



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYYLILLÄ TAVOITTEeseen

Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet ja henkilöstön oman työn kehittäminen

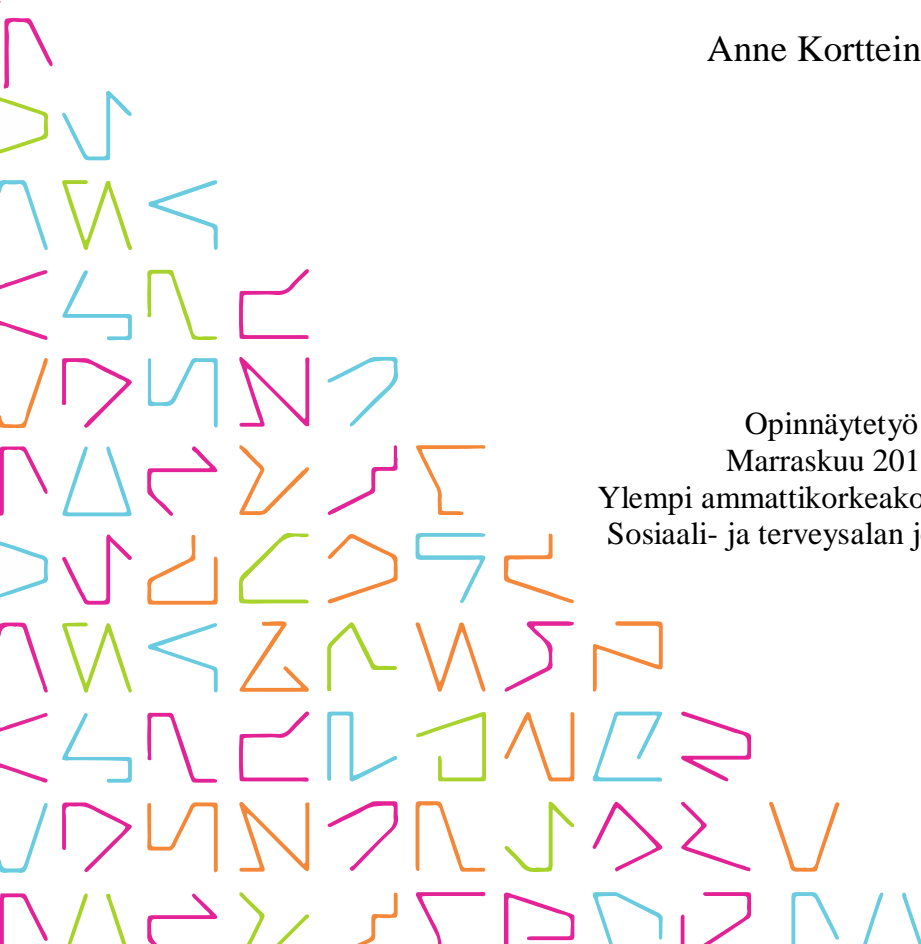
Heidi Härmä

Anne Kortteinen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
YAMK
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

HÄRMÄ, HEIDI & KORTTEINEN, ANNE

Tyylillä tavoitteeseen

Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet ja henkilöstön oman työn kehittäminen

Opinnäytetyö 76 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2017

Opinnäytetyötä ohjasi Tampereen kaupungin julkaisemat johtamisperiaatteet vuodelta 2016. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, mitä johtamistyyliä ikäihmisten asumispalveluiden sekä lasten ja nuorten terveystieteiden lähiesimiehet käyttävät strategian toimeenpanossa ja mahdollistaako käytettävä johtamistyyli Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden mukaisen tavoitteen henkilöstön toimimisesta oman työn kehittäjänä. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä lähiesimiesten tietämystä Tampereen kaupungin uusista johtamisperiaatteista ja -tyyleistä, jotta henkilöstön oman työn kehittäminen mahdollistuu.

Opinnäytetyö oli laadullinen ja aineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluiden avulla (N=6). Ryhmähaastatteluihin osallistui 17 lähiesimiestä Tampereen kaupungin avo- ja asumispalveluista. Ryhmähaastatteluista saatu aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Tulosten mukaan lähiesimiehillä oli vaihtelua strategian tuntemisessa. Strategian tunnettavuutta lisäisi strategian läpikäyminen ja avaaminen selkokielellä kaikilla esimiestasoilla. Henkilöstön osallistamisen tärkeys nousi tuloksissa esiin ja lähiesimiehet olivat oivaltaneet, että parhaat ratkaisut löytyvät henkilöstön kautta. Lähiesimiesten johtamistyyli vaihtelivat ja siihen vaikuttivat persoonalliset tekijät, arvot, ammatillinen kehitys sekä lähiesimiehen oma esimies. Lähiesimiehet osasivat tunnistaa omia johtamistyyliään kattavasti, enemmistö esimiehistä käytti mahdollistavaa, valmentavaa ja osallistavaa johtamistyyliä.

Mitä tutumpi strategia on lähiesimiehille, sen helpompaa strategian jalkauttaminen on henkilöstölle. Keskustelu johtamisperiaatteista pitää lähteä ylemmiltä esimiestasoilta ja johtamisperiaatteisiin perehtyminen pitää tuoda lähemmäksi lähiesimiehiä ja käytännön tasoa. Johtamisperiaatteiden mukaisen johtamisen haasteena ovat henkilöstö- ja esimiestyön resurssit sekä kielteinen asenne kehittämiseen. Henkilöstön oman työn kehittämistä edistävät mahdollistava, valmentava ja osallistava johtamistyyli. Tulevat muutokset sosiaali- ja terveystieteillä vaativat muutosjohtamisen taitoja ja uudistavaa eli transformatiivista johtamista. Jatkotutkimusaiheina on, miten henkilöstö kokee johtamisperiaatteiden toteutumisen lähiesimiesten johtamisessa sekä millaisia kokemuksia henkilöstöllä on transformatiivisesta johtamistyylistä.

Asiasanat: Strateginen johtaminen, johtamistyyli, henkilöstö kehittäjänä, lähiesimies

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

HÄRMÄ, HEIDI & KORTTEINEN, ANNE

With Style to the Aim

Management Principles for City of Tampere and Development of the Personnel's own Work

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 4 pages
November 2017

The thesis was based on the management principles published by the City of Tampere in 2016. The purpose was to describe the management style of senior housing services and children's and young people's health services in implementing the strategy as well as to find out whether the management style enable personnel to develop their work. The aim was to increase the knowledge of the immediate managers about the new management principles and styles of Tampere City to support their personnel to develop their own work.

The thesis was qualitative in nature and the data were collected through group interviews (6) by using semi-structured theme specific interview. The data were analyzed through method data-based content analysis.

The results indicated that the immediate managers had a variation in the knowledge of the strategy. The results revealed that personnel's involvement is important and the best solutions can be found through personnel. The immediate managers recognized their own management styles comprehensively, most of them used enabling, coaching and inclusive management styles.

Future changes in the social and healthcare sector require skills in change management and transformative management. Further studies are needed to find out how personnel perceive the implementation of management principles in the management of immediate managers.

Key words: strategic management, management style, personnel as developers, immediate managers

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	8
3	STRATEGINEN JOHTAMINEN JA JOHTAMISTYYLIT HENKILÖSTÖN TOIMIESSA OMAN TYÖN KEHITTÄJÄNÄ	9
3.1	Strateginen johtaminen.....	9
3.1.1	Tampereen kaupungin toimintamalli ja johtamisperiaatteet	10
3.1.2	Strateginen johtaminen lähiesimiestyössä.....	12
3.1.3	Strategian toimeenpano	14
3.2	Johtamistyyli.....	15
3.2.1	Johtamistyylien tarkastelua aikaisempien tutkimusten mukaan....	16
3.2.2	Johtamistyylin merkitys henkilöstön oman työn kehittämisessä... 18	
3.3	Henkilöstö kehittäjänä.....	19
3.3.1	Kehittäminen organisaation näkökulmasta	19
3.3.2	Kehittäminen työyksikössä ja lähiesimiehen rooli	20
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	22
4	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS.....	24
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	24
4.2	Aineiston keruumenetelmä	24
4.2.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	25
4.2.2	Aineiston keruu ja haastattelujen toteuttaminen.....	26
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	27
4.3.1	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	28
4.3.2	Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttaminen.....	28
5	TULOKSET	33
5.1	Kokemukset strategisesta johtamisesta	33
5.1.1	Strategian yhteisöllisyys	33
5.1.2	Strategisen toiminnan suunta.....	34
5.2	Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden toteutuminen kehittämistyössä.....	36
5.2.1	Suunnan antaminen ja tuloksellisuus	37
5.2.2	Onnistumisen mahdollistaminen	39
5.2.3	Vaikuttavaan kehittämiseen kannustaminen	41
5.2.4	Kumppanuuden ja asiakaskokemuksen edistäminen.....	44
5.3	Johtamistyylin merkitys henkilöstön oman työn kehittämisessä	45
5.3.1	Johtamistyylin kehittyminen	45

5.3.2	Johtamistyylin vaihtelu	47
5.3.3	Johtamistyylin vaikutus kehittämistyössä	51
6	POHDINTA	56
6.1	Tulosten tarkastelua	56
6.1.1	Kokemukset strategisesta johtamisesta.....	56
6.1.2	Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden toteutuminen kehittämistyössä	57
6.1.3	Johtamistyylin merkitys henkilöstön oman työn kehittämisessä...	59
6.2	Opinnäytetyön eettisyys	62
6.3	Opinnäytetyön luotettavuus	64
6.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	67
	LÄHTEET	69
	LIITTEET.....	73
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen kokonaisarvioinnin jälkeen valitut tiedonlähteet.....	73
	Liite 2. Teemahaastattelun teemat.....	74
	Liite 3. Tiedote	75
	Liite 4. Suostumus.....	76

1 JOHDANTO

Viime vuosina kehittäminen terveydenhuollossa on useimmiten painottunut taloudellisuuteen ja säästöjen tavoittelemiseen. Kustannustietoisuus onkin tärkeää, mutta se ei yksin riitä kehittämisen lähtökohdaksi. Henkilöstön motivoiminen talouslähtöiseen kehittämiseen on haasteellista. Pienenevät resurssit terveydenhuollossa ovat usein kehittämistyön ja palveluiden uudistamisen lähtökohtana. Nykyisin hyvinkin monimuotoisten ja kehittyvien työyhteisöjen toimivuuden näkökulmasta onkin henkilöstölähtöisten kehittämisalueiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja hallinta keskeisessä roolissa monissa terveydenhuollon uudistuksissa. (Lehtopuu, Syväjärvi & Perttula 2012, 296.)

Isossa organisaatiossa on varmistettava, että valitut johtamisperiaatteet jalkautetaan organisaation jokaiseen tasoon ja jaetaan kaikkien johtajien kesken. Niiden pitää siirtyä suunnitelmallisesti organisaatiossa tasolta toiselle. (Lehtopuu ym. 2012, 306.) Tampereen kaupungin toimintamalli uudistui vuoden 2017 alusta. Tampereen kaupunki pyrkii uuden toimintamallin myötä uudistamaan organisaatiokulttuuriaan tavoitteenaan kumppanuuteen- ja kehittämiseen pohjautuva toimintakulttuurin muutos, palvelujen asiakaslähtöisyys ja henkilöstön osallisuuden vahvistaminen. Tämä edellyttää toimintatapojen ja johtamisen muuttamista, jotta uusi toimintamalli voi toteutua. (Tampereen kaupunki: Toimintamalli 2017.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaativaa ja pitkäjänteistä, mutta mahdollista. Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisesti omaksutusta ajattelu- ja toimintatavasta, joka toimii organisaation ”henkenä” ja joka on yleisesti hyväksytty. Kun henkilöstö on sisäistänyt organisaation ajattelu- ja toimintatavat, henkilöstö toimii tiedostamattaan niiden mukaisesti. (Harisalo 2010, 266, 273, 281.) Organisaatiokulttuurin yksi osakulttuuri on johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuuri kuvastaa ymmärrystä siitä, mitä johtamisessa ja organisaation toiminnassa korostetaan. Johtamiskulttuurin yksi osatekijä on lähiesimiesten käyttämät johtamistyyli. (Kinnunen & Vuori 2005, 210.) Tampereen kaupungin uuden organisaation uutta toimintamallia halutaan kehittää kohti mahdollistavaa johtajuutta ja tavoitteena on saada henkilöstö kehittämään omaa työtään. Lähiesimies on toimintamallin toimeenpanossa tärkeässä roolissa ja tarkastelemme tässä opinnäytetyössä johtamistyylin merkitystä henkilöstön toimiessa oman työn kehittäjänä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, mitä johtamistyyliä ikäihmisten asumispalveluiden sekä lasten ja nuorten terveystieteiden lähiesimiehet käyttävät strategian toimeenpanossa. Tarkoituksena on myös kuvata, miten käytettävä johtamistyyli mahdollistaa Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden mukaisen tavoitteen henkilöstön toimimisesta oman työn kehittäjänä. Tavoitteenamme on lisätä lähiesimiesten tietämystä Tampereen kaupungin uusista johtamisperiaatteista ja -tyyleistä henkilöstön tukemiseksi kehittää omaa työtään. Työskentelemme molemmat Tampereen kaupungilla ja haluamme osallistua kehittämässä tätä toimintakulttuurin muutosta tekemällä opinnäytetyömme aiheeseen liittyen.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, mitä johtamistyyliä ikäihmisten asumispalveluiden sekä lasten ja nuorten terveystieteiden lähiesimiehet käyttävät strategian toimeenpanossa ja mahdollistaako käytettävä johtamistyyli Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden mukaisen tavoitteen henkilöstön toimimisesta oman työn kehittäjänä.

Tutkimustehtävät:

1. Miten strateginen johtaminen näkyy lähiesimiesten johtamistavassa?
2. Miten lähiesimiehet kokevat mahdollisuutensa johtaa henkilöstöä oman työn kehittämiseen Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden mukaisesti?
3. Miten lähiesimiesten johtamistyyli mahdollistavat henkilöstön oman työn kehittämistä?

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä lähiesimiesten tietämystä Tampereen kaupungin uusista johtamisperiaatteista ja -tyyleistä, jotta henkilöstön oman työn kehittäminen mahdollistuu.

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN JA JOHTAMISTYYLIT HENKILÖSTÖN TOIMIESSA OMAN TYÖN KEHITTÄJÄNÄ

Kuvaamme tässä luvussa opinnäytetyömme teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyön viitekehysten rakentumisen tukena hyödynnettiin kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksen avulla löydettiin teoretietoa opinnäytetyön viitekehukseen. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli perehtyä aiempaan tutkimustietoon opinnäytetyömme aiheen tiimoilta ja syventää opinnäytetyön tekijöiden tietämystä valitusta aiheesta. Kirjallisuuskatsaukseen liittyneen kokonaisarvioinnin jälkeen valittiin 12 tiedonlähdettä hyödynnettäväksi opinnäytetyön viitekehysten muodostumiseen (ks. Liite 1). Opinnäytetyön aihe täsmentyi kirjallisuuskatsauksen jälkeen, joten tiedonhakuja jatkettiin ja syvennettiin.

Opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä strateginen johtaminen, johtamisperiaatteet ja henkilöstö kehittäjänä perustuvat Tampereen kaupungin strategiaan. Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet toimivat työyhteisöissä johtamisen perustana. Toimintamallin muuttuessa johtamiskäytäntöihin on kiinnitetty kaupunkitasolla huomiota ja johtamisjärjestelmä on kuvattu Tampereen kaupungin strategiassa. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.) Strategian toimeenpanossa lähiesimies on tärkeässä roolissa ja tarkastelemme tässä opinnäytetyössä johtamistyylin merkitystä henkilöstön toimiessa oman työn kehittäjänä.

3.1 Strateginen johtaminen

Strategia on organisaation tietoinen valinta suunnalle ja keskeisille tavoitteille muuttuvassa ympäristössä. Strategia sisältää organisaation toiminnan tavoitteet sekä toimintalinjat niiden saavuttamiseksi pitkällä aikavälillä. Strategian avulla organisaatio pystyy hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joilla on vaikutuksensa jatkuvuuteen ja toiminnan kehittämiseen. (Kamensky 2010, 18-20.) Hoitotyön johtaja on avainhenkilö, kun tarkastellaan organisaation uutta strategiaa ja visiota suhteessa hoitotyöhön ja resursseihin (Vesterinen 2013, 72).

Toimiva strategia on helposti ymmärrettävä ja käytännönläheinen. Se innostaa, luo merkitystä omalle työlle ja saa aikaan muutosta. Innostava strategia edistää uudenlaista ajattelua ja kyseenalaistaa vanhat toimintamallit. Toimiva strategia saa työntekijät mukaan. Tämä edellyttää lähiesimieheltä strategisen johtamisen taitoja sekä vuorovaikutustaitoja. (Laaksonen & Ollila 2017, 13-14.)

Strateginen johtaminen on toimintaa, joka tähtää tulevaisuuden menestykseen. Organisaatioissa strategia ohjaa suuntaa ja antaa merkityksen, muodostaa organisaation identiteetin sekä auttaa johdonmukaiseen toimintatapaan. Hyvä strategia mahdollistaa esimiestyön ja työntekijöiden johtamisen. Työntekijöiden tulee perustehtävänsä lisäksi tuntea organisaation perustehtävä. Strateginen johtaminen voidaan nähdä strategisena ajatteluna, mikä pitää sisällään ajatuksen henkilöstön osallisuudesta strategiatyöhön. Toimintaympäristön muuttuessa työntekijöiltä vaaditaan sopeutumisen sijaan osaamisen kehittämistä sekä innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä ja hyödyntämistä. (Vuorinen 2014, 15-16.) Strategista ajattelua tulisi työyksiköissä kaikilla työntekijätasoilla kehittää. Työntekijöiden kiinnostusta ja kykyä jatkuvaan kehittämiseen ja keskusteluun perustehtävästä tulisi vahvistaa edelleen. Strategisessa johtamisessa päivittäisestä työstä nousevat kysymykset ja niiden eteenpäin vieminen tiedoksi ylemmälle tasolle on keskeistä. (Laaksonen & Ollila 2017, 15.)

3.1.1 Tampereen kaupungin toimintamalli ja johtamisperiaatteet

Organisaatioon valitut johtamisperiaatteet vaikuttavat strategiseen johtamiseen. Johdonmukainen johtaminen, henkilöstön huomioiminen sekä toiminnan jatkuvuus ovat tärkeitä asioita tulevaisuuden johtamisessa. (Lehtopuu ym. 2012, 306.) Tampereen kaupungin toimintamalli on uudistunut vuoden 2017 alusta ja strateginen johtaminen on nostettu esiin. Uusi toimintamalli on osa kaupunkistrategiaa ja tähtää tulevaisuuteen. Sekä kaupunkiorganisaatiota että toimintatapoja on muutettu ja kehitetty. Uudistuksessa merkittävänä suuntaviivoina nähdään asiakaslähtöisyys, osallisuus, vaikuttamismahdollisuudet sekä kumppanuusajattelu. Toimintamallin uudistamistyössä yksi tärkeä tavoite on johtamisen yksinkertaistaminen. (Tampereen kaupunki: Toimintamalli 2017.)

Tampereen kaupungin uusi toimintamalli painottaa johtamisessa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta ja uudistuksen keskeinen tavoite on toimintatapojen kehittäminen (Tampereen kaupunki: Toimintamalli 2017). Koko kaupunkia koskevat johtamisperiaatteet on määritelty tukemaan kumppanuus- ja kehittämiskulttuuria. Kumppanuuteen ja kehittämiseen pohjautuva toimintakulttuurin muutos, palvelujen asiakaslähtöisyys ja henkilöstön osaamisen aiempaa laajempi hyödyntäminen muuttavat olennaisesti toimintatapoja ja johtamista. Keskiössä on tällöin mahdollistava johtaminen, henkilöstön toimiminen kehittäjänä sekä vahva yhteisöllisyys ja kattava yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Johtamisperiaatteiden toteutuessa henkilöstön rooli kehittäjänä mahdollistuu. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.)

Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet on luotu ja julkistettu vuonna 2016 työyhteisöjen johtamisen tueksi ja ne perustuvat yhteisiin arvoihin sekä jaettuihin pelisääntöihin. Johtamisperiaatteet toimivat myös johtamisen ja esimiestyön kehittämisen perusteena. Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden mukaan lähiesimies antaa selkeän suunnan ja tukee tuottavuutta, mahdollistaa onnistumisen, kannustaa vaikuttavaan kehittämiseen sekä edistää kumppanuutta ja asiakaskokemusta. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.) Organisaatioon valitut johtamisperiaatteet vaikuttavat suoraan käytännön johtamiseen, esimerkiksi henkilöstöresursoinnin, moniammatillisen yhteistyön tai tiedonhallinnan johtamiseen (Lehtopuu ym. 2012, 306).

Selkeän suunnan antaminen ja tulosten tekeminen liittyvät strategiaan ja sieltä nouseviin tavoitteisiin. Lähiesimiehen tulee auttaa työyhteisöä tunnistamaan omat tavoitteet ja niiden yhteys strategiaan. Lähiesimiehen tulee johdonmukaisesti suunnata työyhteisö tekemään päätöksiä siten, että niillä on merkitystä vaikuttavuuteen ja tulosten tekemiseen. Lähiesimiehen tehtävä on seurata tavoitteisiin pääsemistä yhdessä työyhteisön kanssa ja reagoida tarvittaessa muutoksin. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.)

Onnistumisen mahdollistaminen on tavoitteiden mukaisen toiminnan vaativaa tilan antamista. Työyhteisössä se on yhteisten pohdintojen tekemistä ja eri näkökulmien huomiointia. Lähiesimiehen läsnäolo ja tuki on tärkeää, mutta myös haastaviin tilanteisiin puuttuminen tarpeeksi ajoissa nähdään olennaisena tekijänä johtamisessa. Lähiesimiehen taito

huomioida henkilöstön ideat ja onnistumiset sekä kannustaa kokeilemaan uutta mahdollistavat myös onnistumista. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.)

Vaikuttavaan kehittämiseen kannustaminen vaatii lähiesimieheltä kykyä johtaa kehittämistavoitteet strategiasta. Työyhteisöissä tulisi käydä vuoropuhelua yhteiskunnallisista ilmiöistä ja pohtia niiden vaikutusta työyhteisön toimintaan. Lähiesimiehen tulisi kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta oman työn kehittämisestä sekä yhteistyöstä yli organisaatorajojen. Lähiesimies on tärkeä henkilö osaamisen kehittämisen tukena ja hänen tulee myös varmistaa, että uudet toimintatavat otetaan suunnitellusti käyttöön. Onnistumisissa lähiesimies toimii positiivisen palautteen antajana. Haastavissa tilanteissa lähiesimiehen tehtävänä on toimia tukena ja auttajana. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.)

Kumppanuuden ja asiakaskokemuksen edistäminen on kumppanuuksien mahdollisuuksien ymmärtämistä. Palveluiden yhteiskehittäminen kuntalaisten kanssa edellyttää keinoja, joita lähiesimies yhdessä työyhteisön kanssa pohtii. Yhteistyö oman organisaation sisällä ja oman organisaation tunteminen edistää kumppanuutta ja asiakaskokemusta. Toiminnan tulisi perustua asiakaslähtöisyyteen. Lähiesimiehen tulisi muistuttaa asiakastarpeiden huomioimisesta ja tarvittaessa palveluiden järjestämisestä joustavasti. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.)

3.1.2 Strateginen johtaminen lähiesimiestyössä

Lähiesimiehellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sosiaali- ja terveysalan osastonhoitajan työtä. Lähiesimiehen tehtäviin ei tyypillisesti kuulu strategian suunnittelu, mutta lähiesimiehen on omassa työyksikössään tunnettava olemassa oleva strategia ja viestittävä se työntekijöilleen (Laaksonen & Ollila 2017, 10). Lähiesimiehen tulee sisäistää organisaation arvot ja asenteet ja niiden tulee näkyä johtamisessa johdonmukaisesti (Kane-Urabazo 2006, 193). Työntekijöiden tulee ymmärtää strategian sisältö, jotta strategia voi näkyä jokapäiväisessä työssä. Lähiesimiehen tehtävä on yhdessä työntekijöiden kanssa käydä lävitse, mitä strategia tarkoittaa kussakin työyksikössä ja miten käytännössä toimitaan, jotta strategia toteutuu päivittäisessä työssä. (Laaksonen & Ollila 2017, 10, 13-14.)

Työyhteisössä tavoitteiden ja arvojen sisäistäminen ja sisällyttäminen päivittäiseen toimintaan on tärkeää ja lähiesimiehen tehtävä on pitää niistä keskustelua yllä henkilöstön kanssa. (Manley, O'Keefe, Jackson, Pearce & Smith 2014, 23-24.) Osallistava johtamistyö eli työntekijöiden mukaan ottaminen edistää lähiesimiehen keinoja muuttaa strategiset linjaukset käytännön toiminnaksi ja tehtäviksi. Osallistaminen edistää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja sitouttaa heitä työyksikön toimintaan. (Laaksonen & Ollila 2017, 10, 13-14.)

Keski- ja lähijohdon rooli strategian muotoilussa, toimeenpanossa ja arvioinnissa on lisääntynyt sosiaali- ja terveysalalla, mutta tämä ei näy tarpeeksi heidän työnkuvassaan. Nämä johtamistasot tarvitsevatkin keskustelufoorumeita, joissa strategiaa voisi avata yhdessä. Johdon läsnä olemisen sekä avoin ja jatkuva vuorovaikutus on edellytys hyvälle viestinnälle ja edellyttää viestinnällisiä taitoja. Keskeisintä avoimessa viestinnässä on turvallisen ja mielipiteitä sallivan ilmapiirin luominen. Tärkeimpänä foorumina toimivat kehityskeskustelut, joissa strategia siirretään linjajohdon eri tasojen avulla henkilöstön toimintaan ja osaamiseen. Päivittäisessä osaamisen johtamisessa keskeisintä on saada visio ja strategia henkilöstöä ohjaavaksi viitekehyykseksi ja muuttaa ne käytännön toiminnaksi. (Huotari 2009, 139, 196.)

Lähiesimiehen tehtävänä on toimia strategisena viestinviejänä ylemmältä tasolta käytännön työhön. Onnistuakseen tässä tulee lähiesimiehellä olla vahva osaaminen nähdä strategia käytäntönä sekä kyky kertoa strategiasta ymmärrettävästi, konkreettisesti ja alaisiin innostaen. Ei riitä, että esimies tietää, mitä strategia edellyttää työltä käytännössä, vaan hänen on osattava puhua strategiasta sillä kielellä, jota alaiset työstä käyttävät. (Huotari 2009, 154-155.) Lähiesimiestyössä korostuu yhä enemmän vuorovaikutus, ryhmä- ja yhteistyötaidot. Lähiesimiehen pitää pystyä motivoimaan ja innostamaan moniammatillisia työyhteisöjä kohti haluttua suuntaa ja tavoitteita. Ongelmanratkaisutaitoja tarvitaan myös. Johtamisen on oltava johdonmukaista ja sen pitää edistää organisaation jatkuvuutta, kuitenkin henkilöstö huomioiden. (Lehtopuu ym. 2012, 306.)

Aarvan (2009) väitöskirjan mukaan esimiehet pitävät tärkeänä johtamisen periaatteena strategiaa ja yhteisiä arvoja, kun taas työntekijät kokevat ohjeistuksen olevan tärkeä johtamisen periaate. Aarva näkee tärkeänä, että asiakastyötä tekevillä työntekijöillä olisi

mahdollisuus vapauteen ja uudistusmieliseen asiakastyöhön, sillä merkittävimmät uudistukset nousevat perustyöstä eikä strategiasta. (Aarva 2009, 194, 211.)

3.1.3 Strategian toimeenpano

Vuorinen (2008) toteaa väitöskirjassaan, että säännöllisillä esimiehen ja työntekijän välillä keskusteluilla ja palautteella voidaan kirkastaa perustehtävän sisältöä ja yhteistä tavoitetta niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. Avoimuus edistää myös työyhteisötaitoja ja siten yhteistyötä. Oman työyhteisön ulkopuolella käytettyjä innovatiivisia toimintatapoja ja johtamista hyödynnetään Vuorisen mukaan harvoin. (Vuorinen 2008, 115-116.)

Tampereen kaupungilla johtamisperiaatteiden on tarkoitus olla osa tavoite- ja kehityskeskusteluita (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017). Huotarin (2009) mukaan lähiesimiehen on tärkeä käydä strategia ymmärrettävästi läpi kehityskeskustelussa työntekijän kanssa. Työntekijän tulisi ymmärtää strategia sekä oman työn että oman osaamisen kehittämisen kannalta. Kehityskeskustelussa lähiesimies käy lävitse työntekijän kanssa osaamisen tarpeita ja lähiesimiehen strategisen osaamisen johtamisen taito korostuu. Lähiesimies toimii yhdistävänä linkkinä toimialan strategian ja toiminta-ajatuksen mukaisen perustehtävän välillä. (Huotari 2009, 183, 196.) Parhaimmillaan kehityskeskustelun myötä syntyy toiminnan kehittämisideoita ja työntekijän sitoutumista työhön sekä kehityskeskustelun aiheiden siirtymistä käytännön työn keskusteluihin (Aarnikoivu 2016, 13, 89).

Nurmeksela, Koivusen, Asikaisen & Huplin (2011) mukaan kehityskeskustelua voidaan käyttää myös muutostilanteissa esimerkiksi työyhteisön toimintatapoja muutettaessa. Kehityskeskustelussa voidaan kysyä henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia muutoksesta ja mahdollisia kehitysideoita. Kehityskeskustelu on oiva paikka ohjata henkilöstöä näkemään oma toiminta osana isompaa kokonaisuutta. Hoitotyön johtajien kokemusten mukaan perinteinen kehityskeskustelu on tehokkaampi tapa välittää strategiaa tiedoksi henkilöstölle kuin yhteiset osastokokoukset. (Nurmeksela ym. 2011, 26-27.)

Heikan (2008) väitöskirjan mukaan lähiesimiehen ja työntekijän tulisi enemmän kiinnittää huomiota osaamisen kehittämisen suunnitelmaan. Terveystieteiden muutoksista johtuen on suunniteltava pidemmälle tulevaisuuteen osaamiseen liittyviä kehittämiskohteita. Heikka toteaa myös, että kehityskeskusteluissa työn arviointi toteutuu vain harvoin. (Heikka 2008, 168-169.)

Huotari (2009) toteaa väitöskirjassaan, että strategian toimeenpanossa yhteinen ja ymmärrettävä kieli strategian sisällöstä edistää työntekijän sitoutumista strategiaan ja omaan työhön. Strategian toimeenpanoa hankaloittavat organisaation rakenteisiin liittyvät muutokset sekä jatkuvat henkilöstömuutokset esimiestyössä. Myös ylemmän johdon päätöksentekoon liittyvät muutokset vaikeuttavat strategian toimeenpanoa. Lähiesimieheltä vaaditaan myös muutosjohtamisen taitoja strategian toimeenpanossa. (Huotari 2009, 191, 196.)

3.2 Johtamistyyli

Viitekehyksemme yhtenä käsitteenä on johtamistyyli strategian jalkauttamisessa. Haluamme tuoda esiin lähiesimiesten kokemuksia heidän omasta johtamistyylistään ja kartoittaa, millä johtamistyyllillä lähiesimiehet mahdollistavat henkilöstönsä kehittämisen omaa työtään. Oma johtamistyyli on tärkeää oppia tunnistamaan. Taidokas esimies osaa muuttaa johtamistyyliään tilanteen vaatimuksiin sopivaksi ja hallitsee erilaisia johtamistyyliä. (Salminen 2014, 337-344.) Johtamistyylin vaikutuksen ymmärtäminen auttaa esimiestä toimimaan työyhteisöissä erilaisten persoonallisuuksien kanssa (Weberg 2012, 270). Luonteenpiirteisiin ja temperamenttiin on verraten hankala vaikuttaa, mutta oppimisen avulla johtamistyylien vaihtelu onnistuu. Johtamistyylin tunnistamisen lisäksi johtamistyylin seurauksien arvioiminen näyttötyylinä oleellisenä. Arvioinnissa tulee muistaa johtamistilanteen tavoitteet; tavoitellaanko sääntöjä ja ohjeita, tavoitteellisuutta, omistautumista tai innovatiivisuutta. Johtamistilanteissa esimiehen paikka vaihtelee keskiöstä tilan antamiseen henkilöstölle. Henkilöstön saadessa vastuuta se lisää osallistumista, sitoutumista ja kehittymistä. (Salminen 2014, 337-344.) Esimiehen johtamistyyllillä on todettu olevan merkitystä työntekijöiden kokeman henkisen hyvinvoinnin kannalta (Lehto, Sutela & Pärnänen 2015, 19-20).

3.2.1 Johtamistyylien tarkastelua aikaisempien tutkimusten mukaan

Johtamistyyliä on tutkittu monessa eri tutkimuksessa ja niitä jaotellaan eri tavalla eri tutkimuksissa. Vesterinen (2013) on väitöskirjassaan kerännyt aikaisemmista tutkimuksissa ilmenneitä johtamistyyliä: demokraattinen, autoritäärinen, laissez faire, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, transformatiivinen johtaminen (uudistava), transaktionaalinen (säilyttävä) johtaminen, tunneälykäs, osallistava, emotionaalinen ja kognitiivinen, karismaattinen, passiivinen, välttelevä, yhdistävä, renessanssi sekä ohjaava, kasvatettava ja kannustava johtamistyyli. (Vesterinen 2013, 33-34.) Erilaisissa johtamistilanteissa toimitaan oman persoonallisen tyylin mukaisesti. Johtamistyyli, jota käytetään erityisesti kuormittavissa tilanteissa, perustuu luonteenpiirteisiin, temperamenttiin sekä johtamistyöstä saatuihin kokemuksiin. (Salminen 2014, 337-344.)

Tarkasteltaessa organisaatiota ja sen vaikutusta johtamistyyliin, on huomattu johtamistyylin eniten vaikuttavan organisaation arvoihin ja tiedonkulkuun. Esimiesten pitää tarkastella omaa johtamistyyliään suhteessa henkilökuntaan, tilannetekijöihin ja organisaation päämääriin. Esimiesten mielestä henkilökunnan rohkaiseminen ammatilliseen kehittymiseen on tärkeää. Työntekijät ovat organisaatiossa tärkein voimavara ja heille tulee mahdollistaa uusien taitojen ja työtä koskevien päätösten tekeminen. Esimiehen välittävä ja rohkaiseva johtamistyyli korostaa kuuntelevaa ja yhteistyötä tukevaa johtamiskulttuuria. Nämä ovat muuttuvassa organisaatiossa onnistuneen johtamisen edellytyksiä. (Vesterinen 2013, 71-76.) Lähiesimiesten on hankittava sellaisia johtamistaitoa, jotka motivoivat ja vakuuttavat henkilöstöä. Johtamistyyleistä transformatiivinen-, transaktionaalinen- ja laissez faire- johtamistyyli parantavat henkilöstön moraalialia ja motivaatiota työhön. (Shearer 2012, 47.)

Demokraattinen johtamistyyli edistää työntekijöiden työhön sitoutumista. Demokraattinen johtamistyyli on lähellä osallistavaa johtamista. Osallistava johtaminen antaa henkilökunnalle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Tämä johtamistapa edistää tiedon jakamista, osaamista ja asiantuntemusta. Valmentavaa johtamistyyliä käyttävä esimies rohkaisee ja kannustaa henkilökuntaa kouluttautumaan ja opiskelemaan. Visionäärinen, valmentava, välittävä ja demokraattinen johtamistyyli vaikuttaa henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen kehittymiseen positiivisesti. Esimiehet käyttävät monia eri johtamistyyliä, mutta eniten jotain yhtä johtamistyyliä. (Vesterinen 2013, 71-76.)

Huotarin (2009) väitöskirjassa haastateltavat nostivat esiin ihmisten johtamisen tärkeyden. Ihmisten johtaminen sisältää arvojohtamisen, valmentavan johtamisen, osallistavan johtamisen, yhteiset tapaamiset alaisten kanssa, työyhteisön motivoinnin, avoimen viestinnän ja välittäjän roolin. Arvojohtamisessa tärkeää on luottamus johdon eri tasojen ja henkilöstön kesken sekä toisen arvostaminen, avoin keskustelu ja sallivuus. Valmentava johtaminen on hyvää ihmisten tuntemista ja johtamisaamasta kohti yhteistä päämäärää, siinä esimiehen tulee tukea henkilöstönsä vahvuuksia ja auttaa omien voimavarojen löytämisessä. (Huotari 2009, 137-138.)

Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esiin nostettu transformatiivinen johtaminen eli syväjohtaminen. Sen keskiössä ovat johtajan karisma, inspiroiva motivointi, yksilöiden huomiointi ja älyllinen stimulointi. (Mayor & Risku 2015, 158.) Transformatiivinen johtaminen pitää sisällään viisi johtamisulottuvuutta, joita ovat johtajan luottamusta rakentava toiminta ja ominaisuudet, hoitohenkilöstön innostaminen, yksilöllinen kohtaaminen hoitohenkilöstön kanssa ja älyllinen kannustaminen (Sydänmaalakka 2009, 221; Vesterinen 2013, 83). Työtä voidaan muokata uudestaan innovatiivisuuden avulla, sekä tehostaa sitä taloudellisesti, ilman että kustannukset nousevat tai henkilökunnan työtaakka entisestään suurenee (Sydänmaanlakka 2009, 116.) Transformatiivinen johtamistyyli suuntautuu enemmän ihmisten johtamiseen kuin asiajohtamiseen ja siinä tärkeässä roolissa on hyviin ihmissuhteisiin liittyvät tekijät, kuten henkilöstön tukeminen ja huomioiminen. Transformatiivinen johtamistyyli lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Cummings, MacGregor, Davey, Lee, Wong, Lo, Muise, Stafford & Metrics 2010, 383.) Transformatiivinen johtamistyyli parantaa työntekijöiden luovuutta (Kollmann, Stöckmann, Krell, Peschl & Buchwald 2013, 7).

Mahdollistava johtaminen on johtamistyyli, jossa olosuhteet pyritään muokkaamaan siten, että ne sallivat luovuuden, avoimen tiedon jakamisen, ongelmien ratkaisemisen yhdessä sekä henkilöstön toimimisen aktiivisena kehittäjänä. Mahdollistavassa johtamisessa johtajan asiantuntemus ja kokonaisuuksien hallinta ovat tärkeitä sekä kyky rohkaista henkilöstöä löytämään muutosten edut ja kehittämään työtä niiden varaan. Lähesimiehen luottamus työntekijöihin ja kannustaminen muutoksiin sekä kokeiluihin ja läheiseen vuorovaikutukseen on mahdollistavan johtamisen ydintä. Aina kokeilujen tuloksista ei voida olla varmoja, mutta kannustaminen lisää yhteistyötä ja voimaannuttaa

työntekijöitä muutoksissa. Mahdollistava johtaja kannustaa työntekijöitä luovuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä löytämään uusia toimintatapoja. (Vartiainen 2017, 35-36, 41.)

3.2.2 Johtamistyylin merkitys henkilöstön oman työn kehittämisessä

Johtamiskulttuurilla on merkitystä onnistuneen yhteistyön toteutumisessa. Yhteistyötä tukevassa johtamiskulttuurissa tärkeinä koetaan johdon antama tuki, avoimuus ja kannustaminen, yhteisten toimintamallien luominen sekä toiminnan arviointi ja palautteen antaminen. Kyky tulevaisuuden visiointiin koetaan tärkeänä. Johtamiskulttuuri, joka kannustaa ja tukee yhteiseen työskentelymalliin, on onnistuneen yhteistyön edellytys. (Eloranta & Kuusela 2011, 5, 9-11.) Johtamistyylin ymmärtäminen edistää työyhteisössä kehittämistaitoja (Weberg 2012, 270). Yhteistyön kehittämiselle sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen pohdinnalle tulisi löytää aikaa. Jaetun osaamisen kautta myös tavoitteiden saavuttaminen helpottuu ja toiminta tulee näkyväksi. (Eloranta & Kuusela 2011, 5, 9-11.)

Webergin (2012) mukaan lähiesimiehen myönteinen suhtautuminen innovatiivisuuteen edistää työyhteisön asennetta kehittämiseen ja muuttuviin tilanteisiin sekä niihin sopeutumiseen. Lähiesimiehen ja henkilöstön välisissä keskusteluissa ja kannustamisessa on hyvä ylläpitää myönteisyyttä ja sallia luovuutta, sillä ne edistävät henkilöstöä keksimään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Henkilöstö tarvitsee lähiesimieheltä tukea löytääkseen ratkaisuja kohdattuihin ongelmiin. Monimuotoista eli kompleksista johtajuutta tarvitaan muutostilanteissa ja sopeutumisessa muutoksiin. Kompleksisuusjohtaminen käytännössä hillitsee kustannuksia ja parantaa laatua. (Weberg 2012, 268, 271-272.) Tulevaisuuden sote -uudistus lisää kompleksisuutta terveysalalla ja vaatii siten johtamiselta uudenlaista näkökulmaa. Kompleksisuusjohtamisessa organisaation hallinto kevenee ja tiimityön mahdollisuudet lisääntyvät. Tässä johtamistyyllissä korostuu lähiesimiehen taito nähdä asiat positiivisesti ja hyväksyä mahdollisesti kohdattavat haasteet. Kompleksisuusjohtamisessa korostuu erityisesti mahdollistava johtajuus. (Vartiainen 2017, 33-35.)

Harmoinen, Niiranen ja Suominen (2010) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan arvostavan johtamisen osa-alueiksi ammattitaidon arvostamisen, vuorovaikutuksen sekä yhteistyön henkilöstön kanssa. Ammattitaidon arvostaminen näkyy osaamisen tunnistamisena. Vuo-

rovaikutus on arvostavassa johtamisessa työntekijän huomiointia ja rohkaisua innovatiivisten ideoiden kehittämiseen. Johtamiskäytännöt, jotka ovat vuorovaikutukseen perustuvia, lisäävät yhteisvastuuta työpaikalla. Henkilöstön kanssa toteutuva yhteistyö mahdollistuu parhaiten, kun henkilöstö on tietoinen toiminnan tavoitteista. Johtamistyyli, jossa korostetaan arvokkuutta, näkyy yhteistyönä henkilöstön kanssa. Arvostava johtaminen on lähikäsite osaamisen johtamiselle, jossa nähdään henkilöstön ammattitaidon arvostaminen ja kehittäminen merkittävänä. (Harmoinen ym. 2010, 71, 73-76.)

3.3 Henkilöstö kehittäjänä

Opinnäytetyömme yhtenä lähestymiskulmana on saada selville, miten lähiesimies voi saada henkilöstönsä innostumaan oman työn kehittämisestä. Tampereen kaupungin uuden toimintamallin myötä henkilöstön rooli kehittäjänä nähdään tärkeänä osana työtä sekä osana kumppanuus- ja kehittämiskulttuuria. Periaatteet kehittäjänä ovat: henkilöstö on Tampereen tekijänä, osaamisen kehittäminen ja uteliaisuus uudelle, tavoitteellinen kehittäminen ja asiakaslähtöisyyden edistäminen. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.) Tampereen kaupungille on muotoutunut oma organisaatiokulttuuri, joka tuo esiin työyhteisön toimintatavat. Organisaatiokulttuuri on niiden perusoletusten ja uskomusten yhdistelmä, joita työyhteisön jäsenet ovat yleisesti omaksuneet, kun he pyrkivät selviytymään työympäristössään ja säilyttämään yhteisönsä kiinteyden (Juuti 2013, 113).

3.3.1 Kehittäminen organisaation näkökulmasta

Organisaatiokulttuurin kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja johtajuudella on siinä merkittävä rooli. Henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön ja päätöksentekoon tehostaa toimintakulttuurin muutosta. (Manley ym. 2014, 1, 3, 23-24.) Organisaation toimintakulttuuri muuttuu koko ajan. Uuden työntekijän tulee sopeutua työyhteisön kulttuuriin ja toimintatapoihin samalla kun tuo omaa uutta toimintatapaa työyhteisöön. Vanhat toimintatavat voivat hidastaa tai estää uusien kulttuuritekijöiden muotoutumisen. (Kinnunen 2011, 172-172.) Olemassa olevat vastakohtaisuudet ja muutoksen monimutkaisuus ja mo-

niulotteisuus tekevät terveydenhuollon kehittämisestä hidasta ja vaativaa. Tehdyt muutokset todentuvat vasta kun kehittämishakkeet ovat jo päättyneet. (Kajamaa 2011, 9.) Tampereen kaupungin kehittämisperiaate, henkilöstö Tampereen tekijänä, vaatii vastuunottoa uudistamisesta, rohkeutta tuoda esiin omia näkemyksiä kehittämisestä sekä jakaa ja toteuttaa ideoitaan. Näin kehittämisellä on merkitystä. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.)

Tampereen kaupungin uudessa toimintamallissa tavoitellaan tavoitteellista yhdessä kehittämistä, joka edellyttää avoimuutta ja aloitteellisuutta henkilöstön ja eri sidosryhmien välillä. Tietoa tulee hyödyntää ja jakaa yli organisaatorajojen. Onnistunut kehittämistyö on kuin joukkuepeliä, jossa jokainen kantaa vastuunsa onnistumisesta ja siten auttaa tavoitteen saavuttamisessa. Kehittämisen tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja palvelun vaikuttavuutta on tärkeä pohtia yhdessä asiakkaan kanssa. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää, että kehittäminen on sovellettavissa kunkin työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämisessä on pysyttävä mukana toimintaympäristön muutoksissa. (Tampereen kaupunki: Johtamisjärjestelmän kuvaus 2017.) Toimintamallien kehittämistyötä edistää työpaikan toimintakulttuurin ja johtamisen lisäksi henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen sekä yhteinen tietämys työn tavoitteista ja muutoksen tarpeesta tavoitteen toteutumiseksi. Henkilöstöltä edellytetään kykyä arvioida omaa työtään. (Häggman-Laitila 2009, 23.)

3.3.2 Kehittäminen työyksikössä ja lähiesimiehen rooli

Muutosprosessissa korostuu esimiehen kautta saatava tuki henkilökunnalle. Esimiehen tehtävänä on johtaa työpaikkakulttuurin kehittymistä ja ihmisten välisiä suhteita. Yhteistyö mahdollistuu vahvan henkilöstön kautta ja yhteistyössä rakentuu myös kullekin työpaikalle ominainen kulttuuri. Uuden oppimisessa ja omaksumisessa korostuu aktiivinen ja jatkuvan oppimisen suhteen avoin henkilöstö. Tämä lisää työn mielekkyyttä. (Strann, Suominen & Rantanen 2015, 58, 60-61.) Henkilöstön ammatilliselle kasvulle ja työn mielekkyydelle on tärkeää, että henkilöstö saa lähiesimieheltä tarvittavan tuen. Lähiesimiehen tulee mahdollistaa riittävät resurssit, mutta myös mahdollistaa henkilöstön uuden op-

piminen ja ammatillisen kasvun kehittyminen. Tämä edistää henkilöstön sitoutumista organisaatioon. (Kane-Urrabazo 2006, 190-191.) Toisaalta jatkuva muutos voi aiheuttaa henkilöstössä pelkoa ja aiheuttaa psyykkistä taakkaa. (Strann ym.2015, 58, 60-61.) Työtä pitää kehittää, jotta henkilöstön työhyvinvointi voisi lisääntyä. Tähän päästään vain lisäämällä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä ja sen kehittämiseen (Työterveyslaitos: Työn kehittäminen 2017).

Vastuuntuntoinen henkilöstö suhtautuu työhön siten, että se jakaa omaa tietämystään muille ja etsii työstä kehittämisen kohteita. Lähiesimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöä kehittämään ja jalkauttamaan ideoita käytännön työhön. Lähiesimies kannustaa koko henkilöstöä jakamaan kollegoille toimivia käytäntöjä, mutta myös kertomaan niistä käytännöistä, jotka eivät toimi arjen työssä. Henkilöstöltä saatua tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena. (Austin 2008, 589 - 590.)

Paasivaara, Suhonen ja Tiirinki (2012, 41) toteavat terveydenhuollon kehittämistyön ja projektien olevan haasteellista johtaa, koska niitä usein tehdään päivittäisen työn lomassa. Johtamisessa painottuu perustehtävä ja sen tekeminen hyvin. Pienempi osa johtamistyötä on innovatiivisuuden edistäminen ja uusien toimintatapojen kokeileminen (Vuorinen 2008, 113 - 114). Paasivaaran ym. (2012) mukaan haasteena nähdään henkilöstön sitoutuminen kehittämistyöhön sekä kehittämistyön kytkeminen osaksi arjen perustyötä. Kehittämistyön johtamisessa on tärkeää kokemuksellisen tiedon hyödyntäminen sekä kehittämiskulttuurin luominen, vahvistaminen ja ylläpitäminen. (Paasivaara ym. 2012, 41 - 42.) Mikäli perustyön ohella tehtävää kehittämistyötä pidetään itsestäänselvyytenä ilman huomiointia, palautetta tai palkitsemista, saattaa se tuottaa haasteita työntekijöiden motiivoinnissa osallistua kehittämistoimintaan (Vuorinen 2008, 116).

Heikka (2008) toteaa väitöskirjassaan kehittämistoiminnassa olevan olennaista, että johtaja sitoutuu kehittämiseen, koska se vaikuttaa merkittävästi uudistusten siirtymiseen käytännön toiminnaksi. Usein kehittämistoiminnassa johtajan vastuulla on työskentely työryhmissä tai hän toimii ryhmän ohjaajana. Resurssien turvaaminen sisältyy myös johtajan rooliin kehittämistoiminnassa. Resurssien vähyys on varsin yleistä, joten kehittämistyöryhmiin osallistumiseen ei jää tarpeeksi aikaa. Henkilöstön kuormittumiseen vaikuttaa useat samanaikaiset kehittämistyöt. Johtajalta vaaditaan uusien toimintamuotojen käynnistämisen ja ohjaamisen taitoja, positiivista asennetta sekä johtamiskykyä muutoksessa.

Muutoksen onnistumista puoltavat hyvät suhteet sidosryhmiin sekä henkilöstön mukaanotto suunnitteluun ja yhteisiin päätöksiin. Kehittämistoiminta edellyttää lähiesimieheltä laajaa verkostoyhteistyötä. (Heikka 2008, 152-153, 158-160, 162-163.)

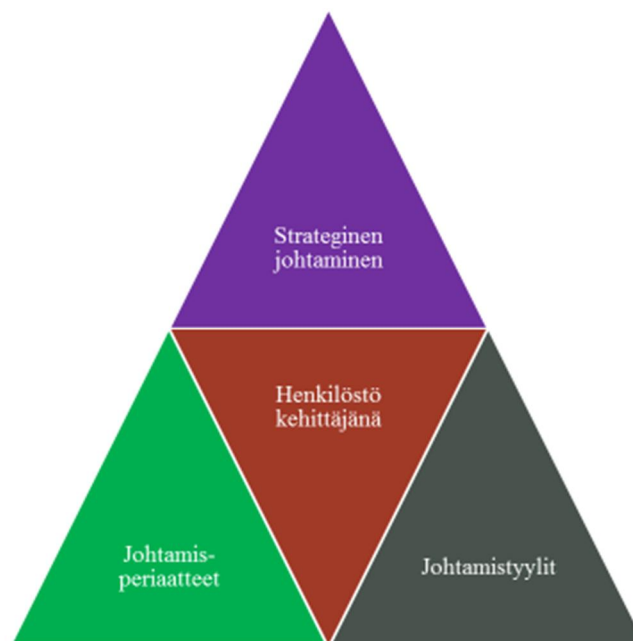
Sosiaali- ja terveystalouden ammatillisen pätevyyden kehittymistä voidaan edistää johtamisella ja huomioimalla innovatiivisesta toiminnasta saadut kokemukset. Johtaminen on merkityksellisessä asemassa innovaatioiden pohdinnassa ja tarkastelussa. Pohdinnan kautta kehittyy myös työntekijän ammatillinen pätevyys. Työntekijän persoonallisuus, taidot, kyvyt ja motivaatio vaikuttavat kehittämisennohkkuuteen ja esimieheltä ja työkaaveireilta saatu tuki edistää ammatillisen pätevyyden kehittymistä. Persoonallisuus nähdään kuitenkin merkittävänä ominaisuutena pätevyyden muodostumisessa. (Räsänen, Stenvall & Heikkinen 2016, 283, 288.)

Työyhteisön yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä edistää myös jaettu johtajuus. Tällöin koko organisaatio osallistetaan ja yhteistyössä etsitään pulmallisiin tilanteisiin ratkaisuja sekä etsitään innovatiivisia toimintamalleja. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä kannustetaan toisia, ideoidaan yhdessä päästäkseen yhteiseen hyvään ja tavoitteisiin, edistetään luovuutta ja toisilta oppimista. Johtaminen voidaan nähdä tällöin jaettuna johtamisena, jolloin se on organisaation yhteistyötä ja vuorovaikutteista osallisuutta. Jaettu johtajuus edistää yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä ja sen merkitys korostuu terveydenhuollon muutostilanteissa ja luovuutta vaativissa tilanteissa. (Laitinen 2016, 159-160.)

3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta

Opinnäytetyömme teoreettisten lähtökohtien keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat strateginen johtaminen, johtamisperiaatteet, johtamistyyli sekä henkilöstö kehittäjänä (kuvio 1). Strategisella johtamisella muutetaan strategiset linjaukset toiminnaksi, tuloksiksi ja vaikuttavuudeksi. Strategisella johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan niitä yhteisesti sovit- tuja toimintatapoja, joiden avulla varmistetaan strategian mukainen toiminta koko organisaatiossa. Huotarin (2009) ja Vuorisen (2014) tutkimukset kokoavat tämän opinnäyte- työn strategisen johtamisen käsitteen. Johtamisperiaatteet ovat yhteisiä ja jaettuja sää- n- töjä tai arvoihin perustuvia lupauksia, joiden mukaan työyhteisöjä johdetaan. Ne ohjaavat lähiesimiehiä toimimaan myös arjessa strategian tavoitteiden sekä toimintaperiaatteiden

mukaisesti. Johtamistyylin ymmärtäminen ja hallinta on lähiesimiestyössä tärkeää ja johtamistyyli vaihtelee eri tilanteissa. Näin myös Vesterinen (2013) on todennut. Toimintaympäristön muuttuessa päivittäistä työtä on jatkuvasti kehitettävä ja henkilöstö on kehittämistyön keskiössä. Kehittäminen vaatii uudistumiskykyä ja uskallusta ajatella toisin. Yhdessä tekemällä ja tietoja ja taitoja jakamalla henkilöstö pääsee vaikuttamaan oman työn kehittämiseen. Henkilöstö kehittäjänä käsitteen muodostamisessa on mukautettu Heikkaa (2008). Strategiasta nousevat tavoitteet ja yhteiset johtamisperiaatteet lähiesimiehen persoonallisen johtamistyylin kanssa vaikuttavat henkilöstön oman työn kehittämiseen.



KUVIO 1. Keskeiset käsitteet

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan tulkinta jollekin ilmiölle. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään kokonaisvaltaisesti, ihmistä katsotaan osana jotakin elämismaailmaa ja todellisuutta. Aineiston keruu tapahtuu aidoissa tilanteissa. Aineiston keruussa suositaan ihmisiä tiedon keruun välineenä esimerkiksi haastattelemalla ja saatua aineistoa tarkastellaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 164; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85-86.) Tällöin on tärkeää, että tieto kerätään henkilöiltä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Täten haastateltavien valinta ei ole satunnaista (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85-86).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on merkityksen hakeminen. Todellisuus kohdetaan käytäntöjen kautta, joilla on merkitystä. Tällaisia ovat esimerkiksi vakiintunut tapa ymmärtää asioita, puhua niistä sekä toimintatavat, jotka ovat osa ihmisten kokemusta. Kokemuksesta kertominen tuo merkityksen aiheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tulee esiin subjektiivisuus ja kokemusten huomioiminen suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteisiin. Tässä menetelmässä korostuu tutkijakeskeisyys. Tutkija vaikuttaa saatuun tietoon ja hän on keskeinen tutkimuksen toimija ja valintojen tekijä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2014, 81-82.)

4.2 Aineiston keruumenetelmä

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun avulla saadaan tietoa tutkittavasta aihepiiristä haastateltavien kokemusten kautta (Eskola & Vastamäki 2010, 26). Haastattelun hyötynä on sen joustavuus ja haastattelijan

mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Haastateltaville voidaan antaa haastattelun teemat etukäteen tutustuttavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) Aineisto kerättiin käyttämällä haastattelumuotona ryhmähaastatteluja.

4.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Teemahaastattelussa teemat ovat tiedossa, mutta haastattelu ei ole tiukasti sidottu tarkoihin kysymyksiin. Teemahaastattelu etenee ennalta sovittujen teemojen mukaan ja tarkentavien lisäkysymysten varassa. Teemat ovat valikoituneet aiemman tutkimustiedon perusteella ja tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaan. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Haastattelun aihepiirit, teemat, ovat kaikille samat. Haastattelun hyötynä on sen joustavuus verrattuna esimerkiksi lomakekyselyyn. Kysymyksiä voidaan toistaa, kysymysten järjestystä voidaan muuttaa halutuksi, kysymyksiä voidaan selventää tai tarkentaa ja haastattelijä voi käydä keskustelua haastateltavan kanssa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 72-75, 85; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47; Metsämuuronen 2006, 115.)

Teemahaastattelun teemat koottiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja siitä tehdyn yhteenvedon pohjalta. Teemat muodostuivat strategisesta johtamisesta, Tampereen kaupungin johtamisperiaatteista, johtamistyylistä sekä henkilöstön roolista oman työn kehittäjänä (ks. Liite 2).

Yksilöhaastattelu on tavallinen haastattelumuoto, mutta sen rinnalle on yleistynyt pari- ja ryhmähaastattelut. Ryhmähaastattelussa haastattelijan tehtävänä on saada keskustelu viireille ja pitää huolta keskustelun etenemisestä ennalta sovittujen teemojen mukaisesti. Ryhmähaastattelun etuina suhteessa yksilöhaastatteluun on, että sillä saadaan tietoa useammalta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmädynamiikasta riippuen ryhmähaastattelusta voi tulla keskustelun myötä hedelmällinen tai voi käydä siten, että kaikki eivät pääse keskusteluun mukaan haluamallaan tavalla. Riippuu, kuinka dominoivia henkilöitä ryhmässä on. Ryhmähaastattelun haasteena on tallennus ja sen purkaminen sekä tallenteiden analyysi. Vastaukset saattavat sekoittua päällekkäin tai kuuluvuus voi olla heikko. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61-63.) Ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun eroavaisuus liittyy ryhmän

vuorovaikutukseen. Ryhmäkeskustelussa ryhmänohjaaja pyrkii saamaan ryhmän keskustelemaan keskenään, kun taas ryhmähaastattelussa ryhmänohjaaja kysyy kysymykset kullakin osallistujalta erikseen. (Valtonen 2005, 223-224.)

Ryhmäkeskustelu on tiedonkeruutapa, jossa rajattu joukko osallistujia keskustelee valikoidusta aiheesta ohjatusti, mutta vapaamuotoisesti. Metodina ryhmäkeskustelu vaatii ryhmän ohjaajalta taitoa olla läsnä ja luoda ilmapiiri, joka ohjaa keskustelua tavoitteen mukaisesti. Ryhmäkeskustelun ohjaajan tehtävä on kannustaa osallistujia vapaamuotoiseen keskusteluun valitusta aiheesta jättäytyen itse keskustelun ulkopuolelle. Tavoitteena on luoda keskustelua osallistujien välille tiettyihin teemoihin perustuen. Apuna voidaan käyttää suoria kysymyksiä tai erilaista havaintomateriaalia kuten kuvia tai tuotteita. Ryhmäkeskustelun avulla tarvittava aineisto saadaan vuorovaikutuksessa sekä osallistujien mielipiteistä ja asenteista suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Ryhmäkeskustelu voi edistää osallistujien yhteenkuuluvuutta heidän jakaessaan kokemuksiaan. Ryhmän kokoamisessa tulee huomioida ryhmäkeskustelun tavoite; vuorovaikutus ja keskustelunomaisuus valituista teemoista. Siten ryhmän samanlaisuus tukee vuorovaikutusta ja osallistujilla on yhteinen perusta tutkittavasta ilmiöstä sekä mielenkiinto kommunikoida keskenään. (Valtonen 2005, 223-224, 226, 228-230.) Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä ryhmähaastattelu, koska se on kirjallisuudessa yleisemmin käytetty muoto.

4.2.2 Aineiston keruu ja haastattelujen toteuttaminen

Tampereen kaupunki edellyttää tutkimuslupaa kaikista kaupunkiorganisaatioon tai sen yksiköiden toimintaan tai henkilöstöön liittyvissä tutkimuksissa tai opinnäytetöissä. Tutkimuslupa tulee olla hyväksytty ennen aineiston keräämistä. Opinnäytetyön tekijöiden edellytetään olevan yhteydessä opinnäytetyön yhteyshenkilöihin ennen tutkimusluvan hakemista. Tampereen kaupungin konsernimääräys ohjaa tutkimuslupakäytäntöä. (Tampereen kaupunki: Tutkimukset 2017.) Tutkimuslupa haettiin sähköisellä lomakkeella ja siihen liitettiin tutkimussuunnitelma liitteeksi.

Tutkimusluvan saatua ryhmähaastatteluihin kutsuttiin Tampereen kaupungin asumispalveluiden sekä lasten ja nuorten terveystieteiden lähiesimiehet (n=21). Ryhmähaastatte-

luihin osallistuville lähiesimiehille pidettiin infotilaisuudet, joissa kerrottiin opinnäytetyön tausta, tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät. Lisäksi ryhmähaastatteluihin osallistuville lähiesimiehille lähetettiin sähköpostitse tiedote, jossa kerrottiin tiedonkeruun toteutuksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ryhmähaastatteluun liittyvistä teemoista (ks. Liite 3). Ryhmähaastattelut suoritettiin Sarviksen kiinteistössä lasten ja nuorten terveyspalvelujen hallinnon tiloissa sekä asumispalveluiden kokoustiloissa. Lähiesimiehiä haastateltiin kuudessa ryhmässä. Yhteen ryhmähaastatteluun varattiin aikaa 1,5 tuntia. Ryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä 17 lähiesimiestä ja jokaiselta osallistujalta pyydettiin suostumus. (ks. Liite 4). Haastatteluryhmät koottiin omien palvelulinjojen lähiesimiehistä, koska haluttiin saada luonteva keskustelu aikaan tuttujen ihmisten kesken. Haasteena olisi voinut olla, että tuntemattomassa haastatteluryhmässä keskustelu ei olisi lähtenyt etenemään toivotulla tavalla. Haastatteluun osallistuvilta lähiesimiehiltä toivottiin saavan esiin uusia näkökulmia ja ideoita mahdollistaa henkilökunnan oman työn kehittämisvalmiuksia. Ryhmähaastattelua puolsi myös ajankäytön säästäminen. Ryhmähaastattelun avulla saatiin kolmen osallistujan näkemykset esille samassa ajassa kuin yhden. Koska ryhmähaastattelut suoritettiin opinnäytetyöntekijöiden omissa työyksiköissä, ryhmähaastatteluun osallistuvat lähiesimiehet jaettiin ryhmiin siten, ettei haastattelijatuntenut heitä entuudestaan.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavaa asiaa pyritään kuvaamaan mahdollisimman kattavasti. Tavoitteena ei ole totuuden löytäminen asiasta tai ilmiöstä. Voidaankin sanoa, että laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuoda esille ikään kuin piilossa olevien asioiden löytäminen ja tosiasioiden paljastaminen. (Hirsjärvi ym. 2013, 161; Vilkkä 2015, 120.) Tämä opinnäytetyö ei tuota absoluuttista totuutta lähiesimiesten strategian jalkauttamiskyvystä tai johtamistyylistä sinällään vaan kuvaa lähiesimiesten kokemuksia asiasta. Lähiesimiesten keskustelut keskenään ja siinä esiin tuodut kokemukset toimivat ikään kuin vihjeinä, joiden avulla tutkijoina teimme tulkintaa tästä ilmiöstä.

4.3.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Analysoimme aineiston aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, koska uskoimme sen tuovan parhaiten vastauksen tutkimustehtävään. Tavoitteena oli tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus (Kananen 2008, 94). Sisällön analyysissä saadaan vastaus tutkimustehtävään yhdistämällä käsitteitä. Se perustuu päättelyyn ja tulkintaan. Siinä empiirisestä aineistosta edetään käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmä, jolla kirjallinen materiaali voidaan analysoida systemaattisesti. Tavoitteena on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöinen laadullinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely, klusterointi ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aluksi haastattelut kuunnellaan ja litteroidaan sana sanalta kirjalliseen muotoon. Aineisto luetaan ja etsitään pelkistetyt ilmaukset. Aineiston pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle oleelliset ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset luokitellaan samankaltaisuuksien mukaan ja yhdistetään ala- ja yläluokkiin. Yläluokat yhdistetään edelleen pääluokkiin. Tätä vaihetta kutsutaan klusteroinniksi. Aineiston abstrahoinnissa pääluokat kootaan yhdistävän käsitteen alle. Näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108-110, 112.)

Uutta teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan vanhaan teoriaan koko prosessin ajan. Tuloksissa kuvataan käsitteet, jotka ovat muovautuneet luokittelujen pohjalta, sekä kategoriat ja niiden sisällöt. Tutkijan tehdessä johtopäätöksiä, pyrkii hän ymmärtämään, mitä asiat merkitsevät tutkittaville. Kaikissa vaiheissa tulee tutkijan katsoa asiaa tutkittavan näkökulmasta käsin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112-113.)

4.3.2 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttaminen

Haastattelut nauhoitettiin ja auki kirjoitettiin tekstiksi eli litteroitiin aineiston analysointia varten. Litteroitua aineistoa saatiin yhteensä 85 sivua fontilla 12 (Times New Roman)

rivivälin ollessa yksi. Ennen aineiston litterointia on tehtävä päätös, kuinka tarkasti litterointi tehdään. Kirjoitetaanko vain se, mitä on puhuttu vai kirjoitetaanko ylös muita vuorovaikutuksen piirteitä. (Ronkainen ym. 2014, 119.) Päätimme litteroida vain puhuttua sisältöä, sekä puheenvuorojen vaihdokset ja yksinkertaiset vuorovaikutuksen piirteet.

Tutkijan on ennen aineiston analysointia pidettävä mielessä, että on vain aineistoa, se ei ole tutkittava ilmiö sinänsä, eikä ole puhtaasti todellisuutta. Aineisto on tiedon tuottamisen väline. Tutkijan pitää pystyä erottamaan omat ennakkokäsitykset ja oletukset tutkittavasta aiheesta, jotta se voidaan kohdata omista olettamuksista etäännytettyinä. (Ronkainen ym. 2014, 122-123.)

Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston analysointi. Aluksi aineistoon tutustuttiin mahdollisimman vähin ennakkokäsityksin. Tämän jälkeen aineistosta kopioitiin ja leikattiin tärkeiksi koetut alkuperäisilmaukset teemoittain erilliseen tiedostoon. Sen jälkeen tulostetuista tiedostoista leikattiin ilmaukset yksittäin. Yksittäiset ilmaukset pelkistettiin yhdistävien tekijöiden mukaan. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset jäsennettiin ala- ja yläluokkiin sekä pääluokkiin. Klusterointivaihe tuotti 24 alaluokkaa, 9 yläluokkaa ja 3 pääluokkaa. Abstrahointi tuotti kolme yhdistävää luokkaa. Yksi yhdistävä luokka vastasi yhteen tutkimuskysymykseen. Tuomen & Sarajärven (2011, 112) mukaan yhdistävää luokkaa voidaan kutsua myös yhdistävänä käsitteenä. Tässä opinnäytetyössä käytetään yhdistävää luokkaa kuvaamaan aineiston abstrahoinnin lopputulosta (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki aineistolähtöisen sisällönanalyysin luokittelusta

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäis-ilmaus
Lähi-esimiesten kokemuksia johtamistyyleistään henkilöstön oman työn kehittämisessä	Johtamistyylin tunnistaminen ja merkitys	Johtamistyylin vaikutus kehittämisessä	Kehittämistä tukevat johtamistyyli	Osallistava johtaminen	<i>Henkilökunta mukaan ja vähän mieltiin asioita niiden kanssa. Silloin ne ottaa itekin siitä vastuun ja sitoutuu siihen paljon paremmin.</i>

Sisällönanalyysin pohjalta muodostui kolme yhdistävää luokkaa. Yhdistäviä luokkia olivat lähiesimiesten kokemuksia strategisesta johtamisesta, lähiesimiesten kokemuksia Tampereen kaupungin johtamisperiaatteista kehittämistyössä sekä lähiesimiesten kokemuksia johtamistyyleistään henkilöstön oman työn kehittämisessä.

Ensimmäinen yhdistävä luokka muodostui yhdestä pääluokasta ja kahdesta yläluokasta, jotka sisälsivät viisi alaluokkaa (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Sisällönanalyysin pohjalta muodostunut luokittelu ensimmäisestä yhdistävästä luokasta

Yhdistävä luokka ←	Pääluokka ←	Yläluokka ←	Alaluokka ←	Alkuperäisilmaus
Lähiesimiesten kokemuksia strategisesta johtamisesta	Strategisen johtamisen ilmeneminen lähiesimiestyössä	Strategian yhteisöllisyys	Tunnettavuus Osallistavuus	<i>”Se on mulle se ykkösjuttu niissä strategisissa ydinalueissa, se henkilöstön osallistaminen.”</i>
		Strategisen toiminnan suunta	Päämäärätietoisuus Lähiesimiesstrategian jalkauttajana arjen työssä Lähiesimies suunnannäyttäjänä	<i>”Osastokokouksissa perusteltu asioita strategialla.”</i> <i>”Tietynlainen johtamisasenne näkyy arkisessa työssä.”</i>

Toinen yhdistävä luokka muodostui yhdestä pääluokasta ja neljästä yläluokasta, jotka sisälsivät 12 alaluokkaa (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Sisällönanalyysin pohjalta muodostunut luokittelu toisesta yhdistävästä luokasta

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka	Alkuperäisilmaus
Lähiesimiesten kokemuksia Tampereen kaupungin johtamisperiaatteista kehittämistyössä	Lähiesimies Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden toteuttajana	Suunnan antaminen ja tuloksellisuus	Tuloksellisuuden edistäjä Johtamista ohjaavat kehykset Henkilöstön motivoiminen	<i>”Jokapäiväisesti, että meidän täytyy miettiä resurssia, kun meillä on kovin niukat resurssit...”</i>
		Onnistumisen mahdollistaminen	Henkilöstövoimavarojen huomiointi Salliva kehittämiss-kulttuuri Kokemus työssä onnistumisessa	<i>”Siellä on aina riittävästi niitä työntekijöitä ja että ylipäänsä sitä työtä pystyy järkevästi tekemään.”</i> <i>”On mahdollista tuoda niitä ideoita ja sitten esimies kuulee ne ja niitä päästään kokeileen.”</i>
		Vaikuttavaan kehittämiseen kannustaminen	Henkilöstön oman työn kehittämistä edistävät tekijät Henkilöstön oman työn kehittämisen haasteet Henkilöstöstä lähtevä kehittäminen	<i>”No joo, pitää tehdä muutakin. Kellään ei ole vain se perustyö olemassa.”</i> <i>”Raha estää kouluksiin pääsyn.”</i> <i>”On niitä, jotka nauttii, että on mahdollisuus ite vähän miettiä, kehittää ja keksiä.”</i>
		Kumppanuuden ja asiakaskokemuksen edistäminen	Asiakaslähtöisyys Yhteisöllisyys Yhteistyöverkoston hyödyntäminen	<i>”Asiakas itse löytää oman ratkaisun. Siihen tuetaan.”</i> <i>”Pitäis verkostoitua laajemminkin muiden kanssa.”</i>

Kolmas yhdistävä luokka muodostui yhdestä pääluokasta ja kolmesta yläluokasta, jotka sisälsivät seitsemän alaluokkaa (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Sisällönanalyysin pohjalta muodostunut luokittelu kolmannesta yhdistävästä luokasta

Yhdistävä luokka ←	Pääluokka ←	Yläluokka ←	Alaluokka ←	Alkuperäisilmaus
Lähi-esimiesten kokemuksia johtamistyyleistään henkilöstön oman työn kehittämässä	Oman johtamistyylin tunnistaminen ja merkitys lähiesimiestyössä	Johtamistyylin kehittyminen	Organisaatiolähtöisyys Lähiesimiehen ammatillinen kasvu	<i>”Mutta tottakai kyllähän meillä aika pitkälle yhteneväiset arvot onkin.”</i> <i>”Tässä toimenkuvassa ja tässä johtamistyössä kasvettu.”</i>
		Johtamistyylin vaihtelu	Lähiesimiesten johtamistyylien vaihtelu Lähiesimiesten johtamistyylin vaihteluun vaikuttavat tekijät	<i>”Mahdollistan asioita aika paljon niin, että porukka itse keksii täältä niitä juttuja.”</i>
		Johtamistyylin vaikutus kehittämistyössä	Kehittämismyönteisen ilmapiirin luominen Kehittämistä tukevat johtamistyyli Kehittämisen toimintatavat	<i>”Pitää olla näkemys työstä, että joku keksiikin toisenlaisen tavan, joka helpottaa työtä.”</i>

Lopuksi analyysin tuottamia havaintoja verrattiin teoreettiseen tietoon ja niistä haettiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Opinnäytetyön valmistuttua nauhoitetut haastattelut ja litteroidut tekstit hävitettiin.

5 TULOKSET

Tulokset kuvataan kolmen yhdistävän luokan avulla, joita olivat lähiesimiesten kokemuksia strategisesta johtamisesta, lähiesimiesten kokemuksia Tampereen kaupungin johtamisperiaatteista kehittämistyössä sekä lähiesimiesten kokemuksia johtamistyyleistään henkilöstön oman työn kehittämisessä.

5.1 Kokemukset strategisesta johtamisesta

Ensimmäiseksi yhdistäväksi luokaksi tuloksista muodostui lähiesimiesten kokemukset strategisesta johtamisesta. Lähiesimiesten mukaan strateginen johtaminen lähiesimiestyössä ilmeni strategian yhteisöllisyytenä ja strategisen toiminnan suunnan antamisena.

5.1.1 Strategian yhteisöllisyys

Kokemus strategian yhteisöllisyydestä muodostui strategian tunnettavuudesta sekä henkilökunnan ja asiakkaiden kuulemisesta ja osallistamisesta strategian kehittämiseen. Suurin osa haastatelluista lähiesimiehistä oli tutustunut Tampereen kaupungin kaupunkistrategiaan sen ilmestyttyä. Strategian syvällistä läpikäymistä omien esimiesten kanssa ei oltu toteutettu ja kokemus strategian tunnettavuudesta vaihteli. Osa koki tiedostavan strategian pääpiirteittäin, osa koki kaipaavansa kertausta ja osalle strategia näyttyi pintapuolisena. Strategiakauden edetessä strategiaa ei niinkään käyty läpi omien esimiesten tai johdon taholta. Lähiesimiehet kävivät strategiaa lävitse henkilökunnan kanssa omissa työyhteisökokouksissaan.

Ei sitä mitenkään meille ole sillai syvemmin avattu, mutta keskenämme ollaan siitä tietysti puhuttu, että mitä se sitten käytännössä tarkoittaa meillä.

Ruvettiin niitä lukeen niin kyllä meni yli hilseen. Se kieli on sellasta, ettei siitä varmasti niinkun ymmärrä suomentamatta.

On työyhteisössä käsitelty sitä.

Lähiesimiehet toivat esille, että strategiasta on tärkeää muistaa toimintaa ohjaavat arvot kuten esimerkiksi asiakaslähtöisyys. Lähiesimiehet kokivat henkilökunnan osallistavuuden lisäksi myös tärkeänä asiakkaiden osallisuuden palveluiden kehittämisessä. Lähiesimiehet toivat esille asiakasraatien hyödyntämisen asiakasnäkökulman huomioimisessa.

Asiakas on aina ykkönen omassa mielessä koko ajan.

Se on mulle se ykkösjuttu niissä strategisissa ydinalueissa, se henkilöstön osallistaminen.

Arjen työssä on asiakasraadit mukana.

5.1.2 Strategisen toiminnan suunta

Strategisen toiminnan suunta muodostui päämäärätietoisuudesta, lähiesimiehen roolista strategian jalkauttajana arjen työssä sekä lähiesimiehen roolista suunnannäyttäjänä. Lähiesimiehet kokivat, että yhteinen päämäärä ja tavoite on kirjattu toimintasuunnitelmaan, joka perustuu strategiaan. Lähiesimiesten mukaan strategia on tärkeä mieltää käytännön läheisenä ja osana arjen toimintaa. He toivat esille, että tämä edellyttää työyhteisön yhteistä keskustelua ja pohdintaa, mitä strategia tarkoittaa käytännössä. Strategiasta ja siitä nousevista tavoitteista ja tavoista, miten kukin työntekijä omassa työssään voi lähteä niitä toteuttamaan, keskustellaan myös kehityskeskusteluissa.

Toimintasuunnitelma pohjautuu strategiaan.

Arjen toimintaa ilman, että mielletään, että tää on se hieno strategia.

Mutta aika tärkeä osa meillä on sitten vielä se, että me viedään se kehityskeskusteluihin.

Lähiesimiehen toimiessa strategian jalkauttajana arjen työssä esimiehet kuvasivat merkittävimpänä asiana yhteisen suunnan ja päämäärän tiedostamisen eli mitä kohti ollaan menossa. Lähiesimiehet kokivat strategian myös oman työnsä perustana ja toiminnan kehyksenä. Strategian jalkauttaminen henkilöstölle koettiin ajoittain haasteellisena. Lähiesimiesten mukaan henkilöstö tulisi saada ymmärtämään, että strategia ja toimintasuunnitelma ohjaavat päivittäistä toimintaa.

Tietää, ettei se ole mun keksintö vaan, että se on meidän toiminnan kehys joka puolella.

Se perusta täytyy olla selkee, minkä takia näin tehdään, miksi näin ohjataan, kyllä sille täytyy olla selkeät perusteet.

Lähiesimiehet jalkauttivat strategiaa olemalla läsnä arjessa, yhteisillä keskusteluilla henkilöstön kanssa, kuuntelemalla henkilöstöään ja ottamalla asioita puheeksi tilanteiden vaatimalla tavalla joko työn lomassa tai työyhteisökokouksissa. Yksi tärkeistä strategian jalkauttamisen välineistä koettiin olevan kehityskeskustelun käyminen työntekijöiden kanssa. Lähiesimiehet kokivat kehityskeskusteluissa olevan aina mukana työn kehittämisen näkökulma ja sen tärkeydestä keskusteleminen. Lähiesimiehet toivat myös esille, että strategian läpikäymiseen ei aina löydy aikaa, eikä strategiaa ajattele päivittäin. Lähiesimiehet kokivat kuitenkin tärkeänä, että strategiasta keskustelua pidettäisiin yllä säännöllisesti.

Läsnäolo siinä, että olen näkyvillä, kuuluvilla ja kuuntelen ja näen.

Osastokokouksissa perusteltu asioita strategialla.

Kehityskeskustelut on tärkeä juttu ja syytä sielläkin on ottaa strategiapuheet esille, mutta ei se voi olla ainoa väylä.

Se olis ideaali, että sitä käytäis pitkin vuotta, mutta kyl se totuus on, että en minä ainakaan käy. Mutta se olis hyvä, kun kävis.

Tuloksissa tuli esiin, että lähiesimies toimii työyhteisössä suunnannäyttäjänä. Lähiesimiehet kokivat, että strategisessa johtamisessa, niin kuin monessa muussakin asiassa, tärkeää on oikea asenne, sekä esimiehellä itsellään, että henkilökunnalla. Asenteen pitää olla sisäsyntyistä ja esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöä löytämään ja pitämään yllä oikeaa asennetta. Oikea asenne koettiin tärkeänä oman työn sisältöön vaikuttamisessa ja sen kehittämisessä. Lähiesimiesten mielestä henkilökunnasta toiset kaipaavat enemmän tukea ja muistuttamista kuin toiset. Toisille innovatiivisuus ei ole helppoa ja esimiehen toivotaan antavan määräyksiä enemmän. Lähiesimiehet kokivat strategisen johtamisen olevan päivittäisessä johtamisessa kaiken perusta ja välttämättömyys toiminnalle. Lähes kaikille haastatelluille strateginen suunta oli läsnä arjessa automaattisesti ja sisäsyntyisesti.

Tietynlainen asenne niinku on sitä työntekijän osallistamista sen oman työnsä kehittämiseen.

Tietynlainen johtamisasenne näkyy arkisessa työssä.

Kaipaa esimiehen tukea ja ikään kuin määräyksiä.

Antaa lähiesimiehelle tavallaan sen oikeutuksen tehdä.

Automaatio, että kuinka toimitaan.

5.2 Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden toteutuminen kehittämistyössä

Toiseksi yhdistäväksi luokaksi muodostui lähiesimiesten kokemukset Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden toteutumisesta kehittämistyössä. Lähiesimiehet toivat esille, että Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet olivat käsitteinä heille tutut. Johtamisperiaatteet oli esitelty vuoden 2016 esimiespäivässä, mutta työyhteisöissä lähiesimiehet eivät olleet omien esimiestensä kanssa niitä käyneet perusteellisesti läpi. Lähiesimiehet kokivat, että periaatteet ovat tunnistettavissa omassa johtamisessa, mutta pelkästään paperilla ne eivät riitä, vaan ne pitäisi esimiestasolla ja henkilökunnankin kanssa käydä lävitse. Lähiesimiesten mukaan yhteinen keskustelu auttaisi periaatteiden käytännön toteutumisessa, eivätkä ne jäisi pelkiksi korulauseiksi.

Se ei oo niin yksiselitteistä, että tässä on periaatteet ja näitten mukaan johdetaan.

Jollain maininnan tasolla on voitu kyllä käydä, mutta ei sillain, että olis kauheen kirkkaana ainakaan mieleen jääny, että tää olis käyty ja perehdytty siihen.

Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet koettiin tärkeänä ohjenuorana päivittäisessä johtamisessa. Lähiesimiesten mukaan periaatteet nivoutuvat yhteen ja käytännössä periaatteiden toteutuminen vaihtelee, eikä vain yhtä tärkeintä periaatetta voi nimetä.

Pitää olla se suunta selvillä jollain tavalla, mihin ollaan menossa. Sekä mulla itsellä että sillä porukalla.

Mahdollistan onnistumisen, että sitä henkilökunnan jaksamista, tukemista. Sitä tää on hyvin paljon tää meidän työ, että me koitetaan pitää flowta yllä.

Kehittämisasiä on meillä uutena yksikkönä tosi paljon pinnalla kyllä.

Kehittäminen ja toi asiakaslähtöisyys, joka kuuluu tähän edistän kumppanuutta ja asiakaskokemusta.

5.2.1 Suunnan antaminen ja tuloksellisuus

Lähiesimiehet kokivat, että johtamista ohjaavat kehykset ja henkilöstön motivointi sekä lähiesimiehen rooli tuloksellisuuden edistäjänä antavat suuntaa ja mahdollistavat tuloksen tekemisen. Tuloksellisuuden edistämässä lähiesimiehet kokivat palautteen antamisen merkittävänä lähiesimiehen tehtävänä, mutta toisaalta tehokkaat keinot siihen ovat vähissä.

Pitäis olla semmosia konkreettisia palkitsemiskeinoja ja niitä meillä ei kauheasti ole, joka sitte tuntuis enemmän varmaan henkilökunnalta.

Osana tuloksellisuutta lähiesimiehet kokivat onnistumisen, joka syntyy pienistä konkreettisista asioista ja joista muodostuu isompia kokonaisuuksia ja pitkällä aikavälillä myös tuloksia. Ihmissuhdetyön tuloksellisuus koettiin vaikeana mitata, koska suuri osa työstä on näkymätöntä, mittaamattomissa olevaa työskentelyä. Tuloksellisuuden edistämiseen vaikuttavat lähiesimiesten mukaan myös taloudellisuus ja resurssit. Lähiesimiehet kokivat tuloksellisuuden toteutumisen edellyttävän riittäviä henkilöstöresursseja ja niiden osoittamista tarpeen vaatimaan paikkaan.

Voisko se tulos olla myös niitä onnistumisia?

Suurin osa työstä on semmosta näkymätöntä tavallaan, että miten se saada näkyväksi?

Jokapäiväisesti, että meidän täytyy miettiä resurssia, kun meillä on kovin niukat resurssit, että mikä on se asia, mihin me sitä resurssia laitetaan ja mitä sillä pienellä resurssilla täytyy saada aikaiseksi.

Johtamista ohjaavina kehyksinä lähiesimiehet kuvasivat työtä ohjaavat lait ja asetukset, Tampereen kaupungin strategian, johtamista ohjaavat arvot sekä työyhteisön pelisäännöt. Lähiesimiesten kokemus oli, että koko toiminnalle suuntaa antaa voimassa oleva lainsäädäntö, josta perustehtäväkin nousee. Tampereen kaupungin strategia ohjaa toimintaa paikallisesti ja lähiesimies omalla esimerkillään näyttää, että toimitaan strategian antamaa

suuntaa kohti. Lähiesimiehen johtamista ohjaavat arvot koettiin tärkeinä pitää päivittäisissä keskusteluissa mukana. Johtamisessakin arvot muistuttavat lähiesimiehiä siitä, miksi työtä tehdään ja mihin toiminta perustuu. Jokaisessa työyhteisössä lähiesimiehet kokivat yhteisten pelisääntöjen olevan tärkeitä toiminnalle. Lähiesimiehet toivat esille, että henkilöstöltä vaaditaan sitoutuneisuutta pelisääntöjen tekemiseen ja toteuttamiseen sekä myöskin tilanteiden muuttuessa kykyä uusiutumiseen.

Tietää, että toimitaan lainmukaisesti ja sopimuksia noudattaen.

Sit tää Tampereen malli, niin se on sit se suunnanantaja, jota jatkuvasti sitten tietysti tarkennetaan ja tehdään sinne lisäohjeistusta.

Suunta pitää olla sitten sen kautta.

Kaikki nyt periaatteessa tietää, minkä takia me nyt täällä ollaan ja miks me tätä työtä tehdään, mutta kyllähän sitä täytyy aina välillä pysähtyä miettimään, että mitäs se sitte oikeen tarkoittaa.

Meillä esimiehillä täytyy olla selkäranka tai semmonen näkemys, mitä kohti mennään ja sitten tota noin me annetaan niitä aiheita, pistetään porukka keskustelemaan ja etsimään niihin ratkaisuja.

Meidän yhteisten pelisääntöjen tekemistä ja niiden toteutumista.

Lähiesimiesten mukaan henkilöstöä motivoidaan kehittämistyöhön kannustaen ja valmentuen. Lähiesimiehet toivat esille, että henkilöstön miettiessä itse ratkaisuja ongelmiin tuottaa se parhaimman tuloksen. Lähiesimies asettaa raamit toiminnalle ja henkilöstön annetaan itse miettiä, miten siihen päästään ja mitä keinoja käyttäen.

Me coutsataan niitä niinku löytämään sieltä. Me ei sanota niitä niinku valmiiksi, ohjaillaan ja mahdollistetaan sitä, että sieltä löytyy niitä vastauksia ja sit sitoudutaan ja sitten sitä kautta saadaan niitä tuloksia.

Pääsevät kuitenkin itse vaikuttamaan, että miten toteutuu.

5.2.2 Onnistumisen mahdollistaminen

Onnistumisen mahdollistaminen edellyttää henkilöstövoimavarojen huomiointia, sallivaa kehittämiskulttuuria sekä työssä onnistumisen kokemusta. Lähiesimiehet toivat esille henkilöstövoimavarojen huomioinnin olevan henkilöstöresursseihin sekä henkilöstön jaksamiseen ja rooleihin liittyvää huomiointia lähiesimiehen näkökulmasta. Henkilöstöresurssien kohdentaminen niin perus- kuin esimiestyössäkin koettiin haasteena. Lähiesimies pyrkii mahdollistamaan onnistumista resurssien puitteissa ja jakamalla töitä sen mukaan, että kaikilla olisi tasapäinen mahdollisuus onnistua. Resurssien niukkuus koettiin kuitenkin päivittäisessä johtamisessa merkittävänä haasteena. Lähiesimiehet kokivat kehittämistyössä henkilöstön jaksamista edistäviksi tekijöiksi vastuualueiden jakamisen ja selkeät roolit, vaikka yhdessä kehittävätkin. Työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen ja kehittäminen sekä vahvuuksien tuominen työhön koettiin tärkeänä. Lähiesimiehet kokivat myös työntekijöiden työn kuormituksen ja elämäntilanteen vaikuttavan kehittämisennohkkuuteen.

Aikaa vievin ja ei toteudu lähellekään.

Siellä on aina riittävästi niitä työntekijöitä ja että ylipäänsä sitä työtä pystyy järkevästi tekemään.

Perusedellytys niin ilmapöörille, kuin työn tekemiselle ja itse siihen asukashoitoon, että siellä olis oikeesti edes jonkinmoinen minimi siellä paikan päällä tekemässä sitä. Se on kyllä tosi tärkeä.

Ei ihan mahdottomia tehtäviä voida antaa, täytyy miettiä, mitä me voidaan tehdä.

Täytyy hyväksyä, ettei kaikki voi koko aika olla, että kukin on vähän niinku vuorollansa.

Salliva kehittämiskulttuuri muodostui innovatiivisuuteen kannustamisesta sekä luottamuksesta. Lähiesimiehet kokivat, että työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittää omaa työtään ja ottaa vastuuta kehittämisestä myös omatoimisesti oman työn ohella. Luovuuteen kannustaminen näkyi lähiesimiehen toiminnassa siten, että hän kuulee henkilöstön ideoita, antaa luvan kokeilla toiminnan muutosta ja tarpeen mukaan antaa myös mahdollisuuden palata aiempaan toimintatapaan. Luottamus henkilöstön ja lähiesimiehen välillä koettiin lisäävän kehittämismyönteisyyttä. Myös lähiesimiehen usko kehittämisen hyödyllisyyteen koettiin tärkeänä ja kehittämistä edistävänä tekijänä.

Meillä parhaat kehittämisideat tulee kyllä alhaaltapäin, alhaalta ylöspäin. Se lähtee parhaiten elämään, kun se lähtee tuolta henkilöstöltä päin.

On mahdollista tuoda niitä ideoita ja sitten esimies kuulee ne ja niitä päästään kokeileen.

Luottaa niinkun niihin työntekijöihin ja antaa niiden tehdä omia päätöksiä.

Luottamus ja uskallus, että sen saa välittää henkilökunnalle, että saa uskaltaa ja voi luottaa, että jotenkin sen välittäminen.

Lähiesimiesten mukaan työssä onnistumisen kokemukseen lähiesimiehellä on merkittävä vastuu ja siihen on mahdollisuus vaikuttaa. Lähiesimieheltä saatu tuki ja kannustus sekä läsnäolo arjen työssä koettiin merkittävinä. Läsnä oleva lähiesimies näkee ja kuulee asioita sekä pystyy antamaan palautetta. Palautetta henkilökunta saa sekä lähiesimieheltä että asiakkailta. Lähiesimieheltä saatu henkilökohtainen palaute kantaa ja auttaa jaksamisessa. Lähiesimiesten mukaan tärkeää on antaa palautetta myös perustehtävässä onnistumisessa, eikä vain erityistapauksissa. Asiakkailta saatu myönteinen palaute jää usein vähäiseksi, joten lähiesimiehet kokivatkin, että jotenkin muuten onnistumisen kokemus tulisi saada välitettyä. Lähiesimiehen ja henkilökunnan väliset keskustelut koettiin tärkeänä väylänä työssä onnistumisen kokemuksen välittämisessä. Keskusteluja käydään osastokokouksissa ja myös vapaamuotoisemmin. Vuotuisissa kehityskeskusteluissa onnistumisen kokemuksia sekä koulutustarpeita nostetaan esille. Koulutuksiin pääsemisen koettiin edistävän myös työssä onnistumisen kokemusta. Lähiesimiehet kokivat, etteivät he pääse tarpeeksi päättämään maksullisista koulutuksista ja toivoivatkin erillistä koulutusbudjettia. Lähiesimiehet kokivat koulutuksiin pääsyn toimivan kannustimena ja palkintonakin hyvästä työstä.

On joutunut tukemaan, että kehittäminen on kaikkien työtä ja se on oikeeta työtä.

Se on ihan positiivinen asia sillai, että on tavoitettavissa.

Ohimennen ja henkilökohtaisesti ja heti siinä tilanteen jälkeen annettu palaute, mikä sitten varmaan kantaa ja saa jaksaa siinä työssä.

Keskustelua niihin vaaditaan aina joka tapauksessa paljon.

Jos olis joku oma koulutusbudjetti.

5.2.3 Vaikuttavaan kehittämiseen kannustaminen

Vaikuttavaan kehittämiseen kannustaminen muodostui lähiesimiesten mukaan henkilöstön oman työn kehittämistä edistävästä tekijöistä, oman työn kehittämisen haasteista sekä henkilöstöstä lähtevästä kehittämisestä. Henkilöstön oman työn kehittämistä edistäviä tekijöitä koettiin olevan enemmän kuin haasteita. Oman työn kehittämisessä ratkaisujen löytäminen henkilöstöä osallistamalla koettiin tärkeänä. Henkilöstöä kannustetaan itse keksimään ratkaisut ja yhdessä pohtimaan ratkaisujen järkevyyttä. Työn kehittämistä edistää myös henkilöstön mahdollistaminen kehittämiseen työn ohessa. Lähiesimiehen tuntemus henkilöstöään kohtaan koettiin tärkeänä kehittämistä edistävästä tekijänä. Lähiesimiehet mainitsivat, että saavutettuja tuloksia käydään yhdessä läpi ja henkilöstölle välitetään onnistumisen tunnetta kehittämistyöstä.

Eihän sitä itsekseen voi kehittää, että kyllä se henkilöstön kanssa täytyy tehdä.

Mahdollistettiin, annettiin ajat, työajalla saivat tehdä, touhuta ja kouluttaa muita.

Mun ei tarvi kun sanoa, että tällaiakin vois tai jotain muuta, niin se on niinkun hetkessä tehty.

Pitää tosiaan tietää, mitä kukin haluaa, jotta voi kannustaa.

Lähiesimiehet kuvasivat kannustavan lähiesimiehen asettavan henkilöstön itse oivaltaamaan ratkaisuja. Lähiesimies kannustaa pohtimaan, innostaa muutoksiin ja luovuuteen. Myönteisen asenteen ylläpitämisessä jokaisella työntekijällä on tehtävänsä, mutta lähiesimiehet toivat esille, että joskus vain muutaman innokkaan panos kehittämiseen saattaa innostaa muitakin. Lähiesimiehet kokivat myös, että työyhteisössä tilanteen olisi oltava hedelmällinen ja suotuisa kehittämistyön onnistumiseksi. Lähiesimiehet toivat esiin henkilökunnan hyötyvän oman työn kehittämisestä silloin, kun se sujuvoittaa omaa perustyötä.

Miten me tehtäis tän eteen? Sillain kannustan siihen kehittämiseen.

On niitä, jotka nauttii, että on mahdollisuus ite vähän mieltiä, kehittää ja keksiä.

Mikä voi motivoida sen enempää kehittämiseen kuin se, että tiedät, että ehkä pääset helpommalla jossain jutussa.

Istuttais ja pysähdyttäis miettiin, että mitenkä me voitais tehdä toisin, että täällä olis helpompaa.

Lähiesimiehet toivat esille, että henkilöstön oman työn kehittämisen merkittävin haaste oli kielteinen asenne kehittämiseen. Lähiesimiesten mukaan kehittäminen vaatii pysähtymistä ja henkilöstö joskus ajattelee, että kiireisessä työtahdissa on parempi pysyä tutussa ja turvallisessa, vanhassa työtavassa. Pelkkä lähiesimiehen innokkuus ei vie kehittämistä eteenpäin, vaan siihen vaaditaan koko työyhteisöä. Lähiesimiesten mukaan henkilöstö ajoittain kokee, että kehittämistyön tulisi olla suurta ja organisoitua ollakseen merkityksellistä.

Siellä voi olla niinku ne asenteet jo, että työn kiire ja imu henkilökunnalla pysähtyä sen oman kehittämisen tai tämmösen, se asenne niinku estää sen, että se ei mahdollistu, vaikka sieltä yrittäis tuoda esille niitä, niin siellä ei pysähdytä. Se on yks, mikä on aika merkittävä tekijä.

Yleisellä tasolla ei näy semmosta, tarkoitan niinku vapaaehtoista, ei välttämättä kauheasti.

Henkilöstön oman työn kehittämisen haasteiksi lähiesimiehet mainitsivat olemassa olevat resurssit ja myös esimiestyön resurssit. Lähiesimiehet kuvasivat, että henkilöstön työtahti on tiukka ja vähällä väkimäärällä pyritään selviämään päivittäisestä työtaakasta. Kehittäminen jää silloin taka-alalle, eikä henkilöstöä haluta enempää rasittaa kehittämisajatuksilla. Esimiestyön resursseista lähiesimiehet toivat esille lähiesimiestyön ajankäyttöön liittyviä haasteita ja hallinnollisiin tehtäviin liittyviä asioita. Lähiesimieholtä vaaditaan joustavuutta ja venymistä ja läheskään aina lähiesimies ei ennätä olla kuulolla omassa työyhteisössä henkilöstön vaatimalla tavalla ja että näkisi, mitä työyhteisössä tapahtuu. Koulutuksen puute koettiin oman työn kehittämisen haasteena. Merkittävimpänä syynä tähän lähiesimiehet mainitsivat taloudelliset seikat ja rahan puutteen. Työyhteisöissä kehittämisvalmiudet ovat erilaisia ja koulutus nähtiin ratkaisuna kehittämisen edistämiseksi.

Tää on tämmönen selviytymistarina suurinpiirtein ja että päivä kerrallaan ja sillä tavalla, ettei siinä ole ensimmäisenä asiana kyllä ollukaan kehittäminen.

Varsinaista aikaa, tuntuu, ettei semmosta pysty antamaan niinkään.

Johtamistyötä parhaimmillaan on se, että istuu ja pysähtyy miettimään.

Esimiestyön ajankäyttö on semmosta, että meillä menee liika suuri aika tämmösiin asioihin kuin sairaslomien järjestämiseen, sijaisjärjestelyihin, kaiken maailman raporttien tekemiseen ja tämmösiin niin sitten mä koen, että mulla ei ole tarpeeksi aikaa tehdä sitä esimiestyötä, jota mä haluaisin, joka tulis just niinkun sen henkilökunnan hyväksi.

Raha estää koulutuksiin pääsyn.

On aika vähän ollu sellasta lähikoulutusta.

Lähiesimiehet kokivat, että henkilöstöstä lähtevä kehittäminen on parhaimmillaan kehittämistyötä oman työn ohella ja siten kehittäminen vaikuttaa arjen toimintaan ja työtapoihin. Kehittämistä tehdään yhdessä ja ideoita jakaen, mikä muovautuu käytännön toiminnaksi ohjeistuksineen. Lähiesimiehet kokivat, että haasteena on muuttaa ajattelua siten, että kehittämistyö nähtäisiin osana perustyötä. Välineenä koettiin herättää keskustelua työyhteisöissä, mikä on hyvin ja toimii ja mikä taas ei. Lähiesimiesten mukaan kehittäminen on tehokkainta silloin, kun se lähtee henkilöstöstä itsestään. Lähiesimiehen tehtävä on esitellä asioita ja ottaa keskusteluun kehittämiskohteita siten, ettei lähiesimies anna valmiita ratkaisuja. Henkilöstön kanssa yhdessä pohdiskellen ja keskustellen näihin etsitään sopivat ratkaisut. Lähiesimiehet toivat ajankohtaisena asiana esille, että muuttuvassa yhteiskunnassa henkilöstön on välttämätöntä itse kehittää omaa työtä, eikä lähiesimies pysty olemaan kaikessa mukana. Lähiesimiehen tehtäväksi jää kannustaa henkilöstöä osallistumaan ja olemaan aktiivisia. Oman työn ohella tapahtuva kehittämistyö koettiin palvelevan usein arjen toimintaa ja työtapoja. Työ koettiin saavan sujuvammaksi ja helpommaksi ja kehittämistyöllä on konkreettiset vaikutukset. Kehittämistyössä ja toimintatapojen muuttuessa koettiin ohjeistuksiin panostamisen olevan tärkeää uusien toimintatapojen juurruttamiseksi.

No joo, pitää tehdä muutakin. Kellään ei ole vain se perustyö olemassa.

Kehittämisen tarve nousee siltä henkilöstöltä sitten, kun ne huomaa jotain epäkohtia, että tätä täytyis kehittää. Se lähtee sieltä usein.

Ei puhuta kehittämisestä vaan puhutaan, löydetään ratkaisu johonkin tiettyyn juttuun, joka on haaste ja sitten lähdetään sitä yhdessä miettimään.

Sellasta työtä, että itse ikään kuin johdatella johonkin, mutta niin, että se henkilöstö itse ikään kuin keksii ja oivaltaa ne asiat.

Ihan kovasti kehitetään ja nimenomaan mietitään keinoja siihen, miten olemassaolevilla resursseilla selvittäis mahdollisimman hyvin ja että pystyttäis sitä työtä tekemään mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja olis turvallista.

Aina, kun asiat muuttuu, ne on hyvä olla siellä ja kaikki näkee ne.

5.2.4 Kumppanuuden ja asiakaskokemuksen edistäminen

Kumppanuuden ja asiakaskokemuksen edistäminen koettiin asiakaslähtöisyyden, yhteisöllisyyden ja yhteistyöverkoston tiedostamisena. Asiakaslähtöisyys on toiminnan lähtökohta, jota tuodaan esille ja josta muistutellaan lähiesimiehen ja henkilöstön välisissä keskusteluissa. Asiakaspalautteiden avulla toimintaa kehitetään edelleen asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaan tukeminen koettiin asiakkaan kuulemisena ja tukemisena tekemissään päätöksissään. Yhteisöllisyys nähtiin tasavertaisena kumppanuutena asiakkaan ja omaisten sekä työntekijän välillä.

Palautekäsittelyjärjestelmät. Jos tulee palaute, niin me joka kerta lähestytään sitä tiettyä ihmistä ja käsitellään se asia yhdessä tai milloin missäkin muodossa.

Asiakas itse löytää oman ratkaisun. Siihen tuetaan.

Ettei olis enää niin selkeästi, ettei olis asukas tai hoidettava ja hoitaja vaan, että ollaan yhteisöllisiä ja ollaan niinkun yhtä suurta perhettä.

Yhteistyöverkoston hyödyntäminen koettiin tärkeänä. Yhteistyökumppanit sekä yhteistyö yli organisaatorajojen koettiin vaikuttavan yhteistyöverkoston hyödyntämiseen. Lähiesimiehet kokivat yhteistyön vaihtelevan ja kumppanuuksissa olevan eroja. Yhteistyö on ajan saatossa laajentunut ja lähiesimiehet kokivat, että verkostoitumista pitäisi edelleen kehittää yli organisaatorajojen ja tehdä selväksi kunkin oma rooli yhteistyöverkostoissa.

Joskus työntekijöillä ei ole se kumppanuus niin selkeätä, että pitää selvittää, mikä on se meidän tehtävä.

Meillä on hyvin erilaisia kumppaneita ja vaikka ne on samoja kumppaneita, ne toimii hyvin eri lailla. Ilmapiiirit on hyvin erilaisia eri kumppanuusyhteisöissä.

Pitäis verkostoitua laajemminkin muitten kanssa.

5.3 Johtamistyylin merkitys henkilöstön oman työn kehittämisessä

Kolmanneksi yhdistäväksi luokaksi tuloksista muodostui lähiesimiesten kokemukset johtamistyyleistään henkilöstön oman työn kehittämisessä. Haastatellut lähiesimiehet toivat esille oman johtamistyylin tunnistamisen tärkeyden. He pohtivat, mistä heidän johtamistyyliinsä oli kehittynyt, miten se vaihtui eri työtehtävän mukaan ja mikä vaikutus johtamistyyllillä oli kehittämistyössä.

5.3.1 Johtamistyylin kehittyminen

Haastateltavien johtamistyylin kehittymiseen vaikuttivat organisaatiolähtöisyys ja lähiesimiehen ammatillinen kasvu. Organisaatiolähtöisyys koostui organisaation arvoista ja -kulttuurista. Haastatellut lähiesimiehet kokivat organisaation arvojen vaikuttavan omaan johtamistyyliin. Suurin osa koki, että organisaation arvot olivat aika pitkälle yhteneväiset omien arvojen kanssa. Jotkut kokivat, että omat arvot ohjaavat enemmän toimintaa kuin organisaation arvot. Työyhteisöissä oli yhteiset kirjatut arvot, mutta niiden toteuttaminen arjessa koettiin olevan toisinaan haasteellista. Omat arvot olivat tärkeitä ja työtä tehtiin niiden pohjalta, mutta organisaation arvot ohjasivat toimintaa haluttuun suuntaan.

Mutta tottakai kyllähän meillä aika pitkälle yhteneväiset arvot onkin.

Ne ohjaa sitä toimintaa tietenkin ittelekin. Mutta onneks ei ole ollu semmosta tilannetta, että ne omat arvot olis jotenkin eri linjassa kun ne organisaation arvot.

Mä olen mikä olen. Eli mä en vie läpi sitä arvomaailmaa, mikä täällä käytännössä näkyy.

Organisaatiokulttuurin koettiin myös vaikuttavan johtamistyyliin. Organisaation suuruus ja byrokraattisuus koettiin esteeksi tehdä asioita omalla lailla. Vaikutusta koettiin olevan

myös oman organisaation päälliköillä ja omalla lähiesimiehellä. Asiat, joita he pitivät tärkeinä ja joihin painotettiin, vaikutti omaankin johtamistyyliin. Oman esimiehen kannustaminen ja tukeminen koettiin mahdollistavan oma onnistuminen. Haastavissa tilanteissa oman esimiehen merkitys korostui ja niihin toivottiin omalta esimieheltä enemmän tukea. Päätävissä asemissa olevien henkilöiden vaihtumisen ei koettu vaikuttavan organisaatiokulttuurin muuttumiseen, vaan lähiesimiehet kokivat Tampereen kaupungille muotoutuneen organisaatiokulttuurin olevan niin vahva, että sitä on vaikea muuttaa. Päätösten tekemiseen toivottiin lähiesimiehille lisää päätäntävaltaa sekä selkeämpiä raameja, esim. koulutuksiin ja talouteen liittyvissä asioissa. Toiset taas kokivat, että organisaatio oli tukenut ja valmentanut lähiesimiehiä hyvin ja sen koettiin hyväksyvän erilaiset johtamistyyli. Pidempää aikaväliä (10-30 vuotta) tarkastellessa, haastateltavat kokivat johtamistyylien muuttuneen.

Ja ihan sitte tuolta päällikkötasolta, että mitä sieltä sitten pidetään tärkeänä ja mitä painotetaan, niin väkisin se vaikuttaa.

Vaikeat asiat me saadaan kyllä hoitaa ihan yksin.

Se vaikuttaa tosi paljon, just se tavallaan vastuu ja valtakin ja se, että miten sä sitä työtä voit tehdä ja mitkä mahdollisuudet sulla on sitä työtä itse hallita.

Organisaatio on musta tukenu meitä tässä, juuri tän meidän valmennuksen kautta. Se hyväksyy sen ja kyllähän meille annetaan niinku aika hyvät, vapaat kädet toimia.

Kyllä maailma on muuttunut tässä 10 vuodessa tosi paljon. Kai siinä johtamistyylin on ollu pakko muuttua.

Haastateltujen lähiesimiesten johtamistyylin kehittämisessä esiin tuli heidän ammatillinen kasvu. Sitä he toivat esiin esimiesmallien, kollegoilta saadun tuen sekä persoonan vaikutuksena omaan johtamistyyliin. Oman esimiehen koettiin vaikuttaneen paljon omaan johtamistyyliin. Oma esimies, joko nykyinen tai edelliset esimiehet, olivat olleet roolimalleina siinä, miten haluttiin toimia tai miten ei ainakaan haluttu toimia. Varsinkin uran alkuvaiheessa johtamistyylin kehittymistä oli tukenut oma esimies, joka oli osannut antaa vastuuta sopivassa suhteessa ja lisätä sitä sen mukaan, kun oma ammattitaito kehittyi. Hyvien ja huonojen kokemuksien sekä ammattitaidon kehittymisen myötä johtamistyyli oli muuttunut. Siihen oli tullut lisää varmuutta ja näkemystä. Johtamiskoulutuksesta

sekä edellisistä työpaikoista oli saatu myös eväitä eri tilanteiden hoitamiseen. Lähiesimiehet kokivat kollegoiden olleen myös tärkeässä roolissa ammatillisessa kasvussa. Kollegoiden kanssa käydyt keskustelut koettiin avanneen ja muuttaneen omaa johtamistyyliä. Kollegoiden kesken sovitut ”yhteisten linjat” vaikuttivat omaankin johtamistyyliin ja ne auttoivat jaksamaan lähiesimiestyössä. Suurimman osan mielestä johtamistyyliin vaikutti eniten oma persoona. Sitä ei voitu valita eikä muuttaa. Johtamistyyli koettiin luontaiseksi tyyliksi, joka oli muotoutunut elämäkokemuksen myötä. Joillekin työroolin säilyttäminen oli tärkeää, mutta suurin osa toimi oman sisäisen persoonan johdattamana.

Mulla on ollu aivan loistavat esimiehet, jotka tavallaan on osannu antaa tota sopivassa suhteessa sitä vastuuta ja antanut omaa tilaa tehdä asioita

Ei oo sillä tavalla niinku miettiny, miten mä johdan ja olin epävarmempi ja kyl-lähän tää kokemus on tuonu siihen sitä semmosta näkemystä.

Tässä toimenkuvassa ja tässä johtamistyössä kasvettu.

Se ain pysy tyynenä semmosessa kriittisessä tilanteessa, silleen mäki haluan toimia.

Uran alussa oli ehkä semmonen autoritäärisempi, kun yhtäkkiä oli esimies. Kaikki rupes puhutteleen sua pomona, niin sitä luuli, että onkin joku pomo.

Olis tosi yksinäistä, jos ei olis kollegaa vieressä, niin täähän olis ihan tuulimyllyjä vastaan taistelemista ja en mä tiedä jaksaisko tässä työssä ilman kollegiaalista tukea.

Me sillain yhtenäistetään ja käydään kysyyn, jos on oikein hankala asia.

Kai se on aika pitkälti siitä persoonasta kiinni kuitenkin, että kun ei sitä omaa persoona voi mitenkään muuttaa, sitä on pohjimmiltaan semmonen kun on.

Täytyy ottaa eri rooli, niinku esimiesrooli päälle.

5.3.2 Johtamistyylin vaihtelu

Haastatellut lähiesimiehet arvioivat omaa johtamistyyliään ja pohtivat kuinka tunnistavat ne itsessään. Lähiesimiehet kertoivat käyttävänsä monia eri johtamistyyliä: kehittävä, valmentava, mahdollistava, osallistava, puuttuva, strategista ja autoritääristä johtamistyyliä sekä muutosjohtajana ja ihmisten johtajana toimimista. Suurin osa lähiesimiehistä käytti mahdollistavaa ja valmentavaa johtamistyyliä, jonka he kuvasivat niin, että

esimies ei anna valmiita vastauksia ja ratkaisumalleja, vaan jossa he luovat mahdollisuuksia henkilökunnalle kehittää omaa työtään. He toivat esiin myös osallistavan johtamistyylin, joka saa henkilöstön ottamaan vastuuta kehittämisestä ja tässä yhteydessä mainittiin muun muassa Leanin käyttäminen henkilöstön osallistamisessa.

Mahdollistan asioita aika paljon niin, että porukka itse keksii täältä niitä juttuja.

Mä oon sellanen valmentava johtaja, että en kyllä anna mielelläni valmiita vastauksia.

Yritän myös osallistaa ja sen, että saan työntekijät ottamaan vastuuta ja siirtää vastuuta ylöspäin.

Lähiesimiehet toivat esiin kehittävän johtamistyylin. Tämän tyylin omaavat lähiesimiehet olivat helposti innostuvia uusista asioista ja he antoivat henkilökunnalle vapaat kädet keilla ja keksiä uutta. Haasteena tässä tyyliässä oli, että uusia asioita piti jatkuvasti myös seurata, kannustaa ja viedä eteenpäin. Haastatellut kertoivat, että antamalla vapaat kädet henkilökunnalle, syntyi uusia ideoita, eivätkä kaikki uudet ajatukset näin lähteneet esimiehestä käsin.

Haluan kauheesti kehittää ja suunnitella ja laittaa alkuun, mutta sitten pitäis olla siellä työyhteisössä sellainen organisaattori, joka pitää huolta, että asiat rullaa.

Monet haastateltavista kokivat olevansa ihmisten johtajia. He kertoivat johtavansa pehmeiden arvojen kautta ja uskoivat, että pakolla ei saa mitään aikaan. He käyttivät puuttuvaa johtamistyyliä tietyissä tilanteissa ja toisinaan he kaipasivat kovempiakin puuttumiskeinoja. Toiset esimiehet olivat herkempiä puuttumaan tilanteisiin, kuin toiset. Puuttumistapoina mainittiin kaupungin virallisen ohjeistuksen mukaiset esim. huomautus ja varoitus. Lähiesimiehet kaipasivat uusia ja erilaisia puuttumisen keinoja, kuin nyt kaupungin ohjeissa olevat puuttumiskeinot.

Oon aika sellanen pehmeä johtaja, tarvittaessa toki osaan pistää nyrkin pöytään, mutta aika pehmeillä arvoilla ja oon siellä vieressä kulkija

Joihinkin asioihin joihin mä puuttuisin paljon kovemmin ja jyrkemmin ja sitten taas joihinkin asioihin en, että niitä pitäis olla mun mielestä erilaisia.

Kyllä se yleensä voitoksi kääntyy, kun puuttuu.

Strategisessa johtamistyyllissä haastateltavien mukaan suunta pidettiin selkeänä ja strategian koettiin olevan kaiken toiminnan lähtökohtana. Tämä johtamistyyli koettiin olevan perusta ja lähtökohta muulle johtamiselle. Esiin nostettiin lähiesimiehen työhön liittyvän nykyään jatkuvana muutosjohtajana toimiminen. Haastattelussa todettiin työn ja yhteiskunnan muuttuvan jatkuvasti, joten lähiesimiehen tehtävänä nähtiin olevan tilanteiden rauhoittaja, tasapainottelija ja pohjustaja. Autoritäärisen ja jämän johtamisen eroja moni haastateltava pohti ryhmähaastatteluissa. Lähiesimiesten suhtautuminen jämäkkyyden tasoon ja asioihin, joissa lähiesimies on jämäkkä, vaihteli suuresti. Osa määritteli johtamistyyliä jämäkkäksi ja osa nimesi sen suoraan autoritääriseksi. Jämäkkyys koettiin myös hyvänä asiana, ei vain negatiivisena. He toivat esiin taidon tunnistaa, missä asiassa toimivat autoritäärisesti. Osa tunnisti itsessään ”jyrän” ja epäammattimaisen käytöksen piirteitä. Toisten mielestä autoritäärinen johtamistyyli oli vanhanaikaista, eivätkä he kokeneet sen tukevan kehittämistä mitenkään. Joillekin jämäkkyys oli vaikeampaa ja asioihin puuttuminen tarkoitti mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä.

Pidän selkeenä tän suunnan ja tää mihin me pyritään, eli se on mun tehtävä ja sitten tulee muut.

Muutosjohtaminenhan meidän arjen työssä näkyy tällä hetkellä ihan valtavasti suurella osuudella.

Jämäkkyyttäkin siellä tottakai täytyy olla, ettei vaan pelkästään suunta riitä ja tekemisen meininki, vaan myös niitä tuloksia seurataan ja niitä tarkastellaan.

Joskus pitää määrätä, ei siinä niinku osallista.

Täytyy tunnistaa, missä kohtaa se kortti täytyy ottaa käyttöön. Että on pakko määrätä, käskä.

Kysyttäessä haastateltavilta oliko heidän johtamistyyliä muuttunut uran aikana, saimme vastauksia laidasta laitaan. Suurimmalla osalla johtamistyyli oli muuttunut uran aikana ja se vaihteli myös päivittäin tai työtehtävän mukaan. Jotkut olivat sitä mieltä, että oleellista muutosta ei ollut tapahtunut. Osa käytti eri tyylejä vaihtelevasti. Johtamistyylin vaihtelun koettiin voivan aiheuttaa myös hämmennystä henkilöstön keskuudessa, kun he eivät voineet aina tietää, mitä johtamistyyliä lähiesimies käytti.

Muuttunu ja laajentunu, täsmentyny ja mahdollistunu.

Tuntuu, että ei muutu, ihan samanlailla.

Saa käyttää niitä kaikkia, koska mun mielestä se tekee työpäivistä mielenkiintoisempia ja haastavampia, näitä kaikkia käytetään.

Haasteellista on työntekijälläkin välillä, että kun siinä esimieskin muuttuu, niinku nyt on jotenkin se valmentava ja onko jotkut Leanit ja tämmöset kaiken maailman ja koko ajan on vähän muutosta.

Lähiesimiesten johtamistyylin muuttumiseen vaikuttivat monet eri tekijät. Kokemuksen lisääntymisen myötä olivat lähiesimiehet saaneet lisää varmuutta omaan johtamistyyliin. Haastateltavat nostivat esiin johtamistyyliin vaikuttavia tekijöitä, joita olivat muun muassa johtamisresurssit, eli johtamiseen käytettävä aika, sekä vastuun lisääntyminen. Esimiestyön oppiminen oli muuttanut omaa johtamistyyliä. Koulutukset olivat mahdollistaneet uusien johtamistyylien oppimista, mutta toisaalta haastatteluissa pohdittiin, muuttuuko johtamistyyli koulutuksen avulla. Lähiesimiehet kertoivat käyttävänsä eri tilanteissa ja eri henkilöiden kanssa eri johtamistyyliä. Haastateltavien mielestä lähiesimieheltä vaaditaan hyvää tilannetajua. Oma työyhteisönsä täytyy tuntea ja ihmisiä pitää osata lukea. Osalla esimiehistä oli haasteenaan kahden eri työyhteisön lähiesimiehenä toimiminen. He kokivat tämän vaativan jatkuvaa muuntautumiskykyä ja erilaisten johtamistyylien käyttämistä. Muutoksia oli ollut viime aikoina paljon ja ne nostettiin yhdeksi johtamistyylin muutokseen vaikuttavaksi asiaksi. Monessa eri ryhmähaastattelussa tuotiin esiin huoli mahdollisen soten tuomista muutoksista. Tämä epäselvä tilanne tulevaisuuden tilanteesta oli tuonut lähiesimiehille tunteen, että henkilökunta oli vähän luovuttanut, ettei esimerkiksi kehittämisellä ollut enää väliä. Lähiesimiehet kertoivat joutuvansa muutoksen kourissa pohtimaan omaa johtamistyyliään päivittäin.

Pakko vähän muuttaa niitä tapoja tehdä ja toimia esimiehenä

Mun on pakko vaan niinku typistää, etten mä voi olla niin paljon kuin mä haluaisin.

Mä olin niinku oppinu, ettei semmonen kuulu olla.

Kaikkia joutuu käyttämään, eli kyllä täytyy vähän sitä tilannetta katsoa.

Ihmiset siellä samoissa työyhteisöissä ovat hyvin erilaisia.

Vaikka on kaiken maailman koulutuksiakin käyty ja kaikkea ja koko ajan koulutetaan, niin en mä tiiä, muuttuuko se tavallaan oikeesti, se johtamistyyli?

Mutta eihän me ittekään tiedetä mihinkä me ollaan menossa, joku muu voi tulla sitten. Mutta luovuttaa ei saa.

5.3.3 Johtamistyylin vaikutus kehittämistyössä

Kehittämistyössä johtamistyyliin vaikuttavat kehittämissyönteinen ilmapiiri, kehittämistä tukevat johtamistyyli ja kehittämisen eri toimintatavat. Haastateltavat kokivat kehittämissyönteiseen ilmapiiriin vaikuttavan henkilökunnan ja lähiesimiesten osaamisen ja oikeanlaisen asenteen. Haastateltavien mielestä lähiesimiehen tehtävänä oli rekrytoida kehittämissyönteisten asenteen omaavia ihmisiä töihin. Kehittämissyönteisellä henkilöllä koettiin olevan motivaatiota tehdä työtä, ryhmä- ja yhteistyötaitoja, ennakkoluulottomuutta, innovatiivisuutta ja mielikuvitusta. Myös hyvät ATK-taitojen koettiin olevan kehittämistyössä tärkeää. Esiin tuli kehittämissyönteisyyttä lisäävä mieluinen työ, jota oli itse kiinnostunut kehittämään. Tärkeänä pidettiin, että henkilökunta uskaltaa myös pystyä perustelemaan asioita ja kertomaan mielipiteensä, kun kysytään. Haastatteluissa tuli ilmi myös toimenpide, miten toimitaan, jos ilmapiirissä tai osaamisessa oli parannettavaa. Tällöin lähiesimies otti asian puheeksi joko yhteisesti kaikkien kanssa tai henkilökohtaisilla keskusteluilla.

Asenne on kaikkein tärkein. kaiken muun voi oppia ja opettaakin, mutta asennetta ei.

Pitää olla näkemys työstä, että joku keksiikin toisenlaisen tavan, joka helpottaa työtä.

Lähiesimiesten mukaan kehittämissyönteisen ilmapiirin luomisessa yhtenä tekijänä oli lähiesimiehen näkemys henkilöstön kehittämisotteesta. Haastateltavat näkivät, että kehittämissyönteisyyttä lisäsivät työyhteisön yhteen toimiminen ja henkilöstön kiinnostuminen kehittämisestä. Näissä asioissa koettiin olevan paljon vaihtelevuutta. Kehittämisen koettiin kuuluvan kaikille, mutta persoonasta riippuen toiset olivat arempia tuomaan ajatuksiaan esille ja jäivät helposti äänekkäimpien jalkoihin. Lähiesimiehet nostivat esiin

myös henkilöstön oman roolin ja velvollisuuden kehittämistyössä, ja ettei kehittämistyön vähyys johdu aina vain huonosta johtamisesta.

Kaikista ei ole siihen työn kehittämiseen, ne kuitenkin lähtee mukaan siihen, mitä innokkaimmat sanoo. Kaikki me olemme erilaisia.

Riippuu niistä ihmisistä, että kuinka ne niinku uskaltaa nostaa niitä.

Henkilöstöllä on jokaisella velvollisuus vähän toimia, että kyllä sitä työntekijänkin velvollisuutta pitäisi vähän nostaa esille.

Lähiesimiehet kokivat, että kehittämisasiat pitää tuoda yhteiseen keskusteluun säännöllisesti. Tietyin väliajoin pitää kehittämiskohteet nostaa uudelleen käsittelyyn ja tämä nähdäänkin lähiesimiehen roolina kehittämistyössä. Sen koettiin lisäävän myönteistä kehittämisilmapiiriä. Lähiesimiehet kokivat, että heidän itsensä tulee innostaa ja kannustaa työyhteisössä henkilöstöä ja näin saada keskustelua kehittämisestä aikaan. Lähiesimiehet kokivat, että lähiesimiehen ja työntekijöiden välien tulee olla avoimet ja luottamukselliset. Kun lähiesimies luottaa työntekijään ja antaa hänelle vastuuta ja rohkaisee sanomaan mielipiteensä, lisää se kehittämismyönteistä ilmapiiriä. He toivat esiin lähiesimiehen johdattelutaidon tärkeyden, jotta he voivat johtaa työyhteisöä tiettyyn suuntaan.

Johtamisen merkitys on se, että pidetään se koko paletti kasassa siinä.

Sais edes vähän sitä keskustelua aikaiseksi ja mietintää sen suhteen, niin kyllä sillä on mielestäni suuri merkitys.

Tuoda esille niitä asioita, sillain että missä näkee, että nyt ei mennä ihan oikeaan suuntaan, niin kyllähän esimiehen pitää ottaa ne asiat esille, se on tärkeää.

Sitten siinä ketään leimaamatta vois tuoda yhteisesti niitä omia ideoita esiin.

Lähiesimiehet toivat haastatteluissa esiin useita eri kehittämistä tukevia johtamistyyplejä. Näitä olivat osallistava, kannustava, mahdollistava, salliva, myyvä, strateginen ja konkreettinen johtamistyyli. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että osallistava johtamistyyli sopii parhaiten kehittämiseen. Myös kannustava johtamistyyli nähtiin erittäin tärkeänä tyylinä. Mahdollistavassa johtamistyyliässä lähiesimiehen nähtiin tukevan henkilöstöään ideoinnissa, antavan kehittämiselle ajan ja paikan ja he antavat käyttää työaika

kehittämistyöhön, esimerkiksi varahenkilöstön avulla. Mahdollistavassa johtamisessa annetaan kaikille mahdollisuus kehittämiseen. Lähiesimiehet kertoivat, että sallivassa johtamistyyliä saa jokainen olla sellainen kuin haluaa ja tehdä työtä parhaaksi näkemällään tavalla. Tämä edellyttää myös sallivaa kulttuuria työyhteisössä. Myyvä johtamistyyli tuotiin esiin siten, että lähiesimies joutuu myymään omia ajatuksiaan kehittämisestä. Lähiesimiesten mukaan strategisessa johtamistyyliä selkeä suunta oli tärkeä, jotta työyhteisö voi sitoutua kehittämiseen. Konkreettinen johtamistyyli tuli esiin strategian jalkauttamisessa. Kehittämisen koettiin olevan osa strategiaa ja lähiesimiehen pitäisi heidän mukaansa pystyä tuomaan strategia esille henkilöstölle konkreettisilla esimerkeillä.

Henkilökunta mukaan ja vähän miettiin asioita niiden kanssa. Silloin ne ottaa itekin siitä vastuun ja sitoutuu siihen paljon paremmin.

Kannustamista ja herättelemistä, oikeiden kysymysten esittämistä, että ihmiset alkavat ite pohtimaan asiaa ja näkemään.

Tuuppaan niitä tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Että just antaako tilaa ja mahdollistaako ja luottaako siihen, että ne työntekijät pystyy kehittämään jonkun asian siellä.

Jokainen saa olla sellanen kun on, tehdä sitä työtä niinku haluaa.

Myyvä, aika paljon joudutaan myymään ajatuksia.

Että selkeen suunnan antais, jota me sit viedään eteenpäin.

Se täytyy jotenkin niinku suomentaa, mitä se käytännössä on.

Kysyttäessä lähiesimiehiltä toimintatapoja, joilla kehittämistä voidaan viedä työyhteisössä eteenpäin, toivat he esiin monia eri kehittämistapoja. Ilmi tuli, että jokaisessa työyhteisössä käytetään osittain samoja tapoja, mutta myös erilaisia toimintatapoja. Lähiesimiehet kertoivat kehityskeskusteluiden olevan yksi kehittämisen toimintatavoista. Niissä he kertoivat voivansa keskustella henkilöstön kanssa kehittämistarpeista ja voivat samalla kartoittaa henkilöstön osaamista ja kehittymiskohteita. Työyhteisöissä oli ollut käytössä erilaisia kehittämistyöryhmiä, työpajoja, opintopiirejä ja kehittämisiltapäiviä. Näissä toimintaa oli kehitetty käyttäen muun muassa erilaisia fasilitointityökaluja, kuten Learning cafe -menetelmää. Lähiesimiehet totesivat osastokokouksen olevan paikka, jossa keskustellaan kehittämisestä eniten. Työyhteisöissä pidettiin melko säännöllisesti kokouksia ja niissä pyrittiin tuomaan esiin myös kehittämisen eri teemoja.

Kyllä kehityskeskusteluissa käydään näitä läpi.

Kehittämispäivässä on koko henkilöstö mukana ja eri teemoilla olevia pisteitä, joissa kehitetään ja nostetaan jotain strategian ydinaluetta, miten se näkyy työssä tai näin.

Kehittämistyöryhmät, joissa henkilöstö aina vaihtuu, kun pyydetään uusia ihmisiä. Sinne saa osallistua.

Pidetään tämmönen hukkapaja yhdessä henkilöstön kanssa ja mietitään, millä lailla sitä työtä vois niinku koordinoida ja oisko sellaista, missä vois vähän ohittaa tai jättää tekemättä tai kehittää.

Osastokokouksissakin joittenkin teemojen ympärillä saatetaan ryhmätöistä kysyä, että tämmönen teema olisi ja mielipiteitä siihen.

On hedelmällisintä, että yhdessä on päätetty ja kaikki on osallistunut.

Lähiesimiehet kertoivat, että täydennyskoulutusta oli tarjolla vaihtelevasti, joidenkin mielestä sitä ei ole riittävästi tai sitä ei voinut valita todellisen osaamistarpeen mukaan. Työyksikön tietyt painopistealueet määrittivät mitä koulutusta oli tarjolla ja lähiesimiehet kokivat, että maksullisiin koulutuksiin ei juurikaan päässyt. Toiset lähiesimiehet kokivat, että sisäistä koulutustarjontaa on riittävästi. Lähiesimiehen roolin koettiin olevan tässä tiedon välittäjänä henkilökunnan ja koulutuksia suunnittelevien henkilöiden välillä. Heidän mielestään lähiesimiehen pitää pystyä arvioimaan, kuka tarvitsee ja mitä koulutusta ja kenet sinne kannattaa laittaa. Haastatelluista toiseen organisaatioon kuuluvilla lähiesimiehillä oli suunnittelija tiiviisti mukana esim. koulutusten suunnittelussa. Toisen organisaation lähiesimiehillä ei tällaista mahdollisuutta ollut. Kehittämistä tukevia toimintatapoja kerrottiin olevan myös työkierto-, pooli- ja varahenkilö-järjestelmät. Lähiesimiehet kertoivat, että kun henkilöstö liikkuu eri toimipaikkojen välillä, saavat he sieltä mukaansa uusia ideoita ja hyvät käytännöt saadaan samalla kiertoon. Haastatellut kertoivat tämän vaativan henkilöstöltä uskallusta ottaa uudet ideat puheeksi vanhaan työpisteeseen palatessaan. Lähiesimiehet totesivat, että myös lähiesimiehen pitää itse kysellä työkierrossa olleilta kehittämisideoita ja olla itse avoimia kokeilemaan uusia käytäntöjä. Lähiesimiehet kaipasivat työnohjausta, jota ei ollut helppo saada. Työnohjauksen koettiin tukevan lähiesimiehen ja työyhteisön yhteistä kehittämistyötä. Pehdyttäminen otettiin esiin myös yhtenä toimenpiteenä, joka liittyy oleellisesti myös työn kehittämiseen. Mentorointi koettiin hyvänä kehittämistapana, siinä työyhteisö sai sisäistä koulutusta henkilöltä, jolla oli jo kokemusta käsiteltävästä asiasta. Joillain oli käytössä ”ideanappi”, joka sijaitsee intranetissä ja sinne saivat kaikki halukkaat esittää ideoitaan. Yhtenä käytäntönä

esiin tuotiin hyvien käytäntöjen kirjaamisen. Eli kun asioita kirjattiin ylös, huomattiin, kuinka paljon olikaan jo kehitetty ja mitä oli saatu aikaan. Hyviä käytäntöjä todettiin olevan paljon, niitä ei vaan tuotu esille, eikä niitä jaettu muille. Lähiesimiehet kokivat, että jotkut olivat liian vaatimattomia, eikä ajateltu, että oma idea olisi tarpeeksi hyvä. Hiljaista tietoa koettiin käytettävän hyväksi liian vähän. Lähiesimiehet toivat ilmi, että henkilökunta ei aina halunnut jakaa tietojaan. Varsinkin vanhemmilta työntekijöiltä saatu hiljainen tieto koettiin olevan erittäin arvokasta, koska sitä ei saada kirjoista. Haasteena lähiesimiehet kokivat olevan saada tämä hiljainen tieto näkyväksi. Uusimmaksi toimintatavaksi lähiesimiehet esiin toivat Lean-ajattelun, jossa olivat jo jotkut esimiehet olleet mukana, tosin kaikki halukkaat eivät olleet mahtuneet mukaan Lean-koulutuksiin.

Annetaan mahdollisuus osallistua koulutuksiin

Ei ole niitä mahdollisuuksia saada väelle sitä koulutusta, mikä olis tarpeellista tai mikä sieltä nousis.

Suunnittelija on tärkeä elementti

Työkierrosta on tullut hyvää palautetta, se koettiin kans työhyvinvointia lisäävänä.

Toi poolihommakin on jo avartanu ja aukasee vähän niitä silmiä, niinku sille päivittäistyölle.

He vähän sisäisesti kouluttaa tai mentoroi siellä sitten ja käyvät ihan asiakastapaksiakin läpi, et miten olisit toiminut tässä.

Ideanappi on meillä käytössä, jokainen saa laittaa, niin ihan hullunkin idean sinne ja sitten siihen tartutaan ja käydään kehittämistyöryhmässä läpi ne henkilöstöltä tulleet ideat.

On huomattu se, että se ei olekaan iteltä pois se hiljaisen tiedon siirtäminen.

Pieniä arjen juttuja, vaikka ne on tosi tärkeitä, niin ei niitä sit muista, eikä henkilökunta kiinnitä enää huomiota.

Nyt on se Lean, mitä paljon on ja koulutetaan

Kaikki tietysti alkaa siitä perehdyttämisestä, sillähän on iso vaikutus

Työyhteisöt tarttis ja me tarvittais työnohjausta

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelua

Tulosten tulkinnassa tarvitaan tutkijalta taitoa tarkastella saatuja tuloksia ja tutkijan on esitettävä perustelut, mihin päätelmät ja tuloksien tarkastelu perustuvat. Tulkinnassa tutkija tekee omia johtopäätöksiään pohdittujen analyysitulosten perusteella. Tuloksista pyritään saamaan aikaan synteesejä. Synteessissä yhdistetään pääkohdat ja niiden avulla saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2014, 229-230, 233.)

6.1.1 Kokemukset strategisesta johtamisesta

Tuloksissa ilmeni, että lähiesimiehillä oli vaihtelua strategian tuntemisessa, koska strategiaa ei oltu käyty omien esimiesten kanssa perusteellisesti lävitse. Strategian tunnettavuutta lisäisi strategian läpikäyminen ja avaaminen selkokielellä kaikilla esimiestasoilla. Huotari (2009, 196) toi tutkimuksessaan esiin lähiesimiesten roolin kasvamisesta strategian toimeenpanossa, mutta riittävästi se ei näy työnkuvassa. Strategiakauden edetessä lähiesimiesten olisi syytä kerrata strategiaa myös omien esimiestensä kanssa ja samalla kertoa viestejä työntekijöiltä ylemmälle johdolle. Lähiesimiehet kokivat kuitenkin, että työyhteisökokouksissaan he toivat strategiaa esille työntekijöiden kanssa keskustellessaan. Suunta mihin ollaan menossa ja tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi olivat monilla lähiesimiehillä selkeänä ohjenuorana. Tässä kuitenkin oli hajontaa. Kaikilla lähiesimiehillä ei ollut strategia ja yhteinen suunta kirkkaana mielessä. Strateginen johtaminen koettiin myös yhtenä tärkeänä johtamistyylinä.

Vuorisen (2014, 15-16) mukaan strateginen johtaminen voidaan nähdä strategisena ajatteluna ja se pitää sisällään henkilöstön osallisuuden strategiatyöhön. Strategista ajattelua tuleekin kehittää kaikilla tasoilla. Lähiesimiehet pitivät strategiaa oman toiminnan perustana, mutta kokivat, että kehittämistä tarvitaan, jotta henkilöstö sisäistää strategian ja toimintasuunnitelman ohjaavan päivittäistä työtä. Lähiesimiehet esittivät ratkaisuna, että strategista keskustelua pidettäisiin säännöllisesti yllä, eikä vain kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskustelut koettiin tärkeänä väylänä strategian jalkauttamisessa. Tämä opinnäytetyö toi esille, että lähiesimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus arjessa edistää keskusteluyhteyttä henkilöstön kanssa ja perustehtävän kirkastamisessa. Myös Huotari (2009, 154-155) ja Vuorinen (2008, 115) ovat todenneet väitöskirjoissaan tämän opinnäytetyön kanssa yhtenevät tulokset. Tärkeää on myös lähiesimiehen myönteinen asenne, joka vahvistaa henkilöstön osallisuutta strategiatyöhön ja oman työn kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö tuo esiin saman toteamuksen kuin Laaksonen & Ollila (2017, 15), että strategista ajattelua tulisikin kehittää. Sen avulla perustehtävän tuntemus vahvistuu ja kiinnostus oman työn kehittämiseen lisääntyy.

6.1.2 Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden toteutuminen kehittämissä

Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet ovat julkistettu vuonna 2016 ja ovat siten varsin tuoreet. Kuten lähiesimiehet toivat esille, yhteinen keskustelu johtamisperiaatteista vahvistaisi käytännön johtamistyötä ja avaisi johtamisperiaatteiden sisältöjä. Johtamisperiaatteet luovat Tampereen kaupungissa yhtenäistä linjaa, mutta se vaatii yhteisen keskustelun ja perehtymisen myös yksikkötasolla. Käytännön työssä periaatteiden toteutuminen vaihtelee ja periaatteet nivoutuvat osin päällekkäin. Kehittämistyön tärkeys nousi johtamisessa olennaisena asiana ja yhä enemmän työn kehittämisen vastuuta on siirretty henkilöstölle itselleen.

Lähiesimiesten kokemus roolista olla suunnannäyttäjänä koetaan vahvana. Lähiesimiehillä on kirkkaana mielessä lainsäädännön antamat velvoitteet, toimintaa ohjaava strategia sekä arvot, joihin koko toiminta perustuu. Kane-Urrabazo (2006, 193) ja Manley ym. (2014, 23-24) toteavat organisaation arvojen sisäistämisen ja niiden ilmenemisen johtamistyössä olevan tärkeää. Onnistumisista syntyy tulosta, mutta haasteena koettiin riittämättömät henkilöstöresurssit sekä palkitsemiskeinot. Positiivista palautetta annetaan ja se auttaa henkilöstön jaksamisessa. Palkitsemiskeinona voisi käyttää maksullisiin koulutuksiin pääsyä, joista lähiesimies voisi päättää. Tämä edellyttäisi erillistä koulutusbudjettia.

Henkilöstöressurssien niukkuus koetaan merkittävänä haasteena kehittämistyön ja perustehtävän yhteensovittamisessa. Tästä johtuen työtä olisikin kehitettävä jatkuvasti työntekijälähtöisesti lähiesimiehen toimiessa kannustajana ja valmentajana. Kehittämistyössä työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tulisi huomioida sekä vastuualueita jakaa, jotta työn kuormittavuus säilyy tasapainossa. Henkilöstön osallistamisen tärkeys nousi tuloksissa esille ja lähiesimiehet olivat oivaltaneet, että parhaat ratkaisut löytyvät henkilöstön kautta. Osallistamisen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin sekä sitouttaa heitä työhön (Laaksonen & Ollila, 2017, 10, 13-14).

Sallivan kehittämiskulttuurin ylläpitäminen ja sen vaaliminen nousi tuloksissa ilmi. Kehittämistyön onnistumiseksi Tampereen kaupungin johtamisperiaatteissakin korostetaan lähiesimiehen taitoa huomioida hyvät ideat sekä kannustaa kokeilemaan uutta oman työn sujuvoittamiseksi ja tämä oli yhtenevä käsitys lähiesimiesten kokemuksissa. Haasteena kehittämistyön onnistumiselle on sekä henkilöstö- että lähiesimiestyön resurssit. Lähiesimiesten perustehtävä on niin laaja, että aina he eivät ennätä olla läsnä henkilöstön vaatimalla tavalla. Lähiesimiehen jalkautuminen henkilöstön pariin edistää huomioimaan kehittämisen tarpeita.

Lean-menetelmän käytön on todettu lisäävän henkilöstön välistä yhteistyötä sekä henkilöstön osallisuutta. Kehittäminen on aidosti työntekijälähtöistä ja henkilöstö pystyy vaikuttamaan omaan työhön tehokkaammin. Lähiesimieheltä Lean-ajattelu edellyttää jalkautumista henkilöstön pariin nähdäkseen kehittämisen tarpeet ja olemaan läsnä kehittämistyössä. Lean-ajattelussa kehittämistyö nähdään jatkuvana prosessina, jossa tavoitteena on hukkatyön minimointi. (Kimsey 2010, 53-54, 59-60.) Lean-ajattelua voisi laajentaa enemmänkin lähiesimiesten ja henkilöstön kehittämistyön edistämiseksi. Ryhmähaastatteluissa vain yksi haastateltava toi esiin kokemiaan Leanin hyötyjä, joten tulevaisuudessa menetelmän jalkauttaminen lähiesimiehille sekä henkilöstölle olisi tavoittelemisen arvoista.

Kehittämisaaminen ja työn kehittäminen vaativat lähiesimieheltä uudenlaista taitoa suunnitella ja toteuttaa uudistuksia. Lähiesimieheltä odotetaan luovuutta ja omaperäisyyttä sekä uudistusmielisyyttä ja tulevaisuuteen suuntautumista. (Kantanen, Salin, Suominen & Åstedt-Kurki 2011, 192.) Lähiesimiehen laajan tehtäväkentän vuoksi lähiesimies ei voi aina olla mukana konkreettisesti kehittämistyössä ja henkilöstö tulee

saada oivaltamaan, että kehittämistyö on osa jokaisen perustyötä ja jokainen on siitä vastuussa. Lähiesimiehen tehtävä on toimia kannustajana ja mahdollistajana kehittämistyön jatkuvuuden turvaamiseksi. Tulevaisuudessa myös yhteistyötä yli organisaatorajojen tulee edistää niin lähiesimies- kuin työntekijätasolla ja hyödyntää muiden hyväksi kokemiin kehittämistoimenpiteitä. Lähiesimiesten yhteistyön lisääminen ja töiden jakaminen tasaa lähiesimiesten työn kuormittavuutta ja auttaa saavuttamaan yhteiset tavoitteet (Viinikainen 2015, 70).

6.1.3 Johtamistyylin merkitys henkilöstön oman työn kehittämisessä

Tarkasteltaessa lähiesimiesten johtamistyyliä ja niiden vaikutusta henkilöstön kehittämistyöhön, tuli haastateltavilta esiin tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet omaan johtamistyyliin ja sen kehittymiseen. Organisaation arvojen koettiin ohjaavan toimintaa ja ne vaikuttivat myös lähiesimiehen johtamistyyliin. Johtamistyylin vaikuttavat eniten organisaation arvot ja tiedonkulku (Vesterinen 2013, 71-76.) Organisaation arvojen koettiin olevan lähellä omaa arvomaailmaa, mutta niiden toteuttaminen koettiin toisinaan haasteellisiksi toteuttaa. Vesterisen (2013, 74-75) mukaan lähiesimiesten omat arvot muodostivat perustan heidän työlleen ja heidän oma henkinen kasvu teki oman johtamistyylin reflektoinnin mahdolliseksi.

Isossa organisaatiossa omaan johtamistyyliin vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin muuttaminen koettiin vaikeaksi. Organisaatiokulttuurin todettiin vaikuttavan omaan johtamistyyliin. Tämä tuotiin esiin ylemmän tason johtajien painotuksissa, mutta erityisesti oman lähiesimiehen vaikutus omaan johtamistyyliin koettiin olevan merkittävä. Kollegoilta saatu tuki ja keskustelut vaikuttivat myös omaan johtamistyyliin. Kuitenkin omalla persoonalla ja elämäkokemuksella oli suuri merkitys johtamistyylin muotoutumisessa.

Tuloksista nousi esiin lähiesimiesten tarve saada tehdä päätöksiä erityisesti koskien koulutukseen pääsyä ja niihin liittyvää budjetointia. Koulutukseen pääsy koettiin tärkeänä ja lähiesimiehillä oli paras tieto siitä mitä koulutusta kukin tarvitsi. Tässä asiassa ison organisaation byrokratia koettiin esteenä koulutukseen pääsyyn. Myös Vesterisen (2013, 72)

tekemässä tutkimuksessa osastonhoitajat pitivät tärkeänä henkilöstön ammatilliseen kehittymiseen rohkaisemista. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus oppia uusia taitoja ja antaa tehdä työtään koskevia päätöksiä.

Lähiesimiehet osasivat tunnistaa omia johtamistyylejään kattavasti, enemmistö esimiehistä käytti mahdollistavaa, valmentavaa ja osallistavaa johtamistyyliä. Johtamistyylin muuttumiseen vaikuttivat mm. kokemus, resurssit ja esimieskoulutus. Vesterinen toi väitöskirjassaan esiin nämä samat muuttumiseen vaikuttavat tekijät (Vesterinen 2013, 74-75). Myös tulevat muutokset muun muassa sote vaikuttivat johtamistyyliin. Muutosjohtamisen koettiin olevan jatkuvaa ja se vei esimiesten aikaa eniten ja laittoi lähiesimiehet arvioimaan jatkuvasti omaa johtamistyyliään. Harisaloon (2010) mukaan muutosta mahdollistava johtajuus vaatii innostusta, luovuutta, rohkeutta ja tulevaisuuden painotusta. Huomio tulisi saada henkilöstön mahdollisuuksiin ja aktivointiin kehittää itseään. (Harisalo 2010, 244-245.)

Kehittämistyössä johtamistyyllillä on tulosten mukaan suuri merkitys. Lähiesimiehen tulee pystyä luomaan kehittämismyönteinen ilmapiiri ja saada rekrytoitua työyhteisöön kehittämismyönteisiä henkilöitä. Kehittämismyönteisyyttä lisäsi henkilöstön kiinnostuminen kehittämisestä. Asumispalveluiden keskustan alueella sekä lasten ja nuorten terveyspalveluissa henkilökunnalle toteutettiin syksyllä 2016 kysely, jossa selvitettiin työntekijöiden osallistumista oman yksikön toiminnan kehittämiseen. Asumispalveluiden työntekijöistä vastasi 456 työntekijää ja heistä 50 % koki kehittävänsä työtä kaiken aikaa. Noin 41 % haluaisi kehittää työtään enemmän ja lähes 9 % vastanneista ei ollut kiinnostunut kehittämisestä kyselyyn vastatessaan. Lasten ja nuorten terveyspalveluissa kysely osoitettiin osastonhoitajien kautta neuvolatoiminnan sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuollon terveydenhoitajille. Kyselyyn vastasi 53 työntekijää ja heistä lähes 40 % koki kehittävänsä työtään kaiken aikaa. Vastaajista 45 % koki haluavansa kehittää työtään enemmän ja 15 % vastanneista ei ollut kiinnostunut kehittämisestä. Tässä syksyllä 2016 tehdyssä kyselyssä tuli esiin, että kehittämistä tapahtuu työpaikoilla jatkuvasti ja lähes puolet haluaisi kehittää sitä vielä enemmän. Esimiehen tuleekin luoda kehittämismyönteinen ilmapiiri, johon vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutustaidot ja henkilöstön oma kiinnostuneisuus kehittämisestä.

Esimiehen tehtävänä on tukea henkilökunnan kehittämishaluja ja pitää yllä keskustelua kehittämisen eri alueista. Parhaiten kehittämistyöhön sopivia johtamistyyliä olivat tutkimuksen mukaan osallistava ja kannustava johtamistyyli. Myös Vesterinen (2013,73) toteaa osallistavan johtamisen tukevan henkilökunnan ammatillisia vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään ja organisaation muillakin toiminta-alueilla. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan ja myös Vesterisen (2013) väitöskirjan tulosten mukaan lähiesimiehet käyttivät monia eri johtamistyyliä. Lähiesimiesten johtamistyylin valintaan vaikutti myös työntekijöiden erilaisuus ja erilaiset tilanteet. (Vesterinen 2013,75.)

Tärkeinä johtamistyyleinä tuli tässä opinnäytetyössä esiin mahdollistava ja valmentava johtamistyyli, joissa tuotiin esiin mahdollisuuksien antaminen kaikille kehittämistyöhön. Näissä johtamistyyleissä ei annettu valmiita vastauksia, vaan koitettiin saada henkilöstö itse ratkaisemaan eteen tulevat haasteet. Johtamisen ollessa mahdollistavaa voi organisaatiokulttuuri kehittyä eteenpäin. Johtajuudella on iso merkitys organisaatiokulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Kane-Urrabazon (2006, 193) mukaan organisaatiokulttuuri kehittyy, kun johtaja osoittaa luottamusta, delegoi ja toimii johdonmukaisesti sekä johtamisen ollessa mahdollistavaa. Osallistava-, valmentava- ja mahdollistava johtamistyyli liittyvät oleellisesti myös transformatiiviseen eli uudistavaan johtamistyyliin. Aiempien tutkimuksien mukaan (Ojala 2016, 49) transformatiivista johtamista toteuttava lähiesimies tukee henkilöstöä kehittymään monipuolisesti kehittämismyönteisessä ilmapiirissä. Transformatiivinen johtamistyyli lisää työtyytyväisyyttä (Morsiani, Bagnasco & Sasso 2017, 127; Mbarak Abdelhafiz, Mah'D Alloubani & Almatari 2016, 390). Työtyytyväisyys on merkki hyvästä ilmapiiristä, joka edesauttaa kehittämistyötä.

Kehittämiseen liittyy erilaisia toimintatapoja, jotka vaihtelevat työyksiköittäin. Yksi keskeisimmistä menetelmistä on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun avulla lähiesimies saa selville henkilöstön osaamisen nykytilan ja samalla pystyy kartoittamaan mitä osaamista henkilö tarvitsee. Kehityskeskustelu on myös luonteva paikka kysyä henkilöstön mielipiteitä henkilöstön omista ja oman työyksikön kehittämistarpeista ja -kohteista. Aarnikoivu (2016, 13, 89) on myös todennut kehityskeskustelun olevan paikka, jossa syntyy kehittämissideoita, jotka siirtyvät käytännön työhön.

Henkilöstöä osallistavia kehittämistapoja olivat työyhteisökokoukset, erilaiset kehittämistyöryhmät ja työpajat sekä kehittämispäivät. Täydennyskoulutuksien määrään ja niihin pääsemiseen suhtauduttiin yksiköstä riippuen eri tavalla. Kaikki kokivat kuitenkin koulutuksiin pääsyyn liittyvän taloudelliset resurssit, eikä niistä voitu itse päättää halumallaan tavalla.

6.2 Opinnäytetyön eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksissa noudatetaan tiedeyhteisön sopimia toimintaohjeita. Tutkimustyön tekeminen on prosessi, jonka jokaisessa vaiheessa tutkijoilta edellytetään rehellisyyttä, huolellisuutta ja johdonmukaisuutta. Tutkijan tulee osoittaa perehtyneisyyttä tiedonhankintaan ja tutkimusmenetelmien valintaan sekä tehdä valintansa niistä menetelmistä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tutkimusta aloitettaessa jo aiheen valinta on eettinen päätös ja aiheen eettisessä pohdinnassa kerrotaan, miksi tutkimustyöhön on ryhdytty. Aikaisemmat tutkimukset tulee olla viitattuna perusteellisesti lähdeviitteinä sekä lähdeluettelossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129, 132-133; Vilka 2015, 41-42.) Tieteellisen tiedon tulee olla perusteltua eli tutkimuksen edetessä sen jokainen vaihe ja valinnat tulee perustella. Tutkimuksen tarpeellisuuden perustelussa voidaan hyödyntää aiemmin tutkittua tietoa kyseisestä aiheesta. Aiempi tutkimustieto myös rajaa valittua viitekehystä. (Ronkainen ym. 2014, 11, 14.)

Tämän opinnäytetyön aihe nousi Tampereen kaupungin kehittämistarpeesta. Molemmat työskentelemme Tampereen kaupungilla ja olimme kiinnostuneita tarttumaan työnantajamme esittämään aiheeseen. Aihe on ajankohtainen ja käytännönläheinen koskien lähiesimiestyötä. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite kuvaavat työn tarpeellisuutta. Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyö on tehty järjestelmällisesti ja hyvän eettisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetyön tekijät ovat perustelleet valintansa esimerkiksi aineiston keruun ja aineiston analyysin suhteen. Aiempaa tutkimustietoa kerättiin väitöskirjoista ja tieteellisistä artikkeleista ja Pro Gradu -työt jätettiin tarkoituksella lähteiden ulkopuolelle. Poikkeuksena on käytetty vain yhtä Pro Gradu -työtä, koska tämä oli tuore ja tuki tämän opinnäytetyön tutkittavaa ilmiötä. Tämän opinnäytetyön viitekehysten rajaamisessa käy-

tettiin Tampereen kaupungin käytössä olevia johtamisperiaatteita sekä aiemmasta tutkimustiedosta saatua tietoa. Tekstiviitteet ja lähdemerkinnät ovat asiallisesti merkityt ja suoria lainauksia on vältetty.

Huolellisesti tehty tutkimussuunnitelma ohjaa tutkimuksen tekoa ja kirjoittamisessa on syytä muistaa täsmällisyys ja huolellisuus. Tutkimussuunnitelma ja tutkimus kulkevat rinnakkain ja molemmissa raportointi on oltava selkeää ja ymmärrettävää ja sisällöllisesti samankaltaista. (Vilka 2015, 45.) Tutkimussuunnitelmassa on määriteltävä aineiston keruumenetelmä, aineiston keruun kohderyhmä sekä aineiston analyysimenetelmä. Menetelmävalinnat on oltava sellaisia, että niillä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. (Ronkainen ym. 2014, 38.) Tämän opinnäytetyön tutkimussuunnitelma on ohjannut työn etenemistä ja tutkimussuunnitelmassa esitetyt opinnäytetyön vaiheet ovat edenneet suunnitellusti. Ainoastaan yhdestä tutkimuskysymyksestä luovuttiin, koska siihen olisi ollut mahdotonta vastata tämän aineiston pohjalta. Tutkimussuunnitelma toimi myös Tampereen kaupungille tutkimuslupahakemuksen liitteenä. Tutkimuslupahakemus tehtiin Tampereen kaupungin ohjeiden mukaan ja lupa opinnäytetyölle saatiin tammikuussa 2017. Ennen aineiston keruuta tutkijoiden on pyydettävä tutkimuslupa tutkimuksen toteuttamiseksi (Ronkainen ym. 2014, 126).

Aineiston keräämiseen liittyy eettisesti huomioitavia asioita. Tutkittavilta tulee kysyä lupa ennen aineiston keruuta ja tutkittavilla on oikeus kieltäytyä aineiston keruusta. Tutkittavien tulee myös saada informaatiota tutkittavasta aiheesta ja aineiston säilytyksestä ja hävittämisestä. (Ronkainen ym. 2014, 126-127.) Ennen aineiston keruun aloittamista opinnäytetyön tekijät kävivät esittelemässä tutkimussuunnitelman ja tutkittavan aiheen kummassakin työyhteisössä ja kuulijoilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä opinnäytetyöstä. Esittelytilaisuuksien jälkeen sovittiin ryhmähaastattelujen ajankohdista. Kukin haastateltava sai sähköpostitse ennen ryhmähaastatteluja tiedotteen (ks. Liite 3) opinnäytetyöstä, joka sisälsi tietoa aineiston keruusta, analysoinnista ja aineiston hävittämisestä käyttötarpeen päätyttyä. Lisäksi haastateltavat saivat ryhmähaastattelujen teemat tiedoksi. Kussakin ryhmähaastattelussa haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus (ks. Liite 4) ja haastateltavilla oli mahdollisuus kieltäytyä opinnäytetyöhön osallistumisesta. Yksi suunniteltu osallistuja ei aikataulullisista syistä ennättänyt osallistumaan. Haastattelujen aikana yksi osallistuja lähti kesken ryhmähaastattelun, mutta tästäkin oli

sovittu ennen ryhmähaastattelun alkua. Aineistoa litteroitaessa huomioitiin, ettei kenenkään henkilöllisyys tule julki. Haastateltavien anonyymiys säilyi koko tutkimuksen ajan. Tallennetut aineistot poistettiin tallennusvälineistä käyttötarpeen päätyttyä.

Tulosten julkaisemisen tulee olla avointa ja muiden tutkijoiden tuloksia kunnioittavaa. Tutkimustulosten tulee tuottaa uutta informaatiota tutkittavasta asiasta tai tuoda ilmi, miten edeltävää informaatiota voidaan hyödyntää tuoreella tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133; Vilka 2015, 42.) Tulokset tulee perustella ja niiden tulee perustua aineiston analyysiin. Tulokset ja johtopäätökset tulee esittää kokonaisuudessaan, eikä tutkija voi tehdä valintaa jättääkseen oleellisia tietoja esittämättä. (Ronkainen ym. 2014, 152.) Tässä opinnäytetyössä tutkimustulokset ovat aineiston analyysin tulos. Aineiston analyysin opinnäytetyön tekijät suorittivat kokonaisuudessaan yhdessä, eikä oleellisia tietoja jätetty kertomatta. Tuloksia on tarkasteltu suhteessa aiempaan tutkimustietoon ja aiempaa tutkimustietoa kunnioittaen.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös selkeä ja yksityiskohtainen tutkimuksen raportointi suunnitteluvaiheesta johtopäätöksiin. Tutkijoiden vastuulla on toimia rehellisesti ja tieteellisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetöissä ohjaava opettaja on tutkijoiden kanssa vastuussa niissä kysymyksissä, jotka liittyvät eettisiin valintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133.) Tämä opinnäytetyö on tehty Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisten ohjeiden mukaisesti ja ohjaavan opettajan ohjausta on hyödynnetty läpi koko prosessin ja rakentava palaute on otettu vastaan.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa nousevat esiin kysymykset totuudesta ja tiedon objektiivisuudesta. Tarkasteltaessa sitä, kuinka objektiivisesti tutkimus on tehty, pitää erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuutta tarkastellaan, kun pohditaan, kuinka tutkija on ymmärtänyt ja kuullut tiedonantajia. Puolueettomuuden arvioinnissa pitää myös ottaa huomioon kuinka paljon tutkijan näkemyksiin vaikuttavat muun muassa tutkijan ikä, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus ja virka-asema. Luotettavuuden arvioinnissa pohditaan myös tiedonantajien merkitystä ja suhdetta tutkijaan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 134-136, 140.) Koska tämän opinnäytetyön

tutkijat työskentelevät samassa organisaatiossa ja toimivat osittain samoissa tehtävissä kuin haastateltavatkin, on puolueettomuuteen voinut vaikuttaa virka-asema ja liian läheiset suhteet haastateltaviin.

Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä voidaan tuoda esiin myös eri tutkimusmenetelmiä yhdistämällä, jota kutsutaan myös triangulaatioksi, (Hirsjärvi 2014, 233). Tämän opinnäytetyön luotettavuutta olisi lisännyt määrällisen tutkimusmenetelmän käyttö laadullisen menetelmän ohella. Tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkijatriangulaatiota, eli koko prosessin ajan kaksi tutkijaa on osallistunut aineiston keräämiseen, tuloksien analysoimiseen ja tulkitsemiseen. Tämä on lisännyt opinnäytetyön validiutta.

Tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin erilliset tutkimuksen kohdat tulee olla johdonmukaisesti esitetty ja niiden tulee olla suhteessa toisiinsa. Tämä sisäinen validiteetti tuo esiin tutkimuksen sisäisen logiikan. Luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta; mitä ollaan tutkimassa ja miksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140; Ronkainen ym. 2014, 130.) Koko opinnäytetyön prosessin ajan opinnäytetyön tekijät palasivat uudestaan opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymysten pariin, jotta opinnäytetyössä säilyi johdonmukaisuus ja työn tavoite. Opinnäytetyö on vastannut tutkimuskysymyksiin.

Luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan myös, miksi tutkija on halunnut aihetta tutkia ja onko omat ajatukset tutkittavasta aiheesta muuttuneet tutkimuksen edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140). Aihe koettiin ajankohtaiseksi ja kiinnosti molempia opinnäytetyön tekijöitä. Tampereen kaupungin uusi johtamismalli sisältää uudet johtamisperiaatteet. Lähiesimiesten tulee tuntea nämä periaatteet ja samalla pohtia, miten yksi tavoite henkilöstökehittäjänä toteutuu omassa yksikössä. Aihe kosketti molempia opinnäytetyön tekijöitä ja motivoi molempia. Opinnäytetyön prosessin edetessä aihe on jäsentynyt ja syventynyt. Aiheeseen liittyvää tutkimustietoa on löytynyt enemmän ja opinnäytetyön tekijät ovat joutuneet tekemään rajausta tutkittavasta aiheesta.

Luotettavuudessa arvioidaan, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja millä aikataululla tutkimus on tehty. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan aineiston keräämisen johdonmukaisuutta ja tarkkuutta. Selkeä ja tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijoiden omat käsitykset ja tulkinnat eivät saa

vaikuttaa tutkimuksen teon eri vaiheisiin ja tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140-141; Ronkainen ym. 2014, 131; Hirsjärvi 2014, 232.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla. Ennen ryhmähaastatteluita opinnäytetyön tekijät sopivat työnjaosta haastatteluiden suhteen. Molemmat haastattelivat kolme ryhmää, joista vain yhdessä ryhmässä oli haastattelijalle ennestään tuttuja henkilöitä. Ryhmähaastattelut sujuivat luontevasti keskustellen haastateltavien välillä. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi se, että opinnäytetyön tekijät eivät tunteneet haastateltavia ja ryhmähaastattelujen vetovastuu valittiin tarkoituksella sen mukaan. Haastattelut nauhoitettiin tallentavalle nauhurille. Haastatteluiden aikana ei ilmennyt teknisiä ongelmia ja kaikki haastateltavien esiin tuomat asiat saatiin tallennettua. Luotettavuutta lisää opinnäytetyön toteutuksen tarkka kuvaus ja raportin kirjoittaminen reaaliaikaisesti. Aineiston litterointi suoritettiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Luotettavuutta olisi lisännyt, jos opinnäytetyön tekijät olisivat testanneet teemahaastattelun ennen suunniteltuja ryhmähaastatteluita. Luotettavuuteen vaikutti, että aineiston keruussa oli kaksi eri haastattelijaa ja molemmat haastattelijat suorittivat ryhmähaastattelut omalla persoonallisella tyyllillään, eikä kumpikaan haastatteliijoista ollut kuulemassa tai havainnoimassa toistensa ryhmähaastatteluja. Luotettavuutta lisäsi ryhmähaastatteluissa käytetyt yhteisesti sovitut teemat ja haastattelun kulku teemojen mukaan.

Arvioida pitää myös, kuinka luotettavasti aineisto on analysoitu ja kuinka on päästy saattuihin tuloksiin. Myös tutkimuksen raportointi pitää analysoida ja pohtia tutkimusraportin luotettavuutta. Tutkimusraportin pitää antaa lukijoille tietoa, minkäläisten valintojen kautta on päästy tiettyyn lopputulokseen esimerkiksi aineistolainauksien kautta. Nämä valinnat pitää olla perusteltuja. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 141; Ronkainen ym. 2014, 136.) Opinnäytetyön tekijöiden kokemattomuus aineiston analysoinnista vaikutti luotettavuuteen. Sisällön analyysin toteutuksen vaiheet opinnäytetyöntekijät opiskelivat itsenäisesti. Aineiston analysoinnin luotettavuutta lisäsi opinnäytetyöntekijöiden keskinäinen tiivis yhteistyö luokittelun eri vaiheissa. Luokittelu ja alkuperäisilmaisujen valinta tehtiin yhdessä. Alkuperäisilmaisut valittiin siten, että ne kuvasivat saatuja tuloksia. Luotettavuutta paransi opinnäytetyön ohjaavan opettajan antama palaute raportoinnista. Luotettavuutta lisäsi, että opinnäytetyö on kirjoitettu johdonmukaisesti ja kaikki valinnat on perusteltu.

Luotettavasti, pätevästi ja uskottavasti tehty tutkimus voidaan yleistää. Tässä tarkoitetaan tulosten siirtämistä kuvaamalla ilmiötä yleisesti johonkin väestöryhmään. Yleistettävyys ja ulkoinen validiteetti liittyvät toisiinsa. Ilmiön maailma ei ole sama kuin tiedon ja tutkittavien maailma. Yleistystä voidaan tehdä itse ilmiöön, teoriaan, toimintaan, tapauksiin, tilanteisiin ja merkityksiin. (Ronkainen ym. 2014, 129-130, 142-143.) Koska laadullisessa tutkimuksessa on aina ilmiöitä, joita ei voi mitata, on kehitetty vaihtoehtoinen validiteetin kuvaustapa, jossa hyväksytään tiedon epävarmuus ja osittaisuus. Tutkimuksen pätevyyden arvioinnissa on otettava huomioon kenelle ja minkälaiseen tarkoitukseen toimintaan se on tarkoitettu. Feministisessä tietoteoriassa otetaan huomioon missä tutkittua tietoa voidaan käyttää, kenelle perustellaan tutkimuksen uskottavuutta, kenen näkökulmasta tutkimuksessa on kysymys ja mitä toimintaa tutkimuksella voidaan hyödyntää. (Ronkainen ym. 2014, 134-135.) Tässä opinnäytetyössä teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Tampereen kaupungin johtamisperiaatteita, strategista johtamista sekä strategiasta lähtöisin olevaa periaatetta henkilö kehittäjänä. Tästä johtuen kuvattu ilmiö voitaisiin toistaa muillekin Tampereen kaupungin lähiesimiehille. Tämän opinnäytetyön tulokset eivät ole kuitenkaan yleistettävissä, koska Tampereen kaupungin organisaatio on laaja ja tähän opinnäytetyöhön valikoitui lukumäärällisesti vähän ja vain hoitotyön lähiesimiehiä. Luotettavuutta olisi lisännyt opinnäytetyön tekijöiden perehtyminen ilmiöön pidemmän aikaa.

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tällä opinnäytetyöllä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin: miten strateginen johtaminen näkyy lähiesimiesten johtamistavassa, miten lähiesimiehet kokevat mahdollisuutensa johtaa henkilöstöä oman työn kehittämiseen Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden mukaisesti ja miten lähiesimiesten johtamistyylit mahdollistavat henkilöstön oman työn kehittämistä.

Mitä tunnetumpi strategia on lähiesimiehille, sen helpompaa strategian jalkauttaminen on henkilöstölle. Strategian tunnettavuutta lisäisi strategian läpikäyminen ja avaaminen selkokielellä kaikilla esimiestasoilla. Strateginen johtaminen näkyy lähiesimiestyössä stra-

tegian yhteisöllisyytenä ja strategisen toiminnan suunnan antamisena. Ei riitä, että tiedetään päämäärä ja yhteinen suunta, vaan se on osattava myös jalkauttaa henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla säännöllisesti.

Johtamisperiaatteista keskustelun pitää lähteä ylemmiltä esimiestasoilta ja johtamisperiaatteisiin perehtyminen pitää tuoda lähemmäksi lähiesimiehiä ja käytännön tasoa. Lähiesimiesten mahdollisuus johtaa johtamisperiaatteiden mukaan on tavoiteltavaa. Kehittämismyönteinen ja salliva kulttuuri edistävät kehittämistä. Johtamisperiaatteet ovat tunnistettavissa ja johtamisessa ne näkyvät samanaikaisesti. Johtamisperiaatteiden mukaisen johtamisen haasteena ovat henkilöstö- ja esimiestyön resurssit ja kielteinen asenne kehittämiseen. Kehitettävää on osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja osallistumismahdollisuuksissa koulutuksiin. Tampereen kaupungilla kehittämistyön työkaluina ovat muun muassa Lean -ajattelu sekä palvelumuotoilun keinot. Lähiesimiehiä ja henkilöstöä tulee kannustaa käyttämään erilaisia kehittämismenetelmiä.

Lähiesimiesten johtamistyyli vaihtelevat ja siihen vaikuttavat persoonalliset tekijät, arvot, ammatillinen kehitys sekä lähiesimiehen oma esimies. Henkilöstön oman työn kehittämistä edistävät mahdollistava, valmentava ja osallistava johtamistyyli. Tulevat muutokset sosiaali- ja terveystalalla vaativat muutosjohtamisen taitoja ja uudistavaa eli transformatiivista johtamista. Muuttuvissa toimintaympäristöissä henkilöstön on välttämättömää kehittää itse omaa työtään ja kehittämistyö tulisi nähdä osana omaa perustyötä. Tämä näkökulma on hyvä huomioida uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Jatkotutkimusaiheina esitetään, miten henkilöstö kokee johtamisperiaatteiden toteutumisen lähiesimiesten johtamisessa ja millaisia kokemuksia henkilöstöllä on transformatiivisesta johtamistyylistä. Mielenkiintoista olisi selvittää koko Tampereen kaupungin lähiesimiesten kokemukset johtamisperiaatteista määrällisen tutkimusmenetelmän avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä lähiesimiesten tietämystä Tampereen kaupungin uusista johtamisperiaatteista ja -tyyleistä, jotta henkilöstön oman työn kehittäminen mahdollistuisi. Yhteinen keskustelu ja ajatusten vaihtaminen ryhmähaastatteluissa Tampereen kaupungin johtamisperiaatteista lisäsi tietämystä ja herätti pohtimaan omaa johtamistyyliään. Opinnäytetyön tekijöille prosessi oli mielekäs ja myönteinen. Opinnäytetyön prosessi haastoi tekijät tieteelliseen ajatteluun ja tutkijan rooliin asettumiseen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3.uudistettu painos. Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari.
- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Acta Electronica Tampereensis; 849, Tampereen yliopisto, Tampere 2009. ISBN 978-951-44-7740-9, ISSN 1456-954X. Väitöskirja.
- Austin, M. 2008. Strategies for transforming human service organizations into learning organizations: Knowledge management and the transfer of learning. Journal of Evidence-based Social Work 5 (3-4), 569-597.
- Cummings, G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C., Lo, E., Muise, M. & Stafford, E. 2010. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. International journal of Nursing Studies. 2010, 47, 363-385.
- Eloranta, S. & Kuusela, M. 2011. Moniammatillinen yhteistyö: katsaus suomalaisiin hoitotieteellisiin oppinäytetöihin. Tutkiva hoitotyö 9 (3), 4-13.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelut: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus, 26-44.
- Harmoinen, M., Niiranen, V. & Suominen, T. 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 22 (1), 67-78.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. 3.painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Acta Universitatis Ouluensis; D Medica 968. Oulun yliopisto, Oulu 2008. ISBN 978-951-42-8788-6, ISSN 1796-2234. Väitöskirja.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Acta Electronica Tampereensis; 807, Tampereen yliopisto, Tampere 2009. ISBN 978-951-44-7596-2, ISSN 1456-954X. Väitöskirja.
- Häggman-Laitila, Arja. 2009. Näyttöön perustuvan hoitotyön edistäminen: systemoitu katsaus toimintamalleihin. Tutkiva hoitotyö 7 (3), 20-27. Katsausartikkeli.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kajamaa, A. 2011. Unraveling the helix of change. An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences. University of Helsinki, Institute of Behavioural Sciences Studies in Educational Sciences 241. Helsinki: Unigrafia.

- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kananen, J., 2008, KVALI-Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kane-Urrabazo, C. 2006. Mangement's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Mangement* 14, 188-194.
- Kantanen, K., Salin, S., Suominen, T. & Åstedt-Kurki, P. 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* 23 (3), 185-196.
- Kimsey, D. 2010. Lean methodology in health care. *AORN Journal* 92 (1), 53-61.
- Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lamintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kinnunen, J. & Vuori, J. 2005. Terveydenhuollon johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa: Vuori, J. 2005. (toim.) *Terveys ja johtaminen, Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti*. Porvoo: WSOY, 192-217.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Krell P., Peschl, A. & Buchwald, S. 2013. Integrating dependency on the leader and empowerment into transformational leadership – Creative performance relationship. *Central European Business Review* 2 (1), 7-14.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Laitinen, I. 2016. Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy, 147-184.
- Laulainen, S. 2011. *Lectio praecursoria : "Jos mittää et anna niin mittää et saa" : strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä*. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio 2011. ISBN 978-952-61-0234-4, ISSN 1798-5757. Väitöskirja.
- Lehto A-M., Sutela, H. & Pärnänen, A. 2015. Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus. STM:n tilaama selvitys Tilastokeskukselta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Lehtopuu, H., Syväjärvi A. & Perttula, J. 2012. Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 31 (4), 294-311.
- Manley, K., O'Keefe, H., Jackson, C., Pearce, J. & Smith, S. 2014. A shared purpose framework to deliver person-centred, safe and effective care: organizational transformation using practise development methodology. *Original practice development and research paper. International Practice Development Journal* 4 (1), 1-32.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. *Opas yksilölliseen motivointiin*. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Mbarak Abdelhafiz, I., Mah'D Alloubani, A. & Almatari, M. 2016. Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management* 24 (3), 384-392.

Morsiani, G., Bagnasco, A. & Sasso, L. 2017. How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of Management* 2017, 25, 119-128.

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino OY.

Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. *Tutkiva hoitotyö* 9 (4), 23-31.

Ojala, K. 2016. Transformationaalinen johtaminen hoitotyössä– Integroitu kirjallisuuskatsaus. *Terveystieteiden yksikkö. Hoitotiede*. Tampere: Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Tiirinki, H. 2012. Hoitotyön johtajien kokemuksellinen tieto kehittämistyössä. *Tutkiva hoitotyö* 10 (3), 41-42.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Räsänen, M., Stenvall, J. & Heikkinen, K. 2016. Kompetenssit palveluiden kehittämisessä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy, 269-296.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja -tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy.

Shearer, D. 2012. Management Styles and Motivation. *Radiology management* 9/10, 47-52.

Strann, P., Suominen, T. & Rantanen, A. 2015. Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana. *Tampereen yliopisto/terveystieteiden yksikkö/hoitotiede. Hoitotiede* 27 (1), 53-63.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum, Kariston Kirjapaino Oy.

Tampereen kaupunki. Johtamisjärjestelmän kuvaus. 2017. Luettu 2.5.2017. http://www.tampere.fi/tiedostot/j/v1pygBEOp/Johtamisjarjestelman_kuvaus_PP_josta_tehdaan_ulkoisten_netisivujen_pdf.pdf

Tampereen kaupunki. Toimintamalli. 2017. Luettu 26.7.2017 <http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia/toimintamalli.html>

Tampereen kaupunki. Tutkimukset. 2017. Luettu 9.1.2017. <http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta/tutkimukset-ja-julkaisut/tutkimukset.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10.uudistettu painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. Työn kehittäminen. 2017. Luettu 10.10.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>

Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut - millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 223-241.

Vartiainen, P. 2017. Lähijohtajat kompleksisuuden ytimessä. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 33-41.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Acta Universitatis Ouluensis; 1200, Oulun yliopisto, Oulu 2013. ISBN 978-952-62-0123-8, ISBN 978-952-62-0124-5. Väitöskirja.

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Acta Universitatis Tamperensis; 2043, Tampereen yliopisto, Tampere 2015. ISBN 978-951-44-9769-8, ISBN 978-951-44-9770-4. Väitöskirja.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: BookWell Oy.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 779, Tampereen yliopisto, Tampere 2008. ISBN 978-951-44-7485-9, ISSN 1456-954X. Väitöskirja.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja - 20 työkalua. Viro: Print Best 2014.

Weberg, D. 2012. Complexity leadership: A healthcare imperative. Nursing forum 47 (4), 268-277.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen kokonaisarvioinnin jälkeen valitut tiedonlähteet

Tekijä	Nimi	Vuosi, maa
Austin, Michael	Strategies for transforming human service organizations into learning organizations: knowledge management and the transfer of learning.	2008, Yhdysvallat
Clarke, Sean P	Organizational Climate and Culture Factors	2006, Yhdysvallat
Eloranta, Sini & Kuusela, Marja	Moniammatillinen yhteistyö: katsaus suomalaisiin hoitotieteellisiin opinnäytetöihin	2011, Suomi
Harmoinen, Merja ym.	Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen	2010, Suomi
Häggman-Laitila, Arja	Näyttöön perustuvan hoitotyön edistäminen: systemoitu katsaus toimintamalleihin	2009, Suomi
Kane-Urrabazo, Christine	Management's role in shaping organizational culture	2006, Yhdysvallat
Laulainen, Sanna	Lectio praecursoria: "Jos mittää et anna niin mittää et saa": strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä	2011, Suomi
Pyysiäinen, Ilkka	Mieli ja innovaatioesteet	2012, Suomi
Ruoranen, Raija	Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? : tutkimus kehityskeskusteluista	2011, Suomi
Strann, Paula ym.	Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana	2015, Suomi
Vesterinen, Soili	Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria	2013, Suomi
Weberg, Dan	Complexity Leadership: A Healthcare Imperative	2012, Yhdysvallat

Liite 2. Teemahaastattelun teemat

Strateginen johtaminen

Tampereen kaupungin strategian tunnettavuus

Strategisen johtamisen sisältö

Strateginen johtaminen ja johtamistavat

Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet

Periaatteet teoriassa

Periaatteiden toteutuminen käytännössä

Johtamistyyli

Johtamistyylin tunnistaminen

Johtamistyylien vaihtelu

Johtamistyyli strategian jalkauttamisessa

Henkilöstö kehittäjänä

Kehittämistarpeet

Johtamistyylin vaikutus henkilöstön tukemiseksi kehittää omaa työtään

Liite 3. Tiedote

Hyvä lähiesimies!

Pyydämme sinua osallistumaan opinnäytetyöhömmе, jonka tarkoituksena on kuvata, mitä johtamistyyliä lähiesimiehet käyttävät strategian jalkauttamisessa sekä miten käytettävä johtamistyyli mahdollistaa Tampereen kaupungin johtamisperiaatteiden mukaisen tavoitteen henkilöstön toimimisesta oman työn kehittäjänä.

Tavoitteenamme on lisätä lähiesimiesten tietämystä Tampereen kaupungin uusista johtamisperiaatteista ja -tyyleistä henkilöstön tukemiseksi kehittää omaa työtään.

Osallistumiseen tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumiseen syytä ilmoittamatta milloin tahansa. Opinnäytetyölle on Tampereen kaupunki myöntänyt tutkimusluvan.

Opinnäytetyö toteutetaan ryhmähaastatteluina. Haastattelemme kahden eri palvelulinjan lähiesimiehiä; Lasten ja nuorten terveystalvelujen sekä ikäihmisten palvelulinjasta asumistalvelujen lähiesimiehiä. Haastattelut rakentuvat tiettyjen teemojen ympärille, jotka ovat tässä ohessa luettavissa (Liite 1). Aineistonkeruu menetelmänä on teemahaastattelut, jotka toteutetaan kuuden (6) pienryhmän haastatteluna: kolme osallistujaa/kerta, yhteensä 18 tiedonantajaa. Haastattelujen toteutus tapahtuu työaikana sovituissa työpaikan tilassa. Haastattelut tallennetaan äänittämällä nauhalle. Aikaa kuhunkin ryhmähaastatteluun varataan puolituntia.

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä. Aineisto säilytetään salasanalla suojattuina tiedostoina.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta haastattelutilanteen yhteydessä. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, opinnäytetyön raportista ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Opinnäytetyö on luettavissa elektronisessa Theseus-tietokannassa. Mikäli Teillä on jotain kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstämme, vastaamme mielellämme.

Opinnäytetyön tekijät:

Heidi Härmä, heidi.harma@soc.tamk.fi, p. p. 050-3690055

Anne Kortteinen, anne.kortteinen@soc.tamk.fi, p. 041-5471141

Sosiaali- ja terveystalvelujen johtaminen/YAMK Tampereen ammattikoulu

Liite 4. Suostumus

SUOSTUMUS

Johtamistyylin merkitys strategian jalkauttamisessa

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa tästä opinnäytetyöstä sekä mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä tekijälle kysymyksiä. Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:

Haastateltavan allekirjoitus
ja nimenselvennys

Suostumuksen vastaanottaja:

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus
ja nimenselvennys