlaisensa ”ryhmäpersoonallisuuden”, joka on yksilön persoonallisuuden tavoin ainutlaatuinen ja osistaan muodostuva. Ryhmillä, samoin kuin yksilöillä, on tiettyjä yhteisiä tarpeita. Adair tunnisti ryhmissä kolme tarpeiden aluetta. Kaksi näistä liittyy ryhmään kokonaisuutena: tarve suorittaa yhteinen tehtävä ja tarve pitää ryhmä sosiaalisesti yhtenäisenä (Adair kutsuu tätä ”tiimin ylläpitotarpeeksi”). Kolmas ryhmän tarve on ryhmän jäsenten yksilöllisten tarpeiden summa eli kunkin yksilöllisten tarpeiden yhdistäminen. (Adair 1973: 8–9.) Adairin mukaan johtajan keskeisin tehtävä on vastata näiden osittain

päällekkäisten tarpeiden tyydyttämisestä. Adairin näkemys on, että tehtävän, tiimin ja yksilön tarpeet on otettava jatkuvasti huomioon riippumatta siitä, millä tasolla johtaminen tapahtuu. Adair katsoi, että johtajan tehokkuuden määrää hänen kykynsä auttaa sekä tiimiä että yksilöitä näiden tarpeissa. Lisäksi Adair korosti, että mallin kolmen ydinalueen tulee olla mahdollisimman hyvässä tasapainossa. Hän totesi, että mitä tasapainoisempi tilanne on, sitä tehokkaampi johtaja on. (Adair 1973.)

Adair esitteli teoksessaan (1973) hyvin yksityiskohtaisesti johtajien kouluttamista ACL-mallin toteuttamiseksi. Adairin mukaan johtajan kehitettävissä olevalla kyvyllä johtaa ja motivoida johdettaviaan on iso merkitys työn tuloksellisuuden kannalta. Adair oli luultavasti ensimmäinen, joka osoitti, että johtajuus on koulutettavissa oleva taito sen sijaan että se olisi yksinomaan synnynnäinen kyky tai sattumanvaraisesti muodostunut käyttäytymisen malli. Hänen näkemyksensä oli, että johtamistoiminnot ovat kehitettävissä ja hiottavissa, ja siten johtajan kykyä voidaan parantaa jatkuvasti (Adair 1973).

Myöhemmässä teoksessaan Adair korosti edelleen johtajan motivoimiskyvyn tärkeyttä. Hän esitteli motivaation ”fifty-fifty”-säännön, jonka mukaan puolet motivaatiosta tulee henkilöstä itsestään ja puolet toimintaympäristöstä, jossa johtaminen on merkityksellisin tekijä. Adair määrittelee kahdeksan johtamisen motivaatiokohtaa, joista ensimmäisenä hän nostaa esiin johtajan oman motivaation. Sitä Adair pitää tärkeimpänä ennen mahdollisuutta muiden motivoimiseen. Seuraavina hän jatkaa motivoituneiden ihmisten valinnalla, ihmisten kohtelulla yksilönä, realististen ja haastavien tavoitteiden asettamisella, edistymisen tärkeydellä, motivoivan ympäristön luomisella, oikeudenmukaisella palkitsemisella ja huomioimisella. (Adair, 2006.)

Adairin malli on saanut osakseen myös kritiikkiä. Malli romutti käsitystä luontaisista johtajista ja sankarijohtajuudesta, eikä se siksi miellyttänyt kaikkia. Mallia kritisoitiin myös johtajakeskeisyydestä, vaikka Adair korosti myös johdettavien osallistamista. Kritiikissä on myös viitattu sen rakentumiseen aikansa muodollisessa sotilasorganisaatioissa ja epäilty, ettei se soveltuisi nykyaikaiseen johtamiseen monimutkaisessa toimintaympäristössä. Myös johtamisen liiallista yksinkertaistamista on kritisoitu, vaikka toisaalta mallia on arvostettu nimenomaan yksinkertaistamisen tuoman selkeyden takia. (Ackah 2019.)

Adairin mallia on jatkokehitelty ja täsmennetty myöhemmillä tutkimuksilla. Sheard & Kakabadse (2006) olivat aiemmin omassa tutkimuksessaan havainneet johtajuudessa neljä roolia: *legitiimi* (oikeutettu ja annettu rooli, jossa vastuu tavoitteiden saavuttamisesta), *sosiaalinen* (vuorovaikutukseen ja suhteisiin painottuva), *tehtäväkeskeinen* ja *ylin johtaja*, jolla on näkemys koko organisaation

toiminnasta. Sheard ja Kakabadse havaitsivat, että vaikka eri rooleissa painottuvat erilaiset asiat, johtajat eivät välttämättä muuttaneet käyttäytymistään tarkoituksenmukaisesti siten kuin johtamisen selkiyttämisen kannalta olisi optimaalista. Niinpä Sheard ja Kakabadse tarkensivat näitä johtajuuden rooleja määrittelemällä toiminnallisia avaintekijöitä, joita he nimesivät kahdeksan erilaista. Nuo kahdeksan avaintekijää olivat tarkennus Adairin aiemmin käyttämään kolmeen johtamisen peruselementtiin. Ne ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, millaista käyttäytymistä johtajalta kulloinkin tarvitaan. Avaintekijät olivat Sheardin Kakabadsen (2006) mukaan: selkeästi määritellyt tavoitteet, prioriteetit, roolit ja vastuut, itse-tietoisuus, ryhmadynamiikka, viestintä, konteksti ja infrastruktuuri. Sheard ja Kakabadse avasivat näitä kahdeksaa avaintekijää siten, että niiden piirteet olivat tunnistettavissa ja yhdistettävissä heidän määrittelemiinsä neljään johtajan rooliin. Näin syntyi teoreettisesti 32 erilaista avaintekijän ja roolin yhdistelmävaihtoehtoa, mutta käytäntö osoitti, että jotkut yhdistelmät ovat tärkeämpiä kuin toiset. Lopputuloksena tämä kuitenkin helpotti johtajan tietoista roolin vaihtamista eri tilanteissa ja helpotti johtajaa muuttamaan toimintaansa tarkoituksen mukaisesti. (Sheard & Kakabadse 2006.)

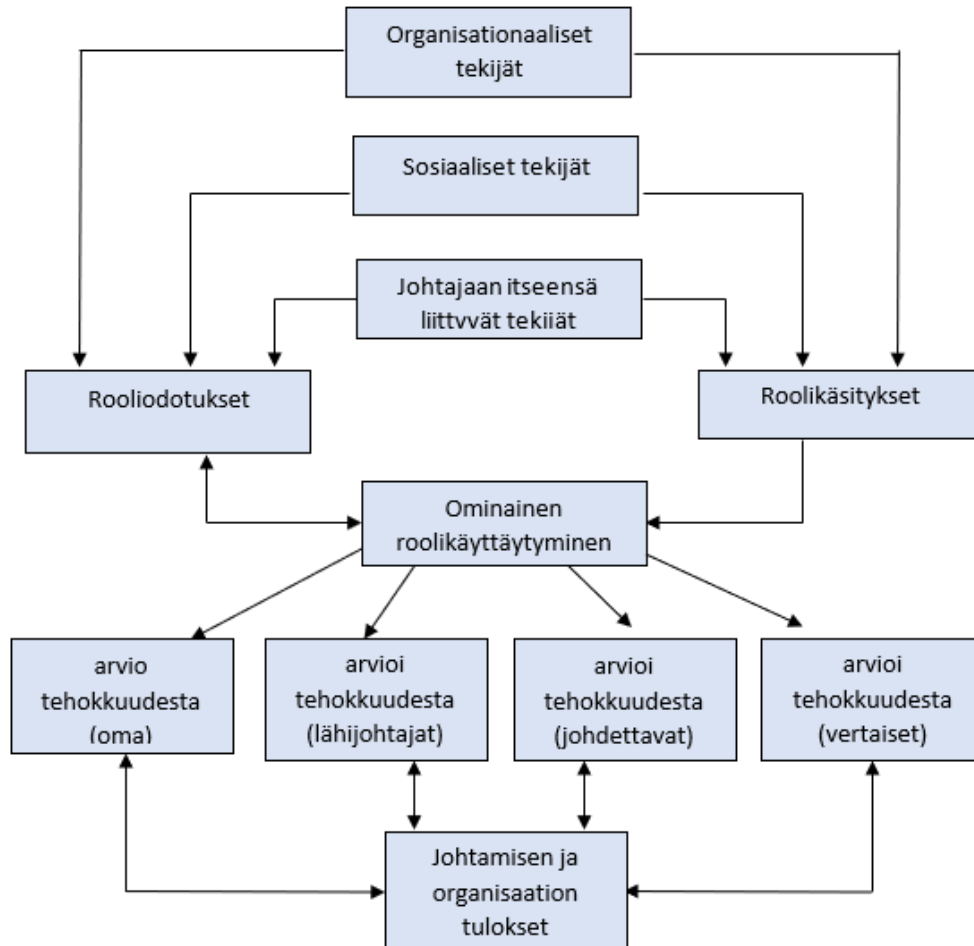
2.5 Odotukset ja vaatimukset johtamista kohtaan

Mintzbergin ja Adairin teoriat kuvaavat erilaisia odotuksia johtajaa ja johtamista kohtaan, mutta ne eivät käsittele merkittävästi roolien tai rooleihin kohdistuvien odotusten välistä ristiriitaa. Tsuin teoreettinen malli johtajuuden rakentumisesta tarjoaa kehyyksen näiden ristiriitojen tarkasteluun.

Tsui (1984) kritisoi 1980-luvun alussa sitä, että johtajan käyttäytymistä oli tutkittu hyvin deterministisestä näkökulmasta ikään kuin jokainen johtaja reagoisi ulkoisiin johtamiseen vaikuttaviin seikkoihin aina samankaltaisesti. Lisäksi Tsui totesi, että organisatoriset ja ympäristötekijät olivat ylipäättään jääneet liian vähälle huomiolle tai jopa kokonaan huomioimatta johtamistutkimuksessa. Tsui oli kiinnostunut johtamisen tehokkuudesta ja kritisoi johtamisen tutkimusta siitä, että se ei riittävästi huomioi siihen vaikuttavien tekijöiden moninaisuutta. Tsuin mukaan tämä näköalattomuus ilmensi ajatusta siitä, että johtaminen ikään kuin tapahtuisi irrallaan muusta toiminnasta ja perustuisi johtajan omiin intresseihin. (Tsui 1984).

Tsui havainnoi johtamista johtamisen tehokkuuden monitasomallilla (*Multiple-constituency framework of managerial effectiveness*) (kuvio 7). Malli kuvaa useiden tekijöiden vaikutusta johtamiseen ja sitä, miten samaa johtamistoimintaa arvioi moni taho omasta näkökulmastaan omien rooliensa kautta asettaen

johtamista kohtaan erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Tässä tutkimuksessani en keskity johtamisen tehokkuuden arviointiin, mutta olen kiinnostunut Tsuin mallin mukaisesti johtamiseen vaikuttavien tekijöiden moninaisuudesta.



Kuvio 7. Johtamisen tehokkuuden monitasoisuuden viitekehys (alkuperäinen Tsui 1984 Multiple-Constituency framework of managerial effectiveness)

Tsuiin mallin mukaan johtajaan kohdistuvat odotukset esiintyvät organisaatiossa erilaisina tulkintoina ja ilmaisuina siitä, kuinka johtajan tulisi toimia ja käyttäytyä omassa roolissaan. Nämä odotukset voivat olla hyvin erilaisia riippuen tulkitsijan asemasta, omasta roolista ja tavoitteista. Odotukset voivat olla myös ristiriitaisia. Johtajalla itsellään on myös odotuksia omaa johtamistaan kohtaan. Vaikka Tsui sanoo mallin kuvaavan johtamisen (*managerial*) tehokkuuden arviointia, hän on kuitenkin käyttänyt mallin luomisessa myös johtajuus (*leadership*) -tutkimuksia ja niiden tuloksia ja pyrkii mallissaan integroimaan johtamisen ja johtajuuden

kokonaisuutta. Jokainen taho arvioi johtamisen tehokkuutta sen mukaan, kuinka hyvin johtaminen vastaa sen odotuksiin. Näin ollen ei ole yhtä yksittäistä mittaria tai arvioita siitä, milloin johtaminen on tehokasta, vaan se vaihtelee arvioijan mukaan. (Tsui 1984.)

Tsui otti mallissaan huomioon sekä ympäristön organisationaaliset tekijät, että sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta muodostuneet sosiaaliset tekijät (sosiaalisen ympäristön). Ympäristön on tunnistettu aina vaikuttavan merkityksellisesti yksilön käyttäytymiseen (Chin & Mansori 2018; Prussia & Kinicki 1996; Bandura 2012), ja näin on myös johtajien kohdalla (Uhl-Bien 2006). Johtamisen toimintaympäristö on usein monimutkainen ja moniselitteinen. Ympäristötekijät vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen joko sitä tukevalla tai sitä estävällä tavalla (Bandura 2012).

Johtamisessa on kyse hyvin paljon laajemmasta ilmiöstä kuin johtajan itsensä ominaisuuksista tai edes johtajan ja johdettavien välisestä toiminnasta. Johtaminen ei vaikuta vain yhteen suuntaan vaan sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti organisaatorakenteissa. Johtajan tehokkuuden kannalta on tärkeintä, että hän tunnistaa erilaiset odotukset, etenkin kriittisimmät, ja vastaa niihin erilaisiin vaatimuksiin järkevällä oman resurssinsa jakamisella. (Tsui 1984.) Tsui kuvaa mallissaan johtajan aktiivisena toimijana, joka luo itse oman roolinsa eikä mukaudu ympäristöönsä aina samalla tavalla tai anna ympäristön muokata itseään vaikuttamatta itse valinnoillaan ja toiminnallaan omaan mukautumiseensa. Tällainen toimijuus mukailee voluntaristista ihmiskäsitystä (Burrell & Morgan 2019).

Tsui (1984) mukaan odotukset johtamista ja johtajaa kohtaan voivat olla hyvinkin paljon toisistaan poikkeavia eri toimijoilla ja viiteryhmillä. Johtajan monien roolien takia johtaja voi kokea rooliristiriitaa. (Tsui 1984.) Tämä johtuu joko yksilön useista samanaikaisista rooleista ja niihin kohdistuvista odotuksista tai samaan rooliin kohdistuvista erilaisista, toistensa kanssa ristiriitaisista odotuksista. Kyse voi olla myös roolien epäselvyyksistä, erilaisista johtajarooleista ja johtajaroolien ”ylikysynnästä”, jolla tarkoitetaan sitä, että johtajan rooleille on kysyntää enemmän kuin johtajalla on resurssia vastata odotuksiin. (Krauter 2020; Mullins & Christy 2016: 289–290; Pennington 2005: 91–92.) Rooliin liittyvät tehtävät voivat olla myös liian vaativia ja roolissa toimimisen vaatimusten ja niihin vastaamisen kompetenssin välillä voi vallita ristiriita (Mullins & Christy 2016: 289–290). Lisäksi rooliristiriita voi johtua sopeutumattomuudesta tai yhteensopivuuden ongelmasta tilanteessa, jossa henkilö kokee, että odotukset häntä kohtaan jäävät matalammalle tasolle kuin henkilön oma käsitys roolistaan edellyttäisi (Mullins & Christy 2016: 289–290). On luonnollista, että odotukset perustuvat eri tahojen oman edun tavoitteluun, omiin intresseihin ja tavoitteisiin. Esimerkiksi siinä

missä ylempi johto vaatii lisää tuloksia pienemmillä kustannuksilla ja resursseilla, johdettavien odotukset kohdistuvat samanaikaisesti lisäresurssiin ja työtahdin helpottumiseen. Myös johdettavilla on hyvin erilaisia odotuksia johtajalle ja johtamiselle. Siinä missä osa odottaa hyvin paljon tukea ja keskustelua asioista, osa odottaa selkeitä käskyjä, joiden mukaan saa toimia hyvin itsenäisesti.

Johtamisen moniulotteisuus asettaa suuria ja jopa ristiriitaisia vaatimuksia johtajan kyvyille vastata eri tahojen erilaisiin odotuksiin. Tämä aiheuttaa roolistressiä. Johtajan kokema roolistressiaste vaihtelee sen mukaan, miten selkeitä, yhteensoivia tai -sopimattomia eri tekijät ja odotukset ovat. (Tsui 1984.) Johtajan on todettu toimivan tehokkaimmin, jos hän pystyy sopeutumaan ristiriitaisiin odotuksiin toiminnan kannalta tarkoituksen mukaisella tavalla. Oletettavaa on, että johtaja valitsee ristiriitaisessa tilanteessa omien johtajiensa odotusten toteuttamisen, koska heillä on häneen eniten valtaa. Vaikutusta on myös sillä, kuinka tärkeinä odotukset esitetään, jolloin johtajan on luontevaa valita tärkeimmäksi esitetty odotus. (Yukl 2010: 35–36.)

Empiiristen tutkimusten tulokset ovat tukeneet Tsuin mallin teoreettista toimivuutta (Tsui, 1990; Tsui & Ohlott 1988). Mallia on kuitenkin arvosteltu sen rajoitavuudesta. Hunt ja muut (1984) tuovat esiin teoksessaan Alfred Kieserin (1984) esittämän kritiikin, jonka mukaan malli jättää huomioimatta useita kohtia. Kieserin mukaan prosessien dynaamisuuutta tulisi korostaa voimakkaammin, tarkastella myyttejä ja ideologioita tarkemmin ja ottaa mallissa johtamiseen vaikuttavat toimijat yksityiskohtaisemmin huomioon. Kieser peräänkuuluttaa myös johtamisen tehokkuuden ja kovien suorituskriteerien välisen suhteen tarkastelua sekä sen tutkimista, että mitä tapahtuu, kun johtajalla on niin vahva käsitys omasta roolikäyttäytymisestään, että hän vähättelee muiden johtamiseen vaikuttavien tekijöiden merkitystä. (Hunt ja muut 1984: 6–7; Kieser 1984:90–94.)

Malli on joka tapauksessa ansiokas kuvaus johtamiseen monelta taholta kohdistuvista odotuksista ja näiden aiheuttamista ristiriidoista. Rooliristiriidat saattavat aiheuttaa kuormittumista ja stressiä, jotka ilmenevät ahdistuksena, väsymyksenä tai kyllästymisenä. Oirehdintaan vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit (organisaation tuki, työn rakenne ja tiimin tuki) ja johtajan rooli, ihmissuhteet, työpaikka, organisaatio, ympäristö sekä johtajan henkilökohtaiset kyvyt (piirteet, kompetenssi, asenteet). (Krauter 2020.) Johtajan rooliristiriidassa on myös se riski, ettei hän pysty riittävästi vastaamaan kenenkään odotuksiin ja pahimmillaan tulee sen seurauksena hylätyksi kaikilta tahoilta. (Yukl 2010: 35–36.) Johtaja jää näin ollen yksin kuormituksensa kanssa.

Rooliristiriidat voivat näyttäytyä eettisenä kuormituksena. Eettisen kuormituksen syy voi olla tietämättömyys, eli toimija ei tunne oikeaa toimintatapaa ja toisaalta

toimija voi kyllä tietää kuinka tulisi toimia ja mikä olisi oikea tapa, mutta ei syystä tai toisesta toimi sen mukaan. (Nash 1990: 122–128.) Johtajien eettinen kuormitus muodostuu hyvin arkipäiväisistä ongelmista ja päätöksistä, eikä sisällä suuria perinteisesti eettisenä pidettyjä haasteita (esim. henkeen ja terveyteen liittyviä uhkia) (Waters, Bird & Chant 1986). Johtajien eettistä kuormitusta ei kuitenkaan pidä aliarvioida, koska sitä esiintyy useissa tilanteissa (Huhtala ja muut 2010). Eettinen kuormitus voi, kuten mikä tahansa yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten pitkäaikainen epätasapaino, vaikuttaa työuupumuksen kehittymiseen, joka puolestaan on riski fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001). Mikäli johtajalla ei ole aikaa käytettävissä riittävästi siten, että hän voisi toimia tarpeelliseksi katsomallaan tavalla, aiheuttaa se johtajalle eettistä kuormitusta (Huhtala ja muut 2011). Myös organisaation tuen puutteen on todettu olevan riski eettiselle kuormitukselle (Pihlajasaari ja muut 2013).

Johtajan kokemien rooliristiriitojen aiheuttama kuormittuminen on merkityksellistä, koska se vaikuttaa laajasti organisaatiossa. Johtajan kokeman rasituksen on todettu korreloivan johtajan käyttäytymiseen ja vallan käyttöön. (Krauter 2020.) Hyvinvointi onkin johtajien keskeinen perusresurssi, jotta he pystyvät johtamaan rakentavasti (Bolschakow, Rigotti & Otto 2023). Johtajien hyvinvoinnin ja johtamiskäyttäytymisen on osoitettu vaikuttavan kaksisuuntaisesti: johtajan työhön liittyvä hyvinvointi korreloi rakentavaan johtamiseen ja rakentava johtaminen tukee johtajan hyvinvointia. Johtajan matala hyvinvoinnin taso saattaa ilmetä huonona johtamisena ja tuhoava johtamiskäyttäytyminen heikentää johtajan hyvinvointia. (Kaluza ja muut 2020.)

2.6 Johtajana kehittyminen

Johdon työn moniulotteisuus ja erilaiset odotukset asettavat johtajalle runsaasti vaatimuksia. Kuinka tulla tehokkaaksi ja menestyväksi johtajaksi? Tsuin mukaan ainakaan pelkkä ”hyvin suorittaminen” ei riitä, koska johtajan suorituksen arviointi ei ole objektiivista eikä johdonmukaista (Kieser 1984; Tsui 1984). Tsuin mallinnus tarjoaa työkaluja tehtävän tarkasteluun, mutta ei ota kantaa johtajana kehittymiseen (Kieser 1984). Sen sijaan Adair alleviivaa johtajan kehittymisen ja kouluttautumisen tärkeyttä kaikilla johtamistehtävän osa-alueilla (Adair 1973: 115–132). Koulutuksen ja tuen (esim. mentorointi) on todettu vaikuttavan myös johtamisinnokkuuteen, ja etenkin käytännölliset, työpaikkakohtaiset koulutusohjelmat lisäävät halukkuutta johtamistehtäviin (Kilponen 2020; Al Sabei, Ross & Lee 2018; MacPhail, Young & Ibrahim 2015). Koska johtamistyö on erikoistunutta ja jokaisella johtajan roolilla on jokaisella omat erikoistuneet vaatimuksensa (Mintzberg 1980: 94), on oleellista tiedostaa, minkä kompetenssien kehittäminen

on tarkoituksenmukaista ja millä tavalla se pitäisi toteuttaa (Gentry ja muut 2008). Mintzberg totesi, että ei riitä, että johtaja oppii jokaisen roolin vaatiman kompetenssin, vaan johtajan on lisäksi osattava sovittaa taidot käytännön dynaamisiin vaatimuksiin. Mintzberg toi myös esille, että tämän voi oppia vain käytännön työssä hyötyen omasta tai yhteisestä pohdinnasta ja reflektoinnista. (Mintzberg 2009: 88–96.) Seuraavassa alaluvussa käsittelem tarkemmin johdon työn kompetensseja.

2.6.1 Kompetenssinäkökulma

Johtamiseen ja johtajaan kohdistuvat odotukset ja vaatimukset edellyttävät laajaa kompetenssien kokonaisuutta, jotta johtajan on mahdollista selviytyä työssään. Käsitteenä kompetenssi voidaan ymmärtää eri tavoin ja sitä käytetään monessa merkityksessä, kuten rinnastuksena toimivaltaan, pätevyyteen, osaamiseen tai taitoihin. Kompetenssi-käsitteellä tarkoitetaan yleisesti ottaen niitä valmiuksia, joita johtajalla on tehtävänsä vaatimuksiin vastaamiseen.

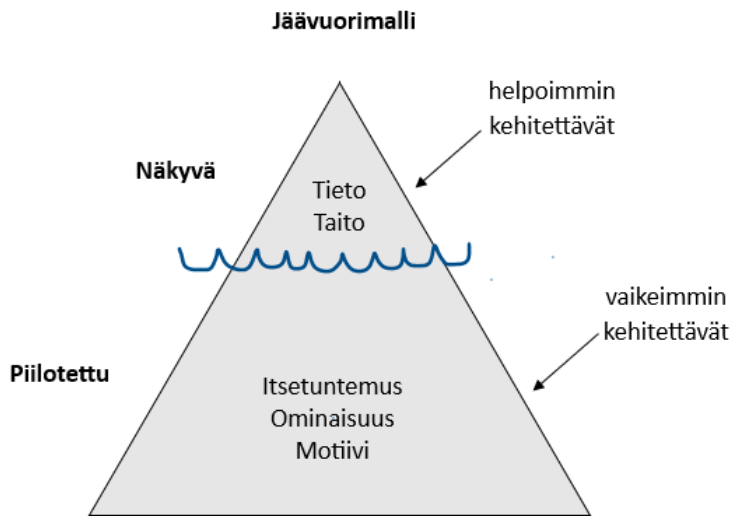
Spencer & Spencer (1993) määrittelivät kompetenssin yksilön ominaisuutena, joka on syy-seuraus-suhteessa tehokkaaseen työsuoritukseen. Tämä tarkoittaa, että kompetenssi on melko syvä ja pysyvä yksilön ominaisuus ja voi ennustaa käyttäytymistä ja suoritusta monissa eri tilanteissa ja työtehtävissä. He liittivät kompetenssin määrittelyyn myös tehtäväkohtaisen kriteeriajattelun, jonka mukaan yksilön ominaisuus ei sellaisenaan ole kompetenssi, ellei se liity juuri tiettyyn työhön ja ennusta menestystä juuri sen suorituksessa. (Spencer & Spencer 1993.)

He esittivät viisi kompetenssin osa-aluetta:

1. Motiivit. Asiat, joita henkilö haluaa, saavat henkilön toimimaan.
2. Ominaisuudet. Fyysiset ominaisuudet ja johdonmukainen reagoititapa (esim. itsehillintä ja aloitteellisuus).
3. Itsetuntemus. Ihmisen asenteet, arvot tai minäkuva. Tämä sisältää myös luottamuksen omiin kykyihin.
4. Tieto. Henkilöllä on tietoja tietyiltä sisältöalueilta.
5. Taito. Kyky suorittaa tietty fyysinen tai henkinen tehtävä.

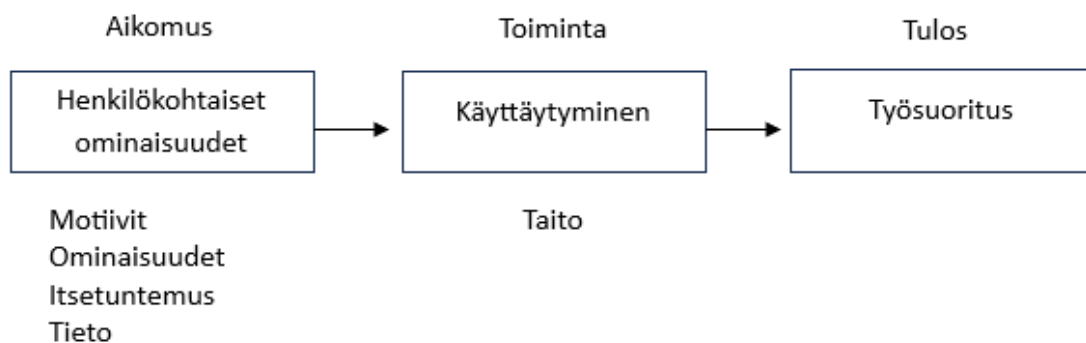
Spencer ja Spencer totesivat, että tieto- ja taitokompetenssit ovat yleensä näkyviä ja suhteellisen pinnallisia ihmisten ominaisuuksia, joita on helppo kehittää. Sen sijaan itsetuntemus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja motiivikompetenssit ovat

piilossa, syvempiä ja keskeisiä persoonallisuudelle ja siten vaikeampia arvioida ja kehittää. (Spencer & Spencer 1993: 9–12) (Kuvio 8).



Kuvio 8. Näkyvät ja piilotetut osat kompetenssista (mukaillen Spencer & Spencer 1993: 11)

Lisäksi Spencer ja Spencer tarkastelevat eri kompetenssialueiden välisiä kausaalisuussuhteita. Motiivit, ominaisuudet, itsetuntemus ja tieto ennustavat taitoa, joka puolestaan ennustaa työn suorituksen tuloksia (kuvio 9).



Kuvio 9. Kompetenssin kausaalimalli (Spencer & Spencer 1993: 13)

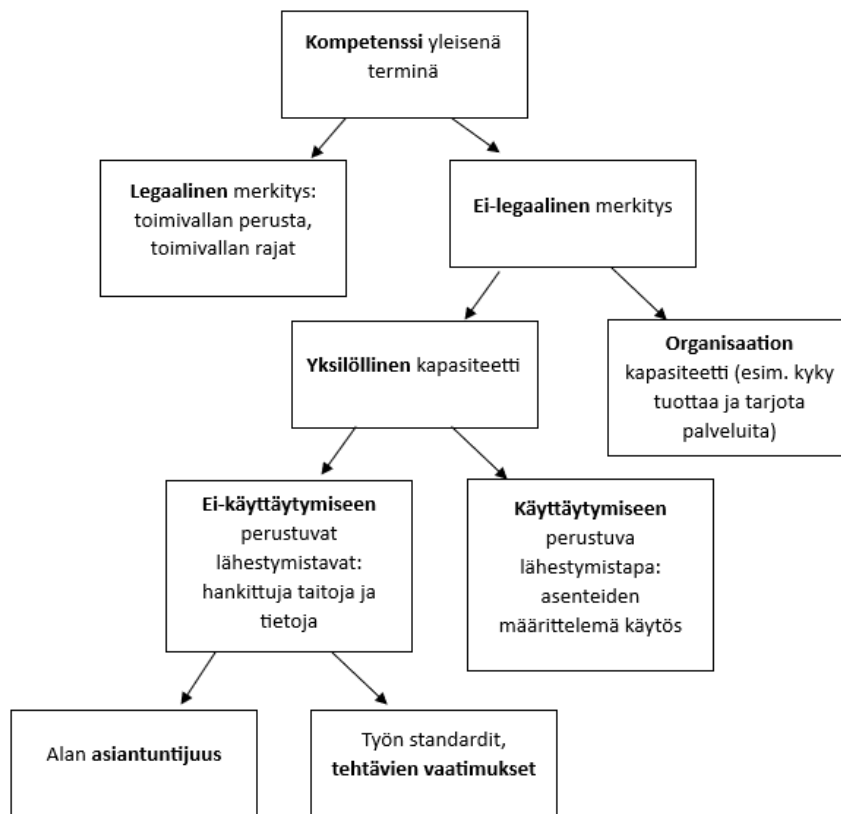
McClelland oli jo 1973 kritisoinut tutkimuksissaan voimakkaasti yksittäisten tietojen ja taitojen mittaamista ja korostanut käyttäytymiseen perustuvaa kompetenssia tärkeämpänä kuin kognitiivisen älykkyyden mittaamisen painotusta. Hänen kritiikkinsä mukaan kompetensseja ei voida mitata objektiivisesti, sillä ne

kytkeytyvät tiiviisti henkilön persoonallisuuteen, arvoihin, asenteisiin ja motiiveihin. Siten myöskään tietyssä työtehtävässä menestymisellä ei voida luotettavasti ennustaa menestymistä jossain toisessa työtehtävässä. Hän painotti, että kompetenssit ovat vahvasti sidottuja siihen työrooliin, joka henkilöllä on organisaatiossaan. (Winterton, Delamare - Le Deist & Stringfellow 2005; McClelland 1973.) McClellandin kanta sai erityisesti suosiota henkilöstöjohtajien parissa 1980-luvulla ja tämän pohjalta rakentui uutta kehittämis- ja koulutustoimintaa (Hood & Lodge 2004). Edelleenkin tämä on merkityksellistä kehittämistoiminnassa sekä ohjaa myös uusien johtajien valinnoissa huomiota laajempaan kompetenssiin ja tämän arviointiin esimerkiksi erityisten soveltuvuusarviointien keinoin.

Winterton ja kumppanit (2005) selvittivät tiedon, taidon ja kompetenssin käsitteitä peilaten näitä myös älykkyyteen. He totesivat yhteenvetona, että älyllisiä kykyjä tarvitaan tiedon kehittämiseen. Tiedon muuttaminen operatiiviseksi toiminnaksi on osa taitojen kehittämistä. Nämä kaikki vaikuttavat kompetenssin kehittämiseen sosiaalisten ja asennetekijöiden ohella. (Winterton, Delamare - Le Deist & Stringfellow 2005.) Emotionaalinen, sosiaalinen ja kognitiivinen älykkyys näin ollen ennustavat tehokkuutta ammatillisissa ja johtamisrooleissa. Nämä eivät kuitenkaan ole synnynnäisiä tai pysyviä ominaisuuksia, vaan näitä taitoja voi kehittää myös aikuisena. (Boyatzis 2007.)

Tett ja kumppanit (2000) löysivät tutkimuksessaan jopa 53 erilaista johtamiskompetenssia (tietoja, kykyjä, taitoja, kokemuksia ja käyttäytymismalleja), jotka vaikuttavat johtamiseen ja johtamiskäyttäytymiseen ja joiden määrällinen runsaus ilmentää myös johtamisen monimutkaisuutta. He tunnistivat, että monet kompetenssit muistuttavat ominaisuuksia. Pätevyyksien, enemmän kuin yleisten ominaisuuksien, voidaan odottaa olevan muutettavissa esimerkiksi koulutuksen avulla, mutta tämä ero vaikuttaa heidän mukaansa hieman mielivaltaiselta. He kuitenkin ehdottavat, että tarkka kompetenssien luokittelu antaa pohjan erityisesti osaamisperusteiselle kehittämiselle. Se myös tekee mahdolliseksi kontekstikohtaisen arviointijärjestelmän luomisen ja auttaa tunnistamaan koulutustarpeita. He kohdistavat huomionsa organisaatioiden erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin sekä niiden merkitykseen yksittäisiin johtajiin kohdistuviin vaatimuksiin. Tehokas johtaminen edellyttää useimmiten erilaisten kompetenssien yhdistelmää, joka vastaa tietyn työn tai organisaation vaatimuksia.

Koska käsillä olevan tutkimuksen kontekstina ovat kuntaorganisaatiot, nostan lopuksi esille Hoodin & Lodgen kuvauksen erilaisista lähestymistavoista kompetenssiin johtamisessa julkishallinnossa (kuviokuva 10). He laativat kuvauksen analysoidessaan valtioiden ylimpien virkamiesten kompetensseja kolmessa valtiossa (Yhdysvallat, Iso-Britannia ja Saksa) (Hood & Lodge 2004).



Kuvio 10. Erilaisia lähestymistapoja kompetenssiin johtamisessa julkishallinnossa (mukaillen Hood & Lodge 2004)

Tarkastelen seuraavaksi Hoodin ja Lodgen kompetenssikehystä suomalaisten kuntaorganisaatioiden näkökulmasta.

Legaalinen kompetenssi käsittää objektiivisesti määritellyn kelpoisuuden tai toimivallan. Legaalinen kompetenssi tässä yhteydessä tarkoittaa kuntien toimintaa monelta taholta ohjaavien lakien ja sääntöjen vaikutuksia suoraan tiettyihin tehtäviin. Toimivalta kuvastaa sitä oikeutta, jonka rajoissa jossakin tehtävässä (tässä johtamistehtävässä) oleva voi toimia. Toimivalta on määritelty ja avattu joiltain osin laissa ja toisaalta kuntien omissa hallinto- ja toimintasäännöissä.

Kelpoisuutta säädellään samoin kuin toimivaltaa sekä joiltain osin laeissa että kunnan omissa määräyksissä. Kunnissa palvelussuhteet ovat joko virka- tai työsuhteita. Sellaista tehtävää varten, jossa käytetään julkista valtaa, kunnan on perustettava virka. Lähijohtajuus ei sinänsä ole julkisen vallan käyttöä, eikä lähijohtaja ole virkasuhteessa, ellei asemaan liity muita tehtäviä, jotka edellyttävät julkisen vallan käyttöä ja näin ollen virka-asemaa. Virkajärjestelmää säätelevät sekä perustuslaki että viranhaltijalaki, joissa on molemmissa määräyksiä virkojen

kelpoisuusvaatimuksista. Perustuslaki 1999/731 luku 11 § 125 toteaa virkojen kelpoisuusvaatimuksista:

”Lailla voidaan säätää, että määrättyihin julkisiin virkoihin tai tehtäviin voidaan nimittää vain Suomen kansalainen. Yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto.”

Kunnalliseen virkaan valittavan ei kuitenkaan tarvitse olla Suomen kansalainen, mutta kylläkin 18 vuotta täyttänyt (KT Kuntatyönantajat 2021:28). Tämän lainkohdan lisäksi kuntien omissa virkojen perustamispäätöksissä asetetut kelpoisuusvaatimukset ovat ohittamattomat. Yleisesti nämä ottavat kantaa koulutustason tai muuhun selkeään, mitattavissa olevaan ja tutkintotodistuksella osoitettavaan seikkaan kuten esimerkiksi kielitaitoon. Perustuslain määrittelemä taito viittaa hankittuun koulutukseen tai kokemukseen, jolla virkatehtävää pystyy hoitamaan. Kyky viittaa yleisesti ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat kyseessä olevan viran menestykselliseen hoitamiseen. Koeteltu kansalaiskunto on näistä ehkä haasteellisin. Tällä käsitetään kansalaistoiminnassa saatuja viranhoidon kannalta merkityksellisiä ansioita sekä nuhteetonta käytöstä. (Kuntaliitto 2000.)

Lait eivät koske kuitenkaan pelkästään virkakelpoisuutta, vaan asettavat myös muulla tavalla vaatimuksia joihinkin tehtäviin. Työsuhteisten osalta ei työsuhtelaissa ole vastaavalla tavalla määritelty kelpoisuutta, mutta työsuhteisiakin saattavat koskea jotkut substanssitehtävää koskevat määräykset. Huolimatta isoista vastuista lähijohtajat ovat ammattiryhmä, joille ei ole määriteltyä yleistä tai lakiin perustuvaa kelpoisuusvaatimusta. Esimerkiksi kuntien lähijohtajien osalta laeista ja asetuksista löytyy vaatimukset ainoastaan koskien rehtoreita (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998, 2 luku 2§) ja päiväkodinjohtajia (Varhaiskasvatustalaki 540/2018, 6 luku, 31§), joskin näissäkin asetetaan vaatimukset enemmän hallinnon ja alan johtamisen näkökulmasta kuin lähijohtajana toimimisesta. Tämä mahdollistaa, että lähijohtajien osaamistaustat koulutuksen ja kokemuksen näkökulmasta voivat olla hyvin moninaiset ja -tasoiset, tai koulutus-/kokemuspohjaista osaamista johtamiseen ei ole lainkaan.

Laeissa vaatimukset on asetettu enemmän hallinnon ja kulloinkin kyseessä olevan toimialan asioiden johtamisen näkökulmasta kuin lähijohtajana toimimisen näkökulmasta. Näin ollen johtajien kompetenssiin tulisi kiinnittää huomattavasti laajempaa huomiota. Hood ja Lodge jakavatkin ei-oikeudellisen kompetenssin erikseen organisaation kapasiteettiin ja yksilölliseen kapasiteettiin. Organisaation kapasiteetti eli kyky tuottaa ja tarjota palveluita on osiensa eli yksilöiden kompetenssien ja yhteistyön summa (Hood & Lodge 2004).

Johtajien työ on moninaista ja lähijohtajien johtajana kehittymiseen tulee kiinnittää huomiota, mutta samaan aikaan on tiedostettava, että he tarvitsevat paljon sellaisiakin taitoja, jotka eivät suoraan liity johtamiseen (Andersson & Tengblad 2016).

2.6.2 Koulutuksen näkökulma

”And it concludes that to be an effective manager – even, dare I say, a great leader – maybe you don't have to be wonderful so much as normal and clearheaded” Mintzberg (2009: 16)

Mintzberg toteaa lohdullisesti, että menestyneetkin johtajat ovat puutteellisia (Mintzberg 2009: 16, 196–197). Johtaminen on tehtävä ja ammatti, jossa tarvitaan muiden ammattien tapaan osaamista, joka ei synny itsestään (Agnihotri & Misra 2023). Ammattimaista johtamista tarvitaan ja se on mahdollista ainoastaan kehittämällä ammatillisia valmiuksia myös osaamisen osalta. Johtajan ominaisuuksien ja johtamisosaamisen välisen rajan on todettu olevan häilyvä. Kokonaisuudessaan kyse on johtajana kehittymisestä. (Hollenbeck, McCall Jr. & Silzer 2006; Hogan & Kaiser, 2005.)

Koska johtajien kompetenssien osa-alueet ovat niin monitahoiset (Hogan & Kaiser 2005), ne eivät kehity nopeasti eivätkä sattumalta, vaan kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota (Badawy ja muut 2019; Ayeleke, North & Dunham 2019). Johtajien kompetenssia ei myöskään ole syytä lähestyä henkilökohtaisena ominaisuutena, vaan se tulee nähdä enemmän välineenä, joka on hankittavissa ja kehitettävissä (Purcell & Hutchinson 2007; Goleman 1998).

Johtamiskoulutukset ovat tyypillinen tapa kehittää johtajien osaamista. Johtamiseen ryhdytään kuitenkin usein ilman johtamiskoulutusta tai erityistä valmennusta. Griffith ja kumppanit. (2019) selvittivät The Zenter/ Folkman tiedostosta (Yhdysvallat), jossa on noin 17 000 johtajuuden kehittämisen valmennukseen osallistuneen henkilön tiedot, että henkilöt olivat toimineet keskimäärin 10 vuotta johtamistehtävissään ennen osallistumistaan syventävään johtamisvalmennukseen (Griffith, Baur & Buckley 2019).

Ammatillisilla koulutusjärjestelmillä ja muodollisella pätevyydellä voi olla ratkaiseva ja muokkaava merkitys paitsi taidon kehittämisen, myös ammatillisen sitoutumisen ja itseluottamuksen sekä identiteetin muodostumisen kannalta (Kirpal 2004). Tavanomaisia muodollisia koulutuksia on siitä huolimatta paljon kritisoitu niiden riittämättömyydestä. Kritiikin taustalla on toteamus siitä, että ne keskittyvät enemmän johtamisteoriaan, käsitteisiin, periaatteisiin ja tekniseen

osaamiseen, kun johtamisessa tarvitaan muutakin, eikä toivottava johtajuus ole siten saavutettavissa pelkästään virallisilla ja muodollisilla opiskelumenetelmillä. (Wallace, Torres & Zarraro 2021; Brown, Treviño & Harrison 2005; Allio, R.J. 2005; Zaleznik 2004). Collinson ja Tourish (2015) ovat kritisoineet myös korkeakoulujen johtamiskoulutusta liiallisesta keskittymisestä johtajan toimiin ja kuvauksiin sankarillisista kyvyistä vaikuttaa muihin. He näkevät tässä riskin turhautumiselle työelämän johtamistehtäviin siirryttäessä, sillä johtajien arkinen työ todennäköisesti osoittautuu aivan toisenlaiseksi. Heidän mukaansa johtajuuden sosiaalinen rakentuminen, johtajilta vaadittava nöyryys sekä johdettavien kuulemisen tärkeys eivät tule tarpeeksi esille koulutuksessa. Heidänkin mielestään johtajan toimiin liittyviä syy-seuraussuhteita korostetaan aivan liikaa, ja muut organisaation menestykseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät jäävät liian vähäiselle huomiolle. (Collinson & Tourish 2015.)

Vaikka kiinnostus johtamisen teoriaan on vahvaa ja organisaatiot panostavat taloudellisesti merkittäviä summia muodollisiin johtamiskoulutusohjelmiin, on vain vähän tietoa siitä, miten johtajat kehittyvät näiden ohjelmien aikana. (Kwok, Shen & Brown 2021.)

Allio (2005) onkin todennut, että tehokkaimmat johtamisohjelmat keskittyvät itsetuntemuksen, retoriikan ja kriittisen ajattelun taitojen kehittämiseen. Hän toteaaakin paradoksaalisesti, että johtamista ei voi opettaa, mutta sitä voi oppia. Hän perustelee väittämänsä sillä, että hyvä johtajuuskäyttäytyminen vaatii pohjaksi oikeanlaista luonnetta, luovuutta ja myötätuntoa, eikä näitä voi hankkia pelkästään opiskelemalla. Hän näkee johtajuuden potentiaalina, jota voi kehittää ja korostaa mentoroinnin merkitystä kehittymisen tukena. (Allio 2005.) Church ja kumppanit (2021) totesivatkin tärkeäksi selvittää johtamiskoulutuksiin ja -tehtäviin valittavien henkilöiden johtamispotentiaali (Church ja muut 2021). Kwokin ja kumppaneiden mukaan (2021) johtajan kehittymisvalmiutta määrittelevät henkilön kyky ja motivaatio oppia ja ne, joilla nämä ovat korkealla, kehittyvät todennäköisimmin johtajuudessaan johtamiskoulutuksen aikana. Edellytyksenä nimenomaan henkiselle kehittymiselle on heidän mukaansa johtajan kyky reflektoida ja hyödyntää koulutuksen kartuttamia keinoja ja mahdollisuuksia ratkaista haasteita työssään. (Kwok, Shen & Brown 2021.) Kwok ja kumppanit (2021) korostavat, että sellaiset johtamiskoulutusohjelmat, jotka sisältävät sekä taitoihin että identiteettiin perustuvia interventioita, saavat aikaan tehokkaampaa johtamista kuin pelkkiin taitoihin perustuvat johtamisohjelmat (Kwok, Shen & Brown 2021).

Mintzbergin (2009) mielestä johtamisen teoreettinen ymmärtäminen ja osaaminen on hallinnollisten taitojen kannalta tärkeää, mutta korosti myös, että johtaminen opitaan ensisijaisesti kokemuksen kautta ja se kiinnittyy aina kontekstiin.

Teoreettinen osaaminen jalostuu kyvyksi vasta kokemuksen ja etenkin reflektion kautta. Mintzberg toi esiin sekä sisäisen itsereflektion että yhteisen kollegiaalisen reflektion merkityksen. (Mintzberg 2009: 227–232.) Kokemuksellisen oppimisen kannalta olennaisessa osassa ovat selviytyminen haastavista tilanteista ja näistä palautteen saaminen (Heslin & Keating 2017).

Sosiaalisella oppimisella on todettu olevan erityisen suuri merkitys johtajuuden kehittymisessä (Brown, Treviño & Harrison 2005). Hyvä johtajuus ja sen toteuttaminen opitaan hyviltä johtajilta (Zaleznik 2004). Liu ja kumppanit (2021) laajensivat näkemystä johtajapotentialista prosessimaisuudella, joka kattaa koko elinkaaren. Heidän mukaansa kaikilla elämäkokemuksilla lapsuudesta saakka on merkitystä johtajana kehittymisessä. Asiaa voidaan ymmärtää sosiaalisen oppimisen viitekehyksen kautta.

2.6.3 Sosiaalisen oppimisen näkökulma

Albert Bandura kehitti sosiaalisen oppimisen teorian, jonka hän julkaisi vuonna 1977. Teorian mukaan ihminen oppii tarkkailemalla ja jäljittelemällä muiden toimintaa (mallioppiminen). Sosiaalisen oppimisen (*social learning theory*) näkökulmasta yksilön käyttäytyminen ja muut henkilökohtaiset tekijät ja ympäristö muodostavat vuorovaikutuksellisen prosessin, jossa ne toimivat vaikuttavina tekijöinä toistensa suhteen. Oppiminen tapahtuu tarkkailemalla roolimallien käyttäytymistä. Yksilön käyttäytyminen ei ole vain käyttäytymisen matkimista. Tarkkailemalla muiden käyttäytymisten vaikutuksia yksilöt muodostavat käsityksensä tietyn käyttäytymisen ja seurausten välisestä syy-seuraussuhteesta, mikä ohjaa heitä jäljittelemään käyttäytymistä tai välttämään sitä. Erityisesti arvostetun ja oman itsen kaltaisen esikuvan käyttäytymisen mallia jäljitellään herkemmin. (Bandura 1977.) Ihmisen havainnointikyky on kehittynyt siten, että yksilö kehittää tietojaan ja taitojaan viemällä havaintonsa korkeammalle abstraktiotasolle. Näin ollen ihminen luo uusia käyttäytymismalleja, jotka ovat kehittyneempiä kuin heidän suorat havaintonsa. Havainnointi voi olla tietoista tai tiedostamatonta, joka tapauksessa yksilölle välittyy jatkuvasti paljon tietoa arvoista, ajattelu- ja käyttäytymismalleista, mahdollisuuksista ja rajoituksista. (Bandura 1999.)

Näkemyksistä konstruktivistisesta tiedonmuodostuksesta korostaa ihmisen kognitiivisten, mielen sisäisten tulkintojen merkitystä. Käsitys todellisuudesta ei koskaan välity ihmiselle ainoastaan havainnoinnin kautta. (Tynjälä 1999: 25). Sosiaalinen konstruktivismi kuvaa nimensä mukaisesti tiedon sosiaalista muodostumista, oppimisen sosiaalista ja vuorovaikutuksellista prosessia (Tynjälä 1999:39, 55. Sosiaalisen konstruktion teorian mukaan me siis jokainen luomme todellisuudesta oman käsityksemme, joka ei synny tyhjiössä tai pelkissä omissa ajatuksissamme

tai ulkoisia faktoja sisäistäen, vaan tavalla, johon vaikuttavat merkittävästi ympäristö, kulttuuri, muut ihmiset, historia, nykyhetki ja käsitykset tulevaisuudesta. Vaikutus on kaksisuuntainen, koska osallistumalla keskusteluun me kaikki olemme mukana muokkaamassa tietoa ja todellisuutta ilmiönä. (Burr 2005: 149–156).

Sosiaalisessa konstruktionismissa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään oppimisesta, vaan laajemmasta, kielellisessä vuorovaikutuksessa rakentuvasta todellisuuskäsityksen ja sen merkitysten muodostumisesta. Loppujen lopuksi ihmisen käsitykset kokonaisuutena muodostuvat aina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja maailman sosiokulttuurinen ja psykologinen rakenne muodostuu yhteisen inhimillisen toiminnan tuloksena (Berger & Luckmann 1994: 63).

Sosiaalipsykologit Morley ja Hosking (2003) kuvaavat johtamisosaamisen tutkimuksessaan sitä, että asiantuntemus tietyllä alalla (kuten johtaminen) edellyttää tätä alaa koskevaa tietoa ja että suuri osa siitä tiedosta on hiljaista. Sitä ei opeteta nimenomaisesti, vaan se opitaan, kuten käsityötaito, kokemuksella tietyistä konteksteista. Näin ollen johtajuuden oppimiselle ja siinä kehittymiselle sosiaalinen oppiminen on merkityksellistä. Se ei kuitenkaan voi olla sattumanvaraista, vaan se edellyttää järjestelmällistä ohjausta ja rakenteiden luomista sen mahdollistamiseksi. Valitettavasti organisaatioiden byrokraattisuuden on todettu voivan olla esteenä vertaisoppimiselle, koska seniorijohtajat ja potentiaaliset tulevat johtajat eivät kohtaa tarkoituksenmukaisella tavalla. (Zaleznik 2004.)

Sosiaalinen oppiminen ei sellaisenaan takaa, että johtaminen kehittyisi automaattisesti hyvään suuntaan. On huomioitava, että yhteisöllisyys voi tukea myös ei-toivottujen elementtien kehittymistä (tässä esimerkiksi huonon johtamisen vahvistumista). Tarvittavaa osaamista ja kehitystä muodostuu, kun jokainen yhdistää omat tietonsa ja kokemuksensa älykkäästi muiden tietoihin ja kokemuksiin. Vaaditaan siis sekä yksilön kognitiivisia prosesseja että jaettua yhteisöllisyyttä. Prosesseihin on tärkeää saada mukaan koko yhteisöt, myös johdettavat. Tämä ei mitenkään alenna johtajien roolia, mutta huomioi johdettavien kyvykkyydet ja johtajien erityiset vastuut.

2.6.4 Johtajaidentiteetin kehittymisen näkökulma

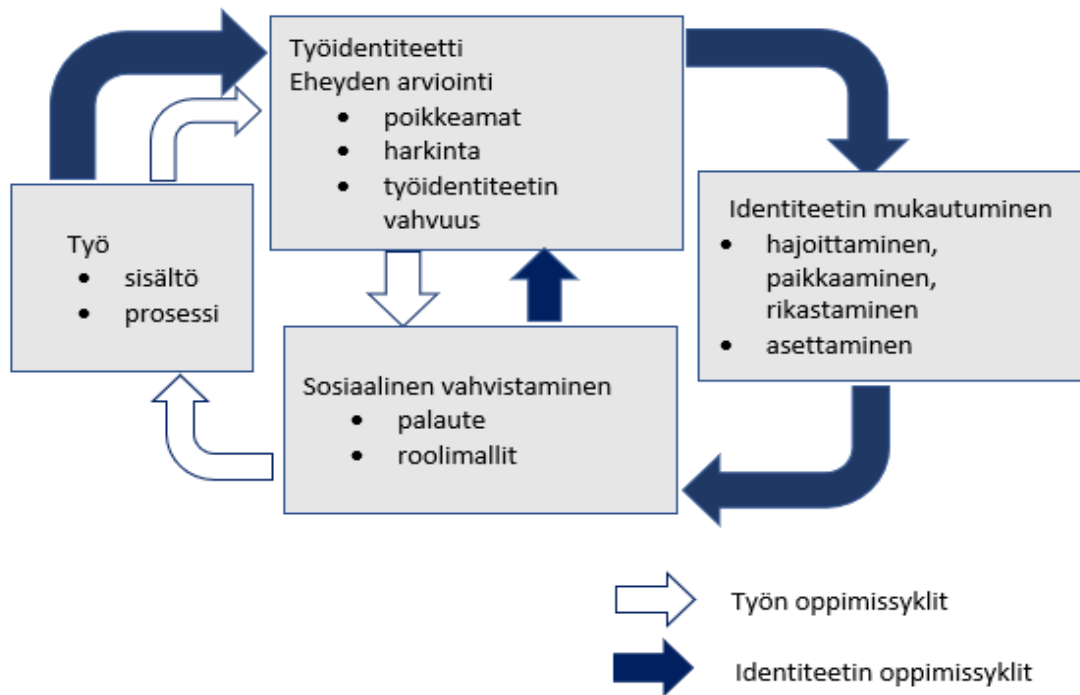
Johtajaidentiteetin kehittyminen on tärkeä osa johtajana kehittymistä. Johtajaidentiteetin merkitys on suuri, sillä pelkät taidot voivat olla hyödyttömiä ja jäädä käyttämättä, ellei johtaja pidä itseään johtajana (Ibarra ja muut 2014). Johtajaidentiteetillä tarkoitetaan sitä, missä määrin henkilöt näkevät ja kokevat itsensä johtajaksi. Huomionarvoista on, että johtajaidentiteetti voi olla sekä henkilöillä,

joilla on muodollinen johtajuus, että henkilöillä, joilla ei ole muodollista johtajan asemaa organisaatiossa. Identiteetin muodostuminen on jatkuva prosessi, ja yksilö rakentaa sen avulla tulevaa, toivottavaa ja tavoiteltavaa minäänsä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ympäristöönsä ja suhteessa omaan historiaansa. Vaikka identiteetti on suhteellisen vakaa, se ei kuitenkaan ole muuttumaton, vaan alituisesti kehittyvä. Ihmisellä voi myös olla, ja onkin, samanaikaisesti useita identiteettejä, jotka ovat erilaisia olemukseltaan ja vahvuudeltaan (Hogg & Vaughan 2018: 130–131). Johtajan identiteetti, arvot ja kyky emotionaaliseen säätelyyn ovat peräisin sekä kulttuurisesta kontekstista että henkilökohtaisista kokemuksista. Kyse ei ole pelkästään kognitiivisista kyvyistä, persoonallisuudesta tai temperamentista. (Lord & Hall 2005.) Huolimatta identiteetin syvästä olemuksesta se on kuitenkin kehitettävissä, ja sen kehitymisellä on vaikutusta johtajan käyttäytymiseen (Moorosi 2014).

Ibarran ja kumppanien (2014) mukaan johtajaidentiteettitutkimuksessa käytetään kolmea erilaista käsitystä johtajaidentiteetistä. Rooli-identiteetti käsittää johtajaidentiteetin sosiaalisena roolina, mikä tarkoittaa, että johtajaidentiteetti muodostuu roolin omaksumisen ja sisäistämisen kautta. Tämän käsityksen mukaan johtajaidentiteetti on hyvin vahvasti johtajaan yksilönä liittyvä. Sosiaalinen identiteetti taas liittyy vahvasti ryhmään ja muodostuu johtajalle kokemuksesta tiettyyn ryhmään ja kategoriaan kuulumisesta, eikä ole niin yksilöllinen kuin edellinen. Kolmas johtajaidentiteetikäsitys hahmottaa identiteetin rakentumista enemmän sosiaalisena konstruktiona eli jatkuvana prosessina, johon vaikuttavat ympäristö, palaute ja vuorovaikutus. (Ibarra ja muut 2014.)

Johtajaidentiteetin kehittymisen prosessia voidaan ymmärtää työidentiteettimallin avulla (Pratt, Rockmann & Kaufmann 2006) (kuvio 11). Malli kuvastaa työidentiteetin –tässä yhteydessä johtajuuden identiteetin –kehittymistä dynaamisena prosessina samalla kun työtä opitaan. Tämä vaatii vuorovaikutusta ja palautetta toiminnasta, mikä vahvistaa identiteettiä. Pratt ja kumppanit (2006) kuvailevat, että työ ja siihen liittyvät prosessit itsessään vaikuttavat työidentiteettiin aktiivisen kehittymisen kautta. Työssään tekijä arvioi olemisensa ja tekemisensä välisen suhteen eheyttä. Tähän arviointiin vaikuttavat myös saatu palaute ja olemassa olevat roolimallit samanaikaisten työn oppimisen syklien kanssa. Työn oppimissykli käynnistyy, kun tekijä haluaa parantaa suorituskykyään. Mikäli tekijän oma kokemus itsestä ei vastaa tekemistä, tekijän mielessä tapahtuu muutos sen suhteen, millaiseksi tai keneksi hän itsensä kokee. Tätä Pratt ja kumppanit kutsuvat identiteetin mukauttamiseksi, joka tapahtuu identiteetin hajottamisen, paikkaamisen ja rikastamisen kautta. Näin tekijässä tapahtuu identiteetin oppimissykli, ja hän asettaa itselleen uuden identiteetin. Työn ja identiteetin oppimisen syklit liittyvät

erottamattomasti toisiinsa, ja identiteetti muodostuu työssä oppimisen rinnalla. (Pratt, Rockmann & Kaufmann 2006.)



Kuvio 11. Työn ja identiteetin oppimissykliä vuorovaikutus työidentiteetin mukauttamisessa (suom. alkuperäinen Pratt, Rockmann & Kaufmann 2006)

Työidentiteetin kehittämisessä ovat työtehtävästä riippumatta tärkeinä elementteinä työssä oppiminen ja työhön liittyvä vuorovaikutus (Pratt, Rockmann & Kaufmann 2006; Karreman & Alvesson 2001).

Johtajan identiteetti voi olla monitasoinen. Yksilötasolla se rakentuu tiettyjen omien kokemusten tai persoonallisuuden piirteiden ympärille, joita johtajalla on. Johtaja, jolla on aktiivinen suhteisiin suuntautunut identiteetti, ajattelee itseään suhteessa johdettaviinsa ja kokee sen merkityksellisenä. Kollektiiviset identiteetit ovat niitä, joissa yksilö määrittelee itsensä tärkeiden ryhmien tai organisaatioiden jäsenyyden kautta. Johtajan identiteetin voidaankin ajatella kehittyvän asteittain yksilön identiteetin ja suhteellisen identiteetin kautta kollektiivisen identiteetin tasolle. Kollektiivista johtajan identiteettiä ei kukaan voi saavuttaa yksin eikä itsenäisesti, vaan tarvitaan aina sosiaalista vuorovaikutusta siinä viiteryhmässä, jonka kollektiivisuudesta on kyse. (DeRue & Ashford 2010; Day & Harrison 2007; Lord & Hall 2005.) Vasta kun johtajalle on muodostunut johtajan identiteetti, hän pystyy toimimaan tilannekohtaisesti ja arvopohjaisesti sääntömääräisten tapojen ja käytänteiden toistamisen (tekninen johtaminen) sijaan (Lord & Hall 2005).

Johtajaidentiteetin kehittymistä ajateltaessa täytyy huomioida myös, että se ei kehity vain ja ainoastaan positiiviseen ja parempaan tai vahvempaan suuntaa. Prosessin dynaamisuus mahdollistaa myös johtajaidentiteetin heikkenemisen. Saamansa palautteen perusteella johtaja voi kokea johtajuutensa heikenneen tai että hän ei enää ole johtaja, mikä heijastuu myös hänen toimintaansa. Mikäli johdettavat kokevat johtajan johtajuuden heikentyneen, he eivät enää pidä johtajaa johtajanaan ja heidän käyttäytymisensä muuttuu tavalla, joka saattaa entisestään heikentää johtajan johtajaidentiteettiä. Kokonaisuudessaan johtajaidentiteetissä ja sen kehittämisessä on kyse monimutkaisista prosesseista ja vaikutusmekanismeista, johon liittyy paljon tiedostamattomia ulottuvuuksia (Ibarra ja muut 2014).

Johtajuusidentiteetin on todettu vaikuttavan johtajien toimimiseen johtajana ja johtamisen tehokkuuteen (Day & Sin 2011). Tällä on merkitystä organisaation suorituskyvyn ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta kuitenkin vasta, kun työntekijät ymmärtävät, että heidän johtajansa tunnistaa itsensä ja toimii kuin johtaja (Jakobsen & Andersen 2015). Taustalla tässä on ajatus siitä, että johtaja on aito ja tietoinen omasta toiminnastaan ja kykenee refleктоimaan omaa toimintaansa (autenttinen johtajuus). Kuitenkin Nyberg ja Sveningsson (2014) totesivat syvähaastatteluihin perustuvassa tutkimuksessaan, että vaikka johtajat väittävät, että heidän todellinen ja luonnollinen minänsä tekee heistä hyviä johtajia, heidän on samanaikaisesti hillittävä autenttisuuttaan, jotta heitä pidettäisiin hyvinä johtajina. Tämä synnyttää jännitteitä, jotka vaikeuttavat vakaamman ja yhtenäisemmän johtajaidentiteetin rakentamista.

Tanskalainen tutkimus osoitti, että kuntien johtamistehtävissä olevilla oma kokemus johtajuusidentiteetistä oli vahvempi kuin heidän johdettaviensa näkemys siitä, millaisena heidän johtajuusidentiteettinsä näyttäytyy. Johtajuuskoulutus vahvasti erityisesti johdettaville näyttäytyvää johtajan johtajaidentiteettiä (Grøn & Andersen 2023). Johtajaidentiteetti vaikuttaa siihen, että johtaja haluaa kehittää johtajuuttaan (Ashford & DeRue 2012; Lord & Hall 2005). Johtajaidentiteetin ja johtajuuden kehittämisen vaikutussuhteet ovat näin ollen vuorovaikutteiset ja vahvistavat toisiaan.

Koskiniemi, Syväjärvi ja Pietiläinen (2020) totesivat kuntakontekstiin sijoituvassa tutkimuksessaan, että oman alan (johon usein hakeudutaan tietoisesti) ammatti-identiteetti voi olla kehittynyt niin vahvaksi, ettei johtajuus pääse koskaan samaan syvyyteen. He perustavat havaintonsa siihen, että lähtökohtaisesti kunnallisiin johtamistehtäviin ei useinkaan hakeuduta omasta tietoisesta halusta, vaan niihin ajaudutaan. Johtajuutta merkittävämpi painoarvo etenemisessä johtajatehtävään on kokemus ja meritoituminen omalla alalla. Kun johtajan tehtävä usein jatkuu hyvin lähellä aiempaa oman alan tehtävää asiantuntijana tai jopa itsekin

sitä tehden, voi tämä omalta osaltaan hidastaa johtajaidentiteetin kehittymistä. Johtaja itse tai johdettavat eivät pidä johtajaa varsinaisesti johtajana. Vahvat ammatti-identiteetit saattavat vaikuttaa voimakkaaseen oman alan puolustamiseen ja siten olla jopa esteenä ammattiryhmien väliselle yhteistyölle. Vaikka oman alan asiantuntijuus on tärkeä ja hyödyllinen, täytyy sen rinnalla kiinnittää huomiota johtajana kehittymiseen. Kehittynyt johtajaidentiteetti auttaa johtajaa näkemään johtamisen uutena professionaan ja liittämään oman johtajuuden koko organisaation johtamiskokonaisuuteen. Kaksoisroolitus tulee näin ollen tunnistaa kunnissa kokonaisvaltaisesti, jotta saavutetaan yhteistä, jaettua johtamista. Samankaltaiseen tutkimustulokseen Koskiniemi ja kumppanit (2019) pääsivät sairaalaympäristöön sijoittuvassa lääkärijohtajien identiteettiin kohdistuvassa tutkimukseen (Koskiniemi, Vakkala & Pietiläinen 2019).

2.7 Yhteenveto johdon työstä

Esittelen tässä tiivistetyn luettelomaisen yhteenvedon johdon työn keskeisistä elementeistä:

Johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jolla pyritään organisaation parempaan tuloksellisuuteen. Mintzbergin mukaan ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa, vaan johtamiseen vaikuttavat monet tekijät:

- ympäristöön liittyvät tekijät (toimiala, organisaatiotyyppi)
- työhön itseensä liittyvät tekijät (työn taso hierarkiassa ja johdettava toiminta)
- johtajasta henkilönä johtuvat tekijät (persoonallisuus ja tyyli) sekä
- tilannetekijät

Nämä kaikki vaikuttavat siihen, millaiseksi johdon työ muovautuu ja millaisia vaatimuksia johtajan rooleille ja roolien painotuksille muodostuu. (Mintzberg 1980:101-126)

Johtaminen on ennen kaikkea toimintaa (erotuksena johtajana ”olemisesta”), joka kohdistuu sekä yksilöihin, tiimiin että tehtävään. Johtajan keskeisin tehtävä on auttaa johdettaviaan, ja johtajan tehokkuuden määrää hänen kykynsä auttaa sekä tiimiä että yksilöitä näiden tarpeissa. (Adair 1973.)

Johtaminen näyttäytyy erilaisena eri tahoille, ja johtamiseen kohdistuu hyvin paljon erilaisia odotuksia (Tsui 1984). Johtajuus on koulutettavissa oleva taito sen

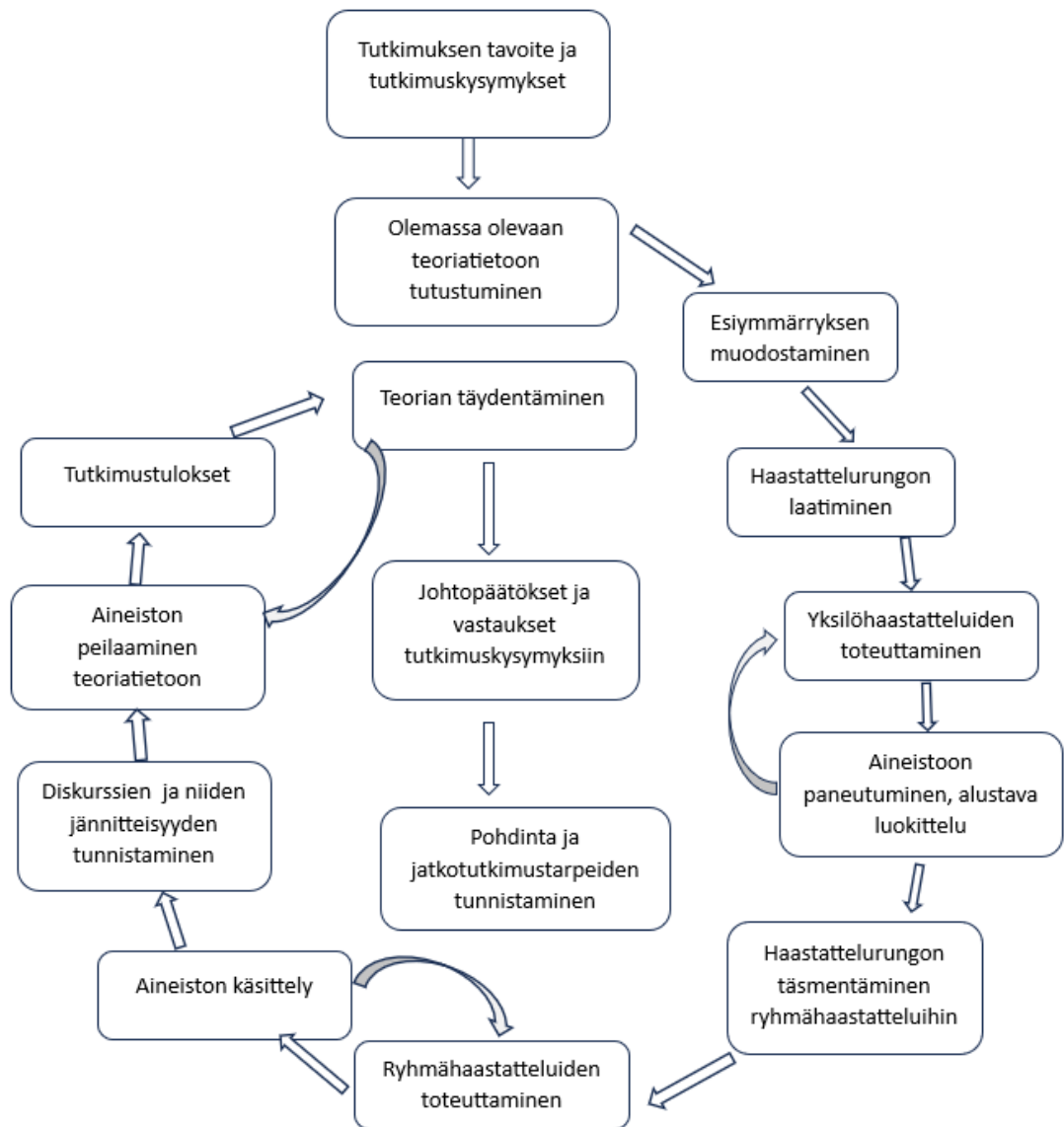
sijaan että se olisi yksinomaan synnynnäinen kyky tai sattumanvaraisesti muodostunut käyttäytymisen malli. Johtamistoiminnot ovat kehitettäviä ja hiottavia, ja siten johtajan kykyä voidaan parantaa jatkuvasti (Adair 1973).

Vaikka johdon työllä on todettu olevan yhtenäisiä ominaisuuksia riippumatta sijainnista organisaatiossa (Mintzberg 1980: 54–55), ovat johdon työn tutkimukset keskittyneet kuitenkin enimmäkseen ylimpään johtoon (esim. Mintzberg 1980 ja Tengblad 2006). Lähijohtajia koskeva tutkimus on kohdistunut paljolti lähijohtajien käyttäytymiseen sekä lähijohtajien ja heidän seuraajiensa väliseen suhteeseen, mutta lähijohtajien työstä ei ole tehty merkittävää tutkimusta. Kuntien lähijohtajien työtä tai siinä muodostuvia rooleja ei ole tutkittu juuri lainkaan. Näin ollen on merkityksellistä selvittää, millaista lähijohtajien työ kunnissa on tänä päivänä.

Seuraavassa luvussa esittelen empiirisen tutkimuksen, jossa tarkastelen kuntien lähijohtajien työtä heidän tuottamiensa diskurssien kautta. Diskursseista pyrin tunnistamaan kuntien lähijohtajille muodostuvia rooleja sekä heidän työsssänsä kokemiaan jännitteitä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu haastattelemalla kunnissa eri organisaatiotasoilla lähijohtajina toimivia henkilöitä ja analysoimalla haastatteluaineistossa esiintyviä diskursseja. Tutkimuksen kulku on kuvattu pääpiirteittäin kuviossa 12.



Kuvio 12. Tutkimusprosessin kulku pääpiirteittäin

Laadullisen tutkimustiedon kehittämisprosessit eivät ole lineaarisia, vaan hyvin iteratiivisia (Alvesson, Sandberg & Einola 2022). Tämänkin tutkimusprosessi on käytännössä sisältänyt laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti paljon paluuta

aiempiin vaiheisiin, lisätiedon hakemiseen, vertailuun ja analysoinnin tarkentamiseen. Haastatteluvaiheessa saamani lisätieto ja ymmärryksen lisääntyminen ovat auttaneet tarkentamaan ja syventämään haastatteluja. Tutkimushavainnot puolestaan ovat vaikuttaneet teoriaosuuteen, sillä prosessin edetessä tarve teoreettisen tiedon syventämiseen tarkentui Esittelen tutkimusprosessin vaiheet tarkemmin alaluvuissa. Taustaksi tutkimukselle esittelen ensin kuntia tutkimuksen kontekstina ja tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.

3.1 Kunnat tutkimuksen kontekstina

Haastatellut henkilöt työskentelevät erikokoisissa kuntaorganisaatioissa ja eri puolilla Suomea. Näistä eroista huolimatta kunnat ovat johtamisympäristönä pitkälti samankaltaisia johtuen siitä, että kaikkien Suomen 309 kunnan (Tilastokeskus 2023) toimintaa säätelevät samat lait ja asetukset. Kunnat ovat julkisia toimijoita, joissa on johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Kuntien johtamisjärjestelmä määräytyy kuntalain mukaan, ja johtaminen jakautuu sekä operatiivisille ammattijohtajille että luottamushenkilöille. Kuntalain mukaisesti ylin päätösvalta on kaupunginvaltuustolla, joka voi delegoida valtaansa eteenpäin tarkoituksenmukaisesti. Osittain laki määrittelee rakenteita ja osaksi valtuusto päättää näistä. Kunta voi myös käyttää itsestään nimitystä kaupunki, kun se katsoo täyttävänsä kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetettavat vaatimukset (Kuntalaki 2015/410).

Kunnat ovat voittoa tavoittelemattomia, ja kuntien tehtäviä sekä toimintaa säätelee kuntalaki. Kuntien tehtävä on tuottaa yleishyödyllisiä palveluita asukkailleen. Suurin osa kuntien tehtävistä on lakisääteisiä, ja kunnille voidaan antaa tehtäviä ainoastaan säätämällä niistä laissa. Lisäksi kunnat voivat halutessaan ottaa itselleen muita tehtäviä. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Kuntien asiakkaita ovat sen asukkaat. Kunnilla on lainsäädännölliset vastuut kaikista asukkaistaan, eikä kunta voi valita asukkaitaan. (Kuntalaki 2015/410.) Kunnan vaikutusmekanismit asukasrakenteeseen ovat ainoastaan välillisiä (millaisia asukkaita kunta houkuttelee esim. tarjoamiensa palveluiden kautta). Kuntalaiset ovat samaan aikaan kuntien asiakkaita ja omistajia erilaisine tarpeineen ja intresseineen palvelujen käyttäjinä, asiakkaina, äänestäjinä ja veronmaksajina (Tienari & Harviainen 2020: 8–11).

Kunnat kuuluvat julkishallinnon piiriin, ja niiden toimintamekanismit ovat erilaiset kuin yrityksissä. Vaikka julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtaminen ovat lähentyneet toisiaan, eikä tiukkoja eroja tai rajoja yritysjohtamisen ja julkisjohtamisen välille voida rakentaa, on kuitenkin tiettyjä eroavaisuuksia. Julkinen johtaminen on nimensä mukaisesti julkista ja siten esillä olevaa sekä

yhteiskuntaan vaikuttavaa. (Tienari & Harviainen 2020: 8–10; Virtanen & Stenvall 2010.) Virtanen ja Stenvall (2010) toteavat julkisessa johtamisessa olevan kolme erityispiirrettä:

- organisaation tehtävä, joka ei ole voiton tai taloudellisen hyödyn maksimointia vaan yhteiskunnallisen hyvän tuottamista julkista valtaa käyttämällä
- päätöksentekojärjestelmä, joka on demokraattisesti valittu ja sisältää hyvin paljon sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita
- tilintekovelvollisuus toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta.

Kuntien organisaatorakenteissa ja henkilöstömäärissä tapahtui 1.1.2023 yksi kunta-alan historian suurimmista muutoksista, kun 21 hyvinvointialuetta aloitti toimintansa. Kuntiin jäi edelleen henkilöstöpainotteisia palvelutoimintoja, joista sivistystoimiala suurimpana, ja iso määrä henkilöstöä, noin 209 000 henkilöä (kunnat ja kuntayhtymät yhteensä) (Soteuudistus 2023). Kuntatalouden suurin kuluerä muodostuu henkilöstökustannuksista (Valtiovarainministeriö 2023). Kuntien on selvittävä suurista taloudellisista haasteista uudessa tilanteessa, jossa muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi rahoituspohjaan valtionosuuksien jakautuessa uudella tavalla.

Kuntien on turvattava vähintään lakisääteiset palvelut, vaikka talouden heikko tilanne asettaa tiukan raamin ja rajoittaa resurssointia. Mikäli lakisääteisiä palveluita on tarjottava tarpeisiin nähden liian pienellä henkilöstöresurssilla, työssä olevien työn määrä ja kuorma lisääntyvät. Talousongelmien heijastuminen työoloihin vaikuttaa epäedullisesti organisaation kykyyn tuottaa palveluita. (Ojala & Jokivuori 2012.) Tästä voi muodostua negatiivinen kierre, jolloin myös henkilöstön pito- ja vetovoima heikkenee lisäten inhimillisen haitan lisäksi talouden ahdinkoa. Yhden sairauspoissaolopäivän laskennallinen hinta on noin 350 euroa ja yhden työntekijän vaihtuminen aiheuttaa jopa noin 10 000 euron kustannukset. (Kesti & Pietiläinen 2019: 184.) Tämä on haaste, joka näkyy myös lähijohtajien työssä.

Kunnallista toimintaa leimaa hallinto, joka tarkoittaa lakeihin ja sääntöihin perustuvien päätösten mukaista toimintaa, sekä toiminnan läpinäkyvyys ja sen vaade. Pelkkä hallinto ei kuitenkaan ole johtamista, vaan johtaminen kunnassa on sitä toimintaa, jolla tämä julkinen toimija toteuttaa lain vaatimukset, poliittisten päätäjien päätökset ja strategiassa asetetut tavoitteet (Tienari & Harviainen 2020; Harrisalo ja muut 2007).

Kuntajohtamista ohjaa vahvasti poliittinen päätöksenteko, jonka toimijat, poliittiset päättäjät, valitaan demokraattisesti kuntavaaleilla. Julkisessa johtamisessa on todettu tavoitteiden epäselvyyttä ja rooliepäselvyyksiä ammattijohtajien ja poliittisten johtajien välillä (Pandey & Wright 2016; Mullins & Christy 2016: 474). Julkisissa organisaatioissa on johtajien työssä tunnistettu muun tyyppisiä organisaatioita suurempi haaste tasapainottaa ulkoapäin tulevat paineet organisaation sisäisen johtamisen kanssa. Julkisorganisaatioissa myös säännöt ja menettelytavat saattavat rajoittaa johtamisen tehokkuutta (Noordegraaf 2000; Rainey 1989). Julkisissa organisaatioissa käsiteltäviin asioihin liittyy julkisuuden vaade, mutta samaan aikaan asioihin voi liittyä yksityisyyden suojan vaatimuksia. Näissä tilanteissa saattaa esiintyä etenkin eettistä ristiriitaa, mikä haastaa johtamista ja päätöksen tekemistä (Van Wart 2013). Lisäksi johtamisen haasteena on saada eri toimialat ja sektorit toimimaan sulavassa yhteistyössä yhteisten julkisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Crosby & Bryson 2010; Morse 2010).

Kuntaorganisaatiot ovat jakautuneet toiminnoittain linjaorganisaatioiksi. Kunnissa on tunnistettu funktionaaliselle hallintomallille tyypillistä hierarkkisuutta, byrokraattisuutta ja vahvat toimialarajat (Burrell & Morgan 2019). Tämä ”siiloutuminen” on omiaan aiheuttamaan osaoptimointia, mitä on koetettu ratkaista erilaisilla organisaatiomuutoksilla. Poikkihallinnollisuuden tarpeeseen on pyritty vastaamaan erilaisilla poikkihallinnollisilla tiimeillä, ja hallintoa on pyritty joissakin kunnissa viemään kohti matriisiorganisaatiomallia. Se korostaa entisestään yhteistyökyvyn, vuorovaikutuksen ja ihmisten johtamisen merkitystä. (Pakarinen 2017: 36–40.) Tämä haastaa lähijohtajia työssään ja vaatii entistä kokonaisvaltaisempaa ja strategisempaa työtötta (Tienari & Harviainen 2020: 147–151).

Hallinto- ja johtamismallia on pyritty saamaan ketterämmäksi. Etenkin 1980-luvulla länsimaissa pyrittiin ottamaan yritysjohtamisen malleja käyttöön julkisissa organisaatioissa. Suuntausta kutsuttiin uudeksi julkisjohtamisen opiksi (*New Public Management*, NPM) (Haveri & Anttiroiko 2009; Bovaird & Loeffler 2016). Kuntia ei voi johtaa samalla tavalla kuin yrityksiä. Yritysten johtamisen malleja voidaan kuitenkin hyödyntää julkisjohtamisen kehittämisessä, mutta niitä on muokattava julkisorganisaatioihin sopiviksi julkishallinnon reunaehdot huomioon ottaen. (Tienari & Harviainen 2020: 8–10.)

Koska kuntien toiminta on pääsääntöisesti henkilöstöön perustuvaa palvelutuotantoa, korostuvat inhimilliset voimavarat ja henkilöstöjohtaminen. Tämä korostaa henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen strategista huomioimista kuntajohtamisessa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja lähijohtamisen kehittämisessä on eroja kuntien välillä (Hakanen ja muut

2019) ja jopa kuntaorganisaatioiden eri yksiköiden välillä (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008).

Kuntaorganisaatioiden käsillä oleva haaste on osaavien työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen. Työhön sitoutumisen kannalta työn merkityksellisyys on olennaista. Työn merkityksellisyys on yksilöllinen kokemus, mutta tyypillisesti merkityksellisen työn tunnusmerkkeinä voidaan pitää kolmea elementtiä: työn merkitystä tekijälleen (arvo), itsensä toteuttamista ja hyvää tuottavaa laajempaa tarkoitusta. (Martela & Pessi 2018.) Kuntien tarjoamat työt tarjoavat mahdollisuuden merkityksellisyyden kokemukseen. Kuntien tehtävissä korostuu yhteiskunnallinen kontribuutio, joka korostaa jokaisen työtehtävän päämäärää ja osallisuutta johonkin omaa tehtävää suurempaan kokonaisuuteen osana yhteiskunnallista palvelutehtävää (Alamri 2023; Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010; Hackman & Oldham 1975). Perry & Wise (1990) esittelivät julkisen palvelun motivaatioteorian (Public Service Motivation, PMS), jossa kuvailtiin yksilön motivaatiota työskennellä ensisijaisesti tai yksinomaan julkisissa laitoksissa ja organisaatioissa. Tämän motivaation he kuvasivat muodostuvan kolmesta eri vaikuttimesta: rationaalisesta (mahdollisuus osallistua yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen) normipohjaisesta (halu palvelulla yleistä etua ja sosiaalista tasa-arvoa) sekä tunnepitoisesta (oma vakaumus ja arvopohja sekä työn sosiaalinen merkitys) (Perry & Wise 1990). Työn merkityksellisyys ei kuitenkaan synny, säily tai kehity itsestään, vaan myös johtaminen, jolla voidaan vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen (Kleine, Rudolph & Zacher 2019; Lips-Wiersma, Haar & Wright 2018). Etenkin lähijohtamisen on tutkimuksissa havaittu vahvistavan sitoutumista (Syväjärvi & Vakkala 2019; de Lang, De Witte & Notelaers 2008; Seppänen & Hakanen 2018; Kahn 1990).

Vaikka useat tutkimukset ovat osoittaneet ihmislähtöisen johtamisen hyödyt (Zwingmann ja muut 2014), eivät kaavamaisuus, byrokraattisuus ja käskevä johtaminen ole valitettavasti kadonneet kuntaorganisaatioista mihinkään. Kunnallisuuden kehittämistä selvitettiin kunta-alan ammattijärjestöjen luottamushenkilöiltä kysymällä, millaista johtamista he ovat omassa työssään kunnissa kohdanneet. Manka ja kumppanit (2013) kokosivat kyselyn tuloksista selvityksen. Selvityksen mukaan johtaminen kunnissa toteutui hyvin perinteisenä, työntekijöihin ei luotettu ja johtaminen oli paljolti kontrollointia ja yksisuuntaista ohjeistamista, eikä henkilöstöä juuri osallistettu. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013.) Valitettavasti kunta-alalla huonoa johtamista on todettu esiintyvän jopa yleisenä ilmiönä. Johtamisen ongelmina on pidetty kaksiulotteista (poliittinen ja operatiivinen) johtamisjärjestelmää, organisaation kokoa ja johtajien osaamisen puuttoa (Pynnönen & Takala 2014; Kinnunen, Perko & Virtanen 2013).

3.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimusstrategialtaan tämä tutkimus on hermeneuttinen laadullinen tutkimus. Tämä tarkoittaa, että tutkimus korostaa tutkittavien toiminnan ymmärtämistä ja tulkintaa. Yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja kokonaisuus auttaa ymmärtämään yksityiskohtia ja näin muodostuu yhä laajeneva ymmärrys ilmiöstä (Kafle 2011). Hermeneuttinen kehä muodostuu tiedonmuodostuksen prosessista, jolla ei ole olemassa selkeää alkua tai loppua, vaan uusi tieto ja ymmärrys vaikuttavat aiheen tarkasteluun. Tieto tiivistyy, kunnes tutkimuksen kannalta riittävä ymmärrys aiheesta on muodostunut. (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 213–214, 227–232; Niskanen 2008; Mäkinen 2005: 101–103; Gadamer 2004: 29–39.)

Teoreettisen tiedon rooli on vaihdellut tutkimusprosessin eri vaiheissa. Teoreettisella tiedolla tarkoitan tässä tutkimusaiheen keskeisiä käsitteitä, teorioita ja aiempaa tieteellistä tutkimusta. Aluksi teoreettiseen tietoon tutustuminen on auttanut esiymmärryksen saavuttamisessa tutkittavasta ilmiöstä. Esiymmärrykseen perustuen olen muodostanut alustavan tutkimustehtävän. Saavutettu esiymmärrys on myös ohjannut aineiston keräämisessä käytettyjen haastattelurunkojen teemojen muodostamista. (Rapley 2022; Roulston & Choi 2018; Niskanen 2008.) Aineiston kertyessä olen tarkastellut teoreettista tietoa uudelleen suuntautuen, ja uusissa haastatteluissa olen kiinnittänyt huomiota uusiin asioihin, sekä osittain palannut aiempaan aineistoon tarkastelemaan siitä tehtyjä havaintoja uudelleen. Tämä tutkimus on syventynyt jatkuvasti toteutumisen aikana.

Tutkimukseni sijoittuu abduktiivisen diskurssianalyysin alueeseen, joka huomioi teoreettisen tiedon antaman taustaymmärryksen tutkimukselle ja sen suunnittelulle. Tutkimus ei ole teorialähtöistä siten, että se testaisi jotain teoriaa, mutta siihen liittyy teoriasidonnaista päättelyä. (Pälli & Lillqvist 2020.)

Tutkimuksen tieteenfilosofinen taustanäkemys on sosiaalisessa konstruktionismissa, joka kuvaa tiedon yhteisöllistä rakentumista. (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 14, 37; Tynjälä 1999: 39, 55; Berger & Luckmann 1994.) Yksilön käsityksiin johtamisesta vaikuttavat merkittävästi ympäristö ja muut ihmiset. Jokainen keskusteluun osallistuva muokkaa omalta osaltaan tietoa ja todellisuutta ilmiönä. (Burr 2005: 143–147.)

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tieto, todellisuus ja sen ilmiöt eivät ole itsestäänselvyksiä eivätkä objektiivisia totuuksia, vaan tieto ja todellisuus ovat suhteellisia ilmiöitä. Jokainen vuorovaikutukseen osallistuva tuo tilanteisiin nykyhetken lisäksi oman historiansa. Koska kyseessä on vuorovaikutus, kieli on merkityksellisessä asemassa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan meistä jokainen siis

luo todellisuudesta oman käsityksensä, joka ei synny tyhjiössä tai pelkissä omissa ajatuksissamme tai ulkoisia faktoja sisäistäen vaan tavalla, johon vaikuttavat merkittävästi ympäristö, kulttuuri, muut ihmiset, historia, nykyhetki ja käsitykset tulevaisuudesta. (Burr 2005: 149–156.)

Tässä tutkimuksessa lähijohtajien työ nähdään ontologisesti subjektiivisena, kokemuksellisenä asiana. Näin ollen johtaminen näyttäytyy jokaiselle samassakin kontekstissa olevalle yksilöllisesti ainakin jossain määrin erilaisena. Näin ollen tämän tutkimuksen oletuksena on se, että tutkittavasta ilmiöstä ilmenee yksilöllisiä kuvailuja, jotka ovat riippuvaisia lähijohtajien omista taustoista, havainnoista ja asioiden henkilökohtaisista merkityksistä. Lähijohtajien kerronnassa lähijohtamisesta oletan esiintyvän sekä samankaltaisuutta että erilaisuutta.

Konstruktivinen tutkimus on kielellistä tutkimusta, sillä sosiaalinen todellisuus tuotetaan ja tehdään näkyväksi diskurssien kautta (Pynnönen 2013). Diskurssitutkimus ei kohdistu yksilöihin vaan sosiaalisiin käytäntöihin, joissa yksilöt ovat vuorovaikutteinen osa yhteisöä. Taustalla on ajatus siitä, että yksilö asemoi itsensä diskurssissaan suhteessa muihin, käytäntöihin ja kontekstiin (Juhila 2016). Tässä tutkimuksessa kohteena ovat lähijohtajien diskurssit omasta työstään heidän itsensä tuottamina.

Epistemologian ääripäissä ovat antipositivismi ja positivismi. Antipositivismin periaate on, että sosiaalinen maailma on pohjimmiltaan relativistinen, ja se voidaan ymmärtää vain henkilön subjektiivisena näkökulmana ja tulkintana, eikä sitä voida arvioida ulkoapäin objektiivisesti. Positivismi sen sijaan etsii sosiaalisestakin maailmasta säännönmukaisuuksia ja syy-seuraussuhteita ja on luonteeltaan hyvin lähellä luonnontieteitä. Tieteen tutkimuksessa sosiaalinen konstruktionismi sijoittuu antipositivismiin. Konstruktionismi, toisin kuin positivismi, edustaa tiedon suhteellisuutta ja tulkinnallisuutta sekä sidosta aikaan ja kontekstiin tiedon ehdottomuuden, tarkan mitattavuuden ja staattisuuden sijaan. Tämä tutkimus on epistemologialtaan antipositivistinen. (Burrell & Morgan 2019.) Edellä kuvattu avaa sitä lähtökohtaa, että lähijohtamisesta ilmiönä ei ole epistemologisesti odotettavissa ehdotonta totuutta vaan subjektiivisia tulkintoja, jotka ovat suhteellisia.

Kaikkea ei voida selittää, eikä ajatella kuitenkaan olevan olemassa pelkästään sosiaalisesti rakentuneena, vaan lisäksi on olemassa asioita, joiden olemassaolo on muodostunut muulla tavoin (Hacking 2009; Fairclough 2005). Tämän tutkimuksen tutkimusasetelmassa tunnistan, että vuorovaikutuksessa muodostunut ja dynaamisesti elävä yhteisö kulttuureineen on vain osa lähijohtamisen kontekstia (Alvesson & Kärreman 2011). Kuntaorganisaation rakennetekijät ovat institutionaalisesti olemassa olevia, jopa muualla säädettyjä (esimerkiksi laeilla määriteltyjä) (Burrell & Morgan 2019: 29; Bittner 1965) ja suhteellisen pysyviä.

Tutkimuksen taustaolettamana painottuu voluntaristinen ihmiskäsitys, jonka näkökulmasta ihminen ja hänen toimintansa määräytyvät sen tilanteen tai "ympäristön" mukaan, jossa hän sijaitsee, mutta jossa ihminen luo itse oman roolinsa aktiivisena toimijana. Vastakohta tälle olisi deterministinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on täysin ympäristön muokattavissa ja reagoi ulkoisiin ärsykeisiin samalla tavalla, vailla omaa henkilökohtaista osallistumista tai vaikutusta. Nämä esiintyvät hyvin harvoin puhtaasti ääripäitään edustaen. Yleensä ihmisen toimintaan vaikuttavat sekä tilanne- että ympäristötekijät unohtamatta ihmisen omaa aktiivista toimijuutta. (Burrell & Morgan 2019; Chin & Mansori 2018; Bandura 2012; Prussia & Kinicki 1996; Tsui 1984.) Tässä tutkimuksessa lähijohtajat nähdään jossain määrin itsenäisinä toimijoina. Itsenäisyys ei kuitenkaan ole täydellistä, vaan johtamista ohjaavat useat lähijohtajasta itsestään riippumattomat ulkoapäin määritellyt tekijät, kuten lait, säännöt ja päätökset. Lähijohtajan mahdollisuudet vaikuttaa ulkoapäin kohdistuviin tekijöihin vaihtelevat riippuen asemasta organisaatiossa ja annetuista oikeuksista (esim. päätösvalta), kuitenkin siten, että heillä on aina jonkin verran autonomiaa. Autonomia kuvastaa vapautta päättää omista toimista ja esimerkiksi toimia joustavasti tilanteen mukaan. Se on samalla tärkeä tekijä yksilön sisäisen motivaation muodostumisen kannalta. (Deci & Ryan 2000.) Vaikka autonomiassa on hyviä johtamista tukevia piirteitä, siinä on myös heikkouksia ja riskejä. Johtamistehtävässä liiallinen autonomia saattaa vaarantaa riittävän tasapuolisuuden johtamiskäytänteiden suhteen ja yhdenmukaisuuden työn tavoitteissa. Woods ja kumppanit (2021) totesivat Englannin koulujen johtamista koskevassa tutkimuksessaan tarpeen autonomian tarkalle tasapainottamiselle. He tunnistivat tutkimuksessaan, että vaikka autonomia on hyvä ja tarpeellinen, siinä on myös riski, että johtaminen muotoutuu kovin erilaiseksi eri johtajilla. He totesivat, että yhteisistä johtamiskäytännöistä tulisi keskustella ja niitä tulisi kehittää yhdessä. Onnistuakseen lähijohtamisen autonomia tarvitsee kriittistä reflektiivisyyttä, jotta tasapaino itsenäisyyden ja yhdenmukaisuuden välillä pystytään säilyttämään. (Woods ja muut 2021.)

Edellä kuvattujen lähtökohtien seurauksena tässä tutkimuksessa on valittu ymmärtävä ja tulkitseva ote sen sijaan että käytettäisiin mittauksia tai hypoteettista tutkimusasetelmaa. Oletus ilmiön olemuksesta ja suhteellisuudesta tukee laadullisen tutkimuksen metodien käyttämistä ja haluttu näkökulma haastattelun kohdistamista lähijohtamista suorittaviin henkilöihin. Taulukossa (2) on tiivistelmä tämän tutkimuksen metodologisista valinnoista.

Taulukko 2. Tutkimuksen aineiston käsittelyä määrittelevät ulottuvuudet ja metodologiset valinnat.

Tieteen paradigma	Hermeneutiikka
Ontologia	Sosiaalinen konstruktionismi
Epistemologia	Anti-positivistinen, subjektivistinen
Ihmiskäsitys	Voluntaristinen
Tutkimuskohde	Lähijohtajien haastatteluissa tuottama puhe heidän työstään kunnissa.
Aineiston keräämismenetelmä	Yksilö- ja ryhmäteemahaastattelut
Aineisto	6 kunnan 43 lähijohtajan haastattelut
Aineiston analysointimenetelmä	Diskurssianalyysi (abduktiivinen)

3.3 Tiedonkeruu ja tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa en tavoittele yleistettävää totuutta kuntaorganisaatioissa toteutuvasta lähijohtamisesta vaan tunnistan, että voin saada ainoastaan johtolankoja ja näytteitä siitä. Näytteet muodostuvat aineistosta, jonka määrä on rajallinen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineiston määrää ja kokoamista on määritellyt saturaatio eli tilanne, jossa uusi aineisto ei tunnu tuottavan tämän tutkimustehtävän kannalta enää uutta tietoa. (Saunders ja muut 2018.)

Valitsin haastattelun aineiston keräämisen menetelmäksi, koska se antaa mahdollisuuden tilanteiden vuorovaikutteisuukselle toisella tapaa kuin esimerkiksi kirjoitusten tulkitseminen olisi antanut. Lähijohtajat tekevät puheessaan kielellisesti näkyväksi työtään ilmiönä omassa kontekstissaan (Samra-Fredericks 2008).

Aineisto muodostui haastatteluista, joita toteutin sekä yksilöhaastatteluina että ryhmähaastatteluina toukokuusta 2021 marraskuuhun 2022. Haastateltavina oli yhteensä 43 henkilöä, jotka edustivat eri tasoilla organisaatiota tapahtuvaa lähijohtamista eri toimialoilla kuudessa kunnassa, joiden koko vaihteli henkilöstömäärän mukaan noin välillä 1000–9000.

3.3.1 Haastattelujen tarkoitus ja sisältö

Valitsin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun, koska tavoitteeni oli saada osallistuvien käsitykset kuntien lähijohtajien työstä mahdollisimman aidosti ja

avoimesti esiin (Valtonen 2011; Hirsjärvi & Hurme 2008). Haastattelun teemoitin aiemmasta tutkimuksesta ja teoreettisesta tiedosta muodostetun esiyymmärryksen pohjalta erotuksena täysin avoimeen keskusteluun ja puhtaaseen induktiivisen lähestymistapaan. Teemoituksen tavoite oli helpottaa ja fasilitoida keskustelun käymistä täysin avoimen kerronnan sijaan. Keskustelullinen tilanne antoi tilaa myös uusien teemojen muodostumiselle toisin kuin esimerkiksi strukturoitu haastattelu tai kyselytutkimus olisivat mahdollistaneet.

Haastattelun teemoilla ohjasin haastateltavia kertomaan asioista, joista tutkimuksessa olen kiinnostunut (vrt. tutkimustehtävä luku 1.4). Haastatteluteemoina olivat 1) johtamistehtävän sisältö ja luonne, 2) johtamistehtävään siirtyminen ja siihen perehtyminen, 3) johtamistehtävässä oppiminen ja kehittyminen, sekä 4) johtamistehtävässä saatu tuki. Haastattelun teemoilla pyrin saamaan tietoa lähijohtajien käsityksistä omasta johtamistyöstään, omasta johtamisideologiastaan sekä yleisesti organisaation johtamiskulttuurista. Lisäksi teemana oli kunta johtamisen toteuttamisen kontekstina. Haastattelun loppuun oli varattu myös tilaa tuoda vapaasti esiin mitä tahansa haastattelun aihepiiriin liittyvää.

Katsoin hedelmälliseksi käyttää aineiston keräämisessä kahta eri menettelytapaa eli yksilö- ja ryhmähaastattelua. Yksilöhaastatteluilla pystyin keskittymään yhteen lähijohtajaan kerrallaan, mikä mahdollisti luottamuksellisen ilmapiirin ja syvemmän keskusteluyhteyden saavuttamisen. Haastateltavien on todettu tuottavan yksilöhaastatteluissa henkilökohtaisempaa tietoa, mikä myös puolsi valintaa. (Brinkmann 2013: 27-28). Ryhmähaastattelussa on läsnä erilaisia elementtejä kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelussa ryhmävuorovaikutus on lähempänä aitoa, jokapäiväistä keskustelua ja tuottaa laadullisesti arvokasta jaettavaa ja vertailtua tietoa samankaltaisuuksista ja eroista käsiteltävän teeman osalta. Ryhmäkeskustelu ei avaa pelkästään haastateltavien ajatuksia, vaan tuo esiin myös ajattelun pohjaa haastateltavien perustellessa ajatuksiaan muille keskusteluun osallistuville. (Morgan & Hoffman 2018; Brinkmann 2013: 26.) Ryhmähaastatteluissa vuorovaikutus voi saada myös aikaan enemmän spontaaneja ilmaisuja kuin yksilöhaastattelutilanteille on tyypillistä (Brinkmann 2013: 26-27). Tavoitteena oli saada ryhmä keskustelemaan keskenään ja muodostamaan yhteisiä tai vastakkaisia näkemyksiä asioista ja ilmiöistä siten, että kyse ei ole joukosta ryhmässä suoritettuja yksilöhaastatteluja. Ryhmähaastattelussa tutkijan (haastattelijan) roolini oli vetäytyvämpi, objektiivisemmin tarkkaileva ja enemmän keskusteluun kannustava kuin siihen suoraan osallistuva. Ryhmähaastatteluissa haastateltavien paine vastata haastattelijan odottamalla tavalla on usein pienempi kuin yksilöhaastatteluissa, ja tämä mahdollistaa laajemman moniäänisyyden aiheiden käsittelyssä. Ryhmähaastattelussa minun oli tutkijana mahdollista tarkkailla ryhmää kokonaisuutena eleet ja ilmeet huomioiden. Pyrin kiinnittämään huomiota puheen lisäksi siihen

myös siihen, mistä ryhmässä ei puhuttu. Pyrin tarkkailemaan ja pääättelemään, välttiinkö jotain aiheita. (Pietilä 2010.)

Pilottihaastattelu

Koottuani ensimmäisen haastattelurungon testasin sitä ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita saadakseni käsityksen mahdollisista muutos- ja parannustarpeista. Testaamalla halusin varmistaa teemojen esittämisen ymmärrettävyyden ja saada tietoa siitä, kuinka pitkään haastattelu suurin piirtein veisi aikaa, jotta osaisin informoida tulevia haastateltavia paremmin. Valitsin testihenkilöksi sellaisen henkilön, joka vastasi suunniteltujen yksilöhaastatteluiden kohderyhmää eli oli keskijohdossa toimiva lähijohtaja. Lisäksi haastateltavan valinnassa vaikutti mahdollisuus järjestää haastattelu helposti (aikataulut) sekä potentiaalisen haastateltavan halukkuus antaa tutkimuksen edistämiseen omaa aikaansa.

Pilottihaastattelun tein maaliskuussa 2021 silloisen työorganisaationi jäsenen kanssa, joka toimi keskijohdossa lähijohtajana ja jolla oli pitkä kokemus lähijohtajana toimimisesta kunnassa. Haastateltava osoittautui asiasta kiinnostuneeksi ja haastattelu sujui hyvin. Tallensin haastattelun puhelimellani ja kuuntelin sen jälkikäteen useita kertoja.

Haastattelussa ei ilmennyt kritiikkiä johtamiskulttuuria tai johtamisen toimintaympäristöä, -ohjeistusta tai muuta sellaista kohtaan. Tähän voi vaikuttaa, että haastateltava edusti omaa organisaatiotani, mikä saattoi aiheuttaa tiedostettua tai tiedostamatonta painetta asioiden mahdollisimman myönteiselle kuvailulle. (Jokinen 2016: 337–369; van Dijk 2007.) Tämä vahvisti alkuperäistä suunnitelmaani, että suoritan haastattelut muissa kuin omassa organisaatiossani.

Pilottihaastattelussa yksi teemoista oli organisaatiokulttuuri, ja suoraan esiin nostettuna teemana se tuntui vieraalta ja hiukan vaikeasti hahmotettavalta. Organisaatiokulttuurin teemaan tuli kuitenkin aineistoa haastattelun aikana muiden teemojen ja kerronnan kohdalla sekä lisäkysymyksiä esittämällä. Täsmensimmekin ohjaajieni kanssa haastattelun runkoa siten, että varauduin jatkossa purkamaan tämän teeman osiin, mikäli teemasta ei tulevaisuissa haastatteluissa vastaavalla tavalla kertyisi aineistoa luonnostaan. Näin haastattelurunko oli viimeistelty valmiiksi varsinaisten tutkimushaastatteluiden aloittamiseen.

Vaikka haastattelurungon teemat (liitteet 1 ja 2) vaikuttavat suorilta kysymyksiltä, niillä oli kuitenkin vain haastattelutilannetta ohjaava tarkoitus. Haastattelurungon tehtävä oli varmistaa, että käyn kaikkien haastateltavien kanssa läpi samoja teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Haastattelun aikana esitin täsmentäviä lisäkysymyksiä (esim. ”kerrotko lisää tuosta...”, ”mikä on mainitsemasi...”) ja

varmistelin, että olin ymmärtänyt tai tulkinnut kuulemani merkityksen mahdollisimman oikein (esim. ”ymmärsinkö puheestasi oikein, että tarkoittit tällä sitä, että...”). Näin haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia ja avoimia myös uudelle tiedolle ja kuvailuille. (Koro-Ljungberg 2008.)

3.3.2 Haastateltavat

Ensimmäisessä aineiston keruun toteutin kuntien keskijohtoa edustavien lähijohtajien yksilöhaastatteluina kolmessa kuntaorganisaatiossa. Keskijohdosta valitsin haastateltavaksi sellaisia, joiden johdettavissa on myös lähijohtamistyötä tekeviä.

Haastateltavien valintamenetelmäksi valitsin niin sanotun lumipallo-otannan, joka edustaa harkinnanvaraista otantaa ja jonka perusidea on se, että tutkimukseen osallistuva ehdottaa seuraavaa mahdollista tutkimukseen sopivaa henkilöä (Tuomi & Sarajärvi 2018; Noy 2008). Pyysin haastateltaviltani heidän verkostojensa kautta tuntemansa keskijohdon edustajan yhteystietoja omasta tai jostain toisesta kuntaorganisaatiosta. Näin sain seuraavan potentiaalisen haastateltavan, jolta pyysin edelleen yhteystietoa seuraavista haastateltavista. Haastateltavien keräämisessä käytin kahta niin sanottua alkua, joista toinen oli kuntajohtajan lähestyminen (jota itseään en suoraan haastatellut) ja toisen alun valikoin erään kunnan internetsivustoa käyttämällä ja päättelemällä henkilön edustavan keskijohtoa (ns. eliittiotanta) (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Sekä haastattelutilanteissa keräsin alussa taustatiedot haastateltavilta. Taustatietoina kysyin haastateltavan iän ikäryhmittäin sekä johtamiskokemuksen pituuden vuosina. Kysyin myös johdettavien määrää. Näillä tekijöillä ajattelin olevan merkitystä heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä lähijohtajan tehtävästä. Sukupuolella oli tässä tutkimuksessa merkitystä ainoastaan tutkimusaineiston heterogeenisyyden varmistamisen näkökulmasta. Vaikka viime vuosina on tutkittu ja havaittu sukupuolen vaikutusta johtamiseen ja johtamistehtäviin etenemiseen (Lämsä & Heikkinen, 2022), tässä tutkimuksessa sukupuolta ei ole huomioitu millään tavalla aineiston analysoinnissa.

Yksilöhaastateltavat olivat sivistyksen, konsernihallinnon ja teknisen palvelun toimialoilta. Haastateltavista naisia oli 7 ja miehiä 2. Iältään haastateltavista yksi kuului ikäryhmään 21–30, kaksi kuului ikäryhmään 31–40, kolme kuului ikäryhmään 41–50 ja kolme kuului ikäryhmään 51–60. Keskimäärin heillä oli suoria johdettavia 11 (vaihteluväli 3–20) ja välillisesti johdettavia 135 (vaihteluväli 10–200). Johtamiskokemusta haastateltavilla oli keskimäärin hieman yli 11 vuotta (vaihteluväli 1,5 vuotta–yli 30 vuotta). Taulukko 3.

Taulukko 3. Yksilöhaastateltavat

Koodi	Toimiala	Ikä	Lähijohtaja kokemus v.	Suoria johdettavia	Sukupuoli
1A	sivistys	41-50	11	12	nainen
1B	sivistys	31-40	8,5	4	nainen
1C	tekninen	41-50	15	10	nainen
1D	sivistys	31-40	4	20	mies
1E	tekninen	21-30	1,5	3	mies
1F	sivistys	51-60	30	18	nainen
1G	konsernihallinto	51-60	12	15	nainen
1H	sivistys	51-60	14	10	nainen
1I	konsernihallinto	41-50	4	4	nainen
Keskiarvo			11,11	11	

} toukokuu – marraskuu
2021

Ryhmähaastattelut suoritettiin viidessä kuntaorganisaatiossa. Haastatteluryhmät saivat yhteyttä organisaatioiden HR-henkilöstöön. He joko järjestivät ryhmätapaamiset valmiiksi (ohjeena oli, että ryhmissä tulisi olla 3–4 osallistujaa) yhdeltä tai useammalta toimialalta tai antoivat yhteystietoja potentiaalisista tutkimukseen osallistuvista lähijohtajista ja mahdollistivat näin ryhmien keräämisen ja aikatauluista sopimisen.

Ryhmähaastatteluita toteutettiin yhteensä 10 kappaletta ja niihin osallistui yhteensä 34 henkilöä. Haastateltavat olivat sivistyksen, teknisen palvelun / kaupunkiympäristön, elinvoiman, sosiaali- ja terveydenhuollon toimialoilta ja konsernihallinnosta. Ryhmähaastatteluun osallistui lähijohtajia monipuolisesti kaikilta johtotasoilta suorittavan työn lähijohtajista johtoryhmätasolle saakka. Ryhmähaastateltavista naisia oli 25 ja miehiä 9. Ikäryhmiin he jakautuivat seuraavasti: kaksi kuului ikäryhmään 21–30, kolme ikäryhmään 31–40, 12 ikäryhmään 41–50, 16 ikäryhmään 51–60 ja yksi ikäryhmään 61–. Keskimäärin heillä oli suoria johdettavia 24 (vaihteluväli 4–140). Yhdellä haastateltavalla oli pitkä esihenkilökokemus, mutta tällä hetkellä työssä sellainen välivaihe, jossa ei juuri nyt ollut suoria johdettavia. Johtamiskokemusta haastateltavilla oli keskimäärin 12,7 vuotta (vaihteluväli 0,5 vuotta–29 vuotta). Taulukko 4.

Taulukko 4. Ryhmähaastateltavat

Koodi	Toimiala	Ikä	Lähijohtaja kokemus	Suoria johdettavia	Sukupuoli
2Aa	sivistys/vaka	51-60	5,5	28	nainen
2Ab	sivistys/vaka	51-60	10	43	nainen
2Ac	sivistys/vaka	41-50	10	26	nainen
2Ba	tekninen	41-50	3	25	nainen
2Bb	tekninen	51-60	14	42	nainen
2Bc	tekninen	51-60	17	45	nainen
2Ca	sivistys/opetus	51-60	25	5	nainen
2Cb	sivistys/opetus	41-50	22	4	nainen
2Cc	sivistys/opetus	31-40	7	44	mies
2Da	sosiaali- ja terveys	51-60	12	välivaihe	nainen
2Db	sosiaali- ja terveys	51-60	20	30	nainen
2Ea	tekninen	51-60	28	15	mies
2Eb	tekninen	51-60	15	20	mies
2Ec	tekninen	61-	25	8	
2Fa	sivistys	51-60	25	25	nainen
2Fb	sivistys	31-40	10	20	nainen
2Ga	elinvoima	41-50	9	6	mies
2Gb	elinvoima	41-50	16	5	mies
2Gc	elinvoima	31-40	0,5	7	nainen
2Gd	konsernipalvelut	41-50	15	10	mies
2Ha	terveyspalvelut	51-60	20	30	nainen
2Hb	terveyspalvelut	41-50	7	40	nainen
2Hc	tekninen	51-60	7	9	mies
2Ia	terveyspalvelut	51-60	9	11	nainen
2Ib	sivistys- ja hyvinvointi	41-50	10	15	nainen
2Ic	sivistys- ja hyvinvointi	51-60	18	5	mies
2Ja	sivistys- ja hyvinvointi	51-60	29	35	nainen
2Jb	tekninen	41-50	6	6	mies
2Jc	sivistys- ja hyvinvointi	41-50	4	30	nainen
2Jd	sivistys- ja hyvinvointi	41-50	5	18	nainen
2Ka	sivistyspalvelut	51-60	13	140	nainen
2Kb	sivistyspalvelut	41-50	7	9	nainen
2Kc	sivistyspalvelut	21-30	1,5	13	nainen
2Kd	sivistyspalvelut	21-30	7	9	nainen
Keskiarvo			12,72	24	

marraskuu 2021 – marraskuu 2022

Haastateltujen nimikkeitä ovat mm. ruokapalveluvastaava, ict-päällikkö, kaavituspäällikkö, museojohtaja, koulun johtaja, rehtori, kulttuuripäällikkö, kuntakoikeilujohtaja, lastenkulttuuripäällikkö, henkilöstöjohtaja, sähköinsinööri, liikuntapäällikkö, maastotyöpäällikkö, nuorisopalvelujen esihenkilö, nuorisopäällikkö, ohjaamopalvelujen esihenkilö, opetuspäällikkö, osastonhoitaja, palveluesimies, palvelupäällikkö, puhtauspalveluesimies, päiväkodinjohtaja, varhaiskasvatuspäällikkö, työllisyysjohtaja ja työnjohtaja. Joitakin samoja nimikkeitä on ollut

useammalla haastattelulla. Joitakin uniikkeja nimikkeitä on jätetty luettelosta pois tunnistettavuuden välttämiseksi. Lisäksi sillä, että nimikkeitä ei ole kytketty haastateltavia kuvaavien taulukoiden koodeihin, haluan varmistaa, ettei haastatellut ole tunnistettavissa. Tuloksissa esillä olevat puhelainaukset on esitetty koodien mukaan: 1-alkuiset koodit ovat yksilöhaastatteluista ja 2-alkuiset koodit ryhmähaastatteluista.

3.3.3 Haastattelujen toteutus

Aloitin haastattelut yksilöhaastatteluilla, jotka toteutin etäyhteydellä (Teams). Yksilöhaastattelut toteutin toukokuun 2021 ja lokakuun 2021 välisenä aikana. Yksilöhaastatteluista toteutui yhteensä yhdeksän. Tallensin haastattelut yliopiston OneDriveen.

Ryhmähaastattelut toteutettiin marraskuun 2021 ja marraskuun 2022 välisenä aikana. Alkuvuosi ja kevät 2022 osoittautuivat haastavaksi ajanjaksoksi saada haastatteluryhmiä koolle. Syyksi haastatteluista kieltäytymiseen lähestymäni HR-henkilöt kertoivat, että lähijohtajat olivat tuolloin erittäin kiireisiä lähinnä kyseisen ajankohdan korona- ja työtaistelutilanteen takia. Tästä syystä ryhmähaastattelujen toteuttaminen painottui pääosin syksyyn 2022.

Ryhmähaastattelut toteutettiin fyysisinä ryhmäkokoontumisina haastateltavien kunnissa, erilaisissa kokoustiloissa. Tallensin myös nämä haastattelut Microsoft Teams-järjestelmällä yliopiston OneDriveen. Ryhmätilanteissa käytin kaiutinta, jonka ansiosta puheen tallennus sujui ongelmitta korona-ajan turvatoimista (turvaetäisyyksien noudattaminen ja kasvomaskien käyttäminen) huolimatta.

Jokainen haastateltava sai ennen haastattelun aloittamista kirjallisena tieteellisen tutkimusrekisterin tietosuojaselosteen ja tutkimuksen esittelyn sekä allekirjoitti suostumuslomakkeen. Vaikka kaikki haastateltavat (yksilö- ja ryhmähaastatteluissa) olivat saaneet ennakkotiedon aiheesta ja tutkimuksestani, kertasin vielä alussa haastattelun ja tutkimuksen luottamuksellisuuden sekä haastateltavien oikeuden keskeyttää haastattelu niin halutessaan. Jokaisen haastattelun aluksi tiedustelin myös, halusivatko haastateltavat tietää vielä jotain enemmän tutkimuksestani ennen varsinaisen haastattelun alkua. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja osallistumisen keskeyttäminen mahdollista milloin tahansa (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Kerroin haastateltaville lyhyesti itsestäni, taustoistani, koulutuksestani, omasta työhistoriastani ja näiden yhteydestä tutkimusaiheeseen ja sen henkilökohtaiseen kiinnostavuuteen. Tällä halusin sekä lisätä avoimuutta että myös ilmaista oman

suhteeni aihepiiriin ja tutkimuksen kenttään (Ruusuvuori & Tiittula 2005). Pysin siihen, että haastateltavat voivat muodostaa käsityksen siitä, kuinka perusteellisesti heidän tulee avata esimerkiksi kuntaorganisaation toimintamallia suhteessa kertomaansa. Tämä osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä vaikka en tuntenut haastateltavista ketään etukäteen, osa oli kertomansa mukaan tunnistanut ja yhdistänyt minut nimeni perusteella nykyiseen työhöni. Koen, että kertomatta jättäminen olisi saattanut vaikuttaa vaatimukselta haastateltavien yksipuoliseen avoimuuteen, mikä olisi saattanut lisätä jännitteisyyttä ja kerronnan pidättyväisyyttä. Pysin olemaan haastattelun aikana mahdollisimman neutraali ja välttämään haastateltavien kannanottojen arvottamista millään tavalla, vaikka täydellistä neutraaliutta on vaikea saavuttaa. Haastattelutilanne on sosiaalisesti rakentunut, ja kaikki haastatteluprosessiin osallistuvat, haastattelija mukaan lukien, ovat asiasta tietäviä toimijoita (*“knowing subjects”*), jotka tuottavat tilanteessa tietoa ja myös vaikuttavat yhteisen tiedon muodostumiseen (Koro-Ljungberg 2008).

Haastattelutilanteet pyrin fasilitoimaan mahdollisimman keskustelullisiksi, ja haastattelurunko oli ainoastaan varmistamassa, että kaikki teemat tulevat käsiteltyiksi. Teema-alueet nousivat keskusteluissa esiin hyvinkin erilaisessa järjestyksessä kuin ne oli haastattelurunkoon kirjattu, ja haastattelijana minun tuli sopeuttaa oma toimintani mahdollisimman luontevaksi osaksi keskustelua huomioimalla, mitä haastateltavat kertoivat (Hawkey & Ussher 2022; Roulston & Choi 2018).

Haastattelutilanteet olivat oman tulkintani mukaan rentoja ja jännitteettömiä. Tämän tulkinnan tein sillä perusteella, että haastateltavat puhuivat omalla murteellaan (itselleen todennäköisesti epätyypillisen kirjakielen sijaan) ja jopa ajoittaisesta kirosanon käytöstä, jota ei todennäköisesti olisi esiintynyt kovin muodolliseksi koetussa tilanteessa. Jokainen haastateltava myös paneutui tilanteeseen ihailtavalla intensiteetillä. Luottamuksen muodostuminen ja mahdollisimman luonteva keskustelullinen tilanne on haastattelututkimuksessa erittäin tärkeä, koska se mahdollistaa aidon ja todellisuutta vastaavan tiedon tuottamisen (Brinkmann 2013: 100–105).

Haastatteluiden lopuksi haastateltavat totesivat poikkeuksetta, että he eivät ole aiemmin puhuneet näin perusteellisesti omasta tehtävästään ja johtamisesta organisaatioissaan. He ilmaisivat kiitollisuutta siitä, että ovat saaneet pysähtyä oman työnsä äärelle pohdiskelemaan sitä sekä siitä, että olen tutkijana kiinnostunut heidän työstään.

3.3.4 Haastattelujen tuottama aineisto (aineiston kuvaus)

Yksilöhaastatteluista tallennetta kertyi yhteensä 395 minuuttia eli 6 tuntia 35 minuuttia. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 44 minuuttia (vaihteluväli 36 minuutista 53 minuuttiin). Litteroituna (teksti Calibri 12, riviväli 1,5, reunukset 2 cm sivut, 2,5 cm ylä- ja alaosa) tekstiä muodostui yhteensä 103,5 sivua, keskimääräisen sivumäärän ollessa 11,5 sivua / haastattelu (vaihteluväli 7,5–16,5 sivua).

Ryhmähaastatteluiden tallennetta kertyi yhteensä 693 minuuttia eli noin 12 tuntia. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 63 minuuttia (vaihteluväli 52 minuutista 82 minuuttiin). Ryhmähaastattelutilaisuudet kestivät kaikkine alkuvalmisteluineen (tutkimuksesta ja tutkimustilanteesta kertominen, suostumuslomakkeiden ja esitietolomakkeiden täyttäminen) noin 1,5 tuntia.

Tallenteiden avulla pystyin palaamaan aineistoon yhä uudelleen ja suorittamaan analyysin sille erikseen varatulla ajalla. Tämä auttoi minua paneutumaan haastatteluihin hyvin ja saavuttamaan toistojen kautta yhä varmemmin esiin niiden tuomia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Litteroinnissa hyödynsin Office 365:n saneluominaisuutta tekstimassan tuottamiseen ja sen jälkeen parantelin itse käsin tekstiä tarpeellisilta osin. Litteroituna (teksti Calibri 12, riviväli 1,5, reunukset 2 cm sivut, 2,5 cm ylä ja ala) ryhmähaastatteluista tekstiä muodostui yhteensä 196 sivua, keskimääräisen sivumäärän ollessa 17,9 sivua/ haastattelu (vaihteluväli 15–22 sivua). Saneluominaisuuden käyttäminen litteroinnissa mahdollisti haastatteluiden kuuntelemisen täysin puheeseen keskittyen ja myöhempi tekstinkäsittely vielä kokonaisuuteen palaamisen. Näin ollen jokainen haastattelu tuli useampaan kertaan läpikäydyksi, ja pystyin varmistamaan esiin nousevia diskursseja. Tallenteet mahdollistivat myös palaamisen yhä uudelleen haastatteluiden kuuntelemiseen ja esimerkiksi painotusten tarkistamiseen elävämmiin ja todenmukaisemmin pelkän staattisen tekstin lukemisen sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Alkuperäinen suunnitelma oli kerätä ja käsitellä kahta aineistoa erikseen, koska odotin näiden lähijohtajien, joiden johdettavina on lähijohtajia, tuottavan erilaisia diskursseja kuin suorittavaa työtä johtavien. Keskijohto on usein hyvin haasteellisessa kohdassa organisaatiossa ylemmän johdon ja omien johdettavien välissä (Marshall 2012). Aineiston kertyessä huomasin kuitenkin nopeasti diskurssien yhteneväisyyden johdon tasosta riippumatta. Ryhmähaastatteluiden osallistujat olivat myös erilaisista positioista hierarkian eri tasoilta. Lähijohtajien puheessaan rakentamat roolit ja jännitteet osoittautuivat yllättävän samankaltaisiksi. Näin ei ollut alkuperäisestä ajatuksesta poiketen perusteltua käsitellä aineistoja erillään toisistaan.

Myöskään se, että keräsin aineiston kahdella eri tavalla, yksilö- ja ryhmähaastatteluina, ei ohjannut käsittelemään näitä erillisinä aineistoina. Perustelen tätä sillä, että lähestyin analysoinnissa jokaista haastattelua ja koko aineistoa samoilla, mitä- ja miten- kysymyksillä. Myös näkökulma (lähijohtajan työ), josta diskurssi tuotettiin, oli kaikilla sama. (Pälli & Lillqvist 2020; Pöysä 2010.) Kahden aineistonkeräämisen tavan mahdollisuus on rikastuttaa aineistoa ilman että ne tuottavat kahta erillistä aineistoa. Tässä tutkimuksessa ei siis ollut tavoitteellista eikä tarkoituksenmukaista, että eri haastattelutavoin olisi muodostunut erilliset aineistot, joita olisi vertailtu keskenään. (Pietilä 2010.)

3.4 Aineiston analysointi

Tässä alaluvussa kuvailen keräämäni aineiston analysointia. Kuvailen diskurssi-analyysiä ja sen käyttöä yleisemmin sekä kerron, miten olen käyttänyt diskurssi-analyysiä oman aineistoni analysoinnissa. Aineiston analysointia ohjasivat tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja aineisto.

3.4.1 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysin keskiössä on kielen käyttö, diskurssit. Diskurssi on termi, joka voidaan ymmärtää monin tavoin ja tästä syystä on syytä määritellä tutkimuskohdaisesti, mitä diskurssilla kulloinkin tarkoitetaan (Lämsä 2004). Tässä tutkimuksessa tarkoitan diskurssilla sitä tulkinnallista puhetta, jota haastatellut tuottavat omasta työstään.

Diskurssitutkimuksen historia on kielitieteellinen. Diskurssianalyysi poikkeaa perinteisestä lingvistiikasta, jossa tutkimuksen kohde on itsessään kieli, erityisesti siinä, että se pyrkii tuomaan esiin diskurssin tuottajan (kielenkäyttäjän) merkityksiä puheelle sen sijaan, että keskittyisi kieleen sen rakenteiden kautta. Johtamistutkimuksessa yleisimmin käytetty diskurssin käsite pohjautuu yhteiskuntatieteeniin, ja diskurssi ymmärretään tutkimuksen ilmiötä kuvaaviksi puhekäytännöiksi (Siltaoja & Vehkaperä 2011). Käsillä olevassa tutkimuksessa diskurssin tutkijana olen kiinnostunut siitä, mitä ja miten kuntien lähijohtajat kertovat. Tutkimuksessani ajattelen lähijohtajien puheen muodostuvan heidän kokemuksistaan. Puheellaan he kuvaavat ja rakentavat omia kokemuksiaan ja käsityksiään omasta näkökulmastaan lähijohtajan työstä ilmiönä. Kokemus tässä tutkimuksessa kuvastaa niitä merkityksiä, joita haastatellut tälle ilmiölle antavat. Kieltä käyttämällä kuvataan asioita, itseä, muita, aikaa ja ajassa esiintyviä rakenteita ja toimintatapoja. Taustalla on ajatus ja käsitys siitä, että kielen merkitykset eivät ole kuitenkaan yksilön yksin muodostamia. Vaikka puhe sisältää yksilön omia käsityksiä asioista,

tapahtumista ja ilmiöistä, kielen diskurssit syntyvät sosiaalisesti ja ne ovat yhteisiä. Tämä edellyttää vuorovaikutusta yksilöiden ja ryhmien välillä, ja diskurssi kumpuaa aina omasta kontekstistaan. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016,)

Diskurssitutkimukseen liittyy hyvin paljon tulkinnallisuutta ja sen voidaan sanoa olevan enemmän orientaatio kuin tiukka metodi sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden tutkintaan. (Pälli & Lillqvist 2020; Heikkinen 2012; Johnstone 2008: 36–37.) Alvesson ja Kärreman (2000) kuvaavat neljää eri tasoa, jolla diskurssianalyysia voi tehdä:

- mikro-diskurssien lähestymistapa, jossa keskitytään sosiaaliseen kieleen hyvin yksityiskohtaisesti ja kapeassa kontekstissa
- meso-diskurssien lähestymistapa, jossa keskitytään edelleen melko tarkkaan kielenkäytön tutkimiseen asiayhteydessä, mutta ollaan kiinnostuneita löytämään sitä laajempia näkemyksiä ja yleistämään samankaltaisiin paikallisiin konteksteihin.
- suurien diskurssien lähestymistapa, jossa diskursseja lähestytään jo yhteisenä integroituna kehyksenä, joka kuvaa organisaation todellisuutta laajemmin, esimerkiksi hallitsevaa kielenkäyttöä organisaatiokulttuurista
- mega-diskurssien lähestymistapa on diskursseja laajalti yleistävä ja sisältää ajatuksen niiden yhteydestä yleismaailmallisiin käsityksiin, esimerkiksi globalisaatioon.

Oma tutkimukseni sijoittuu meso-diskurssien tasolle. Käsitän yksittäisten, eri kuntaorganisaatioiden lähijohtajien tuottaman paikallisen diskurssin osaksi laajempaa, kuntien lähijohtajien yhteistä diskurssia johtamisesta.

Ympäröivällä yhteiskunnallisella tilanteella, ajalla ja kulttuurilla on aina merkityksensä ja vaikutuksensa diskursseihin (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 37). Asioiden ja ilmiöiden merkitykset, kieli, sosiaalinen toiminta ja konteksti sekä laajemmin yhteiskunnan suhteet kietoutuvat monitahoisesti yhteen. (Pälli & Lillqvist 2020; Pietikäinen & Mäntynen 2019: 37; Berger & Luckmann 1994). Näin ollen diskurssin tutkimuksessa täytyy huomioida sen lähemmän kontekstin lisäksi aika, ajan ilmiöt ja yhteiskunnalliset tilanteet (Alvesson & Karreman 2011).

Diskurssianalyysistä voidaan erottaa kolme tyyppiä (Eriksson & Kovalainen 2016: 231–248):

- Foucault’lainen diskurssiteoria ja -analyysi pyrkii mahdollisimman tarkkaan objektiivisen toden saavuttamiseen

- sosiaalipsykologinen diskurssianalyysi korostaa tilannetta ja toimintaympäristöä ja käsittelee puhetta aina tulkintana
- kriittinen diskurssianalyysi kuvastaa sosiaalista asetelmaa ja pitää diskursin tuottamista asemasidonnaisena

Tässä tutkimuksessa on sosiaalipsykologinen lähtökohta (joka ilmenee toimintaympäristön korostumisena ja puheen tulkintana) ja se yhdistyy kriittiseen diskurssiin siinä mielessä, että se tunnustaa kuntaorganisaatiossa johtamistehtävää hoitavan henkilön aseman merkityksen johtajuuden rakentumisessa. Tutkimukseni on kiinnostunut lähijohtajien työtään koskevasta puheesta heidän omasta asemastaan käsin. Tässä lähestymistavassa minun on tunnistettava myös se, että keskittyminen tähän puheeseen rajaa samalla muita näkökulmia pois (Lämsä 2004). Tutkimusaineisto olisi erilainen, mikäli tutkimuksen kohteena olisi esimerkiksi johdettavien puhe. Mitä toimintaympäristöön tulee, huomioin sosiaalisen ympäristön lisäksi myös muualta annetut suhteellisen muuttumattomat toimintaympäristötekijät, joita kunnissa edustavat esimerkiksi päätöksentekojärjestelmä ja organisaatorakenteet. Tiedostan siis koko ajan tutkimusta tehdessäni sen kontekstin ja miten tuotettu diskurssi sijoittuu suhteessa siihen.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavan ei tarvitse valita yksiselitteistä vastausta omista ehkä ristiriitaisistakin ajatuksistaan tai käsityksistään huolimatta, vaan tilaa annetaan laajemmalle kerronnalle ja pohdinnalle. Tämä mahdollistaa sellaisten asioiden ja ilmiöiden esiin nousemisen, joiden olemassaoloa ei tiedetä tutkimaan ryhdyttäessä. Näin ollen diskurssien tutkimuksessa on tilaa aivan aivan uusille ja yllättävillekin avauksille. (Jokinen 2016: 251; Hirsjärvi & Hurme 2008: 34–37). Diskurssit voivat paljastaa kiinnostavia tilannesidonnaisuuksia tai ristiriitaisuuksia, jota voidaan tunnistaa samankin henkilön kohdalla eri tilanteissa (Koi-vunen 2007; Laclau & Mouffe 2001: 134–135; Fairclough 1992: 68–70). Diskurssissa voidaan tunnistaa sekä eri diskurssien välisiä ristiriitoja että saman diskursin sisäisiä paradoksaalisuuksia (Jokinen & Juhila: 2016; Laclau & Mouffe 2001: 134–135; Fairclough 1992: 68–70).

Tässä tutkimuksessa käytetty diskurssianalyysi ei jäsennä aineistoa millään yksittäisellä selittävällä teoriolla, vaan päättely lähtee liikkeelle aineistosta, joka jäsenyytensä tuloksena (Jokinen 2016: 351). Blom (2016) onkin todennut diskurssianalyysin soveltuvan johtamistehtävän tutkimukseen antamalla mahdollisuuden tutkia ilmiötä ilman vahvoja taustaolettamuksia (Blom 2016).

Diskurssianalyysi voi olla puhtaasti induktiivinen, jolloin tutkimus etenee yksittäisistä havainnoista kohti yleisempiä tulkintoja. Diskurssianalyysi voi olla myös abduktiivinen, jolloin siihen liittyy teoriasidonnaista päättelyä, jossa

vähäisemmätkin havainnot ovat merkityksellisiä johtuen niiden yhteydestä ole-massa olevaan teoreettiseen taustaan. (Pälli & Lillqvist 2020.) Oma tutkimukseni sijoittuu abduktiivisen diskurssianalyysin alueeseen. Katson diskurssitutkimuk-sen antavan lähtökohtaisesti mahdollisuudet ennalta odottamattomallekin tie-dolle, joka voi olla osittain jopa haastateltaville itselleenkin tiedostamatonta. Se saattaa tulla ilmi myös epäsuorista ilmaisuista ja ilmaisuihin liittyvästä elehtimi-sestä tunnistamalla tai jopa asioista vaikenemisen kautta. (Rau, Elliker & Coetzee 2018.)

Diskurssianalyysiin kuuluu tulkinnallisuus, ja siinä pyritään eksplisiittisesti erot-tamaan monimerkityksisyyttä ja menemään syvemmälle kuin pelkkään kielellisyy-teen. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016.) Analyysin päämääränä on tutkittavan il-miön ja ihmisen toiminnan syvälinen ymmärtäminen systemaattisessa tulkinto-jen tekemisen prosessissa, hermeneuttisella kehällä. Analyysi rakentuu proses-sissa, jossa ilmiön tarkastelu etenee ja samanaikaisesti tutkijan oma kokemus ja ymmärrys kehittyvät. (Juhila 2016: 411–443; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010; Gadamer 2004: 29-39,74.)

Diskurssianalyysin keinoin on mahdollista tutkia myös ryhmän kulttuuria ja jopa ideologiaa, tässä tutkimuksessa liittyen lähijohtamiseen. Ideologia on ikään kuin tietyn ryhmän oma ”uskomussysteemi”, joka perustuu kognitiiviseen komponent-tiin erotuksena käytännöistä tai rakenteista. Ideologia ei ole yksilön erillinen ja yk-sityinen, vaan sosiaalisesti muodostettu ja jaettu asia. Se muodostuu vähitellen ja on siten myös suhteellisen vakaa. Tyypillistä puheelle on oman ryhmän hyvien te-kojen ja ominaisuuksien korostaminen ja huonojen lieventäminen, sekä vastaa-vasti oman ryhmän ulkopuolisten huonojen tekojen korostaminen. Retoriikan kei-noin pyritään tavoitteellisesti vahvistamaan ja häivyttämään asioita. (Jokinen 2016: 337–369; van Dijk 2007.) Tämä on tutkijana huomioitava kiinnittämällä huomiota puhujan rooliin ja positioon organisaatiossa sekä puheen lisäksi vaiku-telmaan vaietuista asioista.

Diskurssianalyysi muotoutuu tutkimuksen ja tutkijan mukaan. Se ei kuitenkaan ole koskaan sattumanvaraista, vaan diskurssin tutkimukseen kuuluu tarkka, tut-kimuksen aineistoon säännönmukaisesti toteutettu analysointitapa, jonka kuvaa-minen tutkimuksen raportoinnissa on olennaista. (Phillips & Hardy 2002: 3–5.)

3.4.2 Subjektipositiot diskurssitutkimuksessa

Diskurssianalyysissä tutkimus ei kohdistu yksilöihin, vaan sosiaalsiin käytäntöi-hin ja ilmiöihin. Yksilö asemoi itsensä diskurssissaan suhteessa muihin, käytän-töihin ja kontekstiin. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016.) Nämä subjektipositiot

rakentuvat vuorovaikutuksessa omaan minään, identiteettiin ja käsityksiin itsestä (Potter & Wetherell 1987: 101–105). Subjektius viittaa näkökulmaisuuuteen asioiden esittämisessä (Davies & Harré 1990). Positio on toimijan asema. Positiointi eli asemointi on kaksisuuntaista eli voidaan asemoida joko itseä suhteessa toisiin tai asemoida myös toisia. Asemointi tapahtuu puheessa usein tiedostamatta, mutta se saattaa olla myös tietoisista. Tietoista asemointi on erityisesti silloin, jos on tarvetta tuoda oma positio esiin tietyllä tavalla. (Pöysä 2010.)

Diskurssianalyysi antaa mahdollisuuden päästä sisään siihen, kuinka lähijohtajat muodostavat näkemyksiään ja kuinka he tuottavat erilaisia subjektipositioita ja identiteettejä (Pälli & Lillqvist 2020: 393; Jokinen 2016). Identiteetti muotoutuu tulkinnasta, joka yksilöllä on siitä, minkälainen toimija hän on tai toivoo olevansa, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia hänellä on ja miten hän näitä yhdistelee ja neuvottelee tilannekohtaisesti (Hänninen 2000). Ymmärrän identiteetin roolia ja subjektipositioita pysyvämmäksi, hitaammin ja monien vaikutteiden yhteisvaikutuksesta muodostuneeksi. Yksilöinen positiot eivät ole staattisia tai ennalta olemassa olevia, vaan ne ovat sosiaalisissa yhteyksissä suhteessa toisiin tuotettuja ja dynaamisia. Positiot vaihtelevat nopeastikin tilannekohtaisesti, ja ihmisillä voi olla useita samanaikaisia positioita (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016). Tutkimuskirjallisuudessa ilmenee jonkin verran epäselvyyttä termien rooli ja positio käytössä. Näistä puhutaan sekä toistensa synonyymeinä että eri asiaa tarkoittavina. Tässä tutkimuksessa erotan position ja roolin toisistaan. Eron näiden välillä näen siinä, että roolit ovat positioita objektiivisempia ja tehtävässä tekijästä riippumattomia (ks. alaluku 2.3), kun taas positiot ovat tekijäkohtaisia ja perustuvat yksilölliseen asemointiin.

Koska tämä tutkimus sijoittuu johtajuuden kenttään, läsnä ovat väistämättä myös ne tyypilliset suhteet, joita työssä muodostuu. Näitä ilmaistaan diskurssin erilaisin ulottuvuuksin: millaisiksi toimijoiden suhteet kuvataan, millaisiin subjektipositioihin haastateltavat itsensä asemoivat ja millaisiksi he kuvailevat ne. (Jokinen & Juhila 2016: 85–86.) Tässä tutkimuksessa lähijohtamiseen liittyvät erilaiset subjektipositiot eivät ole suoraan tutkimuksen kohteena (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 47–48; Eriksson & Kovalainen 2016: 231–248), mutta on tiedostettava, mistä positioista tulkittava puhe tuotetaan, sillä omaksuttuaan tietynlaisen position henkilö näkee, kokee ja käyttää kieltä tämän position kautta. (Davies & Harré 1990.)

3.4.3 Aineiston tulkinta

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineistoon tutustuminen, aineiston järjestäminen ja luokittelu syvenevät analysointiin, joka on tulkintaa ja keskustelua

aineiston kanssa (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010). Koska toteutin haastattelut ja litteroin ne itse (verrattuna valmiiseen aineistoon) sain ensimmäiset käsitykseni aineistosta jo sen muodostuessa. Käsitys aineistosta muodostui ja syveni useiden kuunteluiden ja lukukertojen myötä. Aineiston kerääminen toimi näin hermeneuttisesti, koska ymmärryksen lisääntyessä haastattelu haastattelulta pysyivät syventämään ja tarkistamaan käymääni haastattelukeskustelua uusien haastateltavien kanssa.

Aineiston analysoinnissa olen keskittynyt tunnistamaan asioiden kokonaismerkitykset omassa kontekstissaan. Analysointi ei siis ole perustunut pelkkiin sanantunnuksiin tai asioiden esimerkiksi määrällisiin (toistuvuus) ilmaisuihin, vaan myös ilmaisutavalla (esim. varovaisuus, innokkuus, korostaminen, vaikeneminen) on ollut vaikutuksensa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 51; Gadamer 2004: 90–109.) Diskurssin tutkijana olen keskittynyt siihen, mitä ja miten haastateltavat kertovat. Diskursseihin perehtymällä olen pyrkinyt havaitsemaan ilmaisujen samankaltaisuuksia ja kokonaisuuksia ja toisaalta myös vastakkaisuuksia sekä kiinnittämään huomiota myös siihen, mistä mahdollisesti ei puhuta vaan mistä vaietaan. Koska en litteroinnin yhteydessä en tehnyt kirjauksia esimerkiksi äänenpainoista tai tauoista puheessa, palasin luokittelun ja analysoinnin yhteydessä tallenteisiin useita kertoja uudelleen kuuntelemaan puhetta saadakseni tarkempia ja varmempia käsityksiä diskurssista. Tallenteissa puhe äänenpainoineen helpotti paluuta tilanteisiin ja avasi merkityksiä tarkemmin kuin pelkkä litteroitu ja luettu teksti.

Ryhdyin käsittelemään ja luokittelemaan litteroituja tekstejä kertomussisältöjen mukaan viiden yksilöhaastattelun litteroinnin valmistuttua. Näin etenin tämän jälkeen jokaisen uuden haastattelun suhteen. Hajotin haastatteluiden eri teemat erillisiksi kokonaisuuksiksi noudattaen diskurssianalyysin periaatetta erottaa, hajottaa ja koota (Pietikäinen & Mäntynen 2019). Haastatteluita luokitellessani en keskittynyt pelkästään sanoihin ja lingvistiseen käsitykseen tekstistä, vaan pyrin keskittymään ilmaisujen merkityksiin laajemmin (Gee 2011a; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010). Tein litteroituun aineistoon kommenttikenttään merkintöjä esiin nousseista aihepiireistä helpottaakseni paluuta näihin.

Ryhmähaastatteluiden luokittelun aloitin heti ensimmäisen ryhmähaastattelun litteroinnin jälkeen. Kävin aineistoa läpi kysymyksiin ”mitä haastatteluryhmäläiset puhuvat” ja ”miten puhuvat”. Lopuksi keskityin siihen, mistä asioista tai aiheista ei puhuta, mitä mahdollisesti vältellään (Pietilä 2010). Jokaisen uuden ryhmähaastattelun jälkeen litteroin sen ja luin läpi esittäen näitä samoja kysymyksiä ja vertaillen aineistoa aiempien haastatteluiden tuottamaan puheeseen. Luokittelin näin uutta aineistoa samaan tapaan kuin aiempaa. Kiinnostavana huomiona nousi tässä vaiheessa ryhmähaastatteluiden moniäänisyys, jolla tarkoitan tässä

yhteydessä sitä, että keskustelut toivat teemoihin useampia näkökulmia ja myös selkeämpää vastapuhetta kuin yksilöhaastatteluissa.

Aineiston karttuessa aloin yhdistellä aiemmin luomiani aihepiirien luokitteluja suuremmiksi kokonaisuuksiksi havaitessani niiden yhteisiä merkityssisältöjä ja tarkoituksenmukaisuutta. (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 243–245). Tämä vaati uudelleen tarkastelua analyysin systemaattisuuden varmistamiseksi. Vaikka aineiston kylläntyminen alkoi tapahtua jo melko varhain, uusien haastatteluiden tekeminen tuki ja selvensi diskurssien esiintymistä. Kun varmistuin aineiston kylläntymisestä, tarkastelin aineistoa edelleen ja uudelleen, ja tein lopulliset päätökset luokitteluista ja niiden esiin nostamista diskursseista.

Luokittelun jälkeen aloitin varsinaisen tulkitsemisen. Aineisto ei suoraan kerro vastauksia tutkimuskysymyksiin, vaan aineistolle on esitettävä omat kysymyksensä siitä mitä se tutkimuksen teemoista kertoo. On huomioitava, että tutkimuskysymykset, haastattelukysymykset ja kysymykset aineistolle eivät ole samoja kysymyksiä, vaan ne palvelevat tutkimuskokonaisuutta omista lähtökohdistaan (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010). Analysointivaiheessa esitin ”mitä” ja ”miten” -kysymyksiä, joiden kautta pyrin saamaan käsityksen siitä, millaisena ilmiöt kuvataan. Tältä pohjalta tein tulkintaa puheesta, ja tulkinnasta muodostuivat diskurssit (ks. 4.4). Esimerkkejä puheen tulkinnasta taulukossa 5. Vaikka taulukon esimerkeissä on yksittäisiä puhenäytteitä edustamassa diskursssia, tulkinnassa muodostin diskurssit kuitenkin laajemmasta, useista haastatteluista muodostuneista, vallitsevista diskursseista.

Taulukko 5. Esimerkkejä puheen tulkinnasta

Teema	Puhenäyte	Tulkinta	Diskurssi
Kunta lähijoh- tamisen kon- tekstina	”Joo ja mä sanonkin, että mä sanon sit- ten eläkkeelle lähtiessä, mitä mieltä mä oon kunnallisesta demokratiasta (nau- rua). On tämä omanlaisensa, mutta kun tämän niin tietää, tämän systeemin niin, tämä on paljon... – tai en mä tiedä, mikä mä oon sitä arvioimaan, kun en mä oo ollut ikinä muualla töissä, en mä ole yrityksessä, en mä osaa sitä verrata tai yksityisellä puolella. Niin niin tuota mutta kyllähän tämä haasteellinen on. Koska se, onhan toki yksityiselläkin omistajat ja että ne voivat olla eri aivan mitä ihmiset on siellä työpaikalla, mutta, mutta meillä tämä luottamus- miesorganisaatio, luottamushenkilöor- ganisaatio, niin se tekee tähän oman erityisen mausteensa, mikä sekottaa	- kuntaan johtamisympä- ristönä ei olla täysin tyy- tyväisiä - asiaa ei voi nostaa esiin työssä ollessa - lähijohtajalla on oletus siitä, että yksityispuolel- lakin on haasteita omis- tajien ja henkilöstön vä- lillä, mutta ei samoissa määrin kuin kunnalli- sessa organisaatiossa - demokratian merkitys ymmärretään, mutta tunnistetaan poliittisilla päättäjillä omia intres- sejä, mikä tuo haasteita lähijohtajan työhön	- hierarkian taakka ja tuki - työn moninai- suuden kirous ja siunaus

Teema	Puhenäyte	Tulkinta	Diskurssi
	tätä soppaa. että se ei ole yksinomaan se, että, että on ylempät esimiehet, asiakkaat, oppilaat, vaan että sitten on luottamushenkilöt, jotka omine intresseineen häärivät siinä ja vievät niitä omia asioitaan eteenpäin ja vähän sekoittavat sitä pakkaa aina. Niin tota se, se tuo siihen ihan oman luonteensa.”	kunnallisessa organisaatiossa - poliittisten päättäjien ja operatiivisen toiminnan rajat eivät säily arjessa selkeinä - työtä tehdään monien sidosryhmien kanssa tiiviisti	
Lähijohtajan työ	”Kyllä siis olen käyttänyt joskus tuota sanontaa, että vessapaperista ydinvoimaan. Että, että tota, että se on ihan valtava kirjo. Että, jos ajatellaan pelkätään, että no ok, mulla on niinku tämmöinen kehittämismvastuu, talousvastuu, hallintopäätöksiä, tehdään viranhaltijapäätöksiä, kuunnellaan, kuunnellaan tuota niiden alaisten huolia ja suunnitellaan... mä ehkä miellän siten, jatkuvan muutoksen hallintaa. Elikkä sä aamulla laitat jonkun tietyn paperin, että nämä ja nämä asiat tänään, niin niitä muuttuvia tekijöitä tulee viis tai kuus sen päivän aikana.”	- lähijohtamisen tehtävää pidetään moninaisena - tehtävän koetaan pirstaloituvan - äkilliset muutokset ovat tavallisia ja niihin reagoidaan omaa tekemistä muuttamalla	- työn moninaisuuden kirous ja siunaus
Lähijohtajana kehittyminen	”Mut sitten aikalailla sain vapaat kädet, että myöskin se oli tietysti luottamuksen osoitus, että minuun uskottiin sen verran että saan lähteä vapaasti sitä tekemään. Mutta kyllä esimies oli toki siinä ja häneltä sai aina neuvoja ja kysyä. Mutta sellainen ehkä niinku varsinainen perehdytys siihen tehtävään, oli sit aika semmoista pintapuolista, että melkein itse tekemällä ja oppimalla.”	- kertoja on saanut vapauden ja itsenäisyyden toimia ja oppia, samalla nämä olivat oman aktiivisuuden varassa - hän on kokenut tämän luottamuksena - aktiivista kunnollista perehdytystä ei ole saanut - apuja sai, kun kysyi itse	- työn autonomian varjot ja valot

4 TULOKSET

Tutkimuksen tehtävänä on ollut tuottaa tietoa siitä, millaista on kuntien lähijohtajien työ. Hermeneutiikan periaatteiden mukaisesti (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 213–214, 227–232; Kafle 2011; Gadamer 2004: 29–39) ymmärrys lähijohtajien tuottamasta puheesta erottuvista diskursseista laajeni ja syveni vaiheittain, ja näin tiivistyi lähijohtajien kuvailuissaan rakentama kokonaiskuva omasta johtamistyöstään. Rinnalla muodostui myös kuva kunnasta lähijohtamisen toimintaympäristönä. Kuvailen sitä ensiksi taustaksi muille tuloksille, koska toimintaympäristö määrittää johtamista. Diskurssianalyysin myötä piirtynyttä kuvaa lähijohtajien työstä ja siinä rakentuvista rooleista esittelen toimintaympäristön kuvauksen jälkeen. Käsittelen myös lyhyesti lähijohtajien ottamien subjektipositioiden suhdetta heidän päärooleihinsa.

Aineiston syvempi käsittely osoitti diskurssien jännitteisyyden ja jopa paradoksaalisen luonteen. Kuvailen nämä jännitteiset diskurssit omassa alaluvussa. Ihan viimeiseksi kuvailen vielä haastatteluissa esiin nousutta johtamisen sanoittamisen haastetta ja tarvetta.

4.1 Kunta lähijohtamisen toimintaympäristönä

Tässä alaluvussa kuvailen, millaisen käsityksen olen haastattelututkimuksen perusteella muodostanut kunnista lähijohtajien puheessaan rakentamana kuvauksena toimintaympäristöstään. Käsityksen olen muodostanut tunnistamalla heidän puheistaan kuntaorganisaatioiden piirteitä, joiden he kokevat vaikuttavan johtamistyöhönsä. Kuviossa 13 olen kuvannut näitä ulottuvuuksia, joita avaam tarkemmin tekstissä.



Kuvio 13. Kuntien lähijohtajien puheessaan tuottamia erityispiirteitä kunnasta lähijohtamisen toimintaympäristönä.

Kunnissa lähijohtajien työtä tukevat selkeät tehtäväkuvat ja vastuut, jotka ovat julkisia ja kaikkien tiedossa. Toimintaa ja tehtäviä säätelevät säännöt ja ohjeet. Johtamisen, hallinnon ja päätöksenteon sisäisen infrastruktuurin kerrotaan olevan kokonaisuudessaan hyvin kuvattu ja dokumentoitu sekä yleisesti tiedossa oleva. Toimielimet tai viranhaltijat tekevät merkittävimmistä asioista dokumentoidut päätökset, ja siten ne ovat saavutettavissa, niihin on helppo tarvittaessa palata ja niiden sisältöä tarkistaa. Tehtäväkuvien mukaisesti tiedetään yleisesti, kuka tai mikä taho asiaan liittyvät päätökset milläkin tasolla tekee. Haittapuolena tarkoin määritellyissä vastuissa ja päätöksentekojärjestyksissä lähijohtajat mainitsevat ajoittaiset toisen tahon päätösten odottelut tai tiedonkulun katkeamiset, mikäli päätöksistä ei anneta tietoa riittävän nopeasti tai niistä ei tiedoteta riittävän laajasti.

Toimialojen rajoja haastatellut lähijohtajat pitävät jyrkkinä ja heidän puheestaan on tunnistettavissa, ettei toisten toimialojen toimintatapoja tunneta. Tämä niin sanottu siiloutuminen vaikuttaa muodostavan ikään kuin omia organisaatioita kuntaorganisaation sisälle. Toimialarajoja ylittävää yhteistyötä tapahtuu, mutta sitä lähijohtajat kuvailevat hyvin muodolliseksi.

Lähijohtajat kuvailevat kunnan byrokraattiseksi ja hierarkkiseksi johtamisympäristöksi, ja siten toiminnaltaan hitaaksi. Toiminnan hitaudesta huolimatta suunnitelmat eivät ole välttämättä pitkäjänteisiä, vaan suunnitelmat ja toiminnot keskittyvät valtuustokausiin (neljä vuotta) tai jopa yksittäisiin tilikausiin (kalenterivuosiin).

Lähijohtajat tuovat esiin politiikan merkityksen kuntaorganisaatioiden erityisyytenä. Poliittisen päätöksenteon todetaan olevan osa hierarkiaa. Lähijohtajien näkökulmasta politiikka on hidasta ja muuttumatonta, mutta toisaalta uhkana ovat äkkimuutokset valtuustokauden aikana. Uudet tai vaihtuneet päättäjät voivat tuoda mukanaan aiemmasta poikkeavia toimintatapoja ja -linjoja, ja vanhaa päätöksentekoa arvostellaan. Näihin liittyen lähijohtajien puheesta välittyy oman työn tavoitteisiin, toimintaedellytyksiin ja talouteen liittyvä epävarmuus (esim. oman toimialan toistuvat ulkoistamisselvitykset). Eniten tämän kuvaillaan haittaavan oman alan kehittämistoimia, koska selkeä visio tulevaisuudesta saattaa puuttua.

Lähijohtajat kertovat huomioistaan johtamisen ”ketjun” ajoittaisesta katkeamisesta. Tämä aiheuttaa, että tavoitteet eivät ole lähijohtajille aina selviä, mikä vaikeuttaa heidän omaa johtamistyötään. Lähijohtajat kuvailevat kokevansa arvostuksen puutetta jäädessään työnsä kannalta tärkeän tiedon ulkopuolelle.

”Mä muutaman kerran olen kysynyt jossain kokouksessa, että mitä me niinku yritetään, että yritetäänkö me niinku lopettaa joku toiminto, yritetäänkö me kehittää sitä vai ollaanko sitten vaan hiljaa ja antaa sen kuihtua. Ei ole niinku selkeää kuvaa mihin tässä ollaan menossa” Lähijohtaja 2Ea

Lähijohtajat kertovat kokemuksistaan liittyen rooliepäselvyyksiin poliittisten päättäjien ja operatiivisten toimijoiden välillä. Näillä he tarkoittavat tilanteita, joissa poliittiset luottamushenkilöt ovat ulottaneet toimintansa operatiivisiin asioihin, kuten esimerkiksi henkilövalintoihin, tai kyseenalaistaneet lähijohtajien käytännön johtamistoimenpiteitä. Lähijohtajat ovat myös saaneet välillä määräyksiä oman lähijohtajan ohi, mikä on aiheuttanut hämmennystä ja epäselvyyttä siitä, kenen määräyksen mukaan tulee toimia.

”Mut, jos niinku johdetaan, poliitikot johtaa, ohitse oman esihenkilön kertomaan mulle, että näin se kuuluu tehdä, suoraan operatiiviseen ohjataan. Niin mä oon niinku siinä tilanteessa, että nyt, nyt mä en oikein tiedä, mitenkähän tässä kohtaa tulee toimia.” Lähijohtaja 2Cc

Politiikasta kuvaillaan myös hyviä puolia. Lähijohtajien puheessa kuuluu poliittisen päätöksenteon selkeys ja tyytyväisyys tehtyjen päätösten antamalle tuelle

omassa toiminnassa. Lähijohtajat kuvailevat myös tilanteita, joissa he ovat saaneet olla ylpeitä omasta asiantuntijuudestaan ja rakensivat kuvaa saadusta luottamuksesta poliittisilta päättäjiltä. Nämä ovat olleet tilanteita, joissa he ovat päässeet esittelemään omaa alaansa, kertomaan omien toimien perusteista ja osallistumaan suunnittelu- ja kehittämistoimiin ennen päätöksentekoa.

Kunnissa johtamisen toimintaympäristön erityisyytenä on asioiden julkisuus. Tämän lähijohtajat kuvailevat olevan osa tehtävän kiinnostavuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta, jolla on kääntöpuolensa. Julkinen tehtävä luo aivan omanlaisensa paineet. Toimintamandaatit ovat tarkat ja päätösten tekeminen tai valmistelu henkilöityvät, jolloin henkilöityvät myös mahdolliset virheet. Tämä voi saada aikaiseksi isot ja pitkäkestoiset henkilökohtaiset haitat julkisuudessa. Vaikka kehittämiseen ja uuden luomiseen koetaan halua ja paloa, tunnustetaan myös siihen liittyvä epäonnistumisen mahdollisuus. Haastatellut kuvailevat, että organisaation sisällä kannustetaan kokeilemaan ja erehtymisiä pidetään inhimillisenä osana ihmisten toimintaa ja erehtymisiä jopa ymmärretään. Mutta he toteavat, ettei se aina riitä tai auta, sillä julkisilla asioilla on suuri arvioitsijoiden joukko, joka ei virheitä tai erehtymisiä salli.

”Niin ei mulla ole, taikka poliitikkojen silmissä mulla ei ole lupa epäonnistua tai ei kuntalaisten. Ja ne jaksaa nälvii saatana hautaan saakka sosiaalisessa mediassa sitä epäonnistumista, että, että tota niin, ettei se ole niin yksinkertainen asia.” Lähijohtaja 2Ic

Puheissa nousevat esille sellaiset kipeät kokemukset asioiden julkisuuteen nostamisesta, joissa lähijohtaja ei ole voinut vastata väittämiin yhtä julkisesti. Tällaisia tilanteita esiintyy esimerkiksi henkilöstöasioihin liittyen, koska usein omat näkökulmat ja faktat taustalla (etenkin henkilöön liittyvissä tilanteissa) ovat sellaisia, ettei niitä voi julkisesti kertoa. Huolimatta kuntien avoimuuden vaatimuksesta esimerkiksi yksityisyyden suoja rajoittaa sitä, miten paljon joidenkin asioiden ja tapahtumien taustoja voi avata julkisesti. Näin ollen, vaikka lähijohtaja olisi toiminnut aivan oikein, hän ei välttämättä pysty sitä julkisuudessa todistamaan. Nämä tilanteet koetaan epäoikeudenmukaisiksi. Tilanteisiin liittyy voimattomuuden tunteita ja niissä kaivataan erityisesti tukea omasta organisaatiosta.

”Ja sitten tässä vielä pitää se ottaa, että kun, mikä tekee tämän niinku aika kiusalliseksi, että kun hyvin usein niistä tehdään julkisia. Saatetaan alkaa puimaan jotakin rekrytointia tai jotakin muuta asiaa, missä esimies on niin kun, esimiehen päätökset on, jotenkin siinä mukana tai hänen tekemisensä, niin niin niistä irti pääseminen jotenkin sivistyneesti ja niin se onkin temppu.” Lähijohtaja 1F

Lähijohtajat kertovat lähijohtajan roolin tulleen ”sivutuotteena”, kun he ovat hakeutuneet pääasiallisesti oman alan vaativampiin, haasteellisempiin tehtäviin. moni kuvailee myös muiden henkilöiden (esim. oman lähijohtajan) houkutelleen häntä tehtävään. Taustalla lähijohtajaksi ryhtymiselle on ollut halu vaikuttaa asioihin ja tehdä haasteellisempaa työtä. Etenkään maineen tai vallan saamista eivät lähijohtajat nimeä syyksi lähijohtajaksi ryhtymiselleen. Kokonaisuudessaan lähijohtajaksi on päädytty ikään kuin sattumusten summana, ei niinkään, että olisi haluttu ja hakeuduttu nimenomaan lähijohtajan tehtävään.

Lähijohtajat kertovat siirtyneensä lähijohtajan tehtävään pääsääntöisesti omassa organisaatiossa. Tämä vaikuttaa tuoneen puutteita perehdyttämiseen, vaikka tilanne ja tehtävä ovat täysin uudet ja työnantajalla on tällaisessa tilanteessa lakisääteinen perehdyttämisvelvoite (Työturvallisuuslaki 2002/738, 2002). Lähijohtajat arvelevat, että taustalla on organisaation tuttuuden synnyttämä harha tehtävän sisällön tietämisestä ja osaamisesta. Lähijohtajat kuvailevat, että asioista on ollut otettava itse selvää. Tätä lähijohtajat eivät kuitenkaan pidä huonona asiana, vaan ilmaisevat ylpeyttä tilanteesta selviämisestä ja tunnistavat oman kyvykkyytensä ottaa asioista selvää. Perehtymisessä ja opettelussa korostuvat menettelyiden, käytäntöjen ja järjestelmien opettelu. Tehtävän ja aseman muuttumista lähijohtajaksi ei ole varsinaisesti käsitelty johtajuuden kehittymisen näkökulmasta.

Haastatelluilla lähijohtajilla ei ole tyypillisesti ollut koulutusta johtamiseen heidän aloittaessaan lähijohtajana. Kunnilla ei ole selkeitä kelpoisuusvaatimuksia lähijohtajan tehtäviin lukuun ottamatta varhaiskasvatyüksiköiden ja koulujen johtamista, joiden vaatimuksista on määritelty laissa. Organisaation järjestämien koulutus- tai kehittymisohjelmien tarjonta vaihtelee. Koulutuksia kuvaillaan enemmänkin erillisiksi koulutustapahtumiksi kuin että johtajuuden kehittymistä tietoisesti tuettaisiin prosessimaisesti. Useimmat haastatellut lähijohtajat ovat hakeutuneet johtamiskoulutuksiin vapaaehtoisesti ja kouluttautuneet jopa omaehtoisesti työn ohessa. Osalla ei ole pitkänkään johtamisuran jälkeen mitään johtamiskoulutusta.

Haastateltujen suhde omaan lähijohtajuuteen näyttäytyy polarisoituneena. Osa on pohtinut kovasti omaa johtajuuttaan ja reflektoi omaa johtamistaan sekä pyrkii kehittämään itseään monin keinoin nimenomaan lähijohtajana. Vastaavasti on myös niitä lähijohtajia, jotka eivät ole erityisemmin pohtineet omaa johtamistaan ja joiden on jopa vaikeaa hahmottaa omaa tehtävää johtajuuden näkökulmasta. Tämä kuuluu tehtävän kuvailussa siten, että käytänteiden toteuttaminen ja hallinto päätöksineen korostuvat enemmän kuin ihmisten johtaminen. Johtamis-sanaa haastatellut käyttävät erittäin vähän ja arastellen, vaikka puheessa kuvaillaan johtamistekoja, kuten koordinoitua, tukemista, auttamista ja johtamisrutiinien

tekemistä (työvuorolistat, lomat, sijaisten hankinta). Varsinainen puhe johtajuudesta ja johtamisesta on kovin vaikeaa, ja haastateltavien on ajoittain vaikeaa ilmaista ja löytää johtamiseen liittyviä sanoja, termejä ja merkityksiä. Puhe oman asiantuntijuuden alasta on paljon vilkkaampaa ja luontevampaa.

Johtajana kehittyemisellä tarkoitan prosessia, jonka myötä johtajana toimiminen ja johtajuus muodostuvat ja ovat muodostuneet. Haastatteluaineiston perusteella lähijohtajuuteen ja johtajana kehittymiseen liittyy paljon sattumanvaraisuutta. Kunnissa käytänteet ovat selkeitä ja yhtenäisiä, mutta tapaa, miten johdetaan, ei ole määritelty, eikä tästä ole käyty yhteistä keskustelua. Lähijohtajat kuvailevat olevansa tehtävässään hyvin itsenäisiä. Lähijohtaminen tapahtuu pitkälti lähijohtajien omien valintojen, ponnisteluiden ja motivaation tuloksena omilla toimialoilla tai vielä suppeammin omilla vastuualueilla. Lähijohtamista kuvaillaan enemmän johtajien ominaisuuksien kautta kuin ammattimaisena toimintana ja ammatillisena osaamisena.

Haastateltujen lähijohtajat rakentavat puheessaan hyvin vahvaa kuvaa yhteisöllisyydestä omalla tulosalueellaan. Oma tulosalue on tärkeä, ja asioita koetaan ja jaetaan yhdessä. Puheessa kuuluu myös yhteinen tuki ja toisilta oppiminen. Oma työyhteisö on tuki sekä johtajuudessa kehittyemiselle että työssä jaksamiselle. Tukea ja vertaisuutta johtajuudelle koetaan löytyvän parhaiten omalta alalta. Toisaalta, mikäli oma työ on organisaatiossa kovin uniikkia eikä muita samaa tehtävää tekeviä ole (mikä on tyypillistä etenkin keskijohdossa ja ylemmässä johdossa), kuvailaan yksinäisyyttä ja omat vertaisverkostot haetaan enemmän muista organisaatioista kuin omasta. Asioita jaetaan jonkin verran omien johdettavien kanssa, mutta tiedostetaan hyvin se, että kaikkia etenkään toisiin työntekijöihin liittyviä asioita ei voi muiden kanssa jakaa. Tämä korostaa käsitystä lähijohtajien yksinäisestä asemasta.

4.2 Lähijohtajien työ kunnissa ja lähijohtajan roolit

Haastatellut lähijohtajat kuvailevat tehtävänsä tarkoitukseksi oman alansa tavoitteiden täyttymisen. He toivat haastatteluissa selkeästi esille sen, kuinka lähijohtaminen on vain osa heidän kokonaistehtävänsä. Lähijohtajat nostavat johtamistehtävänsä haasteeksi ajan puutteen. Heidän kokonaistehtävänsä on laaja ja ”toisarvoiset” tehtävät priorisoituvat johtuen niiden velvoittavasta ja määräaikoihin painottuvasta luonteesta. Kun tehtävä on varsin moninainen, ajan kuluminen kiireellisiin ja tärkeisiin, mutta johtamisen kannalta pitkällä aikavälillä toisarvoisiin tehtäviin, kuvailevat lähijohtajat sen aiheuttavan riittämättömyyden tunnetta ja turhautumista tehtävässään. Laaja tehtäväkenttä ja johdettavien suuri lukumäärä

(ks. haastateltavien taustatiedot kohta 3.2.3) estävät riittävän ajan antamisen johdettaville tavalla, jota lähijohtajat itse haluaisivat tai kokisivat tarpeelliseksi.

Lähijohtajat rakentavat hyvin pitkälti itse oman johtamistapansa, ja he ovat kehittäneet omia selviytymiskeinojaan erilaisiin johtamistilanteisiin. Lähijohtajat ilmaisevat ylpeyttä selviämistään, ja kertovat selviytymisestään itsestäänselvytenä ja perusvaatimuksena tehtävässä. Lähijohtajat kertovat olevansa hyvin paljon yksin asioidensa kanssa, mutta heidän puheestaan rakentuu kuva siitä, että he ovat ratkaisukeskeisiä selviytyjiä ja tyytyväisiä omasta onnistumisestaan. Puheessa on sekä tyytymättömyyttä organisaation tukeen, että tyytyväisyyttä siihen, että sitä on saanut hyvin, kunhan sitä on osannut itse hakea tai pyytää.

Haastatellut kuvaavat tavoittelevansa oman alan tavoitteiden täyttymistä ihmisten johtamisen kautta. Lähijohtajat puhuvat omista johdettavistaan hyvin kunnioittavasti ja arvostavasti. Lähijohtajat kuvailevat tärkeäksi henkilöstönsä tukemisen ja haluavat auttaa henkilöstöään onnistumaan ja saada asiat sujumaan. Lähijohtamisen vahvoina arvoina kuuluvat oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Lähijohtamista halutaan toteuttaa nykyaikaisen käsityksen mukaisena hyvänä johtamisena. Huonoa johtamista kuvailaan enemmän johtamisen esteiden kautta. Destruktiivisen (tuhoavan) johtamisen ilmiöistä autoritääristä tai pelolla johtamista, epäoikeudenmukaisuutta sekä johtajan itsekkäitä piirteitä selkeästi paheksutaan. Lähijohtamisen representaatio hyvänä johtamisena on vahvempaa ja huono johtaminen jää puheissa selkeästi vähemmälle huomiolle.

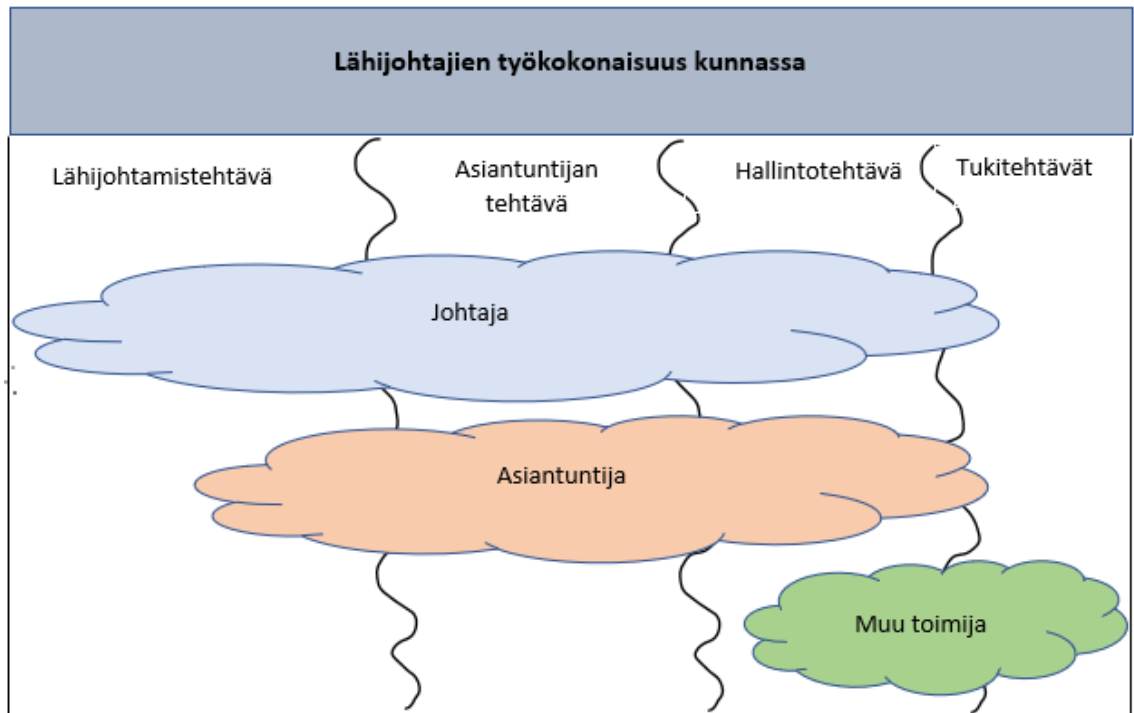
Vaikka lähijohtajat ovat hyvin motivoituneita ja viesti sekä itsenäisyydestä että pystyvyydestä on selkeä, myös yhteisön merkitys on havaittavissa. Lähipiiriä, kollegoja, omaa lähijohtajaa ja verkostoja arvostetaan ja pidetään tärkeänä tukena, ja kaivataan, jos nämä puuttuvat tai ovat vähäisiä.

Lähijohtamistehtäviä lähijohtajat kuvailevat varsin moninaisiksi. Kuntien lähijohtajien kokonaistehtävään sisältyy monenlaisia muita tehtäviä varsinaisen lähijohtamisen lisäksi. Lähijohtajat toteavat lähijohtajuutta edeltäneen oman alan tehtävän olevan edelleen merkittävä osa omaa tehtäväkenttää. Haastatellut lähijohtajat kertovat toimivansa edelleen asiantuntijoina tai tekevänsä oman alansa suorittavaa työtä. Lisäksi he kertovat, että heillä on varsin usein hallinnollisia tehtäviä, jotka liittyvät lähijohtamisen lisäksi omaan alaan ja vastuualueeseen.

Tukipalveluiden saatavuuden kuvailaan kunnissa viime vuosina heikentyneen, ja että tästä syystä lähijohtajat tekevät usein itse esimerkiksi toimistotöitä, joissa he eivät koe olevansa vahvimmillaan taitojensa osalta. Lähijohtajat kertovat erilaisten raportointivaateiden lisääntyneen. He epäilevät niiden tarkoituksenmukaisuutta ja sanoittavat ne turhauttaviksi. Lisäksi kaikki ne tehtävät, joita ei ole määritelty

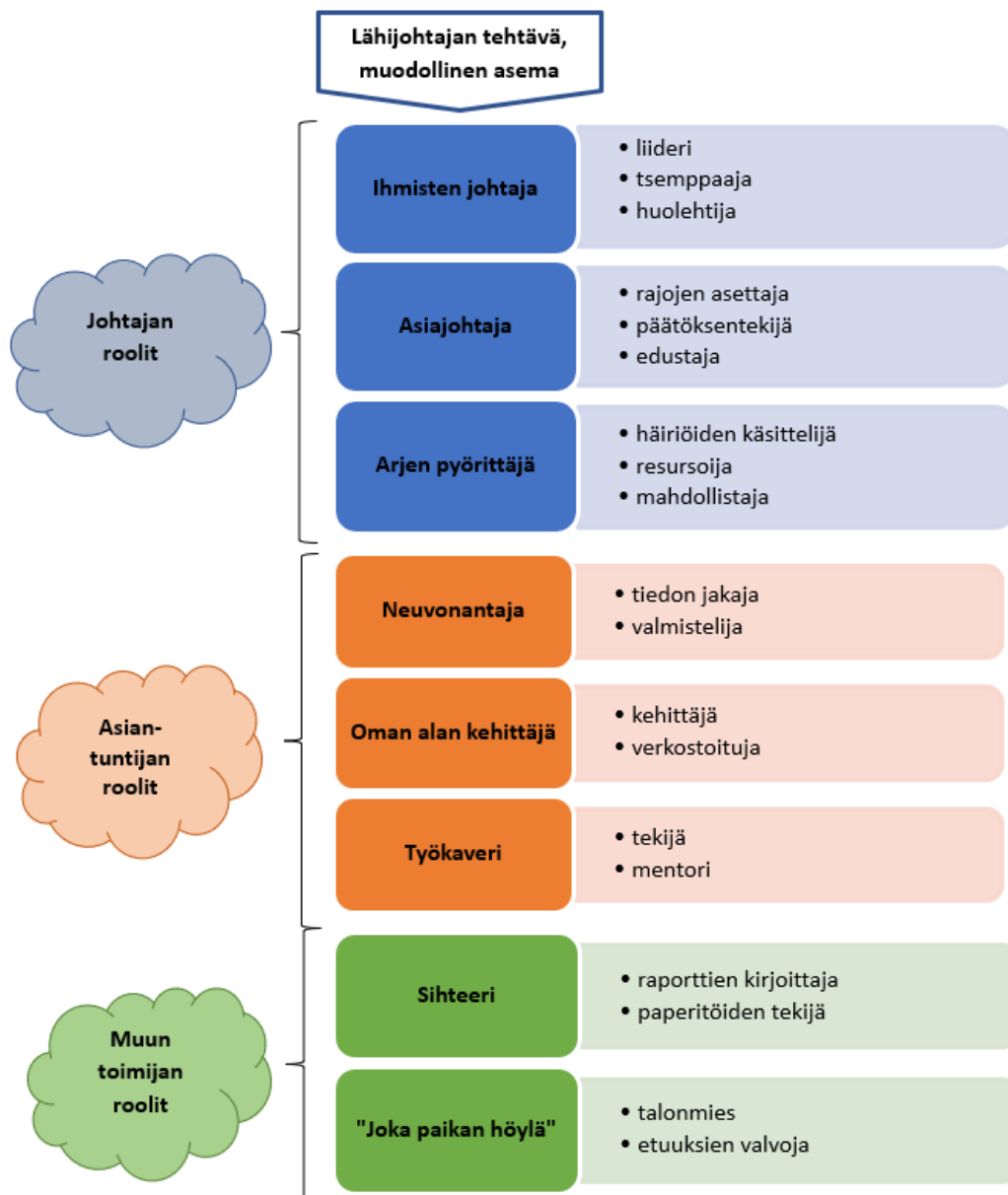
kenenkään muun vastuulle, kasautuvat herkästi lähijohtajan hoidettavaksi ja tehtäväksi. Näiden muiden kuin johtamis- tai asiantuntijatehtävien sanoitetaan olevan oman osaamisen ja vahvuuksien ulkopuolella ja vievän paljon aikaa omasta perustehtävästä ja pois olennaisesta.

Olen visualisoinut kuviossa 14 lähijohtamisen tehtävän kokonaisuuden ja lähijohtajien asemoitumisen erilaisiin päärooleihin haastateltujen lähijohtajien kertoman mukaan.



Kuvio 14. Lähijohtajien tehtäväkokonaisuus ja pääroolit kunnissa

Avaan lähijohtamistehtävää seuraavaksi tarkemmin lähijohtajan roolien ja alaroolien kautta. Diskurssien muodostamisessa on aina lähtökohtana jokin asema, joka edustaa näkökulmaa, josta puhe tuotetaan (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016). Asemia voidaan kutsua myös positioiksi, toimijuuksiksi tai rooleiksi (jopa identiteeteiksi). Tyypillistä diskurssin tuottamisen asemoinnille on, että se ei ole pysyvä vaan vaihtelee hyvinkin nopeasti. Tässä tutkimuksessa lähestyn rooleja aineistoperusteisesti lähijohtajien puheesta. Taustaoletuksena on jokaisen lähijohtajan virallinen ja muodollinen tehtävään liittyvä asema, jota he työssään edustavat. Haastatteluissa lähijohtajat ovat kertoneet, minkälaisissa rooleissa he tämän virallisen aseman sisällä toimivat. Nämä lähijohtajien puheessaan rakentamat roolit olen nimennyt ja luokitellut tehtävien painottumisen mukaan yläluokkiin johtaja, asiantuntija ja muu toimija, jotka jakautuvat edelleen erilaisiksi rooleiksi (kuvio 15).



Kuvio 15. Lähijohtajien puheessaan rakentamat roolit kunnassa

Johtajan roolissa on tunnistettavissa *ihmisten johtajan, asiajohtajan ja arjen pyörittäjän* roolit. Nämä kukin jakautuvat edelleen useammiksi rooleiksi. Ihmisten johtajan roolit ovat haluttuja rooleja, ja niissä lähijohtajat haluaisivat viipyä enemmänkin. Lähijohtajien puheessa on tunnistettavissa nykyaikaisen hyvän johtajuuden paradigma: he haluavat huomioida henkilöstönsä ja saavuttaa tavoitteita ihmisten kautta. Nämä alaroolit olen nimennyt *liiderin, tsemppaajan ja huolehtijan* rooleiksi. Liiderin alaroolissa korostuu suunnan näyttäminen, osallistaminen ja esimerkkinä toimiminen sekä johdettavien ajatusten suuntaaminen tulevaisuuteen.

”Olisi visio tai se niinku jotenkin se, minne me olemme menossa, niin niin se on niinku, se ois niinku niin tärkeää, että totta kai sitä varmasti siellä oman henkilöstön kanssa miettii aika paljonkin, että no mihin me menään.” Lähijohtaja 2Cc

Tsemppaajan alarooli on jatkumo liiderin alaroolille. Tässä painopiste on innostamisessa ja yhteisen tavoitteen luomisesta. Tsemppaajan alaroolissa lähijohtaja tekee myös oman tukensa näkyväksi ja rohkaisee johdettaviaan.

”Minusta tuntuu, että se on enemmänkin semmoista sellaista tuota tsemppaamista ja ja jotenkin oli sitä kuulemista ja keskustellaan niistä ongelmista ehkä vähän tulevaisuuden kuvistaki Niin sellaisena mä ehkä sen oman roolini näen jonkinlaisena tämmöisenä, vähän – tsemppari on vähän huono sana, mutta jokin sellainen.” Lähijohtaja 1H

Huolehtijan alaroolissa lähijohtaja tiedostaa oman vastuunsa ja huolehtii henkilöstöstään. Vaikka lähijohtajat osallistavat, vastuuttavat ja valtuuttavat johdettaviaan, heidän puheestaan on kuultavissa vahva halu varmistaa kaikin puolin henkilöstön jaksaminen, osaaminen ja selviäminen työssään. Tähän alarooliin kuuluu henkilöstön kuuntelu ja tukeminen erilaisissa tilanteissa.

”Mä annan omille alaisilleni omasta mielestäni aika paljon vastuuta ja ja mä oon niinku, ja ne on osoittanut, osoittanut minulle sen, että pystyn luottamaan siihen, että ne asiat hoituu, hoituu, mutta kuitenkin sitten kuitenkin jonkun verran varmistelen ja kyselen sitten vähän perään, että mitenkäs toi homma, että lähtikös se pyörimään ihan hyvin, että sitten tiedostan kuitenkin sen, että se päävastuu on niinku meikäläisellä siinä asiassa yksikön päällikkönä.” Lähijohtaja 1E

Asiajohtajan rooli limittyy puheessa hallintoon. Hallinnollisessa roolissa lähijohtajat toimivat erilaisissa virallisissa ja epävirallisissa työryhmissä oman vastuualueensa edustajina. *Edustajan* alarooli koetaan aikaa vieväksi, mutta tärkeäksi, koska rooliin liittyy myös tiedon kulkemisen kaksi suuntaisuutta omalta vastuualueelta muulle ja muualta omalle vastuualueelle.

”Meistäkin moni, moni kuuluu erilaisiin näihin alaryhmiin ja työryhmiin.” Lähijohtaja 2Da

Päätöksentekijän alarooli on ehkä asiajohtamisen vahvin ydin. Tässä alaroolissa lähijohtajat toimivat ja huolehtivat oman vastuualueensa virallisten hallinnollisten päätösten tekemisestä. Hallinnollista roolia määrittää hyvin pitkälle kunnan oma hallintosääntö ja toimialan toimintasääntö, jotka lähijohtajan on tunnettava

tarkoin toimiakseen oman määräysvaltansa mukaisesti ja sen rajoissa, eli hallinnollisesti oikein ja oikeassa järjestyksessä. Lisäksi tähän alarooliin kuuluu paljon käytännön toimintaan liittyvää päätöksentekoa.

”Pitää johtaa substanssiasioita ja pitää tehdä päätöksiä ja linjata, mutta ihmisethän tämän tuloksen tekee.” Lähijohtaja 1I

Asiajohtamiseen liittyy myös *rajojen asettajan* alarooli, jota voisi kutsua myös kontrolloijan rooliksi. Johtamistehtävä ei ole pelkkää kannustamista ja innostamista, vaan täytyy pystyä myös vetämään rajoja, kieltämään ja aiheuttamaan pettymyksiäkin. Tämä alarooli liittyy ihmisten johtajan huolehtijan alaroolin kanssa.

”Olis kiva antaa niitä joustoja ja kaiken näköistä sellaista kivaa ja järjestää, mutta se että porukka on iso ja ollaan kuntaorganisaatio ja työ on tietyllä tavalla pakkotahtinen, niin mun on pakko huomioida tämän työn reunaehdot ja lainalaisuudet, että. Kyllä mä oon ystävällinen, mutta kyllä musta se semmoinen, mä päätän ja mun on pakko viedä niitä asioita eteenpäin, mutta pyrin huomioimaan, etten voi mennä joka tuulen mukaan” Lähijohtaja 1C

Arjen pyörittäjän roolissa lähijohtaja toimii häiriöiden käsittelijänä, on sitten kyse henkilöiden välisistä konflikteista tai yksikköä kohdanneista yllättävistä tilanteista.

”Mikä tahansa saattaa sanoa, että nyt ei onnistukaan, että tuota noin, että heillä on joku nyt juttu, että tota teidän pitää nyt väistyä tästä tai opettaja sairastuu tai. Elikkä sä oot koko ajan tämmöistä, niinku tavaltaan sitä muutoksen, jotenkin semmoista hallintaa ja pyörittämistä.” Lähijohtaja 2Ka

Resursoijan alarooli on iso ja aikaa vievä: tässä alaroolissaan lähijohtaja rekrytoi, hankkii sijaisia, laatii työvuoroluetteloita, osallistuu talousarvion laadintaan. Rooli on välttämätön ja etenkin sijaisten hankkiminen vaatii välittömiä toimenpiteitä, jolloin kaikki muut tehtävät saavat väistyä odottamaan.

” Meillä liikuntapalveluissa on vähän haastava henkilöstötilanne, niin musta tuntuu, että viime ajat mä oon pyörittänyt lähinnä semmoista, semmoista henkilöstöfirmaa. Tuossa koittanut saada meille työntekijöitä ja sijaisia. Että se vie tosi paljon aikaa tällä hetkellä niinku mun työnkuvasta, niinku ylipäätensä siitä arjesta selviäminen ja semmoinen, että me

saadaan työntekijät paikalle ja ne tulee hoidettua ne asiat, mitä niin tän meidän siihen arkeenkin kuuluu.” Lähijohtaja 2Kc

Iso merkitys on lähijohtajan *mahdollistajan* alaroolilla. Se sisältää monenlaista tekemistä, jolla lähijohtaja varmistaa, että johdettavilla on mahdollisuus toteuttaa itseään ja tehdä työtään mahdollisimman hyvin edellytyksin.

”Se, että minä toimin heidän esimiehenä, niin mun tärkein tehtävä on mun mielestä niinku mahdollistaa heille se paras onnistuminen ja jotenkin tukea siinä.” Lähijohtaja 1I

Edellisten lisäksi lähijohtajien diskursseista erottuu muita kuin johtajuuden rooleja. Vahvimpana niistä erottuu asiantuntijarooli, josta ollaan ylpeitä ja jonka alaroolit olen nimennyt *neuvonantajan, alan kehittäjän ja työkaverin* rooleiksi. Asiantuntijana lähijohtajat kertovat lunastaneensa oman paikkansa lähijohtajana työyhteisön jäsenten silmissä ja asiantuntijuus on merkittävällä tavalla johtajuutta tukeva elementti.

Asiantuntijuuttaan suhteessa johdettaviin lähijohtajat kuvailevat kyvyksi antaa alaan liittyviä neuvoja ja asemaksi alansa osaajana. Koska kunnissa lähijohtajaksi on tyypillisesti siirrytty omasta asiantuntijan tehtävästä, lähijohtajalla on yleensä laaja ja syvällinen tietotaito työstään, ja hän toimii siitä taustasta käsin luontevasti *tiedon jakajan* alaroolissa. Jakamalla omaa tietoaan työyhteisön jäsenille, hän tukee heidän osaamisensa kehittymistä.

”Just semmosen pedagogisen niin kuin osaamisen lisääminen siellä henkilöstössä.” Lähijohtaja 2Ab (päiväkoti)

Neuvonantajan roolissa lähijohtajat ovat myös suhteessa poliittisiin päättäjiin valmistellessaan asioita tai osallistuessaan asioiden valmisteluun omalla alan osaamisellaan siten, että poliittiset päättäjät pystyvät sen pohjalta tekemään päätöksiä riittävillä tiedoilla ja ymmärryksellä. Tämän roolin olen nimennyt *valmistelijan* alarooliksi.

”Että kyllä tässä niinku oppinut senkin, että asiat pitää perustella tosi hyvin ja mitä paremmin asian valmistele ja paremmin sen esittää, niin sen helpompaa saada myös asioita läpi.” Lähijohtaja 1B

Asiantuntijuuteen on liittynyt ja liittyy useilla halu edetä urallaan. Syvämpi asiantuntijan roolin tavoite on kehittää omaa alaa, ja tämä rooli jatkuu lähijohtajan *kehittäjän* alaroolissa. Alansa asiantuntijana lähijohtajalla on rooli myös kunnan muiden alojen tukena. Hän tuo oman osaamisensa yhteistyöhön.

”Haastetta etsinkin, ihan siis se, että tuo koulupuolen kehittäminen on ollut pitkään se oma juttu tuossa pitkään ja ja ja sitten ehkä se, kun mä oon ollu noissa opetustehtävissä ja asiantuntijatehtävissä sitten niinku jotenki luonteva jatkumo sille.” Lähijohtaja 1D

”Meillä ei esimerkiksi ole xx:lla [kunnan nimi] niinku omaa tällaista kehittämistyöntekijää, ei ole omia laatu(työ)ihmisiä tai sillä tavalla, että kaikki tehdään niinku oman työn ohessa.” Lähijohtaja 2Db

Lähijohtaja toimii myös *verkostoitujan* alaroolissa. Tässä alaroolissa hän kontaktoi lähinnä oman alansa asiantuntijoita laajemmin muistakin organisaatioista. Näissä verkostoissa kehitetään yhteistyössä alaan liittyviä asioita eteenpäin tai haetaan virikkeitä ja tukea omaan kehittämistyöhön.

”Sieltä [saman alan johtajien verkosto] saa sitten sellaista vertaistukea tavallaan niinku tähän tehtävään sisältyvää, jota pyritään saamaan ja se on arvokas verkosto myöskin, että ja siellä oli tosi mukavat esimiehet ja tietää, että ne painii samojen asioiden kanssa kuin itse täällä omassa kunnassa, se on tosi hedelmällinen.” Lähijohtaja 1B

Lähijohtaja toimii usein myös työkaverina muille operatiivisessa työssä. Tässä ensimmäisen alaroolin olen nimennyt *tekijäksi*, joka kuvaa työskentelyä joko asiantuntijana tai suorittavan työn tekijänä siten, että se on edelleen jatkuva osa hänen työtään. Tällöin lähijohtajuus on tehtäväkokonaisuudessa pienemmässä roolissa (esim. johtajaopettajien huojennustunnit omasta opetustyöstä koulun johtajuuteen osoitettuna aikana) tai osaaminen mahdollistaa omien johdettavien sijaistamisen.

”Nytkin tänään menen ryhmään avuksi, sehän on, ihan siis sitten tekemään sitä tiimin ajaksi. Välillä menen ryhmän avuksi, että pystyvät pitämään tiimin [palaverin].” Lähijohtaja 2Ab

Toisena työkaveruuteen liittyvänä roolina lähijohtaja tukee johdettaviensa kehittymistä omassa asiantuntijuudessaan ja toimii usein itse alansa konkarina luontaisessa *mentorin* alaroolissa.

”Ajattelen, miten mä kohtaan niitä yksilöitä ja miten minä vahvistaisin sitä ryhmää ja miten mä tekisin niistä jokaisesta työntekijästä niinku, että he luottavat itse ja ottavat itse vastuuta.” Lähijohtaja 1A

Muun toimijan roolin lähijohtajat sanoittavat turhauttavan. Tämän roolin olen nimennyt sisältämään *sihteerin* ja *”joka paikan höylän”* roolit. Haastatellut toteavat tukihenkilöstön, esimerkiksi sihteeristön, vähentyneen kunnissa, ja tästä seuraa,

että lähijohtajien tehtäviin on tullut runsaasti lisää toimistotyötä. Nämä roolit olen nimennyt *raporttien kirjoittajan ja paperitöiden tekijän* alarooliksi niiden luonteen mukaisesti.

”Tänä päivänä se on muuttunut hirveän paljon sen tyyppiseksi, että tuota jotenkin tuntuu, että koko ajan koko ajan täytetään jotain kuponkeja, vastailtaan johonkin.” Lähijohtaja 2Fb

”Niin tuota kyllä se on paperin pyörittämistä ja ja ihan sellaista varmaan oikeasti mihin ei tarvitse mitään johtamisen taitoa” Lähijohtaja 2Jc

Tyypillistä on myös, että kaikki muu tekeminen, jota ei ole osoitettu kellekään, lankeaa loppujen lopuksi lähijohtajan tehtäväksi yksikössä. *”Joka paikan höylän”* roolin sisältä voisi nimetä useampiakin alaroleja, mutta tähän olen nimennyt vahvimpina näyttäytyvät *talonmiehen ja etuuskien valvojan* alaroolin. Talonmiehen alarooli kuvastaa sitä, miten laajasti ja moninaisesti lähijohtaja huolehtii johtamistehtävien lisäksi fyysisen toimintaympäristön asioista

”Tuskin tuolta kadunmies tai -nainen hoksaa ajatella, että koulunjohtaja murehtii jotakin takapihan auraamisia.” Lähijohtaja 2Ca

Lähijohtaja on myös se, joka huolehtii oman alueensa etuisuuksista, jopa ihan rahoitusten hakemiseen saakka.

”Ja meillä on myös niinku rahoitusasiat. Rahoitusten hakeminen vie tosi paljon aikaa siltä mitä mä ajattelisin, että olisi johtamisessa niinku tärkeämpääkin.” Lähijohtaja 2Jc

Tämän alaroolin olen nimennyt *etuisuuksien valvojaksi*. Tässä roolissa lähijohtaja ajaa oman alan ja yksikön etuisuuksia hyvin monin eri tavoin maineeseen, näkyvyyteen ja olemassaoloon liittyen.

Lähijohtajat kuvailevat työn moniulotteisuuden ja roolien runsauden tekevän työstä todella vaihtelevaa, mutta tämä aiheuttaa myös kuormittuneisuutta ja stressiä. Lähijohtajiin kohdistuu erilaisia rooliodotuksia ja -käsityksiä eri suunnilta. He kuvailevat, kuinka johdettavilta ja omilta johtajilta sekä poliittisilta tahoilta ja asiakkailta tulevat tavoitteet ja vaatimukset ovat ajoittain kovastikin ristiriitaisia. Tämä asettaa lähijohtajat hankaliin tilanteisiin, joissa heidän on useimmiten tehtävä ratkaisut itsenäisesti. Suurimmiksi ongelmiksi lähijohtajat kuvailevat kuitenkin roolien ja niihin liittyvien tehtävien määrän. Tehtäviä on paljon ja niitä on ajankäytöllisesti mahdoton suorittaa samanaikaisesti, eikä priorisointia aina ohjaa omakohtainen tehtävän tärkeäksi määrittely, vaan muualta tulleet vaatimukset.

Työssä syntyy tilanteita, joissa lähijohtajat joutuvat väkisinkin jättämään odotuksia täyttämättä ja aiheuttamaan pettymyksiä.

Lähijohtajien puheessa rakentuu ristiriitaa etenkin siitä, mitä lähijohtajat tahtoisivat tehdä ja mihin he todellisuudessa joutuvat käyttämään aikaansa. Tämä ristiriita näyttäytyy aikana, jota ei riitä riittävästi johdettaville. Aikaa ihmisten johtamiselle ei tunnu jäävän, kun muu, paremmin mitattavissa oleva asioiden johtaminen ja tekeminen vievät suurimman osan ajasta. He toteavat, että on helppo kontrolloida ja osoittaa, onko raportoinnit ja merkinnät tehty ajallaan, mutta ihmisille riittämätön aika ei näy välittömästi mitenkään. Tämä ohjaa toteuttamaan kontrolloitavat toiminnot ensisijaisesti.

Huolimatta tehtävän haasteista lähijohtajat ovat puhetekstien valossa erittäin sitoutuneita ja motivoituneita omaan tehtäväänsä. Työtä tehdään kokonaisvaltaisesti ja kelloon katsomatta. Ajankäyttöön liittyen he kertovan saavansa välillä lähipiiriltä huomautuksiakin. Vaikka tehtäväkenttä on laaja ja lähijohtajiin kohdistuu paineita monelta taholta, haastatellut lähijohtajat rakentavat puheessaan käsitystä siitä, että he kokevat työnsä kunnissa hyvin merkitykselliseksi eivätkä ilmaise haastatteluissa millään muotoa luopumisaikeita lähijohtamistehtävästään. Työ kunnissa-ilmaistaan arvovalintana.

”Se on ihan niinku, ollaan niinku kunnalla töissä, niin meillä on jonkinlainen haave paremmasta huomisesta ja tehdään sen eteen sitä työtä.” Lähijohtaja 2Jb

4.3 Lähijohtajien subjektipositioiden ja roolien suhde

Lähijohtajien puheessa oli tunnistettavissa erilaisia subjektipositioita eli sen ilmaisuja, kuinka he asemoivat itsensä toimijoina suhteessa muihin ja miten heitä asemoidaan (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016). Vaikka en tässä tutkimuksessani perehdy syvällisemmin subjektipositioihin, on oleellista huomioida ne, koska ne paljastavat näkökulman asioiden esittämiseen (Davies & Harré 1990). Asemointi voi olla tiedostamatonta tai tietoista asemointia, johon liittyy tarvetila tuoda oma positio esiin (Pöysä 2010) ja käyttää kieltä tietoisesti tietyn position kautta (Davies & Harré 1990). Kuvailen lyhyesti lähijohtajien puheessa tunnistettavia subjektipositioita heidän työnsä kolmen pääroolin, johtaja, asiantuntija ja muu toimija, kautta.

Johtajan rooleista käsin lähijohtajat puhuvat ilmiöiden vahvoina ”omistajina” ja ohjaajina. Heidän puheessaan kuuluu asema, jossa he pitävät ”lankoja käsissään”. Käsitettä ”valta” haastatellut eivät puheessaan käyttäneet ja syntyi vaikutelma, että

sitä jopa varottiin tai haluttiin selittää, miten oma toiminta eroaa määräämisestä ja autoritäärisyydestä. Puheessa kuului sen sijaan vastuu sekä asioista tietäminen ja päättäminen. Johtajaposition ottaminen tästä näkökulmasta vaikutti täysin luontaiselta.

”Olis kiva antaa niitä joustoja ja kaiken näköistä sellaista kivaa ja järjettää, mutta se että porukka on iso ja ollaan kuntaorganisaatio ja työ on tietyllä tavalla pakkotahtinen, niin mun on pakko huomioida tämän työn reunaehdot ja lainalaisuudet, että. Kyllä mä oon ystävällinen, mutta kyllä musta se semmoinen, mä päätän ja mun on pakko viedä niitä asioita eteenpäin, mutta pyrin huomioimaan, etten voi mennä joka tuulen mukaan” Lähijohtaja 1C

Johtajan pääroolissa on läsnä myös ”vertaisuuden” positio, jonka lähijohtajat ottavat etenkin suhteessa johdettaviinsa. Heidän puheensa johdettavista on kunnioittavaa ja tasavertaista, ja puheessa kuuluu kyky asettautua johdettavien asemaan. Vertaisuus puheessa kuuluu tukena ja kannustuksena johdettaville ja asioiden pohtimisena yhdessä lähijohtajan nostamatta itseään millään muotoa ylemmäksi. Tämä positio vaikutti luontaiselta ja itseä korostamattomalta.

”Olisi visio tai se niinku jotenkin se, minne me olemme menossa niin niin se on niinku se ois niinku niin tärkeää, että totta kai sitä varmasti siellä oman henkilöstön kanssa miettii aika paljonkin, että no mihin me menään.” Lähijohtaja 2Cc

Asiantuntijan rooleissa vaihtelee sekä ”omistajan” että ”vertaisuuden” positio. Omasta asiantuntijuudesta ja oman alan osaamisesta ollaan ylpeitä. Tämä on auttanut lunastamaan paikan lähijohtajana, ja samalla se auttaa säilyttämään paikan johdettavien joukossa muiden kanssa samanarvoisena.

”On niinku tieto jo sieltä ihan ihan niinku niistä perustehtävistä alkaen ja myös siihen pystyy sitten sitä omaa päätöksentekoa niinku peilaamaan ja tavallaan tuo semmoista jonkunlaista sitten niinku uskottavuuttaan myös siihen, että henkilöstö tietää, että minkälaisissa tehtävissä on itsekin siinä ollut.” Lähijohtaja 2Kd

Muun toimijan roolien tehtävät kuvataan vahvasti ”altavastajaan” positioista. Lähijohtajat kuvailevat tekevänsä näitä tehtäviä kuitenkin kuuliaisesti mukautuen, koska nämäkin työt on tehtävä, eikä ole ketään muutakaan, joka ne voisi tehdä.

”Niin tuota kyllä se on paperin pyörittämistä ja ja ihan sellaista varmaan oikeasti mihin ei tarvitse mitään johtamisen taitoa” Lähijohtaja 2Jc

”Tää koskettaa kaikkia lähiesimiehiä alalta, kuin alalta, niin mä oon jotenkin kokenut tän hetken semmoisena – kaupunki hukkaan heittää hirtittävää määrää taitoa ja osaamista tällä, että me tehdään, no mä en aliarvioi toimistoihmisten työtä, mutta me tehdään nyt kauhean paljon niin kun toimistoihmisten töitä, kun niin kun meillä on se tukihenkilöstön tuki koko ajan vähentynyt ja vähentynyt.” Lähijohtaja 2Fa

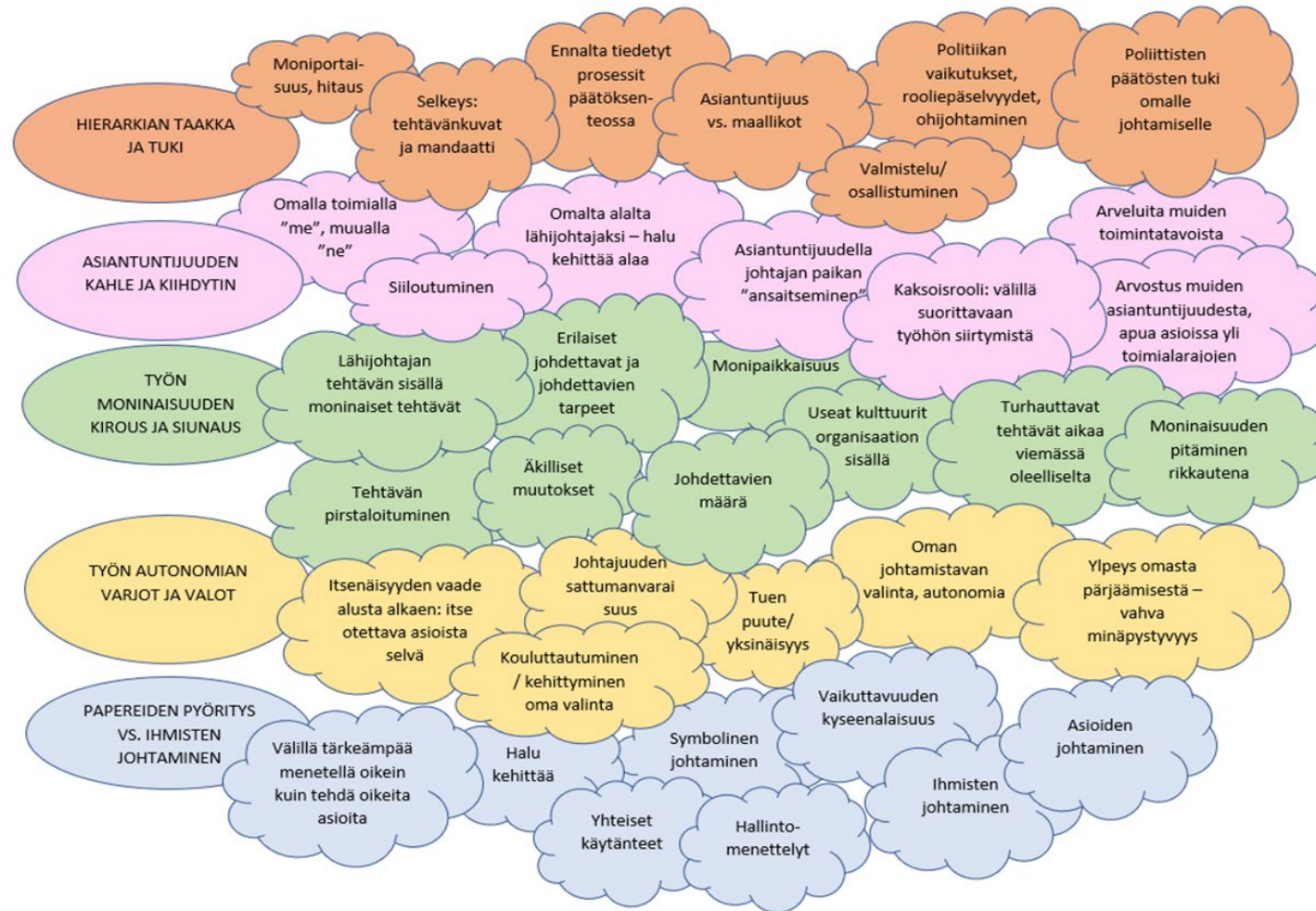
Tämä positio kuuluu myös asiantuntijan rooleissa paradoksina rooliin liittyvien muiden positioiden rinnalla. Asiantuntijan rooleissa positiointi ”altavastajaaksi” on havaittavissa etenkin lähijohtajien suhteessa poliittisiin päättäjiin niissä kohdin, joissa lähijohtajat kuvaavat kokeneensa oman asiantuntijuutensa merkityksettömäksi tai mitätöidyksi. Nämä ovat etenkin tilanteita, joissa asiaa on valmisteltu huolellisesti omalla vuosia kehitetyllä asiantuntijuudella, mutta se ei tunnu vaikuttavan millään tavalla päätöksenteossa, vaan asioista päätetään vastoin asiantuntijan näkemystä.

”Että tässä asiantuntijatyönä tavallaan, vähän niinku perustella se, aika haastavia, monikerroksisia rakenteita ja prosesseja. Niin kuitenkin maalikko päättää ja se on tietysti tosi iso juttu, jota miettii.” Lähijohtaja 1D

Tämän ”altavastajan” position ottaminen tai siihen joutuminen toisten asettamana vaikutti haastateltavien puheissa vahvasti tiedostetulta asialta. Tästä positioista käsin tuotetut puheet ilmensivät turhautumista, ja vahvaa tarvetta saada asiaan muutosta.

4.4 Lähijohtajien jännitteiset diskurssit

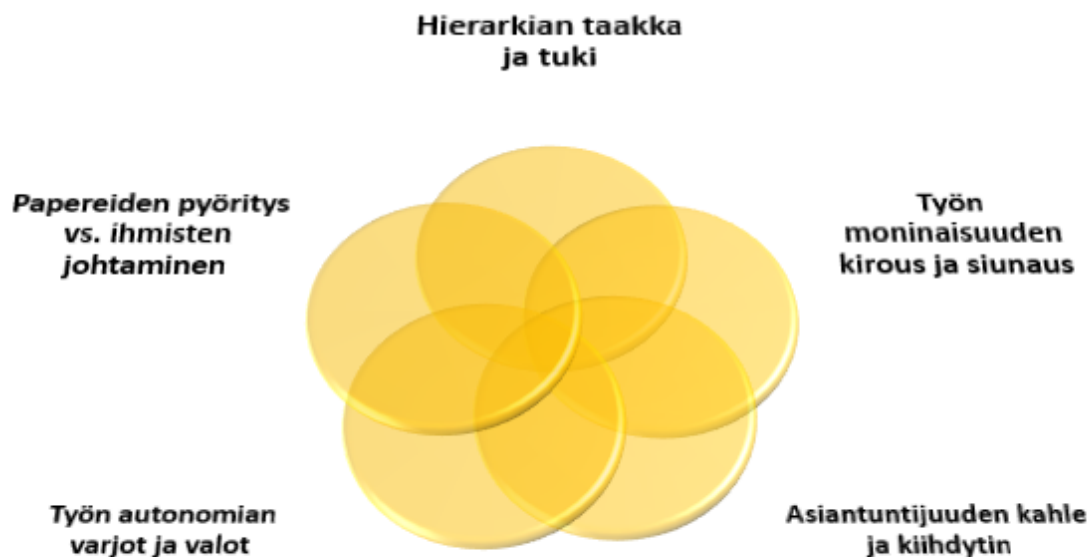
Tässä alaluvussa esittelen haastattelututkimusaineistosta muodostamani diskurssit lähijohtajien työstä kunnissa. ”Mitä” ja ”miten” -kysymysten avulla olen analyysissäni luokitellut haastatteluaineistosta teemat, jotka nousevat esiin lähijohtajien kerronnasta ja jotka toimivat diskurssien kiintopisteinä. En ole pyrkinyt muodostamaan diskursseissa konsensusta, vaan olen antanut diskursseissa tilaa puheelle ja vastapuheelle ja siten keskittänyt huomiota ristiriitaisuuksiin (Laclau & Mouffe 2001: 134–135; Fairclough 1992: 68–70). Esiin nousevat teemat osoittautuivat dikotomisiksi, mikä paljasti lähijohtajien johtamistyötä kuvaavien diskurssien jännitteisyyden. Jännitteet paljastavat lähijohtajien työhön liittyviä vastakkaisia odotuksia tai vaatimuksia, jotka heidän on jotenkin sovittava toisiinsa. Diskursseissa kuuluu lähijohtajien työtä tukevia ja haittaavia ulottuvuuksia. Diskurssien teemojen luokittelusta olen muodostanut diskurssien kartan (kuvio 16).



Kuvio 16. Kuntien lähijohtajien johtamistyötä kuvaavien diskurssien kartta

Olen nimennyt diskurssit seuraavasti: 1) hierarkian taakka ja tuki, 2) työn moninaisuuden kirous ja siunaus, 3) asiantuntijuuden kahle ja kiihdytin, 4) työn autonomian varjot ja valot sekä 5) papereiden pyöritys vs. ihmisten johtaminen. Esitelen tarkemmin kunkin diskurssin ja sen pohjana olevan päättelyketjun omina asiakokonaisuuksinaan seuraavissa alaluvuissa.

Tunnistetut diskurssit eivät ole toisistaan erillisiä, vaan ne limittyvät ja yhdistyvät toisiinsa (kuvio 17). Tällä tarkoitan sitä, että sama puhe saattaa ilmentää useampaa diskurssia samaan aikaan. Esimerkiksi lähijohtajan kerronta henkilökohtaisesta asiantuntijuudesta työssään voi kuvastaa sekä diskurssia asiantuntijuuden kahleesta ja kiihdyttimestä että samaan aikaan työn moninaisuuden kirouksesta ja siunauksesta.



Kuvio 17. Kuntien lähijohtamisen diskurssien limittyminen tässä tutkimuksessa

Diskurssitutkimuksen oletus on, että diskursseissa ei toteudu ainoastaan historian tai nykytilan kuvailu, vaan diskursseilla on useita tehtäviä ja diskurssien käyttämisen taustalla on myös halu vaikuttaa (Gee 2011 b: 19). Näin ollen on syytä olettaa, että tämän tutkimuksen haastatellut ovat puheessaan tehneet valintoja ja arvottamisia koskien omasta näkökulmastaan tärkeitä asioita. Valitessaan asioita, joista puhuvat, he ovat samalla valinneet asioita, joista haluavat minun tutkijana

tietävän ja kirjoittavan, koska ne ovat asioita, jotka ovat heille työssään merkityksellisiä.

4.4.1 Hierarkian taakka ja tuki

Kuntaorganisaation erityispiirteet kuvastuvat lähijohtajien puheessa hierarkiadiskurssina. Hierarkian diskurssi näyttäytyy paradoksaalina, jolla tarkoitan sitä, että hierarkian vaikutukset lähijohtajien työhön ovat ristiriitaisia. Hierarkian kuvailaan olevan lähijohtamistehtävässä kuormittava tekijä, mutta siinä on kuitenkin myös lähijohtamista tukevia ulottuvuuksia. Tämän diskurssin negatiiviset ja positiiviset ulottuvuudet olen koonnut taulukkoon 6. Taakaksi olen kuvaillut negatiivisina kuvatut hierarkian kokemukset ja tueksi hierarkian positiivisiksi sanoitetut kokemukset.

Taulukko 6. Hierarkian taakka ja tuki

Hierarkian taakka ja tuki	
taakka	tuki
häiritsevä hitaus	tehtäväkuvien ja mandaatin selkeys
tiedonkulun ongelmat	ennalta tiedetyt prosessit
asiantuntijuus ei aina ratkaise	poliittisten päätösten antama tuki
ajottaiset rooliepäselvyydet poliittisten päättäjien ja operatiivisen johtamisen välillä	

Lähijohtajat kuvailevat yhtäältä taakkaa, jonka hierarkian ja byrokratian hitaus ja jäykkyys tuo mukanaan, ja toisaalta tukea ja turvallisuutta, jota kuntaorganisaation hierarkia ennalta määritellyine prosesseineen ja aukikirjoitetuina vastuina antaa.

Moniportaisuuden ja hierarkian koetaan tuovan ongelmia konkreettisen lähijohtamistyön tekemiseen etenkin, mikäli työn kannalta oleellisessa päätöksenteossa tai tiedonkulussa on hitautta tai ongelmaa.

”Meillä pitäisi olla tieto niinku hyvissä ajoin monesta asiasta, että kun tehdään seuraava työvuorolista niin, että me pystytään reagoimaan. Haluaisi, ja sitten kun se tieto ylempää ei tule ajoissa, juuri sieltä henkilöstöpäälliköltä esimerkiksi, niin sitä ollaan vähän puun ja kuoren välissä aika paljonkin, että miten, miten voi tehdä, mitä saa tehdä ja niiden ratkaisee, onko, onko meillä yksikössä nyt tämä määrä työntekijöitä vai tuo määrä työntekijöitä” Lähijohtaja 2Db

Kuntaorganisaatioiden moniportaisuus näkyy monissa johtamistehtävään liittyvissä asioissa. Monivaiheisuuden ja edestakaisuuden koetaan vievän paljon aikaa, eikä eri tahojen toiminnoista tai etenkin niiden perusteista aina ole ymmärrystä.

”Kuntien budjettipoliittinen valmistelu, ei kerta kaikkiaan niin. Mun pitäisi varmaan piirtää siitä joku mind mappi ja huoneentaulu. Mä – en minä niinku meinaa hiffata sitä, että miksi se on niin helvetin monipor- taista ja ja monimutkaista ja vaiheistettu ja ja. Siellä tapahtuu niinku sit- ten matkan varrella kaikenlaisia muutoksia. Niin, niin mä en niinku hif- faa sitä. Se on mun mielestä niinku ainakin meillä, niin kuin vois in kuvi- tella, että ehkä muuallakin, niin se on tosi monimutkainen kuvio tämä kuntien talousarvion valmistelu. Ja, ja sitten sen niinku hinkkaaminen ja viilaaminen ja siunaaminen, ja ja mä en niinku tajua sitä.” Lähijohtaja 1I

Moniportaisuuden, hierarkian ja byrokratian aiheuttaman hitauden ja jäykkyyden kuvailun vastapuheena lähijohtajat kuvaavat järjestelmän selkeyttä: selkeät ja suhteellisen stabiilit organisaatorakenteet, tehtävänkuvat, vastuut ja oikeudet rap- portointitahoineen. Lisäksi koetaan helpottavaksi tekijäksi, että tämä kaikki on yleisesti tiedossa ja tunnetaan sekä oma että muiden päätäntävalta ja tehtävien vastuut. Lähijohtajat sanoittavat kuntaorganisaation siten myös hyvin turval- liseksi paikaksi työskennellä. Kuntien rakenteiden, sääntöjen ja ohjeiden kuvail- laan tuovan lähijohtamiseen selkeyttä ja antavan selkänöjan, johon nojata. Yleisen tiedon siitä, että säännöt ovat kaikille samat, koetaan helpottavan lähijohtamis- tehtävää.

”Jotenkin semmoinen tasapuolisuus ja ja samat raamit pysyy, kun tää on aika pysyvää tää tota kunnan toiminta ja ja sellaista niin kun se antaa semmoisen niin kun tietyn rauhan itselle toimia” Lähijohtaja 2Ha

Poliittisen päätöksenteon vaikutukset kuntatason isoista linjoista lähijohtamiseen saakka nousevat haastatteluiden keskustelussa nopeasti esille. Poliittinen päätök- senteko vaikuttaa koko organisaatioon, ja päätösten perustelut jäävät haastatel- luille heidän kertomansa mukaan välillä ainakin osittain epäselviksi, mikä saa hei- dät kyseenalaistamaan päätöksenteon.

”Mutta nyt niinku uppoaa jonnekin ihan hirveästi työtä, rahaa ja tämä on tehotonta. Musta niinku vaikuttaa tehottomalta. Hyvää tahtoa on ja hyviä ihmisiä ja hyvää asiantuntemusta, mutta, mutta kyllähän tämä niinku, että samanaikaisesti mä ymmärrän sen, että tää on niinku, täällä on tämä demokratia taustalla, mutta, mutta kyllähän tämä vähän teho- tonta tämä on!” Lähijohtaja 1H

Haastatellut kertovat kokevansa lähijohtajan tehtävään liittyvän asiantuntija-aseman jäävän poliittisen päätöksenteon varjoon. Tätä kuvaillaan siten, että vaikka alansa asiantuntijana ja asiaan perehtyneenä on asiaa valmistellut ja parhaansa mukaan koettaa asiaa avata, se ei aina johda asiantuntijanäkökulmasta tarkoitukseenmukaisiin päätöksiin. Suhteesta päättäjiin kuuluu ajoittainen vastakkainasettelu ja kokemus, että tilanteissa ovat poliittisten päättäjien uskomukset tai mielipiteet vastaan asiantuntijoiden tieto. Tämä sanoitettu ristiriitaisuuden kokemus aiheuttaa lähijohtajille turhautumista.

” Kyllähän se haastaa siinä mielessä juuri kun nehän on niin kuin kuka tahansa meistä kuntalaisista ne ne poliitikot ja ja sitten taas voi olla, että välillä se turhauttaa se heidän niin kuin substanssiymmärryksen ka-peus. Vaikka sitä kuinka koittaa niinku avata niin niin sitten kyllähän se on välillä turhauttavaa, että jos tunnin perustelee, että miksi me tehdään ja miten me tehdään.” Lähijohtaja 1I

Haastatellut tuovat esiin myös lähijohtamisen ongelmallisuuden niissä tilanteissa, joissa operatiivinen ja poliittinen toiminta sekoittuvat epätarkoituksenmukaisella tavalla. Tilanteet ovat voineet olla oman alan tehtäviin liittyviä tai henkilöstöasi-oita. Poliittista johtoa kunnioitetaan ja asioiden puheeksi ottaminen koetaan vai-keaksi. Vaikka varsinaista pelkoa poliittista johtoa kohtaan ei ilmaista, ei kuiten-kaan ilmenetä, että olisi rohkeutta ryhtyä selvittämään näitä poliittisen ja am-mattijohdon välisiä käytännön ristiriitatilanteita ja rooliepäselvyyksiä.

” Joo ja mä sanonkin, että mä sanon sitten eläkkeelle lähtiessä, mitä mieltä mä oon kunnallisesta demokratiasta (naurua). On tämä omanlai-sensa, mutta kun tämän niin tietää tämän systeemin niin, tämä on paljon, tai en mä tiedä, mikä mä oon sitä arvioimaan, kun en mä oo ollut ikinä muualla töissä, en mä ole yrityksessä, en mä osaa sitä verrata tai yksityi-sellä puolella. Niin niin tuota mutta kyllähän tämä haasteellinen on. Koska se, onhan toki yksityiselläkin omistajat ja että ne voivat olla eri ai- van mitä ihmiset on siellä työpaikalla, mutta, mutta meillä tämä luotta-musmiesorganisaatio, luottamushenkilöorganisaatio, niin se tekee tähän oman erityisen mausteensa, mikä sekottaa tätä soppaa. Että se ei ole yk-sinomaan se, että, että on ylemmät esimiehet, asiakkaat, oppilaat, vaan että sitten on luottamushenkilöt, jotka omine intresseineen häärivät siinä ja vievät niitä omia asioitaan eteenpäin ja vähän sekoittavat sitä pakkaa aina. Niin tota, se se tuo siihen ihan oman luonteensa.” Lähijohtaja 1F

Tässä teemassa kuuluu vastapuheena poliittisen järjestelmän tuki omalle johta-mistyölle. Haastatellut kertovat positiivisista kuulluksi tulemisen hetkistä, jolloin he ovat päässeet kertomaan suoraan omia käsityksiään, avaamaan asiaa tiedolla ja

saaneet sitä kautta onnistumisia. Hyvänä asiana tuodaan esiin myös ne tilanteet, joissa on ollut mahdollisuus osallistua esimerkiksi omaan työhön ja johtamiseen liittyvien isojen hankkeiden suunnitteluun alusta saakka.

Hyväksi koetaan myös julkinen tieto siitä, miten asiat etenevät valmistelussa (enältä tiedetty tapa). Päätöksentekojärjestelmää pidetään myös selkeänä ja avoimena. Omalla asiantuntijuudella ja tietämyksellä oman yksikön tai alan tilanteesta koetaan olevan valmistelutyössä olennainen merkitys ja tunnetaan myös vastuuta itse esittää asiat ymmärrettävästi perustellen.

”No kyllä mä sanoisin niin päin, että että kyllähän se tukee tätä johtamista. Toki se on myöskin niinku, sehän vaatii itseltä paljon, että pystyy purkamaan tätä meidän vaikeaa kokonaisuutta niin, että se kaupunginhallitus tai valtuustokin sen ymmärtää. Mutta sitten ajattelee niin, että se niin kun myöskin, hänen toimii meidän työn mahdollistajana: jos mä osaan asiat kertoa ja perustella ja avata niin että he ymmärtävät niiden merkityksen, niin silloinhan he pystyvät muodostamaan näkemyksensä sillä perusteella ja tekemään päätöksiä taas ja linjauksia sillä perusteella. Niin kyllä mä ajattelen niinku, että se on enempi tuki kuin haaste tai hankaluus” Lähijohtaja 1I

Kuntaorganisaation hierarkiassa, johon tässä sijoitan myös politiikan, on sekä lähijohtamista haittaavia että sitä tukevia elementtejä. Hierarkkisen organisaation ei siis voida pelkistetysti todeta olevan lähijohtamisen näkökulmasta huono tai hyvä organisoitumisen tapa.

4.4.2 Asiantuntijuuden kahle ja kiihdytin

Haastatellut lähijohtajat kuvaavat johtamistyönsä tavoitteena vahvasti oman vastualueen suoriutumisen ja tavoitteiden toteutumisen. Oman toimialan tehtävien ja asiantuntijuuden merkitys on haastatelluilla lähijohtajilla ensisijaista. Tämä näyttäytyy lähijohtajien puheessa sekä työn haittana että hyötynä, jotka olen koonnut taulukoon 7.

Taulukko 7. Oman alan vahvuuden haitat ja hyödyt

Asiantuntijuuden kahle ja kiihdytin	
kahle	kiihdytin
siiloutuminen	ylpeys oman alan tuntemisesta
ei tunneta muita aloja – oletetaan asioita	kyky tehdä oman alan tehtäviä (esim. sijaistaa)
johtaminen väistyy asiantuntijuuden edeltä	halu kehittää omaa alaa
	kyky toimia asiantuntijana

Samanaikaisesti eri toimialojen ja osittain jopa saman toimialan sisäisten tulosalueiden erillisyys ja siiloutuminen nousevat selkeästi esiin. Toimintojen siiloutuminen koetaan haitaksi yhteistyön tekemiselle toimialojen kesken. Siiloutuminen tuntuu aiheuttavan vähintään sen, että kun toisen toimialan toimintaa ei tunneta, ei pystytä aina ymmärtämään toisten tapaa toimia ja koetaan myös, etteivät toiset toiminnassaan ota omaa toimialaa riittävästi huomioon. Siiloutuminen esiintyy diskurssissa osittain luonnollisena asiana ja osittain se ihmetyttää lähijohtajia. Puhessa on selvästi kuultavissa ”me”, jolla tarkoitetaan omaa yksikköä tai korkeintaan toimialaa. Muista toimialoista, tulosalueista tai yksilöistä puhuessa puheseen nousevat ”ne” tai ”nuo”.

”Sitten tämä, kun me ollaan tavallaan sosiaalitoiminnassa tällä puolella ja sitten nuo tuolla on terveydenhuoltolain alaisia, niin siinä periaatteessa on sellainen aikamoinen palomuuuri, että näin siinä ei paljon olla niinku tekemisissä.” Lähijohtaja 2Da

Omassa toimintaympäristössä toimintatapojen koetaan olevan hyvin samankaltaisia. Kun muiden toimintatapoja ei tunneta, käsitykset niistä esitetään enemmänkin arvailuina kuin tietona. Lähijohtamiseen liittyvien asiakokonaisuuksien oletetaan olevan muualla organisaatiossa toisella tavalla kuin omalla toimialalla.

”Kyllä mä luulen, että se ainakin niin kuin täällä meidän teknisellä osastolla, on aika hyvin linjassa näihin muihin vastuualue-esimiehiin, joita täällä on mun lisäksi kolme kappaletta. Että tuota, kyllä meillä tuntuu olevan aika samanlainen linja siinä. Toisilla on tietysti vähän, vähän enemmän suoria alaisia kuin itsellä, mutta tuota kyllä he mun mielestä kohtelee aika samalla tyylillä. Että sitten, en osaa sanoa tietysti vähän erilaiset tuolla sivistyspuolella. Että siellä on ainakin – no esimerkiksi varhaiskasvatus, siellä on niin kun, en tiedä voiko näin sanoa, mutta niinku voisinkin kuvitella, että hyvin naisvaltainen ala, niin siellä voi olla erilaisia haasteita kuin meikäläisellä, että joutuuko siellä vähän sitten säveltämään eri tavalla. En tiedä, mutta voisinkin kuvitella näin.” Lähijohtaja 1E

Toisaalta lähijohtajat tunnistavat muiden toimialojen erilaisuuden ja niillä olevan hyvän asiantuntijuuden myös positiiviseksi seikaksi. Tämän kuvaillaan näkyvän siten, että useimmiten organisaatiosta löytyy joku, jolta saa apua omiin ongelmatilanteisiin. Aina löytyy joku, jolta voi kysyä, ja yleensä saa myös vastauksia (esim. juridiset kysymykset, kiinteistöihin liittyvät asiat, henkilöstöasiat).

”Kun on tullut kriisitilanteita, niin mä nuorena esihenkilönä ajattelin, että nää kuuluu niinku esiin esimiestyöhön ja mä joudun selviytyä yksin.”

Mutta sitten mä sain semmoisen tosi hyvän kokemuksen siitä, että esihenkilönäkään ei tarvitse jäädä niinku yksin ja sain valtavan taustatuen tämmöisessä kriisitilanteessa. Ja se oli niin läikähtävä tilanne mulle niinku esihenkilönä. Että varmaan siksi oon edelleenkin esihenkilönä. Olisi saattanut myös päättyä siihen semmoiseen tilanteeseen, että että nyt tää niinku riitti, kiitti mulle riitti. Mutta tota sitten se, niinku se taustatuen ymmärtäminen tämmöisessä isossa organisaatiossa, että sitä löytyy sitten sitä back uppia” Lähijohtaja 2Kb

Haastateltujen mukaan kunnissa on tyypillistä, että lähijohtajaksi noustaan oman alan tehtävien kautta. Lähijohtajan uran lähtökohdat alleviivaavat oman alan merkitystä ja siinä etenemistä. Haastateltuja yhdistää lähijohtamistyöhön ryhtymisessä ja päätyemisessä vahva tahtotila saada haastavampia ja vastuullisempia tehtäviä, puhdas uteliaisuus sekä erityisesti halu kehittää omaa alaa. Lähijohtajuuden kuvaillaan ikään kuin tulleen kylkiäisenä jonkin muun uuden tehtävän mukana. Lähijohtajaksi ryhtyminen ei ole tyypillisesti ollut haastateltavien ensisijaisena tavoitteena. Vain muutamalla haastatelluista oli ollut alun perinkin tavoitteena saada nimenomaan lähijohtamistehtävä, ja omaa osaamista on kehitetty sitä kohden jo ennen lähijohtamistehtävään ryhtymistä.

”No tota, en tiedä hainko nyt niinku tähän nykyseen työpaikkaan sen niinku esimiestyön takia. Että, se esimiestyö, kun siitä ei oo ihan hirveästi kokemusta, niin se vähän aluksi jänskättikin, että melko tuore tapaus. Mutta tuota enemmän oli ehkä mielessä, että niinku se yksikön päällikkönä toimiminen ja ne haasteet siinä. Että se esimiestyö ei itsessään ollut se tuota päättävä tekijä siinä. Se on vaan sitten niinku osa tätä tehtävää, mihinkä lähdin” Lähijohtaja 1E

Ryhtyminen lähijohtajaksi omaan yksikköön, omien työkavereiden johtajaksi, on koettu suurena roolin muutoksena. Tämä on koettu haasteelliseksi ja puheessa kuuluu, kuinka oman aseman muutosta on täytynyt pohtia ja käsitellä perusteellisesti sekä miettiä johdettavien suhtautumista itseän. Helpommaksi on koettu ne tilanteet, joissa on tultu lähijohtajan tehtävään oman organisaation ulkopuolelta uutena. Lähijohtajan tehtävässä on houkuttanut vaikuttamaan pääseminen.

”Jotenkin semmoinen alku oli se, että huomasin, että olen täällä mukana organisoimassa ja tykkään tästä ja tästä niinku asioiden järjestelystä, tuota sitten sen hallintotyön kiekausmutkan kautta, niin ainakin vahvistui vielä se käsitys ehkä vähän mitä xx [toinen haastatteluryhmäläinen] sanoi, että haluaa olla mukana tässä oman lusikkansa kanssa ja päästä vaikuttamaan. Ja ja sitten toki, no nyt on kyllä sellainen olokin ollut monesti, että kyllä musta tähän on, että mä saan, saan tyydytystä ja sillä voi

olla tyytyväinen ja saanut näissä eri vaiheissa kannustusta siihen, että, että on sitten uskaltanut hakea isompiinkin saappaisiin” Lähijohtaja 2Cc

Lähijohtajat ovat ylpeitä omasta aiemmasta työurastaan ja oman alan perusteellinen tuntemus nousee puheessa tärkeänä asiana esiin. Alan osaamisen koetaan olleen ensisijaista ja ikään kuin väline saavuttaa johdettaviensa hyväksyntä ja luottamus. Alku lähijohtajana on koettu haasteellisena ja lähijohtajat kuvailevat, kuinka paikka on täytynyt lunastaa omilla näytöillä. Oman alan tuntemuksen koetaan tukevan itsenäisyyttä ja antavan varmuutta lähijohtajana toimimisessa.

”Toki mun työhön kuului silloin aika paljon vielä sitten ihan käytännön työtäkin, että sillä lailla niinku mä sain sitä arvostusta niiltä työntekijöiltä, että mä tiesin, miten sitä työtä tehdään ja olin niitä sijaistamassa niissä kohteissa, missä oli väkeä pois. Että se oli kova työ. Se oli kova vuosi.” Lähijohtaja 2Bc

Vaikka lähijohtajuus ei ole ollut ensisijainen tavoite uralla etenemisessä, haastateltavat ilmaisevat tyytyväisyyttä tehtävään ryhtymisestään. Lähijohtajat kuvailevat työtään merkityksellisenä ja palkitsevana sekä rakentavat puheessaan kuvaa johtamistyön pääsääntöisestä mielekkyydestä.

Etenkin asiantuntijatyössä on tyypillistä, että lähijohtaja tekee oman johtamistehtävänsä lisäksi osittain samoja tehtäviä kuin johdettavansa. Tämä niin sanottu kaksoisroolitus, jossa ollaan samalla sekä työkaveri että lähijohtaja, ilmaistaan ajoittain haasteelliseksi, koska roolituksissa kuvaillaan olevan ristiriitaisuuksia. Haastatellut pohtivat, kuinka he usein vaihtelevat nopeasti roolista toiseen ja miettivät, mistä roolista käsin he milloinkin lähestyvät muita työyhteisönsä jäseniä.

Suorittavan työn lähijohtajuudessa kuvaillaan tilanteita, joissa lähijohtaja paikkaa puuttuvaa resurssia, vaikka tiedostaa olevansa silloin pois omasta lähijohtajan roolistaan. Kunnan palvelutehtävä on tärkeä, ja se on usein ajallisesti tässä ja nyt tehtävää, eikä ole siirrettävissä odottamaan. Siten käytännön tilanteissa johtamistehtävä saa väistää lähijohtajan ryhtyessä kiireellisempään oman alan suorittavaan työhön. Puheessa tuodaan painokkaasti ja myös yleästi esiin sen tärkeys, että osaa ja tuntee oman alan tehtävät ja pystyy niihin itsekin tarttumaan.

”Ja sitten ainakin nykyin tänään menen ryhmään avuksi, sehän on, ihan siis sitten tekemään sitä tiimin ajaksi. Välillä menen ryhmän avuksi, että pystyvät pitämään tiimin [palaverin] ja muuta. Että ihan sitten sitäkin tulee, tulee sitten, joka antaa sitten niin virkistävää, virkistävää sitten olla siellä niin ja meidän asiakkaiden kanssa. Ihana, jos sen pystyisi tekemään niinku tuota niin niin suunnitellusti.” Lähijohtaja 2Ab (päiväkoti)

Tasapainoilu oman alan asiantuntijuuden ja asiantuntijatehtävissä toimimisen sekä johtajuuden ja johtajana toimimisen välillä on tyypillistä ja tilannesidonnaista. Asiantuntijuus ja johtajuus esiintyvät samanaikaisesti, eivätkä ole toisiaan poissulkevia.

4.4.3 Työn moninaisuuden kirous ja siunaus

Lähijohtamistehtäväänsä haastateltavat kuvaavat paitsi moninaiseksi myös pirstaleiseksi. Tehtävä koostuu monenlaisista, hyvin erilaisista asioista. Moninaisuutta lähijohtajat kuvailevat sekä hyväksi että huonoksi puoleksi työssään. Moninaisuuden hyvän puolen olen nimennyt siunaukseksi ja negatiivisen puolen kiroukseksi. Moninaisuuden ulottuvuudet olen koonnut taulukkoon 8.

Taulukko 8. Moninaisuuden kirous ja siunaus

Työn moninaisuuden kirous ja siunaus	
kirous	siunaus
tehtävän pirstaleisuus	moninaisuus, vaihtelu on rikkaus
äkilliset muutokset	erilaiset ihmiset ja tiimit
turhauttavat tehtävät vievät aikaa oleelliselta	useat yhteistyötahot
aika ei riitä henkilöstölle	

Kun lähijohtajat pysähtyivät tutkimushaastattelun yhteydessä kuvailemaan työtään, he jopa ilmaisivat itsekin yllättyvänsä omien tehtäviensä laajuudesta. Moninaisuuden haasteellisuutta lisää myös päivittäisjohtamisen ennakoimattomuus ja yhtäkkiset muutokset. Lähijohtajat sanoittavat tarvetta sille, että pitäisi pystyä toimimaan suunnan näyttäjänä ja pohtia ja suunnitella yksikön tulevaisuutta enemmän kuin mihin he nykytilassa pystyvät. Suunnitelmallisuuden sijaan arjessa tapahtuu kuitenkin jatkuvaa tulipalojen sammuttamista, ja työpäivä kuluu usein ilman muuhun kuin mihin se oli suunniteltu.

”Olen käyttänyt joskus tuota sanontaa, että vessapaperista ydinvoimaan. Että, että tota, että se on ihan valtava kirjo. Että, jos ajatellaan pelkästään, että no ok, mulla on niinku tällöinen kehittämismvastuu, talousvastuu, hallintopäätöksiä, tehdään viranhaltijapäätöksiä, kuunnellaan, kuunnellaan tuota niiden alaisten huolia ja suunnitellaan... niin se on semmoista jatkuvaa muutoksen, mä ehkä miellän siten, jatkuvan muutoksen hallintaa.” Lähijohtaja 2Ka.

Lähijohtajat kertovat henkilöstöasioiden olevan tehtävässään suuressa roolissa, ja he ottavat henkilöstöstään ison vastuun. Lähijohtajuuteen suhtaudutaan vakavasti

ja tehtävä halutaan hoitaa hyvin. Johdettavat asetetaan tärkeään asemaan ja heidän onnistumistaan halutaan tukea. Tehtävä ei kuitenkaan tältäkin osin ole helppo, vaan vaatii laajaa tietämystä ja huomioimista, jotta kokonaisuuden hallinta olisi mahdollista. Tämän lähijohtajat sanoittavat paineiseksi.

”Se oikein tekeminen, se on tosi paljon niinku, niinku tuota, se on sitä henkilöstöjohtamista. Kyllä, kyllä niinku toki asioiden johtamista, mutta että kyllähän se henkilöstö vaatii niinku, niinku tosi paljon ja koko ajan pitää mielessä niinku sitä henkilöstön hyvinvointia ja sitä, että tiedetäänkö me tarpeeksi ja ja tuota niin, niin, otanko mä kaikki huomioon ja onhan se aika sillai stressaavaa ja jotenkin tuntee itsensä niinku riittämättömäksi tosi usein.” Lähijohtaja 2Da

Moninaisuutta tehtävään tuo se, että johdettavat ovat erilaisia sekä yksilöinä että ryhminä. Johtaminen ei käy joka tilanteessa ja jokaisen kohdalla samalla tavalla, vaan johtamisessa on huomioitava erilaiset tilanteet ja erilaiset johdettavat ja mukautettava omaa johtamistaan sen mukaan. Johtamista kohtaan ilmaistaan hyvin monenlaisia ja keskenään erilaisia odotuksia.

”Meilläkin on todella hankalia henkilöstöcaseja ja asiakascaseja ja mä oon aina sanonut, että vakassa [varhaiskasvatuksessa] esimiehen työ on tiimien johtamista. Se on aina eri asia, kun johdetaan tiimiä, missä on erilaisia persoonia ja mielenpahottajia ja meillä on eri koulutustaustoja kolmea eri koulutustasoa, kolme eri tehtävänkuvaa.” Lähijohtaja 1A

”Eri ikäiset työntekijät, niin niin se semmoinen perinteinen tosi paljon, voisiko sanoa nyt, niinku määräävä ja määrittelevä ja ja linjaava johtamistapa on, on turvallinen ja helpompi henkilöstölle, että jokuhan saattaa kokea tämmöisen niinku valmentavan johtajuuden tai tai mahdollistamisen niinku uhkana tai sellaisena, että itsekö tässä nyt sitten pitääkin kaikki tehdä eikö johtaja teekään näitä.” Lähijohtaja 1I

Samalla lähijohtajalla saattaa olla useita yksiköitä tai tiimejä johdettavanaan, ja näissä saattaa olla hyvinkin erilaisia toimintakulttuureja, jotka ovat yksi moninaisuutta lisäävä aspekti. Etenkin kuntaliitoskuntien edustajat viestittävät useiden vuosienkin jälkeen vallitsevista erilaisista toimintakulttuureista. Heillä yhtenä selkeänä omana johtamistavoitteena kuvastuu erilaisten kulttuurien ja toimintatapojen yhdistäminen. Kun toimintatavat ovat taustoiltaan kovin erilaiset, vaatii tämä lähijohtajilta perehtymistä kokonaistilanteisiin ja pitkäjänteistä työtä yhteisten toimintatapojen ja -kulttuurin luomiseksi.

”Mä pidän tärkeänä siinä johtajuudessa tällä hetkellä sitä, että kun on yhdistetty erilaisista organisaatioista ja toimintatavoista niin tosi monta vuotta on mennyt ja menee, että saadaan tämän uuden xx:n [kunnan nimi] malliksi ja että sen kentän johtaminen olisi niinku yhdenhenkistä eikä kolmella eri tavalla.” Lähijohtaja 1A

”Niinku jotenkin tämä taso, missä me ollaan, niin on ehkä aika sellainen todella haastava välillä ja varsinkin, kun on sitä väkeä kentällä paljon ja sitä on nokko siellä ja nokko tuolla ja vähän vähän siellä ja vähän täällä. Ja ja tuota aika vähän ollaan silleen, eikä tietenkään kaikki, kovin erilaisia yksikköjä, niin se mikä on, mikä toimii yhdessä paikassa niin ei voi suoraan kloonata sitä sinne seuraavaan paikkaan. Vaan, vaan sun pitää aina yrittää vielä ajatella paikkakohtaisesti niitä, niitä asioita ja vähän sen henkilökunnankin mukaan, että mikä toimii sitten siellä ja välillä menee tosi hyvin ja sillä lailla, että kaikki sujuu kuin tanssi. Mutta se on yleensä vähän niinku tyyntä myrskyn alla.” Lähijohtaja 2Ba

Työn monipaikkaisuuden ja yksikköjen erilaisuuden lisäksi kuvaillaan haasteeksi fyysiset välimatkat, mikä haastaa yhteydenpidon muotoja ja ajankäyttöä. Vaikka koronan tuoma etätyö ei ole ollut mahdollista kunnissa kuin osalle henkilöstöä, haastatteluissa tulee esiin, että etäjohtaminen on silti ollut monilla toimialoilla arkea jo ennen korona-aikaa ja koronasta riippumatta. Etäjohtaminen on muodostunut ja muodostuu edelleen monille siitä, että johdettavat ovat omissa yksiköissään erillisissä kiinteistöissä osittain jopa kymmenien kilometrien päässä, eikä työntekijöitä tavata fyysisesti kovinkaan usein. Monipaikkaisuus on luonnollisesti haaste lähijohtamisessa, kun luontaisia tapaamisia ei arjessa ole, vaan ne on järjestettävä erikseen.

”Se on monimuotoista, minun suorassa alaisuudessa olevat työntekijät ovat kans aika erityyppisissä rooleissa ja tehtävissä ja ovat myös fyysisesti eri paikoissa eli on myös tällaista monitoimipaikkaista plus sitten tätä etätyön johtamista eli eli tuota hyvin monimuotoista ainakin noin lähtökohdiltaan.” (Lähijohtaja 1G)

Ajan jakaminen ihmisten sekä kaikkien moninaisten asioiden johtamisen kesken askarruttaa lähijohtajia. Vaikka asajohtaminen ja ihmisten johtaminen kietoutuvat tiiviisti toisiinsa, asioiden johtaminen tuntuu vievän suurimman osan ajasta. Lähijohtajille syntyy ristiriitaa ajankäytön suhteen, koska henkilöstölle haluttaisiin antaa paljon nykyistä enemmän aikaa. Suuret johdettavien määrät rajaavat kuitenkin mahdollisuutta yksilöllisiin kohtaamisiin. Lisäksi arjen käytännössä aika kuitenkin kuluu herkästi muiden asioiden hoitamiseen.

”...jolloin mä olin vielä lähijohtaja kuudellekymmenelle ihmiselle, niin mä en ehtinyt tekemään mitään muuta kuin hyväksyyn työaikoja ja X-järjestelmässä niiden lomina ja saldonvapaita ja eli käytännössä kaikki aika meni siihen, niihin laskujen hyväksymiseen. Siis ihan pelkkää byrokraatiaa, että niinku se oli itse asiassa niin, kun tajusi sen, miten turhauttavaa se on, että eihän se niin sellainen, kun organisaation johtamista ole. Että ne vaan tekee töitä eli yrittää niin kun jotenkin.” Lähijohtaja 2Ic

Riittävän resurssin varmistaminen on käytännössä lähijohtajien vastuulla ja heidän tehtävänsä. Muun muassa sijaisten järjestäminen vie suhteettomasti aikaa, etenkin kun osaavan työvoiman saatavuus on huonoa. Koska työ tapahtuu henkilöstövoimin, ei resurssin hankintaa voi jättää tekemättä. Lähijohtajia harmittaa, että se vie ajan muulta lähijohtamiselta ja niiltä johtamistehtäviltä, jotka koettaisiin tärkeämmiksi.

”On vähän haastava henkilöstötilanne niin musta tuntuu, että viime ajat mä oon pyörittänyt lähinnä semmoista, semmoista henkilöstöfirmaa. Tuossa koittanut, koittanut saada meille työntekijöitä ja sijaisia. Että se vie tosi paljon aikaa tällä hetkellä niinku mun työnkuvasta, niinku ylipääntänsä siitä arjesta selviäminen ja semmoinen, että me saadaan työntekijät paikalle ja ne tulee hoidettua ne asiat, mitä niin tähän meidän siihen arkeenkin kuuluu.” Lähijohtaja 2Kc

Lähijohtajien puheessa heidän tehtävänsä värittävät myös erilaiset vaatimukset useanlaisista raportoinneista, jotka toisaalta ymmärretään tärkeiksi ja jotka toisaalta herättävät kysymyksiä siitä, kuka niitä lukee ja todellisuudessa tarvitsee ja mikä niiden merkitys on. Yksiköissä ei ole juurikaan apua, esimerkiksi sihteereitä, lukuisiin kirjallisiin tehtäviin, ja tämä pakottaa lähijohtajat käyttämään suhteettoman paljon koetun määrän aikaansa toimistotyöhön. Osa tehtävistä koetaan turhauttavina.

”Tää koskettaa kaikkia lähiesimiehiä alalta, kuin alalta, niin mä oon jotenkin kokenut tän hetken semmoisena – kaupunki hukkaan heittää hirvittävää määrää taitoa ja osaamista tällä, että me tehdään, no mä en aliarvio toimistoihmisten työtä, mutta me tehdään nyt kauhean paljon niin kun toimistoihmisten töitä, kun niin kun meillä on se tukihenkilöstön tuki koko ajan vähentynyt ja vähentynyt.” Lähijohtaja 2Fa

Negatiiviseksi voidaan tunnistaa kuvailtu tehtävän pirstaloituneisuus, äkilliset muutokset ja liialliset toimistotyöt, jotka turhauttavat. Lähijohtajat kuvailevat vahvaa riittämättömyyttä siitä, että aika ei riitä ennen kaikkea henkilöstölle niin paljon kuin he kokevat, että olisi tarpeen.

Lähijohtamiseen liittyy hyvin paljon yhteistyötä ja yhteydenpitoa moneen suuntaan. Lähijohtajien sidosryhmät ovat laajat. Yhteistyö liittyy muun muassa omaan alaan, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, omaan henkilöstöön, ruokahuoltoon, siivoukseen, vaatehuoltoon ja kiinteistön hoitoon.

”Kyllähän valtavasti meillä menee aikaa niinku perheiden kanssa tehtävään ja semmoiseen moniammatilliseen yhteistyöhön. Niin kyllä, että on, on lukuisia tahoja, että välillä joskus niinku ihan huvittaa, että, että ne voi myös olla ihan mitä vaan nyt mihin mihin kaikkiin paikkoihin olet päivän aikana yhteydessä.” Lähijohtaja 2Ab (päiväkoti)

Kokonaisuudessaan lähijohtajat puhuvat työstään innostuneesti ja sitoutuneesti. Vaikka lähijohtamistehtävän moninaisuus aiheuttaa turhautumista ja tuo esiin riittämättömyyden tunnetta paineiden tullessa useasta suunnasta, sitä ei korosteta huonona asiana. Moninaisuutta pidetään kaikkine haasteineen työn rikkautena ja hyvänä puolena, vaikka johtaja saattaa kohdata tehtävässään hyvin monenlaisia yllättäviäkin tilanteita ja kysymyksiä. Diskurssissa kuuluu ylpeys ja varmuus tehtävästä selviämisestä.

”Niin jotenkin niinku se voi olla niinku ihan kaikkea, että se on myös tämän työn suola, että et tiedä aamulla, että mitä on vastassa. Vaikka sitä välillä tuskastuu siihen, että mistä hitosta mä nyt tiedän, milloin tämä [rakennus] on rakennettu, että, että tota mutta, mutta pitää myös sen työn mielenkiintoisena” Lähijohtaja 2Ac

Lähijohtajat pitävät työssään dynaamisuudesta ja siitä, että saavat olla tekemisissä erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa ja osallistua erilaisiin työryhmiin. Lähijohtajien puheessa kuuluu ymmärrys siitä, että työn moninaisuus liittyy laajoihin vaikuttamismahdollisuuksiin, mikä taas alunperinkin motivoi vaativampaan työhön ryhtymistä.

4.4.4 Työn autonomian varjot ja valot

Työn autonomiaksi olen nimennyt sen diskurssin, jossa lähijohtajat puhuvat itenäisestä ja omiin valintoihinsa pohjautuvasta toiminnasta. Lähijohtajat eivät kuvaile autonomiaa pelkästään huonoksi tai hyväksi asiaksi, vaan läsnä ovat molemmat ulottuvuudet. Vaikka kunnissa hallinnollinen menettely eli päätöksentekoprosessit ja mandaatit ovat selkeästi strukturoituja, määriteltyjä ja ohjattuja, käytännön toimet jäävät sen ulkopuolelle. Esimerkiksi johtamisen ja johtajuuden autonomia näyttäytyy myös paradoksaalisena sisältäen sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia. Työn autonomian diskurssin teemat olen koonnut taulukkoon 9.

Taulukko 9. Työn autonomian varjot ja valot

Työn autonomian varjot ja valot	
varjot	valot
sattumanvaraisuus johtamistavassa	vahva minäpystyvyys
tiedostamattoman osaamisen puutteen riski	vapaus valita
oma aktiivisuus	oma aktiivisuus
tuen puute, yksinäisyys	

Haastateltavien nykyinen johtamiskompetenssi vaikuttaa riippuvan täysin lähijohtajien omasta mielenkiinnosta ja oma-aloitteisuudesta. Kukaan haastatelluista ei tuo esiin järjestelmällistä organisaation taholta tapahtunutta perehdytystä, ohjaamista koulutuksiin, mentorointiin ja muuhun johtajuudessa kehittymiseen. Haastatellut rakentavat puheessaan kuvan lähijohtajien omista valinnoista ja omasta aktiivisuudesta. Oman lähijohtaja-ammattitaidon kehittämistä haastatellut kuvailevat arvostavasti ja siihen sitoutuneesti.

”Johtamistyö mun mielestä myös vaatii semmoista tietynlaista niin kuin halua itsekin pitää yllä sitä kaikkea ammattitaitoa ja hakea tietoa, että sä pysyt siellä vähän niin kuin askeleen edellä. Että se ei tule kaikki se tieto, mitä sä tässä työssä tarvit, sieltä jostain koulutuksesta aina kaatamalla, vaan täällä täytyy niinku olla halu siihen.” Lähijohtaja 2Ab

Autonomian diskurssi liittyy kaikkiin lähijohtajien uran vaiheisiin. Oma aktiivisuus nähdään tärkeänä koko lähijohtajan uran ja tehtävässä toimimisen kannalta. Sitä sanoitetaan jopa itsestään selvänä ”perusedellytyksenä” lähijohtajana toimimiselle, koska työssä joutuu jatkuvasti perehtymään uusiin asioihin ja tilanteisiin sekä ottamaan niistä vastuuta. Useimmat kertovat melko täydellisestä alkuperehdytyksen puuttumisesta heidän aloittaessaan uusina lähijohtajina. Tätä haastatellut eivät kuitenkaan kuvaile pelkästään negatiivisena asiana, vaan luottamuksen osoituksena ja vapautena toimia oman tavan mukaisesti. Haastatellut ilmaisevat tyytyväisyyttä omaan kyvykkyyteensä aktiivisena, asioista selvää ottavana toimijana.

”Mut sitten aikalailla sain vapaat kädet, että myöskin se oli tietysti luottamuksen osoitus, että minuun uskottiin sen verran että saan lähteä vapaasti sitä tekemään. Mutta kyllä esimies oli toki siinä ja häneltä sai aina neuvoja ja kysyä. Mutta sellainen ehkä niinku varsinainen perehdytys siihen tehtävään, oli sit aika semmoista pintapuolista, että melkein itse tekemällä ja oppimalla.” (Lähijohtaja 1B)

Oppimisen kuvaillaan tapahtuvan hyvin paljon itsenäisesti arjessa, esimerkkien ja itseoppimisen kautta. Osa haastatelluista tuo esille oman reflektointinsa kehittyäkseen johtajana. Omien tekemisten seurauksia pohditaan monelta kantilta ja pyritään oppimaan erilaisista tilanteista.

”Voi sanoa, että kyllä se enemmän on ehkä semmoista itseoppimista ja mä olen kyllä sellainen, että reflektoin aika paljon sitä omaa tekemistäni.”

Lähijohtaja 1H

Erityisesti omia lähijohtajia ja heidän toimintaansa seurataan ja arvioidaan kriittisesti, ja heidän toimintatapansa vaikuttavat esimerkkinä omassa toiminnassa. Haastateltavat kertovat, että esimerkkejä seurataan sen mukaan, onko ne koettu hyviksi vai huonoiksi. Hyvien tai oman arvomaailman mukaisten esimerkkien omaksuminen voi olla tiedostamatontakin, mutta erityisen huonot esimerkit puhututtavat yhteisössä laajemminkin.

”Se [ylemmän johtajan toiminta] oli varmaan aika monelle, että en mä ainakaan tolla tavalla. Koska hänellä oli aika taito mattoja vedellä alta ja pistää niinku haiden syötäväksi ja häipyä itse paikalta. Hän oli se niin varmaan semmoinen aika monelle, että niinku ainakin niinku esihenkilöiden kanssa, kun on jutellut, niin että ei vitsi me ei ikinä aleta tuota tehdä tota niinku tyylillä ei. Että siinä kohdin voi sanoa, että meillä oli ehkä siinä kohdin esimerkki yläpuolella, jonka mukaan kukaan ei halunnut niinku toimia samalla tavalla, että, että niinku tuskin kukaan halus kopioida sitä mallia” Lähijohtaja 2Gb

Omasta lähijohtajuudesta puhuessa kuuluu haastateltujen oma ”johtamisen misio” ja myös vaikeudet, joiden voittamiseksi on itse kehitelty ratkaisuja ja toimintamalleja. Autonomian käänköpuoli ilmenee yksinäisyyden ilmauksina. Vaikka lähijohtajuuden autonomiaa arvostetaan, haastatellut tuovat esille, että tehtävässä onnistumisen kannalta on oleellista, ettei jää etenkin hankalampien haasteiden kanssa yksin. Puheessa rakentuu oman lähijohtajan merkitys. Oman lähijohtajan tuki, sparraus ja palaute koetaan tärkeiksi ja niitä arvostetaan. Vastaavasti ilmaistaan puutteena ja epäkohtana, mikäli niitä ei saada. Osa lähijohtajista kertoo, ettei tapaa omaa lähijohtajaansa juuri lainkaan, eikä saa itselleen ohjeita tai tavoitteita.

”Me ollaan varmaan ehkä just siitä kohdasta tai organisaatiota, että tota, että en mä en oikeastaan puhu esimiesteni kanssa, kanssa juurikaan koskaan. Siis en mä ainakaan mitään ohjetta tai mitään tehtävii saa tai, no ei oikeastaan koskaan.” Lähijohtaja 2Ea

Itsenäisyyden lisäksi tai sen tueksi haluttaisiin enemmän yhteisiä foorumeita ja tapaamisia toisten lähijohtajien kanssa. Aikaa haluttaisiin asioiden pohdiskeluun ja ajatusten vaihtamiseen. Lähijohtajat tunnistavat ja tuovat esille myös riskejä pitkälle viedyistä itsenäisistä ratkaisuista. Koska henkilöstön tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukaisuus ja yhteiset toimintatavat koetaan tärkeiksi, nähdään ristiriita siinä, että jokainen luo kuitenkin johtamistapansa aivan itsenäisesti.

”Kyllä mä näkisin sen niin että se lähtee persoonista ja siitä muodostuu semmoinen tai ainakin mun silmissä näyttäytyy hyvin kirjavana. Kyllä se valitettavasti on niin siinä ei...ei niinku ei voida sanoa, että se menisi jotenkin... Siis voi olla, että on pyrkimys kulttuuriin ja mulla tietynlaiseen kulttuuriin. Ja mullakin voi olla siitä, tai minä voin kuvitella, että olisi ehkä pyrkimys myös tietynlaiseen johtamiskulttuurin ja vois olla näin, että mä en itse välttämättä kannata sitä, mitä siinä haetaan. En ole samaa mieltä ja sitten toisaalta todellisuudessa se kuitenkin, mä näen sen niin, että silloin se on persoonakohtasta ja se on sattumanvaraista. Se on tavallaan huono asia jossain mielessä, että se vain riippuu siitä, että missä kohtaa sä satut olemaan, kuka se sun esimies on ja minkälainen kulttuuri sillä on tai se linja. Että siksi se on kirjavaa.” Lähijohtaja 1F

”Varmaan vedetään ainakin ihan omalla tyylillä eli tässä vuosien varrella se oma linja tullut.” Lähijohtaja 2Ea

Diskurssista on tunnistettavissa kuntaorganisaatioiden tasolla johtamisen sattumanvaraisuus, eikä ammattimaisuus tai etenkin johtamisen tasalaatuisuus. Yksilötasolla tehtävässä kuvastuu vahva itsenäisyys, jota haastatellut pitivät hyvänä asiana. Autonomiasta ollaan ylpeitä, ja puheessa kuuluu vahva minäpystyvyys eli kykeneminen tehtävään ja erilaisten ratkaisujen tekemiseen.

4.4.5 Papereiden pyörytys vs. ihmisten johtaminen

Papereiden pyörytykseksi kutsun tässä diskurssissa kaikkea sitä sääntömääräistä teknistä suorittamista, jota haastatellut lähijohtajat eivät pidä varsinaisena johtamisena, vaikka tiedostavat sen johtamistyöhön kuuluvaksi. Lähijohtajien työn kuvauksessa on tältä osin havaittavissa jännitteisyyttä ja ristiriitaa. Lähijohtajat ilmaisevat toiveen kehittää ja viedä omaa alaa eteenpäin yhdessä oman henkilöstönsä kanssa, mutta arkitodellisuuden nykytilassa he tekevät hyvin paljon teknisiä suoritteita sekä johtamisen että asiantuntijuuden rooleissaan. Olen koonnut papereiden pyörytys vs. ihmisten johtaminen -diskurssin ulottuvuuksia taulukkoon 10.

Taulukko 10. Papereiden pyörittäminen vs. ihmisten johtaminen

Papereiden pyörittäminen vs. ihmisten johtaminen	
papereiden pyörittäminen	ihmisten johtaminen
symbolinen johtaminen	vaikuttaminen ja kehittäminen vähäistä
asioiden johtaminen	ihmisten johtaminen jää ”paperitöiden” ja asioiden johtamisen varjoon
hallinnon korostunut asema	
tärkeämpää menetellä oikein kuin tehdä oikeita asioita	

Johtamisessa lähijohtajat ilmaisevat sääntöihin pohjautuvan asemalähtöisyyden ja sen vaikutukset lähijohtamisen toteuttamiseen. Asema organisaatiossa antaa sekä velvollisuudet että mahdollisuudet toimia. Hallintomenettely ja päätöksenteko vaikuttavat kuitenkin olevan ensisijaisia ja ne raamittavat johtamiskokonaisuutta. Tämän kokonaisuuden kuvaillaan hidastavan rationaalista toimintaa ja reagointia sekä vievän ajankäytön ja huomion olennaisesta epäolennaiseen. Lähijohtajat kertovat hallintomenettelyiden paitsi vievän aikaa myös rajoittavan innovatiivisuutta ja kehittämistoimia.

”Julkisella puolella kaikki perustuu epäluottamukseen eli jokainen asia pitää tehdä hallintosäännön mukaan ja pitää tehdä päätös ja ja niin kun välillä tuntuu, että niinku suurempi rikos tehdä tota noin niin kun hyvä päätös väärässä järjestyksessä kuin väärä päätös oikeassa järjestyksessä. Että se niinku se on välillä vähän, miten sen nyt sanoisi, sillain niinku ahdistava, että on joku hyvä ajatus, mitä veisi eteenpäin, mutta sitten niinku aina, voinkohan mä tehdä näin. Ja sitten pitää niinku ruveta pohtimaan sitä, että että onko tää luvallista ja missä järjestyksessä tää pitää tehdä, onkohan mulla edes itse asiassa se, hallintosäännön mukaan niinku valtaa tähän asiaan. Se on semmoinen aika iso ero nimenomaan sellaiseen kehittämiseen ja nopean niinku reagoimisen näkökulmasta, mikä perustuu useallakin niinku, kokee jatkuvaan kokeilemiseen ja innovointiin ja muuta. Niin, niin sitten helposti se menee just siihen semmoiseen tota niinku mekaaniseen henkilöstöjohtamiseen.” Lähijohtaja 2Ic

Lähijohtamista kuvaillaan transaktionaaliseksi, minkä kautta haetaan selkeää tasapuolisuutta, toistuvuutta ja samankaltaisuutta. Lähijohtamisen toimintamallit ovat tunnistetaan yleisesti selkeiksi kunnissa, ne tunnetaan ja niitä pyritään toteuttamaan mahdollisimman oikein. Lähijohtajat ilmaisevatkin toivovansa, että koko organisaatiossa kaikki lähijohtajat toimisivat samalla tavalla. Samalla tavalla toimimisella he tavoittelevat tasapuolista kohtelua ja kertovat sen antavan tukea

omalle johtamiselle. Samalla tavalla toimien ei muodostu poikkeavuuksia, joita pitäisi pystyä erikseen perustelemaan henkilöstölle. Toimintamalleilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi poissaolojen myöntämisen sääntöjä ja tapoja, kehityskeskusteluiden määriteltyjä sisältöjä ja rakenteita, sekä sairauspoissaoloihin liittyviä varhaisen tuen keskustelumalleja. Vaikka lähijohtamisen tavoista muilla toimialoilla ei olla varmoja, lähijohtajat kunnissa olettavat, että samoja toimintamalleja noudatetaan koko organisaatiossa. He painottavat, että tasapuolista kohtelua mahdollistaa se, että noudatetaan yhteisiä ohjeita siitä, mitä erilaisissa tilanteissa tehdään.

Hallinnon toimintatapojen toteuttamista lähijohtajat myös kritisoivat ja kuvailevat sen olevan vain symbolista johtamista, jolloin ulkoisesti ”oikein” ja ajallaan tehdyt merkinnät ja suoritteet saattavat antaa ylikorostuneesti kuvaa hyvästä, hyväksytystä johtamissuorituksesta. Haastateltujen lähijohtajien mukaan suoritteet eivät kerro, onko jossakin tilanteessa johdettu parhaalla mahdollisella tavalla ja suunnattu resursseja oikein, esimerkiksi henkilöstön tukemiseen kuormittavissa ongelmatilanteissa.

”No haluaisin, että se olisi sitä innovointia ja innostamista ja mahdollistamista, mutta meidänkin organisaatio on silleen kasvanut aika isoksi sitten, niin tuota, kyllä se on paperin pyörittämistä ja, ja ihan sellaista varmaan oikeasti mihin ei tarvitse mitään johtamisen taitoa vaan, että kun on vaan niinku tarpeeksi tarkkaan, että saat suhteellisen virheettömästi täyttyä niin lomakkeet. Että aika paljon niin, että, että sitten kyllä, kyllä se on niin, että, että, että ei sille semmoiselle niin strategiselle puolelle niin jää kyllä niin paljon aikaa kuin mitä toivoisi, eikä myöskään henkilöstön kohtaamiselle, koska se vie niin hirveästi ne paperiasiat, että kaikenlaiset semmoiset aikataulutukset ja meillä on myös niinku rahoitusasiat, rahoitusten hakemiseen vie tosi paljon aikaa siltä, mitä mä ajattelisin, että olisi johtamisessa niinku tärkeämpääkin.” Lähijohtaja 2Jc

Lähijohtajat eivät kiistä hallinnon ja sen käytänteiden merkitystä, eivätkä he ilmaise käytänteiden toteuttamista mitenkään negatiivisena asiana. Se on tärkeää ja oleellinen osa lähijohtajan tehtävää. Valmiit mallit tuovat myös selkeää rutiinia tavanomaisiin tilanteisiin. Lähijohtajat harmittelevat kuitenkin toimintamallien käytänteiden viemää aivan suhteetonta aikamäärää. He tuovat vahvasti esiin, että pelkkä käytänteiden toteuttaminen ei sellaisenaan riitä, vaan tarvitaan ihmisten johtamista, johtajuutta, jotta pystytään kehittämään toimintoja ja vaikuttamaan.

”Että sitten pitää niinku ehkä miettiä, että mitä se johtaminen on, että onko se vaan siitä että tulee ikään kuin hallinnolliset asiat hoidettua vai, vai sellaista oikeata johtamista, missä ihmiset pääsee tekemään parhaansa ja mielekkäällä tavalla” Lähijohtaja 2Ic

Erityisen turhauttavana haastatellut kuntien lähijohtajat ilmentävät lähes kaikesta raportointia. He kuvailevat, miten hyvä suoritus ei riitä, vaan jopa tärkeämmäksi ja arvostetummaksi on nostettu oikein muotoiltu raportti.

”Välillä ne on niin älyttömiä semmoisia kirjoitelmia, johonka, jota monta sivua teet ja väännät samaa asiaa edes sun takaisin” Lähijohtaja 2Ia

Raportointiin liittyy usein myös tarkka aikataulutus ja sen myötä aikapaine. Tämän aikataulupaineen lähijohtajat kertovat liian usein pakottavan ohittamaan johdettavien tarpeet kohtaamisille.

4.5 Johtamisen sanoittamisen haasteet

Aineistoa kerätessäni ja analysoidessani havaitsin, että johtamisen sanoittaminen ja käsitteellistäminen on lähijohtajille haastavaa. Tämä oli havaittavissa haastateltujen lähijohtajien sanojen hakemisena ja pyörittelynä sekä suorinakin kysymyksiä siitä, kuinka voisi ilmaista johtamiseen liittyviä asioita ja millaisia nimityksiä voi käyttää. Johtamissanaston sanat, kuten johtaja, alainen, ylempi, alempi ja niiden merkitykset aiheuttivat selitystarvetta (esim. ettei alaisella tarkoiteta *”mitenkään alempiarvoista”*) tai pyrkimystä hakea parempaa sanaa tai suoria kysymyksiä siitä, mikä olisi parempi nimitys *”näille”*).

”Mä mietin, että koska mä on oon edes käyttänyt sanaa alainen, ainakaan itse työntekijöille, että niin se on niinku mäkin puhun niinku työntekijät, meidän museon työntekijä tai sitten meidän jengi tai jotenkin niin niin, että tavallaan sitähän [sanaa alainen] ei kyllä mielellään käytä.” Lähijohtaja 2Ib

Haastatellut eivät puhuneet suoraan johtamisesta, vaan mieluummin esimerkiksi koordinoimisesta, tekemisestä, tukemisesta, neuvomisesta tai erillisistä toiminnoista ja käytännöistä, joita johtamistehtävään kuuluu. Vaikka diskurssit välittävät käsitystä ja tahtotilaa nykyaikaisesta ihmislähtöisestä johtamisesta, siitä ei puhuta johtamisena. Johtamis-sanaan vaikuttaa liittyvän vallan käsite ja valtaa ei ilmaista halutuksi asiaksi. Varovaisuudella puheessa tuntuu olevan yhteys siihen, että halutaan välttää viestiminen ylemmydestä tai autoritäärisyydestä, joka taas tunnutaan liitettävän huonoon johtamiseen. Lähijohtajat käyttävät ilmaisua

”joutuminen”, joka on tulkittavissa vastentahtoisuudeksi, kun he puhuvat direktion tai vallan käyttämisestä. Lisäksi tähän liittyvät vahvat perustelut, miksi valtaa on joutunut käyttämään. Ilmaisuisa kuuluu sen sijaan suorana ilmaisuna ”halu”, kun he puhuvat tuen tai avun antamisestaan. Näihin ilmaisuihin liittyy innostus ja myös tällaisen toiminnan ikään kuin itsestään selvyytensä pitäminen, ilman että sitä kutsuttaisiin johtamiseksi. Lähijohtajien puheesta syntyy vaikutelma, että johtaminen on sanana ”liian iso” kuvastamaan omaa tehtävää, johon suhtaudutaan varsin nöyrästi.

Lähijohtajien tehtävien johtamismerkitys häipyä myös tehtävänimikkeissä. Joissain organisaatioissa tämä ilmeni jopa siten, että johtaja-nimikkeitä löytyy ainoastaan johtoryhmätasolta, niin sanotusta ylemmästä johdosta, ei työnjohdollisella tasolla olevilta, jotka työskentelevät lähempänä suorittavaa tasoa. Tämä antaa vihteitä siitä, että lähijohtajien tehtävää ei ehkä tunnusteta tai tunnusteta johtamistehtävänä. Lähijohtajasta usein käytetyn esimies-nimikkeen korjaamisessa on kiinnitetty huomio sukupuolineutraaliuteen. Yleisesti käyttöön levinnyt esihenkilö-nimike on edelleen tekemiseen nähden passiivinen, eikä nimike tunnista, tue tai kuvaa lähijohtajien johtamistehtävää vaan kertoo enemmän asemasta, jonka toimijuus jää epäselväksi.

4.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

Lähijohtajat kuvailevat kunnan lähijohtamisen toimintaympäristönä selkeäksi. Tehtävät ja niihin liittyvät vastuu ja päätäntävalta on dokumentoitu selkeästi. Kunta on hierarkkinen, ja haastatellut lähijohtajat sanoittavat sen hitaaksi mutta turvalliseksi ja prosesseiltaan ennalta-arvattavaksi. Poliittinen päätöksenteko on oleellinen osa kunnan toimintaa ja se on läsnä myös lähijohtajien työssä. Myös julkisuus tuo oman erityispiirteensä lähijohtajien työhön.

Lähijohtajien työ kunnissa on lähijohtajien itsensä kertomana moninaista. Johtaminen on vain osa kokonaistehtävästä. Tyypillisesti lähijohtajaksi siirrytään asiantuntijan tehtävästä ja tämä jää isoksi osaksi omaa työtä. Lähijohtajilla on myös paljon muita tukitehtäviä.

Lähijohtajien työ vaikuttaa hyvin itsenäiseltä. Sen myötä lähijohtamiseen ja tehtävässä kehittymiseen vaikuttaa liittyvän paljon sattumanvaraisuutta. Kuntatasolla lähijohtamisesta ei juurikaan keskustella.

Laajan tehtävänkuvan takia lähijohtajien kuvailussa työstään tulee esille useita rooleja. Pääroolit ovat johtaja, asiantuntija ja muu toimija. Nämä jakautuvat

osarooleiksi, joita on yhteensä kahdeksan ja niiden alarooleiksi, joita tutkimuksessa löytyi 19 (ks. tarkemmin 4.2).

Lähijohtajien tuottamat diskurssit ovat jännitteisiä. Jännitteet paljastavat, että lähijohtajien työhön liittyy keskenään vastakkaisia odotuksia tai vaatimuksia, joita lähijohtajien on sovitettava toisiinsa. Diskursseissa on erotettavissa lähijohtajien työtä tukevia ja haittaavia ulottuvuuksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni tuottamia tuloksia. Käsillä oleva tutkimus tuottaa uutta tietoa kuntaorganisaatioiden lähijohtajien työstä. Tämäkään tutkimus, kuten ei mikään yksittäinen tutkimus, ei paljasta koko totuutta kuntien lähijohtamisen tilasta, mutta se tarkentaa kuvaa kuntien lähijohtajien työstä ja niistä seikoista, jotka ovat vaikuttamassa lähijohtamisen edellytyksiin. Se pyrkii osaltaan lisäämään tietoisuutta kunnissa tapahtuvan lähijohtamistyön erityispiirteistä.

Teoreettisesti tutkimus tuottaa kontribuutiota erityisesti johdon työtä (*managerial work*) koskevaan akateemiseen keskusteluun. Aiemmassa kirjallisuudessa johdon työn tutkimus on jäänyt vähäiseen osaan verrattuna johtamis- (*management*) ja johtajuus- (*leadership*) tutkimuksiin. Mintzbergin tai Tengbladın vuosikymmeniä sitten käynnistämää johdon työhön kohdistuvaa tutkimusta ei ole juurikaan jatkettu, vaikka johtamisen maailma on rajusti muuttunut. Tämä tutkimus nostaakin johdon työn esille 2020-luvulla kuntakontekstissa ja päivittää tältä osin aiemman tutkimuksen pohjalta muotoutunutta kuvaa johdon työstä.

Vastauksia tutkimuskysymyksiin on haettu aineistosta, joka on tuotettu haastattelulla kuudesta kunnasta yhteensä 43 lähijohtajaa yksilö- ja ryhmähaastatteluin. Aineiston analysointi on toteutettu tulkitsevan diskurssianalyysin keinoin. Tämä tarkoittaa, että analysointi ei ole perustunut pelkästään tarkkaan kielelliseen tunnistukseen tai toistuvuuteen, vaan huomio on ollut myös ilmaisutavassa ja jopa vaikenemisessa. Aineiston analysoinnissa olen pyrkinyt tunnistamaan asioiden kokonaismerkitykset omassa kontekstissaan ja myös vastapuheelle on ollut tilaa ja olen pyrkinyt vaalimaan herkkyyttä sen huomiointiin. Analysointia ovat ohjanneet tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Ontologialtaan tämä tutkimus pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin ja on epistemologialtaan subjektivistinen. Tutkimus perustuu voluntaristiseen ihmiskäsitykseen. Ymmärrys aineistosta on muodostunut ja syventynyt sen keräämisen, käsittelyn ja analysoinnin edetessä hermeneuttisesti.

Ensimmäiseksi vastaan tutkimuksen pääkysymykseen ja sen alakysymyksiin peilaamalla tuloksia aiempaan tutkimustietoon ja teorioihin. Samalla tarkastelen tutkimuksen teoreettista kontribuutiota erittelemällä, mitä uutta tämän tutkimuksen tulokset kuntien lähijohtajien työstä tuovat tutkimuskentälle. Alaluvussa arvioin myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa pyrin myös vastaamaan kysymykseen ”mitä sitten?”. Pohdin, mitä käytännön merkityksiä tuloksilla voi olla kuntien lähijohtamisen ja sen edistämiseen tähtäävän kehittämisen kannalta. Viimeisessä alaluvussa esittelen tutkimuksen esiin nostamat jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Millaista on kuntien lähijohtajien työ?

Toimintaympäristönä organisaatiotyypillä on vaikutusta johdon työhön (Mintzberg 1980: 101–126). Tutkimuksessa haastatellut lähijohtajat kuvailivat kunnan byrokraattiseksi ja hierarkkiseksi ja tämän takia hitaaksikin. Se, että julkiset organisaatiot ovat muodollisia ja asemalähtöisiä sekä päätöksenteossa että toiminnassa, on yleisesti tunnistettua ja useissa tutkimuksissa todettua. Esimerkiksi Boyne toi 2000-luvun alussa esiin julkisjohtamisen haasteet etenkin sen hierarkian ja hitauden osalta (Boyne 2002). Rainey ja kumppanit (2021) kuvasivat tilanteen olevan edelleen samanlainen ja he totesivat tällaisen toimintaympäristön olevan haasteellinen johtamiselle etenkin, jos halutaan saada aikaan muutoksia (Rainey, Fernandez & Malatesta 2021: 101–102). Kuntaorganisaatioiden jäykkien päätöksentekokäytäntöjen olen myös omassa tutkimuksessani havainnut heijastuvan kuntien lähijohtajien työhön. Vaikka hierarkiaa ja byrokraattisuutta on pyritty ratkomaan erilaisin poikkihallinnollisin toimin (Pakarinen 2017: 36–40), tulee tietty byrokraattisuus ja hierarkia todennäköisesti aina näkymään jossain määrin kuntien erityispiirteenä. Kuten jo Weber on aikanaan todennut, näille piirteille on myös perusteltu tarkoituksensa demokratian toteutumisen kannalta (Rainey, Fernandez & Malatesta 2021: 42; Evans & Rauch 1999). Kyseessä on erityispiirre, jonka olemassaolo on siis huomioitava johtamisessa sen sijaan, että sitä koetettaisiin vähätellä tai vältellä. Tutkimuksessani nousi esiin myös lähijohtajien työn julkisuus, joka tuo omat paineensa työhön. Tämä on aiemmissa tutkimuksissa varjoon jäänyt kuntien lähijohtajien työn erityispiirre.

Tutkimukseni osoittaa, että lähijohtajien työ kunnissa on erittäin moninaista. Heidän työnsä sisältää johtamistyötä, oman alan asiantuntijatehtäviä sekä hallinto- ja tukitehtäviä. Lähijohtajat toimivat oman alansa asiantuntijatehtävissä ja tekevät usein myös suorittavaa työtä. Oman alan eteenpäin vieminen ja tavoitteiden tähtyminen ovat lähijohtajien työssä tärkeällä sijalla. Lähijohtajien työ on vahvasti omaan alaan keskittyvää ja yhteistyötä tehdään lähinnä oman alan asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyötä tehdäänkin jopa enemmän muiden organisaatioiden oman toimialan asiantuntijoiden kanssa kuin oman organisaation muiden toimialojen toimijoiden kanssa. Johtajien kaksoisroolista kuntaorganisaatioissa, eli johtajan ja asiantuntijan tehtävien samanaikaisuudesta, ovat raportoineet aiemmin mm. Koskiniemi ja muut (2020). Vahva asiantuntijuus ja toimiminen omalla toimialalla saattaa vahvistaa kunnissa esiintyvää siiloutumista eli yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden sijaan toimitaan korostetusti oman alan etu edellä. Johtamisen näkökulmasta saattaa mahdollistua myös erilaiset johtamistavat ja -kulttuurit, mikäli yhteistä toimialarajat ylittävää keskustelua ei käydä.

Lähijohtajat kertovat tekevänsä paljon hallinnollista työtä. Tämä teknis-hallinnollinen tekeminen on väistämätön osa johtajan työtä, ja sen määrän on todettu vaihtelevan organisaatiotyyppittäin (Dierdorff, Rubin & Morgeson 2009). Tämä tutkimus toi esiin lähijohtajilta vaaditut monenlaiset raportoinnit ja dokumentoinnit. Sen lisäksi, että tämä koettiin turhauttavaksi, niiden tarkoitus oli lähijohtajille osittain epäselvä. Lähijohtajat kuvailevat, että työhön kuuluu myös paljon tällaisten suoritteiden eli raportointien ja dokumentointien toteutumiseen perustuvaa seurantaa. He kertovat kokevansa, että nämä tulkitaan työn toteutumiseksi, vaikka ne eivät kerro todellisesta tekemisestä tai etenkin sen laadusta. Nämä havainnot voivat viitata siihen, että symbolinen johtaminen on liiaksi keskiössä. Symbolisella johtamisella tarkoitan tässä sitä, että kun johtamisen näkyvät teot (raportit ja muut dokumentit) ovat kunnossa, johtaminen ”näyttää hyvältä”. Tässä on se riski, että kokonaisuus ohjautuu vääränlaiseen suoritekeskeisyyteen ja vie huomion pois varsinaisesta johtamisesta, etenkin ihmisten johtamisen näkökulmasta. Symbolisen johtamisen ”vääristymän” ovat aiemmin ottaneet esille muun muassa Tengblad ja Vie (2012: 40–41).

Lähijohtajat sanoittavat turhautumistaan siitä, että heidän näkökulmastaan oman työn kannalta toisarvoiset tehtävät tai tehtävät, joihin heillä ei ole parasta osaamista, vievät tarpeettomasti aikaa sellaiselta työltä, joka olisi heidän mielestään olennaisempaa. Turhauttavimmiksi he nimeävät sellaiset tukitehtävät, joiden he eivät katso kuuluvan johtamistehtävään lainkaan. Sekä Mintzberg (1980: 57–58), että Tengblad (2006) ovat todenneet, että jokaisen johtajan työhön liittyy tehtäviä, jotka eivät ole varsinaista johtamista. Tämä tutkimus paljasti näiden varsinaisiin johtamiseen kuulumattomien tehtävien olevan suhteellisen isossa osassa kuntien lähijohtajien työtä.

Moninaisuuden lisäksi haastatellut rakensivat käsitystä lähijohtajien työn pirstaleisuudesta, joka johtuu äkillisistä muutoksista ja keskeytyksistä. Tämä on yhtenevää Mintzbergin (1980) ja Tengbladin & Vien (2012) tutkimustulosten kanssa. Tengblad vertasi vuonna 2006 tekemänsä tutkimuksen löydöksiä H. Mintzbergin 70-luvun tutkimukseen ja totesi, että hienoisesta pirstaleisuuden vähentymisestä huolimatta johtamistehtävä ei ole pohjimmiltaan muuttunut kovinkaan paljon (Tengblad 2006). Omassa tutkimuksessani käyttämäni menetelmä on erilainen, eikä tutkimuksia voi suoraan vertailla toisiinsa tai tehdä arviota pirstaleisuuden määrän erosta. Tutkimukseni perusteella totean kuitenkin, että lähijohtajan työ ei näytä ainakaan vähemmän pirstaleiselta kuin Mintzberg ja Tengblad tutkimuksessaan kuvailevat. Tältä osin tämän tutkimuksen löydökset ovat jatkumoa edellä mainittuihin Tengbladin ja Mintzbergin tutkimuksiin. Tengbladin (2012) esiin tuoma tarve luoda vahva tutkimusperinne, joka huomioi johtamistyön (*managerial work*) realiteetit – esimerkiksi tiedon ja työn ylikuormituksen, moni-

mutkaisuuden, epävarmuuden, suorituspaineeet, yllätykset, tahattomat seuraukset ja sovittamattomat odotukset sekä työn emotionaaliset vaatimukset (Tengblad 2012b) – on edelleen olemassa. Tutkimukseni tuo oman lisänsä tähän tutkimusperinteeseen ja osaltaan alleviivaa sen tärkeyttä.

Lähijohtajat ilmaisevat vahvaa halua työssään tukea ja auttaa johdettaviaan menestymään mahdollisimman hyvin. Autoritäärisestä johtamisesta rakentuu heidän puheessaan tuomittu ja vältettävä käsitys. Lähijohtamista he kuvailevat haluavansa toteuttaa nykyaikaisen käsityksen mukaisena ihmislähtöisenä johtamisena. Lähijohtajat sanoittavat riittämättömyyden tunteita etenkin siitä, ettei heillä ole riittävästi aikaa johdettavilleen. Heidän kertomansa mukaan laaja tehtäväkenttä ja johdettavien suuri lukumäärä estävät riittävän ajan antamisen johdettaville tavalla, jota lähijohtajat itse haluaisivat tai kokisivat tarpeelliseksi. Sama aikaresursin riittämättömyys lähijohtamistyöhön kunnissa on todettu aiemmissakin tutkimuksissa (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018: 105; Aura ja muut 2016; Järnlström & Vanhala 2014).

Tutkimukseni tuo esiin kuntien lähijohtajien työtä leimaavan jännitteisyyden ja ristiriitaisuuden odotusten ja arkitodellisuuden realiteettien välillä. Kuntien lähijohtajilla on tyypillisesti määrällisesti paljon johdettavia, laaja tehtävä, haastavia työtilanteita ja monesta suunnasta tulevia ristiriitaisia odotuksia ja samaan aikaan vahva halu tehdä työtään hyvin. Tämä saattaa tuottaa lähijohtajille paineita ja stressiä, kuten on todettu aiemmissakin tutkimuksissa (Tienari & Harviainen 2020: 160; Viitala & Koivunen 2014; Tsui 1984). Ristiriitaiset vaatimukset saattavat muodostua eettisesti kuormittavaksi. Eettisen kuormituksen tyypeistä (Nash 1990: 122–128) on tunnistettavissa etenkin se, että lähijohtajat kyllä tietävät oikean tavan toimia, mutta eivät pysty toimimaan sen mukaisesti. Lähinnä tämä liittyy siihen, että he haluaisivat toimia paljon enemmän johdettaviensa tukena ja kehittää toimintaa, mutta se ei ole mahdollista, koska muut tehtävät vievät suuremman ajan. Toinen Nashin nimeämä eettisen kuormituksen tyyppi on tietämättömyys toimintatavasta. Haastatellut lähijohtajat eivät pääsääntöisesti vaikuta kuormittuvan siitä, etteivät he tuntisi toimintatapoja. Jossain määrin kuitenkin esiintyy tiedonkulun ajantasaisuuden puutteesta johtuvaa tietämättömyyttä ja sen aiheuttamaa kuormitusta.

Lähijohtajat rakentavat puheessaan kuvan kyvykkyydestä kehittää selviytymiskeinoja erilaisiin tilanteisiin. Työ kuvaillaan itsenäistä selviytymistä vaativaksi, ja siinä kyky ottaa itse asioista selvää on elinehto. Lähijohtajien kuvailussa työstään on kuultavissa suuri ylpeys omasta suoriutumisesta. Lähijohtajien minäpystyvyys vaikuttaa vahvalta. Tutkimustuloksissani tuli esiin lähijohtajien vahva autonomia ja se, että yhteinen johtamistapa puuttuu. Tältä osin löydös on samankaltainen

kuin Woodsin ja kumppaneiden (2021) Englannin koulujen johtamista koskevassa tutkimuksessa, joka osoitti tarpeen autonomian tarkalle tasapainottamiselle. Voin oman tutkimukseni tulosten valossa yhtyä heidän toteamukseensa, että vaikka autonomia on hyvä ja tarpeellinen, siinä on myös riski, että johtaminen muotoutuu kovin erilaiseksi eri johtajilla samassa organisaatiossa. Tutkimuksessani ilmeni, että kuntien lähijohtajat rakentavat hyvin pitkälti itse oman johtamistapansa. Kuntien lähijohtajuuden rakentumisessa vaikuttaakin olevan paljon sattumanvaraisuutta, eikä lähijohtamista johdeta määrätietoisesti. Lähijohtaminen ja siinä kehittyminen on paljolti lähijohtajien oman aktiivisuuden ja omien intressien varassa. Hallinnolliset käytänteet ovat yhtenäiset, mutta varsinaista johtamisen tapaa ei ole organisaatiotasolla määritelty.

Autonomian kääntöpuolena näyttäytyy myös yksin jääminen ja ajoittainen puutteellinen tiedonkulku. Tutkimustulosten valossa voin yhtyä Tienarin ja Harviaisen toteamukseen, että lähijohtajat tarvitsevat nykyistä järjestelmällisempää tukea omalle työlleen (Tienari & Harviainen 2020: 158–161). Lähijohtajien samaa tukea tulisi kuitenkin kehittää siten, että autonomian tunne säilytetään, sillä autonomia on tärkeä sisäisen motivaation tukipilari (Deci & Ryan 2000).

Johtaminen on muuttunut ja muuttumassa edelleen. Hyvä johtaminen ei synny sattumanvaraisesti, eikä se saisi olla yksittäisen lähijohtajan oma asia tai valinta, joka jää yksilöille vapaavalintaiseksi itsensä kehittämisen tehtäväksi. Johtamisen kehittämiseen on tartuttava suunnitelmallisesti ja hyvin ammatillisesti (Broussine & Callahan 2016; Morley & Hosking 2003). Oma tutkimukseni vahvistaa aiempien tutkimusten havaintoja, että kokonaisuudessaan johtamisen ammattimaisuutta kunnissa tulisi vahvistaa (Koskimies, Stenvall & Holopainen 2022; Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018: 105; Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013).

Haastattelemani lähijohtajat eivät ilmaisseet hakeutuneensa varsinaisesti lähijohtajan tehtäviin, vaan uramuutokseen kannusti tahto tehdä haasteellisempaa työtä ja olla vaikuttamassa oman alan asioihin vahvemmin. Aiemmin samasta asiasta ovat raportoineet Kilponen (2020) ja Huotari (2018). Maine tai valta ei noussut tässä tutkimuksessa esiin millään tavalla houkuttimena lähijohtajan tehtävässä. Joskin kaikkalainen varovaisuus johtamispuheessa jättää arvailulle sijaa siinä kohdin, onko kyse vaietusta halun ilmaisusta. Maineen ja vallan merkitys on aiemmissa tutkimuksissa vaihdellut. Hyvönen ja Feldt totesivat tutkimuksessaan, että etenkin nuoret lähijohtajat eivät ole nostaneet näitä johtamistehtävissä tavoitteeseen, mutta korkeammin koulutetut ja ylimmillä johtotasoilla olevat ovat kunnille näitä tekijöitä merkityksellisemmäksi johtamistehtävässään. (Hyvönen & Feldt 2017.)

Haastatteleman lähijohtajat rakensivat puheessaan käsitystä siitä, että he kokevat työnsä kunnissa hyvin merkitykselliseksi. Tämä havainto on hyvin yhtenevä Koskimies ja kumppanit (2022) tutkimuksen tulosten kanssa. Lähijohtajien esiin tuoma motivoituneisuus ja sitoutuneisuus luovat hyvät edellytykset johtamistehävässä onnistumiselle (esim. Adair 2006). Motivaatio on aiemminkin todettu yhdeksi kuntien lähijohtajien vahvuuksista (Aura ja muut 2016). Omassa tutkimuksessa lähijohtajat kuvailivat puheissaan paljon sisäistä motivaatiota, joka muodostuu käsityksestä itsestä ja onnistumisesta tehtävässä. (vrt. Ryan & Deci 2000; Tynjälä 1999).

Millaisia rooleja kuntien lähijohtajat rakentavat kuvaillessaan kokemuksiaan työstään?

Lähijohtajat kuvailevat työnsä moninaiseksi, ja siten heidän puheessaan on tunnistettavissa myös useita erilaisia rooleja.

Lähijohtajat rakentavat kuvaillessaan kokemuksiaan työstään kolme tunnistettavaa pääroolia, jotka olen sisällön mukaan nimennyt johtajaksi, asiantuntijaksi ja muuksi toimijaksi, ja nämä jakautuvat edelleen rooleiksi, joita on yhteensä kahdeksan, ja niiden alarooliksi, joita tutkimuksessa löytyi 19 (ks. tarkemmin 4.2). Roolit alaroolineen olen nimennyt seuraavasti: ihmisten johtaja (liideri, tsempaaja, huolehtija), asiajohtaja (rajojen asettaja, päätöksentekijä, edustaja), arjen pyörittäjä (häiriöiden käsittelijä, resurssoija, mahdollistaja), neuvonantaja (tiedon jakaja, valmistelija), oman alan kehittäjä (kehittäjä, verkostoituja), työkaveri (tekijä, mentori), sihteeri (raporttien kirjoittaja, paperitöiden tekijä) ja ”joka paikan höylä” (talonmies, etuuksien valvoja).

Puheessa rakentuvat roolit ovat tehtävään kuuluvia, eivätkä liity henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ylempien johtajien, poliittisten päättäjien, omien johdettavien ja palveluiden käyttäjien odotukset kuuluvat kuvailussa vaikuttavina tekijöinä roolien muodostumiseen. Osittain roolien muodostuminen ja ottaminen vaikuttavat perustuvan myös lähijohtajan omiin odotuksiin ja haluun tehdä työtään mahdollisimman hyvin.

Kuntien lähijohtajien kuvailussa rakentamissa rooleissa on yhteneväisyyttä Mintzbergin (1980) kuvaamien johtajan aseman mukanaan tuomien roolien kanssa. Mintzberg on nimennyt roolit ihmissuhderooliksi, tiedonkäsittelijän rooliksi sekä päätöksentekorooliksi. Olen nimennyt tässä tutkimuksessa johtajuuden roolit toisin: ihmisten johtaja, asiajohtaja ja arjen pyörittäjä. Roolit erottuvat tämän tutkimuksen diskursseissa yllättävänkin samankaltaisina, vaikka Mintzberg on tutkimuksessaan päätenyt näihin rooleihin erilaisella tutkimusmenetelmällä (strukturoidu havainnointitutkimus) (Mintzberg 1980). Tässä tutkimuksessa

johtajan tehtäväkokonaisuus osoittautui kuitenkin laajemmaksi kuin Mintzbergin tutkimuksessa. Mintzberg totesi, että jokainen johtaja tekee myös tehtäviä, jotka eivät ole suoraan johtamista mutta jotka liittyvät kuitenkin kiinteästi johtamiseen. Omassa tutkimuksessani nousi esiin tehtäviä, jotka eivät liity kiinteästi johtamiseen, vaan voisivat olla täysin jonkun muunkin suorittamia. Näitä tehtäviä nousee esiin sekä asiantuntijuuden roolissa että muun toimijuuden roolissa. Tämä tutkimus osoitti lähijohtajien rakentavan kuvailussaan määrällisesti useampia rooleja lähijohtajille kuin Mintzberg tutkimus. Jo 1980-luvulla Mintzbergin tutkimuksen arvioitiin voivan johtaa uudentyypisiin päätelmiin, mikäli johtamistyön nykyisen 'hässäkäläluonteen' toteamisen jälkeen olisi lähdetty pohtimaan johtajan työkokonaisuuden tarkoituksenmukaisuutta ja että tutkimuksen tulokset olisivat johtaneet johtajien työnkuvien selkiyttämiseen organisaatioissa (Lumijärvi 1984). Ei ole havaittavissa, että mitään tällaista olisi tapahtunut ainakaan kuntien lähijohtajien työn suhteen. Mintzberg totesi johtajien tehtävän olevan samankaltainen kaikilla organisaatiotasoilla (Mintzberg 1980: 55), eikä huomionnut johtamistyön lisäksi johtajalle kuuluvia mahdollisia muita tehtäviä, kuten oman ammattialan operatiivista työtä. Syynä on todennäköisesti se, että Mintzberg havainnoi omassa tutkimuksessaan toimitusjohtajia, kun taas omassa tutkimuksessani lähijohtajat olivat muilta organisaatiotasoilta.

Olellainen ero oman tutkimukseni löydöksissä verrattuna Mintzbergin tutkimukseen on se, että Mintzberg toteaa eri johtajan roolien painotuksen perustuvan johtajan omiin preferensseihin (Mintzberg 1980: 54-99). Minun tutkimukseni puolestaan nostaa valokeilaan, että lähijohtajat nimenomaan eivät pysty käyttämään riittävästi aikaa siihen, mitä itse pitävät tärkeänä eli ihmisten johtamiseen, ja siten vuorovaikutteinen ihmisten johtajan rooli käytännössä väistyy muun kiireellisemmän ja pakollisen tieltä. Tämä saattaa olla haastattelun ja puheen tutkimisen tuoma mahdollisuus tuoda esiin sellaista, mitä ei havainnoimalla tunnista.

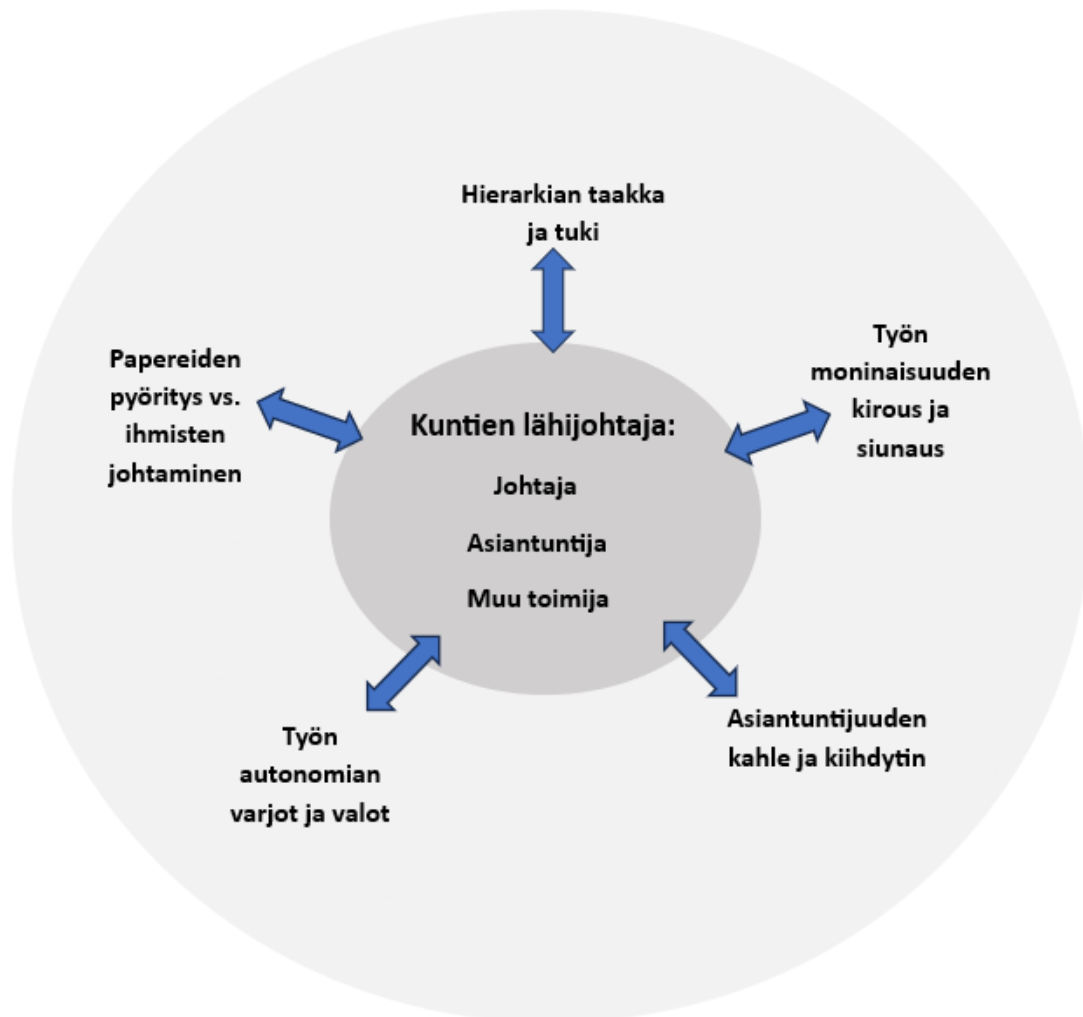
Millaisia jännitteitä kuntien lähijohtajat rakentavat kuvaillessaan kokemuksiaan työstään

Lähijohtajien tuottamille diskursseille leimallista ovat ristiriitaisuus ja jännitteisyys. Ne ilmentävät lähijohtajien työhön liittyviä erilaisia ja osin ristiriitaisia odotuksia tai vaatimuksia sekä työtä tukevia ja haittaavia ulottuvuuksia. Jännitteet olen nimennyt seuraavasti

- hierarkian taakka ja tuki
- asiantuntijuuden kahle ja kiihdytin
- työn moninaisuuden kirous ja siunaus

- työn autonomian varjot ja valot
- papereiden pyörittäminen vs. ihmisten johtaminen

Jännitteiset diskurssit on esitelty tarkemmin luvussa 4.4. ja ovat tiivistelmänä liitteessä 3. Jännitteet ovat läsnä lähijohtajien työssä ja lukuisissa rooleissa sekä toisaalta aiheutuvat näistä. Kuviossa 18 olen esitellyt jännitteiden suhdetta päärooleihin.



Kuvio 18. Kuntien lähijohtajien työnsä kuvailussa rakentamat pääroolit ja työn jännitteet.

Hierarkian diskurssin jännitteisyys liittyy siihen, että paljon parjattu hierarkia myös tukee myönteisesti lähijohtajan työtä. Kuntien selkeät tehtävänkuvat, toimintaoikeudet ja määritellyt vastuut tukevat johtamistyön selkeyttä. Myös ennalta tiedetyt prosessit helpottavat ja luovat osaltaan turvallisen toimintaympäristön.

Hierarkian moniportaisuuden puolestaan kuvaillaan hidastavan ja heikentävän ketteryyttä ja paikoin myös aiheuttavan tiedonkulun ongelmia.

Lähijohtajien työssä ilmaistaan ajoittaisia rooliristiriitoja suhteessa poliittisiin päättäjiin. Keskeinen taustatekijä niille vaikuttaa olevan se, että poliittisen päätöksenteon ja operatiivisen johtamisen välinen raja on ajoittain epäselvä. Tällöin poliittisten päättäjien toiminta ja operatiivinen työ ajoittain sekoittuvat. Poliittinen päätöksenteko kuvaillaan kuitenkin parhaimmillaan hyväksi tueksi omalle työlle, koska päätökset antavat selkeän linjauksen ja selkänöjan toiminnalle.

Kaksiulotteisen johtamisjärjestelmän (poliittinen ja operatiivinen) haasteellisuus on todettu aiemmissakin tutkimuksissa (esim. Pynnönen & Takala 2014). Tyypillisesti nuo hankaluudet on tunnistettu ylempien johtajien ja poliittisten päätöksentekijöiden välisiksi. Esimerkiksi valtiovarainministeriön (2022/10) ylemmille julkishallinnon johtajille kohdistetun kyselyn mukaan poliittisten päätöksentekijöiden ja operatiivisten johtajien välinen työnjako ei ole kaikilta osin ongelmaton (Koskimies, Stenvall & Holopainen 2022). Omassa tutkimuksessani tuli esiin, että poliittisten päättäjien ja operatiivisten toimijoiden ajoittaisten rooliristiriitojen haasteet ulottuvat lähijohtamisen kaikille tasoille. Tätä ei ole aiemmissa tutkimuksissa tuotu esille.

Tutkimukseni tuo esiin, että kunnissa lähijohtajaksi siirrytään oman alan asiantuntijan tehtävästä ja että lähijohtajana toimiessa ne jatkuvat edelleen. Asiantuntijatyö saattaa korostua jopa vahvempana kuin johtamistehtävä paitsi ajankäytöllisesti myös identiteetin osalta. Tämän ovat aiemmin todenneet myös Koskiniemi ja muut (2020). Tämä saattaa vaikuttaa siihen, ettei johtaja koe itseään johtajana vaan enemmän teknisten johtamiskäytänteiden toteuttajana asiantuntijatyönsä ohessa. Asiantuntijatyö rakentuu lähijohtajien puheessa tärkeänä, eikä siitä ole halua luopua. Asiantuntijuus esiintyy vahvana motivaatiotekijänä. Asiantuntijatyön määrä voi olla organisaatiolle riski, jos se aiheuttaa johtamisvajausta, kun varsinainen johtamistehtävä jää toissijaiseksi.

Vahva asiantuntijaidentiteetti saattaa näkyä myös siten, että lähijohtajat ovat tekemisissä enemmän oman alan edustajien kanssa kuin oman organisaation muiden alojen lähijohtajien kanssa, kuten he tässä tutkimuksessa ilmaisivat. Tämä näkyy siiloutumisena ja muiden toimialojen heikkona tuntemuksena. Siiloutumisen on todettu olevan tyypillistä funktionaaliselle hallintomallille (Burrell & Morgan 2019), jota kunnatkin edustavat. Riskinä tässä ovat oman alan osaoptimointi, mikä ei edistä kunnan kokonaistuloksellisuutta.

Työn moninaisuus vaikutti herättävän haastattelemissani lähijohtajissa ristiriitaisia tunteita. Vaikka se kuvailtiin jopa repivältä, sitä samaan aikaan kiiteltiin. Työ

on varsin monipuolista ja siihen liittyy äkillisiä muutoksia ja sopeutumistarpeita. Lähijohtajat vaikuttavat varsin sopeutuvaisilta ja kykeneviltä hallitsemaan yllättäviäkin tilanteita. He tuntuvat pitävän vaihtelevaa toimintaympäristöä itselleen mielekkäänä, joskin he haluaisivat olla vahvemmin askelen edellä kuin perässä muuttuvissa tilanteissa. Suurimpana työn runsauden haittapuolena he kuitenkin pitävät ajan riittämättömyyttä henkilöstölle.

Työn autonomisuus näyttäytyi ylpeyden aiheena ja lähijohtajista huokui vahva minäpystyvyys. Tämän käänköpuolena kuului puheessa nykyistä vahvemman tuen tarve, ajoittainen yksinäisyys ja yksin pärjäämisen vaade. Koska myös tehtävässä kehittyminen näytti jäävän oman aktiivisuuden varaan, riski tiedostamattomalle osaamisen puutteelle oli suuri. Etenkin kun lähijohtajan asiantuntijuus on vahva, hän ei välttämättä tiedosta puutteitaan lähijohtajuuden osaamisessaan.

Viides diskurssi liittyi myös ajankäyttöön. Erilaiset paperityöt ja raportointi vievät aikaa ihmisten kohtaamiselta ja lähijohtajien ”oikeaksi” nimeämältä johtamiselta ja siksi ne haittaavat lähijohtamista. Tämä diskurssi poikkesi muista diskursseista siten, että tässä ei noussut esille lähijohtamista tukevia ulottuvuuksia, vaan tämä oli kritiikkipuhetta toisarvoiseksi koetuista tehtävistä.

Johtamisen jännitteisyys on tullut esille aiemmissakin tutkimuksissa. Suomessa lähijohtajien työhön liittyvää jännitteisyyttä ovat raportoineet aiemmin mm. Viitala ja Koivunen (2014) henkilöstöbarometrin tulosten pohjalta. (Viitala & Koivunen 2014). Onkin ehdotettu, ettei johtamista ja sen tutkimista pitäisi koettaa liikaa yksinkertaistaa tai keskittyä siihen kapea-alaisesti, vaan sen monimutkaisuus, dynaamisuus ja paradoksaalisuus tulisi huomioida (Cunha ja muut 2019)

5.2 Sanoittamisen vaikeuden pohdintaa

Oheistuloksena tutkimuksessani paljastui johtamispuheen vähäisyys ja johtamisen nykyistä paremman sanoittamisen tarve. Osoittautui, että johtamisesta ei käydä organisaatiossa yhteistä keskustelua. Näin ollen ei voi muodostua yhteistä jaettua johtajuuden käsitystä tai johtamistapaa, vaan samassa organisaatiossa voi olla monenlaista johtamiskulttuuria. Tämän tutkimuksen valossa vaikuttaa siltä, että oman toimialan tai pienemmän tulosalueen tai -yksikön sisällä keskustelua käydään kuitenkin jonkin verran. Lähijohtamiselle saadaan malli ja tuki lähimpien vertaisten taholta. Seurauksena tästä on helposti se, että johtamisen tavat voivat poiketa paljon toisistaan eri toimialoilla tai jopa saman toimialan eri yksiköissä. Tämä näyttää osittain johtuvan kuntien siiloutumisesta ja toisaalta vahvistavan siiloutumista, Tämäntapainen johtajuuden rakenteellinen lohkoutuminen ei tue

tehokasta toisilta oppimista tai kollektiivista tukea, eikä mahdollista johtajuuden yhteistä kehittymistä.

Lähijohtajien johtamispuhetta hankaloitti sanoittamisen vaikeus ja sopivien käsitteiden puute. Puhe oli usein haparoivaa ja varovaista. Tämä herättää kysymyksen, missä määrin vähäinen johtamisesta puhuminen johtuu puutteellisista käsitteistä ja niiden merkitysten epäselvyyksistä. Kanter otti jo 1983 myös esiin johtamispuheen muutoksen ja vaikeuden kuvailla henkilöstön välisiä suhteita. Aiemmin käytetyt ”*alaiset*”, ”*ylemmät*”, ”*potot*” ja ”*heidän ihmisensä*”, eivät kuvanneet nykyistä järjestelmää ja tasapuolisuutta, vaan kuvasivat enemmän valvontaa ja hierarkiaa. (Kanter 1989). Sosiokonstruktivisesta näkökulmasta nousee myös päinvastainen ajatus, eli käsitteitä ei ole voinut muodostua ilman niistä puhumista, jolloin ne olisivat saaneet vuorovaikutuksessa yhteisen merkityksen (Jokinen 2016: 251–253; Jokinen, Juhila & Suoninen 2016; Gee 2011b; Johnstone 2008).

Johtamiseen liittyvän puheen epävarmuuteen huomio saa pohtimaan, onko kyse johtajien identiteetin epävarmuudesta ja vaikeudesta nähdä itsensä johtajana (Epitropaki ja muut 2017). Entä estääkö vähäinen johtajuudesta puhuminen identiteetin kehittymistä? Näin olisi tulkittavissa niihin aiempiin tutkimustuloksiin viitaten, joiden mukaan johtajuusidentiteetti ei kehity ainakaan korkeimmalle kollektiiviselle tasolle ilman sosiaalista vuorovaikutusta (DeRue & Ashford 2010; Day & Harrison 2007; Lord & Hall 2005).

5.3 Käytännöllinen kontribuutio

Seuraavaksi arvioin, mitä merkitystä tämän tutkimuksen tuloksilla on kuntien lähijohtamisen käytännön kannalta, ja miten tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää lähijohtamisen kehittämisessä.

Tämä tutkimus ei totea kuntien lähijohtamista hyväksi tai huonoksi. Tutkimukseni ei myöskään anna yksiselitteisiä vastauksia siihen, kuinka kehittää kuntien lähijohtamista. Sen sijaan se lisää ymmärrystä kuntien lähijohtajien työstä ja tarjoaa kiintopisteitä sitä koskevien keskustelujen käymiseen. Tutkimus valottaa mahdollisuuksia kehittää lähijohtamista kiinnittämällä huomioita niihin asioihin, jotka haittaavat lähijohtamista ja jotka tunnistetaan sen puutteiksi. Tutkimukseni osoittaa, ettei tulisi keskittyä ainoastaan johtajiin henkilöinä (johtajien käyttäytymiseen tai johtajien kehittämiseen), vaan huomiota olisi kiinnitettävä myös johtamisen edellytyksiin ja organisaatiossa lähijohtamista tekevien työhön kokonaisuutena. Johtamisen rakenteita, lähijohtajien tehtäväkokonaisuuksia, kompetensseja, työn- ja vastuujakoa ja johdettavien määrää tulisi systemaattisesti tarkastella ja huolehtia, että ne ovat organisaatioissa kunnossa. Lähijohtamisen kehittämisessä

on paljon käyttämätöntä potentiaalia parempaan toiminnan tuloksellisuuteen ja koko henkilöstön tehokkaaseen toimintaan ja jaksamiseen. Lähijohtamisen merkitys työn tuloksellisuudelle ja työhyvinvoinnille on osoitettu (Broussine & Callahan 2016; Aura ja muut 2016), ja näin ollen on perusteltua olettaa, että kokonaisuutena riittävän resurssoinnin nettovaikutukset talouteen ovat positiivisia.

5.3.1 Suositukset kuntien ylimmälle johdolle

Tutkimukseni paljasti lähijohtajien monet roolit ja sen, että lähijohtajien työssä on hyvin paljon sellaista, mikä ei liity johtamistehtävään. Lähijohtajilla on erilaisia heidän ajastaan kilpailevia tehtäviä ja rooleja. Mikäli halutaan hyvää johtamista, siihen tulee olla käytettävissä aikaa. Käytännössä onkin ratkaistava, kuinka varmistetaan riittävä resurssi sekä asiantuntijatyöhön, jota lähijohtajat osaltaan merkittävässä määrin tekevät, että hyvään johtamiseen.

Erityisesti lähijohtajien ”muu tekeminen” vie aikaa erityisesti ihmisten kohtaamiselta. Ihmislähtöinen johtaminen edellyttää vuorovaikutusta, ja vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii aikaa. Se tulisi huomioida ja varmistaa lähijohtajien riittävä resurssi suhteessa johdettaviin ja tehtäväkokonaisuuteen. Ihmiskeskeisyys on todettu muissakin tutkimuksissa tekijäksi, jota julkisjohtamisessa tulisi yleisesti vahvistaa (esim. Koskimies, Stenvall & Holopainen 2022). Kultalahti (2015) osoitti nuorten työn mielekkyyden kokemuksia käsittelevässä tutkimuksessaan, että työntekijät tarvitsevat lähijohtajiensa aikaa. Lähijohtajien aikaresurssin puute voi merkittävästi haitata etenkin nuorten työntekijöiden saamista ja pysymistä kuntaorganisaatioissa. Lähijohtaminen on merkityksellistä työntekijöiden sitoutumiselle (Saks 2006).

Tutkimukseni taustatiedoista selviävä johdettavien lukumäärä vaihtelee suuresti (3–140 johdettavaa). Onkin tarkasteltava huolellisesti työn kokonaismäärän ja vaatimusten kannalta sopivaa johdettavien määrää. Palveluiden keskittyminen kunnissa yhä isommiksi kokonaisuuksiksi (esim. koulut ja päiväkodit) on tämän hetken ja tulevaisuuden trendi. Johtamisresurssin riittävyttä suhteessa yksikköjen kasvamiseen ja suhteessa tehtäväkokonaisuuteen tulee tarkastella kriittisesti. Suuri johdettavien määrä aiheuttaa sen, että lähijohtajan aika ei välttämättä riitä työntekijöiden kohtaamiseen.

Huomion kiinnittäminen pelkästään määrälliseen johtamisresurssiin ei riitä. Lisäksi on huomioitava lähijohtamisen laatu. Lähijohtajien kompetenssien tulee olla kunnossa. Kompetenssilla tarkoitan tässä sen laajaa merkitystä (ks. kohta 2.6.1). Lähijohtajien toimintamandaattien tulee vastata sitä, mieltä heiltä toiminnallisesi odotetaan. On konkreettisesti huolehdittava lähijohtajien riittävästä

kyvykkyydestä, osaamisesta ja sen kehittämisestä sekä ajan tasalla pitämisestä lähijohtajaksi ryhtymisestä alkaen koko palvelusuhteen ajan. Koska johtamiskompetenssin ylläpitäminen vaatii osaltaan myös aikaresurssi aja taloudellistakin panostusta, tulee myös tarkastella johdettavien määrää yhtä lailla siitä näkökulmasta, kuinka pienet johdettavien määrät ovat tarkoituksenmukaisia.

Tutkimuksessa nousi esille raportointien suuri määrä ja tarve, joka vie paljon lähijohtajien aikaresurssia. Tämän huomion pohjalta kunnissa on tarkasteltava kriittisesti erilaisten raportointi- ja dokumentointikäytäntöjä, niiden merkitystä sekä haitta- ja hyötysuhteita. Johtamista ei tulisi korostetusti mitata tai arvioida suoritteiden määrien tai tuotettujen dokumenttien pohjalta. Lähijohtajat kuvailevat niiden olevan lähinnä hallintoa, eikä sen toteuttaminen yksistään riitä varsinaiseksi johtamiseksi. Suoritekeskeisyys ruokkii symbolista johtamista. Tulisi myös tarkastella, ovatko kaikki lähijohtajille osoitetut tehtävät kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia. Lähijohtajat kertoivat tukihenkilöstön määrän merkittävästi vähentyneen, mikä on lisännyt etenkin lähijohtajien erilaisia toimistotehtäviä. Lähijohtaja ei kaikilta osin ole nopein, osaavin tai tarkoituksenmukaisin tekijä kaikkiin hänelle valuneisiin / siirtyneisiin tehtäviin. Voisi olettaa, että monet tehtävät olisivat hoidettavissa resurssiviisaammalla tavalla.

Lukuisat tehtävät ja roolit voivat aiheuttaa rooliristiriitoja, jotka kuormittavat lähijohtajia ja saattavat vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Lähijohtajilla voi olla työssään myös eettistä kuormitusta, kun tahto toimia omien arvojen mukaisesti on ristiriidassa arjen mahdollisuuksien kanssa. Eettinen kuormitus on osatekijänä lähijohtajien työhyvinvoinnin muodostumisessa. Eettiseen kuormitukseen tulee kiinnittää huomiota. Organisaatiossa tulee huolehtia, että lähijohtajilla on sen lisäksi, että heillä on tieto oikeista toimintatavoista, myös realistinen mahdollisuus toimia niiden mukaisesti. Johtajien hyvinvoinnin ja johtamiskäyttämisen on osoitettu vaikuttavan kaksisuuntaisesti: johtajan nimenomaan työhön liittyvä hyvinvointi korreloi ihmiskeskeisen johtamisen kanssa ja ihmiskeskeinen johtaminen tukee johtajan hyvinvointia. Johtajan matala hyvinvoinnin taso saattaa siis ilmetä huonona johtamisena (Kaluza ja muut 2020).

Tutkimus nosti esiin ajoittaisen poliittisen päätöksenteon ja operatiivisen johtamisen työnjaon epäselvyyksien haitat lähijohtajien työhön. Tässä kohtaa ilmeni poikkeus muuten selkeiksi koetuissa tehtävänkuvuissa, vastuissa ja velvollisuuksissa. Ongelma tulisi ratkaista kirkastamalla poliittisten päättäjien ja operatiivisten johtajien tehtävänjakoa. Haastatteluissa tuli esille lähijohtajien ylpeys ja tyytyväisyys tilanteista, joissa heidän asiantuntijuuttaan on kuultu ja kunnioitettu. On tärkeää huolehtia, että myös suhteessa poliittisiin päätöksentekijöihin lähi-

johtajat tulevat työtään koskevissa asioissa kuulluiksi ja osallistetuiksi sekä asiantuntijoina että omien alojensa edustajina ja linkeinä muuhun henkilöstöön.

Lähijohtajat sanoittavat kokemuksiaan siitä, että kuntaorganisaatioiden moniporaisuudesta ja tiukoista toimialarajoista johtuen johtamisketjut välillä katkeavat. Tällä he tarkoittavat sitä, että heille eivät aina välity heidän työnsä tavoitteet ja työnsä kannalta olennaiset tiedot. Lähijohtajat ovat ylpeitä omasta kyvystään saada oma yksikkönsä toimimaan, mutta ovat osittain epävarmoja siitä, miten oman yksikön toiminta liittyy koko organisaation toimintaan ja sen tavoitteisiin. Tavoitteita ei aina tunnusteta tai tiedetä olevan. Tiedonkulun ja johtamisen kokonaisjärjestelmää tulisi kehittää siten, että jokainen lähijohtaja tietää työnsä ja yksikkönsä tavoitteet ja saa oman työnsä kannalta ajantasaista tietoa riittävästi sekä tunnistaa oman tehtävänsä merkityksen kokonaisuuden kannalta.

5.3.2 Suositukset HR:lle

HR- (*human resources*)- toiminnot on kunnissa sijoitettu tyypillisesti konsernihallintoon. Pienissä kunnissa nämä saattavat olla osa muun hallinnon tehtäviä ja suuremmissa on tyypillisesti oma yksikkönsä tai tulosalueensa, jota kutsutaan henkilöstöyksiköksi, -hallinnoksi tai -palveluiksi. Tässä alaluvussa avaan niitä asioita, joihin on erityisesti mahdollisuus vaikuttaa hr-ammattilaisten taholta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajaksi ryhdytään tyypillisesti vailla johtamiskoulutusta. Lähijohtajuus on kuitenkin taito, joka on opittavissa ja lähijohtajien kouluttamiseen ja taitojen harjoittamiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta he voivat selvitä tehtävistään menestyksellisesti.

Kun vuoteen 2026 mennessä lähes viidesosa kunta-alan henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle (Kuntatyönantajat 2023) ja vuoteen 2030 mennessä jo noin kolmannes (Keva 2023 b), voidaan päätellä, että myös lähijohtajia eläköityy lähitulevaisuudessa. Tuleekin varmistaa, että myös jatkossa riittää lähijohtajia, etenkin kun on todettu, että kiinnostus johtamista kohtaan työtehtävänä on vähentynyt (Kilponen ja muut 2020). Johtajuudesta tulisi tehdä halutumpaa ja siihen liittyviä kehityskohteita olisi syytä miettiä.

Tutkimuksen osoittama lähijohtajien autonomia vaatii myös kriittistä tarkastelua. Tulisi löytää tarkoituksenmukainen tasapaino lähijohtajien itsenäisyyden ja organisaatiotasolla määriteltyjen, kaikkia lähijohtajia koskevien yhdenmukaisten johtamiskäytäntöjen välille. Tämä tarkoittaisi riittävä ja syvällistä ymmärrystä johtamiskäytänteiden perusteista, jonka muodostuminen puolestaan vaatii yhteistä keskustelua yhteisen tiedon muodostumiseksi. Lisäksi itsenäisyys käytännön

tilanteissa vaatii psykologisen turvallisuuden tehdä ratkaisuja oman tilannekohtaisen tiedon perusteella suhteessa organisaatiotason linjauksiin.

Tutkimus antoi viitteitä siitä, että johtamisen sosiaalista oppimista tapahtuu omilla toimialoilla vuorovaikutuksessa vertaisten lähijohtajien kanssa, mutta ei juurikaan muiden kanssa, eikä oman kuntaorganisaation potentiaalia hyödynnetä laajemmin. Lisäksi tämä johtajuuden siiloutuminen mahdollistaa samassa organisaatiossa lähijohtajien erilaisia toimintatapoja ja käyttäytymismalleja eri toimialoilla. Johtaminen opitaan pitkälti kokemusten kautta tietyistä konteksteista. Sosiaalinen oppiminen on johtajuuden oppimiselle ja siinä kehittymiselle merkityksellistä, mutta se ei kuitenkaan saisi olla sattumanvaraista, vaan vertaisoppimista ja -tukea tulisi järjestää organisoidusti ja tarkoituksenmukaisesti joko ryhmä- tai yksilömuotoisesti (Zaleznik 2004; Morley & Hosking 2003; Day 2000).

Koskiniemi ja kumppanit (2020) esittivät, että kuntien asiantuntija-johtaja-roolituksen takia johtamiskoulutus olisi hyödyllisintä kohdennettuna toimialakohtaisesti, vaikka johtamisessa onkin yleisiä periaatteita ja piirteitä. Tämä tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, että kunnissa ollaan liikaakin siiloutuneena omille toimialoille ja samaan aikaan esiintyy hyvin monenlaista johtamista, eikä yhteistä johtamispuhetta tai määriteltyä johtamisen tapaa ole. Saman aikaisesti lähijohtajat ilmaisevat voimakasta halua kohdella henkilöstöä tasapuolisesti. Tällä perusteella johtamisen ja johtajuuden kehittämisessä olisi huolehdittava siitä, ettei tarpeetonta vastuualueiden siiloutumista kunnissa vahvisteta vaan että johtajuuden ja johtajaidentiteetin kehittymistä tuettaisiin yhteisellä, koko organisaation tasoisella keskustelulla. Yhteisillä kehittämistoimenpiteillä vahvistetaan kollektiivista johtajuuden identiteettiä (Day & Harrison 2007). Yhteisen keskustelun voi olettaa myös avaavan eri toimialojen eroja ja perusteita mahdollisille poikkeaville toimintatavoille johtamisen suhteen.

Tutkimukseni osoittama lähijohtajien työn moninaisuus paljastaa laajan osaamistarpeen. Lähijohtajien kouluttamisessa ja muussa kompetenssien kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota sellaiseenkin osaamiseen, joka ei liity suoraan johtamiseen vaan esimerkiksi talouteen ja järjestelmiin.

Lähijohtajien moninaisen tehtävän hallitsemiseen liittyy osaamisen lisäksi kyky hallita tätä kokonaisuutta. Näin ollen tarvitaan keinoja, jolla lähijohtajat pystyvät rakentamaan toimivan kokonaisuuden. Tässä hyödyllisiä elementtejä olisivat esimerkiksi mentorointi ja työhohjaus. Yleinen vertaistuki toisilta lähijohtajilta toisi myös mahdollisuuksia hyödyntää muiden rakentamia tapoja arjessa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa on huolehdittava, että hr-ammattilaisten osaaminen, neuvonta ja tuki ovat helposti hyödynnettävissä.

Tässä tutkimuksessa haastatelluissa on tunnistettavissa vahvaa vastuun ottoa ja minäpystyvyyttä (*self-efficacy*). Niiden oppiminen vaatii hyvää itsetuntemusta. Kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa ja toteutettaessa on tärkeää huomioida, että osa lähijohtajista on jo hyvin vahvasti suuntautunut oman johtajuutensa kehittämiseen. Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että organisaation tuki saattaa jopa heikentää itsensä kehittämistä, mikäli se lähtökohtaisesti on jo korkealla tasolla (Boyce, Zaccaro & Wisecarver 2010). Näin ollen lähijohtamista kehitettäessä tulee huolehtia, että lähijohtajat pääsevät itse osallistumaan ja vaikuttamaan kehittämistoimenpiteisiin siten, ettei työn motivoivia elementtejä kutisteta tai poisteta.

Tutkimus osoitti hyvin lähijohtajien oman alan asiantuntijuuden ja lähijohtajuuden välisen jännitteisyyden. Koska lähijohtajilla on vahva alakohtainen ammattidentiteetti, johtajuuden kehittämisessä tulisi huomioida erityisesti johtajuuteen liittyviä arvoja, johtamidentiteetin kehittymistä, sekä ihmisten johtamiseen liittyviä haasteita ja tavoitteita kontekstiin peilaten. Johtajuuden tukemisessa tulisi huomioida sekä geneeriset johtamisen ulottuvuudet että oman alan merkitys ja sen johtamisen erityispiirteet. Johtajuuden kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota johtajaidentiteetin kehittämiseen asiantuntijuuden rinnalla tai jopa sen ohi, tehtäväkokonaisuus huomioiden.

Johtajuuden kehittyminen ei tapahdu rutiininomaisissa koulutuksissa, vaan tarvitaan yhteistä ja reflektovaa keskustelua ihmisten johtamisessa tarvitaan sitoutumista ja tietoista kokemusten reflektointia. Tässä hyödyllistä olisi kokemuksista ja virheistään puhuminen. Kukaan ei ole valmis johtaja, eikä lähtökohtaisesti tulisi sortua ajatukseen synnynnäisestä johtajuudesta, vaan ratkaisevaa on, kuinka johtajuudessaan pystyy kehittymään ja kuinka näitä prosesseja johdetaan ja mahdollistetaan organisaatiossa. Kunnissa sosiaalisen oppimisen keinoja tulisi hyödyntää paljon nykyistä tietoisemmin. Tämä olisi taloudellisesti ja ajankäytöllisesti resursiivias keino lisätä kollektiivista johtamisosaamista.

5.3.3 Suositukset lähijohtajille

Tämä tutkimus avasi lähijohtajien vaativaa laajaa tehtävänkuva, sen sisältämiä useita rooleja sekä siihen kohdistuvia muiden ja lähijohtajien itsensä asettamia ristiriitaisiakin odotuksia. Tehtävän ja odotusten moninaisuudessa lähijohtajilla on erittäin suuri priorisoimisen tarve. Tehtävien moninaisuus ja ristiriitaisuus voivat olla kuormittavia. Lähijohtajien onkin tärkeää tunnistaa ristiriitainen luonne tehtävään liittyvänä, ei henkilökohtaisena asiana.

Tutkimus osoitti, että lähijohtajien työ on autonomista. Olisi kuitenkin tarpeen ymmärtää, ettei työtä tarvitse tehdä ja siitä selviytyä yksin. Lähijohtajat ovat itse parhaita oman työnsä asiantuntijoita. Onkin tärkeää, että lähijohtajat itse osallistuvat keskusteluun ja pitävät yllä puhetta johtamisesta ja tuen tarpeista siinä.

Lähijohtajan tehtävässä tarvitaan todella laaja-alaista osaamista. Lähijohtajien itsensä on tärkeää tiedostaa oma positionsa johtamistehtävässä ja huolehtia riittävästä osaamisesta ja johtamiskyvyn kehittämisestä olemalla aktiivisia osallistumisessaan ja tarpeiden esille tuomisessaan.

Tutkimuksessa tuli esille, että lähijohtajan työ sisältää paljon teknisiä hallinnon käytänteitä. Lähijohtajien olisi hyvä tunnistaa, että näiden toteuttaminen erilaisine päätöksentekoprosesseineen ei ole varsinaista johtamista. Johtaminen ja hallinto eivät ole toistensa vaihtoehtoja, eivätkä ne sulje toisiaan pois. Hallinto on tärkeää ja sitä tulee toteuttaa lain ja sääntöjen mukaisesti, sillä hallinnolla toteutetaan demokratiaa, joka on kunnallisen toiminnan peruselementti. Lähijohtajan vastuualueen perustehtävän hyvä hoitaminen vaatii häneltä lisäksi laadukasta johtamista, jotta koko henkilöstö suoriutuisi tehtävistään hyvin ja kokisi työnsä mielekkääksi. Hyvä ihmisten johtaminen vaatii riittävän ajan varaamisen johdettaville, jotta tarvittava vuorovaikutus olisi mahdollinen.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tässä alaluvussa käsittelen tutkimukseni luotettavuutta ja sen eettisyyttä koko tutkimusprosessin osalta. Tutkimuksen tavoite ei koskaan voi olla täydellinen totuus, vaan on lähtökohtaisesti tyydyttävä siihen, että aihealueesta saadaan vain näytteitä ja johtolankoja. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin ja etenkin diskurssien määrittelyssä käytetään paljon tulkintaa. Tutkija on vääjäämättä aina osa tutkimusta omine käsityksineen. Raportointi ja sen avoimuus ovat ainut tapa avata tutkimus arvioinnille ja kritiikille, koska diskurssitutkimusta ei ole mahdollista arvioida tekemällä tarkistusmittauksia tai testaamalla laboratoriokokein (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 248, 257). Olenkin tutkijana pyrkinyt kuvailemaan mahdollisimman tarkasti tekemiseni, valintani ja rajaukseni, mikä antaa muulle tiedeyhteisölle mahdollisuuden arvioida koko prosessia. (Juhila 2016; Siltaoja & Vehkaperä 2011; Brod, Tesler & Christensen 2009; Heiskala 1990: 20-23.)

Gee (2011b) onkin todennut, että diskurssianalyysin validiteetti ei ole jotain tarkoin määriteltävää täydellisyyttä tai sen puutetta, vaan että validiteettia on diskurssianalyysissä vaihteleva määrä ja siten jotkin analyysit ovat pätevämpiä kuin toiset. Kaikki analyysit ovat avoimia lisäkeskustelulle ja kiistalle, ja niiden asema voi nousta tai laskea uuden tiedon myötä. Vaikka diskurssitutkimuksessa ei esiin

tulleita huomioita mitenkään kvantifioida ja pienemmilläkin havainnoilla on merkitystä, olen tässä tutkimuksessa koonnut ymmärryksen ilmiöstä haastatteluisia esiin nousevista toistuvista käsityksistä, jotka vahvistavat validiteettia.

Diskurssianalyysi muodostuu kielellisestä toiminnasta, jossa tutkimukseen osallistuvat henkilöt ottavat itselleen erilaisia positioita, niin myös tutkija. Positiot saattavat vaihdella tutkimuksen kuluessa esimerkiksi jo haastatteluiden aikana. Tutkijana minun on siis ollut huolehdittava koko tutkimuksen ajan kaikissa sen vaiheissa riittävästä itsereflektiosta (Gadamer 2004: 29-39, 74; Kuula 2006). Reflektion olen aloittanut jo metodologisista ratkaisuksista, koska myös niiden valintojen taustoista minun täytyy tutkijana olla tietoinen ja pystyä näitä perustelemaan (Raunio 1999: 13-14). Itsereflektion painoarvo on aineiston tulkintavaiheessa siitä edelleen vahvistunut.

Tieteellisen tutkimuksen tekemisessä tulee noudattaa tutkimuseettisesti hyvää tieteellistä käytäntöä, joka kattaa koko tutkimusprosessin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Eettiset kysymykset eivät useinkaan ole kovin selkeitä, eikä niihin ei ole yksiselitteisiä vastauksia eivätkä ne ole mitattavissa tai testattavissa (Mustajoki & Mustajoki 2017: 8). Suomessa Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt tutkijaa ohjaavat yleiset periaatteet, joista tätä tutkimusta koskevat tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen sekä tutkimuksen toteuttamisen siten, ettei siitä aiheudu haittaa tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Tutkimuksessani olen pyrkinyt noudattamaan kaikilta näiltä osin eettisiä periaatteita. Esittelen tekemiäni ratkaisuja ja niiden eettisiä perusteluja seuraavissa kappaleissa.

Osallistujat

Tämän tutkimuksen empiirinen vaihe alkoi haastateltavien kokoamisella. Pyrin auttamaan haastateltavia tekemään tietoisien päätöksen osallistumisesta tutkimukseen antamalla ennakkotiedon tutkimuksen pääperiaatteista jo kysyessäni haastateltavia mukaan tutkimukseen. Kerroin myös osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Kertasin nämä asiat vielä haastatteluiden alussa, koska ryhmähaastatteluiden kaikkia osallistujia en ollut kontaktoinut itse suoraan ennen haastattelua, vaan ryhmät oli koottu kunnissa puolestani (ks. Flick 2018). Kerroin haastattelutilanteiden alussa haastateltaville heidän oikeudestaan keskeyttää osallistumisensa halutessaan milloin tahansa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019). Jokainen osallistuja sai nämä tiedot myös kirjallisesti suostumuslomakkeeseen kirjattuna. On luonnollista, että haastateltavat pohtivat haastatteluun suostumisen vaikutuksia itseensä. Pyrin varmistamaan mahdollisimman hyvin, että tutkimukseen osallistuvat tiesivät ennen siihen ryhtymistään tutkimuksen tarkoituksen ja

omat oikeutensa, kun he pohtivat, voiko haastattelusta olla hänelle hyötyä tai kenties jopa haittaa. (Pöysä 2010: 161–162.)

Esimerkkinä oman aseman tiedostamisesta tässä tutkimuksessa yhden haastattelutavan kommentti:

”No jos tämän haastattelun henkilöt tai organisaatio ei tule ilmi, niin sitten voin kertoa, että...”.

Kommentti ilmentää myös sitä, että luottamuksellinen tila oli haastattelussa saavutettu, mutta tietoisuus omasta asemasta ja haastattelun mahdollisista vaikutuksista ei kadonnut tai unohtunut. Tutkimuksen alussa antamani lupaus velvoittaa minua olemaan paljastamatta haastateltavien henkilöllisyyttä tai organisaatiota. Tämän takia olen raportissani poistanut puheesta kaikki tunnisteet, henkilöiden tai kuntien nimet tai muuten tunnistamista tukevat kuvaukset sekä yleisestä kerrosta että puhelainauksista, vaikka ne olisivat alkuperäisessä puheessa tulleet esiin. Yleisesti olen korvannut nimet x:llä tai y:llä tai muuttanut jotain sanontaa yleisemmäksi (Brinkmann 2013: 125). Näillä muokkauksilla ei ole ollut mitään merkitystä tutkimuksen tiedon muodostamiseen.

Osallistuneiden lähijohtajien henkilöllisyyttä ei tutkimuksessa käytetä, joten henkilörekisteriä ei säilytetä kuin tutkimuksen tekemisen ajan, jotta asiaan palaaminen haastateltavan kanssa olisi tarvittaessa mahdollista. Osallistujien henkilöllisyys suhteessa koodattuihin haastatteluihin ovat olleet tiedossa vain itselläni tutkijana.

Haastateltavien valinnassa käytin sitä periaatetta, etten haastatellut ketään, jonka kanssa olisin ollut tekemisissä oman työni ja asemani kautta. Toisaalta en myöskään peitellyt taustaani, vaan kerroin avoimesti omasta asemastani työelämässä. Keskijohdon edustajia lähestyin suoraan ja kysytyt pääosin suostuivat haastatteluun. Ryhmähaastatteluihin tiedot haastateltavista sain henkilöstöammattilaisten kautta, eikä minulla ole tarkkaa tietoa tässä tapahtuneen valikoitumisen perusteista. Osa kontaktoiduista lähijohtajista vastasi pyyntöön ja kertoi esteestään (tyypillisimmin aikataulullinen este) ja osa pyydetyistä ei vastannut yhteydenottoon millään tapaa. Tutkimus jää vaille sitä tietoa, miksi kaikki haastatteluihin kysytyt eivät osallistuneet tutkimukseen.

Se, että haastatellut olivat hierarkkisesti eri tasoilta kuntaorganisaatioista, ei nostanut mitään merkityksellistä eroavaisuutta puheeseen lähijohtajan työstä. Päinvastoin puheen samankaltaisuus ja samanlaisia tekijöitä sisältävä kuvaus työstä yllättivät minut tutkijana. Tämä antoi mahdollisuuden yhdistää yksilöhaastattelut (jotka kohdistuivat keskijohdon henkilöihin, joilla on itsellään lähijohtamistyötä

tekeviä) ja ryhmähaastattelut (joissa oli eri johtamisen tasoilta osallistujia) yhdeksi aineistoksi.

Lähijohtaminen aiheena saattaa olla lähijohtajalle kiinnostava ja tärkeä, ja hän halua antaa aikaansa siihen ja sen tutkimukseen. Koska tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, saattaa tässä esiintyä kuitenkin vaihtelua ja valikoivuutta. Lisäksi haastattelutilanteessa haastateltavan henkilöllisyys tulee ilmi, vaikka itse tutkimuksessa ja sen raportoinnissa näin ei ole. Tämä saattaa aiheuttaa, ettei haastatteluun haluta osallistua.

Haastateltavat olivat ennakkotiedon perusteella tietoisia siitä, että tutkimus käsittelee lähijohtamista, samoin kuin siitä, että oman tutkijan positioni lisäksi toimin henkilöstöjohtajana. Tämä saattoi aiheuttaa haastateltavalle oletuksia siitä, mitä haluan kuulla eli mitä heidän pitäisi minulle kertoa. Tämä voi luoda myös tiedostamatonta tarvetta tuoda asioita esiin niin sanotun hyvän johtamisen lähtökohdista, riippuen siitä, millaiseksi kukin hyvän johtamisen käsittää ja itse arvottaa (Jokinen 2016: 337–369; van Dijk 2007).

Tähän tutkimukseen osallistuneet ja aikaansa antaneet lähijohtajat ovat todennäköisimmin niitä lähijohtajia, jotka ovat johtamistehtävään hyvin sitoutuneita, motivoituneita ja omaan organisaatioonsa perehtyneitä. Haastateltavana olleet lähijohtajat olivat kiinnostuneita keskustelemaan työstään ja muodostui kuva itse-reflektioon kykenemisestä ja sen toteuttamisesta. Haastateltavat myös ilmaisivat selkeästi arvostavansa johtamiaan yksilöitä, ja että heillä on halu ja tavoite tukea heitä onnistumaan tehtävissään. On tiedostettava, että johtaminen saattaa näytettyä hyvinkin toisenlaisena niiden lähijohtajien kohdalla, joille se ei ole kiinnostava osa omaa tehtävää. Huonosta johtamisesta puhutaan paljon, mutta tähän tutkimukseen valikoituneilta lähijohtajilta ei siihen tarjoutunut tarttumapintaa. Ylipäätään on vaikeaa saada tutkimustietoa heiltä, jotka eivät ole motivoituneita tehtäväänsä tai jotka tiedostavat, että toteuttavat johtamistaan tavalla, joka ei ole yleisesti hyväksyttyä.

Haastattelutilanteet

Pyrin saamaan jokaisesta haastattelusta mahdollisimman vapaan ja keskustelullisen, jotta se tekisi tutkittavalle mahdolliseksi kertoa aidosti ja jännitteettömästi omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Tutkimustilanteeseen liittyy valtasuhde, joka minun oli tutkijana tiedostettava (Brinkmann 2013: 22). Vältin haastattelutilanteissa tietoisesti johdattelua esimerkiksi arvottamalla asioita siten, että muodostuu käsityksiä ”oikeista” ja ”vääristä” vastauksista. Pyrin olemaan mahdollisimman neutraali (Eriksson & Kovalainen 2016: 91–103). On kuitenkin tunnistettava tosiasiana, että haastattelutilanteissa tutkija on myös osa vuorovaikutusta ja

diskurssin muodostumista (Juhila 2016: 411–443), eikä haastattelijan vaikutus ole eliminoitavissa kokonaan pois.

Haastattelut perustuivat teemahaastatteluun, joka antoi väljyyttä ilmaista myös asioita, joita ei kysytty. Tilanteen keskustelullisuudella ja kiireettömyydellä pyrin antamaan haastateltaville tilaa nostaa esiin etukäteen asettamieni teemojen ulkopuolisia ilmiöitä. Haastattelutilanteet pyrin pitämään mahdollisimman vapaina ja avoimina kaikille ilmaisulle. Haastatteluiden luotettavuutta tukee osaltaan se, että suoritin kaikki haastattelut itse. Se, että ne olivat saman haastattelijan suorittamia, tukee tasalaatuisuutta. Haastattelut pohjautuivat myös haastattelurunkoon, jolla pyrin varmistamaan haastatteluiden sisällön samankaltaisuuden. Haastattelutilanteiden luotettavuutta olisi voinut varmistaa ulkopuolisen tarkkailijan avulla, mutta sitä en tässä tutkimuksessa käyttänyt. (Brod, Tesler & Christensen 2009.) Ensinnäkin arvioin useamman henkilön läsnäolon haastattelutilanteessa voivan tehdä tilanteesta jäykemmän ja jännitteisemmän ja estävän vapaata keskustelua. Muita syitä olivat aikatauluihin ja resursseihin liittyvät syyt.

Aineisto ja analysointi

Tieto aineiston riittävydestä muodostuu laadullisessa tutkimuksessa usein vasta tutkimuksen aikana, kun tapahtuu saturaatio eli kylläntyminen, mikä tarkoittaa, että uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018: 99–102; Brod, Tesler & Christensen 2009). Tästä syystä laadin aineiston keräämisestä vain alustavan suunnitelman ennen aineiston keräämiseen (haastatteluihin) ryhtymistä, ja aloitin aineistoon tutustumisen jo aineiston keräämisen ollessa vielä kesken. Laajat aineistot eivät suoraan takaa suurempaa luotettavuutta, vaan voivat pahimmillaan jopa johtaa vaikeaan hallittavuuteen ja pintapuoliseen analyysiin huolellisen paneutumisen sijaan. (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 232–239; Mäkelä 1990: 52–53). Näin ollen tein päätöksen aineiston riittävydestä vasta aineiston keräämisen eli haastatteluiden toteutumisen aikana. Yhteensä toteutui 9 yksilöhaastattelua ja 11 ryhmähaastattelua. Riittävälle haastattelujen määrälle ei ole tarkkaa lukua, mutta esimerkiksi Brod ja muut (2009) ehdottavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvässä artikkelissaan, että 4–6 yksilöhaastattelua yhdessä 3–4 kohderyhmähaastattelun kanssa saavuttavat yleensä riittävän saturaation.

Kahden erilaisen haastattelutyypin käyttäminen rikastuttaa aineistoa. Yksilöhaastattelut mahdollistavat asioiden syvällisemmän käsittelyn, mutta ryhmätilanne antaa keskustelun ja keskinäisten kysymysten ja selittämisten kautta tietoa yksimielisyydestä tai eriävistä näkökulmista. Tiedostin, että ryhmähaastatteluissa oli näkökulmien polarisoitumisen riski eli tilanne, jossa haastateltavat ottavat

vahvempia ääripään näkökulmia kuin he ottaisivat yksilöhaastattelutilanteessa. (Morgan 1996.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien suorilla sitaateilla on tärkeä merkitys, koska ne kuvaavat aineistoa aidosti ja avoimesti (Törrönen 2002). Olen pyrkinyt käyttämään suoria lainauksia haastateltavien puheesta riittävän runsaasti esitellessäni tärkeimpiä havaintojani. Näin pyrin tarjoamaan mahdollisuuden arvioida tekemiäni tulkintoja ja niiden oikeellisuutta.

Analysoidessani aineistoa minun oli kuitenkin tunnistettava, millaisten näytteiden varassa tein päätelmiä. Diskurssitutkimuksessa aineisto ja suorat lainaukset eivät kerro kokonaisuutta eivätkä anna suoria vastauksia, vaan analyysi on muodostettava aineistosta kokonaisuudessaan (Siltaoja & Vehkaperä 2011). Minun oli huomioitava myös se, mistä ei puhuttu tai mistä ehkä haluttiin jopa aktiivisesti vaieta (Pietilä 2010). Haastateltavien puhetta on täytynyt suhteuttaa laajempaan kontekstiin, kuten ympäröivään organisaatioon, aikaan ja yhteiskunnalliseen keskusteluun (ks. Alvesson & Karreman 2011).

Tutkijan positio

Käsitykseni kuntatoimintaympäristöstä on muodostunut osaltaan jo ennen tutkimusta oman kokemukseni kautta. Toimintaympäristön tuntemus on auttanut pääsemään nopeasti kiinni haastateltujen lähijohtajien puheeseen, mutta toisaalta se on vaatinut tietoista irrottautumista omista käsityksistäni ja keskittymistä haastateltavien puheeseen. Tämän tunnistaminen ei ole kaikilta osin helppoa ja on vaatinut rehellisyyttä omille ajatuksille ja reflektiota niiden kautta. Koen tärkeäksi, että tutkimus on kohdistunut useampaan kuntaan, mikä on auttanut herkistämään huomioita eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista.

Minun on täytynyt huolehtia koko tutkimukseni ajan siitä, että teen todella aineistolähtöistä tutkimusta eli keskityn siihen mitä aineisto aidosti tuottaa ja kertoo, enkä hae vahvistusta omille käsityksilleni. Diskurssianalyysin luonteeseen kuuluu kuitenkin myös sen hyväksyminen, että tutkija on osa tutkimusta. Ei ole mahdollista toimia täysin ilman omaa vaikutusta tutkimukseen, vaan on oltava rehellinen ja avoin sille, että omat näkemykset leimaavat tutkimusta. (Juhila 2016.)

Tutkijana minun on kuitenkin tunnistettava myös inhimillisyys ja oma rajallisuuteni sen suhteen, että missä määrin voin täysin eliminoida omia intressejäni ja odotuksiani (ks. Brinkmann 2013: 115–116). Olin iloinen löytäessäni muistiinpanoistani merkinnän, jonka olin kirjoittanut kuunnellessani haastatteluiden tallenteita. Merkintä kertoi havahtumisesta siihen, että minulla tutkijana on ollut omia intressejä, joihin haastateltavat eivät (onneksi) ole suoraan tai odotusteni mukaan

vastanneet. Olin kiitollinen aineiston tuottamasta ristiriidasta suhteessa omiin odotuksiini. Se havahdutti ja vapautti minut vahvemmin kuulijan, analysoijan ja tutkijan rooliin.

Tutkimuksen tuottaman tiedon käytettävyys

Eettisyys liitetään usein aineiston keräämiseen, tutkimusaiheeseen ja tutkittavien yksityisyyden suojaan, mutta on tärkeää huomioida myös tutkimuksessa saavutetun uuden tiedon käytettävyys. Tiedolla tulee olla luotettava käytettävyysarvo, jotta tutkimuksen tuloksia ja sen antamia näkökulmia voidaan käyttää turvallisesti uuden kehittämiseen. (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 311.) Oman tutkimukseni tuottamaa tietoa ja sen käytettävyyttä olen varmistanut vertaamalla sitä muiden tuottamiin tutkimustuloksiin ja raporttoimalla avoimesti eroavaisuuksista ja yhteneväisyyksistä. Tutkimuksen aikana olen kirjannut ja kuvaillut kaikki tutkimuksen vaiheet ja tuonut ne mahdollisimman seikkaperäisesti esille. Diskurssitutkimuksessa analyysin läpinäkyvyys on tärkeä ja siksi avoimen raportoinnin merkitys korostuu.

Diskurssianalyysi mahdollistaa avoimuuden asioiden esiin tuomiseen. Kun lähijohtamisen ilmiötä ei ole lähestytty valmiista rajatuista hypoteettisista näkökulmista, tutkimus on antanut mahdollisuuden tuoda esiin ennalta-arvaamattomia ja keskenään ristiriitaisiakin merkityksiä ja ääniä. Tämä tutkimus osoittaa aiemmissä tutkimuksissa todetun laadullisen tutkimuksen ja etenkin diskurssianalyysin hyödyllisyyden johtamistutkimuksessa (Blom 2016; Siltaoja & Vehkaperä 2011). Tutkimuksen rajauksen mukaisesti tulokset eivät sellaisinaan kuvasta esimerkiksi yritysmaailman lähijohtajuuden ilmiötä, vaikka todennäköisesti yhtymäkohtiakin on löydettävissä. Diskurssit ovat kontekstisidonnaisia eikä niitä voida erottaa tai tulkita siitä irrallisina (Pietikäinen & Mäntynen 2019: 37–52; Siltaoja & Vehkaperä 2011). Myös tutkittavan ilmiön, johtamisen, kontekstisidonnaisuus (Uhl-Bien 2006) rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Valitsemalla aineistolähtöisen laadullisen tutkimuksen olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa antamaan avoimen mahdollisuuden uuden tiedon ja näkökulmien esiin nousemiselle lähijohtajien työstä kunnissa. Jatkotutkimuksena olisi arvokasta nyt esiin tulleiden tulosten esiintyvyyden tutkiminen esimerkiksi kyselytutkimuksella, mikä mahdollistaisi suuremman aineiston tarkastelun. Tämän kaltainen monimetelmäisyys vahvistaisi tutkimuksen validiteettia. (Creswell & Plano Clark 2018: 9–10.) Olisi myös mielenkiintoista palata Mintzbergin johdon työn tutkimuksen juurille kuntien lähijohtajien työn tutkimiseen havainnoinnin keinoin ja

tarkastella eri menetelmin toteutettujen tutkimusten tulosten yhteneväisyyttä. Käsillä olevan tutkimuksen tulosten perusteella olisi mahdollista rakentaa Mintzbergin tutkimuksen tapaan strukturoitu havainnointimetodi (Mintzberg 1980: 28–53), jonka avulla lähijohtajien työtä olisi mahdollista tarkkailla ja edelleen samaan tapaan muodostaa kategorioita lähijohtajien työstä ja tunnistaa lähijohtajan rooleja sekä näiden esiintyvyyttä.

Tutkimuksen esiin nostamien lähijohtajien työn jännitteiden osalta näiden edelleen teoretisointi selkeässä diskurssianalyttisessä viitekehyksessä olisi otollinen jatkotutkimuksen aihe.

Tutkimukseni on nostanut esiin lähijohtajien puheessaan rakentamia hyvää ja tehokasta lähijohtamista tukevia ja haittaavia tekijöitä. En kuitenkaan suoraan tutkinut niiden vaikutuksia työn tuloksellisuuteen tai työhyvinvointiin. Jatkotutkimusaiheena olisikin tarpeen tutkia näiden esiin nousseiden ilmiöiden syy-seuraus-vaikutuksia työyksiköissä ja organisaatioissa. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten se, ettei lähijohtajalla ole riittävästi aikaa lähijohtamistehtävälleen ja johdettavilleen, näyttäytyy johdettaville. Ilmeneekö ajan puute esimerkiksi *laissez faire* -tyyppisenä ”hällä väliä”-johtamisena? Kuntien lähijohtamisen kehittämistä tarvitaan nykyistä enemmän vaikuttavuustutkimusta, jotta kehittämistyötä ja lähijohtamisen resurssointia voidaan toteuttaa resurssiviisaasti.

Jäin kaipaamaan työkykyjohtamisen elementtejä lähijohtajien puheessa heidän työnsä osana. Koska näillä on iso taloudellinen ja inhimillinen merkitys sekä työnantajan että työntekijöiden kannalta, olisi perusteltua tarkastella näiden asemaa lähijohtajien tehtäväkentässä. Lähijohtajat toivat esiin henkilöstön saatavuuden haasteet ja etenkin sijaisten saamisen hankaluuden ja sen, paljonko työaikaa tämä vie. Sijaistarpeiden taustalla olevat työntekijöiden poissaolojen syyt vaikuttivat niiden kuvaillusta äkillisyydestä päätellen sairauspoissaoloilta. Sairauspoissaoloihin vaikuttaminen tai muu työkykyjohtaminen eivät kuitenkaan nousseet esiin.

Yllättävää oli myös, ettei yksikään lähijohtanut tuonut esille työssään työsuojeluvastuuseen liittyviä tekijöitä. Myöskään yhteistoiminnan toteutuminen ei noussut yhdessäkään keskustelussa esille. Molemmat edellä mainitut ovat lakeihin perustuvia velvollisuuksia. Laki ei suoraan puhu lähijohtajista, mutta käytännössä vastuut ovat linjajohdossa siten, että lähijohtaja vastaa näiden toteutumisesta. Tämä tarkka kohdentamattomuus lain ilmaisuissa edellyttääkin työnantajalta vastuiden avaamista ja lähijohtajien tehtäväkuvien selkeyttämistä sekä lähijohtajien perehdyttämistä tehtäväänsä organisaatiokohtaisesti. Lähijohtajan on oltava perillä työlaainsäädännöstä ja sopimuksista, koska hänellä on työnantajan vastuu siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja että työntekijä noudattaa velvollisuuksiaan.

Tämä tutkimus ei kuitenkaan osoita, kuinka hyvin haastatellut lähijohtajat ovat näistä velvollisuuksista tietoisia. Haastatteluissa näistä ei myöskään erityisesti kysyty, joten on täysin mahdollista, että ne jäivät nousematta keskusteluun haastattelutilanteissa muista syistä kuin tietämättömyydestä. Olisi tärkeää tunnistaa ja näin ollen tutkia, tunnistavatko lähijohtajat sen omaksi velvollisuudekseen.

Kuntien lähijohtajien työn julkisuus ja sen tuomat haasteet tulivat esille kuntien johtamisen erityispiirteenä. Olisikin selvittämisen arvoista, millä tavalla tehtävän julkisuus vaikuttaa tehtävään hakeutumiseen tai tehtävässä toimimiseen.

Hämmästykseni herättivät Työolobarometrin 2022 tiedot Suomen julkisten toimijoiden, valtion ja kuntien, useiden mittareiden / indikaattoreiden (lähijohtajantoininta, sairauspoissaolot, työtyytyväisyys) erojen kasvamisesta valtion menestyessä yhä paremmin ja kuntien tulosten laskiessa. Mitä ovat mahdolliset syyt taustalla? Vaikka kyseessä ovat erilaiset toimialat, herää tämän tutkimuksen taustoitamana mielenkiinto siihen, mikä merkitys voisi olla lähijohtajien työllä. Millaista on valtion lähijohtajien työ ja roolit siinä? Valtion henkilöstöstä johto-, esihenkilö- tai työnjohtotason tehtävissä on 1 johtamistyötä tekevä henkilö 6,1:tä asiantuntijatyötä tai toimeenpanevaa työtä tekevää kohden (Valtionkonttori 2023). Tämän tutkimuksen lähijohtajien ja johdettavien suhde osoittautui olevan 1:20,8. Ainakin näiltä osin lähijohtajien työssä vaikuttaisi todennäköisesti olevan eroa. Onko valtion lähijohtamisen malleissa ja rakenteissa jotain, josta kuntaorganisaatiot saataisivat hyötyä? Vertaileva tutkimus eri julkisjohtamisen sektoreilla toimivien lähijohtajien työstä vaikuttaisi aiheelliselta.

Lähteet

Ackah, D. (2019). Models of Leadership and Teamwork: Adairs Action-Centred Leadership Model (1973). *Worldwide Journal of Multi-disciplinary Studies, Volume 1, Issue 5*, 1-6. Dama Academic Scholarly & Scientific Research Society. <https://doi.org/10.15373/22501991>

Adair, J. (1973). *Action- Centred Leadership*. London: McGraw-Hill Company (UK) Limited.

Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. London: Kogan Page Limited.

Agnihotri, A. & Misra, R.K. (2023). Emotional & technological impact on managerial competencies: outlining the development agenda. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 37 No. 4*, 22-25.

Al Sabei, S.D., Ross, A.M. & Lee, C.S. (2018, 9 20). *Factors influencing nurses' willingness to lead*. Retrieved 12 8, 2022, from Wiley Online Library: <https://doi.org/10.1111/jonm.12698>

Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 44 No. 1*, 137-155.

Allio, R.J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision Vol.43, No.7-8*, 1071-1077.

Allison, S.T., Goethals, G.R. (2014). "Now He Belongs to the Ages": The Heroic Leadership Dynamic and Deep Narratives of Greatness. In G. Goethals, S. Allison, R. Kramer, & D. Messick (Eds.), *Conceptions of Leadership Enduring Ideas and Emerging Insights* (pp. 167-184). Palgrave MacMillan.

Alvesson, M.& Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations Vol. 53, Iss. 9*, 1125-1149.

Alvesson, M., Karreman, D. (2011). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations 64(9)*, 1121–1146.

Alvesson, M., Sandberg, J. & Einola, K. (2022). Reflexive Design in Qualitative Research. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design* (pp. s.23-40). SAGE Publications Ltd.

Anand, S., Hu, J., Liden, R., & Vidyarthi, P. (2011). Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 311-325). London: SAGE Publication Ltd.

Andersson, T., & Tengblad, S. (2016). An experience based view on leader development: leadership as an emergent and complex accomplishment. *Development and Learning in Organizations, Vol. 30, Iss. 6,* 30-32.

Ashford, S.J. & DeRue, D.S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics Volume 41, Issue 2*, 146-154.

Aura O., Ahonen G., Hussi T. & Ilmarinen J. (2016). *Strateginen hyvinvointi Tutkimusraportti*. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315-338.

Ayeleke, R., North, N. & Dunham, A. (2019). Impact of training and professional development on health management and leadership competence A mixed methods systematic review. *Journal of Health Organization and Management Vol. 33 No. 4*, 354-379.

Badawy, R. L., Gazdag, B.A., Brouer, R.L. & Treadway, D.C. (2019). The role of leader relationship quality in the development of employee fit perceptions. *Journal of Applied Social Psychology 2019, Vol. 49:86–98.*, 86-98.

Bandura, A. (1997). Sources of Self-Efficacy. In A. Bandura, *Self-Efficacy The Exercise of Control* (pp. 79-113). New York: W.H. Freeman and Company.

Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 9-44.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.

Barley, S.R. & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back In. *Organization Science Vol. 12, No 1*, 76-95.

Barling, J. & Frone, M.R. (2017). If Only my Leader Would just DoSomething! Passive Leadership Undermines Employee Well-being Through Role Stressors and Psychological Resource Depletion. *Stress and Health 33*, 211-222.

Bass, B. (1990). From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.

Berger, P. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen (alkuper. The social construction of reality: A treatise in sociology of knowledge, 1966)*. (V. Raiskila, Trans.) Helsinki: Gaudeamus 4. painos Alkuteos The Social Construction of Reality.

Blom, M. (2016). Leadership studies—A Scandinavian inspired way forward? *Scandinavian Journal of Management (32)*, 106-111.

Bolschakow, X., Rigotti, T. & Otto, K. (2023). Leaders' well-being – antecedent or consequence of authentic leadership? *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 44 No. 3*, 423-436.

- Borman, W.C. & Brush, D.H. (1993). More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements. *Human Performance*, Vol 6, No. 1, 1-21.
- Bovaird, T. & Loeffler, E. (2016). The changing context of public policy. In T. Bovaird, & E. Loeffler (Eds.), *Public management and Governance (third edition)* (pp. 52-72). London and New York: Routledge.
- Boyatzis, R. (2007). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development Volume 27, Issue 1, 4 January 2008, Pages 5-12, 5-12.*
- Boyce, L.A., Zaccaro, S.J. & Wisecarver, M.Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly* 21, 159-178.
- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of management studies* 39(1), 97-122.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*. Oxford: Oxford University.
- Brod, M., Tesler, L.E. & Christensen, T.L. (2009). Qualitative research and content validity: developing best practices based on science and experience. *Quality of Life Research* Vol. 18, No. 9, 1263-1278.
- Broussine, M. & Callahan, R. (2016). Public leadership. In T. Bovaird, & E. Loeffler (Eds.), *Public Management And Governance (third edition)* (pp. 480-504). London and New York: Routledge.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 97 No.2, 117-134.
- Burr, V. (2004). *Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Burr, V. (2005). *The person in Social Psychology*. New York: Psychology Press is part of the Taylor.
- Burrell, B. & Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis Elements of the Sociology of Corporate Life*. New York: Routledge (alkuperäinen 1979, Heinemann Educational Books).
- Chin, J.H. & Mansori, S. (2018). Social Marketing and Public Health: A Literature Review. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, Vol. 2 Issue 2, 48-66.
- Church, A.H., Guidry, B.W., Dickey, J.A. & Scrivani, J.A. (2021). Is there potential in assessing for high-potential? Evaluating the relationships between performance ratings, leadership assessment data, designated high-potential status and promotion outcomes in a global organization. *The Leadership Quarterly*, Vol. 32, Iss. 5. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101516>
- Collinson, D. (2011). Critical Leadership Studies. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 181-194). London: SAGE Publications Ltd.

- Collinson, D., & Tourish, D. (2015). Teaching Leadership Critically: New Directions for Leadership Pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 14, No. 4, 576-594.
- Collinson, D., Jones, L.U. & Grint, K. (2018). 'No More Heroes': Perspectives on Leadership Critical Romanticism. *Organization Studies* Vol. 39, No.11, 1625-1647.
- Conger, J.A. (2011). Charismatic Leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 86-102). London.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research, 3rd edition*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Cropanzano, R., Dasborough, M.T. & Weiss, H.M. (2017). Affective Events and The Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review* Vol. 42, No.2, 233-258.
- Crosby, B.C. & Bryson, J.M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly* 21, 211-230.
- Cunha, M.P.E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A. & Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.0, Iss. 4, 702-727.
- Dalton, M. (With a new introduction by David Shulman). 2013 (alkuperäinen teos 1959). *Men Who Manage Fusions of Feeling and Theory*. London & New York: Routledge.
- Davies, B. & Harré, R. (1990). Positioning: The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory Of Social Behaviour*, Vol. 20, Iss. 1, 43-63.
- Day, D.V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, 581-613.
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E. & McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly* 25, 63-82.
- Day, D.V. & Harrison, M.M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review* 17, 360-373.
- Day, D.V. & Sin, H.P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 Iss.3, 545-560.
- de Lang, A., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress* Vol. 22, No. 3, July-September, 201-223.

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry Vol.11 No.4*, 227–268.
- Denis, J.-L., Kisfalvi, V., Langley, A. & Rouleau, L. (2011). Perspectives on Strategic Leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, *the SAGE Handbook of Leadership* (pp. 71-85). London: SAGE Publications Ltd.
- DeRue, D.S. & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A Social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, Vol 35 No.4*, 627–647.
- Diaz-Sáenz, H. (2011). Transformational Leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 299-310). London: SAGE Publication Ltd.
- Dierdorff, E.C., Rubin, R.S. & Morgeson, F.P. (2009). The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements. *Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 4*, 972–988.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc.*, 611-628.
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. (2013). Leadership and Employee Wellbeing. In L. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Leadership, Change, and Organizational* (pp. 155-174). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, Vol. 18, Iss.3*, 207-216.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (1999). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *The Journal of Management Development, Vol.18, Iss. 9*, 752-771.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. & Lord, R.G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly (28)*, 104-129.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90(4)*, 659-676.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE publications Ltd.
- Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). *Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa*. Haettu 27. 2 2024 osoitteesta Akava Works: https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf

- Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review* vol. 30, Issue 5, 688-698.
- Evans, P. & Rauch, J.E. (1999). Bureaucracy and growth: A cross-national analysis of the effects of "Weberian" state structures on economic growth. *American Sociological Review*, Vol. 64. Iss. 5, 748-765.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. . Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (2005). Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies* 26(6), 915-939.
- Fairholm, M.R. (2009). Leadership and Organizational Strategy. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol.14, No. 1, 1-16.
- Flick, U. (2018). Doing Qualitative Data Collection – Charting the Routes. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 3-33). London: SAGE Publications Ltd.
- Fondas, N. & Stewart, R. (1994). Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 1, No.1, 83-103.
- Gadamer, H.G. (2004). *Hermeneutiikka Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa (alkuperäinen Gesammelte Werke, osat 2 ja 4. 1986,1987)*. (I. Nikander, Trans.) Tampere: Vastapaino.
- Gartzia, L. & Baniandrés, J. (2016). Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Surprising results from two experimental studies. *Journal of Business Research*, Vol. 69, Iss. 2, 508-516.
- Gee, J.P. (2011a). *An Introduction to Discourse Analysis Theory and Method (3rd edition)*. New York: Routledge.
- Gee, J. (2011b). *How to do Discourse Analysis A Toolkit*. New York: Routledge.
- Gentry, W.A., Harris, L.S., Baker, B.A. & Leslie, J.B. (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal* Vol 29, No 2, 167-184.
- Gerbasi, A., Inceoglu, I., Thomas, G., & Palns, D. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly* 2018 Vol 29 issue 1, 179-202.
- Gergen, K.J. & Thatchenkery, T.J. (1996). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol 32 Iss. 4, 356-377.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader. *Harvard Business Review*, 93-102.
- Gottschalk, P. (2002). The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles in Norway. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi. *Leadership Quarterly* 6:2 (1995), pp. 219-247., 219-247.

Griffith, J., Baur, J., & Buckley, M. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review Volume 29, Issue 3, September 2019, Pages 305-315*, 305-315.

Grint, K. (2011). A History of Leadership. In A. Bryman, D. Collison, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 3-14). London: SAGE Publications Ltd.

Grint, K. (2010). The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence. *Organization Studies, Vol. 31, No. 1*, 89-107.

Grover, V., Jeong, S.-R., Kettinger, W., & Lee, C. (1993). The chief information officer: A study of managerial roles: JMIS. *Journal of Management Information Systems: JMIS, Abingdon Vol. 10, Iss. 2*, 1-18.

Grøn, C., & Andersen, L. (2023). Developing Perceived and Experienced Identity: How Leadership Training Affects Leadership Identity. *Review of Public Personnel Administration*, 1-27.

Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. (2012). Yhteenveto tutkittujen ammattiryhmien eettisestä kuormittuneisuudesta ja eettisistä dilemmoista. In M. Grönroos, A. Hirvonen, & T. Feldt (Eds.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemموjen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (pp. 156-162). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2*, 159-170.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Työterveyslaitos, Vaasan Yliopisto.

Hales, C. (1986). What Do Managers Do? A Critical review of the Evidence. *Journal of Management Studies Vol 23, No. 1*, 88-115.

Hales, C. (2006). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management. *Journal of General Management Vol. 32 No. 2*, 31-55.

Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies, Vol. 42, Iss.3*, 471-506.

Hamell, G. (2011). First, Let's fire all the Managers. *Harvard Business Review, Vol 89, Iss. 12*, 48-60.

- Harisalo, R., Aarrevaara, T., Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Julkinen toiminta – julkinen politiikka*. Tampere: Tampere University Press ja tekijät.
- Hartner-Tiefenthaler, M., Goisaufer, M., Gerdenitsch, C. & Koeszegi, S.T. (2021). Remote Working in a Public Bureaucracy: Redeveloping Practices of Managerial Control When Out of Sight. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606375>
- Haveri, A. & Anttiroiko, A.-V. (2009). Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. In I. Karppi, & L.-M. Sinervo (Eds.), *Governance Uuden hallintatavan jäsentymisen* (pp. 191-2011). Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Hawkey, A., & Ussher, J. (2022). Feminist Research: Inequality, Social Change, and Intersectionality. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design* (pp. 175-193). London: SAGE Publications Ltd.
- Heikkinen, V. (2012). Diskurssi. In V. Heikkinen, E. Vuottilainen, P. Lauerma, U. Tiilikä, & M. Lounela (Eds.), *Genre-analyysi - tekstitutkimuksen käsikirja* (pp. 94-99). Gaudeamus.
- Heiskala, R. (1990). Sosiologinen kulttuuritutkimus. In K. Mäkelä, *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* (pp. 9-29). Helsinki: Gaudeamus.
- Hertzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (2017). *The Motivation to Work (new edition, originally published in 1959 by John Wiley & Sons)*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Heslin, P.A. & Keating, L.A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly Vol. 28, Issue 3*, 367-384.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, S. (2008). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoffren, M. (2019). *Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Akateeminen väitöskirja*. Kuopio: Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 192.
- Hogan, R. & Kaiser, R. (2005). What We Know About Leadership. *General Psychology, 2005, Vol. 9, No. 2, 169–180*, 169-180.
- Hogg, M.A. & Vaughan, G.M. (2018). *Social Psychology 8. edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hollenbeck, G.P., McCall Jr., M.W. & Silzer, R.F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly, Vol. 17, No.4*, 398-413.
- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol. 17, No. 3*, 313-333.

Huang, X., Chan, S.C.H., Lam, W. & Nan, X. (2010). The joint effect of leader – member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 7, 1124-1144.

Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 1/2010*, 13-25.

Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Does the Ethical Culture of Organisations Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics* 101(2), 231-247.

Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S. (2013). Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *Journal of Business Ethics* Vol. 114, 265-282.

Hunt, J., Hoskings, D.-M., Schriesheim, C. A. & Steward, R. (1984). New Perspectives on Leadership and Management Introduction. In J. Hunt, D.-M. Hoskings, C. A. Schriesheim, & R. Steward, *Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (pp. 5-9). New York: Pergamon Press.

Huotari, V. (2018). Teoria johtajuudesta: metodologinen analyysi. *Hallinnon tutkimus* 4, 230-243.

Hwang, C.Y., Kang, S.-W. & Choi, S.B. (2023, 3 28). *Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077594>

Hyvönen, K. & Feldt, T. (2017). Henkilökohtaiset työtavoitteet ja hyvinvointi (3. painos). In K. Salmela-Aro, & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivatiopsykologian perusteet* (pp. 133-148). Jyväskylä: PS-kustannus.

Hänninen, V. (2000). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos, väitöskirja*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G. & Day, D. (2014). Leadership and identity: An examination of Three Theories and New Research Directions. In D. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 285-300). New York: Oxford University Press.

Illies, J.J. & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics*, 82, 251-272.

Jakobsen, C. & Andersen, L. (2015). Is Leadership on the Eye of the Beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. , *Iss. Public Administration Review* Vol. , 829-841.

Johnstone, B. (2008). *Discourse Analysis Second Edition*. Oxford: Blackwell Publishing.

Jokinen, A. (2016). Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. In A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (pp. 249-265). Tampere: Vastapaino.

Jokinen, A. (2016). Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. In A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (pp. 337-368). Tampere: Vastapaino.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. In A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (pp. 36-42). Tampere: Vastapaino.

Jokinen, A. & Juhila, K. (2016). Valtasuhteiden analysoiminen. In A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (pp. 75-104). Tampere: Vastapaino.

Juhila, K. (2016). Tutkijan positiot. In A. Jokinen, Juhila K., & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (pp. 411-443). Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jääntti, A. (2016). Kunta, muutos ja kuntamuutos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Järnlström, M. & Vanhala, S. toim. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. In R. Viitala, & M. Järnlström, *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä Henkilöstöbarometrin nostamat Vaasan yliopiston tutkimusraportteja ja julkaisuja 302* (pp. 221-240). Vaasa: Vaasan yliopisto.

Jönsson, S. (1998). Relate management accounting research to managerial work! *Accounting, Organizations and Society, Vol. 23, No 4*, 411-434.

Kafle, N.P. (2011). Hermeneutic phenomenological research method simplified. *An Interdisciplinary Journal, Vol 5*, 181-200.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4*, 692-724.

Kaluza, A.J., Boer, D., Buengeler, C. & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress, Vol. 34, No. 1*, 34-56.

Kanter, R.M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review, Vol. 67 No. 6*, 85-92.

Karreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. *Organization Studies Volume 22, Issue 1*, 59-89.

Kellis, D.S. & Ran, B. (2013). Modern leadership principles for public administration: time to move forward. *Journal of Public Affairs*, Vol. 13, Iss. 1, 130-141.

Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, Volume 26, Issue 1, 39-55.

Kesti, M. & Pietiläinen, V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. In V. Pietiläinen, & A. Syväjärvi (Eds.), *Johtamisen psykologia* (pp. 153-199). Jyväskylä: PK-Kustannus.

Keva (2023 a). Sairauspoissaolot kunta-alalla vuosina 2019-2022. Keva. Retrieved 12 6, 2023, from https://www.keva.fi/contentassets/387295a047784732aae5e013b6e80038/sairauspoissaolot-kunta_alalla-vuonna-2022.pdf

Keva (2023 b, 3 5). *Kuntasektorin työvoima-ennuste Keva/Aula Research 2023*. Retrieved from <https://www.keva.fi/contentassets/de5752333bfb4e0a8194a8797ed24935/analyysi-kuntien-tyovoimatarpeista-2023.pdf>.

Keva (2023 c). *Hyvinvointialueet ja sote-uudistus*. Retrieved from <https://www.keva.fi/tyonantajalle/palvelurakenteen-muutokset/hyvinvointialueet/>.

Kieser, A. (1984). Chapter 3 Commentary: How Does One Become an Effective Manager? In J. Hunt, D.-M. Hoskings, C. A. Schriesheim, & R. Steward (Eds.), *Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (pp. 90-94). New York: Pergamon Press Inc.

Kilponen, K., Takkunen, A., Tsupari, H., Auvinen, E., Huhtala, M., & Feldt, T. (2020). Johtotehtäviin liittyvien huolenaiheiden yhteydet urasuunnitelmiin ja työtavoitteisiin korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla. *Hallinnon tutkimus* (39) 1, 21-35.

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* (50), 59-70.

Kirpal, S. (2004). Researching work identities in a European context. *Career Development International* Vol. 9 No. 3, 199-221.

Klagge, J. (1997). The Leadership Role of Today's Middle Manager. *The Journal of Leadership Studies* vol 3, no 3, 12-19.

Kleine, A.K., Rudolph, C.W. & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, vol.40, 973-999.

Koivunen, N. (2007). The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management* (23) , 285-305.

Koltko-Rivera, M.E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology, Vol. 10, No. 4*, 302-317.

Korica, M., Nicolini, D. & Johnson, B. (2017). In Search of 'Managerial Work', *International Journal of Management Reviews, Vol. 19*, 151-174.

Koro-Ljungberg, M. (2008). A Social Constructionist Framing of the Research Interview. In J. Holstein, & J. Gubrium (Eds.), *Handbook of constructionist research* (pp. 429-444). New York London: The Guilford Press.

Koskimies, E., Stenvall, J., & Holopainen, A. (2022). *Julkinen johtaminen Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:10*. Helsinki: Tampereen yliopisto, Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori.

Koskiniemi, A., Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2020). Johtamisen kaksoisroolin merkitys kuntaorganisaation toimialoilla. *Focus Localis*, 5-25.

Koskiniemi, A., Vakkala, H. & Pietiläinen, V. (2019). Leader identity development in healthcare: an existential-phenomenological study. *Leadership in Health Services, Vol. 32, Iss. 1*, 83-97.

Kotimaisten kielten keskus (2022, 11 10). *Kielitoimiston sanakirja*. Retrieved 1 26, 2024, from <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>.

Kraut, A.I., Pedigo, P.R., McKenna, D.D. & Dunnette, M.D. (1989). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *The Academy of Management, Vol 3, No. 4*, 286-293.

Krauter, J. (2020). Context and conditions matter: Stress and strain in the exercise of leadership power. *Leadership Vol. 16(1)* , 107-128.

KT Kuntatyönantajat (2021). Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

Kultalahti, S. (2015). ”It’s so nice to be at Work” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work . Vaasa: Wasaensia.

Kuntalaki 2015/410. (2015). *Kuntalaki 2015/410*. Finlex. Retrieved 3 01, 2023, from <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O1L1P1>

Kuntaliitto (2000, 2 25). Kuntaliiton yleiskirje 8/80/2000. *Perustuslaissa säädetyt virkojen kelpoisuusvaatimukset ja nimitysperusteet*. Retrieved 10 29, 2023, from <https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2000/perustuslaissa-saadetyt-virkojen-kelpoisuusvaatimukset-ja-nimitysperusteet>

Kuntatyönantajat. (2023). Henkilöstötilastoja. Retrieved 1 28, 2023, from <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>

Kurke, L.B. & Aldrich, H.E. (1983). Mintzberg was right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work. *Management Science Vol. 29, No. 8*, 975-984.

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M. & Siippainen, A. (2023). Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI)julkaisut 29:2023.

Kwok, N., Shen, W. & Brown, D.J. (2021). *I can, I am: Differential predictors of leader efficacy and identity trajectories in leader development*. Retrieved 10 17, 2023, from *Leadership Quarterly*, Vol. 32, Iss.5, 101422: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101422>

Laclau, E. & Mouffe, C. (2001). *Hegemony and Socialist Strategy Towards a Radical Democratic Politics* (2. edition, 1. edition 1985 ed.). London, New York: Verso.

Lahti, I., Mikkilä-Erdmann, M. & Iiskala, T. (2023). Rehtorien toimijuus johtamisen tavoitteissa ja käytännöissä. *Hallinnon tutkimus* no. 4, 440- 454.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003/304. (2003). Finlex. Retrieved 3 5, 2023, from <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304#L3P11>

Leinonen, J. (2012). ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä” *Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin*. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Lapin yliopisto, Suomen Kuntaliitto.

Leponiemi, U. (2019). Kollektiivinen kapasiteetti : Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Likert, R. (1958). Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process. *Personnel Psychology Vol.11 no 3*, 317-332.

Lips-Wiersma, M., Haar, J. & Wright, S. (2018, 7 25). The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3967-2>

Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S.E. & Riggio, R.E. (2021). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly Vol. 32, Iss. 5*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382>

Lord, R.G. & Hall, R.J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16 , 591-615.

Lumijärvi, I. (2009). *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?* Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy.

Lumijärvi, I. (1984). Johtamistyön todellinen luonne (kirja-arvio). *Hallinnon tutkimus* (2), 332-334.

Lundmark, R., Richter, A. & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management, Volume 22, Issue 1*, 40-58.

Lämsä, A-M. & Heikkinen S. (2022). Women's careers in management: confronted problems and approved practices. In Tiwari Himanshi, Lämsä Anna-Maija & Beinhauer Rupert (eds.). *Women in education and work-life*. Bloomsbury, 88-99.

Lämsä, A-M., & Keränen, A. (2020). Responsible leadership in the manager–employee relationship. *South Asian Journal of Business and Management Cases* 9(3), 422-432.

Lämsä, A-M. (2004). *Diskurssianalyysi empiirisen tutkimuksen näkökulmasta*. Haettu 12. 4 2024 osoitteesta Metodix: <https://metodix.fi/2014/05/19/lamsa-diskurssianalyysi-empirisen-tutkimuksen-nakokulmasta/>

Lyly-Yrjänäinen, M. (2014). *Työolobarometri -Syksy 2013*. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriö.

MacPhail, A., Young, C., & Ibrahim, J. (2015, 5 5). Workplace-based clinical leadership training increases willingness to lead: Appraisal using multisource feedback of a clinical leadership program in regional Victoria, Australia. 100-118. Retrieved from *Leadership in Health Services*: <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2014-0002>

Manka, M.-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin - kuntajohtamisen kuva*. Sastamala: KAKS -Kunnallisalan kehittämissätiö.

Marshall, S.G. (2012). Educational middle change leadership in New Zealand: the meat in the sandwich. *International Journal of Educational Management, Vol 26, No 6*, 502-528.

Martela, F. & Pessi, A. P. (2018). *Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*. Retrieved 7 18, 2023, from *Frontiers in Psychology*: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422.

Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation (originally published in Psychological Review, 50, s. 370-396)*. (C. D. Green, Producer) Retrieved 9 9, 2023, from <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *The American Psychologist, 28 (1)*, pp. 1–14.

Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly, Vol. 30*, 78-102.

Mey, M.R., Poisat, P. & Stindt, C. (2021). The Influence of Leadership Behaviours on Talent Retention: An Empirical Study. *SA Journal of Human Resource Management (No 1 vol 19)*, 1-9.

Mintzberg, H. (2004). Enough Leadership. *Harvard Business Review, 82 (11)*, 22.

- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: McGill University.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.
- Moorosi, P. (2014). Constructing a leader's identity through a leadership identity through a leadership: An intersectional analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.42, Iss. 6, 792-807.
- Morgan, D.L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology* Vol. 22, 129-152.
- Morgan, D.L. & Hoffman, K. (2018). Focus Groups. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 250-263). London: SAGE Publications Ltd.
- Morley, I.E. & Hosking, D.M. (2003). Leadership, Learning and Negotiation in a Social Psychology of Organizing. In N. Bennett, & L. Anderson (Eds.), *Rethinking Educational Leadership Challenging the Conventions* (pp. 43-59). London: SAGE Publications.
- Morse, R.S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly* 21, 231-245.
- Mullins, L.J. & Christy G. (2016). *Management and Organizational Behavior 11.edition (First published in 1985 in Great Britain under the Pitman imprint)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mustajoki, H., & Mustajoki, A. (2017). *A New Approach to Research Ethics Using Guided Dialogue to Strengthen Research Communities*. London New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. In K. Mäkelä, *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* (pp. 42-61). Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkinen, O. (2005). *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nash, L.L. (1990). *Good Intentions Aside*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nieminen, V. & Rinta-Aho, R. (2022). Uusien kestävien kuntien roolit ja toimintatavat, Kuntaliiton julkaisu. Retrieved 2 18, 2024, from <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/uusien-kestavien-kuntien-roolit-ja-toimintatavat>
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the 'Why' of HR Practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol. 61, Iss.3, 503-545.
- Niskanen, S. (2008). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. In J. Perttula, & T. Latomaa, *Kokemuksen tutkimus Merkitys - Tulkinta - Ymmärtäminen* (pp. 89-114). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Noordegraaf, M. (2000). International Journal of Public Sector Management. *International Journal of Public Sector Management* Vol 13, Iss. 4, 319-332.

Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 11, No.4, 327–344.

Nyberg, D. & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership* Vol. 10, Issue 4, 437-455.

Nyholm, I. (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Tampereen yliopisto, Suomen Kuntaliitto.

Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijän silmin , teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys (toim. Pyöriä P.)*. Helsinki: Gaudeamus.

Paananen, H. (2022). Vuorovaikutteistuva kuntajohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University.

Pakarinen, M. (2017). Matriisimainen toimintatapa kuntaorganisaation uudistamisen osana Tutkimus Turun kaupungin toimintamalliuudistuksesta, väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Parkkinen, J., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2022). Yhdistävä kuntajohtaja - kuntajohtajien kompetenssit dynaamisessa ja kerrostuneesti rakentuvassa johtamisympäristössä. *Focus Localis*, nro 2, 5-24.

Pandey, S., & Wright, B. (2016). Connecting the Dots in Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity, and the Public Manager's Role Ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 511–532.

Pennington, D.C. (2005). *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. (M. Ahokas, Trans.) Helsinki: Gaudeamus.

Pensar, H. (2023). *Re-Thinking Work-Life Balance in the Context of Remote Work: The Importance of Personal Re-sources in Nurturing Individual Agency*, Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 367-373.

Phillips, N. & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods. Vol. 50. Thousand Oaks: Sage.

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.

Pietilä, I. (2010). Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. In J. Ruusuvuori, P. Nikander , & M. Hyvärinen (Eds.), *Haastattelun analyysi* (pp. 212-241). Tampere: Vastapaino.

- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. (2013). Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatioissa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon Tutkimus* 32 (2), 75-94.
- Podolny, J.M., Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the Meaning of Leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Sosial Psychology. Beyond Attitudes and Behavior*. London: Sage.
- Pratt, M.G., Rockmann, K.W. & Kaufmann, J.B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal Vol. 49 No. 2*, 235-262.
- Prussia, G. & Kinicki, A. (1996). A Motivational Investigation of Group Effectiveness Using Social-Cognitive Theory. *Journal of Applied Psychology vol 81 No. 2*, 187-198.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis. *Human Resource Management Journal, Vol 17, no 1, 2007, pages 3-20*, 3-20.
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan Kriittisiä diskurssianalyysejä huonosta johtamisesta, Väitöskirja*. University of Jyväskylä: University Library of Jyväskylä.
- Pynnönen, A. & Takala, T. (2014). Apposition, Contradiction, Conflict and Domination: The Competing Discourse Of The Municipal Manager. *International Journal of Public Sector Management* 27(7), 581-597.
- Pälli, P. & Lillqvist, E. (2020). Diskurssianalyysi. In M. Luodonpää-Manni, M. Hamunen, R. Konstenius, M. Miestamo, U. Nikanne, & K. Sinnemäki, *Kielentutkimuksen menetelmiä* (pp. 374-411). Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Pöysä, J. (2010). Asemointinäkökulma haastattelun kerronnallisuuden tarkastelussa. In J. Ruusuvoori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (Eds.), *Haastattelun analyysi* (pp. 153-179). Tampere: Vastapaino.
- Rainey, H.G. (1989). Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures, and Behaviors. *Journal of Management Vol. 15, No. 2*, 229-250.
- Rainey, H.G., Fernandez, S. & Malatesta, D. (2021). *Understanding and Managing Public Organizations 6th edition Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management*. Hoboken: Jossey-Bass A Wiley Brand.

Rapley, T. (2022). Developing Research Questions: The Social Lives of Ideas, Interests The Social Lives of Ideas, Interests. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design* (pp. 257-272). London: SAGE Publications Ltd.

Rau, A., Elliker, F. & Coetzee, J.K. (2018). Collecting Data for Analyzing Discourses. In U. Flick (Ed.). London: SAGE Publications Ltd.

Raunio, K. (1999). *Positivismi ja ihmistiede Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.

Rosso, B.D. & Dekas, K.H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-97.

Roulston, K. & Choi, M. (2018). Qualitative Interviews. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 233-249). London: SAGE Publications Ltd.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysivaiheet. In J. Ruusuvuori, P. Nikander, & E. Hyvärinen (Eds.), *Haastattelun analyysi* (pp. 9-38). Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. In J. Ruusuvuori, & L. Tiittula (Eds.), *Haastattelu Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (pp. 22-56). Tampere: Vastapaino.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* Vol. 55, No. 1, 68-78.

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21, Iss. 7, 600-619.

Salas-Vallina, A., Alegre, J. & López-Cabrales, A. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, vol 60, issue 3, 333-347.

Samra-Fredericks, D. (2008). Social Constructionism in Management and Organization Studies. In J. Holstein, & J. Gubrium (Eds.), *Handbook of Constructionist Research* (pp. 129-151). New York London: The Guilford Press.

Sarrafzadeh, B., Awadallah, A.H. & Shokouhi, M. (2019). Exploring Email Triage: Challenges and Opportunities. *CHIIR 2019 - Proceedings of the 2019 Conference on Human Information Interaction and Retrieval*, (pp. 325-329). Glasgow.

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and Quantity*, Vol.52, No.4, 1893-1907.

Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, Vol- 5, No.1 , 102-128.

- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, Iss. 1, 138-158.
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seppänen P. Hakanen, J. (2018). *Uutta ARTTU2-ohjelmasta 7/2018 | Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? – Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia*.
- Sheard, A.G. & Kakabadse, A.P. (2006). Mapping the Transitional Experience of switching leadership roles. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 27 No. 7, 597-619.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatio-tutkimuksessa. In A. Puusa, & P. Juuti (Eds.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (pp. 206-231). Johtamistaidon opisto.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, No. 1, 80-92.
- Soteuudistus. (2023). Retrieved 1 28, 2023, from <https://soteuudistus.fi/vaikutukset-henkilostoon>.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008). *"Kun romppeet ovat paikoillaan" Onnistunut kuntafuusio -pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Helsinki: Lapin yliopisto, Kuntaliitto, Työsuojelurahasto.
- Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2019). Yksilöistä työyhteisöiksi. In V. Pietiläinen, & A. Syväjärvi (Eds.). Jyväskylä: PK-kustannus.
- Summanen, A. (2019). *Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia Kiistäen, sinitellen, selviytyen vai puolustaen?* Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Sveningsson, S., Alvehus, J. & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: Identities, processes, and interactions. In S. Tengblad (Ed.), *The work of Managers* (pp. 69-86). Oxford: Oxford University Press.
- Sveningsson, S. & Larsson, M. (2006). Fantasies of Leadership: Identity Work. *Leadership* Vol. 2(2), 203-224. Noudettu osoitteesta Leadership.
- Syväjärvi, A., & Vakkala, H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. In A. Syväjärvi, & V. Pietiläinen (Eds.), *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management (myöhempi painos 2012, alkuperäinen 1911)*. The Floating Press.

- Tengblad, S. (2012 a). Overcoming the rationalistic fallacy in management research. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers* (pp. 3-18). New York: Oxford University Press.
- Tengblad, S. (2012 b). Conclusion and the way forward: Towards a practice theory of management. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers Towards a practice theory of management* (pp. 337-357). Oxford: Oxford University Press
- Tengblad, S. (2012 b). Conclusion and the way forward: Towards a practice theory of management. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers Towards a practice theory of management* (pp. 337-357). Oxford: Oxford University Press.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Journal*, vol 43, 7, 1437-1461.
- Tengblad, S. & Vie, O.E. (2012). Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers* (pp. 18-46). Oxford: Oxford University Press.
- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A. & Murphy, P.J. (2000). Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, Vol 13, No. 3, 205-251.
- Thomason, G.F. (1967). Managerial work roles and relationships. *Journal of Management Studies* Vol. 4 issue 1, 17-30.
- Tienari, J. & Harviainen, J.T. (2020). *Strategiaopas kuntien päättäjäille Osallista ja hallitse*. Helsinki: Alma Talent.
- Tilastokeskus. (2023). Retrieved 1 28, 2023, from <https://www.stat.fi/tup/alueonline/index.html>.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J. & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, Vol 26, No 4, 449- 470.
- Tsui, A. (1990). A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level. *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, No. 3, 458-483.
- Tsui, A. & Ohlott, P. (1988). Multiple Assessment of Managerial Effectiveness: Interrater Agreement and Consensus in Effectiveness Models. *Personnel Psychology*, Vol 41, Nro4, 779-802.
- Tsui, A.S. (1984). A Multiple-Contituency Framework of Mangerial Reputational Framework. In J. Hunt, D.-M. Hoskings, C. A. Schriesheim, & R. Steward (Eds.), *Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (pp. 28-44). New York: Pergamon Press.
- Tuomi, S. & Sarajärvi, A. (2018). *laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Retrieved 11 25, 2023, from <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena Konstruktiivisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Työsopimuslaki 2001/55. (2001). Finlex. Retrieved 3 5, 2023, from <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L6P2>

Työturvallisuuslaki 2002/738. (2002). Finlex. Retrieved 3 5, 2023, from <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Tökkäri, V. (2019). Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. In V. Pietiläinen, & A. Syväjärvi (Eds.), *Johtamisen psykologia (2. painos)* (pp. 15-38). Jyväskylä: PS-kustannus.

Törrönen, J. (2002). Tieteellisen tekstin rakenne. In O. Löytty, & M. Kinnunen (Eds.), *Tieteellinen kirjoittaminen* (pp. 29-50). Tampere: Vastapaino.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 654-676.

Valtionkonttori. (2023). Valtion henkilöstökertomus 2022. Retrieved 12 5, 2023, from https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2023/06/valtior_henkilostokertomus_2022-1.pdf

Valtiovarainministeriö. (2022, 4 17). Kuntien tehtävät ja toiminta. Retrieved from <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Valtiovarainministeriö. (2023). *Kuntatalousohjelma vuosille 2024–2027 Kevät 2023 Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:23*. Valtiovarainministeriö.

van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the Change leadership and public sector organizational change: Examining the. *The American Review of Public Administration*, Vol. 46, Iss.6 , 660-682.

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* Vol.37 No.4, 1228-1261.

van Dijk, T.A. (2007). Ideology and discourse analysis. *Journal of Political Ideologies*,11(2), 115-140.

Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 4, 553-565.

Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, Vol 17, Iss 3, 241-255.

- Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6 Acta 271*. Helsinki: Kuntaliitto, Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. In R. Viitala, & M. Järnlström, *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet Vaasan yliopiston julkaisuja 302* (pp. 151-171). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 348-371.
- Väätäinen, H. & Vakkala, H. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 49-69.
- Väätäinen, H. (2024). Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä. Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Wallace, D.M., Torres, E.M. & Zarraro, S.J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, Vol.32, Iss 5. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Waters, J., Bird, F., & Chant, P. D. (1986). Everyday moral issues experienced by managers. *Journal of Business Ethics* Vol. 5, Iss. 5, 373-384.
- Williamson, S., Colley, L. & Foley, M. (2022). Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. *The Economic and Labour Relations Review*, Vol. 33 iss. 1, 37-55.
- Willmott, H. (1987). Studying Managerial Work: a Critique and a Proposal. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, Iss.3, 249-270.
- Winterton, J., Delamare - Le Deist, F. & Stringfellow, E. (2005). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Research report elaborated on behalf of Cedefop/Thessaloniki*. Centre for European Research on Employment and Human Resources.
- Woods, P.A., Roberts, A., Jarvis, J. & Culshaw, S. (2021). Autonomy, leadership and leadership development in England's school system. *School Leadership & Management*, 41:1-2, 73-92.
- Wren, D.A., Bedeian, A.G. & Breeze, J.D. (2002). The Foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision* ol 40, No. 9, 906-918.
- Young, H., Glerum, D., Joseph, D., & McCord, M.-A. (2021). A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*, Volume 47, Issue 5, 1255-1280.

- Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, Iss. 2, 285-305.
- Yukl, G. (1999b). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Yukl, G. (2010). The Nature of Managerial Work. In G. Yukl, *Leadership in Organizations (7. edition)* (pp. 25-53). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, Vol. 82, No1, 47-81.
- Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 107–128.
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M. & Richter, P. (2014). Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. *Zeitschrift für Personalforschung* Volume 28, Issue 1-2 , 24-51Reference text.

Liitteet

Liite 1: Yksilöhaastattelu

Taustakysymykset/ -tiedot

1. Toimiala
2. Nimike (positio organisaatiossa)
3. Ikä luokiteltuna
4. Sukupuoli
5. Kauanko olet ollut lähijohtajana kuntaorganisaatiossa

Teemahaastattelu

- Kuvaile omaa johtamistehtävääsi
- Mitkä ovat päätehtäväsi ja tavoitteet
 - Millaista lähijohtajuus on sinun työssäsi
(millainen työviikkosi on, miten ajankäyttö jakautuu /paljonko lähijohtamiseen aikaa, mistä tekemisestä se koostuu / konkreettiset johtamisteot)
Mikä sai sinut alun perin ryhtymään johtamistehtävään?
Millaista perehdyttämistä sait tehtävääsi (aluksi esihenkilönä, myöhemmin tehtävien mahdollisesti muuttuessa)
Miten sinun oppimisesi kokonaisuudessaan johtamistehtävääsi on tapahtunut?
Millaiseksi kuvailit oman johtamistapasi, johtamisesi ”punaisen langan”?
 - Onko se muuttunut jollain tapaa johtamisurasi aikana
Miten ajattelet sen (johtamistapasi) vastaavan yleistä johtamistapaa organisaatiossasi?
Miten ja millaiseksi kuvailisit organisaatiosi yleistä johtamiskulttuuria?
 - Mikä on johtamiselle tyypillistä teidän organisaatiossanne?
 - Miten kuvailisit teidän keskinäistä yhteistyötänne ja yhteydenpitoa?
Miten yhtenäisiksi näet teillä johtamiskäytänteet?
Onko johtamista jotenkin yleisesti määritelty organisaatiossanne?
Miten sinä pystyt vaikuttamaan itse omaan johtamiseesi?
Millaista tukea saat johtamistehtävääsi
 - Kollegoilta, muilta johtajilta, omalta esihenkilöltä, muilta tahoilta
 - Miten se (tuen saaminen) käytännössä tapahtuu
Minkälainen kuntaorganisaatio on johtamisen toteuttamisen kannalta?
Minkä tekijöiden ajattelet vaikuttavan johtamiseen ja siinä kehittymiseen nimenomaan kunnassa?
Onko jotain muuta mitä haluaisit tuoda esille johtamisesta organisaatiossasi?

Liite 2: Ryhmähaastattelu (3-4 haastateltavaa/ ryhmä)

Taustakysymykset/ -tiedot

1. Toimiala
2. Nimike (positio organisaatiossa)
3. Ikä luokiteltuna
4. Sukupuoli
5. Lähijohtamiskokemus vuosina
6. Johdettavien määrä

Teemahaastattelu

Mikä sai teidät alun perin ryhtymään johtamistehtävään?

Millaista perehdyttämistä olette saaneet tehtäväänne lähijohtajana?

Miten oppiminen on kokonaisuudessaan tapahtunut? Millaista koulutusta olette saaneet lähijohtamistyöhön?

Kuvailkaa omaa johtamistehtäväänne

- Millaista lähijohtajuus on työssänne
- Millaisesta tekemisestä se koostuu (konkreettiset johtamisteot)
- Millaiseksi kuvaillette oman johtamistapanne, johtamisenne ”punaisen langan”?
- Minkälainen on oma ideologia johtamiseen, oma uskomusjärjestelmä?
- Millaisissa yhteyksissä te lähijohtajat organisaatiossanne kohtaatte/ miten pidätte yhteyttä?
- Mistä te tiedätte, miten täällä teidän organisaatiossanne tulee johtaa/ toimia lähijohtajana? (haastattelun ydin)
- Onko johtamista jotenkin yleisesti määritelty organisaatiossanne?
- Miten yhtenäisiksi näet teillä johtamiskäytänteet?
- Millaista tukea saatte johtamistehtäväänne
- Kollegoilta, muilta johtajilta, omalta esimieheltä, muilta tahoilta
- Kiten se (tuen saaminen) käytännössä tapahtuu
- Minkälainen kuntaorganisaatio on lähijohtamisen toteuttamisen kannalta?
- Millaiset tekijät edistävät
- Millaiset tekijät haittaavat
- Minkä tekijöiden ajattelette vaikuttavan johtamiseen ja siinä kehittymiseen nimienomaan kunnassa?
- Miten ja millaiseksi kuvailisitte organisaationne yleistä johtamiskulttuuria?
- Johtamisprosessit, rakenteet, tavoitteet, arvot yms.
- Onko jotain muuta mitä haluaisitte tuoda esille lähijohtamisesta organisaatiossanne?

Liite 3: Kuntien lähijohtajien tuottamat jännitteiset diskurssit

Hierarkian taakka ja tuki	
taakka	tuki
häiritsevä hitaus	tehtäväkuvien ja mandaatin selkeys
tiedonkulun ongelmat	ennalta tiedetyt prosessit
asiantuntijuus ei aina ratkaise	poliittisten päätösten antama tuki
ajottaiset rooliepäselvyydet poliittisten päättä- jien ja operatiivisen johtamisen välillä	

Asiantuntijuuden kahle ja kiihdytin	
kahle	kiihdytin
siiloutuminen	ylpeys oman alan tuntemisesta
ei tunneta muita aloja – oletetaan asioita	kyky tehdä oman alan tehtäviä (esim. sijaistaa)
johtaminen väistyy asiantuntijuuden edeltä	halu kehittää omaa alaa
	kyky toimia asiantuntijana

Työn moninaisuuden kirous ja siunaus	
kirous	siunaus
tehtävän pirstaleisuus	moninaisuus, vaihtelu on rikkaus
äkilliset muutokset	erilaiset ihmiset ja tiimit
turhauttavat tehtävät vievät aikaa oleelliselta	useat yhteistyötahot
aika ei riitä henkilöstölle	

Työn autonomian varjot ja valot	
varjot	valot
sattumanvaraisuus johtamistavassa	vahva minäpystyvyys
tiedostamattoman osaamisen puutteen riski	vapaus valita
oma aktiivisuus	oma aktiivisuus
tuen puute, yksinäisyys	

Papereiden pyörittäminen vs. ihmisten johtaminen	
papereiden pyörittäminen	ihmisten johtaminen
symbolinen johtaminen	vaikuttaminen ja kehittäminen vähäistä
asioiden johtaminen	ihmisten johtaminen jää "paperitöiden" ja asioiden johtamisen varjoon
hallinnon korostunut asema	
tärkeämpää menetellä oikein kuin tehdä oikeita asioita	