



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Kukoistava organisaatiokulttuuri

Johtamisen vaikutus organisaation menestykseen

Miro Laaksonen

Opinnäytetyö, kesäkuu 2025

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
kesäkuu 2025
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Miro Laaksonen

Nimeke
Kukoistava organisaatiokulttuuri, johtamisen vaikutus organisaation menestykseen

Toimeksiantaja
Helsingin kaupunki, hallinto-osasto

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee Helsingin kaupungin hallinto-osaston organisaatiokulttuuria johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten johtaminen voi edistää Helsingin kaupungin hallinto-osaston organisaatiokulttuuria.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen sekä sähköistä kyselylomaketta että avoimia haastattelukysymyksiä. Kysely lähetettiin sähköpostitse ja kohdistettiin hallinto-osaston ylimpään johtoon ja sen avulla kartoitettiin johtamistyyliä, kulttuurin kehittämistarpeita ja ilmapiiriä. Työn taustaksi on tarkasteltu johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvää teoriaa, jotta tutkimusaihetta voidaan ymmärtää syvällisemmin ja tuloksia peilata aiempaan tutkimustietoon.

Työssä käydään läpi Helsingin kaupungin hallinto-osaston johtamista ja organisaatiokulttuuria. Työn lopputuloksina esitetään, kuinka hallinto-osasto voi kehittää johtamiskäytäntöjään ja organisaatiokulttuuria. Lisäksi työ tarjoaa johtamisen kehittämiseen liittyviä suosituksia, jotka pohjautuvat tutkimustyön havaintoihin.

Kieli
suomi

Sivuja 52
Liitteet 1
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
johtaminen, organisaatiokulttuuri, organisaatio, työilmapiiri, arvot



THESIS
June 2025
Master's Degree Programme in Business Management and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Miro Laaksonen

Title
A Thriving Organizational Culture: The Impact of Leadership on Organizational Success

Commissioned by
City of Helsinki, Administrative Department

Abstract

This thesis explores the organizational culture of the City of Helsinki's administrative division from a leadership perspective. The goal is to examine how leadership can support and develop the division's organizational culture.

The research was done using qualitative research, combining responses from a digital questionnaire with insights gathered through open-ended interview questions. The survey was sent via email and was targeted to the upper management of the administrative division to map out and explore leadership style, cultural development needs, and the organizational climate. Theories of leadership and organizational culture are presented to gain a deeper understanding of the research topic and to correlate the findings to existing researches.

The study examines leadership and organizational culture in the City of Helsinki's administrative division. The result of the thesis presents how the administrative division can develop leadership and organizational culture. Additionally, the thesis also presents leadership development recommendations based on the research findings.

Language
Finnish

Pages 52
Appendices 1
Pages of Appendices 4

Keywords
leadership, organization, organizational culture, values, work climate

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Organisaatiokulttuurin määritelmä	7
2.1	Organisaatiokulttuurin malleja.....	8
2.2	Organisaatiokulttuurin johtaminen ja hallinta	10
2.3	Organisaatiokulttuurin arvot ja luottamus.....	12
2.4	Organisaatiokulttuurin ja tehokkuuden välinen yhteys	13
2.4.1	Competing Values Framework.....	15
2.4.2	Kilpailuarvomalli: OCAI	15
2.4.3	Denisonin organisaatiokulttuurimalli	16
3	Johtajuuden nykyteoriat ja suunnat	17
3.1	Johtamisen merkitys organisaatiokulttuurissa.....	18
3.2	Uudistava johtajuus	20
4	Työn toteutus	22
4.1	Kohdeorganisaatio.....	22
4.2	Tutkimusasetelma.....	24
4.3	Toteutus.....	25
4.4	Aineiston kerääminen	27
4.5	Analysointi	29
5	Tutkimustulokset.....	31
5.1	Oman johtamisen arviointi	31
5.1.1	Hallinto-osaston johtamiskulttuuri	31
5.1.2	Johdon kokemukset työilmapiirin luomisesta.....	32
5.1.3	Johtamisen kehittäminen	32
5.1.4	Organisaation ilmapiiri	33
5.1.5	Johtajien vaikutus työilmapiiriin.....	34
5.1.6	Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät hallinto-osastolla.....	35
5.2	Johdon näkemykset johtamisesta ja kulttuurista.....	36
5.2.1	Suurimmat haasteet johtamistyössä	36
5.2.2	Johtajien toiminnan vaikutus kulttuuriin ja ilmapiiriin	37
5.2.3	Johtajien tavoitteet oman johtamistyön kehittämiseen.....	38
5.2.4	Työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin vahvistaminen	39
6	Johtopäätökset	41
6.1	Kehittämisehdotukset	42
7	Pohdinta.....	45
	Lähteet.....	47

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 Johdanto

Johtamisella on keskeinen rooli työyhteisössä, ja siksi sen kehittäminen on jatkuvaa ja tärkeää organisaation kehityksen ja elinvoimaisuuden kannalta. Laadukkaasti toteutettu johtamisen kehittäminen voi tukea organisaation menestystä myös nykyisessä vaativassa toimintaympäristössä. Johtaminen on ihmisten toteuttamaa toimintaa, joka on määrittynyt historian ja kontekstin mukaan. Tämä tarkoittaa, että johtaminen ilmenee eri tavoin eri aikakausina ja eri organisaatioissa. Se, miten johtaminen jäsenetään ja miten sitä käytännössä toteutetaan, vaikuttavat suoraan sen kehittämiseen. (Juuti 2011, 154.)

Johtaminen ei ainoastaan ohjaa organisaation toimintaa, vaan se myös luo perustan organisaatiokulttuurille, ilmapiirille ja yhteistyölle. Erityisesti julkishallinnossa johtamisen haasteena on tasapainottaa hierarkkisia rakenteita ja yhteistyön edistämistä organisaation sisällä. Northouse (2021) määrittelee johtamisen prosessiksi, jossa yksilöt vaikuttavat muihin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtamistutkimus on osa työelämän tutkimuksen kentän laajentumista, joka on kasvanut huomattavasti viime vuosikymmeninä. Samalla myös johtamiskirjallisuuden määrä on lisääntynyt sekä suomeksi että muilla kielillä. (Juuti 2011, 48–49.) Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, miten johtaminen voi edistää Helsingin kaupungin hallinto-osaston organisaatiokulttuuria ja sen suorituskykyä. Työssä keskitytään tarkastelemaan hallinto-osaston kulttuuria ilmiönä, ja se rajataan siten, ettei se sisällä työtyytyväisyyden käsittelyä.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten johto voi tukea organisaatiokulttuuria ja vahvistaa sitä tavoilla, jotka hyödyttävät organisaation tehokkuutta ja yhteistyötä. Kehittämistyön keskeisenä osana on tutkia ylemmän johdon kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta, organisaatiokulttuurista ja ilmapiiristä. Näin työ tuottaa arvokasta tietoa siitä, millaiset johtamiskäytännöt ja kulttuuriset tekijät tukevat hallinto-osaston kehitystä, mahdollistavat toiminnan parantamisen ja tukevat koko kaupungin hallinnon menestystä.

Erityisenä tavoitteena on selvittää johtamismenetelmiä, jotka voivat vahvistaa yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunnetta organisaatiokulttuurissa, ja siten parantaa osaston kokonaissuorituskykyä. Tutkimusongelmaa tarkastellaan hallinto-osaston ylemmän johdon kokemuksien kautta johtamisen vaikutuksista organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin. Tutkimus pyrkii tunnistamaan keskeiset tekijät, jotka edistävät myönteistä organisaatiokulttuuria ja kokonaisvaltaista suorituskykyä.

Opinnäytetyössä pääkysymykset, joihin tutkimus pyrkii vastamaan ovat:

- Miten johtaminen voi edistää Helsingin kaupungin hallinto-osaston organisaatiokulttuuria ja suorituskykyä?
- Miten johtajat kokevat oman roolinsa organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin muokkaamisessa?
- Mitkä ovat hallinto-osaston johtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin osalta?
- Miten johtamisen kehittämisellä voidaan vahvistaa yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunnetta hallinto-osaston organisaatiokulttuurissa?

Käytännön tutkimuksessa suunnitelmana on hyödyntää kvalitaavista tutkimusmenetelmää. Tavoitteena on muodostaa syvällinen käsitys Helsingin kaupungin hallinto-osaston johtamiskäytännöistä, organisaatiokulttuurista ja työilmapiiristä. Suunnitelmana on kerätä numeerista dataa kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake kohdistetaan hallinto-osaston ylemmille johtohenkilöille. Kyselyssä tullaan kartoittamaan esimerkiksi johtamistyyliä, ilmapiiriä ja organisaatiokulttuurin kehittämistarpeita. Lisäksi hyödynnetään avoimia haastattelukysymyksiä, joiden avulla syvennetään ymmärrystä johtajien kokemuksista ja näkemyksistä liittyen organisaatiokulttuuriin, ilmapiiriin ja omiin johtamiskäytäntöihinsä.

2 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Organisaation määritelmä voi vaihdella eri näkökulmien mukaan. Yksi yleisimmistä näkemyksistä pitää organisaatiota järjestelmänä, joka edistää tavoitteitaan suunnitelmallisesti. Tämä tarkoittaa, että organisaation olemassaolo perustuu sen päämäärään, jota se pyrkii saavuttamaan. Toisen määritelmän mukaan organisaatio toimii jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja vaihdannassa ympäristönsä kanssa, jolloin sen toimintaa muokkaa ulkoinen konteksti. Kolmannen näkökulman mukaan organisaatio on subjektiivinen ja tulkinnallinen ilmiö, jossa ymmärrys rakentuu yksilöiden erilaisista käsityksistä. Tässä ajattelutavassa organisaatio ei ole objektiivisesti olemassa, vaan se muotoutuu ihmisten mielissä. (Harisalo 2021, 17.)

Organisaatiokulttuurista on olemassa useita määritelmiä. Määritelmät osittain sisältävät samoja tekijöitä ja osittain erilaisia kulttuuriin kuuluvia tekijöitä ja ulottuvuuksia. (Harisalo 2021, 189.) Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurijärjestelmänsä, joka ohjaa sen jäsenten toimintaa ja ajattelutapoja. Organisaatioon tullessaan työntekijät omaksuvat tiettyjä kulttuurisia käytäntöjä ja ajattelumalleja, jotka muotoutuvat pitkälti organisaation historiallisen kehityksen, johtamistyylin sekä toimintaympäristön vaikutuksesta. (Schein & Schein 2017, 18.)

Geert Hofstede kuvailee organisaatiokulttuuria "mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottelee organisaation jäsenet toisistaan." Yksilön persoonallisuus puolestaan on Hofsteden mukaan henkilökohtainen ja ainutlaatuinen ohjelmakoostumus, joka muodostuu opituista ja geneettisesti periytyneistä piirteistä. (Hofstede 1993, 21–38.) Opitut piirteet puolestaan muotoutuvat kulttuurin ja henkilökohtaisten kokemusten vaikutuksesta Hofstede erottelee kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin siten, että kansallinen kulttuuri on synnynnäinen, mutta yksilö voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin omilla toimillaan ja kokemuksillaan. (Hofstede 1993, 21–38; Viitala & Jylhä 2019, 295.)

Kulttuurin johtamisessa on oleellista varmistaa, että organisaation jäsenet haluavat seurata johtajaa ja sitoutuvat työskentelemään yhteisten tavoitteiden

saavuttamiseksi. On tärkeää luoda ympäristö, jossa jäsenet tekevät työtä yhteisten päämäärien eteen omasta vapaasta tahdostaan, eikä pelkästään johtajan käskyistä. Johtajalla on suuri vaikutus siihen, seuraavatko organisaation jäsenet häntä vai eivät. (Kuusela 2015 146.) Kun yksilö omaksuu nämä toimintakulttuurin piirteet, hän sopeutuu ja tulee osaksi kulttuuria niin, ettei hän enää tietoisesti pohdi näitä toimintatapoja, ellei siihen erityistä syytä ilmene. (Kinnunen 2011, 166.)

Vallitsevan organisaatiokulttuurin, arvojen ja johtamiskäytäntöjen arviointi voi osoittautua haastavaksi tehtäväksi. Arviointiin vaikuttavat usein yksilölliset johtamismäkemykset, henkilökohtaiset kokemukset sekä yksilön omaksumat arvot, jotka suodattavat havaintoja ja tulkintoja. Tämän seurauksena käsitys organisaation yleisestä johtamismallista ja sen arvolähtökohdista rakentuu pitkälti yksilön omasta perspektiivistä käsin, eikä siten välttämättä heijasta koko organisaation yhteistä todellisuutta. (Kehusmaa 2010, 183.)

2.1 Organisaatiokulttuurin malleja

1980-luvulla globaalin kilpailun kiristyessä yrityksissä alettiin tunnistaa tarve vahvistaa organisaatioiden kilpailukykyä. Yksi keskeinen keino tähän nähtiin henkilöstön sitouttamisessa yrityksen liiketoimintaidean toteuttamiseen sekä organisaatioon itseensä. Huomio kiinnittyi siihen, että menestyviä yrityksiä yhdisti vahva organisaatiokulttuuri, joka erottui selkeästi heikommin menestyvien yritysten kulttuureista. Tämän seurauksena alettiin tietoisesti rakentaa ja kehittää organisaatiokulttuureja, joiden tavoitteena oli vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista. Kulttuurin muokkaamista tuettiin muun muassa yhteisten arvojen systemaattisella vahvistamisella, organisaation identiteettiä ilmentävien symbolien ja merkkien käyttöönotolla sekä henkilöstön kouluttamisella organisaatiolle ominaisiin ajattelu- ja toimintamalleihin. (Viitala & Jylhä 2019, 48.)

Organisaatiokulttuuri voi ilmentyä joko vahvana tai heikkona. Vahvassa kulttuurissa perusoletukset, arvot, näkökulmat ja konkreettiset toimintojen tulokset ovat

keskenään linjassa ja toisiaan tukevia, ilman sellaisia ristiriitoja, jotka hidastaisivat toimintaa. Tällöin organisaation jäsenet ovat sisäistäneet kulttuurin selkeästi ja toimivat sen mukaisesti johdonmukaisesti. Laajasti jaetulla vahvalla kulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, miten ihmiset ajattelevat, tekevät päätöksiä ja toimivat. Se vähentää tarvetta ulkoiselle johtamiselle, ohjaukselle ja valvonnalle, mikä voi tuoda mukanaan myös kustannussäästöjä. Vahva kulttuuri antaa organisaatiolle sille ominaisen identiteetin ja toimii yhdistävänä tekijänä, joka luo yhtenäisyyttä sen eri osien välille. Toisaalta kulttuuri voi olla myös heikko. Tällöin sen eri elementit – kuten perusoletukset, arvot, näkökulmat ja toiminnan tulokset – ovat joko ristiriitaisia tai heikosti jäsenytyneitä. Heikko kulttuuri voi johtaa epäselvyyksiin, toiminnan tehottomuuteen ja sisäisiin jännitteisiin organisaation sisällä. (Harisalo 2021, 194.)

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on kehitetty useita malleja, joiden avulla voidaan jäsentää organisaation näkyviä ja piileviä rakenteita. Yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä malleista on Edgar Scheinin kolmitasoinen malli, joka jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon: artefaktit, arvot ja perusoletukset. Teorian perusteella organisaation kulttuuri vaikuttaa sen jäsenten toimintaan ja ohjaa heidän käyttäytymistään. (Schein & Schein 2017, 18; Viitala & Jylhä 2019, 48.)

- Artefaktit ovat helposti havaittavia elementtejä, kuten toimitilat, pukeutuminen, organisaation käyttämä kieli ja näkyvät toimintatavat.
- Arvot heijastavat organisaation jäsenten yhteisiä uskomuksia siitä, mikä on tärkeää tai toivottavaa toimintaa.
- Perusoletukset ovat syvällä vaikuttavia, tiedostamattomia käsityksiä ja oletuksia todellisuudesta, ihmisyydestä ja toiminnan oikeutuksesta, joita ei kyseenalaisteta.

Malli auttaa ymmärtämään, miksi organisaatiokulttuurin muuttaminen on usein hidasta, koska perusoletukset eivät muutu nopeasti. (Viitala & Jylhä 2019, 292.)

Kinnunen ja Vuori (2005) puolestaan painottavat, että organisaatiokulttuuri muodostuu kollektiivisesti työyhteisön arvoista, toimintatavoista, tarinoista ja

palkitsemisjärjestelmistä. Heidän mukaansa kulttuuri ei ole vain rakenteita tai sääntöjä, vaan se syntyy vuorovaikutuksessa ja arjen kokemuksista. Sarrosin, Cooperin ja Santoran (2011) malli sen sijaan korostaa johtajuuden roolia organisaatiokulttuurin rakentamisessa, erityisesti innovatiivisuuden tukemisessa. Heidän mukaansa selkeä johtajuusvisio ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat edellytyksiä sellaiselle kulttuurille, joka tukee sekä sosiaalista että taloudellista vaikuttavuutta. Johtajan kyky viestiä visiota ja rakentaa luottamusta on keskeinen osa organisaation kulttuuria. Yhdessä nämä mallit tarjoavat monipuolisen välineistön organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Scheinin malli auttaa erottamaan eri syvyystasot, Kinnunen ja Vuori (2005) tuovat esiin kulttuurin sosiaalisen rakentumisen, ja Sarrosin ym. malli muistuttaa johtajuuden ratkaisevasta merkityksestä kulttuurin kehittämisessä.

2.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen ja hallinta

Johtamisella on keskeinen vaikutus paitsi organisaation toiminnallisiin käytäntöihin, myös merkitysten, arvojen ja niiden tulkintojen muodostumiseen. Organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta johtamisen merkitystä voidaan tarkastella useiden keskeisten argumenttien kautta. Johtajuus näyttäytyy ensisijaisesti sosiaalisena prosessina, joka rakentuu ja kehittyy vuorovaikutuksessa ryhmän sisällä. Toiseksi johtajuus perustuu osapuolten, johtajien ja johdettavien, väliseen sosiaaliseen sopimukseen, jossa johtajalle delegoidaan valta määrittellä ja tulkitä yhteistä sosiaalista todellisuutta sekä organisaation sisäisissä että ulkoisissa konteksteissa. Tämä suhde luo lähtökohtaisen riippuvuuden, jossa johtaja toimii merkitysten tuottajana ja suunnannäyttäjänä. Kolmanneksi muodollinen johtajuus ja siihen liittyvät hierarkkiset roolit ilmentävät institutionaalistumista, jossa oikeudet ja velvollisuudet merkitysten määrittelyyn on virallistettu ja normitettu organisaation rakenteissa. Tällöin organisaation kulttuurijärjestelmä ja normisto saavat pysyvän ja jaetun muodon. Johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa on kuitenkin pitkään keskusteltu siitä, missä määrin muodollinen auktoriteetti ulottuu ryhmäprosesseihin tai yksilötason vuorovaikutukseen. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai työntekijän urasuunnitelmien muotoilussa johtaja voi siirtyä alueille, joihin muodollisen johtajuuden oikeutus ei

varsinaisesti ulotu. Tämä haastaa perinteiset käsitykset johtajuudesta muodollisena vallankäyttönä ja korostaa johtamisen kulttuurisesti rakentunutta ja jatkuvasti neuvoteltavaa luonnetta. (Viitala & Jylhä 2019, 176–177.)

Juuti ja Vuorela (2015) tuovat esiin, että johtajat voivat tietoisesti rakentaa organisaatiokulttuuria, esimerkiksi avoimen viestinnän, osallistamisen ja valmentavan johtamisen avulla. Heidän mukaansa hyvin johdettu organisaatiokulttuuri tukee työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia, mikä parantaa organisaation tehokkuutta ja yhteistyötä. Juuti ja Vuorela argumentoivat, että hyvällä johtajuudella voidaan parantaa ja tukea organisaatiokulttuurin kehittymistä orgaanisesti ja osallistavasti. (Juuti & Vuorela 2015, 28–30.)

Stenvall ja Virtanen (2019) tarkastelevat julkisen sektorin organisaatiokulttuurin johtamista ja tuovat esiin, että hierarkkiset rakenteet voivat hidastaa kulttuurin muutosta. Julkishallinnossa on usein vahva perinne ja sääntöpohjainen toimintamalli, mikä tekee kulttuurin muuttamisesta haasteellista. Siksi muutosjohtamisen ja pitkäjänteisen kehittämistyön merkitys korostuu. Stenvallin ja Virtasen havainnot vahvistavat Juutin ja Vuorelan näkemystä johtajuuden merkittäväydestä organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja organisaation valmiudessa muutokseen. (Virtanen & Stenvall 2019, 87–90.)

Työelämässä valmentava ja osallistava johtaminen ovat avainasemassa organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajien tulisi rohkaista henkilöstöään aktiiviseen osallistumiseen ja vastuunkantoon organisaation kehittämisessä. (Viitala & Jylhä 2021, 56–60.)

2.3 Organisaatiokulttuurin arvot ja luottamus

Organisaatiokulttuuri rakentuu vähitellen monien eri tekijöiden, kuten arvojen, uskomusten, toimintatapojen ja vuorovaikutussuhteiden, yhteisvaikutuksesta. Johtamisella on tässä prosessissa keskeinen rooli: organisaation johto toimii kulttuurin suunnan näyttäjänä ja muutoksen mahdollistajana. Johdon oma toiminta ja esimerkki voivat joko vahvistaa organisaation kulttuurisia rakenteita tai osaltaan haastaa ja muuttaa niitä. Organisaation ilmapiiri on erottamaton osa kulttuuria. Se heijastaa työn arkea ja vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja organisaation kokonaissuorituskykyyn. Turvalliseksi koettu ilmapiiri on keskeinen edellytys oppimiselle, luovudelle ja aktiiviselle osallistumiselle. Se merkitsee tilaa, jossa yksilöt voivat ilmaista ajatuksiaan, tuoda esiin ideoitaan ja ottaa riskejä ilman pelkoa epäonnistumisen leimaamisesta, epäasiallisesta kritiikistä tai sosiaalisesta syrjinnästä. Turvallinen ilmapiiri tukee näin organisaation innovatiivisuutta ja kehitysorientoitunutta toimintakulttuuria. (Viitala & Jylhä 2019, 299.)

Luottamus on elämän peruspilareita. On tärkeää, että ihminen voi luottaa sekä toisiin ihmisiin että ympäröiviin asioihin. Samalla itseluottamus ja usko omiin kykyihin sekä selviytymistaitoihin ovat olennaisia. Jos luottamus muihin, itseensä tai ympäröivään maailmaan horjuu, voi se tuoda mukanaan elämän eri osa-alueilla haasteita. Luottamus on vahvasti yhteydessä perusturvallisuuden tunteeseen, ja sen läsnäololla tai puutteella on merkittävä vaikutus hyvinvointiin ja elämänhallintaan. Työyhteisön luottamus rakentuu ja voi myös murentua erityisesti henkilösuhteiden kautta. Luottamuksen puute heijastuu koko organisaation toimintaan, lisäten epävarmuutta, kilpailua sekä tarkkaa valvontaa ja arviointia. Se voi synnyttää suosikkijärjestelmiä ja epäoikeudenmukaisuutta. Tällaisessa ilmapiirissä motivaatio ja sitoutuminen heikkenevät, vastuunotto vähenee ja tiedon jakaminen vaikeutuu. (Juuti 2011 110–111.)

Monilla työpaikoilla eri organisaation osien välille muodostuu kuiluja, joita kutsutaan siiloiksi. Mikäli organisaation kulttuuri on pitkään perustunut vaikenemiseen ja työyhteisössä on perinteisesti ollut eroja eri ammattiryhmien, organisaatiotasojen tai ryhmittymien välillä, voivat näkökulmat erota toisistaan niin paljon, että yhteistyö muuttuu haastavaksi. Organisaation arvot ohjaavat johtamista ja työyhteisön käyttäytymistä. Luottamuksen rakentuminen perustuu johdon avoimuteen ja oikeudenmukaisuuteen. (Juuti & Vuorela 2015, 45,54.)

Yrityskulttuurin vahvuus perustuu johdon ja työntekijöiden yhteisesti jakamiin arvoihin. Luottamus on keskeinen tekijä organisaation pitkäaikaisessa menestyksessä. (Luukka 2019, 102.) Luottamus myös edistää yhteistyötä ja organisaation kykyä sopeutua muutoksiin siinä missä vahvat arvot luovat vakautta organisaatiokulttuuriin. (Cameron & Quinn 2011, 78.) Tutkimukset osoittavat, että tiukan valvonnan sijaan tulisi panostaa työyhteisön keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen. Luottamus lisää sitoutumista, edistää hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua. Lisäksi se vähentää valvonnasta aiheutuvia kustannuksia sekä tukee tiedon luomista ja jakamista. (Juuti 2011, 115.)

2.4 Organisaatiokulttuurin ja tehokkuuden välinen yhteys

Johtajan keskeinen tehtävä on aikaansaada tuloksia. Tämä edellyttää sekä strategisten tavoitteiden ja odotusten kirkasta hahmottamista että ymmärrystä siitä, että organisaation menestys rakentuu työntekijöiden päivittäisen toiminnan varaan. Asioiden ja ihmisten johtaminen muodostavat toisiinsa kietoutuneen kokonaisuuden, jota ei voida erottaa toisistaan ilman, että johtamisen vaikuttavuus heikentyy. Tuloksellisuuden edellytyksenä on kyky johtaa ihmisiä tavalla, joka perustuu aitoon arvostukseen, luottamukseen ja uskoon heidän kyvykkyyteensä. Ilman näitä inhimillisiä ulottuvuuksia johtaminen jää helposti pelkän rakenteellisen ohjauksen tasolle, mikä harvoin riittää kestäväen ja motivoituneen työyhteisön rakentamiseen. (Kurttila & Aalto 2015, 13.) Organisaatioiden arjessa tulosta pidetään usein tärkeämpänä kuin ihmistä. Asioiden johtamisessa korostuu sääntöjen noudattaminen ja hallinnolliset ohjeet, mikä voi tukahduttaa uusia ideoita. Menestystä mitataan ensisijaisesti oikeiden toimintatapojen ja

numeroiden perusteella, jolloin valvonta asetetaan innovoinnin edelle. (Juuti 2011, 17.)

Julkisessa johtamisessa, kuten muussakin yhteiskunnallisessa toiminnassa, vallankäytön luonne on muuttunut entistä hienovaraisemmaksi. Perinteisen, hierarkkiseen asemaan perustuvan käskyttämisen sijaan vallankäyttö ilmenee nykyisin yhä useammin olosuhteiden muokkaamisena sellaisiksi, että työntekijät motivoituvat toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämä ilmentää siirtymää kohti pehmeämpiä ja vuorovaikutteisempia vallan muotoja. Samalla johtamisen painopiste on siirtynyt kohti kaksisuuntaista vallankäytön ymmärrystä, jossa korostuu yhdessä tuotettu jaettu valta. Nykykäsitksessä valta ei enää perustu yksinomaan muodolliseen asemaan, vaan yhä enemmän kykyyn toimia yhteiskunnallisesti ja organisatorisesti oikeutetuilla tavoilla. Tällöin valta rakentuu asiantuntemuksen, luottamuksen ja yhteistyökyvyn varaan. Esimies- asema ei siten enää automaattisesti tuo mukanaan valtaa tehdä päätöksiä tai vaikuttaa toisten toimintaan samalla tavalla kuin aiemmin, vaan johtajuuden perusteltavuus on jatkuvasti uudelleen neuvoteltava vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. (Virtanen & Stenvall 2019, 59.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi sekä organisaation arkeen että sen pitkän aikavälin toimintaan. Se ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä ja ajattelutapoja sekä luo toiminnalle erilaisia merkityksiä. Organisaatiokulttuurin ja tehokkuuden välisestä suhteesta on esitetty useita näkökulmia. Yhden näkemyksen mukaan organisaation tehokkuutta tukee se, että sen jäsenet jakavat yhteiset arvot, normit ja uskomukset, mikä vahvistaa sitoutumista ja helpottaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Vahva kulttuuri auttaa työntekijöitä samaistumaan organisaation päämääriin, mikä edistää toimintaa. Toisaalta vastakkainen näkemys esittää, että korkea tehokkuus itsessään voi johtaa vahvan organisaatiokulttuurin muodostumiseen. (Alvesson 2002, 54.) Vaikka empiiristä tutkimusaineistoa vahvan organisaatiokulttuurin ja organisaation suorituskyvyn välisestä yhteydestä on vielä rajallisesti, voidaan silti todeta, että vahvalla organisaatiokulttuurilla on selkeä vaikutus organisaation lyhyen aikavälin tehokkuuteen. (Schneider & Barbera 496–531.)

2.4.1 Competing Values Framework

John Rohrbaughin ja Robert Quinnin kehittämä Competing Values Framework (CVF) on yksi tunnetuimmista lähestymistavoista yrityskulttuurin tutkimuksessa. Hartnell, Ou ja Kinicki (2011) tutkivat organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn välistä yhteyttä hyödyntäen Competing Values Framework -mallia. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että tietyn tyyppiset kulttuurit, kuten markkinakulttuuri ja klaanikulttuuri, voivat edistää organisaation tehokkuutta ja parantaa sen kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Hartnell, Ou & Kinicki 2011, 677–694.)

Tutkimuksessa tunnistettiin neljä pääindikaattoria, jotka syntyivät vastakkaisista arvoista: joustavuus vs. vakaus sekä sisäinen vs. ulkoinen. Näissä perusarvoissa keskeistä ovat kilpailevat arvot, jotka sijaitsevat aina kehyksen vastakkaisilla puolilla, muodostaen jokaiselle neljännekselle kulttuurityypin näiden arvojen väliin. Kilpailevien arvojen viitekehys jakautuu neljään osaan, jotka on nimetty niiden merkittävimpään ominaisuuksiensa mukaan. Nämä neljännekset on nimetty tieteellisestä kirjallisuudesta löytyneiden organisaatiotyyppien perusteella, sillä tiettyjen arvojen on havaittu liittyvän tiettyihin organisaatiotyyppihin. Neljännekset auttavat selittämään ihmisten käyttäytymistä, perusoletuksia, suuntaviivoja sekä kilpailevia arvoja, jotka lopulta tunnistettiin osaksi organisaatiokulttuuria. (Cameron & Quinn 2006, 33–37.)

2.4.2 Kilpailuarvomalli: OCAI

Yksi organisaatiokulttuuritutkimuksessa käytetyimmistä työkaluista on Kim Cameronin ja Robert Quinnin kehittämä Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI-työkalu koostuu kysymyksistä, joiden tulokset analysoidaan. Kysymys patteristo sisältää kuusi pääkysymystä, joihin on neljä vastausvaihtoehtoa, jotka edustavat eri organisaatiokulttuurityyppejä. Vastaaaja arvioi ensin, millä tilanne näyttää hänelle nykyhetkessä, ja sen jälkeen pohtii, millaista muutosta hän toivoo tilanteeseen tulevaisuudessa. Vastausvaihtoehdoille annetaan pisteitä jakamalla 100 pistettä sen mukaan, mikä vaihtoehto parhaiten vastaa nykytilannetta tai tulevaisuuden toivetta. Tuloksista luodaan visualisointi, jossa y- ja x-akselille sijoittuvat kulttuurityypilohkot kuvaavat

organisaatiokulttuurin jakautumista. (Cameron & Quinn 2011, 27–34; 73–76; Luukka 2019, 427.)

2.4.3 Denisonin organisaatiokulttuurimalli

Denisonin organisaatiokulttuurin analysointimalli, jonka on kehittänyt Daniel Denison, perustuu kyselyyn, joka kohdistetaan organisaation jäsenille. Kyselyssä käsitellään kysymyksiä, jotka liittyvät osallistamiseen, johdonmukaisuuteen, sopeutumiskykyyn, missioon ja visioon. (Luukka 2019, 436.) Denisonin organisaatiokulttuurimalli yhdistää kulttuurin ja suorituskyvyn, korostaen tehtäväorientaation, osallistavan johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen merkitystä organisaation menestykselle. (Luukka 2019, 436.)

Vastaajat arvioivat nykytilanteen asteikolla 0–100. Lisäksi kyselyssä arvioidaan väittämän tärkeys ja tyytyväisyys nykyhetkellä 1–5 asteikolla. Viimeisessä osassa pyydetään arvioimaan väittämän tärkeys ja tyytyväisyys vuoden sekä 3–5 vuoden näkymissä 0–100 asteikolla. Denisonin malli ei itsessään määrittele organisaatiokulttuuria, vaan se mittaa suhdetta ideaaliin tilaan ja vallitsevaan toimintakulttuuriin. Kyselyn avulla saadaan selville organisaatiokulttuurin rakenne. Malli, johon kyselyn tulokset syötetään, on jaettu neljään neljännekseen, jotka on jaettu edelleen kolmeen osaan. Mallin keskellä ovat perususkomukset ja -oletukset. (Luukka 2019, 436.)

Denisonin malli ei suoraan määrittele organisaatiokulttuuria, vaan se arvioi kulttuurin nykytilaa verrattuna ihannetilanteeseen ja tunnistaa vallitsevat toimintatavat kyselyn avulla. Kyselytutkimus tarjoaa välineen, jolla voidaan kuvata organisaatiokulttuurin nykyinen rakenne. Tämä viitekehys on hyödyllinen työkalu organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutusten tutkimuksessa. (Luukka 2019, 436.)

3 Johtajuuden nykyteoriat ja suunnat

Johtamiseen liittyvää kirjallisuutta on julkaistu runsaasti, ja laajan aineiston keskellä yksittäisen lukijan voi olla haastavaa jäsentää keskeisiä sisältöjä. Usein johtamista koskevat keskeiset periaatteet ja näkemykset toistuvat eri teorioissa ja oppisuunnissa, vaikka ne esitetäänkin vaihtelevin käsittein ja terminologisin painotuksin. Johtamiseen on liitetty lukuisia etuliitteitä – kuten arvopohjainen, osallistava, eettinen tai transformaationaalinen johtaminen – joiden myötä on luotu uusia johtamismalleja. Näitä malleja on toisinaan esitelty merkittävinä uudistuksina, vaikka niiden peruslähtökohdat nojaavat usein aiempiin teoreettisiin rakenteisiin. Siitä huolimatta johtamisteorioiden kehityksen tarkastelu on olennaista, jotta johtamisen ilmiötä voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Teoriat tarjoavat välineitä hahmottaa, mitkä elementit johtamisessa nähdään merkityksellisiksi ja mitkä toissijaisiksi. Lisäksi ne heijastavat kulloistakin yhteiskunnallista ja organisatorista kontekstia, jossa johtamista toteutetaan. Johtamistieteet ammentavat monista taustatieteistä, kuten sosiologiasta, psykologiasta, kasvatustieteistä ja taloustieteistä. Esimerkiksi hallinto- ja taloustieteellisessä tarkastelussa johtaminen sijoittuu osaksi laajempaa organisaatiodynamiikkaa ja suori-tuskyvyn tarkastelua. Tällöin johtamista tarkennetaan suhteessa organisatorisiin rakenteisiin, strategioihin ja toiminnan vaikuttavuuteen. (Virtanen & Stenvall 2019, 15.)

Johtajuus on sosiaalinen suhde kolmen komponentin välillä, johtajat, seuraajat ja konteksti missä he kanssakäyvät. (Nye 2008, 8.) Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on ohjata organisaatiota tai ryhmää kohti ennalta asetettuja päämääriä. Toisin sanoen tavoitteet saavutetaan johtamisen keinoin. Johtamisen keskeinen haaste liittyy siihen, kuinka haluttu toiminta toteutetaan käytännössä. Muita keskeisiä kysymyksiä ovat: mitä tavoitteita organisaatiolla on, miten niiden saavuttamiseksi rakennetaan toimiva ja tarkoituksenmukainen organisaatorakenne, millaisia resursseja tarvitaan ja miten ne saadaan käyttöön, sekä millaisin toimenpitein toiminta tuottaa toivottuja tuloksia. (Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Avolio, Walumbwa ja Weber (2009) tarkastelevat johtajuuden teorioiden kehitystä, keskittyen erityisesti siihen, miten johtajuuden eri ulottuvuudet, kuten transformaatiokyky ja aitous, voivat vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja henkilöstön sitoutumiseen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että johtajat, jotka ymmärtävät organisaatiokulttuurin merkityksen, pystyvät edistämään positiivisia muutoksia tehokkaammin. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 421–449.)

Oppiva organisaatio toimii parhaiten jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Asiantuntijoiden on osattava johtaa itseään ja tehdä päätöksiä itsenäisesti parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän vuoksi he eivät sopeudu jäykkään hierarkiseen rakenteeseen, eikä heitä voi ohjata perinteisin hierarkkisin menetelmin. Jotta osaajat voivat kehittää taitojaan ja tuottaa uusia näkökulmia, he tarvitsevat riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä. (Juuti 2011, 72.)

Johtajuutta voi kehittää jatkuvalla harjoittelulla, koulutuksella, oppimisella ja sen soveltamisella käytännön työssä. Johtajuuden taidoissa on merkittäviä eroja yksilöiden välillä. On olemassa niin sanottuja synnynnäisiä johtajia, joille johtaminen on luontainen taito, mutta toisaalta löytyy myös henkilöitä, jotka eivät koulutuksesta ja harjoittelusta huolimatta sovi esimiestehtäviin. (Rehn 2019.)

3.1 Johtamisen merkitys organisaatiokulttuurissa

Johtaminen vaikuttaa sekä organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen että siellä työskentelevien ihmisten elämään ja hyvinvointiin. Siksi sillä, miten johtaminen on organisoitu ja miten sitä käytännössä toteutetaan, on suuri merkitys. Laadukas johtaminen edistää sekä työyhteisön menestystä että työntekijöiden hyvinvointia. (Juuti 2011, 154.)

Useat tutkimukset osoittavat, että johtajuus vaikuttaa merkittävästi organisaatiokulttuuriin. Juuti ja Vuorela (2015) korostavat, että johtajan rooli kulttuurin suuntaajana on keskeinen, sillä johtajat voivat joko vahvistaa tai heikentää organisaation arvoja ja uskomuksia. Esihenkilön tehtävä on sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia ja puuttua ristiriitoihin ajoissa. (Juuti & Vuorela 2015, 16.)

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä johtamisen seurauksena, ja sen jatkuva merkityksellisyys edellyttää aktiivista ja tavoitteellista johtamista. Mikäli johto laiminlyö tämän vastuun, kulttuurin rooli organisaation toimintaa ohjaavana ja yhteen kokoavana tekijänä alkaa heikentyä. Tällöin kulttuuri ei enää tue organisaation alkuperäisiä tavoitteita, eikä sen vaikutus ilmene työntekijöiden sitoutumisena tai yhteisen suunnan tavoitteluna. Seurauksena voi olla koordinaation puute arjen tehtävien toteuttamisessa sekä johdon viestien ja tavoitteiden vähättely. Päätöksenteossa voi alkaa korostua ristiriitainen ja polarisoitunut keskustelu, mikä edelleen heikentää organisaation sisäistä johdonmukaisuutta. Ilman suunnattua ja ylläpidettyä johtamista vahvakin organisaatiokulttuuri voi ajan myötä murentua. (Harisalo 2021, 196.)

Organisaatiota ei voida tarkastella pelkästään rakenteiden, prosessien, teknologian ja talouden näkökulmasta, vaan siihen sisältyy olennaisena osana myös kulttuuri. Kulttuuri muovaa sitä, miten organisaation jäsenet suhtautuvat toiminnan kannalta merkityksellisiin asioihin, millaisina he kokevat organisaation päämäärät ja miten he tulkitsevat johdon toiminta-ajatuksia ja tavoitteita. Se toimii eräänlaisena viitekehyksenä, jonka kautta yksilöt jäsentävät ja ymmärtävät organisaation todellisuutta. (Harisalo 2021, 204.)

Hyvällä johtajalla on kontekstuaalista älykkyyttä. Kontekstin ymmärtäminen ja taitoa sopeutua kontekstiin kutsutaan kontekstuaaliseksi älykkyydeksi. (Nye 2008, 59.) Luottamusjohtaminen on pohjimmiltaan eettistä johtamista, joka tukee ihmisten moraalista ymmärrystä ja toimintaa. Se perustuu syvälliseen itsetuntemukseen ja kykyyn asettua toisen asemaan. Tämä tarkoittaa, että johtaja pystyy aidosti eläytymään toisen näkökulmaan, tarkastelemaan asioita toisen silmin, kuuntelemaan kuin toisen korvin ja tunnistamaan sekä ymmärtämään toisen tunteita. (Juuti 2011, 116.)

3.2 Uudistava johtajuus

Uusi julkinen johtaminen (New Public Management, NPM) nousi hallinnon ja johtamisen keskeiseksi ajattelutavaksi 1990-luvun alussa. Se haastoi perinteisen hallintomallin, joka painottui sääntöperustaisuuteen, byrokraattisiin prosesseihin ja panoslähtöiseen tarkasteluun. NPM:n myötä painopiste siirtyi kohti tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Sen keskeisenä tavoitteena on ollut luoda julkishallinto, joka toimii mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen käytettävissä olevat resurssit ammattimaisesti ja tarkoituksenmukaisesti. NPM-ajattelu on tuonut mukanaan yksityiseltä sektorilta peräisin olevia vaikutteita, kuten suoritusmittarit, kilpailulliset mekanismit ja asiakaslähtöisyyden korostaminen. Tämä on merkinnyt paitsi käytännön toimintatapojen muutosta myös laajempaa siirtymää kohti markkinasuuntautuneempaa ja yrittäjämäisempää hallintokulttuuria. (Virtanen & Stenvall 2019, 41.)

Yksi merkittävä ero perinteisen ja uuden julkisen johtamisen välillä liittyy toimijuuden käsitteeseen. Perinteisessä mallissa toimijoiden oletettiin toimivan järjestelmän mukaisesti kuuliaisina ja sääntöjä noudattaen. Sen sijaan NPM-ajattelussa toimijat nähdään strategisina ja laskelmoivina yksilöinä, jotka hyödyntävät järjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia omien etujensa edistämiseksi. Tämä näkökulma korostaa yksilöiden tavoitteellisuutta ja toiminnan tulosvastuullisuutta. Kaiken kaikkiaan uusi julkinen johtaminen edustaa siirtymää kohti tehokkuuden, vaikuttavuuden ja mitattavien aikaansaannosten korostamista julkisessa hallinnossa, samalla kun se haastaa perinteisen viranomaiskeskeisen toimintalogiikan. (Virtanen & Stenvall 2019, 41–44.)

Tutkimuksessa, jossa seurattiin kuuden vuoden ajan 25 yrittäjän työtapoja sekä toteutettiin kysely 3000 yritysjohtajalle ja 500 innovatiivisen yrityksen perustajalle tai uuden tuotteen keksijälle, havaittiin merkittävä yhteys johdon osallistamiseen luovaan työhön. Tulokset osoittivat, että kaikkein innovatiivisimmissa yrityksissä ylin johto ei ulkoistanut luovaa työtä, vaan osallistui siihen itse aktiivisesti. Lisäksi tutkimus paljasti, että innovatiiviset yrittäjät käyttivät puolet ajastaan löytämisen taitojen kehittämiseen. (Juuti 2011, 136.)

Uudistava johtajuus on ennakoivaa ja haastaa organisaation nykytilan, suuntautuen pitkäjänteiseen kehitykseen, joka tuottaa tuloksia ajan myötä. Johtamisessa painopiste on ihmisissä, ja keskeistä on henkilöstön kehittymisen tukeminen sekä sisäisen motivaation vahvistaminen. Ihmiset nähdään muutoksen keskeisinä tekijöinä ja voimavaroina. (Viitala 2021, 14.)

Uudistava johtajuus on erityisen tärkeää julkishallinnossa, jossa taloudelliset, väestörakenteen ja kansalaisten tarpeiden muutokset vaativat täysin uusia ratkaisuja ja johtamistapoja. Julkishallinnossa tämä lähestymistapa korostaa organisaatioiden yksilöllisyyttä, sillä ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa mallia uudelle johtajuudelle. (Sitra 2012.)

Sari Kuuselan (2013) mukaan hyvä johtaminen perustuu seuraaviin periaatteisiin:

- Alaisille annetaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon.
- Johtaja on läsnä ja sitoutunut yhteistyöhön.
- Oikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisiä tekijöitä.
- Työntekijöitä arvostetaan.
- Asioista käydään avointa keskustelua, päätökset perustellaan ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa. (Kuusela 2013, 18.)

4 Työn toteutus

4.1 Kohdeorganisaatio

Helsingin kaupunki on Suomen suurin organisaatio, jonka tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia, järjestää palveluita ja kehittää elinympäristöä. Kaupungin hallintoa ohjaa kaupunginvaltuuston hyväksymä hallintosääntö, joka määrittelee päätöksenteon, toimivallan ja vastuunjaon eri toimijoiden kesken. (Helsingin kaupunki 2025.) Helsingin kaupungin hallinto-osasto toimii tärkeänä tukiyksikkönä kaupungin johtamisrakenteessa ja vastaa muun muassa kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen ja pormestarikunnan toimintaedellytysten varmistamisesta, hallintomenettelyjen ohjaamisesta sekä oikeudellisen edunvalvonnan toteuttamisesta. (Helsinki kaupunki 2024.)

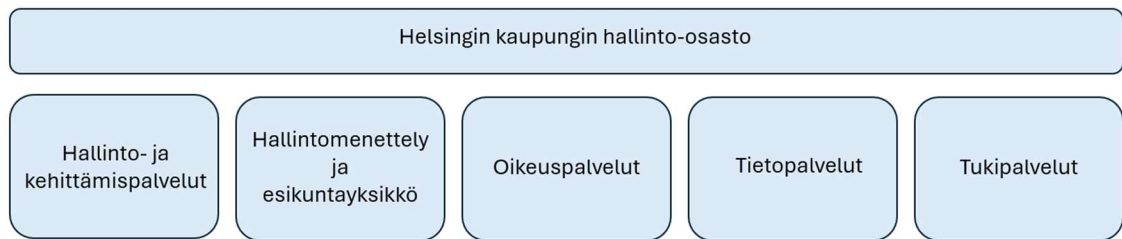
Hallinto-osasto, jota tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, on osa Helsingin kaupunginkansliaa ja toimii keskeisenä tukiyksikkönä kaupungin ylimmälle johdolle, kuten kaupunginvaltuustolle, kaupunginhallitukselle ja pormestareille. Hallinto-osaston keskeiset tehtävät liittyvät kaupungin päätöksenteon, hallinnon ja laillisuuden varmistamiseen.

Hallinto-osasto vastaa muun muassa seuraavista osa-alueista:

- Kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen asioiden valmistelu ja hallinnointi
- Pormestarikunnan ja kaupungin johdon hallinnollinen tuki
- Kaupungin hallintomenettelyjen ohjaaminen ja kehittäminen
- Laillisuusvalvonta ja oikeudellinen neuvonta
- Asiakirjahallinto ja arkistointi
- Keskitetyt tukipalvelut

Organisaatiollisesti hallinto-osasto koostuu viidestä yksiköstä:

- Hallinto- ja kehittämispalvelut
- Hallintomenettely ja esikuntayksikkö
- Oikeuspalvelut
- Tietohallinto
- Tukipalvelut



Kuvio 1. Helsingin kaupungin hallinto-osaston rakenne

Kuvio 1 mukaisesti hallinto-osasto toimii poikkihallinnollisesti ja tekee yhteistyötä kaikkien kaupungin toimialojen kanssa. Sen henkilöstö koostuu pääosin asiantuntijoista, jotka tukevat kaupungin hallinnollista infrastruktuuria ja päätöksentekoa. Osaston toimintaa leimaa korkea vaatimustaso oikeudellisessa ja hallinnollisessa osaamisessa, vahva prosessien hallinta ja kyky tukea kaupungin strategista johtamista.

Tutkimuksen kannalta hallinto-osasto on mielenkiintoinen ja merkityksellinen kohde, koska se toimii sekä strategisen että operatiivisen johtamisen rajapinnassa. Se ei tuota kuntalaisille suoria palveluita, vaan toimii mahdollistajana ja laadunvarmistajana muun kaupungin hallinnon ja palveluiden toimivuudelle. Näin sen organisaatiokulttuurilla ja johtamiskäytännöillä on laaja vaikutus koko kaupungin hallinnon laatuun ja yhteistyön sujuvuuteen.

Tämän tutkimuksen kohteena on erityisesti hallinto-osaston ylin johto, jonka kokemuksia ja näkemyksiä tarkastellaan suhteessa organisaatiokulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin. Osaston asema kaupungin ydinhallinnossa tarjoaa hedelmällisen ympäristön tapaustutkimukselle, joka syventyy kulttuurin ja johtamisen väliseen suhteeseen laajassa julkishallinnollisessa kontekstissa.

4.2 Tutkimusasetelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Helsingin kaupungin hallinto-osaston organisaatiokulttuuria ja johtamista sekä näiden välistä yhteyttä organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää, millä tavoin johtaminen voi tukea organisaatiokulttuurin kehittämistä ja edistää hallinto-osaston strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamista. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti ylimmän johdon kokemukset johtamisen vaikutuksista työilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin. Tutkimus perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen lähestymistapaan, jonka avulla pyritään muodostamaan monipuolinen ja syvällinen kokonaiskuva johtamiskäytännöistä, ilmapiiristä ja kulttuurista hallinto-osaston kontekstissa. Laadullinen lähestymistapa soveltuu erityisesti sellaisten ilmiöiden tutkimukseen, joissa kokemukset, merkitykset ja arvot ovat keskeisessä roolissa.

Tutkimuksessa käytetään tapaustutkimuksen menetelmällistä viitekehystä, jonka avulla tarkastellaan ilmiötä omassa toiminnallisessa ja organisatorisessa kontekstissaan. Tapaustutkimus on vakiintunut ja laajasti käytetty tutkimusstrategia erityisesti liiketaloustieteissä, ja sen juuret ulottuvat syväälle tieteellisen tutkimuksen traditioon. Menetelmällisesti tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti myös kehittämistyön viitekehukseen, erityisesti silloin kun tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehittämissuhteita tai ideoita käytännön toiminnan tueksi. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena voi toimia esimerkiksi kokonainen organisaatio tai sen osa-alue, tuote, palvelu, toiminto tai prosessi. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.)

Tapaustutkimuksen erityispiirteinä on sen kontekstuaalisuus: se tuottaa tietoa ajankohtaisesta ilmiöstä sen luonnollisessa toimintaympäristössä. Tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, vaan ilmiön syvällinen ymmärtäminen. Tapaustutkimus painottuu laadulliseen lähestymistapaan, jossa olennaisempaa on saada runsaasti tietoa rajatusta tutkimuskohteesta kuin kerätä pinnallista tietoa laajasta joukosta. Keskiössä on yksittäisen tapauksen perusteellinen analyysi ja sen kautta saavutettava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kehittämistyön kontekstissa tapaustutkimuksen tehtävänä on tuottaa uutta tietoa, joka tukee

organisaation käytännön kehittämistä ja päätöksentekoa. Se tarjoaa välineitä paitsi ilmiöiden kuvaamiseen, myös ratkaisujen ideointiin ja arviointiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.)

Tapaustutkimus mahdollistaa monimuotoisen, joustavan ja kokonaisvaltaisen lähestymisen, jossa ilmiön yksityiskohtia voidaan tarkastella laajassa yhteydessä. Tutkimus ei pyri tulosten yleistettävyyteen, vaan tavoitteena on syventää ymmärrystä hallinto-osaston kulttuurista ja johtamisesta sekä tuottaa tietoa, joka tukee kehittämistyötä organisaation omassa toimintaympäristössä. Edellä esitetyistä syistä laadullinen tutkimus, ja erityisesti tapaustutkimus, soveltuu parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi niin käytännöllisyyden kuin tutkimusongelman luonteenkin perusteella.

4.3 Toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena, jonka lähestymistapana oli tapaustutkimus. Kehittämistutkimukselle on ominaista käytännönläheisyys ja tavoitteellisuus: sen tarkoituksena on tuottaa sovellettavaa tietoa, joka voi suoraan hyödyttää kohdeorganisaatiota. (Vilkka 2015, 34–36.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä tuo esiin merkityskokonaisuuksia, jotka muodostuvat ihmisten ajatuksista ja näkemyksistä tietyssä kontekstissa tietyssä ympäristössä ja tietystä asiasta. Laadullisen tutkimuksen keinoin on mahdollista saada esiin paitsi ihmisen kokemaa elämänselityksen merkityksellisyyttä, myös sellaisia tekijöitä, jotka liittyvät pidemmän aikavälin kokemuksiin ja elämän eri vaiheisiin. (Vilkka 2015, 118.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla. Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistoksi sopii esineet, ihmisenpuhe, kuva- ja tekstiaineistot esimerkiksi kuvanauhoitteet, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat, kirjoitelmat ja sanomalehdet, olivat ne sitten julkaistu paperisena tai verkossa. Usein ihmisten kokemukset valikoituvat tutkimusaineistoksi, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluna. (Vilkka 2015, 122; Salo 2015.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat:

- Lomakehaastattelu
- Teemahaastattelu
- Avoinhaastattelu

Haastatteluja voidaan suorittaa yksilö, pari tai ryhmähaastatteluina. Pääsääntöisesti haastatteluja tehdään yksilöhaastatteluna. (Vilkkä 2015, 123.)

Metodologisessa kirjallisuudessa lomakehaastattelua kutsutaan usein myös strukturoiduksi tai standardoiduksi haastatteluksi. Menetelmälle on ominaista se, että tutkija määrittelee ennalta sekä kysymysten muodon että niiden esittämisjärjestyksen. Haastattelu etenee johdonmukaisesti ennalta laaditun lomakkeen mukaisesti, eikä haastattelija tee kysymysten asetteluun tai sisältöön spontaaneja muutoksia aineistonkeruun aikana. Lomakehaastattelu soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimusongelma on selkeästi rajattu ja tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa yhdestä tai muutamasta tarkoin määritellystä asiasta — esimerkiksi yksittäisistä mielipiteistä, näkemyksistä, käsityksistä tai kokemuksista. Tämä tekee menetelmästä käyttökelpoisen esimerkiksi silloin, kun tutkitaan palvelun laadun osa-alueita, kuten palvelun saatavuutta. Lomakehaastattelu on tarkoituksenmukainen aineistonkeruumenetelmä erityisesti silloin, kun tutkittava ilmiö on operationalisoitavissa noin kolmesta kuuteen empiiriseen tutkimuskysymykseen, jotka voidaan esittää yksiselitteisesti lomakkeella. Tällöin menetelmä mahdollistaa sekä systemaattisen vastausten keruun että niiden vertailukelpoisuuden analyysivaiheessa. (Vilkkä 2015, 123.)

Kysely on yksi yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Sen keskeinen etu on mahdollisuus kerätä laajamittainen aineisto suurelta joukolta vastaajia, mikä mahdollistaa monipuolisen ja tilastollisesti analysoitavan tiedon tuottamisen. Kyselymenetelmä on suhteellisen nopea ja kustannustehokas tapa tavoittaa laaja vastaajajoukko ja kartoittaa useita tutkimusaiheeseen liittyviä muuttujia samanaikaisesti. Kyselyt tuottavat tyypillisesti määrällistä eli numeerista dataa, jonka avulla voidaan tehdä tilastollisia vertailuja, tunnistaa yhteyksiä muuttujien välillä sekä yleistää tuloksia laajempaan populaatioon edellyttäen, että otanta on asianmukaisesti suunniteltu. Menetelmän heikkouksiin kuuluu kuitenkin useita tekijöitä, jotka liittyvät sekä

tiedon luotettavuuteen että vastausprosessin hallintaan. Tutkijan on vaikea arvioida, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kysymyksiin, miten relevantteina he ovat kokeneet annetut vastausvaihtoehdot tai kuinka tietoisia ja perehtyneitä he ovat tutkimusaiheeseen. Nämä tekijät voivat heikentää vastausten validiteettia ja asettaa rajoituksia tulosten tulkinnalle. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Tämän opinnäytetyön laadulliseksi metodiksi on valikoitunut lomakehaastattelu ja vielä tarkemmin kyselyhaastattelu, joka on toteutettu sähköisen kyselyn kautta. Lomakehaastattelu soveltui parhaiten tutkimuksen toteutukseen, jättäen tilaa haastateltavien henkilökohtaisille kokemuksille ja kuvailuille. Tämän lisäksi lomakehaastattelu sähköisellä kyselyllä oli tehokkain ja yhdenmukaisin tutkimuksen toteuttamiseksi.

4.4 Aineiston kerääminen

Kyselymenetelmää voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, joista yleisimpiä ovat postitse lähetettävät kyselylomakkeet sekä verkkopohjaiset kyselyt, joissa vastaaja täyttää lomakkeen itsenäisesti. Näitä kutsutaan usein itse täytettäväksi kyselyiksi. Toisena päämuotona ovat haastattelijan toteuttamat kyselyt, joissa lomake täytetään puhelimitse tai kasvokkain, ja vastaukset kirjataan lomakkeelle haastattelutilanteessa. Näissä tapauksissa kysymykset esittää haastattelija, joka myös varmistaa vastausten dokumentoinnin oikeassa muodossa. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Kun tutkimusryhmä sitoutuu määrällisen tutkimusmenetelmän tiedonintressiin, valikoituu tutkimusaineiston keruumenetelmäksi tyypillisesti kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai olemassa olevien rekisteri- ja tilastoaineistojen hyödyntäminen. Aineistonkeruun menetelmästä riippumatta tutkimuskohteiksi soveltuvat sekä yksilöt että kulttuuriset tuotokset, joihin luetaan kaikki ihmisen tuottamat kuva- ja tekstimuotoiset aineistot. Määrällisessä tutkimuksessa kyselylomake on yleisimmin käytetty aineistonkeruun väline. Tämän menetelmän toteutustavan mukaan käytetään myös nimityksiä postikysely, informoitu kysely

tai joukkokysely. Kyselylomaketutkimukselle on ominaista, että vastaaja lukee itsenäisesti kirjallisesti esitetyt kysymykset ja tuottaa vastauksensa kirjallisessa muodossa. Menetelmän keskeisiin haasteisiin kuuluu matalan vastausprosentin riski sekä mahdolliset viiveet vastauslomakkeiden palautuksessa. (Vilka 2015, 94.)

Kyselylomake voidaan toimittaa vastaajille myös esimerkiksi sähköpostitse. Tällöin on kuitenkin varmistettava jo ennen aineistonkeruun aloittamista, että tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluvilla on tosiasiallinen mahdollisuus käyttää internetiä ja sähköpostia. Kyselylomakkeen avulla tapahtuvaa aineistonkeruuta voidaan lisäksi toteuttaa kasvokkaisesti esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa tai osana käyntihaastattelua. Sähköisten kyselyjen käyttöön liittyy kuitenkin erityisiä tutkimuseettisiä haasteita. Keskeinen ongelma liittyy vastaajien anonymiteetin turvaamiseen, mikä saattaa olla teknisesti vaikeasti toteutettavissa ja edellyttää huolellista suunnittelua tietosuojaja eettisten periaatteiden näkökulmasta. (Vilka 2015, 95.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä aineistonkeruu voidaan toteuttaa myös kasvokkain tehtävän kyselyn, systemaattisen havainnoinnin tai toisten keräämien valmiiden aineistojen avulla. Kasvokkain toteutettava kysely voidaan suorittaa esimerkiksi messuilla, yleisötapahtumissa tai muissa julkisissa tilaisuuksissa. Tämä menetelmä on usein työläs ja vaatii tutkimushankkeelta sekä riittävää henkilöstöresurssia että ajallista ja taloudellista panostusta. Systemaattinen havainnointi mahdollistaa tiedonkeruun ihmisen toiminnasta, mutta havainnoinnin kohteena voi olla myös muu kuin ihminen. Havainnointi on aina suunnitelmallista ja kohdistuu tutkimussuunnitelmassa ennalta määriteltyihin ilmiöihin tai kohteisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi mainokset, muistioaineistot, pöytäkirjat tai visuaaliset aineistot, kuten valokuvat ja videot. Valmiiksi kerättyä tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää esimerkiksi rekistereistä, tilastoista ja tietokannoista, joita tuottavat erilaiset tahot kuten valtiolliset ja kunnalliset tietokeskukset, kaupungit, yritykset tai järjestöt. Ennen tällaisten aineistojen käyttöönottoa on olennaista arvioida niiden soveltuvuus omaan tutkimusongelmaan. Tämä edellyttää muun muassa tiedon hankkimista aineiston alkuperäisestä käyttötarkoituksesta,

keruumenetelmistä, perusjoukosta sekä käytetystä otantastrategiasta. (Vilka 2015, 96–97.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä, joka suunnattiin Helsingin kaupungin hallinto-osaston ylimmälle johdolle. Kysely sisälsi sekä suljettuja monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Suljettujen kysymysten avulla kartoitettiin määrällisesti johdon näkemyksiä muun muassa johtamistyylistä, työilmapiiristä ja organisaatiokulttuurin kehitystarpeista. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin syventämään ymmärrystä vastaajien henkilökohtaisista kokemuksista ja havainnoista.

Webropol kyselylomake lähetettiin sähköpostitse ja aineiston keruu toteutettiin aikavälillä 25.10.–30.11.2024. Vastausten kerääminen rajattiin tämän aikajakson sisään varmistuen, että kaikki vastaajat toimivat yhtenäisessä toimintaympäristössä ja organisaatiokontekstissa.

4.5 Analysointi

Kyselymenetelmällä voidaan tuottaa sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Avoimet kysymykset mahdollistavat laadullisen, tulkinnallisen tiedon keräämisen, kun taas suljetut kysymykset tuottavat rakenteellista, määrällisesti analysoitavaa dataa. Kyselytutkimuksissa painopiste on kuitenkin useimmiten määrällisen tiedon keruussa ja tilastollisessa analyysissä. Tilastolliset analyysimenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: perustaviin menetelmiin ja monimuuttujamenetelmiin. Perustavat menetelmät keskittyvät aineiston kuvailevaan analyysiin ja antavat yleiskuvan havaintojen jakaumista ja keskeisistä ominaisuuksista. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi keskiluvut (moodi, mediaani, keskiarvo), hajontaluvut (kuten keskihajonta, vaihteluväli ja variaatiosuhde), ristiintaulukointi, korrelaatiokertoimet sekä erilaiset riippuvuusluvut. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 134.)

Monimuuttujamenetelmät muodostavat laajoja menetelmäkokonaisuuksia, jotka sisältävät useita analyysivaiheita, kuten mallin identifioinnin, hypoteesien testaamisen sekä mallin sopivuuden ja selitysvoiman arvioinnin. Näille

menetelmille on ominaista usean muuttujan samanaikainen tarkastelu, mikä mahdollistaa monimutkaisten ilmiöiden analysoinnin ja aineistosta saatavan informaation tiivistämisen tilastollisen mallin avulla. Jokaisella monimuuttujamenetelmällä on omat analyyttiset työvaiheensa sekä erityiset sovellusalueensa. Näiden menetelmien avulla pyritään muun muassa selittämään muuttujien välisiä yhteyksiä, luokittelemaan havaintoyksiköitä tai tunnistamaan piileviä rakenteita aineistosta. Tyypillisiä monimuuttujamenetelmiä ovat esimerkiksi: erotte-
luanalyysi, klusterianalyysi ja varianssianalyysi. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 135.)

Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston systemaattisen tarkastelun ja teemoittelun siten, että aineistosta voidaan erottaa keskeisiä merkitysyksiköitä, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Analyysissä tunnistettiin toistuvia teemoja, käsityksiä ja ilmiöitä, jotka liittyivät johtamiseen, työilmapiiriin ja kulttuurin kehittämiseen. (Vilkkä 2015, 163–165.)

Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä. Haastateltujen suljettujen kysymysten vastaukset analysoitiin kuvailevien tilastollisten menetelmien avulla, kuten prosenttijakaumia hyödyntäen. Tulokset esitettiin visuaalisesti graafisina kaavioina. Avoimien vastausten analyysi tehtiin aineistolähtöisesti, jolloin vastaajilta nousseet aiheet, kokemukset ja näkemykset ryhmiteltiin teemoiksi ja liitettiin osaksi kokonaiskuvaa tutkimuksen pääkysymyksiin peilaten. Yhdistämällä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä tutkimuksessa saavutettiin laaja-alainen ja syvälinen ymmärrys johtamisen ja kulttuurin välisestä suhteesta.

5 Tutkimustulokset

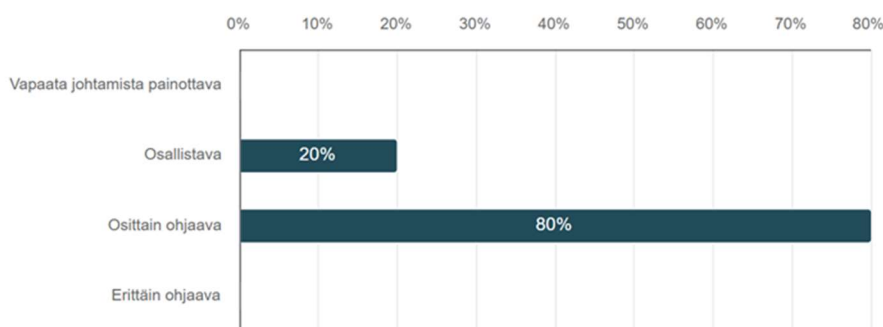
5.1 Oman johtamisen arviointi

Tässä luvussa analysoidaan kyselylomakkeella kerättyjä vastauksia ja niistä johdettuja tuloksia. Kysely toteutettiin Helsingin kaupungin hallinto-osastolla ja kohdistettiin hallinto-osaston johtavassa asemassa toimiville virkahenkilöille. Kysymykset laadittiin siten, että vastaajat arvioivat omaa johtamistoimintaansa sekä hallinto-osaston organisaatiokulttuuria. Saatujen vastausten pohjalta tarkastellaan hallinto-osaston vallitsevaa johtamiskulttuuria sekä kartoitetaan mahdollisia kehittämissuuntia sen edelleen vahvistamiseksi.

5.1.1 Hallinto-osaston johtamiskulttuuri

Kuvio 2 osoittaa, että hallinto-osaston johtajat suosivat osittain ohjaavaa johtamistyyliä, mikä voi viitata hierarkkiseen johtamiskulttuuriin. 80 % vastaajista kuvailee johtamistyyliään "osittain ohjaavaksi". 20 % vastaajista kuvailee johtamistyyliään "osallistavaksi".

Oman johtamisen arviointi: Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?
Vastaajien määrä: 5

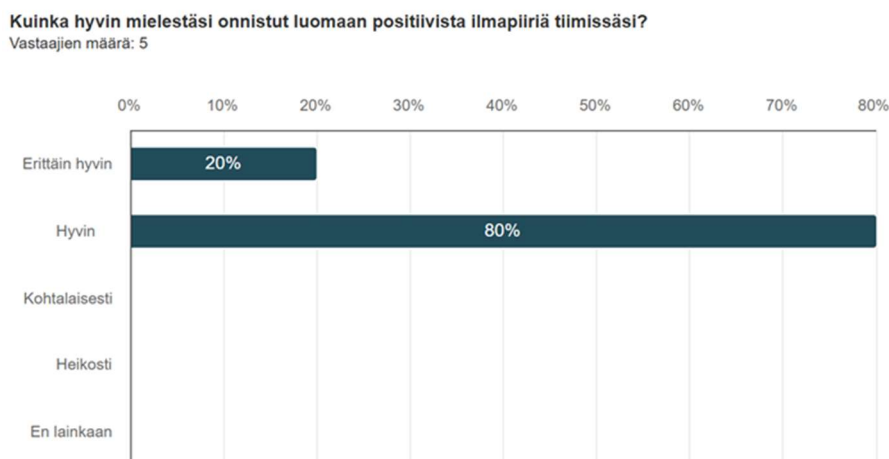


Kuvio 2. Oman johtamisen arviointi: Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?

Kuten kuvio 2 osoittaa, niin kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja "vapaata johtamista painottava" tai "erittäin ohjaava".

5.1.2 Johdon kokemukset työilmapiirin luomisesta

Kuvio 3 osoittaa, että johtajat kokevat onnistuvansa positiivisen ilmapiirin luomisessa hyvin. 80 % vastaajista kokee onnistuvansa "hyvin". 20 % vastaajista kokee onnistuvansa "erittäin hyvin".



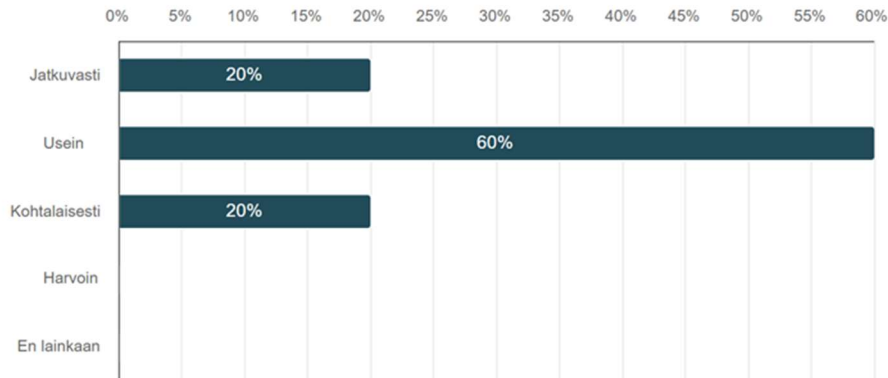
Kuvio 3. Kuinka hyvin mielestäsi onnistut luomaan positiivista ilmapiiriä tiimissäsi?

Vastaukset tukevat Stenvallin ja Virtasen havaintoja (2019), jotka kuvaavat, että johtajuudella on keskeinen merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja organisaation muutosvalmiuden vahvistamisessa. Johtajien kokemus onnistumisesta ilmapiirin luomisessa on arvokas lähtökohta organisaation kulttuurin ja ilmapiirin kehittämiseksi.

5.1.3 Johtamisen kehittäminen

Kuvio 4 osoittaa, että suurin osa johtajista kehittää johtamistaan aktiivisesti. 60 % vastaajista kehittää johtamistaan "usein". 20 % vastaajista kehittää johtamistaan "jatkuvasti". 20 % vastaajista kehittää johtamistaan "kohtalaisesti".

Kuinka aktiivisesti kehität omaa johtamistasi vastataksesi tiimisi tarpeisiin?
Vastaajien määrä: 5



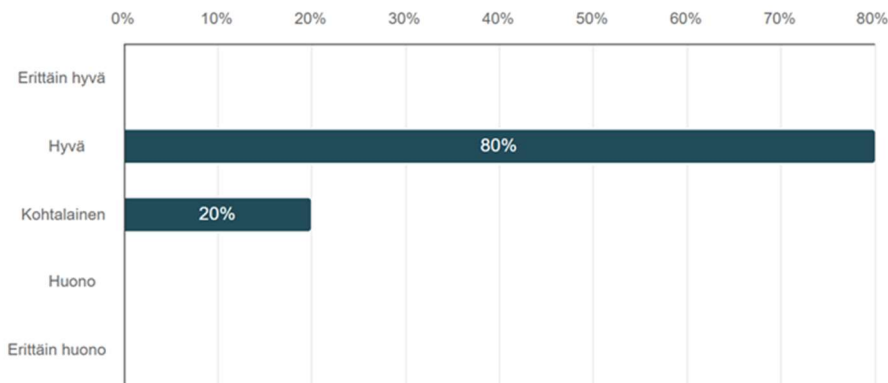
Kuvio 4. Kuinka aktiivisesti kehität omaa johtamistasi vastataksesi tiimisi tarpeisiin?

Kuvio 4 tulokset tukevat Rehn (2019) näkemyksiä, joissa hän korostaa, että johtajuutta voidaan kehittää jatkuvan harjoittelun, koulutuksen, oppimisen ja käytännön kokemusten kautta. Yksilöiden välillä esiintyy kuitenkin huomattavaa vaihtelua johtamisosaamisessa. Johtamisen jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää organisaatioissa, jotka pyrkivät mukautumaan nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin ja vastaamaan henkilöstön moninaisiin tarpeisiin.

5.1.4 Organisaation ilmapiiri

Kuvio 5 osoittaa, että johtajien näkemykset työilmapiiristä ovat pääosin positiivisia, mikä vahvistaa heidän käsitystään onnistumisestaan työilmapiirin ylläpitämisessä. 80 % vastaajista kuvailee työilmapiiriä "hyväksi". 20 % vastaajista kuvailee työilmapiiriä "kohtalaiseksi".

Organisaation ilmapiiri: Miten kuvailisit hallinto-osaston nykyistä työilmapiiriä?
Vastaajien määrä: 5



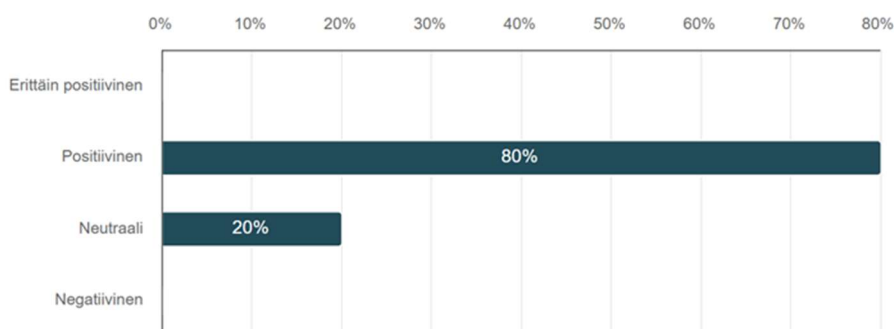
Kuvio 5. Organisaation ilmapiiri: Miten kuvailisit hallinto-osaston nykyistä työilmapiiriä?

Näkemykset heijastavat Juutin (2011) määritelmää johtamista asiantuntija-työssä, jossa korostuu kyky itsensä johtamiseen ja päätöksentekoon omiin asiantuntijahavaintoihin perustuen. Tämän vuoksi asiantuntijat eivät helposti sopeudu jäykkiin hierarkkisiin rakenteisiin, eikä heidän ohjaamisensa onnistu perinteisin ylhäältä alas -johtamisen keinoin, joka heijastuu myös hallinto-osaston ylemmän johdon vastauksissa.

5.1.5 Johtajien vaikutus työilmapiiriin

Kuvio 6 osoittaa, että johtajat uskovat johtamisellaan olevan enimmäkseen positiivinen vaikutus työilmapiiriin. 80 % vastaajista arvioi vaikutuksen olevan "positiivinen". 20 % vastaajista arvioi vaikutuksen olevan "neutraali".

Miten arvioisit oman johtamisesi vaikutusta ilmapiiriin?
Vastaajien määrä: 5



Kuvio 6. Miten arvioisit oman johtamisesi vaikutusta ilmapiiriin?

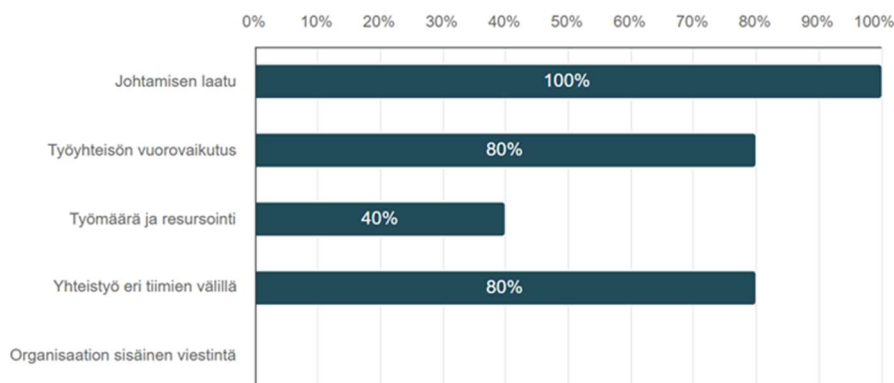
Vastaukset mukailevat Juuti ja Vuorela (2015) näkemystä, että johtajalla on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin suunnan näyttäjänä. Esihenkilön tehtävänä on yhdistää erilaisia näkökulmia sekä tarttua ristiriitatilanteisiin ajoissa, jotta yhteinen suunta säilyy selkeänä ja toiminta johdonmukaisena.

5.1.6 Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät hallinto-osastolla

Kuvio 7 mukaan, johtamisen laatu koetaan tärkeimmäksi työilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi. Työyhteisön vuorovaikutus ja tiimien välinen yhteistyö ovat myös merkittäviä. 100 % vastaajista valitsi "johtamisen laatu". 80 % vastaajista valitsi "työyhteisön vuorovaikutus". 80 % vastaajista valitsi "yhteistyö eri tiimien välillä". 40 % vastaajista valitsi "työmäärä ja resursointi". Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa "organisaation sisäinen viestintä".

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat eniten työilmapiiriin laatuun hallinto-osastolla? (Voit valita useita vaihtoehtoja)

Vastaajien määrä: 5, valittujen vastausten lukumäärä: 15



Kuvio 7. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat eniten työilmapiiriin laatuun hallinto-osastolla?

Vastaukset noudattelevat Juuti ja Vuorelan (2015) näkemystä, että johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentumiseen tietoisin keinoin, kuten edistämällä avointa viestintää, lisäämällä osallistumismahdollisuuksia sekä soveltamalla valmentavaa johtamistapaa. Heidän mukaansa hyvin johdettu organisaatiokulttuuri vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia, mikä puolestaan tehostaa organisaation toimintaa ja parantaa yhteistyötä.

5.2 Johdon näkemykset johtamisesta ja kulttuurista

5.2.1 Suurimmat haasteet johtamistyössä

Avoimissa vastauksissa johtajat nostivat esiin johtamistyöhön liittyviä keskeisiä haasteita, jotka liittyvät erityisesti toimintakulttuurin muutokseen, osaston tehtäväkentän monimuotoisuuteen ja ajankäytön rajallisuuteen. Vastaajien näkemyksen mukaan suurimmat johtamisen haasteet kiteytyvät kolmeen pääalueeseen, joita ovat toimintakulttuurin muutos, osaston monimuotoinen tehtäväkenttä ja rajallinen johtamisaika.

Yksi vastaaja kiteytti tilanteen näin: ”Osaston toiminta on laaja-alaista. On haasteellista löytää yhteinen nimittävä tekijä, jonka eteen teemme kaikki työtä. Osan työ on hyvin operatiivista työtä kanslialaisten tukena ja osan koko kaupungin toimintaa ohjaavaa”. Sama vastaaja nosti esiin myös osallistumisen ja osallisuuden kokemuksen merkityksen työyhteisön yhteishengen kannalta. Hänen mukaansa:

Osaston yhteishengen vaikuttaa se, miten ihmiset kokevat pystyvänsä osallistumaan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen ja miten omakseen he asian ottavat. Jos oma osaaminen ei riitä tai asia tuntuu kovin kaukaiselta, kiinnostus loppuu.

Kyseinen vastaaja toi esiin pyrkimyksiä kehittää tilaisuuksia niin, että ne palvelevat kaikkia osaston ammattiryhmiä ja tukevat yhteisöllisyyttä:

Meillä on tästä viitteitä: joskus yhteisissä tilaisuuksissa ihmetellään suoraan mitä kukin siellä tekee ja onko osallistuminen vaivan arvoista. Yritämme löytää yhteisiin tilaisuuksiin teemoja, jotka koskevat kaikkia. Itse koen arvokkaana sen, että erilaiset ammattiryhmät kohtaavat toisiaan ja oppivat ymmärtämään ja arvostamaan toistensa työtä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että johtamisen haasteet hallinto-osastolla liittyvät paitsi toiminnan rakenteelliseen laajuuteen, myös vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen organisaatiokulttuurin muutoksessa. Johtajat tunnistavat näiden haasteiden monitasoisuuden ja painottavat tarvetta pitkäjänteiselle, läpinäkyvälle ja osallistavalle johtamistyölle.

5.2.2 Johtajien toiminnan vaikutus kulttuuriin ja ilmapiiriin

Johtajat tiedostavat vahvasti oman toimintansa vaikutuksen organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin. Esille nousee ajatus esimerkillisestä johtamisesta, jossa avoimuus, oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys rakentavat luottamuksen perustan. Johtajien mukaan heidän omalla toiminnallaan on keskeinen vaikutus työyhteisön kulttuuriin ja ilmapiiriin. He nostavat esiin erityisesti kaksi ratkaisevaa tekijää, jotka ovat esimerkillä johtaminen ja avoimuus ja saavutettavuus.

Halu olla helposti lähestyttävä ja reagoiva koetaan tärkeäksi keinoksi viestiä henkilöstölle, että heidän tarpeensa ja näkemyksensä otetaan tosissaan. Kuten eräs heistä ilmaisi: ”Olen rento ja tavoitettavissa. Pidän kiinni siitä mitä sanon ja jos teen virheen, myönnän sen. Yritän toimia esimerkkinä ja teen saman mitä vaadin muilta. Oikeudenmukainen ja avoin johtaminen tuo turvallisuutta”.

Toinen vastaaja tiivistä näkemyksensä lyhyesti:

”Esimerkillä johtamisella on iso merkitys. Positiivinen ote vaikuttaa positiivisesti. Myös kolmas vastaaja korosti vuorovaikutuksen sävyä ja asenteen merkitystä arjen johtamisessa: Hoidetaan asioita kannustavasti ja tasapuolisesti”.

Yhteenvedona voidaan todeta, että johtajat kokevat oman toimintansa vaikutuksen ilmapiiriin ja kulttuuriin erittäin merkitykselliseksi. Heidän näkemyksissään korostuu pyrkimys johdonmukaiseen, inhimilliseen ja esimerkilliseen johtajuuteen, jossa arvot näkyvät käytännön toiminnassa.

5.2.3 Johtajien tavoitteet oman johtamistyön kehittämiseen

Johtajien vastauksissa korostui selkeästi halu kehittää itseään kokonaisvaltaisesti niin ammatillisessa kuin henkilökohtaisessa mielessä. Tulevaisuuden johtamistavoitteet liittyivät erityisesti itsereflektointiin, työyhteisön toimivuuden tukemiseen sekä oman hyvinvoinnin vaalimiseen.

Yksi vastaajista painotti uteliaisuuden ja jatkuvan kehittymisen merkitystä, kuvaten asiaa seuraavasti: ”Pysyä uteliaana; mitä asioita on tulossa 'kulman takana' ja olisiko niissä minulle jotain”. Tämä vastaus ilmaisee tahtoa pitää mielen avoimena uusille ilmiöille ja mahdollisuuksille sekä kehittää johtajuuttaan ajan vaatimusten mukaisesti.

Toinen vastaaja nosti esiin sekä rakenteellisen että inhimillisen näkökulman johtamiseen. Hän pyrkii vahvistamaan johtoryhmän toimintaa seuraavasti: ”Yritän huomioida johtoryhmän vahvuuksia yhteisessä työssä, suunnitella tapaamiset ja kokoukset niin, että niihin osallistuminen tuntuu kaikista mielekkäältä”. Lisäksi hän pitää tärkeänä selkeyttä rooleissa ja vastuissa: ”Varmistan, että meillä ovat rakenteet kunnossa ja jokaisella on ymmärrys omasta roolista ja tehtävästä”.

Kolmas vastaaja toi esiin itsereflektiivisen otteen johtajuuden kehittämisessä. Hän haluaa jatkuvasti tarkastella omaa toimintaansa eri tilanteissa ja oppia kokemuksistaan: ”Yleisesti kiinnittää huomiota omaan toimintaan eri tilanteissa ja reflektoida siitä”.

Lopuksi voidaan todeta, että vaikka vastaukset ovat yksilöllisiä ja niissä kaikissa heijastuu vahva sitoutuminen oman johtajuuden kehittämiseen sekä ihmislähtöinen ja vastuullinen ote työhön.

5.2.4 Työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin vahvistaminen

Vastaajilla oli selkeä yhteinen tahtotila panostaa tiimensä työilmapiiriin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Vastaukset painottivat esimerkillä johtamisen, vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden merkitystä.

Vastaajat korostivat esimerkillä johtamisen ja valmentavan otteen keskeistä roolia arjen johtamisessa. Tämän ajattelutavan mukaisesti johtajuus ei näyttäydy käskyttämisenä, vaan suunnan näyttämisenä, jossa omalla toiminnalla viestittää organisaation arvoja ja tavoiteltua toimintakulttuuria. Yksi vastaajista kuvasi tätä seuraavasti: ”Nostamalla aiheita esiin mm. yksikkömme vuosisuunnittelussa sekä arkijohtamisessa. Tässä korostuu esimerkillä johtaminen ja valmentava johtajuus”.

Toinen vastaaja korosti sanoittamisen ja avoimen viestinnän merkitystä kulttuurin rakentamisessa. Johtaja pyrkii tietoisesti puhumaan arvoistaan ja tekemään näkyväksi toimintatapoja, jotka ovat toivottavia: ”Puhun ja sanoitan toimintaamme ja asioita, joita johtajana arvostan. Kyselen ja haastattelen esihenkilöitä ja otan heitä mukaan ratkaisemaan uusia tilanteita, joista syntyy yhteisiä käytäntöjä.”

Vastaaja korosti myös tasapainoa positiivisen palautteen ja epäkohtiin puuttumisen välillä. Onnistumisten näkyväksi tekeminen ja kiittäminen koetaan tärkeäksi ilmapiirin kannalta, mutta samalla johdonmukaisuus ja reagoiminen epäasialliseen toimintaan nähdään vastuullisen johtamisen kulmakivinä: ”Tuomme positiivisia asioita esille, kerromme onnistumisista ja kiitämme. Toisaalta puutumme heti epäkohtiin noudattaen kaupungin yhteisiä sääntöjä”.

Kolmas vastaaja nosti esiin yhteisöllisyyden vahvistamisen konkreettisena tavoitteena: ”Yhteistyön tiivistäminen, toisten toimintaan tutustuminen ja ymmärrys yhteisestä tekemisestä”. Kaikkien vastaajien näkemyksissä toistuivat samat keskeiset periaatteet: esimerkillisyys, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Vaikka painopisteet vaihtelivat yksilöllisesti, yhdistävänä tekijänä oli selkeä ymmärrys

siitä, että työilmapiiri ja kulttuuri syntyvät arjen käytännöistä, kohtaamisista ja johtamisen pienistä teoista.

Yksi vastaaja nosti esiin tärkeän näkökulman organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyen. Hänen mukaansa kulttuurin muuttaminen ei tapahdu nopeasti tai itsestään, vaan se edellyttää pitkäjänteistä työtä ja selkeää suunnitelmallisuutta. Vastaaja: ”On hyvä pitää mielessä, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidas prosessi, joka vaatii systemaattista ja määrätietoista otetta”.

Tämä huomio tiivistää hyvin sen haasteen, joka liittyy pysyvien muutosten juurruttamiseen osaksi arjen käytäntöjä. Kommentti korostaa johdon sitoutumisen merkitystä ja realistisen aikahorisontin asettamista organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Kyse ei ole yksittäisestä toimenpiteestä, vaan jatkuvasta, tavoitteellisesta prosessista, jossa jokapäiväiset teot, päätökset ja viestintä muovaavat organisaation arvoja ja ilmapiiriä ajan myötä.

6 Johtopäätökset

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja kehittämistarpeet Helsingin kaupungin hallinto-osaston johtamisen, organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin osalta. Näkemykset perustuvat niin kvantitatiivisiin kuin vapaamuotoisiin vastauksiin, ja ne tarjoavat kokonaisvaltaisen kuvan nykytilasta sekä kehityksen painopistealueista.

Helsingin kaupungin hallinto-osastolla on vahva perusta positiivisen ilmapiirin ja hyvän johtamisen kehittämiseksi, mutta osallistavan johtamisen ja yhteisöllisyyden lisääminen ovat keskeisiä kehitysalueita. Johtamisen laatu on avaintekijä organisaatiokulttuurin vahvistamisessa ja hallinnon suorituskyvyn parantamisessa. Tätä tukevat avoimuuden, vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen.

Tutkimus osoittaa, että hallinto-osaston johtamiskulttuuri on osittain hierarkkinen. 80 % johtajista arvioi johtamistyyliinsä olevan "osittain ohjaava", kun taas vain 20 % suosii "osallistavaa" johtamista. Tämä viittaa siihen, että työntekijöiden osallisuus päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa jää osittain toteutumatta. Vastausten perusteella hallinto-osaston johtajat mukailevat Viitala & Jylhän (2019) näkemystä, jossa johtamisen keskeisenä haasteena on varmistaa, että organisaation tavoitteleva toiminta saadaan toteutettua käytännössä.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet vastaajat pitävät johtamisen laatua merkittävimpänä tekijänä työilmapiirin laadun kannalta. Kuusela (2015) korostaa, että johtajan on olennaista rakentaa ympäristö, jossa organisaation jäsenet työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi omasta halustaan, eivätkä ainoastaan esimiehen määräysten vuoksi. Johtajalla on merkittävä rooli siinä, herättääkö hän jäsenissä halun seurata häntä vai ei. Harisalo (2021) taas määrittelee, että organisaatiokulttuuria voidaan pitää johtamisen tuloksena, ja sen säilyminen merkityksellisenä edellyttää jatkuvaa, tavoitteellista johtamista. Jos johto ei huolehdi tästä tehtävästä, kulttuurin asema toiminnan suuntaajana ja yhteenkuuluvuuden rakentajana alkaa heikentyä. Hallinto-osaston johtajien arvio, että heidän johtamisensa edistää positiivista ilmapiiriä, osoittaa, että he ovat tietoisia

omasta merkityksestään organisaation kulttuurissa. Tämä on vahva lähtökohta työilmapiirin ylläpitämiselle ja parantamiselle. Vastaukset korostavat hallinto-osaston ylimmän johdon ymmärrystä omasta roolistaan organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin muokkaamisessa. Sitoutuminen korkeatasoiseen johtamiseen osoittaa vahvaa halua kehittää organisaatiota ja edistää sen toimintakykyä.

Tutkimustulosten mukaan 80 % vastaajista kuvailee hallinto-osaston työilmapiiriä hyväksi. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan vaikuttavalla johtajuudella voidaan tukea kulttuurin kehitystä luonnollisella ja osallistavalla tavalla. Vastaukset viittaavat siihen, että hallinto-osaston johdon nykyiset toimenpiteet ja johtamistyyli tukevat positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä.

6.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen mukaan vain 20 % vastaajista painottaa osallistavaa johtamistyyliä. Suurin osa kuvailee johtamistaan osittain ohjaavaksi, mikä voi viitata hierarkkiseen johtamiskulttuuriin. Tämä voi rajoittaa henkilöstön mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja luoda osallisuuden tunnetta. Viitala (2021) määrittelee, että uudistava johtajuus on tulevaisuuteen suuntautunutta ja kyseenalais-taa organisaation vallitsevan tilanteen, pyrkien pitkäaikaiseen kehitykseen, joka tuottaa tuloksia ajan kuluessa. Johtamisen ytimessä ovat ihmiset – tärkeää on henkilöstön tukeminen heidän ammatillisessa kasvussaan sekä sisäisen motivaation vahvistaminen. Muutoksen avaintekijöinä ja voimavarana pidetään organisaation jäseniä itseään. Organisaatiokulttuurin vahvistamiseksi ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi olisi tärkeää kehittää osallistavia johtamiskäytäntöjä, jotka mahdollistavat henkilöstön laajemman osallistumisen.

Tutkimus osoittaa, että johtamisen jatkuva kehittäminen ei ole systemaattista. Vain 20 % vastaajista kehittää johtamistaan "jatkuvasti", kun taas 60 % tekee sen "usein". Vaikka johto arvioi positiivisesti oman vaikutuksensa työilmapiiriin, tulokset korostavat tarvetta panostaa johtamisosaamisen kehittämiseen. Virtanen ja Stenvall (2019) näkemyksen mukaan uusi julkinen johtaminen merkitsee muutosta kohti julkishallinnon tehokkuuden, vaikuttavuuden ja mitattavien

tulosten painottamista. Samalla se kyseenalaistaa perinteisen viranomaiskeskeisen toimintatavan. Tämä heijastaa tarvetta selkeille koulutusohjelmille ja reflektiivisille käytännöille. Koulutuksen painopisteitä tulisi siirtää valmentavaan johtamiseen, osallistaviin menetelmiin ja tiimityön tukemiseen. Reflektointikäytännöt, kuten johtamisen arviointi ja kollegoilta saatava palaute voivat auttaa johtajia. Johtamisosaamisen kehittäminen on olennainen osa modernin johtamisen käytäntöjä.

Työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys työilmapiirille nousee esiin sekä tutkimustuloksista että kirjallisuudesta. Alvesson (2002) näkökulman mukaan organisaation tehokkuutta edistää se, että sen jäsenillä on yhteiset arvot, normit ja uskomukset. Tämä lisää sitoutumista ja helpottaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Vahva organisaatiokulttuuri tukee työntekijöiden samaistumista organisaation tavoitteisiin ja ohjaa toimintaa. Toisaalta voidaan ajatella myös toisinpäin eli korkea tehokkuus voi itsessään synnyttää vahvan organisaatiokulttuurin. Hallinto-osaston johto voi tukea näitä tekijöitä järjestämällä esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia, joissa tiimit voivat verkostoitua, kehittää yhteistyötään ja jakaa osaamistaan. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen tukee myös organisaation kokonaisvaltaista suorituskyykyä.

Positiivinen ilmapiiri on vahva lähtökohta, mutta ilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii edelleen johtamisen systemaattista tukea. Luukka (2019) mukaan Denisonin organisaatiokulttuurimalli liittyy organisaatiokulttuurin tiiviisti suorituskyykyyn, painottaen tehtäväkeskeisyyden, osallistavan johtamisen ja henkilöstön sitoutumisen roolia organisaation menestyksessä. Hallinto-osaston työyhteisön vuorovaikutuksen ja tiimien välisen yhteistyön merkitys korostuu, mutta konkreettiset toimet niiden vahvistamiseksi jäävät osittain toteutumatta.

Toimintakulttuurin muuttaminen nousi esiin haasteena. Johtajat nostivat uuden omaksumisen ja vanhoista käytännöistä luopumisen vaikeaksi. Tämä osoittaa, että muutoksen hallinta vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista johtamista. Kulttuurimuutoksen hitaus ja vastarinta ovat luonnollisia ilmiöitä, mutta ne korostavat tarvetta strategiselle viestinnälle ja muutosjohtamiselle. Muutoksen edistäminen edellyttää johdonmukaista työtä, jossa kaikki työntekijät otetaan mukaan

prosessiin. Muutoksen tueksi tulisi laatia strategia, jossa määritellään konkreettiset toimenpiteet ja tavoitteet. Hallinto-osaston johdon tulisi toimia esimerkkinä ja varmistaa, että muutoksen hyödyt kommunikoidaan selkeästi kaikille työntekijöille.

Yllättäen tutkimuksessa kukaan vastaajista ei korostanut sisäisen viestinnän merkitystä. Tämä viittaa siihen, että viestinnän roolia ei tunnisteta selkeästi osana organisaatiokulttuurin kehittämistä. Viestinnän kehittäminen voisi tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ja lisätä työntekijöiden ymmärrystä yhteisistä päämääristä. Nämä kehitystoimenpiteet tukevat hallinto-osaston organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn kehittämistä sekä vahvistavat johtamisen roolia organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

7 Pohdinta

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin systemaattisesti ajankohtaista kirjallisuutta johtamismenetelmistä ja organisaatiokulttuurista, painottaen mahdollisuuksien mukaan teosten uusimpia painoksia. Teoreettinen viitekehys rakentui mielestäni johdonmukaisesti ja tarjosi tutkimukselle vahvan analyttisen perustan ja toimien keskeisenä tukirakenteena myös haastattelulomakkeen suunnittelussa. Teorian ja empiirisen aineiston välinen kytkös tuki näkemykseni mukaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Haasteena olikin rajata teoriaosuuden kirjallisuutta ja löytää tukimusta parhaiten tukevat lähteet laajasta materiaalityönä.

Tutkimus onnistui vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan, ja sen tuottamat tulokset tarjoavat näkemykseni mukaan Helsingin kaupungille konkreettista hyödynnettävää hallinto-osaston kehittämistyössä. Tiedonkeruumenetelmänä käytetty lomakehaastatteluun pohjautuva sähköinen kyselylomake osoittautui mielestäni tarkoituksenmukaiseksi. Suljetut kysymykset tuottivat määrällisesti analysoitavaa tietoa, kun taas avoimet kysymykset mahdollistivat syvällisemmän ymmärryksen johtajien näkemyksistä liittyen johtamiskäytäntöihin ja organisaatiokulttuuriin. Tämä yhdistelmä mahdollisti ilmiön monipuolisen tarkastelun sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta näkökulmasta.

Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella tutkimuksen tuloksia pidettiin käyttökelpoisina, ja niiden arvioitiin soveltuvan hyvin hallinto-osaston esihenkilötyön ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Tulokset tarjoavat arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää sekä organisaatiokulttuurin vahvistamisessa että johtamiskäytäntöjen systemaattisessa uudistamisessa. Tutkimusaihe osoittautui relevantiksi ja ajankohtaiseksi, ja se avaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Jatkotutkimus aiheena ehdottaisin erityisesti työntekijänäkökulman tarkastelua, joka tarjoaisi syvempää ymmärrystä hallinto-osaston johtamiskulttuurista ja sen vaikutuksista arjen työskentelyyn.

Omasta ammatillisesta kehityksestäni tarkasteltuna perehtyminen johtamisen teoreettisiin ja käytännöllisiin ulottuvuuksiin syvensi asiantuntemustani sekä laajensi ymmärrystäni organisaation sisäisistä dynamiikoista. Teoreettisen kirjallisuuden käsittely lisäsi valmiuksiani analysoida johtajuuden keskeisiä ilmiöitä, erityisesti nykyaikaisten johtamisteorioiden, organisaatiokulttuurin kehityksen ja johtamisen vaikutusmekanismien osalta. Kokonaisuutena opinnäytetyö vahvisti valmiuksiani toimia asiantuntevasti vaativissa johtamistehtävissä. Olen suuresti kiitollinen työnantajalleni ja oli kannustavaa huomata kohdeorganisaation kiinnostus työtäni kohtaan.

Lähteet

- Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. SAGE Publications Ltd, London
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>. Viitattu 14.1.2025
- Cameron, K., & Quinn, R. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Wiley.
- Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. Helsinki: Tietosanoma
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. 2011. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. Journal of Applied Psychology. <https://psycnet.apa.org/doi/doi=10.1037%2Fa0023086>. Viitattu 6.1.2025
- Helsinki kaupunki. Kaupunginkanslian esittely. 2024. <https://www.hel.fi/fi/paatosenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/keskushallinto/kaupunginkanslian-esittely>. 28.1.2025. Viitattu 13.2.2025
- Helsinki kaupunki. Hallintosääntö. 2025. <https://www.hel.fi/static/liitteet/kanslia/saannot/kaupungin-hallintosaanto.pdf>. Viitattu 16.5.2025
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. WSOY.
- Juuti, P., & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus.
- Juuti, P (toim.). 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. Hansaprint.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyöorganisaation voimalähde. Kauppakamari. Edita Prima Oy.
- Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. WSOY.
- Kurttila, M., & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut; valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari. Printon.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki. Sanoma Pro
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki. Alma Talent.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent.
- Northouse, P. G. 2021. Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.
- Nye, J.,S. 2008. Powers to Lead. Oxford University Press, New York
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=415954>.
- Rehn, A. 2019. Näin selviät huonon pomon alaisena – Alf Rehn: ”Kaikki eivät kykene empatiaan”. Viitattu 4.2.2025 <https://duunitori.fi/tyoelama/alf-rehn-kolumni-huono-johtaja>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät.
- Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. 2011. Leadership Vision, Organizational Culture, and Support for Innovation in Not-for-Profit and For-Profit Organizations. Leadership & Organization Development Journal. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731111123933/full/html>

- Salo, U-M. 2015. Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. https://tuhat.helsinki.fi/ws/portalfiles/portal/96911138/salo_simsalabim_umpikujasta_oivallukseen_sivut_166_190.pdf
- Schein, H. E., & Schein, P. 2017. Organization Culture and Leadership. Wiley.
- Schneider, B., & Barbera, K. M.. 2014. The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. New York: Oxford University Press.
- Sitra. 2012. Johtaminen ja johtajuus haasteiden edessä. <https://www.sitra.fi/teemat/johtaminen/#johtaminen-ja-johtajuus-haasteiden-edessa>. Viitattu 6.2.2025
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma.

Liitteet

Liite 1. kyselylomake

Kukostava organisaatiokulttuuri: Johtamisen vaikutus organisaation menestykseen

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti

Nykyinen tehtävä hallinto-osastolla

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

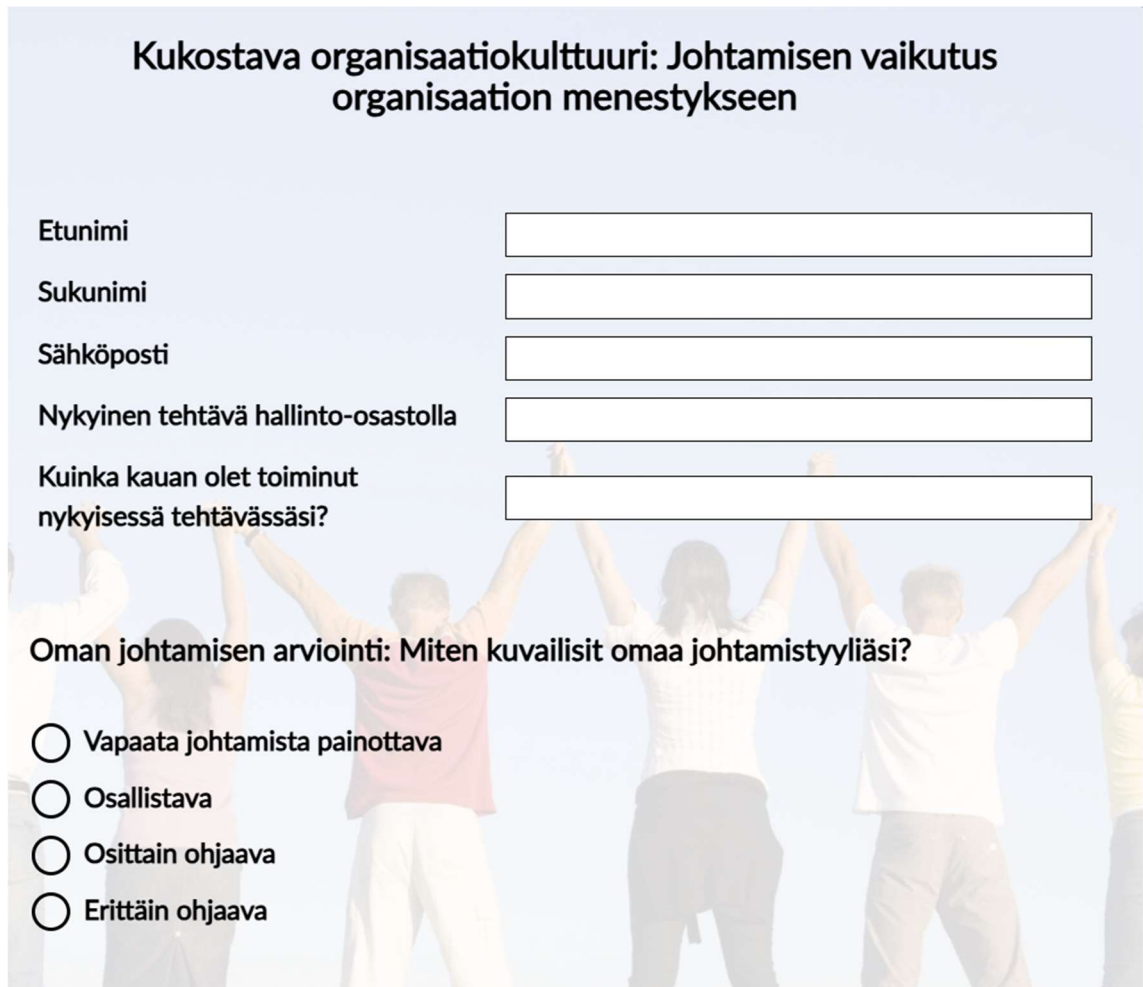
Oman johtamisen arviointi: Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?

Vapaata johtamista painottava

Osallistava

Osittain ohjaava

Erittäin ohjaava



Kuinka hyvin mielestäsi onnistut luomaan positiivista ilmapiiriä tiimissäsi?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Heikosti
- En lainkaan

Kuinka aktiivisesti kehität omaa johtamistasi vastataksesi tiimisi tarpeisiin?

- Jatkuvasti
- Usein
- Kohtalaisesti
- Harvoin
- En lainkaan

Organisaation ilmapiiri: Miten kuvailisit hallinto-osaston nykyistä työilmapiiriä?

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Kohtalainen
- Huono
- Erittäin huono

Miten arvioisit oman johtamisesi vaikutusta ilmapiiriin?

- Erittäin positiivinen
- Positiivinen
- Neutraali
- Negatiivinen

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat eniten työilmapiiriin laatuun hallinto-osastolla? (Voit valita useita vaihtoehtoja)

- Johtamisen laatu
- Työyhteisön vuorovaikutus
- Työmäärä ja resursointi
- Yhteistyö eri tiimien välillä
- Organisaation sisäinen viestintä

Vapaamuotoiset avoimet kysymykset: Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet, joita kohtaat johtamistyössäsi?

Kukostava organisaatiokulttuuri: Johtamisen vaikutus organisaation menestykseen

Miten uskot, että oma johtamisesi vaikuttaa positiivisesti hallinto-osaston kulttuuriin ja ilmapiiriin?

Mitä tavoitteita sinulla on oman johtamisesi kehittämisessä tulevaisuudessa?

Miten aiot vahvistaa oman tiimisi työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria?

Onko sinulla muita ajatuksia tai ehdotuksia liittyen johtamiseen tai organisaatiokulttuuriin?

Edellinen

Lähetä