

KUNNALLISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN IKÄMONINAISUUDEN NÄKÖKULMASTA

Case: Vantaan kaupungin Kuntalaispalvelut

Tiivistelmä

Tekijä(t) Karjalainen, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 60 + 2	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Kunnallisen johtamisen kehittäminen ikämoninaisuuden näkökulmasta Case: Vantaan kaupungin Kuntalaispalvelut		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kunnissa työskentelee eri ikäisiä työntekijöitä. Tämän lisäksi heidän elämäntilanteidensa kirjo on laaja. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Vantaan kaupungin Kuntalaispalveluissa tapahtuvaa ikämoninaisuuden johtamista. Tavoitteena oli tunnistaa ja analysoida sekä kunnalliseen että ikämoninaisuuden johtamiseen vaikuttavat tekijät sekä henkilöstön kanssa yhdessä luoda ja ottaa käyttöön ikämoninaisuuden johtamistarpeet huomioonottava johtamismalli Kuntalaispalveluiden sähköiset palvelut-tiimille.</p> <p>Tietoperustassa tarkasteltiin kuntien toimintaympäristöä sekä yhteiskunnallisesta näkökulmasta että kunnissa työskentelevien henkilöiden kautta. Yleisen toimintaympäristön lisäksi käsiteltiin kunnissa tapahtuvan johtamisen nykytilaa ja tulevaisuutta. Lopuksi pohdittiin, mitä ikämoninaisuuden johtaminen on ja mitkä ovat sen parhaita käytänteitä tutkimustiedon valossa.</p> <p>Hankkeen tutkimustuloksista käy ilmi niin kuntajohtamisen kuin ikämoninaisuuden johtamisen monimuotoisuus. Poliittisen päätöksenteon lisäksi kuntajohtamista säätelevät eri lait, asetukset ja sopimukset, jotka vaikuttavat kuntien arjessa tapahtuvien palveluiden tuottamisen lisäksi siellä työskenteleviin henkilöihin ja heidän johtamiensa. Kuntaesimiehillä on käytössään useita eri keinoja ikämoninaisuuden johtamiseen. Haasteena onkin tunnistaa ja hyödyntää näitä keinoja parhaalla mahdollisella tavalla sekä varmistaa henkilöstön tasapuolinen kohtelu.</p>		
Asiasanat Ikäjohtaminen, ikämoninaisuus, julkinen johtaminen, julkinen sektori, kuntaorganisaatio, kuntajohtaminen		

Abstract

Author(s) Karjalainen, Heidi	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 60 + 2	
Title of publication Development of municipal management from the perspective of age diversity Case City of Vantaa Municipal Services		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>There are employees of different ages working in the municipalities. In addition to this, their spectrum of life situations is wide. The purpose of the study and development project was to develop age diversity management in Municipal Services in the city of Vantaa. The aim was to identify and analyze the factors influencing both municipal and age diversity management, and together with the staff to create and implement a management model that takes into consideration the needs of age diversity management for the e-services team in the Municipal Services.</p> <p>In the knowledge base the researcher examined the operating environment of municipalities both from a social perspective and through people working in the municipalities. In addition to the general operating environment, the current state and the future of municipal management were discussed. Finally, it was considered what age diversity management is and what its best practices are in light of research data.</p> <p>The research results of the project show the diversity of both municipal and age diversity management. In addition to political decision-making, municipal management is regulated by various laws, regulations and agreements that affect not only the provision of municipal services but also the people who work there and their management. Municipal leaders have several different ways to manage age diversity. The challenge is to identify and make the best possible use of these tools and to ensure equal treatment of staff.</p>		
Keywords Age management, Public management, Public sector, Municipal organization, Age diversity		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tietoperusta ja käytännön toteutus	3
2	KUNTA MUUTOSTEN KOURISSA.....	5
2.1	Kuntien toimintaympäristö.....	5
2.2	Kunnissa tapahtuva johtaminen	10
2.3	Ikämoninaisuuden johtaminen	16
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	22
3.1	Kohdeorganisaation esittely	22
3.2	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	22
3.3	Kehittämishankkeen toteutus	27
3.4	Aineiston kuvaus ja analysointi	32
4	TULOKSET.....	35
4.1	Kunnallisen johtamisen viitekehys.....	35
4.2	Ikämoninaisuuden johtamisen haasteet	36
4.3	Linjaukset ikämoninaisuuden johtamiseen	38
4.4	Sähköiset palvelut-tiimin johtamismalli	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	45
5.1	Tulosten pohdinta	45
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	46
5.3	Kehittämishankkeen arviointi	52
5.4	Jatkokehittämisehdotukset.....	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Tarve tutkimukselliselle kehittämiselle syntyy organisaation kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutoksia. Sen tavoitteena on luonnostella, kehittää tai ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisen kehittämisen tarkoituksena on luoda parempia toimintoja olemassa oleville asioille. Vaikka pääpaino onkin kehittämisessä, on tutkimuksellisen kehittämisen avulla mahdollista myös luoda uutta ammatillista tietoa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 19.)

Julkisen sektorin toimintaympäristö on monimutkaistunut, toiminnalle asetettujen vaatimusten määrä on kasvanut ja tiukka taloudellinen tilanne on tehnyt toimintaedellytyksistä haasteellisempia (Laine, Käpykangas & Saari 2015, 82). Kuntasektori on jatkuvan muutoksen kourissa. Sen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Samalla on meneillään myös sosiaali- ja terveysalan uudistus sekä kunta -ja maakuntauudistukset. Kaikki nämä yhdessä vaativat uudenlaista johtajuutta: toimivaa, joustavaa ja nopeasti reagoivaa. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 10, 18.) Vantaan kaupungin valtuustokauden 2018–2021 strategian yksi painopistealueista on ”Johdamme uudistuen ja osallistuen” (Vantaan kaupunki 2017).

Viimeisten vuosien aikana suurin työpaikoilla tapahtunut muutos on työntekijöiden ikämoninaisuuden kasvu. Muutoksen takia suurissa yrityksissä voi työskennellä samaan aikaan jopa 5 eri sukupolven edustajia. Työntekijöiden ikämoninaisuus on yrityksille etu mutta samaan aikaan haaste eri ikäisten henkilöiden erilaisten johtamistarpeiden takia. (Birkinshaw, Manktelow, D’Amato, Toska ja Macchi 2019). Työpaikalla voi tällä hetkellä olla 15-vuotias työhön tutustuja ja 70-vuotias eläkkeeltä palannut konkari. Näillä henkilöillä voi olla erilaisia arvoja, vuorovaikutuksen tapoja ja taitoja. He ajattelevat eri tavoin työnteosta ja johtamisesta. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 117.) Moninaisuusosaamisen hyödyntäminen on yksi niistä avaintaidoista, joita yrityksen tarvitsevat tulevaisuudessa vastataksaan niille asetettuihin vaatimuksiin ja tavoitteisiin (Moisanen 2015, 4).

Ikäjohtamista on tällä vuosikymmenellä tutkittu useissa eri väitöskirjoissa. Väitöskirjojen lisäksi löytyy aiheesta huomattava määrä eri tasoisia akateemisia opinnäytetöitä ja tutkimuksia. Melinda tietokantaan hakusanalla ikämoni? 25.11.2019 tehty haku antoi 104 tulosta. Julkista sektoria, kunta-alaa ja niissä tapahtuvaa johtamista ovat tutkineet erityisesti Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori Jari Stenvall, Helsingin, Tampereen ja Lapin yliopistojen dosentti Petri Virtanen, Tampereen yliopiston johtamisen ja taloustieteen tiedekunnan kunnallispolitiikan professori Arto Haveri, hallintotieteiden tohtori

Kaija Majoinen sekä Kuntaliiton kehitys- ja tutkimusjohtaja hallintotieteiden tohtori Sini Salinen. Yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa tapahtuvan tutkimuksen lisäksi Kuntaliitto julkaisee Acta tutkimussarjaa, jonka puitteissa on julkaistu lukuisia tutkimuksia. Vaikka kunnissa tapahtuvaa ikämoninaisuuden johtamista ei ole tutkittu väitöskirjatasolla, sitä on kehitetty ammattikorkeakouluissa. Theseus tietokantaan hakusanoilla kunta ikäjohtaminen 25.4.2020 tehdyn haun mukaan Yamk taseisia vuosien 2010-2020 aikana tehtyjä opinnäytetöitä löytyy 98 kpl.

1.2 Tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tarkoitus on kehittää Kuntalaispalveluissa tapahtuvaa ikämoninaisuuden johtamista. Hankkeen tavoitteena on tunnistaa ja analysoida sekä kunnalliseen että ikämoninaisuuden johtamiseen vaikuttavat asiat ja sekä luoda että ottaa käyttöön ikämoninaisuuden tarpeet huomioonottava johtamismalli Vantaan kaupungin Kuntalaispalveluyksikön sähköiset palvelut-tiimille.

Tavoitteista ja tietoperustasta johdettu kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on: Miten kunnallista johtamista voidaan kehittää ikämoninaisuuden näkökulmasta? Päätutkimuskysymykseen etsitään vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitkä asiat vaikuttavat kunnissa tapahtuvaan johtamiseen?
- Minkälaista on kunnissa tapahtuva johtaminen?
- Miten Vantaan kaupungilla johdetaan ikämoninaisuutta?
- Miten ikämoninaisuuden johtamistarpeet voidaan ottaa huomioon sähköiset palvelut-tiimin johtamismallissa?

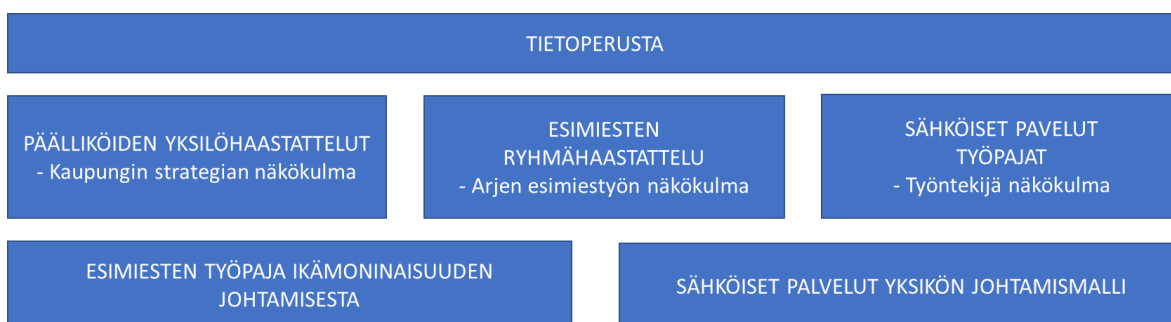
Kehittämishankkeessa kehitetään Kuntalaispalveluissa työskentelevien esimiesten osamista ikämoninaisuuden johtamisesta jakamalla johtamisen parhaita käytäntöjä yksiköiden esimiesten välillä, tunnistamalla esimiesten koulutustarpeet ikämoninaisuuden johtamiseen liittyvistä asioista sekä luomalla yhtenäisiä johtamisen linjauksia syksyllä 2020 tapahtuvaa johtamisjärjestelmän luomista varten. Samaan aikaan luodaan yhdessä henkilöstön kanssa Kuntalaispalveluiden uudelle sähköiset palvelut-tiimille henkilöstön ikämoninaisuuden tarpeet huomioonottava johtamismalli.

Vantaan kaupungin yksiköiden tehtävien ja henkilöstön monimuotoisuudesta johtuen kehittämishanke rajataan Kuntalaispalvelut yksikköön sekä siellä toimiviin esimiehiin ja tiimeihin. Kehittämishankkeen lopputuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää yleisellä tasolla myös muissa yksiköissä niiltä osin, miten ne soveltuvat kohdeorganisaation ikämoninaisuuteen ja toimintaperiaatteisiin.

1.3 Tietoperusta ja käytännön toteutus

Kehittämishankkeen tietoperustassa lähestytään kuntien toimintaympäristöä sekä yhteiskunnallisesta että niissä työskentelevien henkilöiden kautta. Yleistä toimintaympäristön ymmärrystä lisätään käsittelemällä sitä, minkälainen on kunnissa tapahtuvan johtamisen nykytila ja mitkä sen tulevaisuuden näkymät ovat. Viimeisessä vaiheessa avataan sitä, mitä on ikämoninaisuuden johtaminen ja mitkä sen parhaita käytänteitä ovat tutkimustiedon valossa. Tietoperusta muodostuu aiheista kirjoitetusta kirjallisuudesta, suomalaisista ja kansainvälisistä tutkimuksista sekä eri julkisten laitosten tuottamista tiedoista tutkittavista aiheista.

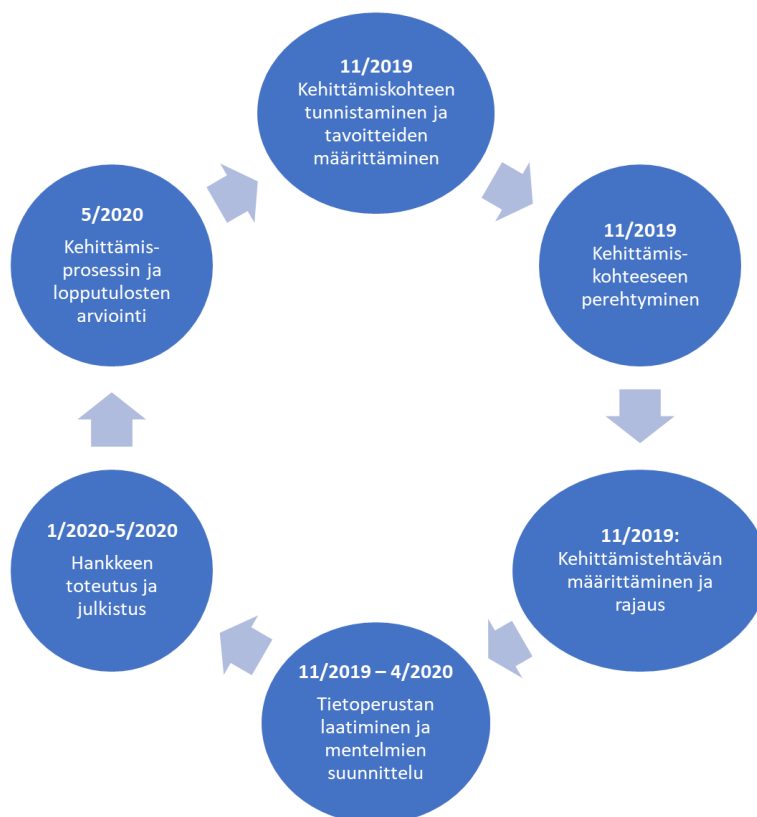
Kehittämishankkeen käytännön toteutus (kuvio 1) toteutuu tutkimuksellisesta ja käytännön kehittämisen osuudesta. Tutkimusosuudessa lähestytään ikämoninaisuuden johtamista päälliköiden, esimiesten ja työntekijöiden kautta yhdistellen teemahaastatteluja ja työpajoja. Kuntalaispalveluiden päälliköille pidettävien yksilöhaastattelujen avulla selvitetään, minkälaista on johtaminen Vantaan kaupungilla sekä miten ikämoninaisuutta johdetaan päälliköiden näkökulmasta. Esimiesten ryhmähaastattelun avulla selvitetään, minkälaista osaamista esimiehillä on nyt ja mitä työkaluja esimiehet tarvitsevat omassa työssään ikämoninaisuuden johtamiselle. Sähköiset palvelut-tiimin työpajoissa selvitetään mitä tarpeita ja toiveita tiimillä on sekä tiimin hallinnolliselle johtamiselle että sen jäsenten henkilökohtaiselle ikämoninaisuuden johtamiselle. Kehittämishankkeessa hyödynnetään tutkimusosuudessa kerättyä tietoa Kuntalaispalveluiden esimiehille pidettävässä työpajassa, jossa tunnistetaan ikämoninaisuuden johtamisen haasteet, jaetaan parhaita käytäntöjä ikämoninaisuuden johtamisesta ja luodaan linjauksia Kuntalaispalveluissa tapahtuvan ikämoninaisuuden johtamisen tueksi. Sähköiset palvelut-tiimin työpajojen pohjalta kehittämishankkeessa luodaan ja otetaan käyttöön tiimin uusi johtamismalli.



KUVIO 1 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishankkeessa noudatetaan Ojasalon ym. (2014, 24) luomaa prosessia (kuvio 2), jossa kehittämistyön vaiheet seuraavat toisiaan. Prosessijatteluun avulla voidaan toimia järjestelmällisesti ja pystytään ottamaan huomioon kaikki asiat, jotka on tehtävä ennen

prosessin seuraavan vaiheen aloittamista. Usein kuitenkin prosessi ei ole näin selkeästi vaiheisiin jaoteltava, vaan vaiheiden välillä voidaan mennä edestakaisin, ennen kuin kehittämistyössä voidaan edetä. (Ojasalo ym. 2014, 23-25.)



KUVIO 2 Kehittämishankkeen prosessi (mukaiillen Ojasalo ym. 2014, 24)

Kehittämishankkeen aikataulua määrittää sähköiset palvelut-tiimin aloittaminen 1.1.2020. Uutena tiiminä se tarvitsee heti aloittaessaan johtamisen käytänteet, jotka kehittämishankkeessa luodaan ensimmäisenä. Kehittämishankkeen aikana johtamismallia myös kehitetään henkilöstöltä saatavan palautteen mukaisesti ja tietoa hyödynnetään myös esimiesten ikämoninaisuuden johtamisosaamista kehitettäessä.

2 KUNTA MUUTOSTEN KOURISSA

2.1 Kuntien toimintaympäristö

Tilastokeskuksen mukaan: ”Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio ja kunnat. Valtiosektoriin luetaan valtion hallinto, yliopistot, Kansaneläkelaitos, Suomen Pankki ja valtion liikelaitokset. Kuntiin ja kuntayhtymiin luetaan kunnan hallinto, kunnallinen koululaitos, kuntien ja kuntayhtymien palvelulaitokset ja toimipaikat, jotka eivät ole yhtiömuotoisia, kuten terveyskeskukset, sairaalat, päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset.” (Tilastokeskus 2020). Kuten Tilastokeskus määrittää, kunta on osa julkista sektoria. Viimeaikaisissa tutkimuksissa kuntien johtamista on kuitenkin tutkittu erityisesti osana julkista sektoria, joten ellei toisin mainita, käytetään tässä työssä julkisen sektorin johtamista synonyyminä kuntajohtamiselle.

Suomessa on vuoden 2020 alussa 310 kuntaa, joista 107 kutsuu itseään kaupungiksi ja loput, 203 kutsuvat itseään kunniksi. Kuntien määrä on vähentynyt vuosien varrella erityisesti vuonna 2005 alkaen ns. Paras eli kunta- ja palvelurakennehankkeen takia. Myöhemmin vuonna 2011 käynnistynyt kuntauudistus ja 2015 alkanut maakunta- ja sote-uudistus ovat kuitenkin hidastaneet kuntien määrän vähentymistä. (Harjula & Prättälä 2019, 5.)

Anni Jäntti (2016, 183) yhdistää väitöskirjatutkimuksessaan Kunta, muutos ja kuntamuutos kunnan määritelmän, sen perustehtävät sekä ydintehtävät ja kuntien olemassaolon syyn lauseeseen ” Kunta on elämisen edellytyksiä luova itsehallinnollinen paikallisyhteisö”. Lauseessa yhdistyvät kunnan neljä eri perustehtävä: demokratia -ja itsehallintotehtävä, taloustehtävä sekä yhteisö -ja hyvinvointitehtävä. (Jäntti 2016, 183-184.)

Sitran vuoden 2020 megatrendien mukaan viisi Suomen kannalta suurinta yhteiskunnallista muutosta ovat: ekologisella jälleenrakennuksella on kiire, verkostomainen valta voimistuu, teknologia sulautuu kaikkeen, talous hakee suuntaa sekä väestö ikääntyy ja monimuotoistuu. Megatrendien avulla voidaan ennustaa tulevaa ja tarkastella nykyhetken kehityssuuntia (Dufva 2020.) Valtiovarainministeriö (Valtiovarainministeriö 2017) julkaisi vuonna 2017 parlamentaarisen työryhmän raportin Tulevaisuuden kunnan skenaarioista ja visiosta vuodelle 2030. Työryhmä listasi kuntien tulevaisuuteen liittyviä keskeisimpiä muutosvoimia, jotka ovat osittain samoja kuin Sitran megatrendit:

- globalisaatio edellyttää yhteisiä ratkaisuja
- ilmastonmuutos ja kestävyyskriisi muuttavat yhteiskuntaa
- digitalisaatio haastaa tavat toimia
- demokratia monimuotoistuu

- talouskehitys ja työllisyys
- työelämä ja työntekemisentavat muuttuvat
- väestökehitys polarisoituu
- sote- ja maakuntauudistus muuttaa kuntaa
- nuoret yhteiskunnan muutosvoimana
- kunnat erilaistuvat.

Kunnat eivät voi kuitenkaan yksin vaikuttaa kaikkiin sen ympärillä tapahtuviin megamuutoksiin. Kunnat voivat kuitenkin joko hyödyntää niitä omassa toiminnassaan tai vähentää niiden negatiivisia vaikutuksia. Jos kunta on tarpeeksi uudistuskykyinen, se voi jopa kääntää globaalit muutosvoimat omaksi vahvuudekseen ja kasvattaa niiden avulla omaa elinvoimaansa. (Valtiovarainministeriö 2017.)

Kuntajohtaminen on murroksessa. 1990 luvulle asti kunnat olivat stabiilissa tilassa, jossa niitä voitiin johtaa tutuilla ja hyväksi havaituilla toimintamalleilla. Valtion ja kunnan välinen suhde oli tasapainossa, niiden keskinäinen suhde ylläpiti turvallisuutta ja jatkuvuutta. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle on kuitenkin muuttanut tätä suhdetta. Kuntien vanhat työntekijät ovat jääneet eläkkeelle eivätkä nuoret sukupolvet arvosta enää perinteisiä kunta-ammattaitoja. Samaan aikaan instituutiot murenevat, valtion ja kunnan vahva asemaan perustuva valta haastetaan. Kuntien perinteiset johtamismallit eivät enää vastaa työelämän tarpeita. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 26-27.) Ikonen (2015, 51) kokee julkisten organisaatioiden olevan tulevaisuudessa houkuttelevia työpaikkoja, joissa työskentely on älyllistä ja johtaminen haastavaa. Niissä työskenteleviltä vaaditaan monipuolista ammattiosaamista, jota vaaditaan laajojen asiakokonaisuuksien hallitsemiseksi. Asiakokonaisuuksien hallinta vaatii myös jatkuvaa kouluttautumista ja omien taitojen kehittämistä. Julkinen sektori tarjoaa monipuolisen toimintaympäristön ja laajan toimintavapauden työssä. Poliittisesta ohjauksen muutoksista johtuen työ on vaihtelevaa. (Ikonen 2015, 50.)

”Julkisella sektorilla on tärkeä rooli toimivan, tehokkaan, turvallisen ja inhimillisen yhteiskunnan rakentamisessa” kirjoittaa Sydänmaalakka (2015, 15). Tärkeästä roolistaan johtuen julkiseen sektoriin kohdistuu haasteita, jotka edellyttävät siltä tehokkaampaa toimintaa. Näiksi haasteiksi Sydänmaalakka nimeää hidastuvan talouskasvun, väestön ikääntymisen sekä lisääntyvän velkaantumisen. Julkisen hallinnon olisi muututtava ”perinteisestä staattisesta hallintojärjestelmästä dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi”. Sekä poliittisen, että virkamiesjohtamisen olisi muututtava voimakkaasti kuten myös niiden yhteistoiminnan. Poliittisen johtamisen pitäisi luoda visioita ja strategioita sekä saada aikaan päätöksiä ja toteuttaa niitä. Virkamiesjohdossa pitäisi siirtyä hallintoalamaisjohtajuuden kolmen K:n mallista (käske, kontrolloi, korjaa) jaettuun ja kollektiiviseen johtamiseen,

jossa toteutetaan kolmen I:n mallia (innostu, innosta, innovoi). (Sydänmaalakka 2015, 15-16.)

Sallinen ym. (2017, 18) kuvaavat kuntaan kohdistuvia muutoksia muutosten maailmanpyöränä (kuvio 3), jossa suurimmat vaikuttajat ovat ääripäiden korostuminen, älykkään teknologian murros, ilmastonmuutos ja luonnonvarat sekä yllätysten talous. Sen sisällä yksittäisiin asioihin vaikuttavat moninaistuva vaikuttaminen ja päätöksenteko, uusi hyvinvointi, väestö ja alueellinen erilaistuminen sekä jatkuva oppiminen ja uudistuminen. (Sallinen ym. 2017, 18.)



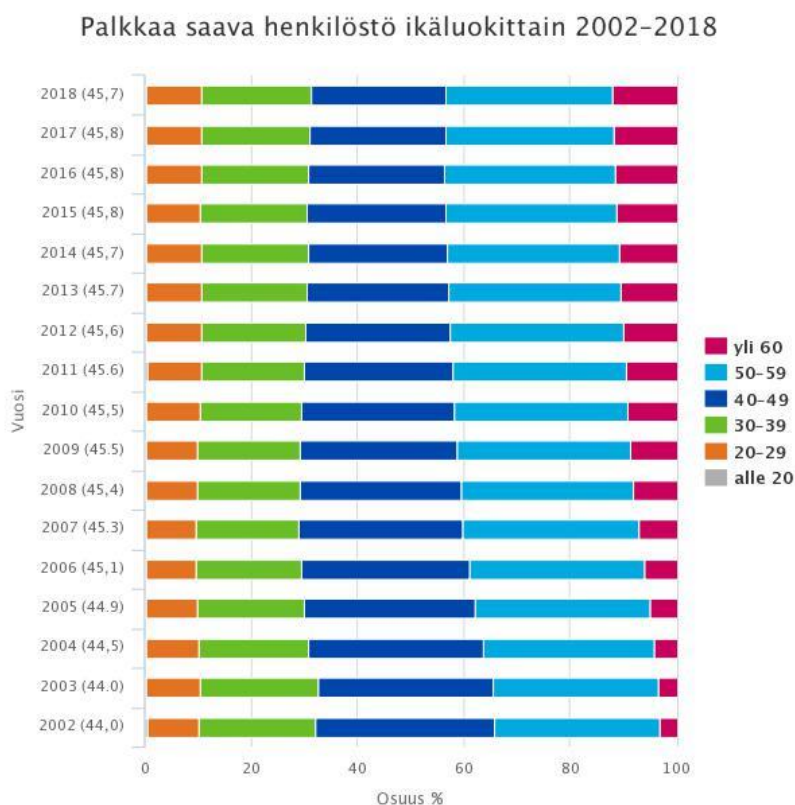
KUVIO 3 Muutosten maailmanpyörä (Sallinen ym 2017, 18)

Vuonna 2107 Sallinen ja Koski analysoivat Kuntaliiton toteuttaman Tulevaisuuden kunta verkkoavoriihen tuloksia listaamalla kuntalaisten näkemyksiä tulevaisuuden kunnasta. Kuntien toimintaympäristön halutaan pysyvän elinvoimaisena. Kuntaan tuovat elinvoimaa houkutteleva elinympäristö, työllisyyden hyvä hoito, toimiva elinkeinopolitiikka sekä kansainvälistyminen. Kuntien toivotaan olevan arvomaailmaltaan yhteisöllisiä ja kuntien tehtäväksi koetaankin yhteistyön ja yhteisöllisyyden mahdollistaminen. Toiminnan toivotaankin olevan ihmiskeskeistä. Tulevaisuuden arvoista koetaan tärkeiksi ympäristö ja kestävä kehitys sekä monikulttuurisuus, moniarvoisuus sekä tasavertaisuus. Palveluiden toivotaan olevan lähellä ja helposti saatavissa. Toisaalta toivotaan myös sähköisten palveluiden saatavuuden paranemista. Kuntajohtamisen toivotaan olevan avointa ja vuorovaikutteista, johtamisjärjestelmä on selkeä ja byrokratian määrä vähäistä. Johtajien toivotaan osaavan

tiedolla johtamista, verkostajohtamista ja osallistavaa johtamista. Johtamisen toivotaan olevan tavoitteellista ja ihmisläheistä. (Sallinen & Koski 2017, 135-139.)

Kuntien tulevaisuus on täynnä monimutkaisia ja isoja haasteita, jotka ovat erilaisia kuin aiemmin. Kunnat läpikäyvät isoa kuntauudistusta, joka tulee muuttamaan niiden toimintaa merkittävästi. Samaan aikaan ratkaistavana on isoja kysymyksiä liittyen talouteen, palveluihin, kuntien elinvoiman ja toiminnan kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 33-34.) Virtanen ja Stenvall (2014, 34) nimittävät haasteita ilkeiksi ongelmiksi. Ne ovat ”epäselviä, vaikeasti hahmotettavia ja syy-seuraus suhteeltaan hankalasti määriteltäviä”. Päätösten tekijöillä ei ole vastauksia näihin ongelmiin koska ne ovat niin monimutkaisia, että vastaukset löytyvät vasta ratkaisuja toteutettaessa. (Virtanen & Stenvall 2014, 34-35, 52.)

Kuntatyönantajien mukaan kuntien palveluksessa työskenteli 421 000 henkilöä loka-kuussa 2018. Heistä 80 % oli naisia. (Kuntatyönantajat 2020.) Kuntatyöntekijöiden keski-ikä on 45 vuotta. Määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevien keski-ikä 38 vuotta ja vakituisissa työsuhteissa työskentelevien 45 vuotta. Kuntatyöntekijöiden ikäjakauma (kuvio 4 analysoitaessa on huomattavaa yli 60 vuotiaiden työntekijöiden osuuden kasvu. Vuonna 2002 yli 60-vuotiaita oli 3,2%. Vuonna 2018 heitä oli 12 %. (Kuntatyönantajat 2019a.)



KUVIO 4 Kuntatyöntekijöiden ikäjakauma (Kuntatyönantajat 2019a)

Vuoden 2019 lopussa Vantaan kaupungin palveluksessa työskenteli 11 089 henkilöä, joista vakituisia työntekijöitä oli 8828 henkilöä. Heistä naisia oli 80 %. Kaupungin työntekijöiden suurin ikäluokka oli 40-44 vuotiaat, työntekijöiden keski-ikä ollessa 44,7 vuotta. (Vantaan kaupunki 2020a.)

Perustuslaki määrittää kuntien viranhaltijaorganisaatiota kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta se kuuluu kuntien itsehallinnon organisoimisvaltaan ja toisaalta perustuslaki määrittää kuntien viranhaltijoiden oikeuksista ja velvollisuuksista. Säädöksiä löytyy erityisesti virkojen pakollisuudesta ja viranhaltijoiden tehtävistä (taulukko 1). (Harjula & Prättälä 2019, 71.) Vuonna 2018 kuntatyöntekijöistä 74% työskenteli työsuhteessa ja 26% virkasuhteessa (Kuntatyönantajat 2019b).

TAULUKKO 1 Virka -ja työsuhteen erot (Sallinen ym 2017, 124; Harjula & Prättälä 2019, 557-558)

	Työsuhde	Virkasuhde
Oikeudellinen luonne	Yksityisoikeudellinen, erimielisyydet ratkaistaan yleisissä tuomioistuimissa	Julkisoikeudellinen, erimielisyydet ratkaistaan hallintotuomioistuimissa
Työ / virkasuhde alkaminen	Työsuhde perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen	Kunnan yksipuolinen hallintatoimi, ei sopimusta palvelussuhteen ehdoista
Työ / virkasuhde päättäminen	Sopimuksen vastaisesti päätetty työsuhde ei voi palautua voimaan vaan työnantaja voidaan tuomita korvauksiin perusteettomasta työsuhteen päättämisestä.	Lainvastoin päätetty voi palautua tuomioistuimen päätöksellä.
Oikeus käyttää julkista valtaa	Ei	Kyllä
Tehtävät	Työsopimuksen mukaan	Kunta määrää

Kunnallisen alan virka -ja työsuhtesopimusneuvotteluissa on ollut pitkään pyrkimys yhtenäistää eri palvelussuhteiden ehtoja. Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa on määritetty sekä viranhaltijoiden että työntekijöiden palvelussuhteen ehdot. (Harjula & Prättälä 2019, 558.) Sallinen ym (2017, 123) mukaan kunta-alalla on useita eri työehtosopimuksia. Näitä ovat kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES),

opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus (OVTES), teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS), lääkärien virkaehtosopimus (LS) sekä tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus (TTES). Sopimusjärjestelmä on hyvin joustava ja mahdollistaa suuren määrän paikallista sopimista. Kunta-alan sopimusjärjestelmä pohjautuu kuitenkin lainsäädäntöön ja kunta-alan pääsopimukseen. (Sallinen ym 2017, 123.)

2.2 Kunnissa tapahtuva johtaminen

Julkista johtamista voi ymmärtää vain, jos ymmärtää ensin sen erot yksityisen sektorin johtamiseen. Suurin ero yksityiseen sektoriin on sen johdettavuus ylhäältäpäin. Siinä missä yksityinen sektori toimii talouden ehdoilla ja alhaalta ylöspäin, on kunnallinen johtaminen toimintaa ylhäältä alaspäin. Yhteisiä piirteitä on enemmän kuin eroavaisuuksia, molemmissa tarvitaan ihmisten ja asioiden johtamista. Johtamisen käytännöistä löytyy kuitenkin paljon eroja. Julkisen johtamisen suurimmat erot yksityiseen sektoriin löytyvät rakenteista. Julkisten organisaatioiden tehtävä ei ole kaupallinen vaan liittyy yleensä yhteisen hyvän tuottamiseen ja julkisen vallan käyttöön, kunnissa kuntalaisten palveluiden. Se on hyvin säädeltyä, sitä ohjaavat lukemattomat lait, asetukset ja säädökset. Julkiset organisaatiot ovatkin päätöksentekojärjestelmiä, jossa kulkee rinnakkain poliittinen johtaminen ja virkamiesten toteuttama johtaminen. Poliittisesta johtamisesta johtuen julkinen sektori on aina tilivelvollinen. Siinä missä yksityisellä sektorilla raportoidaan taloudellista tulosta, raportoidaan julkisella sektorilla taloudellisen tuloksen, toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden lisäksi vaikeammin mitattavia asioita, hyvin usein yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Virtanen & Stenvall 2019, 32, 35.) Julkisella sektorilla toimivien johtajien on aina otettava huomioon hyvän hallinnon periaatteet sekä myös lainsäädännön vaatimukset. Johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää, sillä julkisen sektorin johtajat toimivat virkavastuulla ja poliittisen ohjauksen alaisina. (Sydänmaalakka 2015, 14.)

Kuntajohtamisesta on tullut entistä monimutkaisempaa ja sitä on entistä vaikeampaa hallita. Poliittista päätöksentekoa hankaloittavat eri tahojen eri intressit, eri sidosryhmien tarpeet mutta myös kuntakentän moninaisuus. Kunta on osa laajempaa järjestelmää, kuntaliittoja, seutukuntia ja maakuntia. Kuntaorganisaatioista on tullut yhä laajempia ja sitä kautta vaikeampia hallita. Kunnilla on usein yritysmaailmasta tuttuja konsernirakenteita, joissa kunnat ovat osallisena eri säätöissä, yhtiössä, projekteissa yms. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa kunnan palveluja tuotetaan verkostoissa ja organisaatioissa, joihin kuitenkin kunnan viranhaltijoilla tai poliitikoilla ei ole päätösvaltaa. (Haveri ym 2009, 36-39.)

Kunnan johtaminen on sen kahden osan, poliittisen ja ammattijohtamisen yhteistyötä. Poliittisen johdon tehtäviä ovat tavoitteenasettelu, toiminnan linjaaminen ja suuntaviivoista päättäminen. Se vastaa omasta toiminnastaan kuntalaisille. Ammattijohtajat toimivat

poliittisen päätöksenteon apuna olevan valmistelu ja täytäntöönpano-organisaation johtajina. (Sallinen ym 2017, 110.) Virtasen ja Stenvallin (2014, 48-49) mielestä suomalainen julkinen hallinto on hyvin luotettavaa, sillä on korkea etiikka ja se on hyvin normisidonnaista. Tähän yhtenä syynä he pitävät hallinnon suurta legaatillisuutta, sillä se toimii hyvin lainsäädäntöön sitoutuneesti. (Virtanen & Stenvall 2014, 48-49.) Syy tähän löytyy organisaatioiden synnystä. Ne on perustettu laeilla tai asetuksilla ja niiden tarkemmat tehtävät on määritetty säädöksillä tai ohjeilla. Tämä kasvattaa byrokratian määrää työnteossa mutta tuo samalla myös toiminnalle läpinäkyvyyttä ja vahvistaa demokratiaa. Demokratia on myös julkisten organisaatioiden haaste. Se on tasapainoilua poliittisen johdon ja virkamiesjohdon välillä. Poliittinen ohjaus voi olla monimuotoista ja raskasta, se voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, tuottavuuteen ja sen takia myös tuloksia voi olla vaikea mitata. (Ikonen 2015, 44-46.)

Suomen perustuslain 121 § mukaan: ”Suomi jakautuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua asukkaiden itsehallintoon. Kuntien hallinnon yleisistä perusteista ja kunnille annettavista tehtävistä säädetään lailla” (Harjula & Prättälä 2019, 51). Kunnallinen johtaminen perustuu useisiin eri lakeihin ja säädöksiin sekä niissä mainittuihin periaatteisiin ja takeisiin. Perustuslaissa kuntien hallintomenettelyyn vaikuttavia säännöksiä ovat erityisesti: 2 § oikeusvaltioperiaate, 12 § julkisuusperiaate, 14 § vaali- ja osallistumisoikeudet, 17 § oikeus omaan kieleen, 21 § hyvän hallinnon takeet sekä 118§ vastuu virkatoiminnasta. Perustuslain 21 §:n mukaan perusoikeuksiin kuuluu oikeus hyvään hallintoon. Hyvän hallinnon takeita ovat: ”oikeus saada asia käsitellyksi asianmukaisesti ilman aiheetonta viivytystä toimivaltaisessa viranomaisessa, käsittelyn julkisuus, oikeus tulla kuulluksi, päätöksenteon perusteleminen ja oikeus hakea muutosta riippumattomalta tuomioistuimelta”. Takeita turvataan kunnallishallinnossa hallinto-oikeudellisilla yleissäännöksillä, joita ovat hallintolaki ja julkisuuslaki. Näiden lisäksi kuntalaissa on säädöksiä asioiden julkisesta käsittelystä ja muutoksenhaun perusteista. Hallintolaissa säädetään hyvän hallinnon perusteista, joiden avulla ohjataan viranomaisten päätöksentekoa sekä asioiden käsittelyä. (Sallinen ym 2017, 127-128.) Hallintolain 2 luvun mukaan hyvän hallinnon perusteita ovat ”viranomaisen harkintavaltaa ohjaavat yleiset hallinto-oikeudelliset perusteet (hallinnon oikeusperiaatteet), palveluperiaate, neuvontavelvollisuus, hyvän kielenkäytön vaatimus ja viranomaisten yhteistyö”. Tämän lisäksi ”viranomaisten päätöksentekoa sekä muuta asian käsittelyä ohjaavia sääntöjä voidaan kutsua hallinnon oikeusperiaatteiksi”. (Harjula & Prättälä 2019, 46.) Kuntalain tarkoituksena on sen 1 § mukaan ”luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle kunnan toiminnassa” Sen toinen momentti määrittää kuntien toiminta-ajatuksiksi kuntien asukkaiden hyvinvoinnin ja alueidensa elinvoiman edistämisen.

Tämän lisäksi asukkaiden palvelut on järjestettävä taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöystävällisesti kestäväällä tavalla. (Harjula & Prättälä 2019, 141-142.)

Kunnissa tapahtuva johtaminen on muuttunut vuosikymmenten aikana paljon. Kunnissa on siirrytty hierarkkisesta johtajuudesta valmentavaan johtamiseen, jossa oletetaan työntekijöiden kantavan itse vastuuta omasta hyvinvoinnistaan sekä osallistuvan aktiivisesti oman työnsä kehittämiseen. Työntekijöiden ikärakenne on muuttunut kuntatyöntekijöiden ikääntyessä. Esimiehet johtavat yhä useammin työuransa loppupuolella olevia työntekijöitä ja samaan aikaan miettivät, miten tehdä kunnista houkutteleva työpaikka työuransa alussa oleville työntekijöille. Elämme yhteiskunnassa, jonka kulttuuri ja arvot ovat muuttumassa. 1980-luvun jälkeen syntyneet sukupolvet tahtovat esimiehiltään erilaista johtamista kuin edeltäjänsä. Uudet sukupolvet haluavat kannustavuutta ja esimerkin kautta johtamista. Heitä pitää johtaa työyhteisöä kuunnellen, yhdessä tehden ja työntekijöiden mielipiteitä arvostaen. He haluavat, että heitä kohdellaan yksilöinä eikä osana massaa. Uusille sukupolville työ ei ole pelkkä toimentulon turvaamista, vaan paljoon muutakin. Työhön panostettavan ajan pitää olla merkityksellistä. (Virtanen & Stenvall 2014, 35; Husman 2015, 16-18.) Y ja Z sukupolville johtamisen ja organisaatioiden valta-asetat ja rituaalit ovat yhdentekeviä. He luovat omia käytäntöjään sen sijaan että seuraisivat automaattisesti olemassa olevia käytäntöjä. He arvostavat ja kunnioittavat vain, kun siihen on aihetta, eivätkä sen takia että joku on toisen esimies. (Tienari & Piekkari 2011, 14.)

Kuntien johtaminen koostuu kolmesta eri osasta. Kuntastrategiasta, kunnan johtamisjärjestelmästä sekä sen johtamis- ja päätöksentekokulttuurista. Kuntien pakollisia toimielimiä ovat kuntalain mukaan valtuusto, kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta. Tämän lisäksi jokaisella kunnalla on oltava joko kunnanjohtaja tai pormestari. Kuntalaki määrittää myös jokaiselle kunnalle pakollisiksi johtamisen välineiksi kuntastrategian, hallintosäännön sekä kunnanjohtajan johtajasopimuksen. Kuntien johtamisjärjestelmät kasaavatkin yhteen kuntajohtamisen prosessit ja välineet sekä kuntien organisoitumisen, rakenteet ja eri toimijoiden roolit. (Sallinen & Vainionpää 2015, 32.)

Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmän (kuviokuva 5) tarkoitus on tukea johtamista. Se ”mahdollistaa, tukee ja yhdenmukaistaa organisaatiossa tapahtuvaa johtamista sekä esimies-työtä”. Johtamisjärjestelmässä on kolme osaa: organisaatiokulttuuri, strateginen johtaminen ja hallinnolliset keinot. Hallinnollisina keinoina kuvataan johtamisen ja organisaation rakenteita sekä niihin liittyviä ohjeita, parhaita käytänteitä ja rakenteita. (Vantaa kaupunki 2020b.)



KUVIO 5 Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmä (Vantaan kaupunki 2020b)

Julkisen hallinnon virkamiestoiminnan erääksi tehtäväksi on perustuslaissa määritelty jatkuvuuden varmistaminen. Tästä syystä julkisen hallinnon päätöksenteon teon pitää olla pitkävaikutteisista eikä se mahdollista yhtä nopeita muutoksia kuin yritysmaailmassa. (Ikonen 2015, 45.) Kunnallisen päätöksenteon sekä sen toiminnan tavoitteita ja tuloksia on vaikea mitata. Poliittisen ohjauksen muuttuminen saattaa aiheuttaa tilanteen, jossa päätöksenteon valmistelu joudutaan aloittamaan alusta tai muuttamaan kesken prosessin. Usein tehtävät tai niihin liittyvät yksityiskohdat on hoidettava kuten ne on esim. laissa määritelty, ei kuten ne olisivat tehokkainta hoitaa. Julkisessa johtamisessa työn vaikuttavuus ja vaikutusten arviointi onkin usein tärkeämpää kuin tuloksellisuus tai tuottavuus. Julkisen hallinnon tärkein tehtävä on tuottaa yhteiskunnallista hyvää, ei rahallista tulosta. (Ikonen 2015, 45-46.)

Suomalainen julkinen hallinto on hyvin käyttäjälähtöistä eli pragmaattista. Sen tehtävänä on ratkaista ongelmia ja se perustaakin hyvin usein ongelmien ratkaisemiseksi hankkeita. (Virtanen & Stenvall 2014, 49-50). Kunnan virkamiesjohtoa haastavat yhä laajeneva määrä eri projekteja, joiden kautta yhä useampi kunnan palvelu tuotetaan tai toimintoja

kehitetään. Siinä missä ennen kunnan ammattijohtaja johti omaa yksikköään, nyt hän johtaa niiden lisäksi eri projekteja mm. EU hankkeita ja eri kuntien yhteistyössä toteuttamia projekteja. Haasteena onkin eri projektien hallinta ja seuranta. Pahimmillaan projektikaaresta ei enää kukaan hallitse eikä kukaan tiedä mitä kaikkea kunnan sisällä tehdään. (Haveri ym. 2009, 36-37). Hallinto toimii myös hyvin sääntöälykkäästi ja tekee paljon suunnitelmia. Suomalainen yhteiskunta onkin hyvin suunniteltu, jossa on laadittu paljon erilaisia malleja ohjaamaan sen toimintaa. (Virtanen & Stenvall 2014, 48-49.)

Moniarvoisuus ilmenee kunnissa erityisesti päätöksentekotilanteissa. Koska kuntien toiminnan perustana ovat toisaalta valtion ylhäältä määräämä missio sekä välillä toisiinsa nähden ristiriidassa olevat tehtävät ja toisaalta kuntalaisten tavoitteet ja pyrkimykset, on päätöksiä tehtäessä aina yhteensovittava eri tahojen toiveita ja intressejä. Vaikka virallisesti kuntajohtaminen voidaan jakaa kuntapoliitikkojen poliittiseen moniarvoiseen päätöksentekoon ja viranhaltijoiden näiden päätösten yksityiskohtaiseen käytäntöönpanoon, on kuitenkin kuntajohtaminen parhaimmillaan dualismia eli poliitikkojen ja viranhaltijoiden keskinäistä vuoropuhelua ja vuorovaikutusta. Kunnallinen päätöksenteko joutuu hyvin usein ottamaan huomioon mm. tasa-arvo asiat, oikeudenmukaisuuden, eri puolueiden tavoitteita sekä ”yhteisen hyvän”. (Haveri ym. 2009, 32-34.) Virtanen ja Stenvall (2019, 34) viittaavat Tuomikorven (2005) tutkimukseen, jonka mukaan julkisessa hallinnossa toimivien esimiesten tärkeimmäksi ominaisuudeksi on noussut esiin se, miten he tunnistavat yhteiskunnan sen hetkiset arvot ja tietävät poliittisten ryhmien painotukset kuten oikeudenmukaisuuden, puolueettomuuden ja avoimuuden. Kaikessa kunnallisessa päätöksenteossa on mukana myös julkisuuden kontrolli. Eri tiedotusvälineet ja kuntalaiset seuraavat päätöksentekoa tarkasti. (Haveri ym. 2009, 32-34.) Avoimuus haastaa myös julkista hallintoa tekemään selvityksiä ja vastaamaan eri kyselyihin, joita sekä media että kansalaiset sille esittävät (Ikonen 2015, 46).

Julkisen sektorin johtajilla on monia eri rooleja. He ovat tilintekovastuussa useisiin eri suuntiin, jopa laajemmalle kuin yksityisen sektorin johtajat. Johtajat vastaavat palveluntutunnosta, strategisesta suunnittelusta, he ovat samaan aikaan julkisen vallan edustajia ja vastaavat myös omien yksiköittensä johtamisesta. (Virtanen & Stenvall 2019, 9, 14.)

Perinteisesti johtajaksi on päässyt palkintona pitkästä työurasta. Johtajia valitessa ei ole ennen arvostettu johtamistaitoa tai kokemusta, vaan enemmän virkavuosien määrää. Tämä traditio on kuitenkin murtumassa johtamisajattelun muuttumisen myötä. Johtajalta ei aina odoteta vahvaa asiantuntijuutta omasta alasta vaan myös ns. ”ammatti tai yleisjohtajien” määrä on kasvussa. Hyvä asiantuntija ei ole aina hyvä johtaja eikä toisinpäin. Johtamistyön haasteiden ja osaamisvaatimusten määrä on jo niin suuri, että yleisjohtajia

tarvitaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 201.) Juutin (2015, 246-247) mielestä esimies ei jatkossa voi olla asiantuntija eikä perinteisten hierarkkisten koneistojen asiantuntijajohtajakaan. Johtamisen painopiste on siirtynyt asiantuntijakeskeisyydestä esimieskeskyyteen ja esimiesten on tuotava lisäarvoa toiminnalle, jota moniammatilliset työryhmät tekevät hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen eteen. Tätä lisäarvoa on pyrkimys tuottaa jaettulla johtajuudella ja palvelevalla johtamisella. Käytännössä tämä tarkoittaa valmentavaa johtajuutta, jossa esimies auttaa työntekijöitä löytämään itse ratkaisun sen sijaan, että antaisi itse suoria vastauksia. (Juuti 2015, 246-247.) Tulevaisuuden julkinen johtaminen on vahvuuksien johtamista, väittävät Virtanen ja Stenvall (2019, 206-208). Heidän mielestään julkinen johtaminen kehittyy suuntaan, jossa korostetaan työntekijöiden vahvuuksien kehittämistä sen sijaan, että keskityttäisiin heikkouksien poistamiseen. Vahvuuksien korostaminen tuottaa onnistumisen tunteita, kasvattaa työhyvinvointia ja saa työntekijät nauttimaan työstään. Tätä kautta he kantavat paremmin omat vastuunsa ja saavat parempia tuloksia aikaiseksi. (Virtanen & Stenvall 2019, 206-207.)

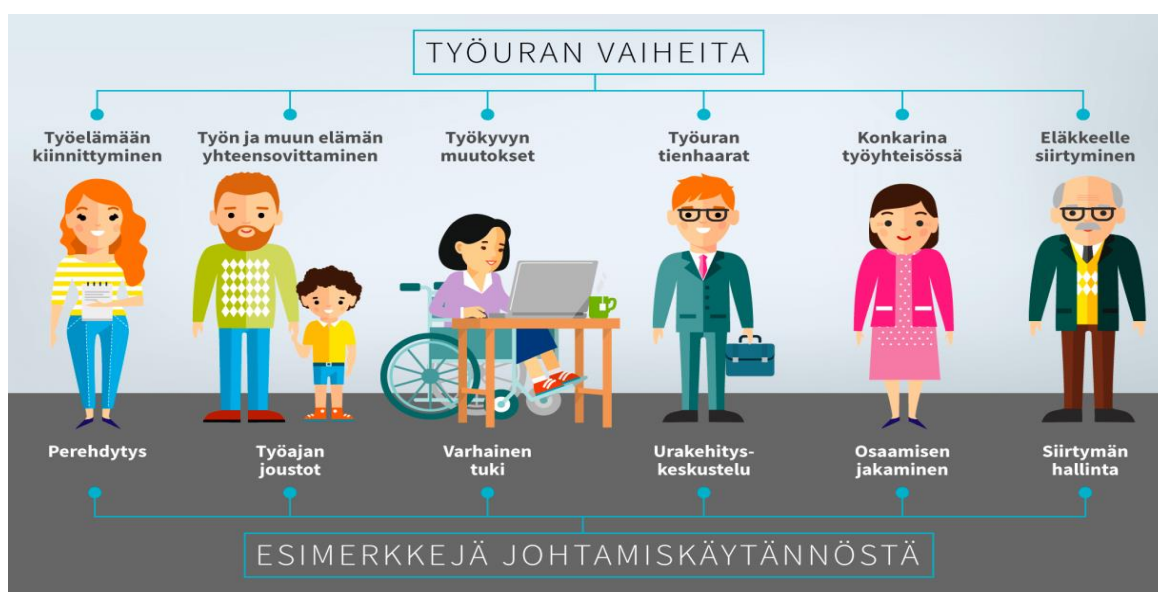
Virtasen ja Stenvallin (2019, 201-203) mukaan tulevaisuuden johtajilta edellytetään sekä ylimmässä että keskijohdossa laajaa tietämystä eri yhteiskunnan osa-alueista ja niiden ilmiöistä, strategista osaamista, ylempien johtajien kollektiivista tulkintaa sekä kykyä ohjata resursseja oikeisiin paikkoihin. Kaikilla näillä tekijöillä on suuria yhteiskunnallisia vaikutuksia ja siksi tulevaisuuden johtajilla pitää olla näitä taitoja. Suurin haaste tulevaisuuden johtamiselle on kuitenkin julkisen sektorin perinteisen ”käsky – ja komentolinja” johtamistyylin murtuminen. Tulevaisuus tuo tullessaan johtamistavan, jossa korostuvat joustavat organisaatorakenteet ja itseohjautuvuus johtamisen moottorina. Organisaatorakenteista tulee joustavampia, tiimeistä itseohjautuvampia ja toimintaa ohjaavista strategioista mukautuvampia. Julkinen johtaja joutuukin entistä useammin kyseenalaistamaan syyn omalle olemassaololleen ja silloin vastaus löytyy johtamisosaamisesta. (Virtanen & Stenvall 2019, 201-203.)

Juuti (2015, 245) listaa tulevaisuuden johtamiselle kolme ulottuvuutta: elämyksellisen asiakaspalvelun johtajan, valmentavan johtajan ja itsenäisten työntekijöiden yleisjohtajan. Johtamisen painopisteen siirtyessä tuloksellisuudesta asiakaskokemusta painottavaan suuntaan, myös johtajien on muutettava johtamistyyliään. Siinä missä tuloksellisuus pohjautui hyvin hierarkkiseen johtamiseen, vaatii asiakaskokemuksen johtaminen yhteistoimintaa eri organisaation ammattialojen ja osastojen välillä. Elämyksellisyys tuo tähän oman vivahteensa. Vain työpaikoillaan viihtyvät, hyvin voivat työntekijät kykenevät tuottamaan hyviä elämyksiä asiakkaille. Tulevaisuuden työntekijät ovat entistä itsenäisempiä, ilman pysyviä ihmisryhmiä työskenteleviä työntekijöitä. Esimiestyön suurimpia haasteita

onkin saada nämä työntekijät työskentelemään entistä paremmin yhdessä. (Juuti 2015, 245–247.)

2.3 Ikämoninaisuuden johtaminen

Eri ikäisillä ja eri elämäntilanteissa olevilla työntekijöillä on erilaisia vahvuuksia mutta myös tarpeita johtamiselle. Siksi onkin tärkeää miettiä, minkälaisilla johtamismalleilla ja minkälaisella johtamisella tuetaan työntekijöiden työssä jaksamista ja motivaatiota eri elämän vaiheissa (kuvio 6). Ikäjohtaminen on kaikkien työntekijöiden hyvää johtamista. (Työterveyslaitos 2020a.)



KUVIO 6 Ikäjohtaminen (Työterveyslaitos 2020a)

Ikämoninaisuuden määritelmä on laaja ja määritelmä riippuu aina sen käyttäjästä ja käyttötarkoituksesta. Timonen (2015, 15) mukailee Sippolaa (2007) määrittäessään ikämoninaisuuden olevan kaikkea niitä asioita, jotka tekevät henkilöstä ainutlaatuisen. Näitä piirteitä ovat henkilön iän, terveyden, sukupuolen ja ammatin lisäksi mm etninen ja sosiaalinen tausta, kulttuuri, kieli, elämäntyyli ja toimintatavat. Työyhteisöissä tärkeintä ei ole ihmisten erilaisuus vaan erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus. (Timonen 2015, 15.)

Piritta Halme määrittää väitöskirjatutkimuksessaan ikäjohtamisen olevan ”työyhteisön eri-ikäisten johtamista” (Halme 2011, 49). Perinteisesti ikäjohtamisen ajatellaan olevan ikäntyvien johtamista mutta koska työyhteisöissä on paljon eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia henkilöitä, joilla kaikilla on omia tarpeita johtamiselle, se on myös eri-ikäisten johtamista. Ikäjohtamiseen yhteydessä paljon käytetty termi diversiteetti kääntyy suomeksi usein moninaisuudeksi, jota Halmeen mielestä usein käytetään etnisyydestä puhuttaessa. Tästä syystä Halme käyttää eri-ikäisten johtamista synonyyminä moninaisuudelle. (Halme

2011, 49-50.) Mukailen Halmetta tässä työssä ja rinnastetaan ikäjohtaminen, eri-ikäisten johtaminen ja ikämoninaisuuden johtaminen.

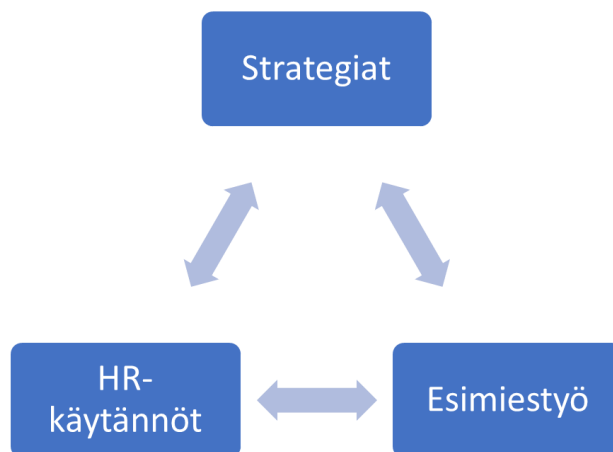
Perinteisesti ikäjohtamisen on ymmärretty oleva humaania johtamista, jonka tavoitteena on ollut ikääntyvien työntekijöiden kunnioittava kohtelu ja heidän erityistarpeidensa huomiointi. Suuntaus on kuitenkin siihen, että ikäjohtaminen käsittäisi kaiken ikäisten johtamisen, ei pelkästään ikääntyneiden. Ikämoninaisuuden johtamisen tavoitteena on hallita moninaisuuteen liittyviä haasteita ja hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta. Sen sijaan, että ajateltaisiin työntekijöiden erilaisuuden olevan heikkous, ajatellaan sen olevan vahvuus. Vahvuus, joka sisältää erilaisia taitoja, kokemuksia ja näkökulmia. Näitä hyödyntämällä voidaan parantaa organisaatioiden luovuutta ja innovatiivisuutta. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourgh, Saarelma-Thiel ja Ilmarinen 2011, 285.)

Sekä suomalaisella julkisella sektorilla että yksityisellä on yhdeksänkymmentäluvun jälkeensä vähennetty henkilöstöä. Henkilöstövähennyksistä johtuen jäljelle jääneen henkilöstön on tehtävä työnsä tehokkaammin. Työyhteisöt ovat myös entistä haavoittuvaisempia sairaspöissaolojen suhteen ja esimiesten on panostettava entistä enemmän työhyvinvointiin sekä työntekijöiden pysyvyyteen. Käytännössä tämä tarkoittaa eri-ikäisten johtamisen huomioimista, työntekijöiden olemassa olevien taitojen kasvattamista sekä voimavarojen vahvistamista. Työyhteisöihin on luotava joustoja, työntekijöille on luotava mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työyhteisöjen hyvinvointiin on panostettava. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 113.)

”Työpaikoilla johtaminen on haasteen edessä, kun ikääntymisilmiöön liittyvät tekijät, kuten ikärakanteen vääristymät, henkilöstön heterogeenisyys, eläköityminen ja muutokset ikääntyvien toimintakyvyssä aiheuttavat painetta kehittää johtamistyötä” kirjoittaa Piritta Halme (2011, 24). Suomalaisessa ikäjohtamisen tutkimuksessa ikäjohtamista lähestytään neljästä eri näkökulmasta. Yhteiskunnallisessa näkökulmassa ikäjohtaminen on sekä kansantaloudellinen että eläkekustannusten hallinnan ongelma. Työntekijän näkökulmassa siihen vaikuttavat työntekijän ikääntyminen, työ- ja toimintakyky sekä oman työn ja muiden elämänaalueiden arvostus. Myös oma asenne omaa ikääntymistä kohtaan sekä henkilön kokemus ikäyrjintä ovat osa työntekijän näkökulmaa. Yrityksen näkökulma ikäjohtamiseen voidaan jakaa kahteen osaan. Yrityksen johtamisen näkökulmassa pohditaan, miten yrityksen johtamisessa voidaan ymmärtää muita toimijoita ja miten toimintaa pystytään sopeuttamaan näiden toimijoiden toiveiden mukaisesti. Toisaalta ikäjohtamisessa on mietittävä, miten varmistetaan nykyisen henkilöstön osaamisen ylläpito ja uusien osaavien työntekijöiden saatavuus tulevaisuudessa, miten johdetaan henkilöstöresursseja sekä eri-

ikäisiä työntekijöitä, miten ikäjohtaminen vaikuttaa yrityksen talouteen ja kilpailukykyyn sekä mikä on ikäjohtamisen merkitys yrityksen liiketoimintastrategialle. (Halme 2011, 25.)

Saarelma-Thiel ja Wallin (2015, 146) kuvaavat ikäjohtamista kolmikenttänä (kuvio 7), jossa ikäjohtaminen näyttäytyy henkilöstöstrategiassa, HR-käytännöissä ja esimiestyössä.



KUVIO 7 Ikäjohtaminen (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 146)

”Strategisesti ikäjohtaminen on nähtävä osana hyvää henkilöstöpolitiikkaa” kirjoittavat Saarelma-Thiel ja Wallin (2015, 146). Ikäjohtamisen tilaa voidaan arvioida tutkimalla esimerkiksi organisaation ikärakennetta, sairaspöissaolujen määrää sekä muita henkilöstöraportteja. Ikäjohtamisen tilasta kertovat myös eri kartoitukset kuten työterveyskyselyt ja osaamiskartoitukset. Tarkasteltaessa organisaation henkilöstön ikäjakaumaa sukupolviajattelun kautta voidaan huomata, ovatko kaikki sukupolvet edustettuna ja huomataan, paljonko työntekijöitä on jäämässä lähitulevaisuudessa eläkkeelle. Tietoja voidaan hyödyntää organisaatiota kehitettäessä (esimerkiksi osaamisen kehittämisen suunnittelu) ja sen tulevaisuutta suunniteltaessa (esimerkiksi uusrekrytoinnin tarpeet ja eläkesuunnittelu). (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 146-147.) Käytännössä ikäjohtaminen näkyy yrityksen henkilöstöstrategiassa ja päivittäisessä johtamisessa. Ikäsidonnaiset asiat otetaan huomioon henkilöstöstrategiaa laadittaessa mm. pohtimalla miten uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen hoidetaan sekä miten otetaan huomioon työntekijöiden olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen ja sen kehittäminen. Lähiesimiesten tehtävänä on ottaa samat asiat huomioon yksilön ja työyhteisön tasolla. (Lundell ym. 2011, 296-297.)

Kiviranta (2010, 57-63) jakaa ikäjohtamisen tyyliin kolmeen ryhmään: asiajohtamiseen, muutosjohtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Hänen mielestään erityisesti nuoret tarvitsevat asiajohtamista, koska eivät välttämättä vähäisen työkokemuksensa takia osaa arvioida kokonaistilannetta ja tehdä oikeita päätöksiä ei vaihtoehtojen välillä. Asiajohtaja asettaa selkeitä tavoitteita ja auttaa työntekijää saavuttamaan ne. Vanhemmat työntekijät

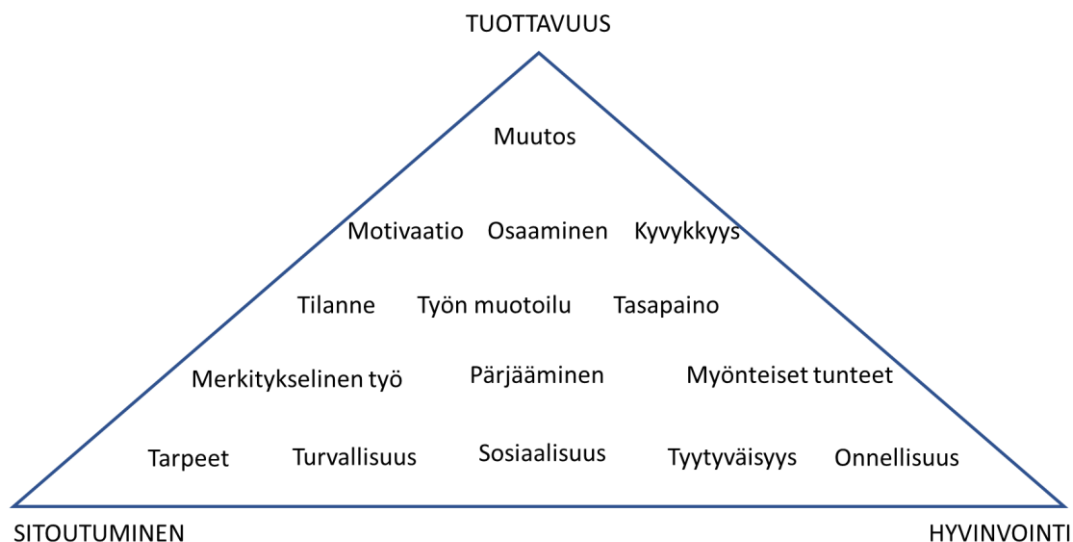
tarvitsevat puolestaan muutosjohtamista, heidän kanssaan on keskusteltava isoista nykytilan kokonaisuuksista, rakennettava yhteistä mielikuvaa tulevaisuudesta ja heitä on kannustettava suoriutumaan tavoitteistaan. Yhteistä molemmille ikäryhmille on tarve ihmisten johtamiselle. Jokainen työntekijä iästään rippumatta tarvitsee jatkuvaa tukea ja kannustusta. Hyvä ihmisten johtaja parantaa työntekijöiden välisiä suhteita, luottaa työntekijöiden kykyyn saavuttaa heille asetettuja tavoitteita ja huomioi saavutukset. Ihmisten johtajan rooli onkin olla valmentaja ja mentori. (Kiviranta 2010, 57-63.)

Esimiehen rooli ikäjohtamisessa on suuri. Esimiehen tehtävä on omalla esimerkillään näyttää organisaatioissa mallia siitä miten eri ikäisiin työntekijöihin ja heidän piirteisiinsä suhtaudutaan. Hyvä esimies välttää ikäsyrjintää ja välittää myönteistä ikäasennetta. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 149.) Sekä nuoret että ikääntyvät työntekijät kohtaavat ikäsyrjintää. Nuoret sen takia että ovat nuoria, lyhyen työuran omaavia työntekijöitä. Vanhat puolestaan ovat pitkän uran tehneitä, osaavia mutta hyvin usein vain vähän koulutettuja. Ikäasenteet kasvattavat eriarvoisuuden ja riittämättömyyden tunnetta työntekijöissä sekä vähentävät työtuottavuutta ja heikentävät työhön sitoutumista. Paras keino purkaa ikäsyrjintää on tunnistaa omat ikäasenteet ja miettiä syitä niille. Esimiehet voivat omalla toiminnallaan ohjata työntekijöitä miettimään itsensä ja muiden osaamista eikä niinkään sitä, minkä ikäisiä henkilöt ovat. (Kiviranta 2010, 51-53.) Furunesin, Mykletunin ja Solemin (2011) mukaan viisi tärkeintä esimiesten ikäjohtamisen keinoa ovat:

- työntekijöiden tuki ikäjohtamiselle
- käytännön mahdollisuudet räätälöidä työ ikääntyneille työntekijöille sopivaksi
- riittävät henkilöstöresurssit
- riittävät budjettiresurssit
- mahdollisuus yhdistää hyvä henkilöstöhallinto kasvaviin tehokkuusvaatimuksiin.

Julkisella sektorilla toimivat esimiehet tunnistavatkin hyvin ikäjohtamisen tarpeet ja tuntevat niihin käytettävät keinot (Furunes ym 2011).

Ikäjohtamisen hyödyt (kuvio 8) voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: sitoutumiseen, hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Onnistuneella ikäjohtamisella voidaan kasvattaa työntekijöiden tuottavuutta kasvattamalla heidän motivaatioitaan, sitouttaa heitä työpaikkaansa ja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. (Kiviranta 2010, 33-34.)



KUVIO 8 Ikäjohtamisen hyödyt (Kiviranta 2010, 34)

”Hyvät työntekijät pitäisi iästä riippumatta saada sitoutumaan”, väittää Kiviranta (2010, 39). Nuoret työntekijät pitäisi saada sitoutettua organisaatioon, koska uusien työntekijöiden kouluttaminen ja perehdyttäminen on kallista suhteessa työntekijöiden alkuaikojen tuottavuuteen. Vanhoihin työntekijöihin on investoitu jo vuosia eikä heidän osaamistaan haluta menettää. (Kiviranta 2010, 39.) Hyvinvoivat työntekijät jaksavat paremmin, haluavat kehittää itseään ja siten tuottavat paremmin (Kiviranta 2010, 43). Työn tuottavuus on kolmen asian summa. Siihen vaikuttavat työntekijöiden kyvykkyys tehdä omaa työtään, motivaatio tehdä sitä sekä tilannetekijät. Tilannetekijöitä ovat työssä ja työympäristössä vaikuttavat asiat, mm. johtaminen, jotka olemassaolollaan mahdollistavat työntekijöiden kyvykkyden ja motivaation. Hyvällä ikäjohtamisella saadaankin tuottavia työntekijöitä. (Kiviranta 2010, 34-35.)

Saarelma-Thiel & Wallin (2015, 121-122) lähestyvät ikäjohtamista kuvaamalla ihmisen työelämänsä aikana kokemia siirtymiä eri elämänvaiheista toiseen. Siirtymiä aiheuttavat muutokset arvoissa, kokemuksissa, odotuksissa mutta myös elämäntilanteissa. Vaikka siirtymiä ei voida sitoa ihmiseen ikään, tapahtuvat ne kuitenkin usein tietyssä ikähaarukassa. Toisaalta sama siirtymä voi tapahtua eri ikäisten ihmisten kesken johtuen esimerkiksi eri ajasta perustaa perhe tai uudelleen koulutautumisen takia. Johtajien ja henkilöstöasioita kehittävien henkilöiden onkin hyvä ennakoita ja tunnistaa eri siirtymät ja rakentaa niitä varten toimintamalleja ja johtamiskäytäntöjä. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 121-122.)

Työterveyslaitos (2020a) suosittelee hyvien ikäjohtamisen käytäntöjen viemistä ikäohjelman, jonka avulla voidaan suunnitella ja kehittää henkilöstövoimavaroja. Ikäohjelman

(taulukko 2) avulla voidaan ottaa huomioon ikään liittyvät asiat ja kirjata ne ylös kaikkien työpaikan työyhteisöjen käyttöön (Työterveyslaitos 2020a).

TAULUKKO 2 Suositus ikäohjemaan kirjattavista asioista (Työterveyslaitos 2020a)

Ikäystävällinen rekrytointi	Urakehityksen tukeminen	Ammatillinen kehittyminen	Työajat	Irtisanominen
<p>- Työnhakijaa ei syrjitä iän perusteella</p> <p>- Valitaan henkilö osaamisen ei iän perusteella</p>	<p>-mahdollistetaan työntekijöiden siirtyminen eri tehtäviin</p> <p>- ennakoidaan osaamistarpeet</p> <p>- ajantasaiset toimenkuvat</p>	<p>- koulutukset mahdollistetaan kaiken ikäisille</p> <p>- koulutusten suunnittelussa huomioidaan eri oppimistavat</p> <p>- varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen</p>	<p>- mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin</p> <p>- joustavat työajat</p>	<p>- päätöksiä ei tehdä iän perusteella</p>

Strategiatasolla ikäohjelma voidaan kohdistaa koko henkilöstöön tai rajata se kohdistumaan tiettyyn ikäluokkaan tai tietyssä elämäntilanteessa olevaan henkilöstöryhmään (Työterveyslaitos 2020a).

Työterveyslaitos (Työterveyslaitos 2020b) listaa parhaita käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työajan joustojen käytännöissä Työterveyslaitos korostaa erityisesti työajan liukumamahdollisuuksia lisäämistä, etätöiden mahdollistamista sekä sen tekemisen tukemista. Työntekijöillä pitäisi olla selkeät sijaisjärjestelyt pitkien vapaiden aikana ja heidät pitäisi myös perehdyttää uudestaan heidän palatessaan takaisin töihin. Työterveyslaitos nostaa esiin myös työntekijöiden yksityiselämän ja sen eri elämäntilanteiden ymmärryksen merkityksen työpaikoilla. Henkilöstöjohtamisessa pitää olla sovitut pelisäännöt ja niiden pitää olla tasapuolisia. Johtamisen pitää noudattaa ylimmän johdon hyväksymiä käytäntöjä kuitenkin niin, että ymmärretään erityisen haastavien elämäntilanteiden vaativuus. Työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä pitäisi huomioida myös henkilön yksityiselämän tilanteet, työnantajan pitäisi tarjota lastenhoitoa tai muita palveluita työntekijöille. Myös perheet pitäisi huomioida työpaikoilla paremmin esimerkiksi antamalla perheen tutustua työpaikkaan. Työn ja muun elämän yhteen sovittamisen pitäisikin olla osa henkilöstöprosessien kehittämistä ja seurantaa. (Työterveyslaitos 2020b.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Vantaan kaupunki on Suomen neljänneksi suurin kaupunki, jossa asuu yli 233 000 ihmistä (Vantaa 2020e). Vantaan kaupungin (2020f) 12 000 työntekijää johtaa kaupunginjohtaja ja neljä apulaiskaupunginjohtajaa. Organisaatio jakaantuu viiteen eri toimialaan, joita ovat:

- kaupunkistrategian ja johdon toimiala
- kaupunkiympäristön toimiala
- kasvatuksen ja oppimisen toimiala
- kaupunkikulttuurin toimiala
- sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala

Kuntalaispalvelut on kaupunkikulttuurin toimialalla (kuvio 9) sijaitsevassa kirjasto- ja asukaspalveluiden palvelualueella toimiva yksikkö (Vantaa 2020c).



KUVIO 9 Kaupunkikulttuurin toimialan organisaatio (Vantaa 2020c)

Kuntalaispalvelut jakaantuu kahteen osaan, Yhteisöpalveluihin ja Vantaa-infoihin. Yhteisöpalvelut vastaa mm. hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen avustuksista, Vantaan kaupungin asukastilojen toiminnasta sekä Yhteisestä pöydästä. Vantaa-info on jaettu kolmeen eri tiimiin: neuvontapalveluihin, asiointipalveluihin ja sähköisiin palveluihin. Sähköiset palvelut-tiimi vastaa Vantaan kaupungin puhelinjärjestelmistä ja palautepalvelusta sekä osallistuu muiden Vantaa-infon tiimien toiminnan kehittämiseen. (Vantaa 2020c.)

3.2 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Valintaan vaikutti erityisesti tutkijan rooli kehittämishankkeessa. Tutkija kuuluu Kuntalaispalveluiden johtoryhmään ja siten vastaa omalta osaltaan Kuntalaispalveluissa tapahtuvasta johtamisesta ja sen

kehittämisestä. Hän myös johtaa sähköiset palvelut-tiimiä, joten hän luo kehittämishankkeessa omia johtamisen käytänteitään. ”Toimintatutkimuksen tekijä on usein tutkimuskohteen jäsen” kirjoittaa Kananen (2012, 38) ja jatkaa korostamalla, miten toimintatutkimuksen tekijän on tiedettävä ja perehdyttävä tutkittavaan ilmiöön tavallista tutkimusta paremmin (Kananen 2012, 38). Heikkisen (2010, 219-223) mielestä toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Sen tavoitteena on löytää ajattelutapa, jossa olemassa olevia toimintatapoja katsotaan uudessa valossa. Toimintatutkimuksen tekijät tyyppillisesti lähestyvät aihetta ensimmäisessä persoonassa, jossa subjektin ja objektin välinen ero häviää. Toimintatutkimukselle on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus ja sen tavoitteena on saada aikaan välitöntä hyötyä tutkittavan toiminnan kehittämisessä. (Heikkinen 2010, 214, 219-223). Kehittämissankkeessa välitöntä hyötyä haettiin aloittamalla sähköiset palvelut tiimin johtamismallin luominen heti yksikön aloittaessa työnteon tammikuussa 2020.

Kanasen (2012, 37) mukaan toimintatutkimus alkaa siitä mihin kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus loppuvat. Toimintatutkimuksella ei ole omia menetelmiään, vaan se tukeutuu sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiin. Toimintatutkimus tavoittelee kehittämistutkimuksen tavoin muutosta, mutta toisin kuin kehittämistutkimuksessa, toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa ihmisten toimintaa ja tutkija on itse mukana muutosprosessissa. (Kananen 2015, 39,43,74.)

Toimintatutkimuksen menetelmiä valittaessa on otettava huomioon sen luonne osallistavana ja kehittämistä sisältävänä, joten myös menetelmien on oltava osallistavia (Ojasalo 2014, 61). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161) kuvaavat laadullista tutkimusta menetelmäksi, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullinen tutkimus tutkii aihetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym 2009, 161). Kanasen (2015, 34-35) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä ja vastaa kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada haastattelujen ja havainnoin avulla ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Koska tutkittavaa ilmiötä ei tunneta ennalta, ei laadullisessa tutkimuksessa voida esittää tarkkoja, täsmällisiä kysymyksiä kuten kvantitatiiviseen tutkimuksen puolella. Keskustelujen avulla kerätään aineistoa, jota analysoimalla saadaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 34-35.)

Hankkeen triangulaation parantamiseksi hankkeen menetelmiksi valittiin kahden tyyppiset menetelmät. Trianguaatiota voidaan hyödyntää silloin, kun aineisto on monimutkaista eikä yksi tutkimusote riitä. Sen avulla voidaan yhdistää useita eri tiedonkeruu-, analysointi ja tulkintamenetelmiä. Samalla se kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2012,

178.) Ikämoninaisuuden johtamisen kehittämistä varten kerättiin tietoa yksilö- ja ryhmäteemahaastattelujen sekä työpajojen avulla.

Teemahaastattelut

Kuntaispalveluiden päälliköiden ja esimiesten haastattelut toteutettiin teemahaastatteluiluina. Haastattelussa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, kerättävän aineiston määrää on helppo säädellä ja kerättyä tietoa voidaan tarkentaa jälkikäteen haastateltavilta. Toisaalta haastattelut vievät aikaa ja ne vaativat huolellista suunnittelua tutkijalta. Vaikka haastattelu onkin keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä, on haastattelussa haastattelijalla ohjat ja hän kontrolloi keskustelun kulkua. Haastattelu on systemaattista tiedonkeruuta, jolla on tavoitteet ja jonka avulla pyritään saamaan luotettavaa ja pätevää tietoa. (Hirsjärvi ym 2009, 204-208.) Tavoitteena ei ole saada haastateltavilta yhtä totuutta vaan useita eri näkökantoja, joiden avulla voidaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja sen kanssa toimivia ihmisiä. (Kananen 2015, 81). Kanasen (2015, 81) mukaan haastattelujen kohteena ovat ne henkilöt, joita muutos koskee tai jotka tietävät käsiteltävästä asiasta jotakin. Haastattelut kannattaa aloittaa ylemmästä johdosta, jotta ensin saadaan kokonaiskuva ongelmasta ja sen jälkeen haastatella alemman tason henkilöitä, jotka antavat haastatteluihin tietoa omista näkökulmistaan. (Kananen 2015, 81.) Haastateltavat valitaan niin, että tutkittava ilmiö koskettaa heitä. Tämä voi olla välillä haastavaa ja jos heitä ei löydy, valitaan henkilöt, joita ilmiö koskettaa eniten. Haastateltavia otetaan niin paljon, että haastatteluissa ei enää ilmene uutta tietoa. (Kananen 2015, 145-146.) Kuntalaispalveluiden johtamismallista johtuen haastateltavaksi valittiin sen molemmat päälliköt sekä kaksi siellä toimivaa palveluesimiestä.

Päälliköiden teemahaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavien kokemusten ja mielipiteiden erot tulisivat selkeämmin esiin. Kanasen (2015, 149) mielestä yksilöhaastattelut ovat ryhmähaastatteluja parempia tiedonkeruu menetelmiä koska niiden avulla saadaan tarkempaa ja tiivistetympää tietoa kuin ryhmähaastatteluissa. Yksilöhaastatteluiden haasteena on niihin käytettävä aika. Aineiston litterointi, analysointi ja tulkita vievät enemmän aikaa kuin ryhmähaastattelujen (Kananen 2015, 149.) Ryhmähaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan useammalta henkilöltä tietoa yhtä aikaa. Ryhmä voi toimia jäseniään tukevana esimerkiksi muistinvaraisia asioita käsiteltäessä mutta myös kääntyä itseään vastaan, jos ryhmässä on ryhmää dominoivia henkilöitä. Ryhmähaastattelun kooksi suositellaan 2-3 henkilöä, jotta haastattelua nauhoitettaessa äänet voidaan erottaa toisistaan ja tunnistaa nauhaa purkaessa. (Hirsjärvi ym 2009, 210-211.) Tässä kehittämishankkeessa ryhmähaastattelu rajattiin kahteen henkilöön, molempiin Vantaa-infon palveluesimiehiin. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna, koska

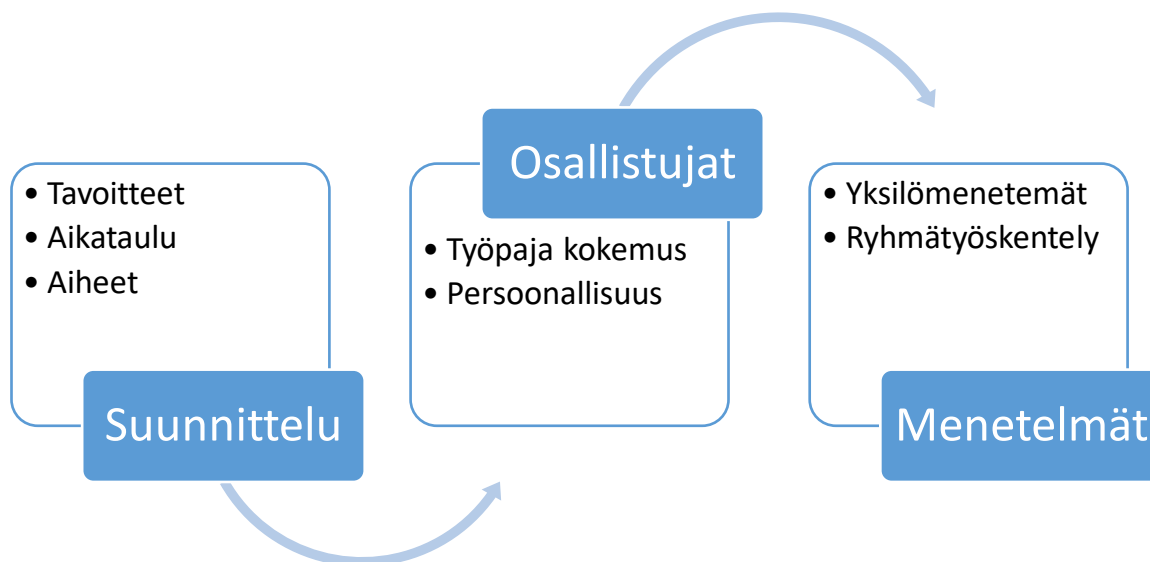
tutkijan tavoitteena oli saada keskustelua aikaiseksi haastateltavien välillä ikämoninaisuuden johtamiseen liittyvistä asioista.

Kanasen (2014, 87, 91) mukaan teemahaastattelu on kahden henkilön keskustelu, jossa aihe kerrallaan käsitellään tutkijan ennalta päättämiä aiheita. Se antaa toisaalta tutkijalle haastattelussa tarvittavaa väljyyttä mutta myös mahdollistaa käsitellyn asian rajaamisen teemojen mukaisesti. (Kananen 2014, 87,91.) Teemahaastattelu muodostuu nimensä mukaisesti kahdesta osasta: teemasta ja niihin liittyvistä haastatteluista. Teemat ovat keskustelun aiheita, joita haastattelussa käsitellään. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti tutkija ei voi käydä teemoja mekaanisesti läpi, vaan niistä nousee aina esiin uusia asioita ja aiheita keskusteltavaksi. Teemahaastattelun avulla tutkija yrittää löytää haastateltavan avulla uusia asioita tutkittavan asian (ilmiön) selvittämiseksi. (Kananen 2015, 148-149.) Teemahaastattelussa sen aihepiirit eli teemat ovat ennalta päätettyjä mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä (Hirsjärvi ym 2009, 208). Teemahaastattelun aiheet valitaan niin, että niillä pyritään kattamaan koko ilmiö mahdollisimman hyvin. Pystyäkseen tähän, tutkijan on ymmärrettävä hyvin tutkittava ilmiö. Teemoja käsitellään teema kerrallaan siirtyen yleisluontoisista asioista yksityiskohtiin. Tutkijalla pitää olla rohkeutta tarttua myös uusiin vastauksien kautta ilmeneviin teemoihin ja käsitellä myös niitä. Tutkija ei voi päättää etukäteen kaikkia teemahaastattelun kysymyksiä vaan ne elävät tilanne ja haastattelukohtaisesti. (Kananen 2015, 149-150.) Teemahaastattelussa teemojen aiheet on ennalta päätetty mutta toisin kuin strukturoiduissa haastatteluissa, teemahaastattelussa ei käytetä valmiita kysymyksiä. Tutkijan apuna onkin usein tukilista käsiteltävistä aiheista, jonka avulla käsitellään ennakkoon päätetyt aiheet. Aiheiden sisällä saattaa kuitenkin olla suuria painotuseroja haastateltavista riippuen. Tukilistan ensimmäisellä tasolla ovat pääteemat, joista keskustellaan haastateltavien kanssa. Sen toisella tasolla ovat teemaa tarkentavat apukysymykset ja kolmannella yksityiskohtaiset ”hätävara” kysymykset, jotka otetaan käyttöön tiukoissa paikoissa. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 29-30, 43-44.) Teemahaastattelujen kysymyksenasettelussa on tärkeää huomioida se, että kerätään oikeanlaista aineistoa. Tarkoituksena ei ole kerätä tietoa olettamuksista tai yleisistä näkemyksistä vaan tutkittavan omista kokemuksista ja siitä, miten hän kokee tutkittavan ilmiön ja miten hän jäsentää maailmaansa. (Kananen 2014, 82-83.)

Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin. Nauhurin käyttö vapauttaa tutkijan keskittymään haastatteluun eikä sen mekaaniseen kirjaamiseen. Samalla se mahdollistaa haastatteluihin palaamisen aineiston analysointivaiheessa. Digitaalisen tallentamisen huono puoli on kuitenkin haastattelujen purkaminen tekstimuotoon sen tutkijan työmäärää lisäävän vaikutuksen takia ja samalla se altistaa tutkimuksen teknisille ongelmille. (Kananen 2012, 108-109.)

Työpajat

Sähköiset palvelut-tiimin työpajojen suunnitteluprosessi (kuvio 10) aloitettiin miettimällä ensin jokaisen työpajan tavoitetta, sen jälkeen siihen osallistuvien henkilöiden kokemusta työpajoista ja persoonallisuuksia. Näiden pohjalta tutkija valitsi työpajaan soveltuvat menetelmät.



KUVIO 10 Työpajojen suunnitteluprosessi

Sähköiset palvelut-tiimin työntekijöille pidettiin sarja työpajoja, joiden rakenne noudattelee Piritta Kantojärven luovan ongelmanratkaisun prosessia. Kantojärvi (2017, 24) pohjaa oman prosessinsa Creative Education Foundationin käyttämään malliin. Prosessissa on viisi vaihetta, joilla jokaisella on omat tavoitteensa. Aloittamisvaiheen tavoitteena on luoda osallistujille turvallinen ilmapiiri ja ymmärtää miksi osallistujat ovat kokoontuneet työpajaan. Selkiyttämävaiheessa tarkennetaan lähtötilannetta ja kartoitetaan sitä, mitä kehitettävästä aiheesta ennalta tiedetään. Ratkaisun suunnitteluvaiheessa tuotetaan ideoita ja jalostetaan niistä ratkaisuja. Toiminnan valmisteluvaiheessa suunnitellaan ratkaisujen käyttööntöön viemistä. Viimeisessä eli lopetus vaiheessa arvioidaan työpajan kulkua ja päätetään jatkotoimista. (Kantojärvi 2017, 29-30.) Vaikka työpajoissa ei ollut kyse puhtaasti uusien asioiden innovaatioista vaan myös olemassa olevan tiedon keruusta, prosessin noudattaminen toi työpajoihin rakennetta ja selkeyttä.

Työpajojen menetelmien (taulukko 3) valinnalla haluttiin varmistaa luovuuden syntyminen ja samalla myös herättää keskustelua osallistujien välillä. Kuntalaispalveluissa harvemmin käytettyjen menetelmien rinnalle valittiin kaikille tuttu me-we-us-menetelmä. Me-we-us

menetelmässä osallistujat ensin työskentelevät yksin pohtien ja kirjatun ylös omia ajatuksiaan, sen jälkeen ajatuksia puretaan pienryhmissä ja viimeisenä keskustelujen sisältöjä käydään läpi koko ryhmän voimin. (Kantojärvi 2017, 54-55.) Ryhmien pienestä koosta johtuen we vaihe jätettiin väliin ja yksilöiden ajatuksia purettiin suoraan ryhmissä.

TAULUKKO 3 Työpajoissa käytetyt menetelmät

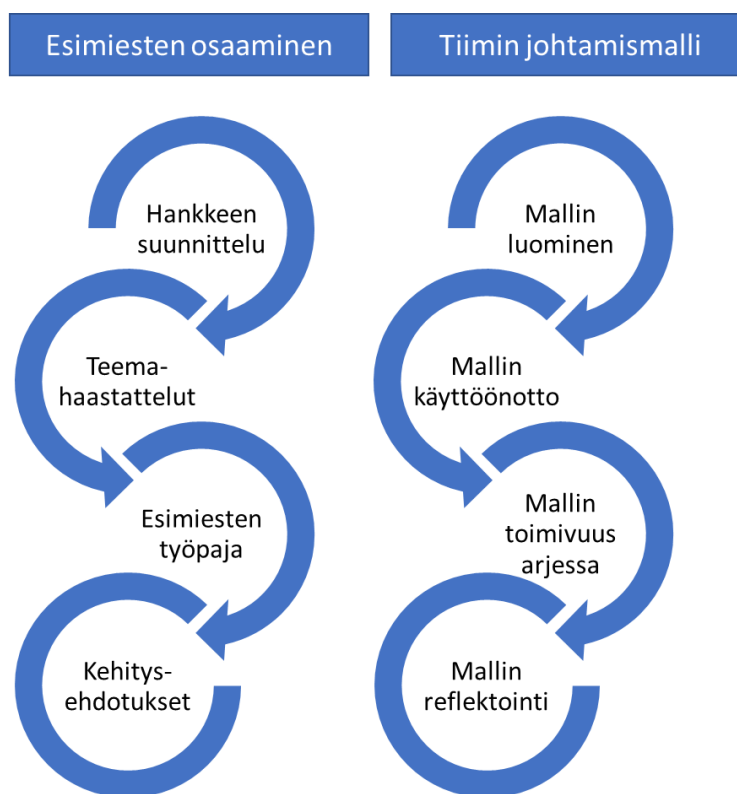
	TYÖPAJA 1: MINKÄLAISTA ON HYVÄ JOHTAMINEN	TYÖPAJA 2: TARPEET IKÄMONINAISUUDEN JOHTAMISELLE
Aloittaminen / tutustuminen	Kiertävä journalisti	Me-we-us edellisen työpajan tunnelmista
Selkiyttäminen	Esitys työpajojen kuluista ja tavoitteista	Power Point esitys siitä mitä on ikämoninaisuus
Ideointi	Folioveistos legoista, me-we-us	Kuvakortit megatrendejä hyödyntäen
Kehittäminen	Brainwriting	Miellekartta
Lopetus	Keskustelu	Lattialla vai katossa

Tutustumisvaiheessa hyödynnettiin kiertävää journalistia. Kiertävässä journalistissa työntekijät haastattelevat toisiaan ja keräävät tietoa tietystä ongelmasta. Journalistia voidaan käyttää myös työpajan alkuvaiheen tutustumisen välineenä. (Kantojärvi 2017, 64.) Ensimmäisen työpajan ideoinnissa hyödynnettiin legoja folioveistos menetelmässä. Menetelmänä folioveistoksen tarkoituksena on tuottaa yhteys käsien ja aivojemme välille ja siten visualisoida osallistujien ymmärrys tulkittavasta aiheesta. (Kantojärvi 2017, 115.) Toisessa työpajassa ideoinnin pohjaksi otettiin Sitran vuoden 2020 megatrendikortit, joiden avulla voidaan saada uudenlaisia ajatuksia, ideoida uutta ja visioida tulevaa (Sitra 2020).

Ideoinnin tuloksia jatkojalostettiin sekä Brainwriting että miellekarttoja (mindmap) hyödyntämällä. Brainwriting on yksi aivoriihi työskentelyn muodoista. Siinä ryhmä ryhmälle annetaan valmiit aiheet kirjoitettuna papereille, jonka jälkeen jokainen ryhmän jäsen kirjoittaa omia ideoitaan paperille. Papereita kierrätetään, kunnes uusia ideoita ei enää synny. Ideoinnin jälkeen alkaa keskusteluvaihe, jossa valitaan parhaat ideat jatkokehittelyyn. (Ojasalo ym 2014, 161.)

3.3 Kehittämishankkeen toteutus

Toimintatutkimuksessa toimintaa kehitetään spiraalina, jossa suunnitelma, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan (Heikkinen 2010, 223, Kananen 2012, 39, Toikko & Rantanen, 2009, 66-67). Kehittämishankkeessa (kuvio 11) toteutettiin kaksi spiraalia, jotka etenivät rinnakkain toisilleen tietoa tuottaen.



KUVIO 11 Kehittämishankkeen eteneminen (mukaillen Heikkinen 2010, 223, Kananen 2012, 39, Toikko & Rantanen, 2009, 66-67)

Pääspiraalina toimi esimiesten osaamisen kasvattamisen hanke ja sen rinnalla sähköiset palvelut-tiimin johtamismallin luominen ikämoninaisuuden johtamisen tarpeet huomioiden.

Johtamismallin kehittämisen työpajat

Kehittämishankkeen toteutus aloitettiin sähköiset palvelut-tiimin työpajoilla. Uutta johtamismallia luotaessa pidettiin kaksi 1,5 tuntia kestänyttä työpajaa. Työpajoihin osallistuivat tutkijan lisäksi kaikki tiimin viisi jäsentä. Ensimmäisessä työpajassa pohdittiin hyvää johtamista ja uuden yksikön johtamiskäytäntöjä. Toisessa työpajassa keskityttiin ikämoninaisuuden tarpeiden tunnistamiseen. Työpajojen aikana luonnosteltiin yhdessä tulevaa johtamismallia, joka otettiin käyttöön helmikuussa 2020. Johtamismallia arvioitiin huhtikuussa pidetyssä arviointikeskustelussa.

Sähköiset palvelut-tiimin työntekijät siirtyvät tiimiin kahdesta eri vanhan organisaation mukaisesta tiimistä, eivätkä kaikki tunteneet toisiaan ennestään. Tästä syystä työpajoissa käytettäviksi menetelmiksi valittiin sellaisia, joissa työntekijät saivat ensin pohtia ajatuksiinsa itse ja kirjata niitä ylös ennen niiden yhteistä läpikäyntiä. Työntekijöiden kirjalliset vastaukset eri osioihin myös tallennettiin ja analysoitiin tutkijan toimesta. Tällä varmistettiin arempienkin työntekijöiden näkemysten esiin saaminen ja saatiin esiin ne ajatukset, joita ei oltu yhteisisissä keskusteluissa tahdottu nostaa esiin. Tiimin pienestä koosta johtuen

työpajat pidettiin neuvotteluhuoneessa yhteisen pöydän ääressä. Tuloksia kirjattiin fläppitaululle.

Ensimmäinen työpaja pidettiin 22.1.2020. Luovan ongelmanratkaisun prosessin mukaan työpaja olisi pitänyt aloittaa tutustumisella. Käytännössä kuitenkin oli työskentelyn kannalta selvempää ensin selkiyttää se, mitä ollaan tekemässä esimiehen pitämään lyhyen alustuksen avulla ja sen jälkeen vasta aloittaa itse työpajatyöskentely.

Tutustumisvaiheen menetelmäksi valittiin kiertävä journalisti, jonka avulla saatiin rentoutettua tiimiä ja herätettyä keskustelua työpaikan ulkopuolisista asioista. Tutustumisen jälkeen aloitettiin työpajatyöskentely herättelemällä luovaa ajattelua mallintamalla legoista (kuva 1) hyvä johtaminen.



KUVA 1 Osallistujat kuvaamassa hyvää johtamista

Hyvän johtamisen mallintamisen tavoitteena ei ollut niinkään saada tietoa siitä, minkälainen on hyvä johtaminen vaan herätellä ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Käytännössä kuitenkin Legorakennelmien läpikäyntivaihe tuotti paljon tietoa siitä, minkälaisia kokemuksia osallistujilla oli johtamisesta. Rakentelujen tulokset purettiin yhteiskeskustellulla, jonka ydinkohdat tutkija kirjoitti muistiin.

Työpajan viimeisessä vaiheessa työntekijät pohtivat Brainwriting menetelmää hyödyntäen, minkälaisia johtamiskäytäntöjä he tarvitsevat tiiminä työskentelyyn sekä toisaalta omien vastualueittensa asioiden johtamisessa. Kehitettävät aiheita oli viisi: omat johtamistarpeet, omat tiimin johtamistarpeet, sähköiset palvelut-tiimin johtamistarpeet, asioiden johtaminen ja itsensä johtaminen. Tämän lisäksi tutkija kehotti pohtimaan aiheita kolmesta

tasosta: päivä, viikko ja kuukausi tasolta katsottuna. Jokaiselle aiheelle oli oma paperinsa, johon osallistujat kirjoittivat ajatuksiaan. Paperit kiersivät osallistujien kesken ja he saivat sekä jatkaa toistensa ajatuksia että peukuttaa niistä parhaita. Koska aiheita oli yhtä paljon kuin papereita, tulosten purkuvaiheessa jaettiin yksi paperi jokaiselle osallistujalle ja hän kertoi koko tiimin vastaukset. Purkuvaiheessa tulokset ryhmiteltiin vastausten mukaisesti fläppitaululle ja esiin nostettiin ideoita johtamismallia varten. Työpajan lopuksi käytiin keskustelu työpajan kulusta ja onnistumisesta.

Toinen työpaja 23.1.2020 aloitettiin keskustelemalla edellisen työpajan ajatuksista ja käytiin läpi sen jälkeen tulleita ideoita johtamismallia varten. Tämän jälkeen käytiin läpi toisen työpajan tavoitteet ja keskusteltiin siitä, mitä ikämoninaisuus on hyödyntäen kuviota 6.

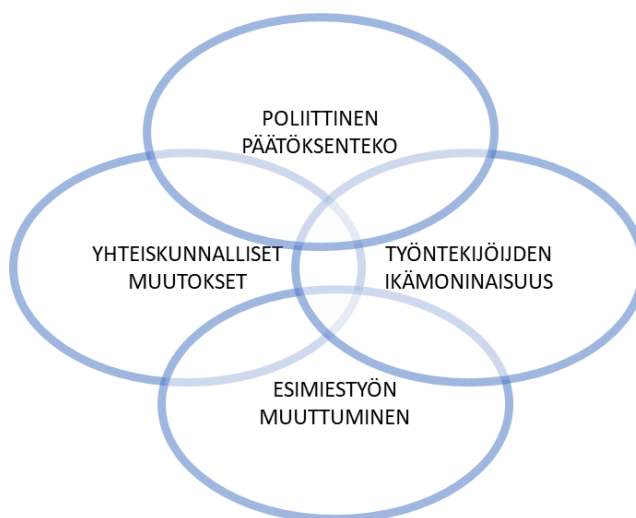
Ikämoninaisuuden johtamistarpeiden ideointia varten tutkija jakoi osallistujille Sitran megatrendit 2020 kortit. Tehtävänä oli valita korteista yksi ja sen pohjalta miettiä, mitä henkilökohtaisia ikämoninaisuuden johtamisen tarpeita osallistujilla on. Korttien pohjalta syntyneet ideat jokainen työntekijä kirjasi paperille. Osa työntekijöistä koki trendikorttien käytön haasteelliseksi, joten tutkija työpajan aikana kehotti ajattelemaan ikämoninaisuuden johtamistarpeita myös laajemmin koko tiimin tasolta ja myös ajattelemaan asiaa ilman nykyisten toimintamallien ja säädösten rajoitteita. Ensimmäisen työpajan tavoin tulokset kerättiin fläppitaululle teemoittain, joita keskustelemalla tarkennettiin ja pohdittiin, miten ideoita voidaan viedä käytäntöön.

Johtamismallin oltua käytössä kolme kuukautta pidettiin sähköiset palvelut-tiimin kanssa 16.4.2020 palautekeskustelu tiimin johtamismallista. Palautekeskustelua varten esimies antoi viikkoa aiemmin pyynnön kirjata verkkoasemalla olevaan jaettuun dokumenttiin palautetta, jota etäkokouksessa käytiin yhdessä läpi.

Teemahaastattelut

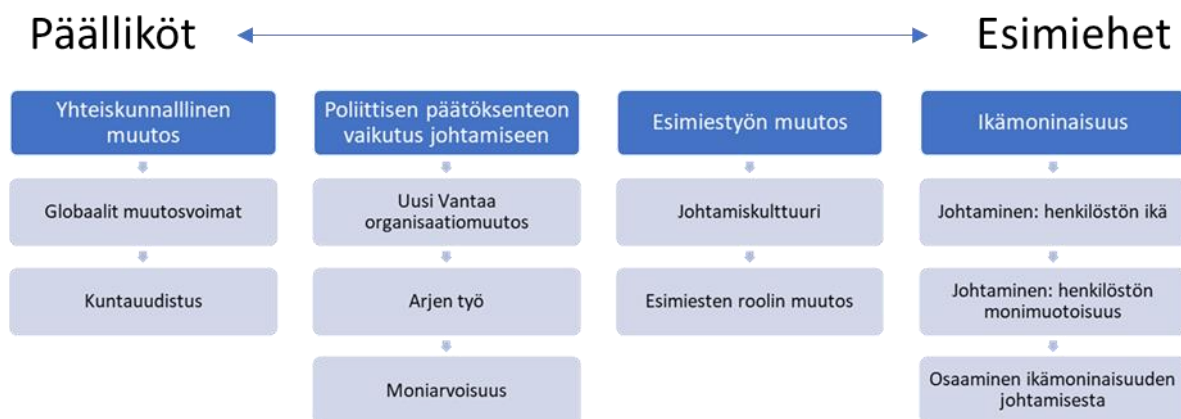
Teemahaastattelujen koehaastattelu pidettiin 7.3.2020 tutkijan lähipiirissä olevalle kunnallisessa organisaatiossa toimivalle esimiehelle. Koehaastattelun pohjalta tutkija kehitti teemahaastattelun rakennetta ja tarkensi tärkeimpiä kysymyksiä.

Tietoperustan pohjata tutkija tunnisti neljä teemaa (kuvio 12), joiden pohjata haastattelut tehtiin.



KUVIO 12 Teemahaastattelujen teemat (mukaien Kananen 2015, 80)

Eskolaa ym (2018, 29-30, 43-44) mukailen teemahaastattelujen rungoksi luotiin tukilista käsiteltävistä teemoista (kuvio 13) ja niiden ala-aiheista. Aihesuunnittelu jätetiin kuitenkin kahdelle tasolle, jotta se ei haastatteluissa estäisi haastattelun sujuvaa etenemistä eikä myöskään loisi tutkijalle liikaa olettamuksia haastattelujen kuluista. Eri teemoja lähestyttiin tutkimuskysymysten kautta. Teemahaastattelut painotettiin niin, että päälliköiden haastatteluissa painopiste oli yhteiskunnallisessa muutoksessa ja poliittisen päätöksenteon vaikutuksessa johtamiseen, kun taas esimiesten haastattelussa keskityttiin arjen esimiestyön ja ikämoninaisuuden johtamiseen.



KUVIO 13 Haastattelun tukilista (mukaien Eskola ym 2018, 44)

Teemahaastattelujen aluksi tutkija pyysi luvan nauhoittaa keskustelut ja kertoi hankkeen taustasta sekä sen aikataulusta. Tutkija myös painotti, miten tärkeää haastatteluissa on vastata vain omien kokemusten mukaan keskusteltavista aiheista. Teemahaastattelut aloitettiin tutustumalla kuvioon 6 ikämoninaisuudesta ja muodostamalla yhteinen ymmärrys

käsiteltävästä aiheesta ikämoninaisuuden osalta. Kuva pidettiin esillä haastattelujen aikana.

Päällikköhaastattelut pidettiin 9 ja 11.3.2020 ja esimiesten haastattelu 9.4.2020. Päällikköiden haastattelut pidettiin kaikille osapuolille tutussa neuvotteluhuoneessa, jossa saatiin suljettua ulkopuoliset häiriötekijät pois. Korona-pandemiasta johtuen esimiesten ryhmähaastattelua jouduttiin lykkäämään useita kertoja ja se muuttui kasvotusten tapahtuneesta haastattelusta Teamsin kautta toteutettuun haastatteluun. Teemahaastatteluille varattiin aikaa 1,5 tuntia, jotta haastatteluissa ei tule kiireen tunnetta.

Esimiesten työpaja ikämoninaisuuden johtamisesta

Kuntalaispalveluiden esimiesten työpaja ikämoninaisuuden johtamisen käytännöistä pidettiin 22.4.2020. Työpajaan osallistui tutkijan lisäksi neljä henkilöä. Työpaja toteutettiin Teams sovelluksen kautta etäkokouksena. Osallistujia pyydettiin valmistautumaan työpajaan tutustumalla kuvioon 6 sekä kirjaamaan etukäteen verkkoasemalla olevaan jaettuun dokumenttiin esimerkkitapauksia (Liite 1), joissa he ovat joko onnistuneet esimiehenä tai joihin kaipaavat muiden apua. Työpajan aluksi käytiin keskustelua siitä, mitä on ikämoninaisuus sekä sovittiin työpajan tekniikasta. Avoimen ja vapaan keskustelun mahdollistamiseksi päätettiin puhua ilman erillisten puheenvuorojen pyytämistä. Tutkija osallistui itse työpajaan sekä työpajan fasilitaattorin roolissa että esimiehenä muiden keskustelijoiden joukossa. Työpajan tavoitteena oli jakaa tietoa sekä kokemuksia ikämoninaisuuden johtamisen keinoista eri tiimeissä sekä luoda yhteisiä linjauksia siitä, miten jatkossa ikämoninaisuutta johdetaan.

3.4 Aineiston kuvaus ja analysointi

Kehittämishankkeessa syntyi erityyppisiä aineistoja (taulukko 4), joita kaikkia analysoitiin teemoittelemalla sekä miellekarttojen avulla. Näiden lisäksi aineistoa käsiteltiin tutkijan ja Kuntalaispalveluiden päällikön viikoittaisissa kokouksissa, joista ei erikseen kirjoitettu muistiinpanoja.

TAULUKKO 4 Aineiston kuvaus

Menetelmä	Yksilöhaastattelu	Ryhmähaastattelu	Tiimityöpajat	Esimiesten työpaja
Aineisto	Puhelimen nauhoite	Teams-kokoustallenne	Työntekijöiden tekstit Miellekartat Tutkijan muistiinpanot	Esimiesten tekstit Tutkijan muistiinpanot
Analysointi	Teemoittelu Miellekartat	Teemoittelu Miellekartat	Teemoittelu Miellekartat	Miellekartat

Sekä päällikköiden yksilö- että esimiesten teemahaastatteluista syntyi äänitiedostoja, jotka

ennen aineiston analysointia litteroitiin. Tiimityöpajoista syntyi sekä työntekijöiden itsensä kirjoittamia tekstejä että niiden pohjalta työpajassa piirrettyjä miellekarttoja. Näiden lisäksi tutkija teki työpajojen aikana omia muistiinpanojaan, joita hyödynnettiin analysointivaiheessa. Esimiesten koulutustyöpajan ensimmäiset aineistot syntyivät jo ennen työpajaa osallistujien vastatessa ennakkotehtävään. Ennakkotehtävää käytettiin myöhemmin työpajassa työskentelyn pohjana. Koska työpajaa ei käsiteltävien aiheiden arkaluontoisuuden vuoksi nauhoitettu, ei siitä syntynyt tallenteita. Tutkija kuitenkin kirjoitti itselleen muistiinpanot käsitellyistä aiheista ja sovituista linjauksista.

Ennen litteroinnin tarkkuuden päättämistä on tutkijan päätettävä, minkälaista analyysiä hän aineistosta aikoo tehdä ja aikooko hän käyttää litteroinnin apuna tekstinkäsittelyohjelmaa (Hirsjärvi ym 2009, 222-224). Kananen (2014, 105) mukaan litterointi on eri tavoilla kerätyn aineiston muuttamista kirjoitettuun muotoon. Litteroinnin jälkeen aineistoa voidaan analysoida eri tavoilla. Koska litterointi on hidas työvaihe, tutkija joutuu jo aineistoa litteroidessaan ottamaan kantaa siihen, mitä hän litteroi. (Kananen 2014, 105-106, Kananen 2012, 109.) Koska teemahaastattelun tavoitteena oli löytää uusia näkökumia olemassa olevista teemoista eikä analysoida yksittäisten lauseiden sanatarkkoja merkityksiä, litteroitiin aineisto propositiotasolla. Propositiotasolla litteroidessa kirjataan ainoastaan sanoman ydinsisältö ylös. (Kananen 2014, 106.) Analysointivaiheessa tutkija kuunteli aineiston uudestaan ja litteroi tulosten kannalta tärkeimmät kohdat sanatarkasti, jotta ne pystyttiin kirjaamaan tutkimusraporttiin oikein. Haastattelun ollessa puolistrukturoitu, voidaan haastattelusta litteroida vain tärkeimmät kohdat. Tällöin haasteena kuitenkin on, että jokin asia jää huomioimatta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Laadullista aineistoa voidaan käsitellä tekstinkäsittely-, tietokanta tai taulukkolaskentaohjelmalla (Kananen 2012, 110). Segmentoinnissa aineisto käydään läpi lause lauseelta ja se ”enteröidään” asiakokonaisuuksittain. Sen jälkeen se muunnetaan taulukkomuotoon aineiston tulkintaa varten. (Kananen 2015, 91-92.)

Teemoittelua voidaan erityisesti hyödyntää silloin, kun aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Koska kaikkien haastateltavien kanssa on käsitelty samat teemat, voidaan myös kaikkien haastateltavien vastaukset siirtää samojen teemojen alle, jotka sen jälkeen luokitellaan. Luokittelun avulla teemojen alta voidaan etsiä yhteisiä rakenteita, toimintaa tai malleja. (Kananen 2012, 117.) Aineistolähtöisessä teemoittelussa tutkija etsii aineistosta teemoja, joista eri haastateltavat puhuvat. Teemoja voidaan lähteä purkamaan myös haastattelussa esitettyjen kysymysten ja teemoja kautta. Sen sijaan että tutkija etsisi aineistosta uusia teemoja, hän analysoi sitä, mitä kukin haastateltava kunkin teeman alla puhuu ja mitä ovat näiden puheiden merkitykset. (Moilanen & Rähä 2018, 60.)

Aineistoa käsiteltiin viidessä eri vaiheessa (kuvio 14). Teemahaastattelujen ja työpajojen tulokset litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla dokumenteiksi, joista aineisto siirrettiin jatkokäsittelyä varten taulukkolaskentaohjelmaan omaksi tiedostokseen.



KUVIO 14 Aineiston käsittely

Ensimmäisessä vaiheessa jokainen yksittäinen haastattelu ensin segmentoitiin asiakokonaisuuksittain ja teemoiteltiin teemahaastattelujen teemojen mukaisesti. Samalla tehtiin alustava luokittelu. Toisessa vaiheessa teemahaastattelujen aineistot yhdistettiin yhdeksi tiedostoksi ja jokainen teema eroteltiin omalle välilehdelle. Tämän jälkeen jokainen teema käytiin uudestaan läpi ja aiemmin tehtyä teemoittelua ja niiden sisällön luokittelua tarkennettiin. Viimeisessä vaiheessa tutkija kävi aineiston luokat läpi ja piirsi niiden pohjalta miellekartan, jonka avulla hän analysoi aineiston. Analysointivaiheessa tutkija yhdisti samankaltaiset teemat. Kaikkia teemoja analysoitaessa tutkija tunnisti niissä esiintyvät pääluokat. Pääteemat ja luokat ristiintaulukoitiin (taulukko 5) ja analysoitiin niissä esiintyvien aihealueiden pohjalta.

TAULUKKO 5 Käytetyt segmentit ja teemat

	Poliittinen päätöksenteko	Julkinen johtaminen	Ikämoninaisuuden johtaminen
Yhteiskunnan muutos	Kuntien roolin muutos Talous	Lait ja asetukset	
Johtaminen	Lait ja asetukset	Monimuotoisuus Organisaatiokulttuuri	Terveysjohtaminen Elämäntilannejohtaminen Työuranjohtaminen
Henkilöstö	Monikuluttavuus Sukupuoli	Monikulttuurisuus Osallisuus	Osaamisen johtaminen

4 TULOKSET

4.1 Kunnallisen johtamisen viitekehys

Teemahaastattelujen alussa käytiin tutkijan ja haastateltavien välillä keskustelua asioista, jotka vaikuttavat kunnalliseen johtamiseen. Teemoina olivat yhteiskunnan muutos, poliittisen päätöksenteon vaikutus arjen johtamiseen, julkisen sektorin ja yksityisen sektorin johtamisen erot sekä esimiestyön muutos.

Haastateltavien mukaan suomalainen yhteiskunta muuttuu tällä hetkellä nopeasti. Hallituksen meneillään olevat hankkeet kuntien roolin muutoksista vaikuttavat kuntien tehtäviin ja siten myös siellä toimivien yksiköiden ja niidessä työskentelevien henkilöiden tehtäviin. Kuntalaispalveluissa tuotettavien palvelujen kirjo on laaja. Osa niistä on lakisääteisiä palveluita, osa tehtävistä on lakisääteisiä, joista kunnat saavat itse päättää miten ne palvelut tuottavat (esimerkiksi asukastilat) ja osa on kuntien vapaaehtoisia tehtäviä. Kunnista on tulossa monikulttuurisempia ja tämä asettaa haasteita esimerkiksi palvelutuotannossa tarpeena palvella asiakkaita laajemmalla kielivalikoimalla. Tehtävien hoitamiseen vaikuttaa myös sekä yleinen taloustilanne että sen aiheuttama tarve palveluille. Heikossa taloustilanteessa syrjäytymisen riski kasvaa ja silloin tarvitaan Kuntalaispalveluiden tuottamia palveluja entistä enemmän.

Kuten kunnissa tuotettavia palveluja, myös siellä tapahtuvaa johtamista ohjaavat eri lait ja asetukset sekä niiden pohjalta säädetyt toimintaohjeet. Kunnissa tapahtuva johtaminen koetaan hierarkkiseksi ja välillä jopa hankalaksi.

Kun on tottunut tekemään kaiken itse ideasta päätöksentekoon, on kunnallisen prosessin hitaus turhauttavaa aluksi (Haastateltava 1).

Toisaalta osa haastatelluista koki sen myös antoisaksi laajempien toimenkuvien myötä. Hierarkkisuuden syyksi tunnistettiin demokratia ja kuntalaisten kuuleminen päätöksenteossa. Usein päätöksentekovalta on korkeammalla kuin itse päätösten toteuttajat ovat.

Haastateltavat kokivat kunnallisen johtamisen eroavan yksityisestä sektorista kunnallisen puolen kovien tavoitteiden puuttumisen takia. Yksityisen sektorin tavoitteeksi koettiin voiton tavoittelu siinä missä kunnallisella sektorilla on tavoitteena tuottaa laadukkaita palveluja. Tavoitteiden puuttumisen takia kunnallisen johtamisen koettiin olevan yksityisen sektorin johtamiseen verrattuna helpompaa ja vapaampaa mutta myös samalla vaikeampaa koska ei ole yksiselitteisiä tavoitteita mihin tukeutua. Yksityisen sektorin henkilöstön koettiin myös olevan motivoituneempia kuin julkisen sektorin. Ne haastateltavat, jotka ovat olleet myös muissa kunnissa töissä, kokivat Vantaan kaupungilla työskentelevien

esimiesten toimenkuvien olevan muihin kaupunkeihin verrattuna laajempia. Vantaalla esimies on oman alansa asiantuntija koska organisaatioissa ei ole esimiesten rinnalla suurta asiantuntijaorganisaatioita.

Kaikki haastateltavat kokivat esimiestyön muuttuneen määräyskulttuurista valmentavaan johtamiseen, jossa esimiehet valmentavat tiimiläisiään toimimaan itse ajattelevina yksilöinä. Tiimiläisiä osallistetaan päätöksentekoon laajemmin kuin ennen ja samalla jaetaan myös johtajuutta. Samaan aikaan ollaan myös siirrytty asioiden johtamisesta yksilöiden johtamiseen. Yksilöistä on vuosien kuluessa tullut myös monikulttuurisempia ja työntekijöiden ikäjakauma on laajentunut. Henkilöstöstä on tullut vanhempaa ja heille joudutaan räätälöimään entistä enemmän työtehtäviä. Toisaalta työelämään on astunut uusi sukupolvi, joka odottaa ja osaa vaatia itselleen sopivaa johtamista. Haasteeksi koetaankin työn rakentaminen niin mielenkiintoiseksi, että se houkuttelee myös nuorempia työntekijöitä.

Ja toisaalta Z-sukupolvi ei ehkä edes osaa haaveilla sellaisesta työurasta, jossa ollaan monta kymmentä vuotta saman työnantajan palveluksessa. Että he nimenomaan hakee elämyksellisyyttä ja hyviä fiiliksiä. Työntekijät vaihtuvat muutaman vuoden välein koska ollaan matalapalkkaisella alalla ja asiakaspalvelu ei sitten ehkä kuitenkaan ole niin vetovoimainen nuorison keskuudessa. (Haastateltava 3.)

Esimiesten arjen työ on muuttunut monimuotoisemmaksi. Esimiesten on sopeutettava omaa johtamistapaansa jokaisen tiimiläisten tarpeita vastaavaksi ja samaa aikaan varmistaa tiimiläisten tasapuolinen työnjako ja johtaminen. Esiin nousi myös digitalisaation vaikutuksen johtamiseen. Yhteiskunnan digitalisaatio muuttaa myös työnteon tapoja. Ympäristön ja työkalujen kirjon laajentuessa myös esimiesten osaamisen vaatimukset kasvavat. Työnteon siirtyessä yhä enemmän pois toimistolta, pitää esimiesten oppia lähiesimiehiisyyden lisäksi etäjohtamista ja siinä hyödynnettäviä järjestelmiä.

4.2 Ikämoninaisuuden johtamisen haasteet

Teemahaastattelujen ja työpajojen tulosten mukaan ikä vaikuttaa johtamiseen hyvin monessa asiassa mutta henkilöä ei pidä johtaa hänen ikänsä vaan terveyden, elämäntilanteen ja työuran kautta. Nämä kolme näkökulmaa nousivat esiin sekä teemahaastatteluja että työpajoja analysoitaessa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että terveysjohtaminen on se osa-alue, minkä esimiehet halitsevat parhaiten ja siihen on myös eniten keinoja. Keinoina mainittiin yhteistyö työterveyden kanssa sekä varhaisen tuen mallin ja tuunatun työn hyödyntäminen. Myös toimenkuvan muutoksia ja työajan lyhentämistä oli helpoin tehdä terveyden perusteella.

Elämäntilanne ja työurien johtaminen koettiin haasteellisemmaksi kuin sairausperusteinen johtaminen. Työn sisältöä ja työaikoja voidaan kuitenkin sopia ja muutoksia tehdään tarpeen vaatiessa.

Elämäntilannejohtamista on myös se, että jos näkee että toisella menee heikosti, niin puuttuu siihen ja tarjoaa tilanteeseen tuen, vaikka työterveys kumppanina. Henkilö ei jää yksin asioiden kanssa ja voidaan katsoa työnsisältöä ja työaikaa. Tukemaan sen työntekijän suoriutumista ja jaksamista. (Haastateltava 4.)

Esimiehen velvollisuus on kohdella tiiminsä jäseniä tasapuolisesti ja tämän toteuttaminen koettiin usein hankalaksi.

Työtehtävien muokkaaminen kyvykkyyksien mukaan. Ainainen keskustelu on, mikä on reilua. Jos ihmisillä on sama palkka ja samat tehtävät muutoin, millä perusteilla voidaan joiltaan keventää ja helpottaa tehtävää? Onko ikä riittävä peruste? Pystyykö oppimaan uutta, voidaanko vaatia, että on pakko oppia, vaikka se kestäisi pidemmän aikaa. Nämä ovat sellaisia oman esimiestyön haasteita. (Haastateltava 3.)

Haastateltavien mukaan Kuntalaispalveluissa ikämoninaisuuden johtaminen tapahtuu henkilölähtöisesti eikä yhtenäisiä linjauksia tai toimintamalleja ikämoninaisuuden johtamiselle ole. Henkilöstöä johdetaan hyvin esimieslähtöisesti ja johtaminen riippuu usein myös siitä, miten esimies tuntee henkilöstönsä ja minkälaista henkilöstön johtamisosaamista esimiehellä on. Haasteita on erityisesti työsuhteen alku- ja loppupäässä. Eri ikäisten perehdytyksessä on otettava huomioon henkilön olemassa oleva osaaminen eikä voida luottaa siihen, että tietyn ikäinen osaisi tietyt asiat.

20-vuotias on saattanut olla jo alan työssä, 50-vuotias saattaa olla uranvaihtaja, joka tulee aivan uutena. Kuitenkin tiettyjä työelämän osaamista saattaa olla, mutta ei aina. Kaikilla ei ole työkokemusta edes 40-vuotiaana. Meillä on henkilöstössä nuoria, jotka ovat ensimmäisessä vakiotyötehtävässä, jotka olisi pitänyt perehdyttää kunta organisaation työkuultuuriin selkeämmin. Ei voida odottaa, että osaavat ja ymmärtävät automaattisesti. (Haastateltava 2.)

Työuran keskellä henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen korostuu. Osa henkilöstöstä on hyvin oma-aloitteista, opiskelee ja haastaa esimiehiään valmentamaan heitä paremmaksi. Osa henkilöstöä pitää kuitenkin esimiesten mielestä jatkuvasti tönä kouluttautumaan ja heitä pitää myös auttaa löytämään uusia urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia. Toisaalta pitkän työuran tehneet työntekijät kokevat jatkuvan kehittymisen rasittavaksi ja toivovat rauhaa oppia ja kehittyä. Työuran toisessa päässä erityisesti eläkkeelle jäävien henkilöiden tukeminen koettiin haasteelliseksi.

Yleisesti esimiesten osaaminen ikämoninaisuuden johtamisesta koettiin hyväksi. Apua ja tukea kaivattiin erityisesti arjen tilanteiden johtamiseen sekä parempia työkaluja työntekijöiden tarvitsemien joustojen mahdollistamiseen esimerkiksi vapaampien etätyökäytäntöjen muodossa. Koulutusta kaivattiin myös eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden kohtaamiseen. Eräs haastateltavista nosti esiin rekrytointien haasteellisuuden. Julkisella sektorilla rekrytointin perusteena on usein tyhjä vakanssi, jota hoitamaan tarvitaan ihminen. Tiimeissä, joissa on paljon osa-aikaisia työntekijöitä, ei näitä virallisia vakansseja ole tyhjänä ja tämä muodostuu usein rekrytointin esteeksi, vaikka tarvetta työntekijöille olisi.

4.3 Linjaukset ikämoninaisuuden johtamiseen

Esimiesten ja päälliköiden työpajan pohjana toimivat ennakkoon pyydytetyt esimerkkitaupaukset. Työpajassa käytyjen keskustelujen ja yhteisen ideoinnin pohjalta tunnistettiin useita haasteita (taulukko 6), joiden pohjalta luotiin ikämoninaisuuden johtamisen linjauksia. Ikäjohtamisen suurimmaksi reunaehdoksi koettiin työehtosopimuksen määräykset työajoista ja palkkauksesta sekä niistä johdetut henkilöstökeskuksen tarkentavat linjaukset. Toisena reunaehtona tunnistettiin henkilöstön sekä esimiesten ikämoninaisuus. Myös Kuntalaispalveluiden tuottamat palvelut ja niiden toteuttaminen asettavat omat haasteensa ikämoninaisuuden johtamiselle.

TAULUKKO 6 Ikämoninaisuuden haasteet ja linjaukset Kuntalaispalveluissa

Haaste	Linjaus
Työuupumus	<ul style="list-style-type: none"> - Tunnistetaan paremmin työuupumuksen fyysiset merkit tapaamalla työntekijöitä säännöllisesti kasvotusten (joko fyysisesti tai videoyhteyden avulla). - Ylikuormittunutta työntekijää pyydetään kirjoittamaan työnkuvansa omin sanoin ja sieltä yhdessä tunnustetaan ydintehtävät, jotta työntekijä tietää mihin keskittyä. - Hyödynnetään työssä jaksamisen liikennevaloja päivittäisessä johtamisessa. - Selvitetään voidaanko henkilöstölle saada koulutusta työuupumuksen ensioireiden tunnistamiseen.
Suorituksen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotetaan muutospuhetta palkkaukseen suhtautumisesta tiimien sisällä. - Järjestetään koulutusta esimiehille alisuoriutumisen johtamisesta
Osaamisen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kannustetaan aktiivisesti työntekijöitä osallistumaan heitä hyödyttäviin koulutuksiin. - Siirretään kaikki sisäiset koulutukset osaamisen hallintajärjestelmään, jotta ne näkyvät työntekijöiden koulutusrekisterissä. - Jos työtehtävin hoitamisen kannalta ei ole pakkoa kouluttautua, ei näitä henkilöitä pakoteta osallistumaan koulutuksiin elleivät se sitä itse tahdo.
Työuran johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Otetaan henkilöstöä aktiivisesti mukaan palvelujen kehittämiseen. - Seuraavassa henkilöstöpäivässä tuoda esiin Kuntalaispalveluiden sisällä olevia erilaisia työtehtäviä sekä jatkossa mainostetaan laajemmin kaikkia Kuntalaispalveluissa avoinna olevia työpaikkoja.
Elämäntilanne johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollistetaan työajan joustoja olemassa olevia keinoja hyödyntäen - Tuetaan henkilöstöä puhumaan omasta elämäntilanteestaan työyhteisön sisällä

Työuupumuksen johtamisessa haasteeksi koettiin erityisesti työuupumuksen ensimerkkien tunnistaminen. Työuupumus voi olla hetkellistä, sen hetkisistä työtehtävistä johtuvaa tai pitkäaikaisen kuormituksen aiheuttamaa. Kaikki työpajan osallistujat kokivat työterveyden roolin työuupumuksen johtamisessa suureksi ja todettiin, että työntekijät saavat työterveydestä apua jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Esimiehet saavat sparrausapua Työkyky- ja työsuojeluasiantuntijalta sekä työsuojeluvaltuutetulta. Tarpeelliseksi koettiin tavata työntekijöitä säännöllisesti kasvotusten (joko fyysisesti tai videoyhteyden avulla), jotta työntekijän puheen lisäksi esimies näkee hänen olemuksensa. Osassa Kuntalaispalveluiden tiimejä on myös säännöllisesti pyydetty työntekijöitä kuvaamaan työnkuvansa kirjallisesti, jotta sieltä pystytään yhdessä esimiehen kanssa tunnistamaan ydintehtävät sekä tarvittaessa karsimaan ydintehtävän ulkopuolisia tehtäviä pois. Tiimeissä on myös käytetty jaksamisen liikennevaloja (kuvio 15), joiden käyttöä päätettiin laajentaa. Päätettiin myös selvittää, voidaanko henkilöstölle saada koulutusta työuupumuksen ensioireiden tunnistamiseen.



KUVIO 15 Työssä jaksamisen liikennevalot (Suomen mielenterveys ry 2020)

Jopa ilman ikä-, sairaus- tai elämäntilanneperustetta henkilöstön työtehtävistä suoriutuminen tiimien sisällä on hyvin erilaista. Vantaan kaupungin palkkamallin takia tiimien työntekijöillä on usein sama palkka eikä palkkaan vaikuta se, oletko ali vai ylisuoriutuja. Palkkaus koetaan usein haasteeksi ja epätasa-arvoa luovaksi siinä vaiheessa, kun tiimin jäsenelle tehdään työtehtävien kevennyksiä. Koska palkkaukseen on hankalaa vaikuttaa, päätettiin aloittaa muutospuhe tiimeissä korostamalla sitä, miten hyvä työnantaja Vantaan kaupunki on hyväksymällä työntekijät sellaisena kuin he ovat. Tämä konkretisoituu

erilaisuuden hyväksyntänä ja sietämisenä teemalla ”joskus sinäkin voi olla erikoistilanteessa”. Jos alisuoriutumisen syy on terveysperusteinen, on esimiehen vaikea puuttua tilanteeseen muuten kuin työterveyden kautta sovittujen toimenpiteiden kautta. Työpajassa tunnistettiin tarve saada lisää työkaluja alisuoriutumisen johtamiseen ja päätettiin pyytää henkilöstökeskukselta lisäkoulutusta sekä alisuoriutuvien henkilöiden johtamiseen että siihen, miten alisuoriutumista käsitellään tiimien kanssa.

Yhtenä haasteista tunnistettiin osaamisen johtaminen. Henkilöstön osaamista osataan kasvattaa, mutta haasteeksi muodostuvat ne henkilöt, jotka eivät halua oppia uutta. Erityisesti ikääntyneiden ja pitkän kunnallisen työuran tehneiden kohdalla kaikki osallistujat tunnustivat osasta työntekijöistä huokuvan jatkuvan kehittymisen tarpeen tuoman väsymyksen ja halun keskittyä ydintehtävien hoitamiseen ilman jatkuvaa uuden oppimista. Tämä sama asia nousi esiin myös aiemmissa sähköiset palvelut-tiimin henkilöstön työpajan tuloksissa. Toimenpiteinä sovittiin, että esimiehet yrittävät entistä enemmän myydä ajatusta henkilölle sopivista koulutuksista. Tätä päätöstä tukemaan sovittiin myös siirtää kaikki sisäiset koulutukset osaamisen hallinta järjestelmään, jotta ne raportoituvat oikein ja näkyvät henkilöiden koulutushistoriassa. Sovittiin myös, että jos työtehtävin hoitamisen kannalta ei ole pakkoa koulututtavia, ei näitä henkilöitä pakoteta osallistumaan koulutuksiin elleivät se sitä itse tahdo.

Osaamisen johtamiseen liittyy myös olennaisena osana työurien johtaminen. Kunnallisella sektorilla työurat ovat usein pitkiä ja jossain vaiheessa henkilöstö kokee tarvitsevansa uusia haasteita joko tiimin sisällä tai sen ulkopuolella. Näitä mahdollisuuksia tuomaan päätettiin ottaa henkilöstöä entistä enemmän mukaan palvelujen kehittämiseen ja mahdollistaa sitä kautta osaamisen kasvattaminen. Tämän lisäksi sovittiin seuraavassa henkilöstöpäivässä tuoda esiin Kuntalaispalveluiden sisällä olevia erilaisia työtehtäviä sekä jatkossa uusien urapolkujen mahdollistamiseksi mainostaa laajemmin kaikkia Kuntalaispalveluissa avoinna olevia työpaikkoja.

Ikämoninaisuuden johtamisessa usein ratkaisuna on henkilön toimenkuvaan tai työaikaan kohdistuvien poikkeusjärjestelyjen tekeminen. Poikkeusjärjestelyjä tehtäessä esimiehellä on vaitiolovelvollisuus työntekijän asioista eikä hän saa kertoa työryhmälle päätösten syitä tai taustoja. Tästä syystä esimies on usein ”sanaton ja kädetön” tiimiviestinnässä, hän voi vain kertoa mahdollisista poikkeusjärjestelyistä ja hänen on luotettava siihen, että poikkeusjärjestelyjen kohde itse haluaa jakaa tiimilleen tietoa päätösten taustoista. Sovittiinkin, että esimiehet kannustavat entistä enemmän tiimiläisiään puhumaan ja kertomaan omasta elämäntilanteestaan tiimien sisällä.

Työpajassa päätettyjen linjausten lisäksi käytiin läpi jokaisella esimiehellä käytössä olevia ikämoninaisuuden johtamisen työkaluja työajan joustojen mahdollistajana. Näitä ovat työvuoro muutokset, palkattomat vapaat, lomapäivien hyödyntäminen kokonaisina vapaina sekä niiden muuttaminen osittaisiksi lomapäiviksi. Työkaluista tärkeimmäksi koettiin kuitenkin arjen esimiestyö, jossa erityistilanteissa olevia henkilöitä tuetaan tehostetusti.

4.4 Sähköiset palvelut-tiimin johtamismalli

Sähköiset palvelut-tiimin työpajoissa käsiteltiin johtamista sekä yleisellä tasolla että työntekijöiden henkilökohtaisten johtamistarpeiden kautta. Yleisesti hyvän johtamisen koettiin olevan selkeää ja läpinäkyvää. Esimiehen toivottiin antavan suuntaa tiimilleen, hänen odotettiin johtavan tiimiään keskeltä ja kohtelevan tiimiläisiä tasavertaisesti. Johtamisen toivottiin olevan voimaannuttavaa. Ikämoninaisuuden johtamistarpeita lähestyttiin hyödyntäen Sitran megatrendejä 2020, joista jokainen työntekijä valitsi itseään koskettavan trendin. Työntekijät valitsivat trendeistä hyvin erilaisia asioita, jotka myös hyvin reflekoivat heidän omia persooniaan. Trendien pohjalta (taulukko 7) tunnistettiin johtamille tarve ja siihen tarpeeseen vastaava käytännön toiminta.

TAULUKKO 7 Ikämoninaisuuden johtamistarpeet

Trendi	Tarve	Toteutus
Heimoutuminen ja heimouttaminen	-Yhtenäinen tiimi, joka toimii yhdessä eri tehtävistä huolimatta -Tiivis esimies-alainen suhde	-Lean aamut -Aamukahvit -Esimiehen läsnäolo -Valmentava esimiestyö
Jatkuvan osaamisen kehittämisen korostuu / Teknologian ymmärtäminen korostuu	-Lupa oppia hitaasti -Saada uusi tieto selkeässä muodossa	-Keskitytään olennaiseen koulutuksissa -Lupa olla kouluttautumatta -Uskallus kysyä jos ei osaa
Keskittymisen ja luovan ajattelun vähentyminen	-Mahdollisuus työskennellä rauhassa -Saada coachausta -Kriittisen ajattelun kasvattaminen -Keskitytään siihen mitä tehdään -> työrauha	-Työajan joustot mahdollisuuksien mukaan -Mahdollisuus tehdä työtä myös muissa Vantaan toimipisteissä -Valmentava esimiestyö -Selkeät viestintäkäytännöt - Lean aamut
Teknologia muuttaa toimintatapoja	-Joustavat etätöykäytännöt -Ajantasala olevat työvälineet	-Työajan joustot mahdollisuuksien mukaan -Mahdollisuus tehdä työtä myös muissa Vantaan toimipisteissä -Tasapuoliset työvälineet tiimin sisällä -Selkeät viestintäkanavat

Työpajoissa kerätyn tiedon pohjalta luotiin yhdessä sähköiset palvelut-tiimin johtamismalli, jossa pyrittiin ottamaan huomioon sekä toiveet hyvälle johtajuudelle että henkilöiden ikämoninaisuuden johtamistarpeet. Sähköiset palvelut-tiimin johtamismalli pohjautuu vahvaan luottamukseen esimiehen ja tiimin henkilöstön välillä sekä tiiviiseen yhteistyöhön. Luottamuksen pohjalta esimies luottaa siihen, että tiimin jäsenet puhuvat avoimesti

itsestään ja omista töistään. Toiseen suuntaan tiimin jäsenet luottavat siihen, että esimies on tavoitettavissa ja läsnä silloin kun he esimiestään tarvitsevat.

Istutaan alas tarpeen mukaan ja ratkaistaan yhdessä ongelmia / haasteita, jottei tarvitse velloa edes-takaisin että mitä tekisin (yksin) asialle -> vaatii, ettei kalenteri ole koko ajan ihan täynnä, ettei vaan kukaan saisi aikaa varata.

Työntekijät odottavat esimieheltään luottamusta ja kunnioitusta omaa osaamistaan kohtaan. Luottamus näkyy mahdollisuutena järjestää työaika ja työn tekemisen fyysinen sijainti vapaasti, päätäntävaltana omiin koulutuksiin osallistumisesta tai osallistumatta jättämisestä, jos oma työ- tai elämäntilanne ei sitä salli sekä uskona siihen, että työntekijät tietävät parhaiten, miten työtehtävät hoidetaan.

Haasta minua kehittämään taitojani, jos näet mielenkiintoisen koulutuksen, seminaarin, messut tms. niin vinkkaa niistä minulle.

Voin päättää, mihin koulutuksiin osallistun eli mitä lisäkoulutusta tarvitsen. Tiedän, mihin verkostoihin osallistuminen on työni kannalta oleellista ja voin vapaasti niihin osallistua, samoin esim. seminaareihin, messuihin.

Johtuen Vantaan kaupungin työaika ja etätyösäännöistä työntekijöiden toivomia työaika ja etätyöjoustotarpeita ei pystytä toteuttamaan siinä laajuudessa kuin työntekijät niitä toivoivat. Koulutukset yritetään jatkossa järjestää niin, että turhia koulutuksia ei järjestetä.

Tiimin jäsenten henkilökohtaisessa johtamisessa esimieheltä toivottiin johtamista silloin kuin sille on aihetta eikä haluttu esimerkiksi säännöllisiä henkilökohtaisia tapaamisia. Tapaamisten toivottiin olevan spontaaneja. Kalenteriin sidottuja tapaamisia toivottiin vain silloin, kun käsitellään jotain tiettyä työtehtävää, josta on tarve saada aikaan muistiinpanot tai selkeitä päätöksiä.

Minusta ideaalitalanteessa esimiehen kanssa jutellaan, kun sille on tarvetta. Sen ei tarvitse tapahtua heti, mutta niin, että kiireellisyys huomioidaan. Osa asioista voi hoitaa käytävällä ja osa taas vaatii kahdenkeskistä tapaamista.

Teknologian tunnistettiin sekä aiheuttavan tuskaa (teknologia kehittyy nopeammin kuin ihmiset sen mukana) että helpottavan arkea (silmiä rasittamattomat näytöt). Henkilökohtaisessa johtamisessa nousi esiin huomioida yksikön jäsenet yksilöinä. Esimiehen läsnäololle koettiin tarvetta arjen tilanteissa asijahtamisen kannalta.

Henkilökohtaisen johtamisen käytänteiden lisäksi työpajojen pohjalta luotiin käytänteet sekä tiimin johtamiselle että tiimissä hoidettavien työtehtävien johtamiselle. Tehtävien ja niitä hoitavien henkilöiden erilaisuudesta johtuen tehtävien johtamisella on tiimin sisällä

hyvin erilaiset tarpeet. Kaikki työntekijät ovat omien työtehtäviensä hoitamisen ammattilaisia. Eroja kuitenkin löytyy siinä, miten paljon ja miten aktiivisesti he haluavat kehittää omaa työtään ja itseään. Tiimin sisällä toinen puoli kaipasi sparrausta ja tukea oman työnsä sekä omien työtehtäviensä aktiiviseen kehittämiseen mutta ei niinkään apua tai tukea arjen työntekoon. Tästä syystä heidän kanssaan sovittiinkin säännölliset kokouskäytännöt sekä kehittämiselle että asioiden johtamiselle ja päätöksenteolle. Toinen puoli tiimistä koki tarvitsevänsä esimiestä asiantuntijan roolissa, jolloin heidän kanssaan esimies osallistuu arjen työhön ja johtaa työntekijöitä yksittäisten työtehtävien kautta. Tämän lisäksi esimies kantaa vastuun tehtävien kehittämisestä ja osallistaa työntekijöitä ideoinnin sijasta vasta niiden toimeenpanoon.

Johtamismallissa tiimin johtamiseen sovittiin eri tarpeiden mukaan erilaisia kokouskäytäntöitä. Yksikön hallinnolliset kokoukset, työtehtävien arjen johtamisen sekä henkilökohtaisen johtamisen tapaamiset. Johtamismalli tukee vahvaa yhteistyötä sekä tiimin sisällä että heidän esimiehensä kanssa esimiehen roolin ollessa myös asiantuntija.

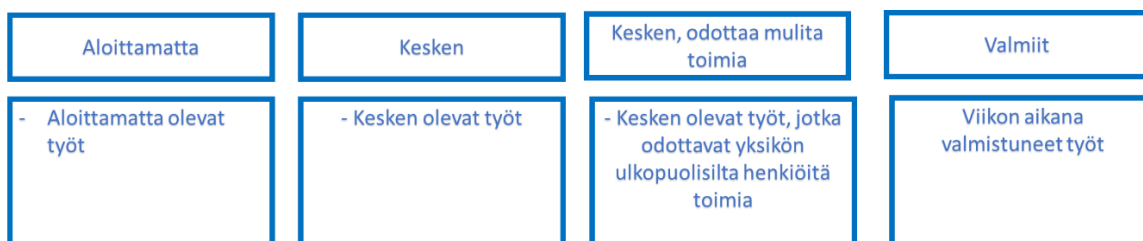
Minusta alussa yhteisiä kokouksia voisi olla useammin ja ylipäättään yhdessä tekemistä, jotta vuoden päästä ei olla tilanteessa, että meillä on puhelinpalveluiden toimisto ja palautetiimi. Tavoite: sähköiset palvelut-tiimi.

Tutustumista aluksi vähän enemmän, jatkossa esimies kertoo tiimille uutisista ja muutoksista, eli viestittää koko tiimille, jottei huhut leviä.

Kerran kuukaudessa pidetään tiimin kuukausikokous, jossa käsitellään hallinnollisia asioita. Näitä ovat esimerkiksi kaupungin muiden johtoryhmien kuulumiset, niiden tiimiä koskevat päätökset, virallisesti tiedotettavat asiat sekä henkilöstöasiat. Kuukausikokouksessa valmistellaan myös erilaisia esimiehen eteenpäin toimitettavia lausuntoja ja tiimin kommentteja esimerkiksi osavuosikatsaukseen. Esimies valmistelee kokoukselle agendan etukäteen, jonka jälkeen työntekijät voivat lisätä siihen toivomiaan asioita. Kokoukset ovat osa Kuntalaispalveluiden johtamisjärjestelmää.

Arjen johtamista, tehtävien hallintaa ja tiimin yhteistyötä tukemaan päätettiin kokoontua joka torstai Lean-aamuihin käymään läpi sovelletun Kanban taulun avulla työtehtäviä. Torkkola (2015, 22 – 25) tiivistää Lean ajattelun perustan kolmeen viholliseen: vaihteluun, ylikuormitukseen ja hukkaan. Näistä vaihtelu, esimerkiksi henkilöstön osaamiserot tai työkuorman epätasainen jakautuminen päivien välillä on juurisyy ylikuormitukseen ja hukkaan. Ylikuormittunut laite, järjestelmä tai henkilö ei ole tehokas (Torkkola 2015, 22-25). Kanban taulun avulla voidaan visualisoida tehtäviä niin että jokaisella tehtävällä on oma post-it lappunsa. Visualisoinnin avulla voidaan varmistaa töiden jakautuminen tasaisesti tiimin kesken sekä yhdessä tiimin kanssa voidaan myös priorisoida tehtäviä. (Torkkola

2015, 65.) Lean-aamut toimivat tiimin eri henkilöiden työtehtävien välisenä informaatio-paikkana, mahdollisuutena priorisoida niitä yhdessä sekä esimiehelle mahdollisuutena kommentoida ja seurata koko yksikön työtehtävien tilannetta. Ensimmäisessä Lean- aamussa 20.2.2020 sovittiin käytänteet aamujen sisällölle. Koko tiimin henkilöstö, mukaan lukien sen esimies, lisää keskiviikkoiltaan mennessä aloittamatta olevat työtehtävät taululle. Torstai-aamun palaverissa tehtäviä siirretään taulun kategorioiden välillä (kuvio 16) sen mukaan, ovatko ne aloittamatta, kesken, kesken odottaen muilta toimia vai valmiita.



KUVIO 16 Sähköiset palvelut-tiimin Kanban taulu (mukaillen Torkkola 2015, 65)

Uusia työtehtäviä ei saa ottaa työnalle ennen kuin tiimi antaa siihen luvan. Kanban taulua luotaessa käytiin keskustelua siitä, mitä tehtäviä sinne siirretään, jotta taulu pysyy dynaamisena, siitä on hyötyä tiimin toiminnan kannalta ja tehtävät myös ehtivät taululle arjen työn ohessa. Tästä syystä päätettiin, että taululle merkitään vain tehtävät, jotka ovat joko kaupunkitasoisesti vaikuttavia, niitä edistetään tiiminä tai niiden tekeminen kestää yli tunnin. Lean-aamuille asetettiin aikarajaksi 15 minuuttia, jotta keskustelu pysyy tehokkaana ja ne pidetään aina niin, että kaikki tiimin jäsenet seisovat palaverin ajan. Aamut ovat pakollisia kaikille tiimin jäsenille. Koska Lean-aamujen pääpaino on asjahtamisessa, koki tiimi tarvetta saada kokoontua myös epävirallisesti. Tiimi päätti juoda perjantai aamuisin aamukahvit. Aamukahvit ovat tiimin jäsenille vapaaehtoiset ja niiden ainoa ehto on, että työasioista ei saa puhua.

Johtamismallin oltua käytössä kolme kuukautta tutkija piti tiimille palautekeskustelun, jossa käytiin läpi toimintamallia. Toimintamalliin ei haluttu tehdä muutoksia. Palautekeskustelun jälkeen pidetyissä henkilökohtaisissa keskusteluissa kävi kuitenkin ilmi, että osa henkilökunnasta kuitenkin toivoi mahdollisuutta siirtyä säännöllisten henkilökohtaisten tapaamisten malliin. Esimies sopikin tiimin kanssa, että osan työntekijöistä kanssa sovitaan tapaamisen kerran kuukaudessa pidettäväksi ja osan kanssa kvartaaleittain. Tiimin työtehtävistä ja muista kokouskäytännöistä johtuen esimies on kuitenkin yhteydessä jokaiseen työntekijään viikoittain.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

5.1 Tulosten pohdinta

Kehittämishankkeessa nousi esiin suuria eroja siinä, miten päälliköt, esimiehet ja työntekijät hahmottavat kunnallisen johtamisen ja sen erityispiirteet. Suurin ero löytyi näkemyksistä poliittisen päätöksenteon vaikutuksista arjen johtamiseen. Vaikka poliittinen päätöksenteko vaikuttaa yksiköiden arjessa tapahtuvaan työhön, sen kulku välillä hierarkkisen virkamiesjohdon läpi vaatii niin monta eri päätöksentekoelementiä, että se on täydentynyt ja sen alkuperäinen lähde on pudonnut pois. Asiat, jotka päälliköille näkyvät, eivät välttämättä välity esimiehille esimerkiksi valtuustoaloitteiden muodossa vaan normaaleina työpyyntöinä. Saman päätöksentekoprosessin käy läpi myös kaikki kuntien toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten aiheuttamat toimet. Kehittämishankkeessa esiin nousseiden pääteemojen lisäksi harva haastateltu tunnisti muita esimerkiksi globaaleja ilmiöitä, jotka vaikuttavat nyt tai tulevaisuudessa kunnissa tapahtuvaan työhön. Vaikka aiheita onkin tutkimuskirjallisuudessa käsitelty erityisesti Sallisen toimesta paljon, eivät ne näy työntekijöiden arjessa, ellei työntekijä itse ole omasta tahdostaan perehtynyt aiheeseen.

Toisaalta myös sitä, miten lait ja asetuksen vaikuttavat johtamiseen ei tunneta, koska Vantaan kaupungin henkilöstökeskus on tehnyt niistä omat tulkintansa ja ohjeensa, joita esimiehet arjessaan noudattavat. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii sähköiset palvelut-tiimin kanssa käyty keskustelu siitä, miksi johtamisjärjestelmää päivitetään ja miksi tiimien johtamismalleja kuvataan. Ainoastaan yksi työntekijöistä tunsikin teoriaosuudessa esitetyn kuvauksen perustuslaki-kuntalaki-hallintosääntö-johtamisjärjestelmä prosessista, jossa Vantaan kaupungin tapauksessa valtuuston päättämä organisaatiouudistus aiheutti hallintosäännön päivittämisen ja sitä kautta yksiköiden johtamisjärjestelmien päivytystarpeen. Vaikka viestinnän tarve ei suoraan noussut vastauksissa, on tämä hyvä muistutus siitä, miten tärkeää on selittää myös muutosten taustoja ja kertoa miksi asioita tehdään sen lisäksi että käydään läpi, miten niitä tehdään.

Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä Vantaan kaupungilla tapahtuvaan johtamiseen. Johtamisen muuttuminen kärkevästä valmentavaan johtamiseen koettiin hyväksi, tosin sillä varauksella, että osa pitkän työuran tehneistä työntekijöistä ei koe kaikissa tilanteissa haluavansa valmennusta vaan selkeitä vastauksia. Vantaan kaupungilla organisaation hierarkkinen luonne ja sen mukanaan tuoma toimeenpanovalta ovat hitaasti keventyneet ja moni päätöksenteon asia on muuttunut helpommaksi. Erityisesti työntekijöiden laajempi osallistaminen päätöksentekoon ja työn kehittämiseen koettiin

positiivisena asiana. Työntekijöiden joukosta kuului myös soraääniä, kaikki eivät halua kehittää ja osallistua vaan keskittyä vain oman työnsä tekemiseen mahdollisimman hyvin.

Ikämoninaisuuden johtamisessa suurimmaksi teemaksi nousi työajan joustot. Laajempia joustoja kaipasivat sekä työntekijät oman tavallisen arkensa rytmittämisen helpottamiseksi että esimiehet johtamisen työvälineeksi. Työntekijöiden tuloksissa nousi esiin koulutus ja kehittyminen sekä siltä kannalta, että ”onko pakko oppia uutta, jos ei tahdo” ja toisaalta myös miten saa tukea, jos haluaa itse oppia lisää ja kouluttautua työpaikan ulkopuolella. Sama teema nousi myös esimiehiltä.

Kehittämishankkeen tulosten pohjalta voidaan sanoa ikämoninaisuuden johtamisen suurimman haasteen olevan työntekijöiden yksilöllisen johtamisen ja samaan aikaan tiimiläisten tasapuolisen kohtelun. Teoriapohjassa esiin nousut kunnallisten esimiesten työn muutos asiantuntijuudesta ammattijohtajuuteen on jo menossa ja yhä enemmän esimiesten työajasta meneekin työntekijöiden valmentamiseen ja johtamiseen. Samaan aikaan kuitenkin työntekijöiden tarpeet esimiestyölle ovat hyvin erilaisia. Osa työntekijöistä tarvitsee esimiestä sparraamaan itseään ja tukemaan omaa kehittymistään, osa puolestaan kaipaa vahvaa asiantuntijajohtajuutta.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Miten kunnallista johtamista voidaan kehittää ikämoninaisuuden näkökulmasta? Päätutkimuskysymykseen vastataan sen neljän alatutkimuskysymyksen avulla.

Mitkä asiat vaikuttavat kunnissa tapahtuvaan johtamiseen?

Sitran megatrendit 2020 sekä Valtiovarainministeriön esittämät globaalit muutosvoimat ja esimerkiksi Sallisen muutoksen maailmanpyörän (kuvio 3) vaikuttavat kunnissa tapahtuvaan johtamisen hitaasti ja pitkän aikavälin kautta. Lyhyen aikavälin muutosvoimista kunnissa tapahtuvaan työhön vaikuttaa eniten hallituksen valmistelemat kuntien tehtäviin kohdistuvat uudistukset. Kunnissa tapahtuva johtaminen on hyvin riippuvaista poliittisesta päätöksenteosta. Valtakunnallisella tasolla poliittinen päätöksenteko vaikuttaa kuntatyötä ohjaaviin lakeihin ja säädöksiin. Virtanen ja Stenvall (2019, 10) tiivistävät julkishallinnon järjestelmä -ja päätöksentekoteoreettisen mallin seuraavasti: ”kansalaiset valitsevat päättäjät edustajansa – poliitikot - poliittisen järjestelmämme periaatteiden ja puolueiden poliittisten tavoitteiden mukaisesti. Poliitikkojen tehtävänä on päättää julkisen politiikan tavoitteista ja sisällöistä. Tämän jälkeen poliittisen järjestelmän nimittämä ja asettama virkako-neisto panee julkisen politiikan toimeen; samalla se on tilintekovastuussa poliittiselle järjestelmälle”. (Virtanen & Stenvall 2019, 10.) Kuntapäätäjät vaikuttavat

Kuntalaispalveluissa tapahtuvaan johtamiseen hyväksymänsä hallintosäännön kautta. Tämän lisäksi he esimerkiksi valtuustoaloitteiden kautta vaikuttavat siihen, minkälaisia palveluita Kuntalaispalveluissa tuotetaan.

Pitkän aikavälin muutosvoimista kuntatyöhön vaikuttaa eniten väestön ikääntyminen, sen muuttuminen monikulttuurisemmaksi ja yhteiskunnan talouden vaihtelut. Vuoden 2019 alussa vantaalaisista 15,3 oli 65-vuotta täyttäneitä. Prosenttiosuus on kasvanut vuosi vuodelta 1980 luvun jälkeen, tosin kasvuvauhti on hidastunut viimeisten vuosien aikana (Parviainen 2019, 10.) Ennusteiden mukaan Vuoteen 2035 mennessä Vantaan kaupungin väistöstä on 34% vieraskielisiä. Vantaalla suurimpina kieliryhminä pysyvät venäjää ja entisen Neuvostoliiton kieliä puhuvat. Suurimmat kieliryhmät Helsingin seudulla ovat Lähi-idän, Pohjois-Afrikan sekä Kauko-Aasian kielet. (Helsinki 2019.) Kuten väestökin, myös Vantaan kaupungin työntekijät ikääntyvät. Työntekijöiden ja väestön ikääntyminen koettiinkin kehittämishankkeessa kuntien tehtäviin kohdistuvien uudistusten lisäksi suurimmaksi kunnissa tapahtuvaan johtamiseen vaikuttavaksi asiaksi.

Minkälaista on kunnissa tapahtuva johtaminen?

Kuntajohtaminen on monimutkaisempaa ja haastavampaa kuin yritysjohtaminen. Vaikka osa kunnista onkin nykyään monimutkaisia konserneja, ne eroavat silti huomattavasti yrityksistä. Yritys johtaminen on suoraviivaisempaa ja yritykset toimivat vapaammin toimintaedellytyksin kuin kunnat. Ero johtuu kuntien demokraattisesta olemuksesta, niiden toiminnan julkisuudesta ja myös kuntien toimintaa säätelevästä lainsäädännöstä. (Parjanne 2009, 5.) Kunnissa tapahtuva esimiestyö on yksityiseen sektoriin verrattuna riippuvaisempaa eri laeista, asetuksista ja sopimuksista. Kuntatyöntekijät ja heidän esimiehensä ovat työntekijönsä nähden joko virka- tai työsuhhteessa. Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa olevat käyttävät julkista valtaa. Jos henkilöllä on oikeus käyttää lakiin perustuvaa tai hallintosäännön mukaan delegoitua valtaa, on hänen oltava virkasuhhteessa. (Salinen ym. 2017, 123-124.) Vantaan kaupungilla esimiesten päätäntäoikeus on kirjattu vastuutauluksoon. Vastuutaulukko pohjautuu Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmään, joka on kirjoitettu hallintosäännön pohjalta. Hallintosäännön sisältö on määritelty kuntalain 90 pykälässä (Sallinen ym 2017, 129). Toisaalta työntekijöiden työaikaan löytyy määräyksiä sekä useista eri työlainsäännön pykälistä että kunta-alan eri työehtosopimuksista. Näiden sopimusten pohjalta Vantaan kaupunki on tehnyt esimiehille omat ohjeensa, joita esimiesten on noudatettava.

Yksityistä sektoria suuremmasta riippuvuudesta lakeihin ja sopimukseen johtuen kunnissa tapahtuva johtaminen koetaan usein byrokraattiseksi ja hitaaksi. Tästä esimerkkinä toimii tämän kehittämishankkeen lupaprosessi. Tutkimuslupa tälle kehittämishankkeelle anottiin

Vantaan kaupungilta lomakkeella, jonka jälkeen se kirjattiin kirjaamossa asiakirjahallinnon ohjelmassa asialle 10221/00.02.04/2019. Kirjaamo lähetti tutkimusluvan Kuntalaispalvelun päällikölle, joka toi tutkimuslupa-anomuksen käsittelyyn Kuntalaispalveluiden johtoryhmään 5.3.2020. Johtoryhmän kiireistä johtuen tutkimuslupa käsiteltiin ja se myönnettiin 2.4.2020 pidetyssä kokouksessa. Tämän jälkeen Kuntalaispalveluiden päällikkö teki päätöksestä merkinnän asiakirjahallinnon ohjelmaan, josta kirjaamo lähetti tiedon tutkijalle. Kuntaorganisaatioille on tyypillistä sisäinen hierarkia ja byrokratia (Kirvelä 2009, 46).

Kuntien laajasta tehtäväkentästä johtuen kunnissa tapahtuva johtaminen on myös laaja-alaista ja esimiesten toimenkuvat voivat olla yksityistä sektoria moninaisempia. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että koska Kuntalaispalveluissa on vain vähän asiantuntijoiden vakansseja, työskentelee suurin osa esimiehistä oman työnsä ohessa oman tiiminsä tehtävien asiantuntijoina.

Miten Vantaan kaupungilla johdetaan ikämoninaisuutta?

Halmeen (2011, 51-52) mielestä ikäjohtamisen haaste on sen olemassaolon vähyys. Yritykset eivät määritä ikäjohtamiselle selkeää sisältöä tai merkitystä. Hyvin usein ikäjohtaminen koetaan työhyvinvoinnin tai ikääntyvien työntekijöiden johtamisen välineenä, eikä niinkään osana yrityksen strategiaa. Sen sijaan, että ikäjohtaminen koettaisiin yhtenä johtamisen tavoista, se on usein ”melko hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista”. (Halme 2011, 51-52.) Vantaan kaupunki ei sanoita johtavansa ikämoninaisuutta tai ikää, vaan asiaa lähestytään valmentavan johtamisen, työhyvinvoinnin, työkyvyn ja eri siirtymävaiheiden johtamisen kautta. Koska asioita ei ole koottu yhden ison pääotsikon alle, esimiehet ja päälliköt kokevat ne irrallisina työkaluina omassa johtamisen keinovalikoimassaan eivätkä haastattelujen perusteella tunnista niiden yhteyttä toisiinsa. Suurin osa keinoista on myös esimiehillä säännöllisesti käytössä osana arjessa tapahtuvaa johtamista, joten niiden käyttöä ei edes välttämättä huomata vaan erityisesti kokeneilla esimiehillä ne ovat osa omaa johtamistapaa. Esimiehiä tuetaan ja koulutetaan hyödyntämään valmentavan johtamiset metodeja. Valmentava suorituksen ja suoriutumisen johtaminen perustuu samoihin asioihin kuin ikäjohtaminenkin. Valmentavan johtamisen periaatteina ovat arvostus, osallistaminen ja tavoitteellisuus. Valmentavan johtamisen tavoitteena on saada jokaisen työntekijät kaikki taidot, osaaminen ja vahvuudet käyttöön. (Vantaa 2017, 23.)

Vantaan kaupungin työhyvinvointioppaassa jaetaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja kehittämistoiminnan kohteet kuuteen eri ryhmään (taulukko 8). Oppaassa myös määritetään jokaiselle kuudelle kohdalle sekä esimiehen että työntekijän vastuut. Näiden lisäksi

on erikseen kirjattu jokaiselle yksilölle vastuu omasta ja työtoveriensa hyvinvoinnista (Vantaan kaupunki 2013).

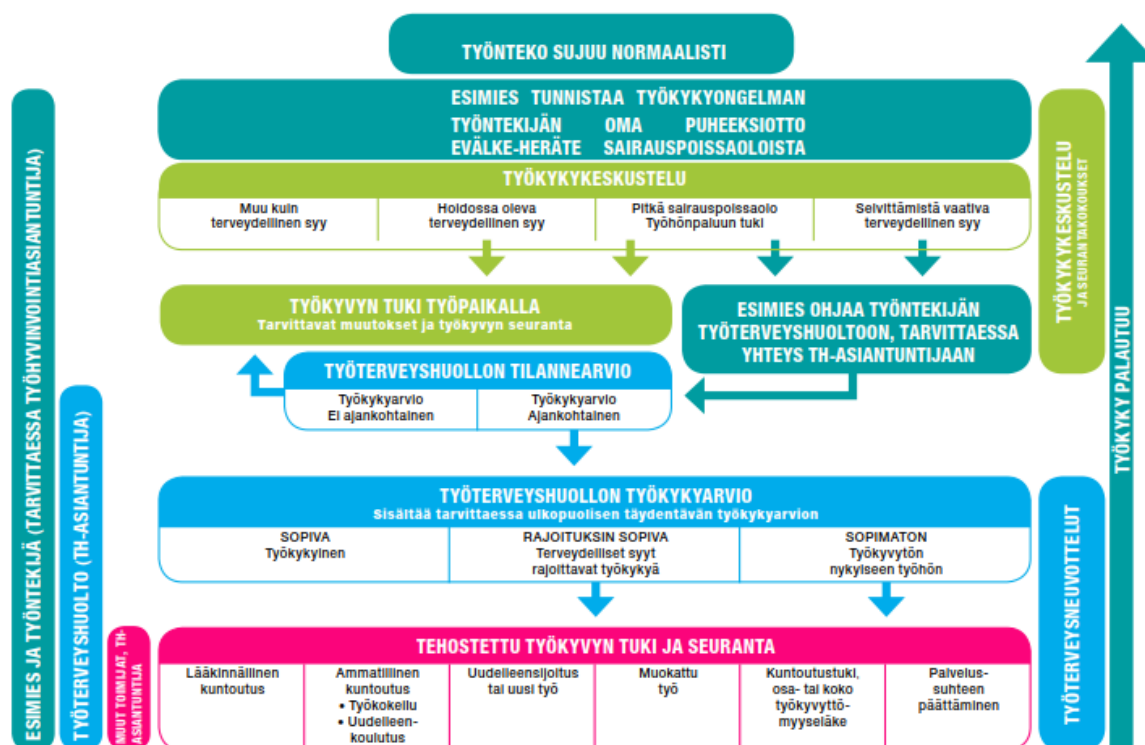
TAULUKKO 8 Työhyvinvoinnin vastuut (Vantaan kaupunki 2013)

	Työntekijä	Esimies
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Vastaa oman osaamisensa kehittamisestä ja jakaa osaamistaan työyhteisön sisällä - Hyväksyy työyhteisön monimuotoisuuden 	<ul style="list-style-type: none"> - varmistaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen - tunnistaa työkyvyn haasteet etupainotteisesti
Perustehtävä	<ul style="list-style-type: none"> - Hoitaa perustehtävänsä ja kehittää aktiivisesti omaa työtänsä sekä työyhteisöään 	<ul style="list-style-type: none"> - Varmistaa työntekijöiden mahdollisuudet työnsä tekemiseen sekä luo työntekijöille tavoitteet, seuraa niitä ja antaa niistä palautetta
Työyhteisön toiminta	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistuu yhteiseen kehittämiseen - Kuuntelee ja arvostaa työyhteisönsä jäseniä sekä vastaa ja kantaa vastuun omasta asenteestaan ja käyttäytymisestään - Sitoutuu ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtaa yksikköään oikeudenmukaisesti ja arvostaen sekä luo positiivista ilmapiiriä - Vastaa tarvittavien keskusteluforumien ylläpidosta
Työolot	<ul style="list-style-type: none"> - Huolehtii työnteon turvallisuudesta ja sen terveellisyydestä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittää työoloja ennaltaehkäisevästi sekä vastaa niiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Vastaa itsensä johtamisesta ja tekee työnsä sovitusti - Ylläpitää ja vastaa oman työhyvinvointinsa kehittamisestä - Antaa esimiehelle palautetta ja ideoita kehittämiseen - Toimii aktiivisena vuorovaikuttajana omassa työyhteisössään 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastaa työyhteisönsä johtamisesta ja ymmärtää oman roolinsa auktoriteettina - Ymmärtää velvollisuutensa ja oikeutensa - Toimii linkkinä organisaation ja oman tiiminsä välillä - On läsnä ja antaa palautetta työyhteisölleen

Työhyvinvoinnin ohella Vantaan kaupunki johtaa myös aktiivisesti työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta. Terveys- ja turvallisuusjohtamisen keinoja ovat aktiivinen välittäminen, työolojen haittojen ja vaarojen arviointi, tuunattu työ sekä työkyvyn tukiprosessi. (Vantaan kaupunki 2020d.) Aktiivisen välittämisen mallissa pyritään reagoimaan työkyvyn muutoksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Käytännössä jo ensimmäisten 5 sairaspoissaolopäivän jälkeen esimies kutsuu työntekijän tapaamiseen, jossa yhdessä pohditaan mistä muutos työkyvyssä johtuu ja miten tilanne voidaan yhdessä korjata. Esimiestä tukee mallissa järjestelmä, joka seuraa työntekijöiden poissaoloja ja josta tulee automaattiset muistutukset käytävistä keskusteluista. (Vantaan kaupunki 2018, 27.) Yhtenä työkyvyn tukemisen keinona Vantaan kaupungille on tuunatun työn malli. Tuunattu työ mahdollistaa työntekijälle lyhytkestoisen muutoksen työtehtäviin tai työaikaan sairauden perusteella (Vantaan kaupunki 2018, 28, 32). Tuunattu työ vaatii aina työterveyslääkärin puollon ja suosituksen. Tällä on varmistettu, että kukaan ei tee liian sairaana töitä.

Työkyvyssä tapahtuvat muutokset on tunnistettava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja niihin on puututtava ajoissa. Esimiestyötä tukemaan on luotu työkyvyn tukiprosessi (kuvio 17), johon on kuvattu työkyvyn johtamisen eri vaiheet (Vantaan kaupunki 2020d).

Työkyvyn tukiprosessi



KUVIO 17 Työkyvyn tukiprosessi (Vantaan kaupunki 2020d)

Johtamisprosessi on myös avattu tarkemmalla ohjeistuksella, johon on kirjattu prosessin eri vaiheiden tavoitteita ja toimintaohjeita.

Miten ikämoninaisuuden johtamistarpeet voidaan ottaa huomioon sähköiset palvelu-tiimin johtamismallissa?

Tiimien johtamismalleja pysytään räätälöimään yksiköiden johtamisjärjestelmien asettamien rajojen puitteissa paljon. Jokainen tiimi on omanlaisensa ja jokaisella esimiehellä on oma tapansa johtaa. Sähköiset palvelut-tiimin johtamismallissa ikämoninaisuuden johtamistarpeita huomioidaan erityisesti henkilökohtaisessa johtamisessa. Jokaista työntekijää johdetaan yksilönä, heidän oma erityisyytensä huomioiden. Yksinäisyys näkyy arjen johtamisessa erityisesti siinä, miten usein ja missä asioissa esimies on yhteydessä

työntekijöihin. Osan työntekijöiden kanssa yhteistyö on hyvin tiivistä ja esimies valmentaa heitä paljon, osa kokee tarvitsevansa enemmän työrauhaa ja heille esimies on tarvittaessa tukena. Yhteydenpidon tapoja reflektoidaan ja kehitetään säännöllisesti, jolloin niitä voidaan muuttaa sen hetkisen työ- ja elämäntilanteen mukaan. Esimies tukee työntekijöitä työskentelemään työnteon kannalta parhaassa mahdollisessa paikassa. Tämän lisäksi tiimiläiset yhdessä järjestävät omia työpisteitään niin, että kaikille mahdollistuu tarvittaessa rauhallinen työpiste, jossa voi keskittyä.

Virallisten vuosittain pidettävien kehityskeskustelujen lisäksi esimies käy työntekijöiden kanssa säännöllisiä keskusteluja työssä jaksamisesta ja työtehtävien tilanteesta. Työyhteisöjen myönteistä ilmapiiriä voidaan vahvistaa kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskusteluissa voidaan työntekijöiden kanssa pohtia ikään liittyviä asioita niin, että mietitään esimerkiksi pitääkö työkuorman jakautua tasaisesti eri-ikäisten kesken ja saavatko eri ikäiset työntekijät hyödynnettyä tarpeeksi työpaikan joustoja omaan palautumiseensa. Olisi myös hyvä miettiä miten eri sukupolvien välinen yhteistyö sujuu ja miten hiljainen tieto siirtyy työyhteisön sisällä. (Työterveyslaitos 2020a.) Kehityskeskusteluissa luodaan jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka mukaan heille valitaan koulutukset heidän omia tarpeitaan vastaavaksi. Tiimin sisällä pidettävät yhteiset koulutukset räätälöidään niin, että oppimisessa pystytään toteuttamaan työntekijöiden henkilökohtaisia oppimistapoja.

Johtamismallissa tiimin avoimuutta ja sen jäsenten yhteistyötä tuetaan säännöllisillä epävirallisilla ja virallisilla kokouksilla. Kokoukset järjestetään niin, että ikämoninaisuuden johtamisen kannalta tärkeät työaikojen joustot toteutuvat. Tiimien sisällä pystytään myös keskinäisillä sopimuksilla järjestelemään pienessä mittakaavassa työtehtäviä sekä työaikoja. Työaikajoustoja voidaan järjestää säännösten asettamissa rajoissa. Osa-aikatyötä on kuitenkin haastavaa järjestää, koska vapaan vakanssin puutteessa rekrytointilupaa sijaiselle on vaikeaa saada. Usein poissaolijan työt jaetaan muun tiimin kesken.

Koska työntekijöiden tarpeet ovat hyvin erilaisia, on tarpeiden sovittaminen tiimitasolla haastavaa ja tiimiläisten tasapuolinen kohtelu vaikeaa. Koska esimiehillä on vaitiolovelvollisuus työntekijöiden henkilökohtaisista asioista, korostuu hyvän tiimihengen ja sen tuoman työntekijöiden avoimuuden merkitys. Tiimihenkeä voidaan tukea luomalla johtamismalliin myös epävirallisen kohtaamisen käytänteitä, joiden ei tarvitse olla esimiesjohtoisia. Alatutkimuskysymysten pohjalta voidaan todeta, vaikka kunnissa johdetaan ikämoninaisuuden osa-alueita hyvin, kehittämistä löytyy kokonaisuuden hallinnassa. Ikämoninaisuus pitäisi tunnustaa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa henkilöitä johdetaan kokonaisuutena, eikä vain esimerkiksi iän tai sairauksien kautta.

Suurin kehityskohde on työntekijöiden ikämoninaisuuden tunnistaminen ja syiden johtaminen etupainotteisesti. Keinoja ikämoninaisuuden johtamisen on lukuisia niin työhyvinvoinnin kuin terveysjohtamisen näkökulmista. Tämä kuitenkin vaatii kuntiin organisaatiokulttuurin muutosta, jossa työyhteisöt ymmärtävät ja hyväksyvät jäsentensä monimuotoisuuden. Esimiesten tehtävä on tukea työyhteisöjä, johtaa omalla esimerkillään ikämoninaisuutta sekä tarjota työntekijöille mahdollisuuksia olla erilaisia. Vaikka kuntasektori on vahvasti säädeltyä sekä työehtosopimusten että eri lakienkin kautta, on siellä silti mahdollista räätälöidä henkilökohtaisia urapolkuja, työaikoja ja työtehtäviä. Moninaisuusosaaminen on ihmisten ja työyhteisöjen erilaisuuden hyödyntämistä organisaatioiden johtamisessa. Työntekijöiden laaja osaaminen on voimavara, jota voidaan hyödyntää mm organisaation strategiassa sekä sen toimintakulttuurissa ja tavoissa. Organisaatioissa toimivien työntekijöiden osaamista voidaan kehittää heidän vahvuuksiensa ja voimavarojensa pohjalta. (Moisanen 2015, 7.) Ikämoninaisuutta johtamalla työyhteisöt voivat saada uusia voimavaroja ja aiemmin tunnistamatonta osaamista, työntekijät uudenlaisia kehittymismallisuuksia ja esimiehet uusia työkaluja omaan johtamiseensa. Tämä kuitenkin vaatii esimiehiltä aikaa kohdata työntekijöitä yksilöinä tiimien johtamisen sijasta. Parhaita johtajia ovat ne, jotka auttavat muita tekemään parhaansa. He tietävät mitä heidän työntekijänsä osaavat, mistä he ovat kiinnostuneita ja mitä he odottavat. (Birkinshaw ym 2019.)

5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Hirsijärven ym (2009, 161) mukaan laadullisen tutkimus ei voi olla objektiivista, koska siinä tietäjä (tutkija) ja se mitä tutkitaan kietoutuvat yhteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei olekaan todentaa olemassa olevaa tietoa vaan löytää tai paljastaa olemassa olevia tosiasioita. (Hirsjärvi ym 2009, 161.) Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tunnistaa ikämoninaisuuden johtamiseen liittyviä asioita ja siinä kehittämishanke onnistui. Esimiesten työpajassa jaettiin paljon uutta tietoa ja osaamista ikämoninaisuuden johtamisesta, luotiin uusia linjauksia johtamista tukemaan sekä tunnistettiin sekä esimiesten, työyhteisöjen että työntekijöiden osaamispuutteita. Sähköiset palvelut-tiimi omissa työpajoissaan hitaantui heti alusta alkaen yhteen ja koki saavansa vaikuttaa omaan johtamiseensa.

Tutkijan rooli kehittämishankkeen aikana oli hyvin monimuotoinen. Sähköiset palvelut-tiimin työpajoissa tutkija oli oman tiiminsä työpajoja järjestävä fasilitaattori, päälliköiden ja esimiesten teemahaastatteluissa lähimmille työkavereilleen kysymyksiä esittävä tutkija ja esimiesten työpajassa sekä fasilitaattori että työpajan osallistuja. Tutkimuksessa tutkijan täydellistä objektiivisuutta on mahdotonta välttää täysin. Tutkijan on kuitenkin tunnistettava omat asenteensa ja uskomuksensa sekä pyrittävä siihen, että ne eivät vaikuttaisi

tutkimukseen. Toimintatutkimuksessa tutkijan täydellistä objektiivisuutta ei edes tavoitella, vaan tutkija voi olla aktiivinen toimija. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym 2009, 231). Jos tutkimus toistetaan, reliabeli tutkimus antaa samat tulokset kuin alkuperäinen tutkimus (Kananen 2015, 59). Kehittämishankkeen aikana kaikkien tutkimukseen osallistuneiden ymmärrys ja osaaminen ikämoninaisuudesta kasvoi. Jos tutkimus uusittaisiin, vastaukset olisivat erilaisia. Kehittämishankkeen aikana työntekoa ohjaavat ohjeistukset muuttuivat Korona-pandemian takia eikä kehittämishanketta kirjoitettaessa ole varmuutta, muuttuvatko pysyvät ohjeet. Pandemian takia myös yhteiskunnan taloudellinen tilanne on muuttunut sekä Kuntalaispalveluihin kohdistuva poliittinen ohjaus on kasvanut ja tullut aiempaa näkyvämmäksi. Nämä muutokset yhdessä vaikuttavat sekä työntekijöiden ikämoninaisuuteen että esimiesten kokemukseen kunnalliseen johtamiseen vaikuttavista asioista.

Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata eli pätevyyttä. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla selostuksella siitä, miten tutkimus on toteutettu. (Hirsjärvi ym 2009, 231-233.) Tutkimuksen validius on hyvä. Tutkimuksen vaiheet on kuvattu tarkasti ja ne voidaan todentaa eri taustamateriaaleista.

5.4 Jatkokehittämisehdotukset

Vantaan kaupungilla ikämoninaisuus on monen eri johtamisaiheen summa eikä sitä johdeta systemaattisesti. Tämän muuttaminen konkretisoisi esimiehille johtamisen kentän monimuotoisuutta ja antaisi työntekijöille uusia työkaluja oman yksilöllisyytensä tueksi. Kuten aineistosta käy ilmi, ikämoninaisuus on hyvin usein seurausten johtamista, eikä niiden syiden. Jokainen työntekijä ja esimies on monipuolinen kokonaisuus ikää, elämäntilannetta, terveyttä, elämän tuomaa kokemusta ja montaa muuta asiaa. Nämä kaikki vaikuttavat henkilön hyvinvointiin. Usein kuitenkin asioita johdetaan vasta kun ne aiheuttavat työntekijöille tai heidän työyhteisöilleen ongelmia. Jatkossa olisikin syytä keskittyä näiden asioiden huomioimiseen työyhteisöissä etupainotteisesti.

Kuntalaispalveluissa ikämoninaisuuden johtamista voidaan jatkokehittää johtamisjärjestelmää päivittäessä. Kehittämishankkeen aikana tehtyjen linjausten pohjalta Kuntalaispalveluiden johtamisjärjestelmää voidaan kehittää kirjaamalla sinne ikämoninaisuuden huomioitavia johtamiskäytäntöjä erityisesti organisaatiokulttuurin, arvojen ja johtamisen parhaiden käytäntöjen kohtiin. Organisaatiouudistuksen yhteydessä päivitetään johtamisjärjestelmää organisaatorakenteiden lisäksi johtamis- ja toimintakulttuurin näkökulmasta

(Vantaa 2020a.) Johtamisjärjestelmän päivittämisen yhteydessä voidaan päättää uusista toimintamalleista, jotka ottavat huomioon tiimien ja niiden jäsenten tarpeet. Toimintamallien juurruttamiseen voidaan luoda hanke, johon voi hakea rahoitusta Sosiaali- ja terveysministeriön hankkeesta. Euroopan sosiaalirahaston hankkeen Toimintalinja 3 mukaisesti sen tavoitteena on juurruttaa uudenlaisia ikäjohtamisen toimintatapoja ja parantaa erityisesti osittain työkykyisten työntekijöiden työuria COVID-19 aikana (STM 2020.)

LÄHTEET

Painetut lähteet

Birkinshaw, J., Manktelow, J., D'Amato, V., Tosca, E., & Macchi, F. (2019). Older and wiser? how management style varies with age. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 75-81.

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodiin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS Kustannus Oy. 5., uudistettu painos, 27-51.

Furunes, T., Mykletun, R. J. & Solem, P. E. (2011). Age management in the public sector in Norway: Exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management: Changing workforce Demographic ... on ageing workers*, 22(6), pp. 1232-1247.

Halme P. 2011. Iästä johtamiseen – Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

Harjula, H. & Prättälä, K. Kuntalaki. Taustat ja tulkinnat. Liettua. Alma Talent Oy. 10., uudistettu painos

Haveri, A. Majoinen, K. Jäntti, A. 2009. Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa Haveri, A. Majoinen, K. Jäntti, A. (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 26-42.

Heikkinen, J.T. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ajattelua ja taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: I, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS Kustannus Oy. 3., uudistettu painos, 214-229.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tuki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 15., uudistettu painos

Husman, P. 2015. Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 13-21.

Ikonen, R. 2015. Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine,

M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 24-55.

Juuti, P. 2015. Tulevaisuuden johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 238-251.

Jääntti, A. 2016. Kunta, muutos ja kuntamuutos. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere University Press.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta.

Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro Oy

Kirvelä, T. 2009. Monimutkaisuus kuntien haasteena. Teoksessa Haveri, A. Majoinen, K. Jääntti, A. (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 44-53.

Laine, M., Käpykangas, S., Saari, E. 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 82-103.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenborough, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Työterveyslaitos

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 3. uudistettu painos.

Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. 2015. Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 106-159.

Sallinen, S. & Koski, A. 2017. Kuntien tulevaisuus kansalaisten ja tutkijoiden silmin. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.) Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Kuntatalon paino, 135-151.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Seppälä, J. (toim.) 2017. Toimiva kunta. Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinosh, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki. Talentum Pro.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna. Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Elektroniset lähteet

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020 [viitattu 17.5.2020]. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Helsingin kaupunki. 2019. Helsingin seudun vieraskielinen väestö yli kaksinkertaistuu vuoteen 2035 mennessä [viitattu 9.5.2020]. Saatavissa: <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/helsingin-seudun-vieraskielinen-vaesto-yli-kaksinkertaistuu-vuoteen-2035-mennessa>

Kuntatyönantajat. 2019a. Henkilöstö ikäluokittain ja keski-ikä [viitattu 21.2.2020]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>

Kuntatyönantajat. 2019b. Palvelussuhteet [viitattu 21.2.2020]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/palvelussuhteet>

Kuntatyönantajat. 2020. Henkilöstötilastot [viitattu 16.2.2020]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>

Moisanen, K. 2015. Osaamisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen kautta kohti moninaisuusosaamisen johtamista. Teoksessa Punta-Saastamoinen, M-L. (toim.)

Moninaisuuden johtaminen – voimavara työyhteisön kehittämisessä. Kajaanin Ammatti-
korkeakoulu Oy, 4-10. [viitattu 23.5.2020]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100357/maijaliisa_puntasaa-stamoi-nen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parviainen. E. 2019. Vantaan väestö 2018/2019 [viitattu 9.5.2020]. Saatavissa:

https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaaw-wwstructure/146645_Vantaan_vaesto_2018-2019.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV. 2006a. Litterointi [viitattu

16.5.2020]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV. 2006b. Tutkijan asema [viitattu

18.5.2020]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html

Sallinen, S & Vainionpää, A. 2015. Uuden kuntalain merkitys kunnan johtamisjärjestelmän
kehittämiseen [viitattu 11.12.2019]. Saatavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product_de-](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3102)

[tails.php?p=3102](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3102)

Sitra 2020. Megatrendikortit 2020 [viitattu 14.5.2020]. Saatavissa: [https://www.sitra.fi/jul-](https://www.sitra.fi/jul-kaisut/megatrendikortit-2020/)

[kaisut/megatrendikortit-2020/](https://www.sitra.fi/jul-kaisut/megatrendikortit-2020/)

Suomen mielenterveys Ry. 2020. Työssä jaksamisen liikennevalot [viitattu 7.5.2020]. Saa-

tavissa: <https://mieli.fi/fi/julisteet-ja-kortit/ty%C3%B6ss%C3%A4-jaksamisen-liikennevalot>

Tilastokeskus. 2020. Julkinen sektori [viitattu 21.10.2019]. Saatavissa:

https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html

Timonen, L. 2015. Moninaisuus – hyvän työyhteisön ominaisuus? Teoksessa: Timonen,

L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toimi). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus [vii-

tattu 11.5.2020]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/han-](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1)
[dle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1)

Työterveyslaitos. 2020a. Ikäjohtaminen [viitattu 25.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

Työterveyslaitos. 2020b. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen [viitattu 3.12.2019].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>

Valtiovarainministeriö. 2017. Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030 [viitattu

18.5.2020]. Saatavissa: [https://vm.fi/documents/10623/2287526/Tulevaisuuden+kun-](https://vm.fi/documents/10623/2287526/Tulevaisuuden+kun-nan+skenaariot+ja+visiot+2030/5aa03723-ae3-42fc-868f-3dea3b53c8a9/Tulevaisuu-den+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf)
[nan+skenaariot+ja+visiot+2030/5aa03723-ae3-42fc-868f-3dea3b53c8a9/Tulevaisuu-](https://vm.fi/documents/10623/2287526/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030/5aa03723-ae3-42fc-868f-3dea3b53c8a9/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf)
[den+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf](https://vm.fi/documents/10623/2287526/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030/5aa03723-ae3-42fc-868f-3dea3b53c8a9/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf)

Vantaan kaupunki. 2013. Työhyvinvointia johtamalla ja voimaantumalla [viitattu 3.5.2020]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/3011674-Tyohyvinvointia-johtamalla-ja-voimaantumalla-vantaan-tyohyvinvoinnin-opas.html>

Vantaan kaupunki. 2017. Valtuustokauden strategia 2018-2021 [viitattu 9.5.2020]. Saatavissa: https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/136267_Valtuustokauden_strategia_2018-2021.pdf

Vantaan kaupunki. 2018. Henkilöstökertomus 2018 [viitattu 28.6.2019]. Saatavissa: https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/143865_Henkilo_sto_kertomus_2018_web.pdf

Vantaan kaupunki. 2020a. Henkilöstökertomus 2019 [viitattu 8.5.2020]. Saatavissa: https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/149785_henkilostokertomus_2019web.pdf

Vantaan kaupunki. 2020b. Johtamisjärjestelmä [viitattu 3.5.2020]. Saatavissa Vantaan kaupungin Intranet-sivuilta: <https://vantaa.sharepoint.com/sites/intranet-strateginen-johtaminen/SitePages/johtamisjarjestelma.aspx>

Vantaan kaupunki. 2020c. Kaupunkikulttuurin toimiala [viitattu 2.5.2020]. Saatavissa: https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/kaupunkikulttuurin_toimiala

Vantaan kaupunki. 2020d. Terveys ja turvallisuusjohtaminen [viitattu 18.5.2020]. Saatavissa Vantaan kaupungin Intranet-sivuilta: [https://vantaa.sharepoint.com/sites/intranet-esi-
miestyo/SitePages/terveys-ja-turvallisuusjohtaminen.aspx](https://vantaa.sharepoint.com/sites/intranet-esi-
miestyo/SitePages/terveys-ja-turvallisuusjohtaminen.aspx)

Vantaan kaupunki. 2020e. Vantaa lyhyesti [viitattu 23.5.2020]. Saatavissa: https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tietoa_vantaasta/tilastot_ja_tutkimukset/vantaa_lyhyesti

Vantaan kaupunki. 2020f. Johtoryhmä ja sidonnaisuudet [viitattu 23.5.2020]. Saatavissa: https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/johtoryhma_ja_sidonnaisuudet

LIITTEET

Liite 1: Esimiesten työpajan ennakko-ohjeistus

Liite 1. Esimiesten työpajan ennako-ohjeistus

Työpajan tarkoitus

Työpajan on osa opinnäytetyötä, jossa kehitetään kuntalaispalveluiden johtamisjärjestelmää ikämoninaisuuden näkökulmasta. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kuntalaispalveluiden päälliköitä sekä Vantaa-infon esimiehiä ikämoninaisuuden johtamisesta. Haastattelujen perusteella ikämoninaisuuden johtamisen haasteet kuntalaispalveluissa on jaettu kolmeen ryhmään:

1. Terveysjohtaminen
2. Elämäntilannejohtaminen
3. Työurajohtaminen
 - Perekäytös
 - Osaamisen johtaminen
 - Eläkkeelle jääminen

Työpajassa käydään läpi keskustelemalla esimiesten arjen haasteista ikämoninaisuuden johtamisessa. Tarkoituksena on oppia toisiltamme ja ymmärtää missä asioissa tarvitsemme lisää koulutusta ja tukea henkilöstökeskukselta.

Tavoitteena on luoda esimiesten ”huoneentaulu”, jossa raamit tulevat henkilöstökeskuksen ohjeistuksista / laeista, säädöksistä ja sopimuksista. Huoneentaulun sisältö tulee työpajassa löytämistämme omista parhaista ikämoninaisuuden johtamisen käytännöistämme.

Valmistaudu työpajaan katsomalla seuraavalla sivulla olevaa kuvaa ja miettimällä esimerkkitapauksia, joissa joko olet onnistunut esimiehenä tai joihin tahdot muiden apua ja kirjaa ne alle. Esimerkkitapauksia käydään läpi yhdessä työpajassa.

- Miten viestiä tiimille, jos henkilöllä on poikkeusjärjestelyjä oman elämäntilanteensa takia?
- Miten puuttua työuupumiseen heti kun sen huomaa (eikä vasta silloin kun tarvitaan työterveyden apua)?
- Miten perustella sama tehtävänimike ja palkka, mutta helpotetut/rajatut tehtävät, ilman että henkilön haasteet suoriutumissa tulevat liikaa esille muulle tiimille?
- Miten tukea työntekijää, jonka henkilökohtainen elämä aiheuttaa uupumusta, eikä työtehtävät?
- Miten voidaan mahdollistaa henkilölle aikaa tutkinnon suorittamiseen ilman pitkää opintovapaata?
- Miten toimitaan, jos työtehtävä kehittyvät eikä henkilö enää pysty kehityksessä mukana?
- Miten tukea henkilön kehittymistä ja urapolkua, jos omassa yksikössä ei ole haastavampia tehtäviä tarjolla?
- Miten voidaan tukea henkilöitä, joiden elämäntilanne vaatii paljon poissaoloja (esim. iäkkäät vanhemmat)?
- Miten viestiä tiimille ettei alisuoriutuminen ole hyväksyttävää, kun siihen ei kuitenkaan tunnu olevan keinoja puuttua niin että se myös näkyisi tiimille?
- Mitä jos työkyky ei palaudu riittävälle tasolle?
- Mitä meillä on tarjota Z-sukupolvelle, joka etsii voittajatiimejä eikä sitoudu työntantajaan?

- Miten johtaa tasapuolisesti tiimiä, jossa on hyvin eri ikäisiä, eri elämäntilanteissa, eri työelämätaidoilla varustettuina ja eri motivaatioilla?
- Tarvitseeko lähellä eläkeikää olevan suorittavaa työtä tekevän henkilön enää kehittyä työssään ja jos tarvitsee niin miten siihen motivoidaan?

Mitä on ikämoninaisuus?

