

Marjut Kangasniemi

JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISTEHTÄVÄ SATAKUNNAN  
KÄRÄJÄOIKEUDESSA

YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
2013

## JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISTEHTÄVÄ SATAKUNNAN KÄRÄJÄOIKEUDESSA

Kangasniemi, Marjut  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Toukokuu 2015  
Ohjaaja: Suvanto, Mari ja Nokkonen, Sirpa  
Sivumäärä: 52  
Liitteitä: 5

Asiasanat: johtoryhmä, osallistava johtaminen

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Satakunnan käräjäoikeuden johtoryhmän toimintaa ja saada sen kautta johtamiskulttuuria avoimemmaksi ja enemmän henkilöstöä osallistavammaksi. Ajatus tutkimukseen tuli viraston päälliköltä, laamannilta. Tavoitteena oli, että vuoropuhelu henkilöstön ja johdon välillä lisääntyy ja kehittyy sekä viraston johtamista voidaan kehittää kokonaisuutena. Johtoryhmän roolia oli tarkoitus syventää ja laajentaa tiedonvälityskanavasta monitasoisesti ja luovasti työskentelevän osaamistiimin suuntaan. Sen myötä myös henkilöstö voisi kokea johtoryhmän työskentelystä olevan itselleen hyötyä. Kehittämistyön tuotoksena oli luoda sellainen yhtenäinen toimintatapa, jossa johtoryhmän pelisäännöt ovat selkeät, johtoryhmä kykenee avoimesti refleктоimaan omaa toimintaansa perustehtävän ja yhteistyön näkökulmista ja vuorovaikutus on avointa ja toisia kunnioittavaa.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Teemoina tutkimuksessa olivat johtoryhmä ja osallistava johtaminen. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään jaettua johtajuutta sekä valmentavaa johtajuutta silloin, kun se on ollut tarpeellista kehittämistyön kannalta.

Tutkimuksellisessa osuudessa lähetettiin sähköpostikysely 26 Suomen käräjäoikeuden laamannille tarkoituksena saada vertailutietoa muiden virastojen johtoryhmistä. Lisäksi oman viraston henkilökunnalle lähetettiin sähköpostikysely, jotta saadaan selville heidän ajatuksensa nykytilanteesta ja mahdolliset kehittämissuhteet. Lopuksi johtoryhmän jäsenet teemahaastateltiin.

Tutkimuksen perusteella virastolle tehtiin kehittämissuhteus, jonka avulla henkilöstön osallistamista voidaan parantaa. Virastossa ollaan jo otettu käyttöön toimia, jotka mahdollistavatkin henkilöstön osallistamisen. Kehittämissuhteuksessa keskityttiin tiedottamiseen, vuorovaikutukseen sekä johtoryhmän toiminnan tehostamiseen.

## DEVELOPING OF THE EXECUTIVE BOARD OF SATAKUNTA DISTRICT COURT

Kangasniemi, Marjut

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences  
Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration  
May 2015

Supervisor: Suvanto, Mari and Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 52

Appendices: 5

Keywords: executive board, participatory leadership

---

The purpose of this research was to study the operation of the executive board of Satakunta District Court and to find ways of making the operation more open and thus increase the involvement of the personnel. The idea for carrying out this study came from the head of the board, i.e. the Chief Justice. The goal was to increase and improve the dialog between personnel and management and to develop leadership of the bureau as an entity. The purpose was to develop and expand the role of the executive team from being just an informative channel towards being a versatile and creative team of experts. That way it would make it possible for the personnel to feel that the performance of the executive board also benefits the personnel. The development aimed at creating such a consistent operation method, that the rules of the executive board become clear. That enables the board to openly reflect their own actions from the point of view of the basic task and cooperation. As a result the interaction between the personnel and the board is open and respectful.

The study was carried out as a qualitative research. Executive board and participatory leadership were used as themes in the study. Theory part of the study handles split and training leadership in cases where it has been necessary for development.

The research was done by sending questionnaires by email to Chief Justices of 26 district courts. The purpose was to receive comparative information from the executive boards of other bureaus. In addition, an email questionnaire was sent to the personnel of our own bureau in order to find out their thoughts concerning the current situation and possible suggestions for development. Finally, the members of the executive board were interviewed concerning the theme.

Based on the research, the bureau was given a development suggestion, which would help increase the involvement of the personnel. The bureau has already put to use measures, which help in involving the personnel. The development suggestion concentrated on communication, interaction and improving efficiency of the executive board's operation.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMISYMPÄRISTÖ.....	8
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT .....	10
	3.1 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät.....	11
	3.2 Aineiston käsittely ja analysointi.....	14
	3.3 Kehittämistyön viitekehys .....	15
4	OSALLISTAVA JOHTAMINEN.....	16
	4.1 Vuorovaikutus on kaksisuuntaista .....	17
	4.2 Osallistavan johtajuuden haasteet.....	19
	4.3 Tehokas viestintä .....	21
5	JOHTORYHMÄ .....	23
	5.1 Johtoryhmän tehtävät.....	25
	5.2 Johtoryhmän haasteet.....	26
	5.3 Tehokkaan työskentelyn edellytykset.....	28
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	30
	6.1 Sähköpostikysely käräjäoikeuksille.....	31
	6.1.1 Johtoryhmien kokoonpano ja kokoukset.....	32
	6.1.2 Tiedottaminen.....	34
	6.1.3 Johtamiskulttuuri ja henkilöstön osallistaminen .....	35
	6.2 Kysely henkilökunnalle .....	35
	6.2.1 Tiedottaminen ja vaikuttaminen.....	36
	6.2.2 Henkilöstön kehittämisehdotuksia .....	38
	6.3 Teemahaastattelu johtoryhmän jäsenille.....	38
	6.3.1 Johtoryhmän tehtävät, rooli ja kokoonpano .....	38
	6.3.2 Henkilöstön osallistavuus.....	42
7	KEHITTÄMISEHDOTUS .....	43
	7.1 Johtoryhmän rooli ja kokoonpano .....	43
	7.2 Tiedottaminen .....	45
	7.3 Johtoryhmän jäsenten itsearviointi .....	46
8	OPINNÄYTETYÖN PROSESSI JA OMA OPPIMINEN .....	47
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

*Organisaatiot eivät suinkaan kuole siihen,  
että tekevät vääriä asioita,  
vaan siihen, että ne jatkavat  
aikanaan oikeiden asioiden tekemistä  
liian pitkään...*  
(Doz & Kosonen 2008)

Tämän tutkimuksen aihe on lähtöisin virastomme päälliköltä, laamannilta. Hänen mukaansa tuomioistuinlaitos elää muuttuvassa maailmassa ja tarpeita johtoryhmänkin toiminnan kehittämiseksi löytyy. Tulevaisuudessa johtoryhmän rooli käräjäoikeuksissa tulee olemaan tärkeämpi kokonaisuudessaan. Oikeusministeriö määrittelee tuomioistuinlaitosten strategian kuin myös suuremmat linjaukset sille, miten niitä toteutetaan. Yleinen taloudellinen tilanne heijastuu suoraan myös oikeuslaitoksen toimintaan eikä kohentumista ole nähtävissä lähitulevaisuudessa. Muutokset ja tiukka resurssitilanne asettavatkin vaatimuksia myös tuomioistuimille. Toimintoja on tehostettava ja tuottavuutta on lisättävä. Toimintaa voidaan tehostaa pyrkimällä avoimempaan, keskustelempaan ja osallistavampaan johtajuuteen. Johtoryhmän rooli käräjäoikeudessa on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihepiiri. Johtoryhmällä on selvästi oma roolinsa viraston johtamisen ja esimiestyön kannalta.

Valtiolla on suuret paineet muuttuvassa yhteiskunnassa ja asiantuntijaorganisaation johtamisen muutostyön tarpeellisuus on tiedossa. Valtion henkilöstöpolitiikan keskeisiä linjauksia ovat olleet valtioneuvoston periaatepäätökset valtion henkilöstöpolitiikan linjasta vuodelta 2001 sekä valtion johtajapolitiikasta vuodelta 2008. Vuoden 2001 periaatepäätös on näistä kattavin ja sen erityinen näkökulma on henkilöstön saatavuus kasvavan eläköitymisen ja työvoiman tarjonnan supistumisen oloissa. Pää-

töksessä kiinnitetään huomiota myös virkamiesetiikan korkeaan tasoon ja arvoihin sekä johtamiseen. Päätöksen sisältö on edelleen hyvin ajankohtainen. (Lindqvist & Äijälä, 2012.)

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä vuodelta 2001 kerrotaan, että asiantuntijaorganisaatioissa kaivataan johtamista, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua ja työntekijöitä arvostetaan. Sen tavoitteena on vahvistaa valtion toimintayksiköiden yhteistä toimintakulttuuria ja luoda niille kehittämistavoitteet. Lähtökohtana on näkemys valtionhallinnon laajasta ja moninaisesta tehtäväkentästä sekä niiden hyvästä hoitamisesta muuttuvissa olosuhteissa. Linjauksen yksi keskeisimmistä tavoitteista on hyvän johtamisen ja työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen. Modernien johtamisjärjestelmien ja -työkalujen lisäksi tarvitaan ammattimaista johtamisotetta, näkemyksellistä johtajuutta ja uutta kannustavaa johtamisilmapiiriä. Työyhteisöjen voimavarat kasvavat jokaisen yksilön osaamisesta, luovuudesta ja hänen yksilöllisyytensä kunnioittamisesta. (Valtioneuvoston www-sivut 2015.)

Periaatepäätöksen mukaan hyvällä johtamisella sekä osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä luodaan edellytykset julkisen hallinnon tuloksellisuudelle ja palvelukyvyille ja siten kansalliselle kilpailukyvyille. Valtioneuvoston tavoitteena on muuttaa johtamisilmapiiriä selkeästi innovatiivisuutta sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaksi. Se rohkaisee virkamiesjohtoa näkemykselliseen johtajuuteen ja muutosten esimerkilliseen toteutukseen. Hallinnon uudet tehtävät ja toimintaperiaatteet sekä toimintaympäristön muutos asettavat uusia vaatimuksia johto- ja esimiestehtävissä toimiville. Muutoksen ennakointi ja toteutus edellyttävät modernien johtamisjärjestelmien ohella uutta johtajuutta. Ylimmän virkamiesjohdon on kyettävä kehityksen ennakointiin, näkemykselliseen johtajuuteen ja muutosten esimerkilliseen toteutukseen.

Johtamista ja myös julkista johtamista on ollut aina, koska aina on johdettu heimoja, kansoja, valtioita ja armeijoita. Suomalaisessa julkisessa johtamisessa johtamisorientaatio on laaja: demokraattisen yhteiskunnan etu ja sen kansalaisten palveleminen. Siten myös yksittäisen johtajan ja esimiehen vastuu on laaja juridisesti, moraalisesti sekä eettisesti.

Julkinen johtaminen on monialaista ja monitahoista. Päätöksentekoa säätelevät viime kädessä poliittiset valinnat, siis politiikka ja poliittiset puolueet. Myös Euroopan unioni säätelee entistä enemmän julkista toimintaa Suomessa. Nämä tahot ovat julkisen johtamisen näkymätön ”ohjaava käsi”. Suomalaisen julkisen johtamisen toimintakehys on oikeusvaltio sekä demokraattinen yhteiskuntajärjestys. Julkisen johtamisen palvelutehtävä lähtee kansalaisesta ja hänen tarpeistaan. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies, 2007, 255-257.)

Julkisen sektorin erityispiirteet haastavat johtamista, koska kaikessa toiminnassa on otettava huomioon lainsäädännön toiminnalle asettamat vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet. Julkisen sektorin virkamiehet toimivat virkavastuulla ja poliittinen ohjaus on sektorin erityispiirre. Yhtenä keinona haasteisiin ja julkisen sektorin uudistumiseen, tuottavuuden kasvuun ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen nähdäänkin hyvä johtaminen

Kuten henkilöstrategiassa ja valtioneuvoston periaatepäätöksissä on todettu, on valtiollakin johtamiskulttuuri murrosvaiheessa. Asiat valtiolla muuttuvat hitaasti ja vaikka päätös olisi tehty, muutoksen saattaminen käytäntöön vaatii todella aikaa. Ihmisten pehmittäminen muutoksille on todella haasteellista. Koulutusta lisäämällä ja asioista puhumalla voidaan asioita ja asenteita kuitenkin muuttaa. Ihmiset eivät elä enää sellaisessa käsky-yhteiskunnassa ja auktoriteetin pelossa kuin aiemmin. Maailma ei ole kasvanut, mutta globalisaatio ja Euroopan yhdentyminen ovat tuoneet oman haasteensa meidänkin hallintoomme. Toisaalta suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja uutta henkilöstöä on tullut valtion palvelukseen. Se ilman muuta on edesauttanut muutosvauhtia. Maailma on todella muuttunut eikä se vähiten ole muuttunut valtion virastoissa. Onkin jo hyvä varautua tulevaisuuden iPad-nuorison tulemiseen työmarkkinoille ja johtajiksi tai johdettaviksi.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMISYMPÄRISTÖ

Tuomioistuinlaitos voidaan jakaa yleisiin tuomioistuimiin, hallintotuomioistuimiin ja erityistuomioistuimiin. Yleisiä tuomioistuimia ovat kärjäoikeudet, valitusasteena toimivat hovioikeudet ja ylimpänä oikeusasteena korkein oikeus. (Oikeusministeriön www-sivut 2014.) Kärjäoikeudet käsittelevät rikos-, riita- ja hakemusasioita. Suomessa on 1.1.2010 lukien 27 kärjäoikeutta. Kärjäoikeuden päällikkö on laamanni ja muut tuomarit ovat kärjätuomareita. Eräitä asioita ratkaisemassa on myös maallikkojäseniä, lautamiehiä. Asiat käsitellään ja ratkaistaan joko istunnossa, johon jutun osapuolet kutsutaan tai kansliamenettelyssä, jolloin ratkaisu tehdään pelkästään asiakirjojen perusteella. Yksinkertaisia asioita ratkaisevat myös tuomioistuinharjoittelua suorittavat kärjänotaarit ja erityisen koulutuksen saanut kansliahenkilökunta. Tuomioistuimet käyttävät tuomiovaltaa eli ratkaisevat, mikä yksittäisessä asiassa on oikein. Tuomioistuimet ovat riippumattomia: niitä sitoo ainoastaan voimassa oleva oikeus. Oikeusministeriö on vastuussa tuomioistuinten ja muiden oikeusviranomaisten toiminnan ylläpidosta ja kehittämisestä. (Oikeuslaitoksen www-sivut 2014)

Suomalaisen yhteiskunnan tulee olla avoin, aktiivinen ja turvallinen hyvinvointiyhteiskunta, jossa jokainen voi luottaa oikeuksiensa toteutumiseen. Oikeusvaltion tunnusmerkki on oikeusvarmuus, joka syntyy oikeuksien ja velvollisuuksien perustumisesta säädettyihin lakeihin, riippumattomien tuomioistuinten perusteltuihin ratkaisuihin sekä yhdenvertaiseen kohteluun lain edessä. Toimivat oikeudelliset palvelut muodostavat oikeusjärjestelmän ja oikeusturvan keskeisen osan. Perustuslaissa vahvistettu oikeus oikeusturvaan sisältää hyvän hallinnon ja oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin periaatteet. Niiden toteutuminen on julkista valtaa sitova velvoite ja kansantalouden kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin olennainen perusta. (Oikeusministeriö 2010, 13.)

Satakunnan kärjäoikeus koostuu kahdesta kansliasta. Toinen on Porissa, toinen Raumalla. Yhteensä työntekijöitä on 67 henkeä, tuomareita 16 henkeä, kärjäsihteereitä 33 henkeä, hallinto-osasto 2 henkeä sekä haastemiehet 10 henkeä. Lisäksi virastossa on 5 kärjänotaaria sekä yksi virastomestari. Satakunnan kärjäoikeudessa on kaksi lainkäyttöosastoa ja niiden yhteydessä toimiva summaaristen asioiden yksikkö



sekä hallinto-osasto ja sen yhteydessä toimivat asiakaspalveluyksiköt ja tiedoksiantoyksikkö.

Kullakin lainkäyttöosastolla on osastonjohtaja, yksi tai useampia lähiesimiehiä sekä tuomareita, kansliahenkilökuntaa ja kärjäviskaaleja sekä notaareja. Kärjäoikeuden työjärjestyksen mukaan sen tehtävänä on tuomiopiirissään Suomen perustuslain 21 §:n mukaisesti antaa oikeusturvaa siten, että jokainen saa asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä sekä saa perustellun ja oikeudenmukaisen päätöksen. (Satakunnan kärjäoikeuden työjärjestys)

Kärjäoikeudessa voi hallinto- ja talousasioiden valmistelua varten olla johtoryhmä, johon kuuluvat laamannin ohella laamannin sijainen ja muita kärjätuomareita sekä asian laadusta riippuen muuta kärjäoikeuden henkilöstöä sen mukaan kuin työjärjestyksessä määrätään. (Kärjäoikeusasetus 582/1993, 24 §)

Lisäksi Satakunnan kärjäoikeuden työjärjestyksessä on määritelty: Toiminnan suunnittelua ja johtamista varten kärjäoikeudessa on johtoryhmä. Johtoryhmä käsittelee asioita, jotka koskevat mm. kärjäoikeuden toiminnan kehittämistä, työjärjestyksen muuttamista sekä osastojen tehtävien määrittämistä. (Satakunnan kärjäoikeuden työjärjestys)

Satakunnan kärjäoikeudessa tällä hetkellä johtoryhmään kuuluvat laamanni, osastojen 1 ja 2 vastuutuomarit, Rauman kanslian vastuutuomari sekä kansliahenkilöstön keskuudestaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan valitsema edustaja. Johtoryhmän kokoonpano on vakio. Lisäksi hallintosihteeri toimii jokaisessa kokouksessa sihteerinä. Vuoden 2014 alusta olen itse ollut henkilöstön edustajana johtoryhmässä. Siksi tämä aihe on ollut mielenkiintoinen ja haasteellinen tutkimuskohde. Tämän tutkimuksen myötä uskon myös itse saavani edustajana paljon uutta ja tarpeellista tietoa.

### 3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

Tarkoitus on kehittää viraston johtamiskulttuuria siten, että johtoryhmän toiminnan kehittämisellä henkilöstöä osallistavammaksi, voidaan koko johtamista kehittää. Tutkimuksessani selvitän sekä henkilöstön että johtoryhmän jäsenten kokemuksia tämän hetken johtamiskulttuurista. Tavoite on, että vuoropuhelu henkilöstön ja johdon välillä lisääntyy ja kehittyy. Henkilöstön ideointi olisi vapaata ja koko henkilöstön osamista hyödynnettäisiin.

Viraston sisällä johtoryhmän työskentelyä ja sen tavoitteita selvennetään sekä johtoryhmälle itselleen että kansliahenkilökunnalle. Tavoitteena on antaa tietoa organisaation nykytilanteesta ja siitä, miten johtoryhmän toiminta vaikuttaa organisaation toimintaan. Johtoryhmälle annetaan enemmän tietoa osallistavan johtajuuden vaikutuksista. Organisaatiolle on johtoryhmän kehittämistyöstä hyötyä ja aihealue eli tutkimusaihe on lähtöisin organisaation johdolta itseltään.

Tutkimuskysymykseni: Miten käräjäoikeuden johtoryhmän toimintaa voidaan kehittää henkilöstöä osallistavaksi?

Apukysymyksinä tulen esittämään:

1. Miten henkilöstö kokee johtoryhmän toiminnan tällä hetkellä?
2. Saako henkilöstö riittävästi tietoa päätöksistä ja kokouksista?
3. Miten henkilöstöä tällä hetkellä osallistetaan vai osallistetaanko?
4. Miten toimintaa voisi kehittää?
5. Miten johtoryhmän jäsenet itse kokevat roolinsa johtoryhmässä?
6. Valvotaanko tehtyjä päätöksiä?

Kysymykset antavat mahdollisuuden kehittää viraston johtamista kokonaisuutena sekä ne auttavat tutkailemaan osallistavan johtajuuden mukana tuomia haasteita ja mahdollisuuksia. Tarkoitus on, että johtoryhmän roolia syvennetään ja laajennetaan tiedonvälityskanavasta monitasoisesti ja luovasti työskentelevän osaamistiimin suuntaan. Sen myötä myös henkilöstö voi kokea johtoryhmän työskentelystä olevan itselleen hyötyä.

Kehittämistyön tuotoksena on luoda sellainen yhtenäinen toimintatapa, jossa johtoryhmän pelisäännöt ovat selkeät, johtoryhmä kykenee avoimesti refleктоimaan omaa toimintaansa perustehtävän ja yhteistyön näkökulmista ja erityisesti, että vuorovaikutus on avointa ja toisia kunnioittavaa.

### 3.1 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyöni lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen kohteena on johtoryhmä ja kysymykseen ”miten?” pyrin saamaan vastauksia. Tavoitteena on saada vastauksia juuri johtoryhmän työskentelyyn ja työskentelyn kehittämiseen koskeviin kysymyksiin.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma sekä tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisessä tarvittavaa tietoa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan vielä pyritä saamaan aikaan muutoksia, vaan ideoita ja kehittämis ehdotuksia. Tapauksen voi muodostaa vaikkapa koko organisaatio, sen osasto, henkilöstö-, tuotetai asiakasryhmä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä hyödynnetään useita eri tiedonhankintamenetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37.) Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon.

Laadullinen tutkimus tarkoittaa kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineiston koostamista luonnollisissa tilanteissa. Halutaan kuvata todellista elämää. Lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monipuolinen tarkastelu. Tutkimus on joustavaa ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 161-164.)

Tutkimusidea saa jostain alkunsa ja se pitää saada kiteytettyyn muotoon. Aihe alkaa olla suhteellisen kohdallaan, kun se kiinnostaa, mutta eroaa jonkin verran omasta kokemuspieristä. Ihannetapauksessa aiheen pitää olla kiinnostava, mutta ei liian lä-

heinen, jotta siihen saa riittävästi etäisyyttä ja mahdollisimman monipuolisen tarkastelukohteen. (Eskola & Suoranta 2004, 34-35.)

Tässä tutkimuksessa menetelminä käytän tapaustutkimukselle ominaisia menetelmiä, kyselyitä ja haastatteluita. Tyypillisiä laadullisia tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut (teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu), havainnointi, kysely, dokumenttianalyysi, benchmarking, prosessikarttojen piirtäminen ja ennakointiin liittyvät menetelmät sekä yhteisölliset ideointimenetelmät. Kehittämistyössä kysely sopii hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arvioimiseen. Kyselyssä kysytään yleensä samoja asioita samalla tavalla isolta joukolta. Kysely voidaan tehdä sähköisellä tai paperisella lomakkeella tai esimerkiksi puhelimitse. Kyselyn suunnittelussa on aluksi hyvin tarkkaan suunniteltava, mitä tietoa tarvitaan. Myös kyselyn analysointi on suunniteltava hyvin ennen kyselyn toteuttamista. Kysymysten pitää olla selkeitä ja helposti vastattavissa. (Ojasalo ym. 2009, 41.)

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä erityyppisiä tietoja esimerkiksi vastaajien käyttäytymisestä, arvoista, asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lomakkeella voidaan myös pyytää perusteluja annettuihin vastauksiin. Mikäli kysyttävät asiat ovat täsmällisiä tosiasioita, niitä kannattaa kysyä yksinkertaisina avoimina kysymyksinä tai monivalintakysymyksinä, ei asteikollisilla mittareilla tyylisiin samaa mieltä/eri mieltä. (Hirsjärvi ym. 2004, 186.)

Avoimien kysymysten käytöllä voidaan saada hyviä uusia ideoita ja näkemyksiä. Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten käsittely on työlästä, se vie enemmän aikaa kuin valmiiden vastausvaihtoehtojen tulkinta. Vastauksia voidaan analysoida luokittelemalla ne ryhmiin. Käytettäessä valmiita vastausvaihtoehtoja tulee huomioda, että kaikille vastaajille löytyy sopiva tai oikea vaihtoehto. Sen varmistamiseksi on hyvä käyttää vaihtoehtoa ”muu” ja sille selityskenttä. Valmiit vastausvaihtoehdot ovat erityisen käyttökelpoisia taustatietojen selvittämisessä. (Valli 2010, 125-126.)

Tarkoitukseni on kerätä tietoa muista käräjäoikeuksista heidän johtoryhmän toiminnasta vertailuaineistoksi omaa tutkimustani ja kehittämistyötäni varten. Kyselyn on tarkoitus olla mahdollisimman lyhyt ja yksinkertainen, jotta siihen vastaaminen ei ole

liian aikaa vievää tai työlästä. Taustatiedoksi ja vertailuaineistoksi uskon saavani luotettavaa ja suoraan käytettävissä olevaa tietoa.

Kyselylomakkeella Satakunnan käräjäoikeuden henkilökunnalle pyrin saamaan selville heidän odotuksiaan ja ajatuksiaan kehittämistyötäni varten. Tavoitteena on kerätä selkeää tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä ja esittää ratkaisua ongelmaan.

Toiseksi varsin tärkeäksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu johtoryhmän jäsenille, koska haastattelukohteiksi valittujen henkilöiden ajatusten selvittämiseen puolistrukturoitu teemahaastattelu vaikutti järkevimmältä vaihtoehdolta. Haastattelut olen ajatellut tehdä henkilökohtaisesti kasvokkain. Teemahaastattelu kertoo sen, että kaikkein oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavan äänen kuuluviin. Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Teemahaastattelussa määritetään käsiteltävä aihe, teema, eikä käytetä tarkkoja etukäteen laadittuja kysymyksiä, vaan haastateltava kanssa käydään teemaan liittyvää keskustelua. Aihepiiri on etukäteen määritelty ja käsiteltävät asiat ovat haastateltavalla muistilistalla varmuuden vuoksi, jotta kaikki seikat tulevat käsitellyksi. (Eskola & Vastamäki 2010, 28.)

Haastattelun etuna tutkimusmenetelmänä pidetään sen joustavuutta, sillä haastattelija voi tarkentaa ja selventää esittämiään kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua toisen osapuolen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi. Aineistoa kuitenkin pitää olla riittävästi ja kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, voidaan ajatella aineiston olevan riittävä. (Eskola & Vastamäki 2010, 61-62.)

### 3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Eri menetelmien kerätty aineisto tulee analysoida ja tulkita, jotta sen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Aineisto tulee järjestää ja tarkastaa, on päätettävä esimerkiksi mahdollisten puutteellisten vastausten hylkäämisestä. Tarvittaessa lisää kattavuutta vastauksiin, voidaan vielä muistuttaa vastaamisesta tai jatkaa vastausaikaa. Saatuja tietoja voidaan myös joutua täsmentämään ottamalla yhteyttä haastateltavaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 209-210.)

Haastatteluista saatava aineisto tulee saattaa mahdollisimman hyvin käytettävissä olevaan muotoon. Haastattelut nauhoitetaan, mutta koska nauhojen käytettävyys on huono, haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan tekstitiedostoksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 317-318.)

Tulosten analysointiin on useita tapoja ja tarkoituksenmukaisen tavan valintaan vaikuttaa työn lähestymistapa ja käytetyt menetelmät. Karkeasti ottaen lähestymistavat voidaan jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin tapoihin. Yksinkertaistettuna analyysitavaksi valitaan se, jonka avulla saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 212.)

Tulosten analysoinnin jälkeen tulokset on tulkittava. Tulkinta on analyysissa esiin nousseiden seikkojen ja merkitysten pohdintaa ja selkiyttämistä. Esimerkiksi vastausten kielellisten ilmausten merkitys analyysissa tulee pohtia, myös tutkijan oman kielenkäytön mahdollinen vaikutus tuloksiin tulee huomioida. Tosiasioista voi tulla erilaisia tulkintoja esimerkiksi haastattelutilanteessa, jokainen havaitsee asiat omista lähtökohdistaan ja siksi tulkinta voi olla erilainen. Tuloksia pohdittaessa tutkijan on hyvä harkita useampia tulkintavaihtoehtoja. Johtopäätöksiä varten tuloksista laaditaan synteesejä, eli kootaan yhteen ne pääseikat, jotka antavat selkeät vastaukset tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 213-215.)

Ennen tutkimusaineiston analysointia kannattaa vielä palata tutkimusongelmaan ja

kuunnella mitä aineisto kertoo. Analysointiin on mahdotonta antaa yksiselitteisiä ohjeita, koska jokainen aineisto ja työ ovat ainutlaatuisia. Aineiston läpikäyntiin kannattaa käyttää reilusti aikaa, jotta olennaiset asiat tulevat esiin. Tutkijan valinnoista riippuu mitkä seikat tulevat esiin ja painottuvat, tutkijalla on tähän valta ja myös vastuu. Työn tulosten liittäminen taustateoriaan on haastavaa ja tärkeää. (Hakala 2008, 178.)

### 3.3 Kehittämistyön viitekehys

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat kuvataan viitekehyksessä pelkistetyesti. Kuvauksessa käytetään usein kuviota, jossa esitetään työhön liittyvät asiakokonaisuudet. Viitekehyksessä kuvataan tutkimusaiheeseen liittyvät tekijät, jotka ovat muodostuneet teorian pohjalta. (Helakorpi 1999, 38.)

Viitekehys voidaan nähdä kehikkona, johon nojaten tutkimus tai opinnäytetyö tehdään. Se toimii ajatuksellisena perustana tehtävälle työlle ja siinä käsitellyille asioille. (Hakala 2008, 138.)

Kuvassa 1 on kuvattu työn kehittämistyön viitekehys, joka etenee loogisesti lähtökohdasta toteutukseen.



**Kuva 1: Kehittämistyön viitekehys**

Kehittämistehtävän teoreettisen ja käytännöllisen viitekehyksen muodostavat johtoryhmä ja osallistava johtaminen. Työn toteutus lähti liikkeelle johtoryhmän ja osallistavan johtamisen teoriaan ja selityksiin perehtymisellä. Johtoryhmätyöskentelystä löytyy jonkin verran alan kirjallisuutta sekä käytännön sovelluksia. Tutkimuksia pelkästään johtoryhmän toiminnasta löytyy yllättävän vähän, vaikka johtamista ja johtajia on muuten tutkittu paljon. Johtoryhmää voidaan pitää monin perustein organisaation johtamisen tärkeimpänä ryhmänä, joka useilla eri tavoilla vaikuttaa organisaation ihmisiin, toimintaan ja talouteen. Käytännön johtamisessa johtoryhmän rooli on keskeinen. Tutkimus lähtee ajatuksesta, että johtoryhmän toimintaa pitää saada enemmän käytännön tasolle ja saada työntekijät arvostamaan johtoryhmän toimintaa.

#### 4 OSALLISTAVA JOHTAMINEN

Jos ei olisi johtajuutta, elettäisiin pysähtyneessä tilassa. Johtajuutta tarvitaan, jotta ryhmät liikkuvat ja muuttavat muotoaan, kulkevat parhaimmillaan samaan suuntaan ja rakentavat yhteistyötä. Johtajuus on ryhmäilmiö, johon liittyy aina toisiin vaikuttaminen. Johtajuus ja johtaminen on hyvä erottaa toisistaan. Johtaminen tarkoittaa niitä tapoja, miten johtajuus tulee esille. Johtaminen on asennetta ja konkreettisia tekoja, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 28.)

Johtaminen on sitä, että joku pyrkii vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin, jotta he toimisivat organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Voidakseen vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen johtajan on kyettävä vaikuttamaan ihmisen ajatteluun. Tämä voi tapahtua vain välittämällä ihmiselle riittävästi sellaista informaatiota, jota vastaanottaja kykenee havaitsemaan, käsittelemään ja joka täten muuttuu tämän ihmisen tajunnassa tiedoksi ja laajemmin tietämykseksi. (Salminen 2001, 68.)

Johtaminen on kehittynyt viimeisen 200 vuoden aikana merkittävästi perinteisestä johtamisesta tämän hetkiseen tieteelliseen liikkeenjohtoon. Johtamisen kehitys on tapahtunut aalloissa ja siihen on vaikuttanut aikakausien teollisuusrakenteet ja yh-



teiskunnissa vallitsevat aatteet. Organisaatiot on aikaisemmin nähty byrokraattisina ja hierarkkisina koneina. Tämä käsitys on muuttunut ja nykyään organisaatiot nähdään avoimina, ajassa elävinä systeemeinä, joissa tasa-arvoisuus johdon ja henkilöstön välillä on kasvanut. (Sydänmaanlakka 2009, 144–147.)

Autoritäärinen johtaminen ja perinteinen johtamistapa ovat väistymässä, koska ne eivät hyödynnä organisaation osaamista ja ideoita, eivätkä sitouta toimimaan tehtyjen päätösten mukaisesti. Osallistavassa johtamisessa esimiehet tekevät johtamisprosessit yhteisiksi, jolloin kaikki ovat päätöksentekijöitä ja kantavat vastuuta. Osallistamisen idea perustuu johtamisen tärkeimpien tekijöiden eli vastuun, valtuuksien ja sitoutumisen yhteyteen toisiinsa. (Helin 2006, 156-159.)

Osallistavan johtamisen käsitettä ovat lähellä suomen kielen käsitteet osallistuva johtaminen ja jaettu johtajuus. Englanninkielisiä käsitteitä ovat shared governance sekä participatory leadership. Omassa tutkimuksessani käsittelen osallistavaa johtamista, koska tarkoitus on kehittää toimintaa osallistavaan suuntaan. Olen myös joiltain osin käsitellyt jaettua johtajuutta, silloin kun se on ollut työni kannalta tarpeellista. Teoriassa puhutaan myös valmentavasta johtajuudesta, jonka koen olevan lähellä osallistavaa johtajuutta. Siksi olen myös osittain käsitellyt sitä työssäni.

Henkilöstön osallistaminen on noussut viime vuosina tärkeäksi osaksi johtamista ja organisaatioiden toimintaa. Osallistamisen tausta-ajatuksena on ollut suhteissa rakentuva näkökulma johtamiseen, jonka mukaan johtaminen on organisaation yhteistä toimintaa eikä vain yhden ihmisen hallintaa. (Tienari & Meriläinen 2009, 125–127.)

#### 4.1 Vuorovaikutus on kaksisuuntaista

Johtaminen on vuorovaikutusta ja osallistava johtaminen on yhteistyöhön perustuvaa johtamista. Jaetun johtajuuden suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi. Tehtävien ja vastuidenjakamisen myötä ihminen kohdataan kehollisena ja historiallisena persoonana; ihanteet, arvot, sukupuoli, luottamus, vallanhalu ja aikakäsitys tulevat prosessiin mukaan. Tässä tavoitellaan johtajuuden jakamista. Yhteiseksi tekeminen tar-

koittaa kokemusten ja ajatusten vaihtamista eli kuunnellaan ja kerrotaan siitä, minkälaisia itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Hyvän johtajuuden lähtökohdaksi ei ole tarve tietää enemmän, paremmin eikä kokonaisvaltaisemmin. Jaetussa johtajuudessa johtajuus ei ole yksilöllinen sankariteko vaan yhteiseksi tekemisen prosessi. Oleellista ja haasteellista tässä yhteiseksi tekemisessä on halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä persoonana likoon. Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajaan itseensä ja johtamiseen liittyvissä suhteissa koko yhteisössä. Päätökset tehdään perustuen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon. (Ropo ym. 2005, 14-15, 20.)

Jaettuun johtajuuteen pyrkiminen ja sen oppiminen ei ole vain esimiehen tehtävä. Jaettu johtajuus houkuttelee jokaisen työntekijän ottamaan vastuuta yli oman työtehtävänsä. Se on valtaistamista, jossa yhteistyön syvyys ja luottamuksellisuus tulevat jatkuvasti neuvotelluiksi. Työntekijöiden on uskottava asiaansa ja luotettava toisiinsa, jolloin toimintatapa alkaa kasvaa itsestään. Se vaatii riskinottokykyä. (Ropo ym. 2005, 136.)

Yksilöiden johtamisessa on muistettava, että kommunikointi on sekä puhumista että aktiivista kuuntelua. Yksilöiden johtamisessa esimies vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Esimiehen on tunnettava hyvin jokainen työntekijänsä ja osattava johtaa heitä yksilöllisesti. On osattava ottaa huomioon työntekijänsä osaaminen, motivaatio, itsenäisyys, ja sitoutuminen, jotka kuvaavat työntekijän valmiustasoa tietyssä tehtävässä. Perinteinen johtaminen noudattaa kolmen k:n johtamista, jossa hyvä johtaja osaa käskä, kontrolloida ja korjata. Tämän päivän johtamistapa on enemmän kolmen i:n johtamista, jossa hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Näiden johtamistyylien kohdalla on hyvä muistaa, että kyse ei ole joko-tai- vaan sekä-että-ajattelusta. Hyvä johtaja hallitsee kaikki tyylit ja osaa soveltaa niitä tilanteen mukaan. (Sydänmaanlakka 2012, 36, 39.)

Henkilöstön kehittämisessä on nykyisin osallistava ja innostava ote. Esimiehiksi halutaan ihmisiä, jotka ottavat työntekijät mukaan keskusteluun ja joilla on intohimoa ja kykyä luoda hyvä työilmapiiri. Muuttuva ympäristö ja organisaation pyrkimys vastata joustavasti muuttuviin oloihin on viemässä kuitenkin pohjan pois yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden väliseltä liitolta. (Juuti & Rovio 2010, 18.)

Hyvä ja tehokas työyhteisö edellyttää luottamusta työyhteisön jäsenten välillä ja molemminpuolista luottamusta henkilöstön ja johdon/esimiesten kesken. Luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi vaaditaan hyvää johtamista sekä motivoituneita ja osaavia esimiehiä, joilla on riittävästi aikaa esimiestyölle. Luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseksi johtamisen kehittämisen ohella tulee koko henkilöstön työyhteisötaitoja parantaa ja pitää yllä. Johtamisen tulee tavoitella nykyistä vuorovaikutteisempaa yhteistyötä. Tämä tarkoittaa osallistuvaa johtamista, jossa työtä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi monipuolisissa ja mahdollisesti tarpeen mukaan muuttuvissa asiantuntijaryhmissä. Näin varmistetaan osaaminen ja monitahoisen tehtäväkentän hallitseminen. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostuu osaamisen johtaminen. Kyse on viraston tai työyksikön tehtävään ja tavoitteisiin liittyvän kokonaisprosessin läpiviemisestä ja toiminnan tehokkaasta tukemisesta. Tehtävässä onnistuminen edellyttää sitä, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008 – 2011).

#### 4.2 Osallistavan johtajuuden haasteet

Esimiesten tai johtajien tehtävä ei ole helppo. Heiltä odotetaan aikaisempaa enemmän ilmapiirin rakentamista, kannustamista sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Esimies on paljon vartijana. Esimiesten pitää huolehtia henkilöstön tietojen ja taitojen kehittymisestä ja samalla heidän on huolehdittava jokaisen työntekijän hyvinvoinnista. Työyhteisöjen tuloksellisuus vaatii myös sitä, että jokainen valtion palveluksessa oleva virkamies ja työntekijä on vastuussa työyhteisöstään, omasta työpanoksestaan ja itsensä kehittämisestä. Haasteena on, että työntekijät saadaan esittämään ajatuksiaan ja toiveitaan. Johdon olisi kyettävä luomaan sellainen ilmapiiri, että työntekijät haluavat vaikuttaa oman työyhteisönsä ja työnsä kehittämiseen. Henkilöstö ei aina vain ole kiinnostunut vaikuttamaan asioihin, vaikka heiltä sitä toivottaisiinkin. Toisaalta ihmiset saattavat kokea itsensä turhautuneiksi tai tuntevat, että johto ei aidosti ole kiinnostunut heidän ajatuksistaan.

Ulkoisen toimintaympäristön muuttuminen haastaa myös julkisen hallinnon ja johtamisen mittavaan uusiutumiseen johtamisosaamisen kehittämiseen ja johtamisen ammatillistamiseen. Monet julkiset organisaatiot ovat luonteeltaan vahvasti asiantuntijaorganisaatioita. Johtajan on oltava aikaisempaa enemmän keskustelevampi ja osallistavampi henkilöstöön nähden. Julkisten organisaatioiden monimuotoistuva ja haasteellinen toimintaympäristö edellyttää ammattimaista johtamisotetta. Yksi tapa kehittää julkisen johtamisen ammattimaisuutta on vahvistaa johtoryhmää ja sen työskentelyä. (Mansukoski ym. 2007, 255-267.)

Valtion viraston toiminta on jäykähköä ja sen muuttaminen vaatii aikaa. Valtiolla on kuitenkin jo huomattu, että johtamistavan on muututtava ja sitä on eri keinoin pyritty muuttamaan. Esimiehiä koulutetaan jatkuvasti ja painopiste koulutuksessa on juuri avoimuus ja keskustelevuus. Samoin johtajille, mukaan lukien laamannit, on järjestetty koulutuspäiviä. Viraston päällikkönä toimii yleisesti ottaen pitkän virkaiän omaava käräjätuomari, jolla ei välttämättä kokemusta johtamisesta juurikaan ole. Päälliköiden kouluttaminen on siis erittäin tärkeää. Johtajaksi ei välttämättä synnytä, mutta henkilökohtaiset ominaisuudet ovat toki silti tärkeitä johtajuudessa.

Yhtenä haasteena voidaan pitää esimiesten ja johdettavien yhteistyötä, koska johtaminen on esimiesten ja johdettavien yhteinen tuotos. Johtaminen muodostuu siinä prosessissa, jossa ryhmän esimies ja ryhmään kuuluvat henkilöt suorittavat työhönsä liittyviä toimia. Toimien tarkoitus on palvella ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita ja/tai tuotteiden tekemiseen heille. Jatkuvasti muuttuva ympäristö ja tilapäiset organisaatiot vaativat entistä enemmän vahvempaa johtamista. Keskusteleva johtaminen on vaativa taito, sillä se edellyttää liiketoiminnan että organisaation varsinaisen toiminnan hallitsemista. Johtajan erinomaiset vuorovaikutustaidot sekä käyttäytymistieteelliset taidot tukevat keskustelevaa johtamistapaa. Organisaation toiminnalliset taidot kehittyvät organisaation eri tehtävissä toimimisen kautta. Käyttäytymistieteelliset taidot tulevat esille ryhmä- ja organisaatiodynamiikan hallitsemisena. (Juuti & Rovio 2010, 43, 51.)

Osallistavan johtajuuden haasteena voidaan pitää myös johtajan asemaa organisaatiossa ja hänen kykyään käydä dialogia henkilöstön kanssa. Ristikangas & Ristikangas (2010, 85-86) määrittelee, että johtajuus on prosessi, jossa vaikutetaan ja tullaan vai-

kutetuksi. Dialogi vaatii vuorovaikutusta, aktiivista osallistumista, kunnioitusta sekä arvostusta toista kohtaan. Dialogissa korostuu osapuolten tasavertaisuus ja siinä molemmat osapuolet ovat valmiita muuttamaan ja kyseenalaistamaan omia käsityksiään ja näkökulmiaan. Dialogin käyminen edellä kuvatulla tavalla voi koitua todella vaikeaksi eikä vuorovaikutus henkilöstön kanssa aina onnistu, vaikka kuinka sitä yrittäisi.

Osallistamista voidaan tarkastella myös tiedon johtamisena. Tiedon johtamisen tarkoituksena on soveltaa olemassa olevaa tietoa päätöksissä. Tiedon johtamista voidaan tarkastella prosessina, jossa luodaan, kerätään, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan tietoa. Uutta tietoa luodaan innovatiivisesti, mutta samalla jo organisaatiossa olemassa olevaa tietoa kerätään aktiivisesti. Tietoa pyritään soveltamaan luovasti strategiatyössä ja jakamaan organisaatiossa, niin että kaikilla on mahdollisuus tiedon saantiin ja kehitykseen. (Sydänmaanlakka 2009, 67–68.)

### 4.3 Tehokas viestintä

Ilman viestintää ei voi johtaa. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat nousseet entistä tärkeämpään asemaan työyhteisöissä. Johtoryhmän roolia tai asemaa ei kiistä kukaan, mutta sen selviytymistä vaativasta viestintätehtävästä usein kyseenalaistetaan. Johtoryhmää kritisoidaan yleensä asioiden salaamisesta, kertomisen viivyttelystä, pintapuolisuudesta, abstraktiudesta ja vähäisestä vuorovaikutuksesta organisaation ihmisten kanssa. Koska johdolla on eniten työyhteisöä ja sen toimintaympäristöä koskevaa tietoa käytettävissään, sen viestintään kohdistuu suuria odotuksia. Johtoryhmään meillä ja johtoryhmässä käsiteltävillä asioilla on erityinen painoarvo, ja johtoryhmän päätöksiä odotetaan, koska niillä on aina vaikutusta organisaation toimintaan joko välittömästi tai pidemmällä aikavälillä. (Juholin 2008, 186-187.)

Juholin (2008, 188-189) kirjoittaa vielä, että johtoryhmän viestintä jakautuu karkeasti ottaen kahteen luokkaan: toisaalta informointiin päätöksistä ja päätöksenteon valmistelusta ja toisaalta eri tahojen kuulemiseen, keskusteluihin ja ylipäättään vuoropuhe-

luun organisaation ja sidosryhmien kanssa. Suunnittelu, päätöksenteko ja suunnitelmien toteutus vaativat valtavaa määrää tietoa, minkä vuoksi johtamisessa painottuvat tiedon etsintä, käsittely ja analysointi. Jos organisaatio on avoin ja johto osoittaa kiinnostusta työyhteisöä ja ympäristöään kohtaan, johdolle halutaan välittää ajatuksia ja näkemyksiä sekä esittää kysymyksiä.

Viestinnän avulla johto pystyy sitouttamaan työntekijöitä työhön sekä työyhteisöön. Pohja sitoutumiselle saadaan, kun yksilö tuntee työyhteisönsä perustehtävät, yrityksen tavoitteet, taloudellisen tilanteen sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Tästä syntyy yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön ja yritykseen. Sitoutumisen kautta työntekijöiden kiinnostus panostaa ja kehittää yhteisöä ja yritystä kasvaa. Viestintä onkin noussut muiden organisaation käyttämien sitouttamismuotojen rinnalle. Viestintää ei nykyään nähdä enää irrallisena toimenä, vaan se on osana luomassa yhteisöllisyyttä ja organisaatiokulttuuria. Viestintä ylläpitää ja luo yhteistä organisaatiokulttuuria. Vahva organisaatiokulttuuri määrittää yhteisön yhteisiä arvoja ja luo näin yhteisen toimintapohjan, johon viestintä kuuluu. (Juholin 2009, 142.)

Johtoryhmän viestinnän periaatteet tai arvot tulisi purkaa käytäntöön siten, että yhteisesti nähtäisiin, mitä esimerkiksi avoimuus käytännössä tarkoittaa. Avoimuus on aina suhteellista. On myös tilanteita, jolloin avoimuutta ei voida noudattaa. Silloinkin henkilöstölle olisi hyvä kertoa, että miksi näin on. Johtajilta odotetaan myös johdonmukaisuutta eli sitä, että viestit ovat eri johtajien suusta kuultuina samansisältöisiä. Strategista puhetta ei saa muuttaa jatkuvasti vaan on toistettava samaa systemaattisesti eri yhteyksissä. Johtoryhmän pitääkin asettaa omalle viestinnälleen tavoitteita, jotka luovat siihen suunnitelmallisuutta. Kokouksen jälkeen voidaan sopia, että johtoryhmä viestii koko henkilöstölle kattavasti ja voidaan huolehtia siitä, että viestit on pääpiirteissään ymmärretty samalla tavoin eri puolilla organisaatiota. (Juholin 2008, 193.)

Johtoryhmä on selkeästi oma toimijansa työyhteisön tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa. Johtoryhmän viestinnän keskeisiä tehtäviä ovat:

- tiedottaminen välittömästi päätöksistä ja niiden vaikutuksista
- reagointi ja vastaaminen organisaatiossa käytävään keskusteluun

- työyhteisön jäsenten kuunteleminen ja kuuleminen
- muodollinen ja vapaamuotoinen keskusteleminen työyhteisön kanssa
- johtoryhmän palaute niille tahoille tai henkilöille, jotka ovat tehneet johtoryhmälle ehdotuksia tai tuoneet näkemyksiään.

Johtoryhmän tiedottava rooli on hyvin yksiselitteinen. Koska ryhmä suunnittelee, selvittää ja tekee päätöksiä, on luonnollista, että juuri sen rooliin kuuluu kertoa niistä muille. Eniten kritiikkiä tulee tiedotusvastuun laiminlyönneistä, sisältöjen selkeyden puutteesta ja huonosta ajoituksesta, mikä käytännössä tarkoittaa liian pitkää viivettä jo päätettyjen asioiden kertomisessa tai ennakoitavuuden puutetta. (Juholin 2008, 195-196.)

## 5 JOHTORYHMÄ

Ryhmällä tarkoitetaan tavallisesti ihmisjoukkoa, jolla on jokin yhteinen tavoite ja jonka jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Ryhmä on myös joukkoa pysyvämpi, sillä jäsenet tietävät erossa ollessaankin kuuluvansa ryhmään. Ryhmän jäsenillä on selkeä rooli- tai tehtäväjako. Pitkällä aikavälillä ryhmä omaksuu yhteiset käyttäytymistavat, jolloin ryhmälle muodostuu omat normit ja kulttuuri. (Aho & Laine 1997, 203.)

Johtoryhmiä on erilaisia ja johtoryhmän voidaan katsoa menestyneen silloin, kun se saa yrityksensä tekemään hyvää tulosta, kykenee johtamaan ihmisiä varmistaen työhyvinvoinnin, organisaation aivokapasiteetin ja osaamisen hyödyntämisen sekä pystyy varmistamaan tulevaisuuden menestymisen kyseenalaistamalla jatkuvasti sekä omaa että muiden ajattelua ja tekemistä. Hyvin toimiva johtoryhmä luo jäsenilleen luottamuksellisen keskustelufoorumin sekä mahdollisuuden antaa ja saada työlle sisältöä ja motivaatiota. Yhdessä tekeminen lisää myös johtoryhmätasolla oman työn merkityksellisyyden tunnetta. Toimiva johtoryhmätyö luo jäsenilleen ja heidän kauttaan koko organisaatioon useinkin hektisen, stressaavan ja kiireisen työtavan rinnalle

myös tarvittavaa koherenssin tuntua ja määrätietoista rauhallisuutta. (Mansukoski ym. 2007, 255-267).

Esa Lehtinen kirjoittaa blogissaan Hämeen Sanomissa 9.12.2013, että lukuisissa yrityksissä on perustettu johtamisen tueksi johtoryhmiä. Niiden perustamista on perusteltu sillä, että yritysten toiminnan ja johtamisen kehittäminen vaatii tiedon laajempaa hyödyntämistä ja jakamista. Samoin tilanteiden ja asioiden hallitseminen ei enää onnistu siten, että jokainen keskittyisi vain oman vastuualueensa hoitamiseen, vaan organisaation kokonaisuuden hallitsemiseen tarvitaan eri vastuualueiden vastaavista koottu toimielin. Lisäksi johtoryhmien perustamista tukee se tosiasia, että voimavarojen yhdistämistä tarvitaan yhteisen ymmärryksen aikaansaamisessa sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötarpeiden lisääntyessä. Sinänsä mikään asia ei pakota yrityksiä perustamaan johtoryhmiä, sillä osakeyhtiölaissa ei ole niistä mitään mainintaa. Jos yritys kuitenkin päättää sen perustaa, niin johtoryhmän tehtävät vahvistetaan yleensä yrityksen hallituksessa johtoryhmän yhdessä laatiman toimenkuvan pohjalta.

Johtoryhmän rooli poikkeaa julkisella puolella paljon liikevoittoa tavoittelevien yritysten johtoryhmistä. Johtoryhmän rooli julkisella puolella on kuitenkin lähinnä se, että se toimii yksikön johtajan työryhmänä. Johtoryhmä siis auttaa johtoa tekemään parempia linjauksia tai päätöksiä. Johtoryhmätyöskentelyssä nykyään korostetaan toimivia osaamisyhdistelmiä. Johtoryhmätoimintaan liittyy monia mielikuvia ja uskomuksia, joista osa on hyödyllisiä, osa jopa toimintaa haittaavia. Johtoryhmätyö ei ole vain kokouksia, mutta menestyäkseen sen tulee osata kyseenalaistaa omaa toimintaansa entistä enemmän ja monipuolisemmin. Johtoryhmien tulee oppia jatkuvasti ja toimia uuden ajan johtamisen esimerkkinä, johtaa liiketoimintaa välittämällä aiempaa paremmin myös asiakkaista ja henkilöstöstä. (Mansukoski ym. 2007, 263.)



## 5.1 Johtoryhmän tehtävät

Johtoryhmän päätarkoitus on johtaa liiketoimintaa ja kasvattaa yrityksen arvoa, ja tehdä se tavalla, joka mahdollistaa tulevaisuuden menestyksen ja lisää hyvinvointia. Sen, miten johtoryhmä tämän tehtävänsä täyttää, yritys kertoo strategialla ja arvoilla. Kun nämä kaksi asiaa on koko organisaatiolla tiedossa, pitäisi niiden toimia kaiken päätöksenteon pohjana. Johtoryhmä kehittää yrityksen arvoa myös kehittämällä ihmisten ja osaamisen arvoa. Tämä vaatii johtoryhmän strategisen roolin ymmärtämistä. (Åhman 2007, 9-11.)

Johtoryhmä ei ole demokraattinen päätöksentekuelin. Koska jaettu vastuu on kadonnut vastuu, johtoryhmä ei voi kantaa ryhmänä vastuuta tehdyistä päätöksistä. Yrityksessä toimitusjohtaja kantaa aina vastuun niistä päätöksistä, jotka kuuluvat hänen päätöksentekovaltaansa, samoin muiden johtoryhmien puheenjohtajat. Kun vastuu on jakamaton, myös päätöksentekovalta on yksin puheenjohtajalla. Näin puheenjohtajalla on oikeus tehdä vaikka koko muun johtoryhmän kannoista poikkeava päätös, ja siihen on sitouduttava. On myös tärkeää tehdä johtoryhmän jäsenille selväksi päätöksenteon sitovuus. (Hiltunen 2011, 236.)

Useissa julkisissa organisaatioissa johtoryhmä, sen rooli ja kokoonpano määritetään ohje- tai johtosäännössä. Johtoryhmän perusluonne ei kuitenkaan julkisessakaan hallinnossa ole olla virallinen elin, vaan toimia organisaation tai yksikön johtajan työryhmänä. Julkisen organisaation johtoryhmän erityiset tehtävät voidaan nähdä kehittymispolkuna seuraavasti:

1. tiedonvälitys
2. päätöksenteko
3. operatiivinen johtaminen ja seuranta
4. strategiatyö
5. osaamisen kehittäminen.

Johtoryhmän jäsenillä on samanaikaisesti kolme tärkeää roolia. Heidän tulee edustaa omaa yksikköään tai toimintoaan, heidän tulee kyetä rakentamaan yhteistyöhön kol-

legoiden kanssa ja heidän on kyettävä katsomaan asioita organisaation kokonaisuuden kannalta. (Mansukoski ym. 2007, 263-265.)

Johtoryhmän menestymiseen vaikuttavat: johtoryhmätason tekijät, jäsenen ja vetäjän rooliin liittyvät tekijät sekä yksilöiden oman mielen johtamiseen liittyvät tekijät. Menestyksen varmistamiseksi on tärkeää, että johtoryhmä tekee tiivistä yhteistyötä organisaationsa ja toimintaympäristönsä toimijoiden kanssa. (Åhman 2007, 12.)

## 5.2 Johtoryhmän haasteet

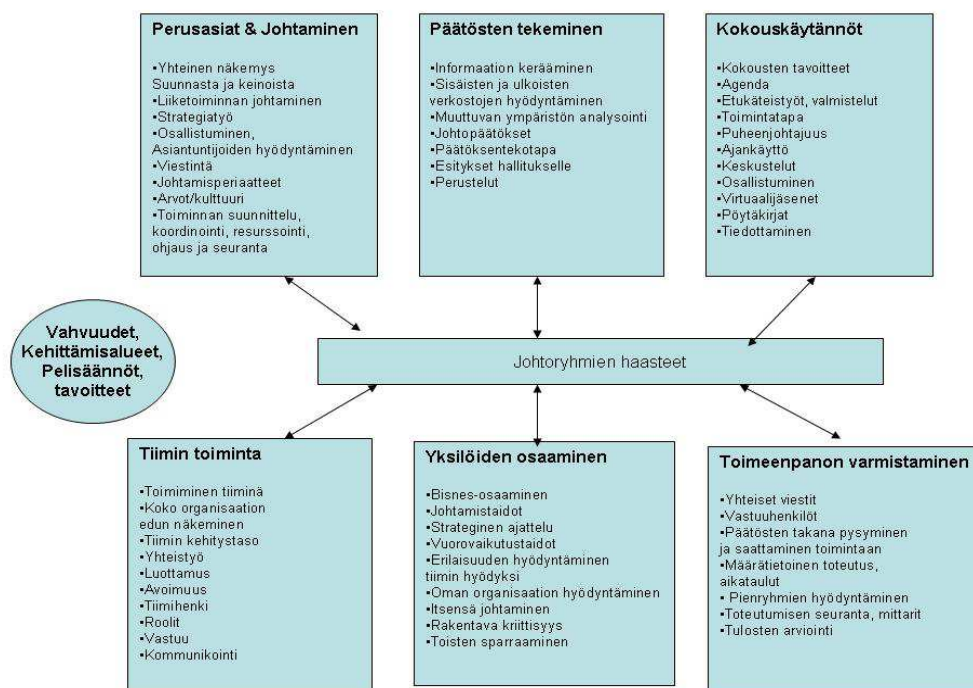
Ryhmän merkitys jää helposti arjen tiimellyksessä huomioimatta. On huomattavasti helpompaa keskittyä kahdenkeskiseen keskusteluun kuin yrittää pysyä kärryillä kaikesta siitä, mitä ryhmässä tapahtuu. Ryhmän toiminnan ja dynamiikan ymmärtäminen on huomattavasti yksilön ymmärtämistä haasteellisempaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 213.)

Johtajakeskeinen toimintaote ei aina ole huono, eikä osallistava johtamisote aina ole hyvä. Erilaiset organisaatiot, toimintatilanteet ja ihmiset edellyttävät erilaisia johtamis- ja esimiestyöskentelyn otteita. Ryhmässä voidaan tehdä päätöksiä hyvinkin monella erilaisella, tilanteen edellyttämällä tavalla. Johtoryhmissä työskentelevien henkilöiden tulee oivaltaa, että he sekä yksilöinä että ryhminä ovat esimerkkeinä organisaation muille työryhmille ja niiden jäsenille sekä koko henkilöstölle. Jos johtoryhmän asema on selkiintymätön ja henkilöstö kokee johtoryhmän pääasiassa jonkinlaisena keskustelukerhona, sen toimintaa ei arvosteta. Tämä voi vaikuttaa myös laa- maannuttavasti organisaation muiden ryhmien toimintaan. (Mansukoski ym. 2007, 39.)

Johtoryhmän jäsenet itsekin voivat turhautua johtoryhmän työskentelyyn. Silloin on syytä ripeästi joko ryhtyä kehittämään johtoryhmän toimintaa tai harkita sen lopettamista kokonaan. Tarpeettomaksi koetulla johtoryhmätyöskentelyllä vaarannetaan muun organisaation motivoituneisuus ja sitoutuneisuus. Johtoryhmän roolista ja asemasta on syytä tiedottaa selkeästi koko henkilöstölle, jotta johtoryhmän olemassaolo

ja työskentelyn tavoitteet tiedetään. Näin henkilöstö ymmärtää johtoryhmän työn merkityksen ja voi puolestaan omalla panoksellaan vaikuttaa siihen tuloksellisesti. Se taas auttaa kokonaisuudessa tehokkaampaan työskentelyyn organisaatiossa. (Mansukoski ym. 2007, s. 40)

Johtoryhmällä on monia haasteita. Johtoryhmä ei aina pysty ajattelemaan asioita kokonaisuutena. Johtoryhmän toiminta voi olla liian taaksepäin katsovaa toimintaa kun sen pitäisi ehdottomasti katsoa eteenpäin sekä suunnitella ja ideoida uusia asioita. Johtoryhmän tulisi myös käsitellä strategisia asioita eikä vain operatiivisia asioita. Johtoryhmän kehittämisessä voi hyödyntää ajattelutapaa, jossa johtoryhmän haasteita tarkastellaan kuuden alueen kautta: 1) perusasiat ja johtaminen, 2) päätöksenteon kehittäminen, 3) tiimin kehittäminen, 4) yksilöiden kehittäminen, 5) kokouskäytäntöjen kehittäminen ja 6) toimeenpanon varmistaminen. Kuvassa 2 on kuvattu johtoryhmän haasteita ja kehittämisen tärkeimpiä alueita.



**Kuva 2. Johtoryhmien haasteet (Åhman 2004, 176)**

Ennen kuin johtoryhmän kehittämiseen ryhdytään, on ”perusasiat ja johtaminen” –kohdan asiat oltava kunnossa. Johtoryhmien kehittäminen on aloitettava niistä. Päätöksenteko on kriittinen elementti johtoryhmän toiminnassa. Tähän liittyy myös pää-

töksenteko organisaation ja ryhmän tavoitteista. Hankaluuksia tavoitteiden asettamisessa aiheuttaa muun muassa erilaiset intressit, ympäristö, huono viestintä tai ihmissuhteet. Ryhmän vetäjän rooli on ratkaiseva sekä yhteisten pelisääntöjen luominen. Toimeenpanon varmistamisessa olennaista on se, että vastuuhenkilöt ovat selvillä. Yksilöiden osaaminen on merkittävää toiminnan onnistumiselle. Johtoryhmästä pitäisi löytyä riittävästi erilaisia taustoja ja näkemyksiä. Jäsenten erilaisuutta tulisi hyödyntää. Jäsenten motivaatio ja sitoutuminen on luonnollisesti olennainen asia. (Åhman 2004, 175-177.)

Vaikka johtajat puhuvat paljon avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä, ne ovat kuitenkin arvoja, joita tuskin kokonaan voidaan koskaan täysin saavuttaa. Johtoryhmän viestintätehtävä sisältää ristiriitaisuuksia, joita on vaikea lopullisesti ratkaista. Yksi ristiriitaisuus on avoimuus käsiteltävistä ja käsitellyistä asioista, toisin sanoen mistä asioista kerrotaan ja mistä vaietaan. Johtoryhmä käsittelee asioita prosessina, keskusteluihin osallistuville muodostuu vähitellen käsityksiä asioista, mutta niiden pelkistäminen neutraaliin muotoon voi olla vaikeata. Asiat muuttuvat prosessien aikana, ja jos sama asia tuodaan organisaatiolle jatkuvasti eri muodossa, syntyy epävarmuutta ja spekulatiota. Myös johtoryhmän jäsenillä voi olla keskenään erilaisia näkemyksiä, jolloin niiden kertominen organisaation sisällä saattaa olla riski. Tämä johtaa siihen, että keskeneräisistä asioista vaietaan. Avoimuuden aste nousee myös ristiriidaksi. Päättetyistä asioista pitää sopia miten ja missä laajuudessa niistä kerrotaan henkilöstölle. (Juholin 2008, 191.)

### 5.3 Tehokkaan työskentelyn edellytykset

Ryhmätilanteessa pyritään hyödyntämään ryhmän jäsenten tietoa, taitoa, kokemuksia ja mielipiteitä. Mikäli ryhmä on tottunut työskentelemään yhdessä, pystyy se kokoamaan tarvittavaa tietoa nopeammin ja laajemmin kuin sen jäsenet yksinään. Myös esimerkiksi ongelmanratkaisu- tai ideointitilanteissa useampien näkökulmien olemassaolo palvelee mahdollisimman hyvän ja laadukkaan lopputuloksen saavuttamista. Ryhmätyöskentely saattaa olla tehotonta ja aikaa vievää, mikäli ryhmä ei kykene toimimaan tarkoituksenmukaisesti. (Kielijelpin [www-sivut](http://www.sivut) 2014) Ryhmän vuorovai-

kutus sisältää jatkuvasti jännitteitä ja ristiriitatilanteita, joita pitää riittävästi ratkoa. Niin kauan kuin ryhmän kehitys etenee, ryhmän jäsenet ovat kohtuullisen tyytyväisiä ryhmäänsä. Kun kehittyminen pysähtyy, turvattomuuden tunne lisääntyy ja ihmisten sisäinen sitoutuminen ja luottamus ryhmään hiipuu. (Kopakkala 2008, 190.)

Tehokasta ryhmää voidaan luonnehtia seuraavasti:

- Jäsenet hyväksyvät ryhmän tarkoituksen.
- Ryhmän arvot, tavoitteet ja säännöt ovat yhteiset.
- Ryhmän jäsenet ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa keskenään.
- Ryhmän jäseniä yhdistää tietoisuus ryhmään kuulumisesta eli heillä on selkeä ryhmäidentiteetti. Tämä tarkoittaa useimmiten myös hyvää ryhmähenkeä.
- Ryhmän koko on tarkoituksenmukainen tehtävän suorittamiseen
- Ryhmällä on riittävät resurssit (esim. riittävästi aikaa) tehtävän suorittamiseen.
- Ryhmän suhteet sitä ympäröiviin ryhmiin ja organisaatioihin tukevat tehtävän suorittamista. (Kielijelpin www-sivut 2014)

Johtoryhmän kokouksia ei aina koeta mielekkäänä ajankäyttönä ja kokoukset voivat venyä liian pitkiksi. Kokousmateriaali on toimitettava niin täydellisenä ja ajoissa, että osallistujat ehtivät perehtyä ja valmistautua siihen huolella. Silloin asian esittelijän rooliin kuuluu vain palauttaa keskeisimmät kohdat osallistujien mieleen ja mahdollisesti antaa jotakin täydentävää informaatiota. Puheenjohtajan tehtävänä on pitää huolta kokouksen aikataulusta. Silloin kannattaa asettaa täsmälliset aikarajat esittelyille, siten saa aikatauluvastuun ainakin niiltä osin siirrettyä esittelijöille. Johtoryhmän kokouksesta on tapana tehdä muistio, joka jaetaan osallistujille. Muistion tarkoituksena on tietenkin kirjata muistiin, mitä on päätetty. Kokouksissa pitäisi aina päättää kenen vastuulla on päätöksestä tiedottaminen tai jätetään päätöstä tehtäessä aikataulu auki. Johtoryhmän on omassa työjärjestyksessään päätettävä toimeenpanon ja viestinnän pelisäännöistä ja noudattaa niitä. Puheenjohtajan vastuulle jää, että jokaisen päätöksen toteutusaikataulu ja -vastuu tulee varmasti sovituksi. Joidenkin johtoryhmien muistiopohjassa on valmiiksi sarakkeet vastuuhenkilölle ja aikataululle. Hämmästyttävän yleistä sekä hallitusten että johtoryhmien työssä on tehtyjen päätös-

ten seurannan puuttuminen kokonaan. Tehdään kokouksesta toiseen jämerästi päätöksiä, mutta kukaan ei seuraa tai raportoi päätöksiä tekeväälle ryhmälle tulivatko päätökset toteutettua, miten aikataulu piti ja millaisia taloudellisia tuloksia saatiin aikaan. Vaikka tehtyjen päätösten luettelon ylläpito ja niiden toteutuksen seuranta vie aikaa ja tuntuu vaivalloiselta, se on tarpeellista ja hyödyllistä. (Hiltunen 2011, 242-248.)

## 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET

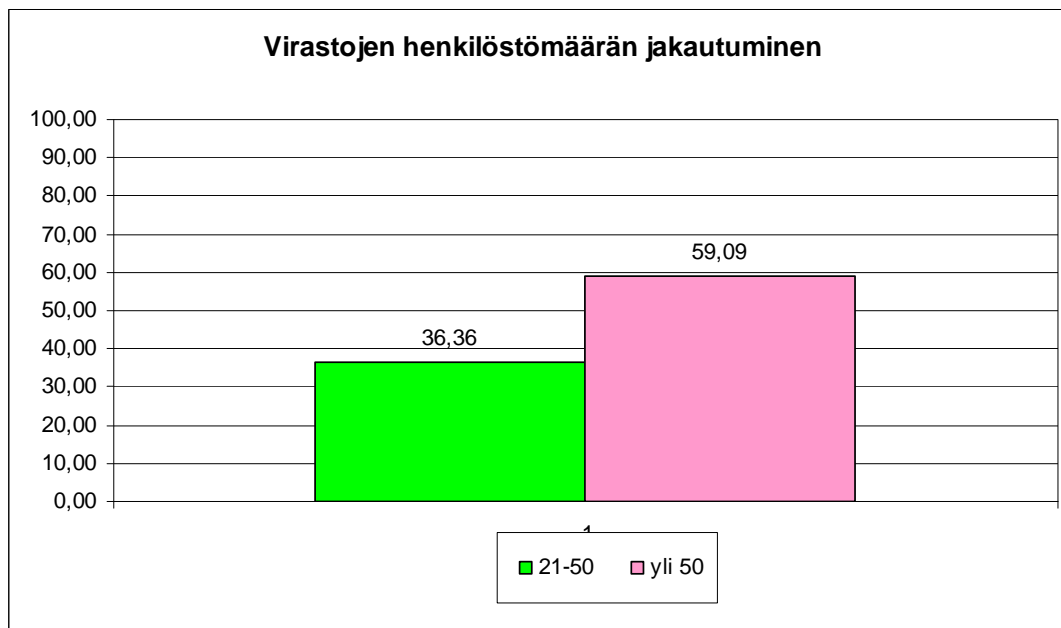
Kyselyt ja haastattelut tässä tutkimuksessa tein kolmessa eri erässä. Kyselyt Suomen käräjäoikeuksien laamaneille toteutin helmikuussa 2015. Heti sen jälkeen lähetin kyselyn Satakunnan käräjäoikeuden henkilöstölle. Maaliskuun 2015 alussa haastattelin Satakunnan käräjäoikeuden johtoryhmän jäsenet. Vastausprosentti oli kattava ja saatujen vastausten perusteella voin tehdä ehdotuksen johtoryhmän toiminnan kehittämiseksi. Muiden virastojen laamannien vastauksista sain selvän ja kattavan kuvan virastojen toiminnasta. Toisaalta ne selvensivät muiden toimintaa ja osoittivat sen, että suurimmalla osalla johtoryhmän toiminta ja kokoukset tapahtuivat samalla tavalla. Joitain pieniä mielenkiintoisia yksityiskohtia niistä ilmeni ja olenkin ne ottanut huomioon kehittämisehdotuksessani.

Henkilökunnan osalta vastaukset toivat selkeästi esille kehittämistarpeen ja – suunnan. Vastausten perusteella onkin helppo puuttua epäkohtiin ja ehdottaa niiden parantamista. Erityisen kiinnostavaa oli oman johtoryhmän jäsenten haastattelut. Ne toivat ehkä eniten esille sellaista uutta tietoa, mitä en ollut osannut odottaa. Mielestäni kyselyiden tekeminen oli mielenkiintoinen osio kehittämistyössäni ja vastausten analysointi ja yhteen kokoaminen oli haastavaa. Kyselyissä kaikille osapuolille korostettiin niiden ehdottoman luottamuksellista käsittelyä eikä kenenkään yksittäistä vastausta tuoda esille siten, että siitä olisi mahdollista tunnistaa vastaajan.

## 6.1 Sähköpostikysely käräjäoikeuksille

Lähetin kaikille Suomen 26 käräjäoikeuden laamannille sähköpostilla kyselyn (Liite 1), jossa pyysin heitä kertomaan kansliansa henkilöstömäärän sekä sen, mitkä ovat heillä johtoryhmän tehtävät, kuinka usein johtoryhmä kokoontuu ja mikä on heidän johtoryhmänsä kokoonpano. Lisäksi pyysin heitä kertomaan, miten aktiivisesti henkilöstö heillä tekee aloitteita ja miten kokouksista tiedotetaan etu- ja jälkikäteen. Pyysin heitä myös kuvailemaan omaa johtamiskulttuuriaan. Kysely oli yksinkertainen ja siihen oli selvästi helppo vastata, koska vastaukset tulivat todella nopeasti. Lisäksi lähetin vielä parin viikon päästä uuden muistutusviestin (Liite 4) Vastauksia sain 22 kpl, ja vastausprosentti oli todella hyvä 84,62 %. Useimpien käräjäoikeuksien johtoryhmän tehtävät oli määritelty kuten Satakunnan käräjäoikeudessa: Toiminnan suunnittelua ja johtamista varten käräjäoikeudessa on johtoryhmä. Johtoryhmä käsittelee asioita, jotka koskevat mm. käräjäoikeuden toiminnan kehittämistä, työjärjestyksen muuttamista sekä osastojen tehtävien määrittämistä. Joissakin virastoissa johtoryhmän tehtäviin oli kirjattu myös muita tehtäviä kuten esim. lausunnon antamista käräjätuomarin viran täyttämiseksi, esityksen antamista tulostavoitteiksi, tuomareiden sijoittamista osastoryhmiin ja osastoille.

Kanslioiden henkilöstömäärä jakaantui kahdelle alueelle: 36,36 %:lla vastanneista henkilöstömäärä oli 21-50 henkeä ja 59,09 % henkilöstömäärä oli yli 50. Yli puolet kanslioista on siis varsin suuria ja saattavat koostua useammasta toimipisteestä. Vain yhden kanslian henkilöstömäärä jäi alle 21 hengen. Kuvassa 1 on kuvattu henkilöstömäärän jakautuminen eri kanslioiden kesken.



**Kuva 1. Virastojen henkilöstömäärän jakautuminen**

Joissain käräjäoikeuksissa oli vielä sivukanslia toisessa kaupungissa, kuten myös on Satakunnan käräjäoikeudessa. Henkilöstö jakaantui siis kahdelle paikkakunnalle ja johtoryhmän kokoonpanossa oli otettu tämä huomioon siten, että myös sivukansliasta esim. sihteereillä oli johtoryhmässä oma edustajansa. Kahdessa kansliassa ei ollut johtoryhmää lainkaan. Toinen virasto kertoi, että heillä on suunnitteilla perustaa johtoryhmä, mutta tähän mennessä sitä ei ole koettu tarpeelliseksi. Heillä hallinto- ja talousasioita on käsitelty laamannin ja lähiesimiesten ns. perjantaikokouksessa. Toisen kanslian henkilöstömäärä jäi alle kymmenen, eikä heillä näin ollen johtoryhmää ollut. Heillä kuitenkin käsiteltiin asioita kansliassa vapaamuotoisesti henkilöstön keskuudessa. Kun henkilöstömäärä oli 21-50 henkeä, johtoryhmän jäsenten määrä oli keskimäärin 4. Suuremmissa, yli 50 hengen kanslioissa johtoryhmän jäsenten lukumäärä oli keskimäärin 7.

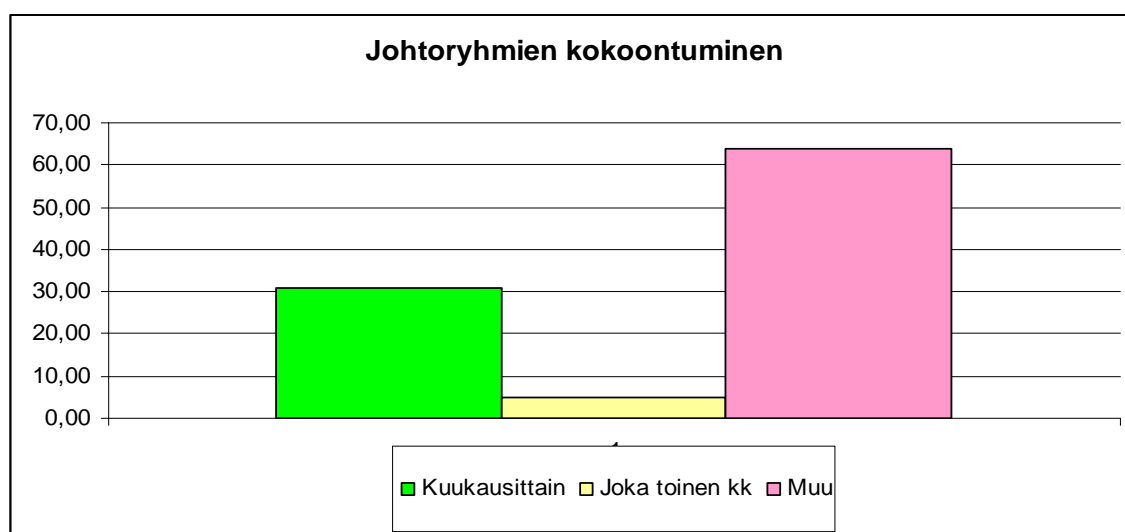
#### 6.1.1 Johtoryhmien kokoonpano ja kokoukset

Johtoryhmien kokoonpano muistutti hyvin paljon toisiaan. Pääsääntöisesti johtoryhmään kuului laamanni, osastonjohtaja(t) ja hallintosihteeri. Lisäksi kokoonpanoon



kuului 7 virastossa henkilöstön edustaja (sihteerien ja haastemiesten keskuudestaan kahdeksi vuodeksi valitsema), 4 virastossa lähiesimies(het) ja 4 virastossa osastovastaavana toimiva kärjäsihteeri. 7 kansliassa oli käytössä myös laajennettu johtoryhmä, jolloin kokouksiin osallistuu myös lähiesimiehet. 8 kansliaa vastasi, että heillä laamanni voi kutsua johtoryhmään lisäksi erityisen asian käsittelyä varten muita vi-  
ranhaltijoita.

Jonkin verran eroa kanslioiden välillä tuli johtoryhmien kokoontumistiheydessä, joka on kuvattu kuvassa 2.



**Kuva 2. Johtoryhmien kokoontuminen vuodessa**

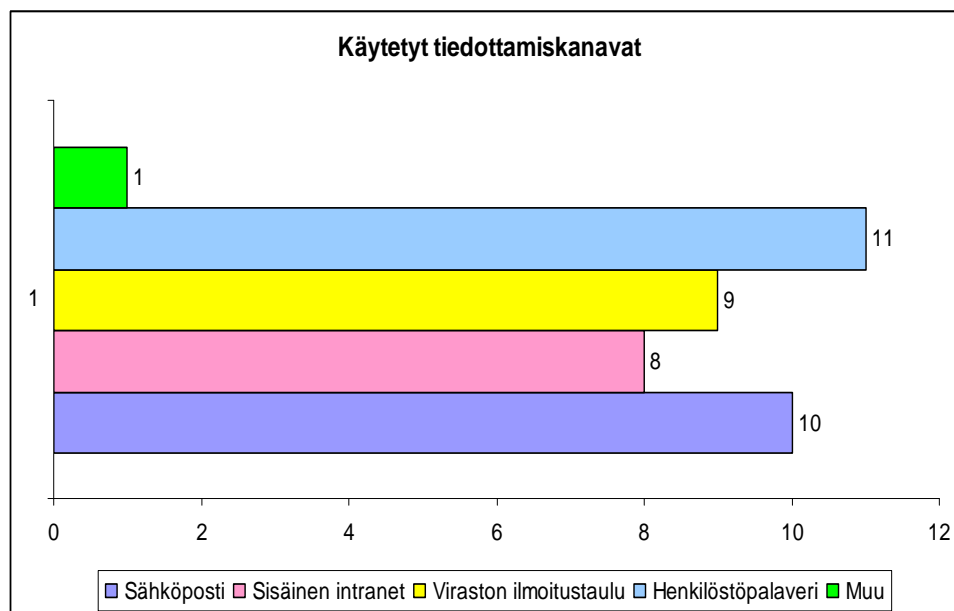
31 % virastojen johtoryhmistä kokoontui kerran kuukaudessa. Vain 5 % ilmoitti kokoontuvansa joka toinen kuukausi. 64 % johtoryhmistä kokoontui vaihtoehdon C mukaan eli muulla aikataululla: 46 % näistä kokoontui joka toinen viikko. 4 kansliaa ilmoitti johtoryhmänsä kokoontuvan keskimäärin 7 kertaa vuodessa. 1 kanslia vastasi, että heillä johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa. 1 kansliassa johtoryhmä kokoontui joka 3. viikko ja 1 kanslian johtoryhmä kokoontui vain tarvittaessa.

Kysymyksiin yhteisistä johtoryhmien ja yt-neuvottelukunnan kokouksista 14 virastoista vastasi, että heillä ei sellaista käytäntöä ole. 4 virastoa vastasi, että heillä on tällaisia pidetty ja vain yksi virasto vastasi, että nämä kokoukset on aina pidetty yh-

dessä. 3 vastanneista virastoista ilmoitti, että heillä ei ole yt-neuvottelukuntaa lainkaan. Samanlainen vastausjakauma oli myös kysyttäessä yhteisistä johtoryhmän ja työsuojelutoimikunnan kokouksista.

### 6.1.2 Tiedottaminen

Kysymys käsiteltävien asioiden ja tehtyjen päätösten tiedottamisesta oli mielenkiintoinen ja tässä tuli selvästi myös hajontaa vastanneiden kesken. Eroa tuli lähinnä siinä, käytettiinkö useampaa kuin yhtä tiedotuskanavaa. Kuvassa 3 on kuvattu käytetyt tiedottamiskanavat ja niiden jakauma.



**Kuva 3. Käytetyt tiedottamiskanavat**

13 vastanneista kanslioista ilmoitti käyttävänsä useampaa kuin yhtä kanavaa tiedottamiseen. 5 vastasi välttävänsä päällekkäistä tiedottamista ja käytti vain yhtä kanavaa. Käytetyimmät tiedotuskanavat olivat henkilöstöpalaverit sekä sähköposti. Sen jälkeen tulivat sisäinen intranet sekä viraston sähköinen ilmoitustaulu. Tiedottamisessa keskityttiin lähinnä johtoryhmän kokouksissa käsiteltyjen asioiden läpikäymiseen joko henkilöstön palavereissa tai pöytäkirjan julkaisemisesta viraston sähköisellä ilmoitustaululla.

### 6.1.3 Johtamiskulttuuri ja henkilöstön osallistaminen

Kysyttäessä laamaneilta heidän ajatuksiaan oman virastonsa johtamiskulttuurin keskeisiä piirteitä, vastaukset olivat hyvin samansisältöisiä. Lieneekö johtamiskulttuuri todella murroksessa valtion virastoissa? Vastauksissa mainittiin sellaisia tärkeitä asioita kuin suoran ja avoimen kommunikoinnin kulttuuri, vuorovaikutustaidot ja -keinot, henkilöstön kuuleminen, henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen, läpinäkyvyys, luottamus, työn tasainen jakautuminen, tiedottaminen, oikeudenmukaisuus, keskinäisen arvostuksen osoittaminen, tuloksellisuus, työhyvinvointi, aktiivisesti toimivat esimiehet, ideointiin kannustaminen, vastuun jakamista ja delegointia, työyhteisön hyvä henki ja huumorintaju. Kaikki nämä ovat varsin tärkeitä asioita ja moni niistä nivoutuu kiinteästi yhteen. Monikansliaisissa yksiköissä johtaminen koettiin entistä haasteellisemmaksi lähinnä laamannin läsnäolon ja tiedottamisen kannalta.

Hyvin vaihtelevasti henkilökunta eri virastoissa osallistui johtoryhmän toimintaan esittämällä ajatuksiaan tai toiveitaan. Pääsääntöisesti vastauksista kävi ilmi, että henkilökunta on kiinnostunut asioista, mutta eivät ole aktiivisia tekemään itse ehdotuksia. Saattaako tämä johtua siitä, että heitä ei nimenomaisesti kannusteta sellaiseen toimintaan?

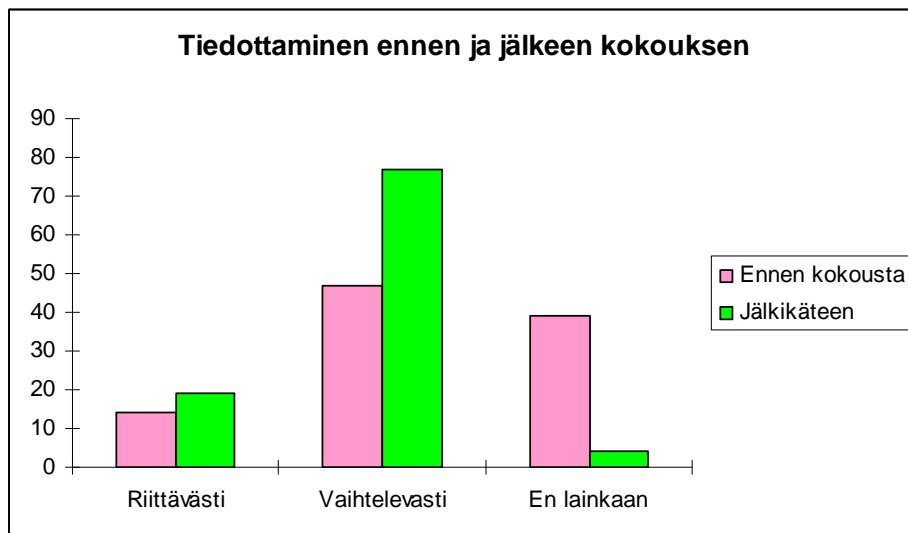
## 6.2 Kysely henkilökunnalle

Porin kansliassa lähetin kyselyn sähköpostilla 44 henkilölle (Liite 2). Kyselyssä pyysin heitä arvioimaan tiedottamista ennen kokousta ja jälkeen kokouksen. Pyysin heitä myös ehdottamaan, miten he tietoa haluaisivat saada. Kysyin heiltä mielipidettä siitä, miten he tuntevat saavansa edustajansa välityksellä asioita eteenpäin. Lopuksi annoin heille mahdollisuuden itse antaa kehitysideoita johtoryhmän toiminnan kehittämiseksi. Lähetin vielä uudelleen muistutusviestin henkilöstölle kahden viikon kuluttua ensimmäisestä viestistä (Liite 3). Kyselyyn vastasi 21 henkeä ja kokonaisvastausprosentti oli noin 48 %. Tuomareista 30 % vastasi, haastemiehistä vain 25 % vastasi ja

sihteereistä jopa 60 % vastasi kyselyyn. Tuomareiden vähäinen vastausprosentti saattoi johtua siitä, että heillä ei varsinaisesti ole edustajaa johtoryhmässä. Tuomarit pitävät omia palavereita, joissa he voivat tuoda ajatuksiaan esille. Osastojen johtajat tuovat sitten nämä ajatukset johtoryhmän kokouksiin. Haastemiesten vaatimaton vastausprosentti saattoi taas johtua siitä, että heillä ei omaa edustajaa johtoryhmässä ole, vaan heitä edustaa tällä hetkellä kärjäsihteeri. Rauman kansliaan kyselyn lähetin 14 henkilölle. Sihteereitä Raumalla on 8 ja heistä 6 vastasi, joten heidän osaltaan vastausprosentti nousi kiitettäväksi. Rauman kanslian tuomareista ei kukaan vastannut kyselyyn eikä myöskään 2 haastemiestä. Toisaalta sihteerien vastauksista tuli riittävä tieto tutkimustani varten.

### 6.2.1 Tiedottaminen ja vaikuttaminen

Porin kansliassa vastanneista 45 % ilmoitti saavansa tietoa ennen kokousta vaihtelevasti ja 45 % vastasi, että he eivät saa tietoa lainkaan etukäteen. Vain 10 % sai mielestään riittävästi tietoa. Rauman kansliassa oli lähes samanlainen jakauma vastaajien kesken. Suurin osa vastaajista toivoi, että johtoryhmän kokousten esityslistat lähetettäisiin heille ajoissa ennen kokousta. Toinen vaihtoehto oli, että esityslista olisi sisäisessä intranetissä ja sähköpostilla ilmoitettaisiin sen olemassaolosta. Tärkeänä pidettiin ennen kaikkea sitä, että esityslista olisi riittävän ajoissa esillä, jotta edustajan kanssa jää aikaa mahdollisesti puhua. Kuvassa 4 olen kuvannut jakauman tiedottamisessa ennen ja jälkikäteen kokouksen.



**Kuva 4. Tyytyväisyys tiedottamiseen ennen ja jälkeen kokouksen**

Porin kansliassa 80 % henkilöstöstä oli sitä mieltä, että he saavat vaihtelevasti tietoa päätöksistä jälkikäteen. 15 % vastasi saavansa riittävästi tietoa ja vain 5 % vastasi, että he eivät saa lainkaan tietoa päätöksistä. Rauman kanslian vastaukset jakaantuivat samalla tavalla, mutta siellä kukaan ei vastannut, että ei saisi lainkaan tietoa. Pöytäkirjat toivottiin sähköiseen intranettiin nopeammin. Lisäksi tärkeistä päätöksistä ehdotettiin informaatiota erikseen.

Porissa 50 % vastanneista oli sitä mieltä, että he voivat vaihtelevasti edustajansa välityksellä vaikuttaa johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin. 35 % vastasi, että he pystyvät riittävästi vaikuttamaan asioihin edustajansa välityksellä. 15 % vastanneista oli joko sitä mieltä, että he eivät lainkaan voi vaikuttaa tai sitten he eivät osanneet antaa arviota asiasta lainkaan, koska heillä ei ole ollut tarvetta vaikuttaa asioihin. Rauman kansliassa 67 % vastasi voivansa vaihtelevasti vaikuttaa asioihin ja 33 % vastasi, että eivät voi lainkaan vaikuttaa asioihin. Parantamista tässä asiassa tuntui selvästi olevan.

### 6.2.2 Henkilöstön kehittämis ehdotuksia

Tämä oli mielenkiintoinen kysymys ja suurin osa vastaajista myös vastasi tähän kysymykseen. Nykyistä käytäntöä, jossa pöytäkirjat löytyvät viraston sähköiseltä ilmoitustaululta pidettiin hyvänä. Myös jo käyttöön otettu aloitelaatikko koettiin hyväksi. Toisaalta toivottiin, että johtoryhmän toiminta ja yleisesti ottaen johtamistapa olisi avoimempaa ja keskustelelevampaa. Tiedottamisen moni koki puutteelliseksi. 1 vastasi, että henkilöstön edustajan edustuskausi voisi olla lyhyempi. 2 vastaajista ehdotti, että johtoryhmässä olisi hyvä olla 1 edustaja kustakin henkilöstöryhmittymästä (käräjäsihteeri ja haastemies), jotta edustus olisi riittävä.

### 6.3 Teemahaastattelu johtoryhmän jäsenille

Teemahaastatteluissa käytin teemoina johtoryhmää, sen tehtäviä ja kokoonpanoa, työskentelylle haasteena koettavia asioita, henkilökunnan osallistavuutta sekä tehokkaan työskentelyn edellytyksiä. Haastattelut nauhoitin, jonka jälkeen litteroin ne analysointia varten. Ennen haastattelujen sopimista kysyin johtoryhmän jäseneltä suostuvatko he haastatteluun ja nauhoittamiseen. Kyselyvaiheessa kerroin heille myös miten tulen haastattelun suorittamaan. Kaikki jäsenet suostuivat haastatteluun ja nauhoittamiseen. Itse haastattelutilanteen alussa kerroin tutkimuksen lähtökohdat ja yleisesti sen tavoitteista

#### 6.3.1 Johtoryhmän tehtävät, rooli ja kokoonpano

Kyselyn alussa halusin kartoittaa jäsenten käsitystä johtoryhmän tehtävistä ja kuinka hyvin he tunsivat johtoryhmän tavoitteet virastossamme sekä tuntee ko jäsen oman roolinsa johtoryhmässä selkeäksi. Kaikki johtoryhmän jäsenet tunsivat johtoryhmän tehtävät ja oman roolinsa selkeiksi. Jäsenet kertoivat, että virastomme on päällikkövirasto kuten muutkin käräjäoikeudet Suomessa ovat. Tämä tarkoittaa, että käräjäoikeuslain 1a §:n 3 momentin säännöksen mukaan laamanni on hallintoasioissa viras-

ton päällikkö. Hallintoasiat sisältävät henkilöstö- ja talousasiat, toimitilat ja muut toimintaan liittyvät asiat. Kyseessä oleva määräys sisältää myös sen, että käräjäoikeudessa tapahtuvissa asioiden käsittelyissä eli lainkäytössä, laamanni ei ole "päällikkö". Valtion virastot ovat pääsääntöisesti päällikkövirastoja. Vaihtoehtona voisi olla kollegiseen päätöksentekoon perustuva johtamisjärjestelmä, jollaisia on esimerkiksi valtion liikelaitoksissa (Laki valtion liikelaitoksista 1062/2010, 7 - 8 §) eli päätöksenteosta vastaa yleensä hallitus, juoksevista asioista esim. toimitusjohtaja.

Käytännössä virastolla on varsin vapaat kädet hoitaa oman johtoryhmänsä työskentelyä. Laamannin mukaan missään tilaisuudessa, missä hän on ollut mukana, ei ole asiaa käsitelty tai otettu kantaa siihen, miten johtoryhmän toimintaa pitäisi kehittää. Siihen ei ole saanut myöskään koulutusta, informaatiota tai edes ohjetta. Kehittämistyö on jäänyt täysin virastoille itselleen. Ministeriön järjestämä johtamiseen liittyvä koulutus liittyy puhtaasti johtamiseen tai lähiesiemiestyöskentelyyn. Johtoryhmätyöskentelyä ei näissä koulutuksissa ole käsitelty. Valtakunnassa on erilaisia vireillä olevia hankkeita, joihin ministeriö kysyy virastoilta mielipiteitä ja tuomareiden pitää ottaa kantaa niihin.

Kaikki haastatellut jäsenet kokivat, että johtoryhmän työskentely on nykyisellään niin tehokasta kuin se voi olla. Johtoryhmän rooli on keskusteleva eikä se ole päätöksentekoeelin tällä hetkellä. Erittäin tärkeätä jäsenten mielestä on se, että aloitteiden käsittely on johtoryhmällä, jolle se kuuluukin. Virastossa on aloitteentekomenettely jo saatukin käyntiin. Johtoryhmän puheenjohtajalla on suuri merkitys kokouksissa ja miten ne koetaan virastossa. Jäsenet kertoivat, että nykyisen laamannin aikana tuodaan paljon enemmän kysymyksiä esille ja laamanni haluaa aidosti kuulla mielipiteitä. On ollut aikoja, jolloin on jäänyt hämäräksi, mitä johtoryhmässä tapahtuu.

Johtoryhmällä on haasteita, ja yksi suurista haasteista on muutoksiin valmistautuminen. Johtoryhmä on hyvä kanava viedä uudistuksia eteenpäin, kuten toimitilauudistus ja erikoistumis- ja painopisteajattelu tällä hetkellä. Muutkin koko organisaatiota koskettavat uudet asiat ovat sellaisia haasteita, että niiden läpivieminen vie aikaa useamman vuoden. Ne eivät ole läpihuutojuttuja eikä niiden pidäkään olla vaan haasteena on juuri uudistusten aikaansaaminen. Esimerkiksi toimitilahankkeen läpiviemises-

sä kaikki yhteinen toiminta on tarpeen. Tiedot tulevat ministeriöstä ensin johtoryhmälle ja sitä kautta tieto jaetaan henkilöstölle ja mietitään miten pienillä vaurioilla päästään eteenpäin. Pienin askelin asioissa päästään eteenpäin.

Johtoryhmän kokoonpanossa on laamannin mukaan perinteen painoa, koska virastot on ajateltu niin tuomarivetoisiksi tai tuomaripainotteisiksi siten, että tuomarit keskustelevat. Pieni laajennus henkilökunnan osalta kokoonpanoon on jossain vaiheessa tehty ja henkilöstön edustaja on nyt myös mukana. Hyvänä sääntönä on annettu, että jokaisessa johtoryhmän kokouksessa olisi ainakin yksi työhyvinvointiin tai työsuojeluun liittyvä asia.

Muuten jäsenten ajatukset kokoonpanosta olivat samankaltaisia. Kun kysyin heidän mielipiteitään, pitäisikö kokoonpanoa esimerkiksi laajentaa johonkin suuntaan, osa vastasi, että nykyinen kokoonpano on riittävä. Nykyään lähiesimiehillä on omat palaverit ja sitten pidetään tuomaripalavereita. Myös lainkäyttöporukka voi pitää omia palavereita. Toisaalta heräsi ajatus siitä, että henkilöstöryhmien edustajia voisi olla kaksi eli molemmista henkilöstöryhmittymistä, sihteereistä ja haastemiehistä, erikseen. Myös sivukanslian edustuksen koettiin olevan huonoa, koska sieltä vain kanslian vastuutuomari osallistuu kokouksiin eikä sieltä ole henkilökunnan edustusta.

Yksi jäsen ehdotti, että vastaisuudessa voitaisiin muutaman kerran vuodessa pitää johtoryhmän kokous laajennettuna. Tällöin kokouksiin osallistuisi osastovastaavat lähiesimiehen ominaisuudessa. Nykyisellään on pidetty muutaman kerran vuodessa yhteisiä yt-neuvottelukunnan ja johtoryhmän välisiä kokouksia. Jäsenet ovat kokeneet sen hyväksi käytännöksi, mutta tarvetta niiden pitämiseksi joka kerta ei koettu olevan. Eri elimillä on eri roolit, eikä näin ollen kaikkia kokouksia voi yhdistää. Jos johtoryhmän kokoonpano olisi isompi, toiminta voisi olla vähemmän tehokasta ja asialista saattaisi paisua liian suureksi. Joidenkin asioiden käsittely myös kuuluu vain johtoryhmälle. Laajennetun kokoonpanon ongelmaksi koettiin myös se, että mielipiteiden esittäminen saattaa olla vaikeampaa isommassa kokoonpanossa ja jäsenten roolit voisivat hämärtyä. Nykyinen käytäntö tukee sitä, että kunkin ryhmän asioiden käsittely on selkeämpää eikä tarvitse sekoittaa asioita.



Tehokas kokous voitaisiin pitää kolmessa vartissa. Kokouksessa olisi tiukka esityslista ja kokous olisi lyhyt ja tiivis sekä asiat käsiteltäisiin nopeasti järjestyksessä. Laamanni kertoi, että hän ei itse ole tavoitellut tällaista mallia. Hän haluaa kannustaa ihmisiä keskusteluun ja haluaa kuulla mielipiteitä, koska näiden pohjalta hän ratkaisun tekee. Hänen mielestään vuorovaikutus ja avoin ilmapiiri luovat yleensä jotain uutta.

Jäseniltä tuli palautetta siitä, että asialistat johtoryhmän kokouksista ovat muuttumassa pitkiksi. Käsiteltäviä asioita on paljon ja kokoukset tahtovat venyä pitkiksi. Jäsenet ymmärsivät tilanteen ja sen, että nykyisen laamannin aikana johtoryhmän rooli on muuttunut enemmän keskustelevammaksi. Kokousrytmi koettiin hyväksi, kokouskerran kuukaudessa on riittävä. Esityslistat voisivat olla aiemmin saatavissa. Erityisesti silloin, kun jokin asia vaatii perehtyneisyyttä, tutustumista tai mielipiteiden keräämistä henkilökunnan keskuudessa etukäteen.

Jäsenet toivoivat, että esityslista pidettäisiin sellaisena kuin se on kirjoitettu. Muina asioina kokouksissa käsiteltäisiin vain sellaisia pikkuasioita, joiden käsitteleminen ei vaadi valmistautumista. Demokratia ei toteudu, jos ei ole ehtinyt keskustella henkilöstön kanssa. Toisaalta on myös hyvä asia, että kokouksissa ei ole liian suljettuja asialistoja. Kokouksissa voidaan käsitellä listan ulkopuolisia, pieniä asioita.

Pöytäkirjojen julkaiseminen sisäisellä ilmoitustaululla on hyvä asia. Niiden avulla henkilökunta saa tiedon johtoryhmän kokouksissa käsitellyistä asioista. Tiedotuksen koettiin olevan riittävää ja laamannin kuukausittainen info-tilaisuus koko henkilökunnalle vielä tuki pöytäkirjojen luettavuutta. Laamanni käy tilaisuudessa läpi käsitellyjä asioita ja tarkentaa mahdollisesti vielä epäselviksi jääneitä asioita. Johtoryhmän jäsenet voivat myös itse tiedottaa omille ryhmilleen käsiteltävistä asioista. Kaikkien jäsenten mielestä tiedon jakaminen oli tärkeää ja jokainen oli omalta osaltaan myös pyrkinyt tiedottamaan käsitellyistä asioista. Jäsenet kokivat viestinnän olevan riittävää. Aina on kuitenkin henkilöitä, joiden mielestä tiedotus ei ole koskaan riittävää. Osa henkilöstöstä voi kokea, että jollain on sellaista salattua tietoa, jota ei vain kerrota kaikille ymmärtämättä, että aina on olemassa asioita, joista ei voi kertoa kaikille.

Jäsenet kokivat itsekkin pieniä onnistumisen elämyksiäkin johtoryhmässä toimiessaan, heillä on tunne että kuunnellaan ja heidän mielipidettään arvostetaan.

### 6.3.2 Henkilöstön osallistavuus

Aloitelaatikko on ollut loistava parannus. Ihanne olisi se, että vuorovaikutus toimisi molempiin suuntiin. Johtoryhmä saisi omalta väeltä esityksiä, ajatuksia ja ideoita, joita porukalla pohditaan ja niistä annetaan palaute. Vuorovaikutuksen myötä kaikki voisivat tuntea sen, että esityksiä voi tuoda julki ja niihin saa myös vastauksen

Jäsenet kertoivat, että heidän mielestään virastossamme on opittu kuuntelemaan henkilöstöä ja he uskovat meidän olevan menossa oikeampaan suuntaan henkilöstön kuulemisessa. Pitäisi saada henkilöstö ymmärtämään sen, että johtoryhmän kautta on mahdollisuus vaikuttaa. Tärkeätä on myös kontrolloida sitä, mitä kokouksissa on päätetty. Ehdottoman hyväksi koettiin, että henkilöstöltä odotetaan ja heitä kannustetaan esittämään omia ideoitaan ja ajatuksiaan joko aloitelaatikon tai edustajansa välityksellä. Johtoryhmä on oikea foorumi käsitellä ja keskustella koko henkilökuntaa koskevista asioista. Mielipiteet eri edustajilta kuullaan ja niiden perusteella laamanni tekee päätöksen. Henkilöstöä voidaan aktivoida sillä, että heidän tekemistään aloitteista tai ajatuksista annetaan palaute. Henkilökunta oikeasti voi todeta sen, että heidän esittämiään asioita on käsitelty. Henkilökunnalle on myös perusteltava, mikäli jokin ehdotus ei syystä tai toisesta tule toteutetuksi.

Kaikki jäsenet pitivät tärkeänä, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Jäsenet ehdottivat, että esityslistalle lisättäisiin henkilökunnalta mahdollisesti tuleva ehdotus tai asia. Henkilökunta on selvästi kiinnostunut esimerkiksi nimitysasioista, esityksistä ja toimitiloista. Vähemmän kiinnostavia asioita ovat sellaiset, jotka eivät suoraan kosketa henkilöä itseään. Totta on myös se, että kaikki ihmiset eivät aktiivoidu, vaikka mitä tehtäisiin. Toiset ajattelevat, että käyvät vain töissä eivätkä odota muuta.

Nykyisen käytännön mukaan pöytäkirjat ovat kaikkien nähtävillä. Laamanni lähiesimiesten kanssa tarttuu niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä. He sopivat keskenään aikatauluista ja siitä, miten asioita viedään eteenpäin. Yksi jäsen kertoi, että aiemmin olisi tehty esitys lähiesimiesten osallistumisesta johtoryhmän kokouksiin. Kuitenkaan hän ei muistanut, että tällaista menettelyä olisi kertaakaan toteutettu.

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUS

Kehittämisehdotukseni pohjautuu tekemiini kyselyihin ja tutkimuksessani käyttämäni teorian tietoon. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yhtenäinen toimintatapa, jossa johtoryhmän pelisäännöt ovat selkeät, johtoryhmä kykenee avoimesti reflektimaan omaa toimintaansa perustehtävän ja yhteistyön näkökulmista. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja toisia kunnioittavaa. Virastossamme on moneen asiaan panostettu ja toimintaa on jo tehostettu nykyisen laamannin aikana. Tämä kävi ilmi myös haastatteluista. Kehittämisehdotuksessani keskityn niiden asioiden parantamiseen, jotka henkilökunnan kyselyissä nousivat esille.

### 7.1 Johtoryhmän rooli ja kokoonpano

Kyselyiden ja vapaamuotoisten kahvipöytäkeskustelujen perusteella on selvää, että henkilöstö on aidosti kiinnostunut johtoryhmän toiminnasta. Siitä on hyvä lähteä liikkeelle ja pienin ponnistuksin henkilöstöä voidaan myös tehokkaammin osallistaa. Johtoryhmän jäsenten haastatteluiden ja henkilökunnan kyselyiden tuloksena selvisi, että odotukset ja ajatukset eivät kohtaa parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilökunnalla ei ole täysin selvää kuvaa johtoryhmän tavoitteista tai tarkoituksesta, joka osaltaan voi heikentää aktiivisuutta. Henkilökunta kuitenkin odottaa johtoryhmän päätöksiä ja on tietenkin kiinnostuneita niistä. Johtoryhmän jäsenet taas eivät osanneet ajatella, mitä odotuksia henkilökunnan taholta heille asetetaan.

Tästä syystä henkilöstölle pitää tiedottaa johtoryhmän roolista ja asemasta selkeästi ja ymmärrettävästi. Sitä kautta henkilöstö oppii ymmärtämään johtoryhmän työn merkityksen ja henkilöstöä voidaan osallistaa päätöksenteossa. Vaikka johtoryhmän jäsenille nyt oli selvää oma toiminta ja rooli johtoryhmässä, myös heille on hyvä kerata tavoitteet ja heidän roolinsa päätöksenteossa. Erittäin tärkeitä on kertoa johtoryhmässä aloittelevalle jäsenelle johtoryhmän toiminnasta ja tavoitteista.

Johtoryhmän jäsenten lukumäärään vaikuttaa johtoryhmän rooli ja ideaali jäsenten määrä on neljästä seitsemään henkilöä, jolloin viestintä ja vuorovaikutus ovat tehokkaita ja vaikuttavia. Nykyisen johtoryhmän kokoonpano on riittävä, mutta henkilöstön edustajia tulisi valita kaksi, yksi sihteerien edustaja ja yksi haastemiesten edustaja. Sihteerin on vaikea edustaa haastemiehiä ja päinvastoin. Organisaatio on suurehko ja Rauman kanslia yhdistetään tämän hetken arvion mukaan joulukuussa 2015 Porin kansliaan. Vuoden 2016 henkilöstön edustajan vaalissa tulee valita kaksi henkilöstön edustajaa: sihteeri ja haastemies.

Ehdotan, että ainakin kaksi kertaa vuodessa lähiesimiehet osallistuvat johtoryhmän kokouksiin. Tällä hetkellä laamannia kuormittavat monet eri kokoukset ja tulevaisuudessa olisikin hyvä miettiä, voidaanko kokouksia yhdistää ja poistaa päällekkäistä toimintaa. Lähiesimiehet kokoontuvat noin kerran kuukaudessa laamannin johdolla. Tämän lisäksi laamanni osallistuu tuomaripalaveriiniin. Lähiesimieskokouksissa saatetaan käsitellä asioita, joista osastojen vastuutuomareiden olisi hyvä tietää enemmän. Mielestäni päällekkäisyyttä voisi poistaa sillä, että lähiesimiehet osallistuvat tarpeen mukaan, mutta ainakin kaksi kertaa vuodessa, johtoryhmän kokouksiin.

## 7.2 Tiedottaminen

Vaikka tiedottamisen koettiin parantuneen, on sitä täsmennettävä ja laadittava selvät ohjeet käytännöstä. Johtoryhmän pitää asettaa omalle viestinnälleen tavoitteet, joiden kautta tiedottaminen muuttuu suunnitelmalliseksi. Mahdollisimman pian johtoryhmän kokouksen jälkeen henkilökunnalle olisi hyvä pitää laamannin info-tilaisuus. Laamanni kertoisi tehdyistä päätöksistä sekä johtoryhmässä käsitellyistä asioista. Hänen tulee myös avata henkilöstölle tehtyjä päätöksiä. Mikäli henkilöstöltä on tullut ideoita, laamannin on kerrottava, kuinka päätöksissä näkyy henkilöstön ideat ja kuinka heidät on niissä huomioitu. Mikäli jotain ehdotusta ei voida toteuttaa, on siitä avoimesti kerrottava ja perusteltava, miksi sitä ei voida toteuttaa. Palautteenanto ja päätösten perustelu lisää avoimuutta ja tyytyväisyyttä työyhteisössä. Info-tilaisuudessa henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä. Lisäksi infossa johtoryhmän jäsenet voivat täydentää tai lisätä asioita, mikäli siihen on tarvetta.

Henkilöstön kannalta tärkeätä on, että viestintä tapahtuu oikea-aikaisesti, tasapuolisesti ja samalla tavalla kaikille yhtä aikaa. Näin vältetään tulkintojen mahdollisuudelta ja henkilöstö voi kokea tiedottamisen oikeudenmukaiseksi ja avoimeksi. Nykyinen käytäntö ei ole paras mahdollinen, koska tiedottaminen tapahtuu sattumanvaraisesti ja eriaikaisesti eri henkilöille. Osa henkilöstöstä jää väkisin tiedottamisen ulkopuolelle ja sitä kautta tyytymättömyys lisääntyy.

Johtoryhmän esityslistat pitää laittaa vähintään viikkoa ennen kokousta sähköiselle, sisäiselle ilmoitustaululle ja johtoryhmän jäsenille sähköpostilla tieto esityslistan julkaisemisesta. Johtoryhmän jäsenille jää aikaa kysyä henkilöstöltä mielipiteitä heitä koskevista asioista. Tällä toiminnalla voidaan turvata demokratian ja avoimuuden toteutuminen. On tärkeää, että johtoryhmän jäsenille itselleen jää riittävästi aikaa valmistautua kokoukseen, koska huolellinen valmistautuminen takaa parhaan lopputuloksen. Myös kokouksen taustamateriaali on toimitettava ajoissa osallistujille ja mikäli osallistujilta vaaditaan erityistä valmistelua, tulee siitä tiedottaa jäsenille etukäteen.

Nykyisin pöytäkirjat lisätään sähköiselle ilmoitustaululle, joka koettiin tutkimuksen mukaan hyväksi käytännöksi. Tämä ei kuitenkaan poista tiedottamista henkilökunnalle. Pöytäkirjat ovat usein kirjoitettu hyvin niukasti. Päätöksiä ei perustella mitenkään, mikä henkilöstön kannalta on erittäin tärkeä asia.

### 7.3 Johtoryhmän jäsenten itsearviointi

Jokainen johtoryhmän jäsen vaikuttaa omalta osaltaan koko johtoryhmän toimivuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Johtoryhmän kehittämisen ja kehittymisen kannalta on tärkeitä, että johtoryhmän jäsenet esimerkiksi kerran vuodessa arvioisivat omaa toimintaansa yksilönä sekä ryhmänä. Jäsenet voisivat arvioida johtoryhmän tapaa käsitellä asioita, tiedottaa niistä, miten ryhmän yhteistoiminta onnistuu sekä miten ryhmän jäsenet itse hoitavat oman roolinsa tässä työssä. Arvioinnin tulosten perusteella voidaan sopia kehitystarpeista ja kehittämiskohteista. Mitä tehokkaammin jäsenet hoitavat oman roolinsa, sen parempia tuloksia ryhmä myös saa aikaan.

Johtoryhmä koostuu ihmisistä ja erityisen tärkeitä päätösten kannalta on keskinäinen luottamus ja avoin ilmapiiri johtoryhmän jäsenten kesken. Kun jokainen jäsen joutuu miettimään ja arvioimaan omaa toimintaansa yksilönä ja ryhmässä, uskon, että kehittymistä tapahtuu askel askeleelta. Oma ajatus omasta tehokkuudesta ei ole välttämättä aina oikein. Arviointityökaluksi olen laatinut lomakkeen (Liite 5). Työkaluna uskon sen auttavan johtoryhmän toiminnan itsearvioinnin suorittamista ja kysymykset olen laatinut helpoiksi ja nopeasti vastattaviksi.

Johtoryhmän kokoonpano on pitkään ollut sama. Ryhmän kehittyminen ryhmänä on varmasti parantunut, mutta toisaalta se voi myös aiheuttaa ongelmia. Ryhmä ei osaa uudistaa omaa toimintatapaansa eikä toiminta välttämättä ole niin tehokasta kuin se voisi olla. Siksi ajattelen, että itsearviointi kannattaisi ottaa käyttöön. Kun se teh-

dään vain kerran vuodessa, se ei vie liikaa aikaa. Tulokset on kerättävä ja käsiteltävä ja niiden pohjalta voidaan kehittämistyötä aloittaa.

## 8 OPINNÄYTETYÖN PROSESSI JA OMA OPPIMINEN

Opinnäytetyöni oli vahvasti linkitetty oman viraston toimintaan ja tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa työntajaa hyödyttävää tietoa. Tutkimuksella oikeasti haluttiin nostaa esille johtamiskulttuurissamme mahdollisesti olevia kehittämiskohtia sekä ongelmia ja tarjota niihin ratkaisuja. Mielestäni onnistuin tuottamaan hyödyllistä ja käytettävissä olevaa tietoa sekä tarjoamaan realistisia ratkaisuvaihtoehtoja. Uskon, että tästä työstä on virastolle aidosti hyötyä, sillä vastaavanlaista tutkimusta ei ole organisaatiossa aikaisemmin tehty.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut pitkä ja haastava prosessi. Sen tekeminen ei ole rajoittunut vain kirjoittamiseen, vaan useampi tunti tehokasta ajatustyötä on takana. Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöni etenemiseen ja olen saavuttanut sen, minkä olen itselleni tavoitteeksi asettanut. Olen pysynyt suhteellisesti aikataulussa, vaikka vuosi 2014 ei ollut helpoin mahdollinen. Olen pystynyt pitämään intoni kuitenkin työssä koko ajan.

Oma oppiminen on ollut huima vaellus läpi teorian, tiedon hankkimisen ja tutkimusprosessin. Haasteellista työssä oli oikean teorian löytäminen ja sen linkittäminen työhöni. Mielestäni onnistuin pitämään työni kasassa enkä lähtenyt paisuttamaan sitä liikaa. Alusta asti minulla oli selkeä kuva siitä, mitä teen ja mitä haluan tutkia. Olen saanut aivan uudenlaisia näkökulmia omaan toimintaani johtoryhmän jäsenenä. Opinnäytetyötä on ollut innostavaa tehdä myös jo pelkästään sen takia, että kannustus ja kiinnostus työnantajalta on ollut aktiivista. Myös ohjaajan tuki ja ohjaus on ollut korvaamatonta. Eikä pidä unohtaa opponentin hyviä vinkkejä ja ajatuksia. Työtä on ollut miellyttävä tehdä enkä ole kokenut sitä niin haasteelliseksi, että olisin missään vaiheessa ajatellut luovuttavani. Johtoryhmän toiminta on saanut uuden ulottu-

vuuden. Vaikka se ei varsinaisesti päätöksentekoelein olekaan, käsitellään siellä tärkeitä, meitä kaikkia koskevia asioita. Asioihin on uskottava ja on uskallettava ideoida sekä mielipiteisiin on oltava oikeus. Kun joku niitä kysyy, on ne tuotava julki. Ilman vaikuttamista emme saavuta mitään.

Kehittämistyö valtion virastossa on haastavaa eikä varmasti ole kohteena helpoin mahdollinen. Omassa virastossa muutosta kuitenkin edesauttaa johdon tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta. Uskon kuitenkin, että valtiollakin ollaan menossa nyt oikeaan suuntaan. Johtamiseen ja esimiestyöhön on panostettu ja on huomattu, että ne kaipaavat muutosta samalla tavalla kuin jokin muukin osa-alue. Maailma muuttuu tällä hetkellä ehkä vielä nopeammin kuin aiemmin.

Tälläkin hetkellä valtiolla on monia hankkeita vireillä. Ministeriöstä niille perustetaan työryhmä, joka tutkii asiaa ja pyytää lausuntoja. Näiden perusteella voidaan esittää mahdollista muutosta asiaan. Yleensä nämä kaikkineen saattavat viedä vuosiakin ja toiset kehittämistyöt hautautuvat uusien alle.

Mikä sitten voi olla esteenä osallistamiselle? Asiamäärät tuntuvat olevan kasvussa ja toisaalta valtion tiukka rahatilanne ajavat siihen, että henkilöstöllä on kiire ja työtehtävät lisääntyvät. Aikaa muulle toiminnalle ei juuri tunnu olevan. Tuottavuutta seurataan tarkasti ja juuri ministeriön taholta tuleva talous- ja tuloksellisuusseuranta luovat sellaisia paineita, että henkilöstön on vaikeata jakaa aikaansa ideointiin. Kiireessä ihmiset eivät jaksaa ajatella uusia asioita tai perehtyä niiden kehittämiseen riittävästi. Ongelmista saatetaan puhua kyllä kollegoiden kanssa, mutta niitä ei saateta esimiehen tietoon. Myös henkilöstö saattaa pelätä uusien ideoiden esittämistä. Ihmisten voi olla vaikeata itse esittää omia ajatuksiaan ja julkisesti niiden tuominen esiin saattaa nousta kynnyksikysymykseksi. Tämä kävi ilmi myös henkilöstön vastauksista.

Toisaalta henkilöstö voi kokea, että heidän ideoita tai ajatuksia ei viedä eteenpäin tai ne hautautuvat jonnekin pöytälaatikkoon. Tämä on omiaan haittaamaan osallistamisen ajatusta. Tiedottamatta jättäminen ja palautteen puuttuminen siitä, ovatko ideat edenneet tai näkyvätkö ne konkreettisesti jossain toimissa, laskevat motivaatiota osallistua. Henkilöstö kokee pettymystä, mikäli asiat eivät etenekään niin kuin on annettu ymmärtää.



Johtamiseen liittyy monenlaisia ajatuksia ja ennen kaikkea odotuksia. Johtaminen on oma taitolajinsa. Johtaminen on tasapainoilua eri ryhmien välillä. Johtajan on oltava miellyttävä, kannustava, tehokas, tuloksia tekevä ja hauska seuramieskin. Jo näiden ominaisuuksien löytyminen samasta ihmisestä ei ole helppoa. Montaa asiaa johtaja voi kuitenkin oppia ja opetella. Toiset ominaisuuksista vain on vahvempia ja toiset heikompia. Niin johtajan kuin alaistenkin on kehitettävä itseään ja omaa osaamistaan. Johtajaan kohdistuu huimia paineita ja mikä ominaisuus on sitten tärkein? Valtion tuottavuusohjelma ja tuottavuustavoitteet sekä ainaiset kiristystoimenpiteet vaativat valtion johtajilta varsinaista taiteilua enkä ainakaan itse kadehdi heidän rooliaansa tehtävässä.

## LÄHTEET

- Aho, S. & Laine, K. 1997. Minä ja muut. Kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Keuruu: Otava.
- Asetus käräjäoikeuksista. 1993. A 28.6.1993/582
- Eskola J. & Suoranta J. 2009 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy. 26-44.
- Hakala, J.T. 2008. Uusi graduopas. Helsinki: Gaudeamus.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum
- Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:118. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito : elämänmittainen matka, Helsinki: WSOYpro, 2011
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä
- Juholin E. 2009 Communicare ! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kielijelpin www-sivut. Viitattu 23.11.2014. <http://www.kielijelppi.fi>
- Kopakkala A, 2008. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Käräjäoikeuslaki. 1993. L 28.6.1993/581
- Laki valtion liikelaitoksista. 2010. L 10.12.2010/1062.

Lehtinen E. A. 2013. Johtoryhmä- johtamisen tehokas työkalu vai toimeton rupattelukerho. Hämeen Sanomat 12.9.2013. Viitattu 1.3.2015.

<http://hameensanomat.fi/2013/12/09>

Lindqvist, A. & Äijälä, K., 2012. Hallitus linjasi henkilöstö- ja johtajapolitiikkaa tammikuussa. Viitattu 1.3.2015. <http://www.valtiotyonantaja.fi>

Mansukoski S., Mitronen L., Porenne P. & Salmimies P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Helsinki: Talentum.

Oikeuslaitoksen www-sivut. Viitattu 6.4.2014. <http://www.oikeus.fi>

Oikeusministeriön toimintastrategia vuosille 2011–2016. 2010. Helsinki: Oikeusministeriö. Viitattu 4.1.2015.

[http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/822010oikeusministeriojaoikeusvaltio toimintaedellykset.oikeusministeriontoimintastrategiavuosille201182112016/Files/OMTH\\_82\\_2010\\_toimintastrategia\\_2011-2016\\_28\\_s.pdf](http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/822010oikeusministeriojaoikeusvaltio toimintaedellykset.oikeusministeriontoimintastrategiavuosille201182112016/Files/OMTH_82_2010_toimintastrategia_2011-2016_28_s.pdf)

Oikeusministeriön www-sivut. Viitattu 4.1.2015. <http://www.oikeusministerio.fi>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ristikangas M-R., Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki WSOY Pro.

Ropo A., Eriksson M., Sauer E., Lehtimäki H., Keso H., Pietiläinen T. ja Koivunen N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salminen J. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Satakunnan käräjäoikeuden työjärjestys

Sydänmaanlakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtajuus 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Tienari J. & Meriläinen S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 1.11.2014. <https://www.stat.fi>

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy, 103-127.

Valtioneuvoston www-sivut. Viitattu 15.1.2015, 22.1.2015.  
<http://www.vm.fi>

Åhman H., Bärlund A., Vatanen A. 2007. Voittajajohtoryhmät, 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Helsinki: WSOYpro

Åhman H. 2004. Menestyvä johtaminen, haasta itsesi. Helsinki: Werner Söderström Oy

Hei,

Toivon, että Teiltä liikenisi hetki aikaa tai pyydätte jotakuta muuta virastostanne vastaamaan tähän sähköpostiin.

Opiskelen ylempää tradenomi-tutkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Työskentelen Satakunnan käräjäoikeudessa kärjäsihteerinä. Teen opinnäytetyötä johtoryhmän toiminnan kehittämistä henkilöstöä osallistavampaan suuntaan Satakunnan käräjäoikeudessa. Kyselyni tarkoituksena on saada vertailuaineistoa muiden virastojen toiminnasta omaa opinnäytetyötäni varten. Toivottavasti saan myös ideoita omaa kehittämistämme varten.

Kysymykset olen pyrkinyt tekemään sellaisiksi, ettei aikaa niiden vastaamiseen kuluisi paljon. Laamanni Martti Juntikka on alun perin ehdottanut tutkimus- ja kehittämisaihetta ja antanut myös siunauksen tälle kyselylle.

Pyydän vastauksia pikaisesti, tarvitsisin ne helmikuun 15. päivään mennessä, jotta pääsen työssäni alkuun. Vastaukset käsittelen luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksittäistä mielipidettä mainita työssäni.

Kiitän etukäteen vaivannäöstä!

Marjut Kangasniemi  
kärjäsihteer  
Satakunnan käräjäoikeus

## Kysely käräjäoikeuksille

1. Kuinka paljon henkilöstöä kansliassanne on?

- A) 10-20                      B) 21-50                      C) yli 50

2. Kuinka monta henkilöä johtoryhmässänne on?

3. Miten työjärjestyksessänne on määritelty johtoryhmän tehtävät ja kokoonpano?

4. Kuinka monta kertaa johtoryhmä vuodessa kokoontuu?

- A) kuukausittain              B) joka toinen kuukausi    C) muu, mikä?

5. Pidetäänkö teillä yhteisiä kokouksia johtoryhmän ja yt-neuvottelukunnan kanssa?

- A) aina                      B) tarvittaessa              C) ei koskaan

6. Pidetäänkö teillä yhteisiä kokouksia johtoryhmän ja työsuojelutoimikunnan kanssa?

- A) aina                      B) tarvittaessa              C) ei koskaan

7. Miten johtoryhmässä käsiteltävistä asioista ja tehdyistä päätöksistä tiedotetaan viraston henkilökunnalle?

- A) sähköposti              B) sisäinen intranet              C) viraston ilmoitustaulu  
D) henkilöstöpalaverit    E) muu, mikä?

8. Kuinka aktiivisesti henkilöstö antaa ehdotuksia käsiteltävistä asioista edustajilleen?

9. Mikä on keskeisintä johtamiskulttuurissanne?

10. Onko teillä mahdollisesti vireillä vastaavia kehittämishankkeita, jos on niin, millaisia?

Toivon, että Sinulta liikenee hetki aikaa vastata kyselyyni.

Opiskelen ylempää tradenomi-tutkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä johtoryhmän toiminnan kehittämisestä henkilöstöä osallistavampaan suuntaan Satakunnan käräjäoikeudessa. Kyselyni tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan ajatuksia johtoryhmän toiminnasta sekä saada kehittämisideoita.

Kysymykset olen pyrkinyt tekemään sellaisiksi, ettei aikaa niiden vastaamiseen kuluisi paljon. Laamanni Martti Juntikka on ehdottanut tutkimus ja kehittämisaihetta ja antanut myös siunauksen tälle kyselylle.

Pyydän vastauksia pikaisesti, tarvitsen ne helmikuun 16. päivään mennessä, jotta pääsen työssäni eteenpäin.

Kiitän etukäteen vaivannäöstä.

Jotta voit vastata nimettömänä, pyydän, että tulostat kysymykset, vastaat ja jätät vastauksen kansliassa olevaan laatikkoon. (Raumalla oma laatikko).

Marjut Kangasniemi

## Kysely Satakunnan käräjäoikeuden henkilökunnalle

1. Toimin

a) tuomarina                      b) sihteerinä                      c ) haastemiehenä

2. Kuinka hyvin saat tietoa johtoryhmässä käsiteltävistä asioista ennen kokousta

a) riittävästi                      b) vaihtelevasti                      c) en lainkaan

3. Pohdi, miten ja minkä kanavan kautta haluaisit saada tietoa etukäteen?

4. Kuinka hyvin tehdyistä päätöksistä tiedotetaan jälkikäteen

a) riittävästi                      b) vaihtelevasti                      c) ei lainkaan

5. Pohdi, miten ja minkä kanavan kautta haluaisit saada tietoa jälkikäteen?

6. Koetko, että voit edustajasi välityksellä vaikuttaa johtoryhmässä käsiteltäviin asioihin

a) riittävästi                      b) vaihtelevasti                      c) en lainkaan

7. Miten itse kehittäisit johtoryhmän työskentelyä?



Muistutusviesti henkilöstölle

Hei,

Kiitän kaikkia, jotka ovat jo kyselyyn vastanneet. Vastauksia on tullut paljon. Vielä ehdit tänään jättämään vastauksesi 2. krs:n kansliassa olevaan laatikkoon.

Kiitän etukäteen ajastasi!

■ Kysely henkilöstölle.odt

Muistutusviesti laamaneille

Hei,

Kiitän kaikkia kyselyyn jo vastanneita. Vastauksia onkin jo tullut paljon. Haluaisin vielä kuitenkin muistuttaa niitä, jotka eivät ole vastanneet, että aikaa olisi vielä tänään ja maanantaina antaa vastauksenne. Olisi kiva, jos Teiltä liikenisi hetki aikaa vastaamiselle.

Marjut Kangasniemi

## Johtoryhmäarvio

Vastaa seuraaviin kysymyksiin, jotka koskevat johtoryhmänne työskentelyä, rengas-  
tamalla asiaintilaa kuvaava numero numeroasteikolle.

**1. Mitä mieltä olet johtoryhmätyön tulostavoitteista?**

1 2 3 4 5 6

Yhteiset tulostavoitteet ovat  
epäselviä.

Meillä kaikilla on yhteinen näkemys  
tulostavoitteista.

**2. Miten kuvaillet johtoryhmänne ilmapiiriä?**

1 2 3 4 5 6

Ilmapiiri on sulkeutunut ja  
ahdistava, varauksellinen ja  
pidättyväinen.

Ilmapiiri on avoin ja luottamukselli-  
nen.

**3. Minkälaista on osallistuminen johtoryhmässänne?**

1 2 3 4 5 6

Vain jotkut jäsenet puhuvat.

Jokainen jäsen osallistuu keskusteluun.

**4. Miten päätökset syntyvät johtoryhmässänne?**

1 2 3 4 5 6

Vetäjä yksin tekee päätökset.

Jokaisen mielipidettä kuunnellaan.

**5. Mikä on kokonaisarviointisi johtoryhmän työskentelystä?**

1 2 3 4 5 6

Emme yleensä saa aikaan paljon.

Saamme yleensä aikaan laadukkaita tu-  
loksia.