



Marjo Poteri

Toiminnanjohtajien dialogisuuden vahvistaminen osana nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän arviointia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

28.10.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Marjo Poteri
Otsikko:	Dialogisuuden vahvistaminen osana nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän arviointia
Sivumäärä:	61 sivua + 3 liitettä
Aika:	28.10.2022
Tutkinto:	Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaalialan koulutusohjelma
Ohjaaja(t):	Yliopettaja Jyrki Konkka

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan nuorisopalveluiden johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuutta, sekä kehittämiskohteita. Sen tarkoituksena oli kuunnella nuorisopalveluiden toiminnanjohtajien mielipiteitä johtamisen toimivuudesta. Työ toteutettiin nuorisopalveluiden pyynnöstä työelämän kehittämisen tarpeeseen.

Aineisto kerättiin nuorisopalveluiden toiminnanjohtajilta Webropol -kyselyn avulla avoimina kysymyksinä. Kyselyyn vastasi 9 toiminnanjohtajaa ja vastaukset analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä hyödyntäen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriaa, sekä Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaa. Vastaukset jaoteltiin Habermasin strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan kategorioihin sekä, Ryanin ja Decin psykologisiin tarpeisiin.

Opinnäytetyössä muodostettiin kategorioita johtamisen ja johtamisjärjestelmän vahvuuksista, haasteista ja muutostarpeista. Toiminnanjohtajat nostivat nuorisopalveluiden johtamisen ja johtamisjärjestelmän vahvuuksiksi yhteisöllisyyden, itsenäisyyden ja sitoutuneisuuden. Nuorisopalveluiden toiminnanjohtajat kokevat työnsä itsenäiseksi; he sitoutuvat siihen sekä rakentavat ja ylläpitävät yhteisöllisyyttä onnistuneesti työpaikalla. Johtamisen haasteina pidettiin ajanpuutetta, henkilöstömäärää ja epäselvää työnjakoa. Muutoskohteita taas olivat työtehtävien selkeämpi jako, työn tuki ja henkilöstömäärä. Työtehtävien selkeämpi jako vastaa epäselvän työnjaon ongelmaan. Henkilöstömäärään liittyen toiveena oli, että henkilöstöä olisi vähemmän tai esihenkilöitä enemmän. Työn tukea voi parantaa tukirakenteita kehittämällä. Kaikki nämä taas vaikuttavat työhön käytettyyn aikaan.

Toiminnanjohtajia kuultiin opinnäytetyön ansiosta johtamisjärjestelmän toimivuuden arvioinnissa. Nuorisopalveluissa on rakenteellisilla uudistuksilla mahdollisuus vastata muutostarpeisiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda toiminnanjohtajien näkökulmia esiin nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän uudistuksen toimivuuden arvioinnissa. Suosittelen jatkossakin heidän kuulemistaan systemaattisesti, jotta erilaiset rakenteelliset uudistukset vastaisivat paremmin niiden taustalla oleviin muutostarpeisiin.

Avainsanat: Nuorisotyö, johtaminen, johtamisjärjestelmä, dialogisuus

Abstract

Author: Marjo Poteri
Title: Strengthening the dialogue of unit managers as part of the evaluation of the Youth Services' management system
Number of Pages: 61 pages + 3 appendices
Date: 28 October 2022
Degree: Master of Social Services
Degree Programme: Social Services
Instructor: Jyrki Konkka, Principal Lecturer

This thesis examined the functionality and development targets of the management and management system of Helsinki City Youth Services in the field of culture and leisure. The thesis' purpose was to listen to the opinions of the Youth Services unit managers on the functionality of management of youth services. The thesis was realised by the request of the Youth Services to respond to the need for developing working life.

The material was collected from the Youth Services unit managers in the form of a Webropol-survey as open questions. Nine unit managers answered the survey and the answers were analysed with the method of theory-based content analysis utilising the theory of communicative action by Habermas and self-determination theory by Ryan and Deci. The answers were divided into categories based on Habermas' terms of strategic and communicative action as well as Ryan and Deci's concept of psychological needs.

In the thesis, categories were formed to describe the strengths, challenges and development targets of the management and management system. The unit managers believed that the strengths of the management and management systems were communality, independence and commitment. The unit managers of the Youth Services see their work as independent; they commit to it and they successfully build and uphold community in the workplace. Lack of time, the number of staff and unclear division of tasks were seen as the biggest challenges for management. The main development targets were clearer division of tasks, increased support for work and the number of staff. Clearer division of tasks responds to the problem posed by the unclear division of tasks. As for the number of staff, there was a wish that there would be either fewer employees or more unit managers. The support of work can be improved by developing support structures. All of these have an effect on the time used for work.

The unit managers were heard in the evaluation of the functionality of the management system thanks to this thesis. The Youth Services have an opportunity to realise the development targets by implementing structural reforms. The goal of this thesis was to bring forth the views of the unit managers in the evaluation of the functionality of the management system reform. I recommend listening to them systematically also in the future so that different structural reforms answer better to the need for change that has caused them.

Key words: youth work, management, management system, dialogue

Sisällys

1. Johdanto	1
2. Helsingin kaupungin ja nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmä	2
2.1 Strateginen toiminnanohjaus	3
2.2 Nuorisopalveluiden toimintaperiaatteet	4
2.3 Johtamisjärjestelmän arvioinnin taustaa	5
3. Helsingin kaupungin johtamisen painopisteitä	8
3.1 Henkilöstöjohtaminen	10
3.2 Itseohjautuva johtaminen	11
3.3 Lean-johtaminen	12
3.4 Valmentava johtaminen	14
4. Kommunikatiivisen toiminnan teoria ja itseohjautuvuusteoria	15
4.1 Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria	16
4.2 Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria	18
5. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	19
6. Menetelmälliset ratkaisut	19
6.1. Osallistujat	20
6.2 Kysymykset	22
6.3 Analyysitapa	24
6.4 Menetelmän testaus	25
7. Tulokset	27
7.1 Johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuus	27
7.1.1 Yhteisöllisyys	28
7.1.2 Itsenäisyys	29
7.1.3 Sitoutuneisuus	30
7.1.4 Yhteisöllisyys, itsenäisyys ja sitoutuneisuus teorian valossa	30
7.2 Johtamisen ja johtamisjärjestelmän vaativuus ja haastavuus	31
7.2.1 Ajan puute	32
7.2.2 Henkilöstömäärä	34
7.2.3 Epäselvä työnjako	34
7.2.4 Ristiriitaisuuksia	35
7.2.5. Ajan puute, epäselvä työnjako ja henkilöstömäärä teorian valossa	35

7.3	Johtamisen ja johtamisjärjestelmän muutostarpeet ja kehittäminen	37
7.3.1	Työtehtävien selkeämpi jako	38
7.3.2	Työn tuki	39
7.3.3	Henkilöstömäärä	39
7.3.4	Henkilöstömäärä, työn tuki ja työtehtävien selkeämpi jako teorian valossa	40
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
8.1.	Johtamisjärjestelmän ja johtamisen edellytykset	42
8.1.1.	Yhteisöllisyys	42
8.1.2.	Sitoutuneisuus	43
8.1.3.	Itsenäisyys	44
8.1.4	Johtamisjärjestelmän ja johtamisen edellytykset teorialähtöisesti	44
8.2	Johtamisjärjestelmän uudistus	45
8.2.1	Työn tuki	46
8.2.2	Työtehtävien selkeämpi jako ja epäselvä työn jako	47
8.2.3	Henkilöstömäärä	48
8.2.4	Ajanpuute	49
8.2.5	Johtamisjärjestelmän ja johtamisen muutostarpeet ja haasteet teorialähtöisesti	50
9	POHDINTA	51
9.1	Työelämän kehittäminen	52
9.2	Mitä olisin voinut tehdä toisin ja tutkimuksen rajat	53
9.3	Kehittämistarpeet tulevaisuudessa	54
	Lähteet	56

1. Johdanto

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmää. Työn tavoitteena on dialogisuuden vahvistaminen osana johtamisjärjestelmän arviointia. Helsingin kaupunki uudisti johtamisjärjestelmäänsä vuonna 2017. Järjestelmän uudistuksen yksi tavoite oli osallistumisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksien parantaminen kaupunkitasolla sekä alueellisesti. Muutoksella tavoiteltiin työ- ja johtamiskulttuurin muuttumista sekä rakenteellista uudistusta. Johtamiskulttuurin uudistuksen tavoitteena oli käyttäjälähtöisempi ja valmentavampi työote. (Virtaharju & Sorsa 2021: 1–2.) Opinnäytetyön avulla pyritään luomaan tilaa dialogisuudelle Helsingin kaupungin nuorisopalveluissa. Dialogisuudesta kerrotaan lisää luvussa kaksi.

Opinnäytetyössä tehtiin analyysiä Habermasin (1984) kommunikatiivisen toiminnan teorian pohjalta sekä Ryanin ja Decin (2017: 10–15) itseohjautuvuusteorian pohjalta. Tarkoituksena oli kuunnella toiminnanjohtajien kokemuksia ja mielipiteitä mahdollisimman tasavertaisesti ja näin synnyttää dialogia lähijohdon ja nuorisopalveluiden ylimmän johdon välille sekä varmistaa, että päätöksiä tehdessä asiantuntijuus on tullut kuulluksi ja huomioiduksi.

Opinnäytetyön materiaalin kerättiin Webropol-kyselyn avulla. Kysely toteutettiin Helsingin kaupungin Nuorisopalveluiden 17 alueellisen nuorisotyön toiminnanjohtajalle. Kysymykset toteutettiin avoimina vastauksina ja vastaukset analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä hyödyntäen Habermasin sekä Ryanin ja Decin teorioita. Vastaukset jaoteltiin strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan kategorioihin.

Kohdeorganisaationa opinnäytetyössäni on työnantajani Helsingin kaupungin nuorisopalvelut. Nuorisopalvelut ovat osa Helsingin kaupungin kulttuurin- ja vapaa-ajan toimialaa, joka muodostuu viidestä palvelukokonaisuudesta. Henkilökuntaa nuorisopalvelukokonaisuudessa oli vuonna 2022 noin 360 henkilöä virka- ja työsuhhteessa. Nuorisopalveluilla on laaja toimintoverkosto, joka kattaa koko Helsingin alueen. (Nuorison palvelukokonaisuus 2022.)

Nuorisopalveluissa korostetaan osallisuutta, mikä koskee niin henkilöstöä kuin asiakkaita. Mitä osallisuus tarkoittaa tässä opinnäytetyössä, määritellään luvussa kaksi. Tämä opinnäytetyö tarjosi Nuorisopalveluiden toiminnanjohtajille mahdollisuuden kertoa mielipiteensä johtamisjärjestelmän toimivuudesta. Toiminnanjohtajien kuuleminen ja osallistaminen nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän arvioinnissa on yksi tämän opinnäytetyön keskeinen tavoite ja mikäli sen pohjalta voidaan vaikuttaa myös järjestelmää koskeviin muutostoihin, konkretisoituu osallisuus muutosvoimassa.

2. Helsingin kaupungin ja nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmä

Helsingin kaupungissa oli vuoden 2021 lopussa asukkaita 658 457 (Helsingin seudun avoimet tilastotietokannat). Helsingin kaupungille valitaan demokraattisella äänestyksellä neljän vuoden välein kaupunginvaltuusto, joka valitsee keskuudestaan edustajat kaupunginhallitukseen sekä pormestarin. Valtuusto on kunnan ylin päättävä elin. Valtuusto valitsee lautakunnat, jotka johtavat julkisten palveluiden tuottamista kunnissa. (Suomi.fi 2019.) Pormestarin alaisuudessa toimii neljä toimialakohtaista apulaispormestaria. Toimialoja ovat kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, sosiaali- ja terveystoimiala, kaupunkiympäristön toimiala ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala. Näiden lisäksi kaupungilla on keskushallinto, jota johtaa kansliapäällikkö. Kansliapäällikkö johtaa kaupungin viranhallintaorganisaatiota ja toimii hallintosäännön mukaan toimialanjohtajan esihenkilönä. Kulttuurin- ja vapaa-ajan toimialaan kuuluvat kirjasto- kulttuuri- liikunta- ja nuorisopalvelut. Toimiala toimii kulttuurin- ja vapaa-ajan lautakunnan alaisuudessa ja sitä johtaa toimialan johtaja, joka työskentelee apulaispormestarin alaisuudessa. (liite 1.) Nuorisopalveluiden toimintaa ohjaa nuorisajaosto.

Nuorisotyö on nuorten osallisuuden, itsenäisyyden ja kasvun edistämiseksi tehtävää työtä, joka kuuluu kunnille. Kunnat voivat joko järjestää nuorisotyön itse tai siirtää järjestämisvastuun muulle taholle. Kunnan pitää kuitenkin aina käyttää itse kunnan viranomaiselle kuuluvaa toimivaltaa. (Kuntaliitto 2022.) Helsinki

tuottaa nuorisopalveluita kunnan toimintana ja tekee yhteistyötä muiden nuorisotoimintaa järjestävien tahojen kanssa sekä ostaa nuorisopalveluita. Nuorisotyötä tehdään monimuotoisesti muun muassa nuorisotaloilla, jalkautuen ja erilaisilla verkkoalustoilla. Nuorisopalveluiden järjestämiseen kunnat saavat rahoitusta valtiolta, joka määrittyy alle 29-vuotiaiden kunnan asukkaiden määrän mukaan. (Kuntaliitto 2022.)

Helsingin kaupungin nuorisopalvelut tuottavat palveluja nuorisolain mukaan alle 29-vuotiaille, joita oli Helsingissä 224 810 vuoden 2021 lopussa (Helsingin seudun avoimet tilastotietokannat). Nuorisopalveluja johtaa nuorisoasiainjohtaja. Nuorisopalvelut jakautuvat kolmeen alueeseen, jotka ovat läntinen, pohjoinen ja itäinen nuorisopalvelu, joita johtavat aluepäälliköt. Nuorisopalvelualueet taas jakautuvat nuorisotyöyksikköihin, joita on 19. (liite 2.)

Nuorisotyö on kunnan lakisääteinen tehtävä (Kuntaliitto 2022). Nuorisotyötä säätelee nuorisolaki. Nuorisolain mukaan nuorisotyöllä tarkoitetaan nuorten oman ajan käyttöön kohdistuvaa aktiivisen kansalaisuuden edistämistä samoin kuin nuorten sosiaalista vahvistamista, nuoren kasvun ja itsenäistymisen tukemista sekä sukupolvien välistä vuorovaikutusta. Laissa säädetään muun muassa, että kunnan tulee järjestää nuorille palveluita ja tiloja sekä tukea nuorten kansalaistoimintaa (Nuorisolaki 1285/2016). Kunnan tulee järjestää nuorisotyötä yhteistyössä nuorten ja heidän perheidensä kanssa, kuten myös muiden nuorten kanssa työskentelevien tahojen, esimerkiksi viranomaisten kanssa. (Kuntaliitto 2022.) Nuoriksi luokitellaan alle 29-vuotiaat henkilöt.

2.1 Strateginen toiminnanohjaus

Nuorisopalvelukokonaisuuden toimintaa ohjaa Helsingin kaupungin kaupunkistrategia sekä siitä johdettu kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan tuloskortti. Kaupunkistrategia tehdään aina valtuustokaudeksi ja sen esittelee pormestari ja hyväksyy kaupunginvaltuusto. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tuloskortin tekee valtuustostrategian pohjalta toimialan johto. Tämän tuloskortin pohjalta tehdään nuorisopalveluihin vuosittain oma tuloskortti. Nuorisopalveluiden tuloskortin ja

Helsingin nuorisopalveluiden nuorisotyön perussuunnitelman (NUPS) pohjalta tehdään nuorisotyöyksiköihin toimintasuunnitelmat, joihin kirjataan vuosittain konkreettiset toimenpiteet siitä, miten nuorisotyötä alueilla tehdään.

Tämän opinnäytetyön työelämäkumppani on Helsingin kaupungin nuorisopalvelut. Ammattikorkeakoulun koulutusperinteen mukaan työelämän tutkimusta luonnehtii ammatillisuus, eli tutkitaan asioita, jotka luontevasti kuuluvat omaan ammatti- tai toimialaan. Tutkimustarpeita säätelevät käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. Tutkimuskohteina ovat siten työelämän käytännöt, jotka parhaillaan kaipaavat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai uusien käytänteiden luomista. Työelämän tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen. (Vilkkä 2005: 27.) Opinnäytetyön johtamisjärjestelmän arviointi toteutetaan osallistamalla toiminnanjohtajat vastaamaan heille tehtävään kyselyyn.

2.2 Nuorisopalveluiden toimintaperiaatteet

Helsingin kaupungin nuorisopalvelut tuottavat yhdessä nuorten kanssa monipuolisia kulttuuri- ja harrastepalveluja, edistävät nuorten yhteiskunnallista osallistumista sekä tarjoavat nuorille tukea ja neuvontaa. Nuorisopalvelukokonaisuuden visio on, että koko Helsinki olisi nuorille kiva paikka. Kiva tarkoittaa, kun on kavereita ja tekemistä ja on muille tärkeä. Tavoitteena olisi, että helsinkiläinen nuori osaa nähdä maailman toisten silmin.

Nuorisopalvelukokonaisuuden missio on, että nuorisotyössä nuoruus on itseisarvo. Teemme Nuorisopalveluissa työtä nuorten kanssa siellä missä meitä tarvitaan. Vahvistamme nuorten luottamusta itseensä ja tulevaisuuteen. Yhdessä nuorten kanssa teemme kestävämpää turvallisempaa ja toimivampaa Helsinkiä. Vaikutamme nuorten elinoloihin sekä vahvistamme nuorten toimintamahdollisuuksia ja ääniä yhteiskunnassa sekä asemaa kaupungissa.

Helsingin kaupungin Nuorisopalveluissa on tehty nuorisopalvelukokonaisuuden perussuunnitelma (NUPS), joka valmistui vuonna 2021. Perussuunnitelmassa on määritelty työtä ohjaavat periaatteet (liite 3). Periaatteita on kahdeksan.

Ensimmäinen on, että palveluissa edistetään aktiivisesti yhdenvertaisuutta ja ihmisoikeuksien toteutumista sekä kestäväää kehitystä. Toiseksi työ perustuu nuorten osallisuuteen, vertaisuuteen ja vapaaehtoisuuteen sekä toiminnallisuuteen. Kolmanneksi työ tapahtuu lähtökohtaisesti nuorten kanssa heidän vapaa-ajallaan. Neljänneksi toiminnassa luodaan edellytyksiä nuorten oppimiselle. Viidenneksi työtä ohjaa tieto nuorista ja heidän tarpeistaan sekä nuorisotyön toimintaympäristöstä. Kuudenneksi yhteistyötä kumppaneiden kanssa tehdään ja työssä tunnetaan muiden tekeminen oman työn rinnalla. Seitsemänneksi työtä tehdään enemmän siellä ja niiden kanssa, jotka tarvitsevat enemmän tukea ja viimeiseksi, työssä huomioidaan nuorten perheet ja lähisuhteet. (NUPS 2020.)

Nuorisopalvelukokonaisuus toteuttaa työssään neljää työmuotoa, jotka ovat nuorten toimijuuden vahvistaminen, nuorten innostaminen vaikuttamiseen ja omaehtoiseen toimintaan, yhteisöjen ja nuorten ryhmien kanssa työskentely sekä nuorten edunvalvonta ja elinoloihin vaikuttaminen. (NUPS 2020.)

2.3 Johtamisjärjestelmän arvioinnin taustaa

Tarkastelen johtamisjärjestelmän toimivuutta ja kehittämistarpeita Nuorisopalveluissa. Tämä tarve on noussut Helsingin nuorisopalveluiden johdolta. Kunnallisen demokratian taustalla on kuntalaki, jonka pohjalta Helsingin kaupungin viranhaltijaorganisaatiota johdetaan hierarkkisesti ylhäältä alaspäin (Kuntalaki 10.4.2015/410). Kuntalain mukaan kaupunginvaltuusto ylittää valtaa käyttää kaupunginvaltuusto. Sekä poliittisen että viranhaltijaorganisaation toimivalta määritellään kaupungin hallintosäännössä ja toimialojen toimintasäännöissä. Näihin pohjautuvat muut johtamista ja vallankäyttöä koskevat ohjeistukset. Päätäntätasot määrittää kaupungin johtamisen delegaationsääntö, joka määrittelee tarkasti, kenellä on valta kulloinkin kyseessä olevien asioiden päättämisestä. Haasteena on, miten saadaan huomioitua päätöksiä tehdessä asiantuntijuutta, jota toiminnanjohtajilla on. Jotta muutos mahdollistuu kaupungissa, tulisi toiminnanjohtajien osallistua muutoksen tekemiseen. Muutoksen tekijät näkevät muutoksen hyödyn niin organisaation kuin asiakkaidenkin kannalta. Muutos syntyy, kun työtä tekevät ratkaisevat

yhdessä tuntemansa organisaation heikkouksia. Muutostyö ei ole vain rakenteellista uudelleenjärjestelyä, vaan sitä vaaditaan myös palvelu- ja tuotantoprosessien kehittämisessä. (Virtaharju & Sorsa 2021: 42.)

Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmää on arvioitu vuonna 2018 konsulttiryitys (KPMG) toimesta. Tässä arviossa esiin nousseisiin johtamisen haasteisiin on pyritty vastaamaan tekemällä johtamisjärjestelmän uudistuksia. Esihenkilöiden tueksi muun muassa nimettiin vastuunohjaajat nuorisotyöyksiköihin kokeiluna. Kyseinen kokeilu päättyi 31.12.2022. Kokeilun onnistumista on arvioitu, mutta arvioinnin pohjalta ei ole tehty ratkaisuja johtamisjärjestelmän muutoksesta. Oma opinnäytetyöni tulee vastaamaan mahdollisten tulevien johtamisjärjestelmän uudistusten asettamaan tarpeeseen. Opinnäytetyön synnyttämä dialogi pyrkii antamaan välineitä mahdollisten johtamisjärjestelmäuudistusten tekemiseen. Helsingin kaupungin nuorisopalvelut on pyytänyt tekemään opinnäytetyössä toteutetun arvion johtamisjärjestelmästä, joten opinnäytetyö on työelämätarvelähtöinen.

Tässä opinnäytetyössä dialogisuudella tarkoitetaan prosessia, jossa toiminnanjohtajien mielipiteitä kuullaan mahdollisimman tasavertaisesti. Tarkoituksena on synnyttää dialogia toiminnanjohtajien ja aluepäälliköiden sekä nuorisopalvelupäällikön välillä. Dialogisuudella ei välttämättä tarkoiteta sitä, että uudistuksia toteutetaan juuri sillä tavalla, miten yksittäinen henkilö haluaa. Tärkeää on kuitenkin, että jokainen tulee aidosti kuulluksi. (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos 14.1.2022.)

Dialogisuuden toteutuessa toteutuu myös osallisuus, kun kyselyyn vastanneet henkilöt kokevat voivansa panostaa yhteiseen hyvään ja osallistua merkityksellisyyden luomiseen (Isola et al. 2017: 5). Opinnäytetyössä osallisuus havainnollistuu erityisesti dialogisuuden kautta. Osallisuus on moninainen käsite, jonka voi ymmärtää usealla tavalla. Osallisuus voi olla muun muassa liittymistä, yhteisyyttä, osallistumista tai mukaan ottamista. Se voidaan nähdä myös päätösvaltana ja vaikuttamisena oman elämän kysymyksissä sekä yhteisenä hyvään osallistumisena. Osallistumisen lisäksi osallisuus on myös toimintaa ja olemista. (Isola et al. 2017: 3.) Tässä opinnäytetyössä osallisuudella tarkoitetaan

sitä, että ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, jotka ovat hänelle tärkeitä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 9.3.2021.)

Hyvä johtaminen on ajankohtainen aihe, jolla nähdään olevan suoria yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin. Johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on saada aikaan tuloksia ihmisten kanssa ja heidän avullaan ja se tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Talentia). Työterveyslaitos kuvaa hyvää johtamista johtajan palveluasenteena sekä tietoisina, jokapäiväisinä tekoina ja valintoina. Hyvä johtaminen ei ole vain esihenkilön ominaisuus vaan siihen osallistuu koko työyhteisö tukemalla toisia. Esihenkilö voi toiminnallaan edistää työyhteisön hyvinvointia. Hyvinvoivassa työyhteisössä työhön sitoudutaan ja se on mielekästä ja tuottavaa. (Hyvä johtaminen on tietoinen valinta, Työterveyslaitos.)

Johtamisen teorioiden (esim. Martela et al. 2021: 4) mukaan itseohjautuvuus ja osallisuus päätöksenteossa lisäävät merkittävästi henkilöstön viihtyvyyttä ja työnantajaan ja organisaation tavoitteisiin sitoutumista. Ryanin ja Decin (2017: 10–15) mukaan ihmisillä on tarve olla yhteydessä muihin. Jos kyseinen tarve tyydyttyy, lisääntyy henkilön sisäinen motivaatio ja hyvinvointi.

Ryanin ja Decin (2017: 10–15) mukaan sisäinen motivaatio lisää ihmisten hyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä taas sitoutuu organisaatioon paremmin. Kuntasektorilla työntekijöiden sitouttaminen on erityisen tärkeää, sillä haasteena on, miten kuntien hyvinvointityösektoreille saadaan rekrytoitua päteviä työntekijöitä. Huoltosuhteen muutos väestön ikääntyessä tulee vaikuttamaan työntekijöiden saatavuuteen (Kuntaliitto 2019). Olennaista huoltosuhteelle on myös se, kuinka suuri osa väestöstä käy töissä. Mikäli työssäkäyvien osuus ei nouse suurella osalla kuntia jopa 10–20 prosenttia, lähes kaikkien kuntien taloudellinen huoltosuhde heikkenee. (Tilastokeskus 2013.) Väestöennusteen mukaan väestön kasvu Helsingissä tulee olemaan vuodesta 2020 vuoteen 2036 noin 100 000 henkilöä. Näistä yli 65-vuotiaita on noin 150 000 ja alle 18-vuotiaita noin 140 000. Työikäisiä ennusteen mukaan on tällöin 460 000, joista työmarkkinat kilpailevat. (Sinkko & Vuori 2021: 11.)

3. Helsingin kaupungin johtamisen painopisteitä

Olen valinnut tarkasteltavaksi neljä erilaista johtamisen mallia tähän opinnäytetyöhön. Nämä ovat henkilöstöjohtaminen, itseohjautuva johtaminen, lean-johtaminen ja valmentava johtaminen. Esittelen ensin johtamisen malleja teoreettisella tasolla ja liitän ne sitten käytännön työelämän kontekstiin.

Nykyinen työelämä on hyvin moninaista ja työntekijöiden työelämässä viihtyminen ja siihen sitoutuminen on työnantajalle ja työntekijöille tärkeää, jotta voidaan varmistaa osaavien työntekijöiden saatavuus tulevassa työelämässä. Tähän pyritään vastaamaan erilaisilla johtamisen malleilla. Näitä ovat lean-johtaminen, johon sisältyy jaettu johtajuus, itseohjautuva johtaminen ja coaching. Näitä on käytetty ja tutkittu ja niistä on saatu myönteisiä kokemuksia työelämässä. Työntekijät sitoutuvat organisaatioon paremmin, kun he pääsevät itse vaikuttamaan omaan työhönsä. Lisäksi työn arvo asiakkaille paranee; motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät huomioivat työn lopputuloksen, mikä näyttäytyy palvelutyössä asiakkaalle parempana palveluna. Huomionarvoista on, että itseohjautuvaa johtamista on vielä tutkittu akateemisesti melko vähän. (Martela et al. 2021: 10.)

Helsingin kaupungin johtamiselle on määritelty neljä kulmakiveä, jotka ovat näkemyksellisyys, innostus, linjakuus ja toimeenpanokyky. Näiden tarkoituksena on auttaa esihenkilöitä konkretisoimaan, mihin asioihin Helsingin kaupungilla tulisi keskittyä johtamisessa. Näkemyksellisyydellä tarkoitetaan ennakoimista toimintaympäristön muutoksiin. Näkemyksellisyys edellyttää myös valmentavaa johtamisotetta. Innostuksella edistetään osallisuuden kokemuksia, avointa vuorovaikutusta ja kykyä rohkeaan uudistamiseen. Linjakuudella tarkoitetaan ennakoivaa ja johdonmukaista johtamista. Toimeenpanokyvyyllä mahdollistetaan luottamalla ihmisiin ja jakamalla johtajuutta. (Helsingin kaupunki 18.11.2020.)

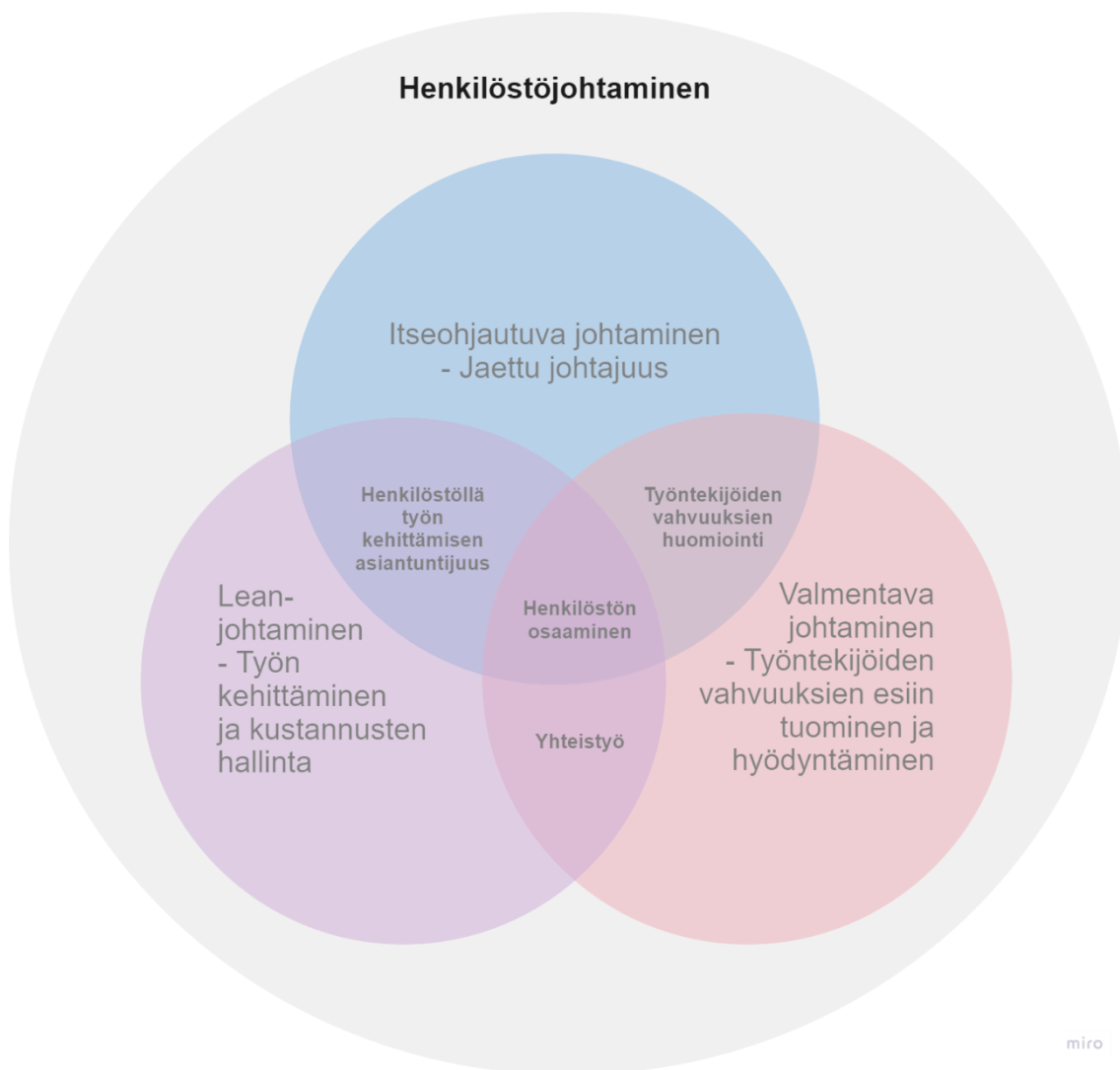
Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan esihenkilöille järjestettiin esihenkilöiden valmennuspolku vuonna 2020 valmentavan johtamisen koulutuksina. Valmentavan johtamistavan siirtymistä käytännön johtamiseen kartoitettiin Kunta10-tutkimuksessa. Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan väitteitä neljältä työhön liittyvältä osa-alueelta: johtamisesta, työstä

itsessään, työyhteisöstä ja työssä jatkamisesta. Valmentava johtaminen oli myös yksi teema henkilöstön onnistumiskeskusteluissa vuonna 2021. Lean-johtaminen taas on noussut yhdeksi johtamisen kehittämisen painopisteeksi Helsingin kaupungilla vuonna 2022.

Kyseiset johtamisen painopisteet ovat siis valikoituneet Helsingin kaupungilla tavoiksi, joilla henkilöstöä halutaan johdettavan. Kaupungin johtamisen tulee siis keskittyä valmentavaan johtamisotteeseen, vuorovaikutukseen ja jaettuun johtajuuteen. On tärkeää tiedostaa, että johtamisen taustalla vaikuttavat hierarkkiset rakenteet, kun johtamista lähtee uudistamaan, sillä ne asettavat muutokselle rajoja.

Kaikilla esitellyillä johtamistyyleillä on vahvuutensa, mutta ne eivät välttämättä sovellu juuri sellaisenaan kaikkiin organisaatioihin. Esimerkiksi lean-johtamista voi hyödyntää terveydenhuollossa, mutta sitä tulee muokata työn luonteen tarpeisiin. Kun henkilöllä on tietoa erilaisista johtamisen tyyleistä, niitä voi yrittää hyödyntää organisaation tarpeen lähtökohdista. Eri tyylejä ei välttämättä tarvitse nähdä erillisinä, vaan niitä voi myös käyttää täydentämään toisiaan. Johtamistyylien kriteerejä ei myöskään tarvitse seurata kirjaimellisesti, jotta ne tuottavat lisäarvoa työhön.

Kuvio 1: Helsingin kaupungin johtamisen painopisteet



3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja työn ohjaamista haluttuja päämääriä kohti. Sitä tehdään kaikissa organisaatioissa, joissa on töissä ihmisiä ja se on organisaation perustamisen ja kasvattamisen välttämätön seuraus. (Boxall, Purcell & Wright 2008: luku 1.) Opinnäytetyössä tarkastellaan Nuorisopalveluiden

toiminnanjohtajia, jotka toimivat lähiesihenkilönä oman yksikkönsä työntekijöille. Oleellinen osa esihenkilöiden työstä on henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamista voi harjoittaa usealla eri tyylillä ja ideologialla, mutta sitä tarvitaan aina työn ja työntekijöiden organisoimiseksi apuvälineenä. Henkilöstöjohtaminen kehittyy jatkuvasti ja sen tutkimiseen on kehitetty erilaisia menetelmiä. Yritysten, joissa kiinnitetään erityistä huomiota hyvään henkilöstöjohtamiseen, henkilöstö suoriutuu paremmin ja motivoituu paremmin työtehtäviin. (Boxall, Purcell & Wright 2008: luku 1.) Tämä on erityisen tärkeää sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden saatavuuden ja pysyvyyden varmistamiseksi, sillä tällä hetkellä nämä alat eivät voi kilpailla houkuttavuudellaan palkkakehityksessä. Tähän opinnäytetyöhön olen ottanut esimerkiksi AMO-teorian, joka tukee henkilöstön hyvinvointia.

AMO-teoria (Appelbaum et al. 2000; Boxall & Purcell 2003: 145–146) kehitettiin juuri tutkimaan henkilöstöjohtamista. AMO-teoriaan kuuluu kolme johtamisen osa-alueita. Ensimmäisessä osa-alueessa varmistetaan kyky johtaa työsuoritusta (ability). Toiseksi johtajan tulee olla motivoitunut työsuorituksen johtamiseen (motivation). Kolmanneksi johtajalla tulee olla tilaisuus johtaa työsuorituksia (opportunity). Van Waeyenberg ja Decramer (2018) tutkivat johtamista kouluissa. He lähettivät kyselyn 110 rehtorille ja 660 opettajalle, jonka avulla he tarkastelivat johtajuutta AMO-teorian avulla. Kyselyssä saatiin selville, että kun kaikki AMO-teoriassa mainitut johtajuuden osa-alueet mahdollistuvat, työntekijöillä on parempi ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan organisaatiossa ja tällöin he ovat todennäköisemmin tyytyväisiä organisaation johtoon. Organisaation johdon suoriutuminen nähtiin vahvana ja itse johtamisen järjestelmä selkeänä ja aiempaa helpommin ymmärrettävänä. Kaikkien kolmen AMO:n osa-alueen toteutumisella on siis selkeästi positiivisia tuloksia työntekijöille.

3.2 Itseohjautuva johtaminen

Decin ja Ryanin mukaan autonomia on synnynnäinen tarve. Autonomialla tarkoitetaan, että ihminen saa päättää, mitä hän haluaa tehdä. Autonomian tarpeen täytyessä henkilön sisäinen motivaatio ja hyvinvointi lisääntyvät. (2017:

10–15.) Työterveyslaitoksen mukaan asiantuntijatyö on hyvin itsenäistä ja autonomista (Työterveyslaitos 11.1.2017). Johtajana toimiminen on mitä suurimmassa määrin asiantuntijatyötä Helsingin kaupungin nuorisopalveluissa.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sisäisesti motivoitunutta tai henkilön sisäistetyistä arvoista nousevaa käyttäytymistä. Itseohjautuvaa käytöstä eivät ole henkilön ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja odotukset, jolleivät ne täysin integroidu osaksi henkilöä. (Sundholm 2000: 13–14.) Itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa myös oma-aloitteisuutta työn tavoitteista ja tekemisestä. Itseohjautuvalla johtamisella taas tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa organisaation johto määrittää strategiset tavoitteet ja henkilöstön vastualueet. Lähiesihenkilö huolehtii johdettavien työntekijöidensä tukemisesta ja tavoitteena on mahdollistaa heidän työnsä jaetun johtajuuden kautta. Tavoitteena on asiakkaan tarpeen mukainen palvelu ja toiminnan tuottajan uudistuminen. (Aura et al. 2021: määritelmät.)

Martela et al. (2021) tutkivat kahden tuhannen työntekijän kokemuksia itseohjautuvasta johtamisesta. Tarkoituksena oli selvittää, onko itseohjautuvuus yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen ja työhyvinvointiin vai työuupumukseen ja stressiin. Tutkijat saivat selville, että työntekijöiden itseohjautuvuudella oli selkeä yhteys työssä positiivisesti koettuihin määreisiin, kuten työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. He kuitenkin toivat esille, että lisää akateemista tutkimusta aiheesta tarvitaan, ennen kuin lopullisia johtopäätöksiä voi tehdä. Hakiessani materiaaleja itseohjautuvasta johtajuudesta havaitsin, että aiheesta on tehty lukuisia opinnäytetyö- ja maisteritasoisia tutkielmia.

3.3 Lean-johtaminen

Helsingin kaupungilla Lean-johtaminen on noussut yhdeksi johtamisen kehittämisen painopisteeksi vuonna 2022. Lean-johtamisen voidaan nähdä saaneen alkunsa Toyota Corporationsin käyttämästä Toyota Production Systemistä (Liker & Morgan 2006: 5). 2000-luvulla lean-johtaminen levisi tuotantosektorilta palvelusektorille, kuten esimerkiksi terveydenhuoltoon (Leivonen 2020: 37–39). Tässä systeemissä kaikkien työn osien tulee olla

tasapainossa toistensa kanssa ja pyrkiä saavuttamaan organisaation tavoitteet yhteistyössä. Työn johtaminen ja sen tuotanto ovat yksi kokonaisuus. Tärkeää johtamisessa ovat ihmiset ja heidän välinen yhteistyönsä. Tässä onnistuttaessa turha työ poistuu ja työ kehittyy jatkuvasti. Työ tehdään visuaalisesti näkyväksi muun muassa tarkistuslistojen avulla. Tämä tehdään, jotta työ säilyy tasalaatuisena ja eikä siinä synny turhia virheitä. Visuaalisuus helpottaa myös palautteen antamista työntekijöille. (Eaidgah et al. 2016.)

Lean-johtamisessa tärkeää on myös toiminnan oikea-aikaisuus eli että asiakas saa palvelun joutumatta odottamaan palvelujonoissa. Työntekijöiden tulee olla aktiivisia mahdollisten ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyssä, ja he tunnistavat myös juurisyitä ongelmien taustalla. Tässä johtamistavassa on tärkeää kuulla työntekijöitä ja mitoittaa työn määrä kuormittavuudeltaan sopivaksi suhteessa työaikaan. Lean-johtaminen onkin jaettua johtajuutta. Jaetussa johtajuudessa työntekijöillä on vastuu oman työn ja työyhteisön kehittämisessä. He ottavat vastuuta myös työn laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Lean-johtamisen tulisi lisätä työn läpinäkyvyyttä. Organisaation toimintojen ollessa läpinäkyviä, sekä organisaation työntekijät että asiakkaat voivat paikantaa mahdolliset kehittämiskohteet. (Huntington 2018: 14–19.)

Palvelusektorilla lean-johtaminen otettiin käyttöön hillitsemään kustannusten kasvua ja tuottamaan parempia palveluita asiakkaille. Lean-periaatteisiin nojautuva johtaminen vaatii organisaatioilta aikaa ja kykyä uuden oppimiseen. (Leivonen 2020 37–39.) Terveystieteissä on ollut monia haasteita siirryttäessä lean-ajattelun soveltamiseen. Tästä asiakasnäkökulma esimerkkinä Lillrank (2013: 2–11) on maininnut, että terveydenhuollossa potilas ei välttämättä tiedä, mikä tuottaa hänelle terveyshyötyä. Terveystieteissä laadunhallinta on myös vaikeaa, sillä osa laatuun liittyvistä ongelmista johtuu asiakkaasta itsestään. Terveystieteiden päivystyslääkärin toiminnan vuoksi asiakasvirtauksia ei myöskään pystytä ennakoimaan. Toisaalta terveydenhuollossa lean-ajattelua voi hyvinkin soveltaa ennakkosuunnitteluun perustuvissa tehtävissä sekä hoitoprosesseissa.

Henkilöstön näkökulmasta lean-johtaminen mahdollistaa ammatillisen kehittymisen, sujuvat työprosessit ja toimivan työympäristön. Asiakkaille se taas

tuottaa laadukkaita palveluita. Lean-johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on, että organisaatiot kykenevät ratkaisemaan ongelmia ja kehittymään jatkuvasti. (Leivonen 2020: 33.)

Helsingin kaupungilla jaettu johtajuus liitetään johtamisen kulmakivien toimeenpanokykyyneen. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtamisessa tulee luottaa työntekijöihin ja jakaa johtajuutta heidän kanssaan. Lean-johtamisen ajatuksena on jaetun johtamisen ajatusmalli. Jaetussa johtajuudessa korostuu johtajien näkyvyys, työn mitattavat tulokset ja työntekijöille annettava palaute. (Huntington 2018: 14–19.) Tärkeää on myös jatkuva työn parantaminen. Työn parantamiseen kuuluu johdon sitoutuminen strategisella tasolla, työntekijöiden osallistaminen, asiakastarpeiden huomioiminen, dokumentointi, mittaaminen, palautteen antaminen sekä oppiminen kokemuksista jakamalla. (Kaye & Anderson 1999: 485–509.)

3.4 Valmentava johtaminen

Nuorisopalveluiden esihenkilötehtävissä olevat henkilöt osallistuivat kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan valmentavan johtamisen koulutuspolkuun vuonna 2020. Koulutuksen tarkoituksena oli lisätä valmentavaa johtamisotetta nuorisopalveluissa. Kun vuosittain arvioidaan työn tuloksia, keskitytään yleensä menneeseen eikä tulevaisuuden suunnitteluun. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on se, että pyritään suuntaamaan ajattelua enemmän tulevaisuuden suunnitteluun kuin menneen arviointiin. Tähän käytetään apuna tarkennettuja kysymyksiä: Mitä olet saavuttanut ja mihin olet ollut kaikkein tyytymättömin omassa työskentelyssäsi? Mitä haluat saavuttaa, miten eroat muista työntekijöistä ja mitä apua tarvitset tavoitteiden saavuttamiseen? Vastaukset kysymyksiin kertovat henkilön sitoutuneisuudesta organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Merkityksellinen dialogi työntekijöiden kanssa nähdään tärkeänä. (Payne 2018: luku 1.)

Johtajuuden tärkein tavoite on työntekijöiden luovuuden inspiroiminen työssä. Esihenkilöiden tulisi välttää liikaa työn ohjaavuutta sekä rohkaista monimuotoisuutta ja yksilöllisyyttä. Tällöin työntekijöiden on mahdollista kasvaa oman arvonsa tunteviksi, verkostoituneiksi ja työn mielekkääksi kokeviksi.

(Payne 2018: luku 1.) Johtamisen fokuksena toimivan johdettavat ryhmänä sekä yksilöinä. Tarkoituksena on saada johdettavan sekä esihenkilön yhteistyö sujumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä onnistuu, kun esihenkilö tukee henkilöstön kasvua sekä yksilöinä että ammattilaisina. Toista arvostava asenne on keskeinen osa johtamista. Myös avoin kommunikaatio on tärkeää. Johtaminen on osallistava prosessi, jossa on mukana koko ryhmä. Parhaat tulokset saavutetaan yksilösuoritusten sijaan yhteistyöllä. Yksilössä ja ryhmässä olevat voimavarat sekä yhteisöllisyys korostuvat. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 12–15, 20.)

Wiginton ja Cartwright (2020: 163–180) tutkivat 87:ää yritystä, jotka ovat käyttäneet yritysvalmentajia. 98 prosenttia valmennukseen osallistuneista vastaajista kertoi, että heidän omat johtajuustaitonsa paranivat. Suurin osa vastaajista koki myös heidän päätöksentekonsa tehostuneen sekä ymmärtävänsä paremmin yritysten strategista ohjausta. Merkittävänä vaikutuksena nähtiin myös työntekijöiden sitoutumisen lisääntyminen yrityksen strategiaan. Lisäksi yritysten asiakastytyväisyys parani. Valmennus nähtiin taloudellisen satsauksen arvoisena. Kuitenkaan yritysten taloudellisen tuloksen ei katsottu parantuneen valmentamisen avulla. Tutkimuksessa saatiin selkeitä tuloksia. Valmennus voi vahvistaa johtajien henkilökohtaisia johtajuuden taitoja ja parantaa yrityksiä suoriutumista. Tutkimukseen osallistuneet kokivat valmennuksen erittäin positiivisena ja suosittelisivat sitä myös muille.

4. Kommunikatiivisen toiminnan teoria ja itseohjautuvuusteoria

Seuraavaksi taustoitetaan opinnäytetyön teoriapohjaa. Kyseiset teoriat ovat keskeisiä opinnäytetyön analyysin kannalta, sillä työssä aineistoa tarkastellaan teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä. Opinnäytetyön teoriapohjaksi ovat valikoituneet Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria sekä Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria.

4.1 Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria

Habermasin (1984) kommunikatiivisen toiminnan teoria tarkastelee ihmisten välistä vuorovaikutusta. Teoria on valittu tähän opinnäytetyöhön, sillä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen tarvitaan dialogia. Teoriassa taas analysoidaan sitä, kuinka yhteinen ymmärrys syntyy vuorovaikutuksessa. Kommunikatiivisen toiminnan periaatteet nousevat esiin esimerkiksi lean-johtamisessa, joissa korostuvat avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden kuunteleminen (esim. Ristikangas & Ristikangas 2010: 12–15, 20). Toisaalta etenkin lean-johtamisessa, jossa korostuu myös tavoitteiden asettaminen ja päämäärätietoisuus, joten siinä on tietty strateginen aspekti (Torkkola 2015: 229). Nuorisopalveluiden toiminnanjohtajat toimivat siis työssään sekä strategisesti että kommunikatiivisesti.

Opinnäytetyön lähtökohtana on, että toiminnanjohtajia tulee kuulla ja näin ollen voitaisiin ajatella, että kommunikatiivisuutta tulisi lisätä. Johtaminen voidaan nähdä palvelutoimintana. Esihenkilön tehtävänä on löytää yhdessä henkilöstön kanssa ratkaisuja työssä esiintyviin pulmiin. Työn tavoitteet voidaan saavuttaa vain vuorovaikutuksen avulla. Johtaminen syntyykin vuorovaikutuksessa. (Juuti & Rovio 2010: 30, 33.) Organisaation uudistuminen perustuu johtamiseen, jossa vuorovaikutuksen avulla muodostetaan jaettu kuva muutoksen tarpeesta ja sen toteuttamistavasta (Neilimo 2012: 74).

Taulukko 1 Habermasin toimintatypologia (Habermas 1984: 285)

	Toiminta-orientaatio	Päämäärä-orientoitunut	Ymmärrys-orientoitunut
Toimintatilanne			
Ei-sosiaalinen		Välineellinen toiminta	-----
Sosiaalinen		Strateginen toiminta	Kommunikatiivinen toiminta

Yllä olevassa taulukossa esitellään Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teorian kommunikaation kategorioita. Kommunikatiivisen toiminnan teoriassa ihmisen toiminta jaotellaan sosiaaliseen ja ei-sosiaaliseen. Ei-sosiaalisen toiminnan kohteena on ulkoinen luonto ja se on välineellistä ja päämääräorientoitunutta. Sosiaalinen toiminta taas voi olla joko päämääräorientoitunutta strategista toimintaa tai ymmärrysorientoitunutta kommunikatiivista toimintaa. Sosiaalinen toiminta kohdistuu toisiin ihmisiin.

Strategisessa toiminnassa toisiin ihmisiin suhtautuminen on esineellistä. Heidät nähdään lähes luonnonobjekteina ja heidän toimintaansa ja päätöksiinsä pyritään vaikuttamaan välineellisen ja laskelmoivan kommunikaation avulla. Tavoitteena on usein käyttää muita ihmisiä omien päämäärien saavuttamiseksi. Kommunikatiivisessa toiminnassa toiset ihmiset taas nähdään yksilöinä ja heitä kohdellaan tämän mukaisesti. Toiminnan tarkoituksena on yhteisymmärryksen saavuttaminen. Keskustelua käydään muita kunnioittaen ja vaikka osallistujilla voikin olla yksilöllisiä päämääriä, on pyrkimyksenä löytää yhteinen toiminnan tapa. (Habermas 1984.)

4.2 Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria

Decin ja Ryanin (2017: 10–15) kehittämässä itseohjautuvuusteoriassa tarkastellaan yksilöiden motivaatiota. He jakavat motivaation kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ihminen on sisäisesti motivoitunut, kun jokin toiminta vastaa hänen arvojaan ja kiinnostuksen kohteitaan. Sisäisesti motivoitunut ihminen ei toimi saadakseen ulkoista palkkiota, vaan koska toiminta tuottaa hänelle mielihyvää ja hän haluaa tehdä sitä. Ulkoinen motivaatio voi olla ulkoisesti, sisäistetysti, identifioidusti tai integroidusti säädelyä. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii aina enemmän tai vähemmän ulkoisten vaatimusten tai palkkioiden tai esimerkiksi syyllisyyden tunteiden välttämisen vuoksi. Ulkoisesti motivoituneessa toiminnassa voi olla myös sisäiselle motivaatiolle tyypillisiä piirteitä.

Decin ja Ryanin (2017: 10–15) mukaan ihmisellä on kolme synnynnäistä psykologista tarvetta. Nämä ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Autonomialla tarkoitetaan, että ihminen saa päättää mitä haluaa tehdä. Mikään ulkopuolinen pakko ei siis määrittele hänen tekemisiään. Kompetenssilla taas tarkoitetaan, että ihminen kokee osaavansa sekä pärjäävänsä. Kaikissa edellisessä kappaleessa mainituissa johtamisen painopisteissä korostuu henkilöstön osaaminen (kuvio 1). Itseään kyvykkäänä pitävä ihminen uskoo selviytyvänsä hänelle annetuista tehtävistä. Yhteenkuuluvuus viittaa ihmisten tarpeeseen olla yhteydessä muihin. Voimme hyvin, kun meillä on hyviä ja läheisiä sosiaalisia suhteita. Myös organisaatioissa on tärkeää keskittyä ryhmä- ja yhteistyöhön pelkän yksilötekemisen sijaan (Juuti 1996: 2). Yhteistoiminta on keskeinen tekijä työn tulosten saavuttamiseksi (Syvänen et al. 2015: 20).

Jos kyseiset tarpeet tyydyttyvät, lisääntyy henkilön sisäinen motivaatio ja samalla hyvinvointi. Tarpeiden estyessä nämä taas vähenevät. Ihminen ei siis ole pelkkä passiivinen sivusta katsoja vaan aktiivinen, itseään toteuttava toimija. (Ryan & Deci 2017: 10–15.) Sisäinen motivaatio ja synnynnäisten psykologisten tarpeiden täyttyminen on työympäristössä tärkeää, sillä ne lisäävät työntekijöiden hyvinvointia. Hyvinvoivat työntekijät taas sitoutuvat organisaatioon paremmin. (Martela et al. 2021: 4.)

5. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Seuraavaksi kerron opinnäytetyöni tutkimuskysymyksistä. Ne ovat seuraavat:

- Mitä toimiva johtamisjärjestelmä ja johtaminen edellyttää lähiesihenkilöltä heidän näkökulmastaan?
- Mitkä tekijät ovat tärkeitä nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän uudistuksessa?

Tällä kysymyksenasettelulla pyrin selvittämään nykyisen johtamisjärjestelmän vahvuudet sekä kehittämiskohdat sekä yhdistämään opinnäytetyön tulokset teoriapohjaan. Tavoitteena on selvittää toiminnanjohtajien näkemyksiä, jotta he tulevat osallistetuksi nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän mahdollisessa muutoksessa. Muun muassa Jäntti, Haveri ja Rannisto (2021: 18) nostivat esiin selvityksessään Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmän uudistuksesta kehittämisen jatkuvan tarpeen. Aktiivinen organisaation kehittäminen vaikuttaa positiivisesti muun muassa sen tuottavuuteen (Aura et al. 2019: 48). Näissä muutoksissa on erittäin tärkeää osallistaa henkilöstöä. Ellei muutos toteudu yhteistyössä henkilöstön kanssa, henkilöstö tuskin sitoutuu siihen kovin hyvin. (Tienari & Piekkonen 2011) Tutkimuskysymyksillä pyritään siis toiminnanjohtajien dialogisuuden lisäämiseen johtamisjärjestelmän arvioinnissa.

6. Menetelmälliset ratkaisut

Seuraavaksi siirryn kertomaan opinnäytetyön menetelmällisistä ratkaisuista sekä niihin liittyvistä eettisistä kysymyksistä. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Koska tein opinnäytetyön itseäni lähellä olevaan organisaatioon, työn eettiset aspektit vaativat erityisen huolellista pohdintaa.

6.1. Osallistujat

Omassa opinnäytetyössäni olen kerännyt materiaalin Webropol-kyselyn avulla. Toteutin kyselyn Helsingin kaupungin Nuorisopalveluiden 17 alueellisen nuorisotyön toiminnanjohtajalle. Kyselylomakkeen kysymykset testattiin laadintavaiheessa. Kysely lähetettiin viidelle henkilölle, joilla on organisaation johtamisesta kokemusta, mutta he eivät kuulu kyselyn kohderyhmään. Testauksen oli tarkoitus tuoda tietoa kysymysten ymmärrettävyydestä sekä vastausajasta. Testauksen jälkeen kysymykset muokattiin lopulliseen muotoon ja ne lähetettiin kohdejoukolle vastattavaksi.

Lopullinen kysely lähetettiin sähköpostitse vastaajille 27.4.2022 ja vastausaikaa annettiin 11.5. asti. Osa kunta-alan työntekijöistä oli kuitenkin lakossa 3.–9.5., mikä saattoi vaikuttaa vastausaktiivisuuteen. Lähetin vastaajille uuden viestin kyselystä 10.5. ja vastausaikaa pidennettiin 20.5. asti. Lopulta vastauksia määräaikaan mennessä tuli kyselyyn yhdeksän, eli 53,9 % niistä, joille kysely lähetettiin vastasi siihen.

Teen opinnäytetyön omaan työorganisaatiooni omille kollegoilleni mikä vaatii tiedonkeruumenetelmän valinnassa erityistä pohdintaa. Olen valinnut tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn. Kysely toteutetaan avoimilla kysymyksillä, sillä toivon saavani vastaajilta runsaita ja monisanaisia vastauksia. Tutkimukseen osallistuvia informoidaan etukäteen opinnäytetyöstä sähköisen kyselylomakkeen saatekirjeessä. Saatekirjeessä kerrotaan, että kysymyksiin vastatessaan henkilö antaa luvan vastausten käyttöön opinnäytetyössä. Itse kyselyn toteutan Webropol-ohjelman avulla. Vastaaja voi halutessaan peruuttaa suostumuksensa vastauksen käyttämiseen.

Opinnäytetyössäni vastaajilta ei tulla kysymään henkilötietoja. Vastaukset tallentuvat Webropol-ohjelmaan niin, etteivät vastaajan tiedot tallennu. Kysymykset lähetetään vastaajille sähköpostitse. Ennen tulosten julkaisua pyrin anonymisoimaan aineiston, mikäli vastauksiin on kirjoitettu materiaalia, josta vastaajan voi mahdollisesti tunnistaa. Kun vastaukset ovat anonyymejä, on vastaajien helpompaa antaa rehellisiä vastauksia. Samalla omat

ennakkokäsitykseni vastaajista eivät pääse vaikuttamaan vastausten analysointiin.

Tutkittavilla tulee olemaan oikeus vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa vain. Vastaukset saatuani tulen käsittelemään niitä luottamuksellisesti ja toimitan työnantajalle vasta analysoidun aineiston. Esittelen opinnäytetyön ja siitä saadut tulokset toiminnanjohtajien erikseen sovituksessa tilaisuudessa sekä toimitan linkin valmiiseen opinnäytetyöhöni henkilöille, joille kysely on lähetetty. Vilkan (2007: 30–38.) mukaan tutkijan täytyy säilyttää lukijan mahdollisuus tutustua tutkimusaineistoon kuten kyselylomakkeisiin tutkimuksen valmistuttua. Valmis opinnäytetyö toimitetaan tilaavalle taholle eli Helsingin kaupungin Nuorisopalveluille.

Pyrin tässä opinnäytetyössä noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tällä tarkoitetaan sitä, että käytän sellaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tiedonhankinnassa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, havainnoiteihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. (Vilka 2007: 30–38.) Pyrin noudattamaan näitä periaatteita hankkiessani tietoa opinnäytetyötä varten.

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittelyssä. Tutkimus on myös suunniteltava, toteutettava ja raportoitava laadukkaasti. Opinnäytetyötä kirjoitettaessa on mietittävä, missä valossa kyselyissä noussutta tietoa esitetään. (Vilka 2007: 30–38.) Opinnäytetyön tekijänä pyrin tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti ja nostamaan myös kehittämiskohteet esille. Kehittämiskohteiden esille tuominen opinnäytetyön tilaajille voi olla haaste, joka minun on itse tiedostettava koska työskentelen Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden läntisen nuorisotyön Kannelmäen nuorisotyöyksikön toiminnanjohtajana ja teen opinnäytettä omaan työorganisaatiooni.

Vaikka pyrin objektiivisuuteen, tunnistan, että se ei ole koskaan täysin mahdollista, sillä minulla on omia näkemyksiä organisaation kehittämisen

tarpeista. Janackin (2002: 267–281) mukaan objektiivisuus nähdään useissa piireissä hyveenä. Hän kuitenkin kyseenalaistaa sitä, onko ihmisten koskaan mahdollista olla täysin objektiivisia. Ihmiset tarkastelevat maailmaa omien kokemustensa, toiveidensa ja ominaisuuksiensa kautta, jolloin heidän näkemyksensä maailmasta on väritty. Myöskään työelämän tutkimus- ja kehittämistyötä ammattikorkeakouluissa ei voi tehdä täysin objektiivisesti, vaikka siihen pyrittäisiinkin. Juuti ja Puusa (2021: 146) huomauttavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa kerätty sama aineisto voi tuottaa erilaisia tuloksia, joten tutkijan rooli johtopäätösten tekemisessä on suuri.

6.2 Kysymykset

Alla ovat kyselylomakkeen kysymykset, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Lomakkeen kysymykset ovat:

1. Mikä nuorisopalveluiden nykyisessä johtamisjärjestelmässä ja organisoitumisessa on mielestäsi erityisen toimivaa?
2. Mitä nuorisopalveluiden nykyisessä johtamisjärjestelmässä ja organisoitumisessa on mielestäsi erityisen vaativaa johtamisen kannalta?
3. Mitä nuorisopalveluiden nykyisessä johtamisjärjestelmässä ja organisoitumisessa tulisi mielestäsi kehittää?
4. Mitä muutoksia tekisit nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmään ja organisoitumiseen pidemmällä (5–10 v) aikavälillä?
5. Mikä johtamisessa on mielestäsi erityisen toimivaa?
6. Mikä johtamisessa on mielestäsi erityisen haastavaa tällä hetkellä ja miksi?

Kysymykset on pyritty asettamaan niin, että vastaava henkilö vastaa mitä on itse valmis tekemään organisaation uudistamisen puolesta, että mitä hän haluaisi muiden tekevän asian eteen. Kysymykset linkittyvät opinnäytetyön teoriapohjaan,

sillä se, mitä henkilö olisi itse valmis tekemään kuvastaa hänen sisäistä motivaatiotaan, kuten kysymys 4, kun taas ajattelu, jonka mukaan muiden tulisi tehdä asian eteen jotain, kuten kysymys 3, voidaan nähdä esimerkkinä strategisesta vuorovaikutuksesta. Kysymysten suunnittelussa on otettu huomioon, että kysymysten määrä on kohtuullinen. Avoimissa kysymyksissä haetaan laadukkaita ja hyvin mietittyjä vastauksia, joita vastaajat jaksavat antaa vain tietyn verran. (Vehkalahti 2019: 48.)

Habermasin teoria on valikoitunut opinnäytetyön analyysin välineeksi, sillä sen avulla voidaan tarkastella toimintatilanteen laatua. Oletuksena tässä opinnäytetyössä on, että työn vaativuuteen ja haasteisiin liittyvät kysymykset eli kysymykset 5 ja 6 järjestäytyvät Habermasin jaottelussa strategisen toiminnan alle. Hypoteesina on myös, että järjestelmän toimivuuteen liittyvät kysymykset 1 ja 2 järjestäytyvät kommunikatiivisen toiminnan alle. Positiivisten kehitysehdotusten oletetaan liittyvän kommunikatiiviseen toimintaan, kun taas negatiivisten kehityskohteiden strategiseen toimintaan. Kaiken kaikkiaan odotuksena siis on, että kommunikatiivinen toiminnan malli tuottaa parempaa ja toimivampaa johtamista ja johtamisjärjestelmiä. Opinnäytetyön oletuksena on, että toiminnanjohtajien dialogisuutta tulisi vahvistaa, mikä liittyy vahvasti Habermasin kommunikatiivisen toiminnan käsitteeseen.

Opinnäytetyössä on myös oletettavaa, että kaikki kategoriat eivät järjestäydy Habermasin kahden toiminnan mallin alle. Näiden kategorioiden selittämisessä voi auttaa Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria. Yksi opinnäytetyön hypoteeseista onkin, että myös itseohjautuvuus kuuluu hyvään johtamiseen ja johtamisjärjestelmään ja koetaan ylipäätään positiivisena asiana. Tämä on nyt jo huomattavissa aineistossa, joskin heikosti vain muutaman vastauksen jälkeen.

Kysymysten rajallisen määrän takia kysymysten rajausta ja kohdistusta on mietitty tarkkaan. Kysymykset lähetettiin ensin koevastattavaksi, jotta saatekirjeeseen voitiin kirjoittaa arvioitu vastaamisaika ja varmistuttiin, että kysymykset ovat vastaajille ymmärrettäviä. Keskimääräinen vastaamisaika oli 40 minuuttia. Kysymysten vastaukset on luokiteltu Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriaa sekä Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaa hyödyntäen.

Kysymykset on muodostettu yhteistyössä opinnäytetyön tilaajan eli Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden kanssa.

6.3 Analyysitapa

Kyselyn suorittamisen jälkeen aineisto koodataan osana aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Koodaamisessa tarkastellaan piirteitä, jotka ovat yhteisiä useissa vastauksissa. Koodaamisen jälkeen koodeja yhdistellään kategorioiksi. (Juuti & Puusa 2021: 152.) Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jossa analysoidaan jotain tutkimuksen kohteena olevaa, jonkinlaisen sisällön omaavaa asiaa, kuten artikkelia, haastatteluaineistoa tai kyselyaineistoa. Sisällönanalyysi pyritään toteuttamaan mahdollisimman objektiivisella ja systemaattisella tavalla. Sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, eli se on siis laadullisen tutkimuksen menetelmä. (Elo & Kyngäs, 2007: 107.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi perustuu tiettyyn teoriaan, jonka ensin kuvaan tarkasti ja jonka avulla pyritään tämän jälkeen määrittelemään tutkittavaa asiaa. Olennaista on, että tutkimusta ohjaa teoria, joka vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Teorian avulla tutkittavasta jo olemassa olevasta ilmiöstä pyritään ymmärtämään jotain uutta. (esim. Tuomi & Sarajärvi: 103–117.) Opinnäytetyöhön ovat valikoituneet Decin ja Ryanin sekä Habermasin teoriat, joiden pohjalta aineistoa analysoidaan. Aineistosta pyritään tuomaan esiin siellä esiintyvät merkitykset sekä luomaan tiivistetty kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta, mihin sisällönanalyysi sopii hyvin. Menetelmäksi on valikoitunut juuri sisällönanalyysi, sillä sen avulla laajasta aineistosta on mahdollista saada selville keskeisimmät merkitykset, jotka tutkittavat tuovat esiin.

Opinnäytetyö toteutetaan siis laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan että, tarkasteltavia ilmiöitä pyritään tarkastelemaan tutkittavien henkilöiden näkökulmien kautta. (Juuti & Puusa 2021: 9.) Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on huomioitava tutkimuksen tavoitteet. Tärkeää analyysissä on olla systemaattinen ja avoin sekä huolehtia aineiston tarkistettavuudesta sekä perusteltavuudesta. (Juuti & Puusa 2021: 145.) Aineistonkeruun kohteena olevien henkilöiden tuottama materiaali on heidän omakohtainen kuvauksensa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen

aineistokeruu voi tuottaa runsaan materiaalmäärän, minkä vuoksi tutkimukseen tulisi valita rajattu ilmiö. Itse olen rajannut aiheeni koskemaan johtamisjärjestelmän toimivuutta Helsingin kaupungin Nuorisopalveluissa. Koska tämä aihe on itsessään vielä hyvin laaja, keskityn käsittelemään aihetta toiminnanjohtajien näkökulmasta.

Opinnäytetyölle on haettu tutkimuslupaa Helsingin kaupungilta. Sen on myöntänyt nuorisoasiainjohtaja Mikko Vatka 22.3.2022.

6.4 Menetelmän testaus

Alla olevassa taulukossa ovat näkyvillä kyselylomakkeen kysymykset ja aineistosta nousseet kategoriat. Esimerkkitaulukon kategorisointi on tehty kyselyn vastanneiden kolmen koevastaajan vastauksen perusteella.

Taulukko 2 Esimerkki: Kyselyn kysymykset ja koodauksessa syntyneet kategoriat

Kysymykset	johtamisjärjestelmän toimivuus	johtamisjärjestelmän vaatavuus	johtamisjärjestelmän kehityskohteet	johtamisjärjestelmän muutostarpeet	johtamisen toimivuus	johtamisen haasteet
Kategoriat nousevat käsiteltävästä materiaalista	Johtamisen tuki	Tiedottaminen	Henkilöstömäärä	Työn priorisointi/jako	Suhteet esihenkilöön	Työn priorisointi
	Itseohjautuvuus			Työn tekemisen sääntöjen selkeytys		

Koodaamisen jälkeen vastauksia analysoidaan teorialähtöisellä sisällönanalyysillä hyödyntäen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriaa. Vastaukset jaotellaan strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan malleihin. Strateginen toiminta on esineellistävää toimintaa ja silloin pyrkimyksenä on käyttää muita ihmisiä omien päämäärien saavuttamiseksi. Kommunikatiivinen toiminnan tarkoituksena taas on yhteisymmärryksen saavuttaminen. (Habermas 1984.) Opinnäytetyössä koodatut vastaukset pyritään jaottelemaan strategisen ja kommunikatiivisen mallin mukaan. Jo tämänhetkisessä rajallisessa materiaalissa on huomattavissa, ettei kaikkia kategorioita voi jaotella näihin malleihin.

Taulukko 3: Habermasin strateginen ja kommunikatiivinen toiminta

Toimintatilanne	Toiminta-orientaatio	Päämääräorientoitunut	Ymmärrysorientoitunut
Sosiaalinen		Strateginen toiminta	Kommunikatiivinen toiminta
Kategoriat		Työn priorisointi/jako	Johtamisen tuki
			Suhteet esihenkilöön

Jo nyt saadun suppean materiaalin pohjalta, yhdeksi kategoriaksi on noussut itseohjautuvuus. Sitä ei voi sijoittaa Habermasin toimintatypologian mukaisiin malleihin, sillä ne kuvastavat sosiaalista, muihin kohdistuvaa toimintaa. Tämän takia analyysin apuna käytetään myös Decin ja Ryanin (2017) itseohjautuvuusteoriaa, jossa autonomia on tärkeä työn mielekkyyteen vaikuttava tekijä. Itseohjautuvuusteoriassa työn mielekkyyden kannalta tärkeitä asioita ovat myös yhteenkuuluvuus ja kompetenssi. Tämä tukee Habermasin teoriaa, jonka mukaan kommunikatiivinen toiminta auttaa saavuttamaan yhteisymmärrystä ihmisten välillä, minkä taas voisi ajatella tukevan työn mielekkyyttä. Yhteenkuuluvuuden ja kompetenssin kategorioita ei siis tulla juurikaan tarkastelemaan tässä opinnäytetyössä, sillä niiden voidaan ajatella sisältyvän

Habermasin typologiaan. Autonomian kategoria taas ei selity Habermasin teoriolla, minkä takia se on valittu itsenäisen analyysin kohteeksi.

Juutin ja Puusan (2021: 146) mukaan laadullisessa sisällönanalyysissä tutkija pilkkoo aineiston osiin, tekee sen pohjalta synteesejä ja kokoaa sen uudelleen. Käyn aineiston ensin useaan kertaan läpi ja luon siitä kokonaiskuvan. Tämän jälkeen annan vastauksissa esiin nouseville aiheille koodeja pitäen mielessä tutkimuskysymykseni sekä opinnäytetyön teoriapohjan. Käsittelen vastauksia pareittain. Kysymykset, joissa kysytään johtamisjärjestelmän sekä johtamisen vaativuudesta ja haasteista toimivat parina, samoin kuin kysymykset johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuudesta sekä ne, joissa käsitellään johtamisjärjestelmän kehittämistä ja muutoskohteita. Yhdistän kysymysparien vastauksista muodostuneet koodit laajemmiksi kategorioiksi, joita analysoin teorian valossa.

7. Tulokset

Seuraavaksi käsittelen opinnäytetyön kyselyaineistosta saatuja tuloksia Habermasin sekä Decin ja Ryanin teorioiden avulla. Rikastan aineiston luettavuutta suorilla tekstilainauksilla kyselymateriaalista. Tämä tekee tekstistä mielenkiintoisempaa ja helpommin luettavaa sekä ymmärrettävää. Tekstilainaukset myös tukevat työn luotettavuutta, sillä niiden avulla voidaan konkreettisesti osoittaa, millaisia vastauksia kyselytutkimuksessa on saatu. Havainnollistan tuloksia myös erilaisten taulukoiden avulla selkeyden lisäämiseksi. Vastanneisiin toiminnanjohtajiin viitataan nimimerkeillä toiminnanjohtaja 1–9 anonymiteetin varmistamiseksi.

Puhun tässä kappaleessa koodeista ja kategorioista. Huomionarvoista on, että myös kategoriat olivat luokittelun alkuvaiheessa koodeja. Kun koodeja yhdisteltiin kategorioiksi, tehtiin osuvimmin ja selkeimmin nimetystä koodista kategoria.

7.1 Johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuus

Ensimmäisenä käsittelen kysymysparia ”Mikä johtamisessa on mielestäsi erityisen toimivaa?” sekä ”Mikä nuorisopalveluiden nykyisessä

johtamisjärjestelmässä ja organisoitumisessa on mielestäsi erityisen toimivaa?” Näiden kysymyksiä vastauksia koodatessa aineistosata nousi esille 11 koodia. Nämä yhdistettiin lopulta kolmeksi kategoriaksi. Nämä kategoriat ovat yhteisöllisyys, itsenäisyys sekä sitoutuneisuus. Käyn ensin läpi kategoriat yksi kerrallaan kertoen niiden sisällöstä. Tämän jälkeen analysoin kategorioita Habermasin sekä Decin ja Ryanin teorioiden avulla.

Taulukko 4: Johtamisjärjestelmän ja johtamisen toimivuuden 3 kategoriaa ja 11 koodia

Kysymykset	Johtamisjärjestelmän ja johtamisen toimivuus		
Kategoriat	Yhteisöllisyys	Itsenäisyys	Sitoutuneisuus
Koodit	Yhteydenpito, hyvä yhteistyö, yhteishenki, luottamus, työn tuki	Työnjako, rohkeus kehittää, päätöksenteko, osaaminen	Säännöt, arvokkuus

Yllä olevassa taulukossa näkyy koodien sijoittuminen kategorioiden alle. Joihinkin kategorioihin liittyi paljon enemmän koodeja kuin toisiin. Tämä kuvastaa myös kategorioiden yleisyyttä aineistossa.

7.1.1 Yhteisöllisyys

Kaikkein eniten mainittu kategoria aineistossa oli yhteisöllisyys. Tähän liittyivät koodit yhteydenpito, hyvä yhteistyö, yhteishenki, luottamus sekä työn tuki.

Toiminnanjohtajien mielestä johtaminen nuorisopalveluissa on ketterää ja johtajiin on matala kynnys olla yhteydessä sekä heitä on mahdollista tavata eri yhteyksissä. Muun muassa toiminnanjohtaja 2 oli sitä mieltä, että ”henkilöstö ja

toiminnanjohtaja ovat arjessa lähellä toisiaan”. Toiminnanjohtaja 8 taas oli sitä mieltä, että nuorisopalveluissa on aikaa työn kehittämiseen ja sitä tehdään yhdessä johtajien ja koko työyhteisön kanssa. Tästä ajasta myös pidetään kiinni. Toiminnanjohtaja 7 ilmaisi ajatuksiaan seuraavasti:

Hetken mietittyäni ajattelen, että toimivaa on mielestäni se, että kaikkiin johtajiin on suhteellisen matala kynnyksellä olla yhteydessä. Meillä ei ole vahvaa hierarkiaa tai johtamista, joka jättää pelon tai varovaisuuden olla yhteydessä.

Toiminnanjohtaja 4 kertoi, että esihenkilön ja toiminnanjohtajan työnjako on toimiva. Tähän sisältyy ”vahvaa luottamusta ja yhdessä tekemistä”. Luottamus nousi esiin myös muiden vastaajien vastauksissa. Yhteistyön toimivuudesta taas mainittiin yhteensä viiden toiminnanjohtajan vastauksissa. Toiminnanjohtaja 8 kertoi seuraavanlaisesti ”Arvostamme rakenteissa yhteyttä, yhteistä tekemistä ja yhteisöä.” Toiminnanjohtaja 5 taas nosti esiin, että töissä on erittäin hyvä (työ)porukka. Aluepäällikön tuki koettiin vastauksissa tärkeäksi työssä jaksamisen kannalta.

7.1.2 Itsenäisyys

Seuraava vastauksissa esiin noussut kategoria oli itsenäisyys. Tähän kuuluivat koodit työnjako, rohkeus kehittää, päätöksenteko ja osaaminen. Toiminnanjohtajan 2 mukaan ”johtajuudessa alueellinen asiantuntijuus on toiminnanjohtajilla”. Työn itsenäinen luonne nousi esiin myös muissa vastauksissa, joissa toiminnanjohtajan työtä kuvataan itsenäiseksi. Toiminnanjohtajan 2 mukaan toiminnanjohtajalla on valta toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja toimeenpanoon.

Toiminnanjohtaja 7 kuvaa, että työtä uskalletaan kehittää ”kohti parempaa, vaikka ratkaisu ei olisi selkeä”. Toiminnanjohtaja 6 taas kertoo, että ”[Nuorisopalveluissa on] matala organisaatio, jossa johtaminen on ketterää ja päätökset voidaan tehdä siellä minne ne kuuluvat”. Työn itsenäisyyteen liittyi myös se, että toiminnanjohtaja voi huomioida rekrytoinnissa henkilöstön monimuotoista osaamista.

7.1.3 Sitoutuneisuus

Kolmas ja viimeinen kategoria kyseisiin vastauksiin liittyen oli sitoutuneisuus, johon kuuluivat koodit säännöt ja arvokkuus. Toiminnanjohtajat kuvailivat, että työ, jota he tekevät on arvokasta. Heillä on korkea työmoraali ja he sitoutuvat yhteisiin sääntöihin. Toiminnanjohtaja 5 kuvaili asiaa näin ”Toiminnanjohtajat ovat sitoutuneista nuorisotyöhön, yhteisiin linjoihin, työntekijöiden onnistumisen mahdollistamiseen ja hyvinvointiin.” Toiminnanjohtaja 7 mukaan ”vahvaa on se, että meillä on töissä johtajia, jotka aidosti haluavat tehdä ja kehittää tätä tärkeää työtä”.

7.1.4 Yhteisöllisyys, itsenäisyys ja sitoutuneisuus teorian valossa

Seuraavaksi luokittelen yllä mainitut kategoriat käyttäen apunani Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriaa sekä Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaa.

Taulukko 5: Kategorioiden sijoittuminen Habermasin ja Decin ja Ryanin teorioihin

Strateginen toiminta	Kommunikatiivinen toiminta	Autonomia
Sitoutuneisuus	Sitoutuneisuus, yhteisöllisyys	Itsenäisyys

Sitoutuneisuuden kategoria on sijoitettu Habermasin teorian strategisen toiminnan sekä kommunikatiivisen toiminnan alle. Strategisen toiminnan alle kategoria sijoittui, sillä siinä korostuu päämäärätietoisuus, mutta koska siinä kuitenkin korostetaan myös yhdessä sovittuihin sopimuksiin sitoutumista ja tunnetta työn arvokkuudesta, sopii se myös ymmärrysorientoituneen kommunikatiivisen toiminnan alle. Etenkin yhteisiin sääntöihin sitoutumisessa nousee esille kommunikatiiviselle toiminnalle ominainen pyrkimys löytää yhteinen

toiminnan tapa mahdollisista eriävistä päämääristä huolimatta. Kattegoria nojaa siis ehkä enemmän kommunikatiivisen toiminnan puolelle.

Yhteisöllisyyden kattegoria sijoittui luokittelussa kommunikatiivisen toiminnan luokan alle. Kattegoriassa korostui yhteisöllinen, sosiaalinen toiminta. Vastauksissa nousi esiin muita kunnioittaen käytävä keskustelu ja luottamus kollegoihin. Työn tuki koettiin tärkeänä, mihin voisi ajatella kuuluvan kommunikatiiviselle toiminnalle ominaisen henkilön kohtaamisen yksilönä.

Itsenäisyyden kattegoriaa on hankala tarkastella Habermasin kattegorioiden avulla, sillä ne keskittyvät nimenomaan sosiaaliseen toimintaan. Tämän takia olen luokitellut kyseisen kattegorian Decin ja Ryanin autonomian luokan alle. Toiminnanjohtajat pitävät autonomiaa tärkeänä työssään. Heistä oli positiivista, että heillä on työssä valta sen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Toiminnanjohtajat kokivat, että he ovat myös asiantuntijoita oman työnsä tekemisessä. Ryanin ja Decin mukaan kompetenssi on autonomian tapaan yksi ihmisen synnynnäisistä psykologisista tarpeista (Ryan & Deci 2017: 10–15).

7.2 Johtamisen ja johtamisjärjestelmän vaativuus ja haastavuus

Seuraavaksi tarkastelen vastauksia kysymyspariin ”Mikä johtamisessa on mielestäsi erityisen haastavaa tällä hetkellä ja miksi?” ja ”Mikä nuorisopalveluiden nykyisessä johtamisjärjestelmässä ja organisoitumisessa on mielestäsi erityisen vaativaa johtamisen kannalta?” Tässä kysymysparissa koodeja luotiin 11, joista muodostui edellisten kattegorioiden tapaan kolme kattegoriaa. Kattegoriat ovat epäselvä työnkuva, ajanpuute ja henkilöstömäärä.

Taulukko 6: Johtamisen ja johtamisjärjestelmän vaativuuden ja haastavuuden 3 kategorialla ja 11 koodia

Kysymykset	Johtamisen ja johtamisjärjestelmän vaativuus ja haastavuus		
Kategoriat	Ajanpuute	Henkilöstömäärä	Epäselvä työnjako
Koodit	Työn tuki, liikaa eri toimintoja, kehittäminen, uuden oppiminen, luottamus, työssä jaksaminen	Liikaa eri toimintoja, rekrytointi, palkka, työssä jaksaminen	Matriisijohtaminen, tehtävän määrittelyt

Yllä olevassa taulukossa on kuvattu, kuinka koodit sijoittuvat kategorioiden alle. Ajanpuutteessa koodeja on selkeästi eniten ja epäselvässä työnjaossa selkeästi vähiten. Tämä kuvastaa kategorioiden yleisyyttä aineistossa.

7.2.1 Ajan puute

Kaikkein eniten mainittu kategoria aineistossa oli ajan puute. Tähän liittyivät koodit työn tuki, liikaa eri toimintoja, kehittäminen, uuden oppiminen, luottamus ja työssä jaksaminen. Itse yläkategoria ajan puute mainittiin 11 kertaa aineistossa. Ajan ei koettu riittävän kaiken työn tekemiseen hyvin. Muun muassa toiminnanjohtaja 8 kertoi työaikaa luovuudelle olevan hyvin vähän.

Toiminnanjohtajat kokivat, että uuden opittavan määrää on paljon. Toiminnanjohtaja 4 kertoo, että ”nyt sitä vaan turhautuu, kun uutta järjestelmää tulee lähes joka kuukausi”. Digitalisaatio on luonut työkuormaa toiminnanjohtajille ja alaisille.

Toiminnanjohtaja numero 8 kiteytti ajatuksiaan seuraavanlaisesti:

Tuntuu, että mihinkään asiaan ei kerkeä keskittymään nyt. Koko ajan tulee valtavasti lisää tai uutta ja välillä on ihan sekaisin, ja miettii ymmärtääkö kukaan enää työmme kokonaisuutta kunnolla vai reagoimmeko vaan koko ajan kiireisimpään asiaan ja yritämme selvitä.

Toiminnanjohtaja 1 ajatteli samansuuntaisesti ja kertoi, että ”liian paljon uusia asioita mahdutetaan yhteen toimintavuoteen”. Koska uutta tehtävää ja opittavaa tulee jatkuvasti niin paljon, ei toiminnanjohtajille jää tarpeeksi aikaa tehdä kaikkia heidän työtehtäviään kunnolla.

Lisäksi työn tuen toiminnanjohtajille koettiin puuttuvan. Nimenomaan esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon tukea ei saada tarpeeksi. Tukea tarvittaisiin rajattuun aikaan nähden liiallisten tehtävien hoitamiseen. Toiminnanjohtaja 8 kertoo näin:

Strateginen johtaminen ja tiimien sekä työn kehittäminen jää hallinnollisen työn ja kokousten jalkoihin. Työaikaa luovuudelle on hyvin vähän ja se menee usein pakollisten hallinnollisten tehtävien ja äkillisten tehtävien hoitamiseen.

Toiminnanjohtaja numero 2 mukaan ”ajan puute vaikuttaa toiminnan kehittämiseen”. Koska aikaa on niin vähän, toimintaa ei siis ehdi kehittämään kunnolla, jolloin muutosta parempaan ei tapahdu. Osa toiminnanjohtajista koki, että heille kasautui liian paljon hallinnollisia tehtäviä, jotta kehittämiselle olisi jäänyt aikaa. Muutokset nähtiin välttämättöminä ja niiden tekemiseen tarvitaan johdon keskinäistä luottamusta.

Myös työn rakenteet koettiin haasteeksi. Toiminnanjohtaja 6 kertoo, että yksiköissä on liikaa erilaisia toimintoja johdettavana. Toiminnanjohtaja 8 taas on huolestunut siitä, että monia eri kokonaisuuksia/ toimintamuotoja johdetaan samasta yksiköstä. Tässä nousee taas esille johtamiseen käytettävän ajan haaste; tehtävää on liikaa suhteutettuna käytössä olevaan aikaan. Tämä saattaa vaikuttaa työssä jaksamiseen, josta oli myös maininta aineistossa.

7.2.2 Henkilöstömäärä

Seuraavaksi vastauksissa eniten esiin noussut kategoria oli henkilöstömäärä. Tähän kuuluvat koodit liikaa eri toimintoja, rekrytointi, palkka ja työssä jaksaminen. Toiminnanjohtajien suurimmat huolenaiheet olivat, että henkilöstömäärä on suuri ja yksiköt ovat eri kokoisia henkilöstömääriltään. Toiminnanjohtaja 8 toteaa, että ”yksiköt ovat kasvaneet valtaviksi kokonaisuuksiksi johtaa”. Toiminnanjohtaja 6 taas kertoo, että organisaatiossa on ”liian suuret yksiköt, joissa on liikaa erilaisia toimintoja”. Toiminnanjohtajat eivät voi onnistua johtamisessa, eivätkä työntekijät voi saada tarvittavaa esihenkilön tukea nykyisen kokoisissa yksiköissä. Toiminnanjohtaja 6 kuvailee asiaa näin:

Muutoksia tarvitaan seuraaviin johtamisen haasteisiin: liian suuret yksiköt, joissa liikaa erilaisia toimintoja (työntekijöiden saama arjen johtaminen ei ole riittävää, tojo [toiminnanjohtaja] ei voi onnistua).

Haasteeksi on nähty myös työntekijöiden rekrytointi. Työntekijöitä ei saa, vaikka heitä rekrytoi. Toiminnanjohtaja 6 toteaa, että ”nuorisohjaajien palkka tulee saada nousemaan, jotta saadaan oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin”. Työssä jaksamisen haasteet ja työntekijöiden työssäjaksamisen turvaaminen on mainittu myös tässä kategoriassa. Se, ettei työntekijöitä saada rekrytoitua avoimiin tehtäviin voi vaikuttaa työssä jaksamiseen, sillä yhden työntekijän puuttuminen kuormittaa muuta henkilöstöä.

Henkilöstön määrä nousi esiin vastauksissa niin usein, että päätin tehdä siitä oman kategoriansa. Se kuitenkin liittyy vahvasti myös ajankäytön haasteellisuuteen. Kun henkilöstöä on paljon johdettavana, on yksittäisille henkilöille vähemmän aikaa käytössä.

7.2.3 Epäselvä työnjako

Kolmas kyseisistä vastauksista esiin noussut kategoria oli epäselvä työnjako. Tähän liittyivät koodit matriisijohtaminen sekä tehtävän määrittelyt. Toiminnanjohtajat kokevat, että tehtäviä, jotka esihenkilöiden tulisi heidän mielestään hoitaa on siirtynyt toiminnanjohtajien tehtäväksi. Nuorisopalvelun

hallinnollisia tehtäviä on siirtynyt esihenkilöiden tehtäviksi. Toiminnanjohtajat kokevat tekevänsä niin paljon hallinnollisia tehtäviä, että heitä voisi kutsua hallintosihteereiksi. Toiminnanjohtajat 5 ja 6 kertovat, että työn roolit ovat hakusessa eikä niistä ole yhteistä näkemystä. Toiminnanjohtaja 3 taas huomauttaa, että ”on vaikea löytää vastauksia, kun ei tiedä mitä tai keneltä kysyä”. Epäselvyyttä on siis myös kommunikaatiossa.

Toiminnanjohtaja 7 toi esiin matriisiorganisaation ongelmia. Hänen mielestään ”matriisiorganisaatiossa on epäselvät määrittelyt” ja ”matriisijohtaminen ontuu ja vaatii yksittäiseltä toiminnanjohtajalta paljon”. Matriisijohtamisen koettiin myös hidastavan prosesseja.

7.2.4 Ristiriitaisuuksia

Johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuutta selvittävässä kysymyksissä tuli esille muutamia kommentteja, jotka olivat ristiriidassa yllä esiteltujen kategorioiden kanssa. Yksi esihenkilöistä oli sitä mieltä, että lähiesihenkilöllä on sopiva määrä suoria alaisia eli heitä ehtii hyvin johtaa ja tukea. Tämä on ristiriidassa kommenttien kanssa, joissa aikaa koettiin olevan liian vähän tehtävien kunnolliseen hoitamiseen ja henkilöstöä liian paljon yhdelle toiminnanjohtajalle. Myös toinen toiminnanjohtaja oli samoilla linjoilla. Hän koki, että aikaa työn kehittämiseen on, samoin kuin aikaa henkilöstölle sekä kollegoille. Yksi toiminnanjohtaja toi myös matriisijohtamisen esille positiivisessa valossa. Hänen mukaansa ”matriisijohtaminen mahdollistaa erityistoimintojen kehittämisen ja se toimii periaatteessa hyvin”. Toiminnanjohtajat olivat siis jokseenkin erimielisiä johtamisen ja johtamisjärjestelmän haasteista ja vahvuuksista, vaikka suurimman osan vastaukset tosin olivat samansuuntaisia.

7.2.5. Ajan puute, epäselvä työnjako ja henkilöstömäärä teorian valossa

Luokittelen seuraavaksi yllä mainitut ajan puutteen, epäselvän työnjaon ja henkilöstömäärän kategoriat käyttäen apunani Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriaa.

Taulukko 7: Kategorioiden sijoittuminen Habermasin ja Decin ja Ryanin teorioihin

Strateginen toiminta	Kommunikatiivinen toiminta	Autonomia
Epäselvä työnjako, henkilöstömäärä, (ajan puute)		

Kyseisiä kategorioita oli melko haastavaa luokitella Habermasin sekä Decin ja Ryanin teorioiden perusteella. Tämä johtuu siitä, etteivät aineistosta nousevat haasteet liittyneet kovin selkeästi ihmisistä johtuviin syihin. Tämä oli jokseenkin yllättävää.

Kuten taulukosta näkyy, kaikki kategoriat on kuitenkin päätetty sijoittaa strategisen toiminnan alle. Epäselvä työnjako sopii tähän luokkaan, sillä työtä jaetaan liikaa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Toiminnanjohtajat tuntevat työnjaon epäreiluksi ja näin ollen voisi tulkita, että heitä ajatellaan tämän asian suhteen työnteon välineinä enemmän kuin arvokkaina yksilöinä. Työnjaon epäselvät määrittelyt ovat myöskin tuoneet toiminnanjohtajille tunteen, että työtehtäviä kasataan organisaatiossa heille. Heitä käytetään siis välineenä organisaation päämäärien saavuttamiseksi.

Kuten epäselvän työnjaon kategoria, henkilöstömäärä sijoittuu myös strategisen toiminnan alle. Toiminnanjohtajat kokivat, että johdettavan henkilöstön määrä suhteessa käytettävään aikaan on liian suuri. Näin pyritään maksimoimaan yhdestä toiminnanjohtajasta saatava hyöty, kun esihenkilöitä ei tarvitse palkata lisää. Toiminnanjohtajat nähdään siis tässäkin välineenä organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Lisäksi silloin, kun henkilöstöä koetaan olevan liikaa toiminnanjohtajat eivät ehdi kohdata kaikkia yksilöinä. Aikaa ei välttämättä ole yhteisymmärryksen luomiseen, jolloin henkilöstöä saattaa tulla kohdelleeksi strategisesti niin, että heidän haluaa pelkästään edistävän organisaation päämääriä.

Ajan puute oli yllä mainituista kolmesta kategoriasta ehkä vaikein sijoittaa taulukkoon. Se kuitenkin liittyy välillisesti sekä epäselvän työnjaon että henkilöstömäärän kategorioihin, jolloin se liittyy myös strategiseen toimintaan. Kyseinen kategoria on laitettu taulukossa sulkuihin, sillä se ei sinänsä suorasti liity ihmisten välisiin suhteisiin. Kuitenkin voidaan nähdä, että työtehtävien kasautuminen ja liian suuri henkilöstömäärä aiheuttavat ajan puutetta, jolloin ajan puute on seurausta siitä, että toiminnanjohtajia kohdellaan välineinä organisaation päämäärien saavuttamiseen.

7.3 Johtamisen ja johtamisjärjestelmän muutostarpeet ja kehittäminen

Seuraavaksi tarkastelen vastauksia kysymyspariin ”Mitä muutoksia tekisit nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmään/ organisoitumiseen pidemmällä (5–10 v) aikavälillä?” ja ”Mitä nuorisopalveluiden nykyisessä johtamisjärjestelmässä ja organisoitumisessa tulisi mielestäsi kehittää?” Tässä kysymysparissa koodeja luotiin 6, joista muodostui edellisten kategorioiden tapaan kolme kategoriaa. Kategoriat ovat työtehtävien selkeämpi jako, työn tuki ja henkilöstömäärä.

Taulukko 8: Johtamisen ja johtamisjärjestelmän muutostarpeiden ja kehittämisen 3 kategoriaa ja 6 koodia

Kysymykset	Johtamisen ja johtamisjärjestelmän muutostarpeet ja kehittäminen		
Kategoriat	Työtehtävien selkeämpi jako	Työn tuki	Henkilöstömäärä
Koodit	Uudelleen organisoituminen, työkäytänteiden kehittäminen	Yhteistyön parantaminen, työn hallinnan tunne	Enemmän esihenkilöitä, vähemmän henkilöstöä johdettavana

Koodit on sijoitettu kategorioiden alle yllä olevassa taulukossa. Koodit ovat jakautuneet kategorioiden alle tasaisesti, ja niitä oli melko vähän verrattuna aikaisempiin kategorioihin. Taulukossa vasemmalla oleva kategoria esiintyi aineistossa eniten ja oikealla oleva vähiten.

7.3.1 Työtehtävien selkeämpi jako

Työtehtävien selkeämpi jako oli aineistosta eniten esille noussut kategoria. Tähän kategoriaan liittyvät koodit uudelleen organisoituminen sekä työkäytänteiden kehittäminen. Toiminnanjohtajat ovat antaneet tässä kohtaa selkeitä kehittämissuhteita siitä, minkälaisia muutoksia tulisi tehdä, jotta nykyinen johtamisjärjestelmä toimisi paremmin.

Toiminnanjohtaja 6 toivoi selkeämpää omien tehtävien ja vastuiden määrittelyä. Toiminnanjohtaja 4 taas toivoi selkeämpiä työn vaativuuden arvioinnin eli TVA:n kuvauksia. Työn linjauksiin ja fokukseen haluttiin selkeytystä, samoin kuin matriisijohtamiseen, jota pidettiin epäselvänä. Apua toivottiin suunnittelutyöhön ja hallinnollisiin työtehtäviin. Nykyistä vastuuhajaajajärjestelmää kehitettiin.

Toiminnanjohtaja 8 halusi useampia yksiköitä erikoistoiminnoille, jotta toiminnanjohtajat voisivat johtaa selkeästi toiminnallisia kokonaisuuksia. Toiminnanjohtajat kokivat, että koordinaattorien roolia osana johtamisen tukea tulisi tarkentaa ja kehittämissuhteiden rooli tulisi selkeyttää. Kaksi eri toiminnanjohtajaa toivoi kokouskäytäntöjen kehittämistä; esimerkiksi esihenkilökokousten käytäntöjä tulisi kehittää niin, että ne fasilitoidaan ja valmistellaan hyvin. Yksikköjakoa olisi lisäksi hyvä tarkastaa. Toiminnanjohtaja 9 kiteytti monen toiminnanjohtajan ajatuksia näin:

Tehdään mieluummin vähemmän ja laadukkaasti yksiköissä. Pidetään pyörimässä vaikka perustoiminta. Tuntuu, että nyt on hankkeita ja projekteja hirmuisesti. Se tuo hyvää, mutta samalla kuormittaa perustoimintoja viemällä sieltä osaamista ja johtamisresursseja.

Epäselvä työnjako oli yksi kategorioista, jotka nousivat esiin vastauksissa kysymyksiin johtamisen ja johtamisjärjestelmän haasteista ja vaativuudesta. Ei siis ole yllättävää, että sama teema nostettiin esiin myös muutosehdotuksissa.

7.3.2 Työn tuki

Työn tuki oli kategoria, joka nousi aineistosta esille toiseksi useimmin. Siihen kuuluvat kategoriat yhteistyön parantaminen sekä työn hallinnan tunne. Yksi iso aineistosta esiin noussut parannusehdotus oli sihteeripalveluiden eli hallinnollisen tuen lisääminen. Tätä tukea toivottiin johtamisen eri tasoille: nuorisosiainjohtajalle, aluepäälliköille sekä toiminnanjohtajille. Myös suunnittelu- ja kehittämistukea nuorisotyöyksiköihin haluttiin vahvistaa. Lisäksi nuorisosiainjohtajalle tulisi saada oma erityissuunnittelija. Tukipalveluiden vahvistamisen nähtiin mahdollistavan töiden tekemisen yhtenäisemmin ja keskittymisen olennaiseen. Toiminnanjohtaja 2 kertoo ajatuksistaan näin:

Tuossa edellä jo kerroin, että yksi alue ja siihen vankka johtaja porukka, joka katsoo mitä kussakin nuorisotyöyksikössä on tärkeä tehdä ja mihin kohdistaa työtä. Toiminnanjohtajille sihteerit tai esihenkilöoikeudelliset vastuuhajaajat jakamaan työtaakkaa.

Toiminnanjohtaja 9 mielestä työn rakenteita tukisi selkeä vuosikello ja tarkoituksenmukaiset kehittämisfoorumit. Toiminnanjohtaja 5 taas oli sitä mieltä, että joka yksikköön tulisi saada tiimivastaavat vastuuhajaajien lisäksi. Hän myös toivoi yhteistyön parantamista aluepäälliköiden välillä. Toiminnanjohtaja 9 kiinnitti huomiota siihen, että ”johtamistyössä tulisi pystyä säilyttämään hallinnan tunne ja mahdollisuus ennakoida”. Myös johtamisen hyviä puolia tuotiin esiin; toiminnanjohtaja 7 näki Nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän vahvuutena matalan organisaation.

7.3.3 Henkilöstömäärä

Henkilöstömäärä nousi esiin seitsemässä vastauksessa yhtenä muutostarpeena. Tähän kategoriaan kuuluvat koodit enemmän esihenkilöitä ja vähemmän henkilöstöä johdettavana. Koodit ovat melko itsestään selviä. Toiminnanjohtajat toivoivat, että yksiköihin saataisiin joko lisää esihenkilöitä tai että niissä olisi vähemmän henkilöstöä. Toiminnanjohtaja 3 nosti vielä esille toiveen siitä, että henkilöstömäärä olisi jokaisen johdettavassa yksiköissä suurin piirtein sama.

Toiminnanjohtaja 9 kertoi ajatuksiaan aiheesta näin:

Päällikötason tehtävissä voisi olla myös yksi henkilö lisää. Ymmärtääkseni meillä on aika vähän päälliköitä verrattuna muihin palvelukokonaisuuksiin ja toimialoihin.

Henkilöstömäärän kategoria nousi esille myös tarkastellessa vastauksia kysymyksiin johtamisen ja johtamisjärjestelmän vaativuudesta ja haastavuudesta, joten on luonnollista, että se nousi esiin myös kehittämisen ja organisoitumisen muutosehdotuksena.

7.3.4 Henkilöstömäärä, työn tuki ja työtehtävien selkeämpi jako teorian valossa

Luokittelen seuraavaksi yllä mainitut kategoriat käyttäen apunani Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriaa sekä Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaa.

Taulukko 9: Kategorioiden sijoittuminen Habermasin ja Decin ja Ryanin teorioihin

Strateginen toiminta	Kommunikatiivinen toiminta	Autonomia
	Henkilöstömäärä, työn tuki	Työtehtävien selkeämpi jako

Henkilöstömäärä jaoteltiin kommunikatiivisen toiminnan alle. Mikäli henkilöstöä on kohtuullisen verran, heitä ehtii kohdata yksilöinä ja kohdella sen mukaisesti. Yhteisymmärryksen saavuttamiseen keskusteluissa jää aikaa, kun henkilöstön kanssa ehtii keskustella työtehtävistä. Lisäksi mikäli henkilöstön määrää vähennettäisiin tai toiminnanjohtajien määrää lisättäisiin, tarkoittaisi se, että toiminnanjohtajat ovat tulleet kuulluiksi ja heidät on kohdattu yksilöinä dialogissa, jossa on pyritty löytämään yhteistä päämäärää.

Myös työn tuen kategoria on sijoitettu kommunikatiivisen toiminnan alle. Toiminnanjohtajat toivoivat lisää tukipalveluja kullekin johtamisen tasolle, jotta

heille jäisi paremmin aikaa kohdistaa työtä sinne, minkä he kokevat tärkeäksi. Voisi olettaa, että koska on toivottu, että henkilöstömäärä vähenisi, haluttaisiin aikaa jättää enemmän yksilöiden kohtaamiselle ja henkilöstöjohtamiselle. Kun toiminnanjohtajat saavat tarvitsemansa tukipalvelut, näyttää se arvostusta myös heidän työtään kohtaan.

Työn tuen kategorian olisi voinut sijoittaa myös autonomian luokan alle, sillä toiminnanjohtajat puhuivat vastauksissa työn hallinnan tärkeydestä. Koska nykyisille toimille toivotaan tukipalveluita, voisi ajatella, että toiminnanjohtajat eivät juuri koe hallinnan tunnetta tehtävissä. Tukipalveluiden voisi ajatella mahdollistavan hallinnan tunteen syntymistä. Mitä enemmän tukea työssä on, työn monimuotoisuutta ja vaihtuvuutta ei koeta taakkana.

Työtehtävien selkeämmän jaon kategoria sijoittui autonomian luokan alle. Voisi ajatella, että mitä selkeämmin työn vastuut on jaettu ja määritelty, sitä itsenäisemmin työtä on mahdollista tehdä. Jos henkilö ei kunnolla tiedä mitä häneltä odotetaan, itsensä johtaminen on vaikeaa. Toiminnanjohtajan odotetaan tekevän työnsä itsenäisesti, mutta saaden tarvittaessa tukea. Autonomian tunne työssä on erittäin tärkeää.

Työtehtävien selkeämmän jaon kategorian olisi voinut sijoittaa myös kommunikatiivisen toiminnan alle. Selkeät työnjaot sopivassa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan voidi antaa toiminnanjohtajille tunteen, että he ovat voineet vaikuttaa ja näin ollen heitä on kohdeltu arvokkaina yksilöinä. Samoin kuin henkilöstömäärän tapauksessa, pyrkimyksenä on yhteisymmärrys ja yhteisen päämäärän saavuttaminen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tarkastelen tässä osiossa sitä, kuinka hyvin aineistostani löytyi vastauksia tutkimuskysymyksiini ja mitä nämä vastaukset ovat. Liitän tarkastelussani aineistoani aikaisemman tutkimuksen sekä kohdeorganisaation kontekstiin. Pohdin myös sitä, kuinka hyvin omat hypoteesini toteutuivat. Tutkimuskysymykseni olivat:

- Mitä toimiva johtamisjärjestelmä ja johtaminen edellyttää lähiesihenkilöltä heidän näkökulmastaan?
- Mitkä tekijät ovat tärkeitä nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän uudistuksessa.

8.1. Johtamisjärjestelmän ja johtamisen edellytykset

Tarkastelen ensin tutkimuskysymystä ”Mitä toimiva johtamisjärjestelmä ja johtaminen edellyttää lähiesihenkilöltä heidän näkökulmastaan?” Tähän tutkimuskysymykseen selvitettiin vastausta ennen kaikkea lomakkeen kysymyksillä, joissa kysyttiin johtamisen sekä johtamisjärjestelmän toimivuudesta.

8.1.1. Yhteisöllisyys

Kategoriat, jotka nousivat esiin johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuudesta kysyttäessä olivat yhteisöllisyys, itsenäisyys ja sitoutuneisuus. Yhteisöllisyys nousee paljon esiin lukiessa kirjallisuutta johtajuudesta. Yksilöllä on tarve kuulua joukkoon työyhteisössä (Jabe & Kuusela 2013: luku 1). Avoin ja hyvä vuorovaikutus mainitaan useissa lähteissä tärkeänä johtamisen osana (esim. Juuti & Rovio 2010: 56). Sen taas voidaan ajatella parantavan työyhteisön yhteisöllisyyttä. Johtajaksi nousee usein sellainen henkilö, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot eli joka osaa luoda yhteyksiä ihmisiin (Jabe & Kuusela 2013: luku 1). Jaben ja Häkkisen (2010: 268) mukaan ”hyvä johtaja saa erilaiset yksilöt, yksiköt ja yhteisöt vuorovaikutukseen ja toimimaan yhdessä”. Johtajan rooli tiimin hengen luomisessa on erittäin tärkeä (Peeling 2006: 42). Yhteisöllisyydellä on seurauksia myös henkilöstötuottavuudelle, jota parantaa työpaikan hyvä ilmapiiri ja kollegojen hyvät välit (Aura & Ahonen 2016: luku 1).

Opinnäytetyössä ei vielä olla mainittu dialogista johtamista. Johtamiskirjallisuudessa dialoginen johtaminen on kuitenkin usein mainittu johtamisen malli, joka linkittyy paljon myös yhteisöllisyyteen. Juutin ja Rovion (2010: 25) mukaan keskusteleva tai dialoginen johtaminen on yleisnimitys hyvälle johtamiselle. Se kumpuaa yhteiskunnassamme vallitsevista arvoista.

Keskusteleva johtaja voi yhdistää ihmisten toiminnat niin, että niillä saavutetaan yhteinen päämäärä. Johtaminen on täten siis myös tuloksellista. Dialogiselle johtamiselle ominaista on yhteistoiminnallisuus, dialogisuus ja vuorovaikutus eli siis yhteisöllisyyden rakentuminen (Syvänen et al. 2015: 21). Työssä aikaisemmin esiin nousseessa valmentavassa johtamisessa arvostetaan hyvin samankaltaisia asioita. Tässä johtamistyyliissä korostuvat esihenkilöiden ja henkilöstön välinen syvä luottamus sekä hyvä vuorovaikutus (Kupias, Peltola, & Pirinen 2014: luku 4).

Yllä mainitussa kirjallisuudessa tuodaan melko vahvasti esille esihenkilön roolia yhteisöllisyyden rakentajana ja ylläpitäjänä. Nuorisopalveluiden johtamisessa yhteisöllisyyden rakentaminen on selkeästi onnistunut, sillä toiminnanjohtajat kokivat sen yhtenä johtamisen sekä johtamisjärjestelmän vahvuutena

8.1.2. Sitoutuneisuus

Sitoutuneisuus voi näkyä muun muassa niin, että yksilö ottaa vastuuta suoriutumisestaan ja panoksestaan työssä itselleen merkityksellisellä tavalla myös organisaatiota hyödyttäen. Sitoutuneisuus on yksi laadukkaan työsuorituksen edellytyksistä. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut kehittämään työtä ja omaa toimintaansa. (Keskinen 2005: 25–26.) Työntekijöiden johtamiseen ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistamiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta työntekijät sitoutuvat organisaatioon (Ristikangas & Ristikangas 2010: 19). Harmoisen ym. (2014) mukaan arvostava johtaminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen organisaatioon. Tähän kuuluu muun muassa tasa-arvo ja osaamisen arvostaminen. Myös luottamus on yksi sitoutuneisuutta vahvistava tekijä (Keskinen 2005: 25–26).

Esihenkilöillä on siis merkittävä rooli työntekijöiden sitoutuneisuudessa. Koska sitoutuneisuus nostettiin esiin johtamisjärjestelmän ja johtamisen vahvuuksien yhteydessä, voitaisiin ajatella, että siinä on onnistuttu. Aineiston mukaan toiminnanjohtajat ovat työhönsä sitoutuneita.

8.1.3. Itsenäisyys

Vaikka ihminen haluaa kuulua työyhteisössä joukkoon, on hänelle yleensä tärkeää myös olla yksilö (Jabe & Kuusela 2013: luku 1). Itseohjautuvuuden mahdollistaminen onkin yksi tärkeimmistä toimista kuormitustekijöiden vähentämiseksi työpaikalla. Itseohjautuvuus liittyy aikaisemmin mainittujen kategorioiden kanssa monella tavalla ja sen avaintekijöinä voidaan pitää muun muassa luottamusta, vuorovaikutusta ja motivaatiota. (Huhta 2018: 81.)

Johtamismalleista itsenäisyyden tarvetta otetaan eniten huomioon itseohjautuvan johtamisen piirissä. Itseohjautuvassa johtamisessa johdon ja mahdollisten lähijohtajien tehtävänä on henkilöstön tukeminen, jotta he pystyvät tehokkaasti itse johtamaan itseään. (Aura et al. 2021: 2.) Toisaalta myös valmentavassa johtamisessa on tärkeää vahvistaa henkilöstön itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä. Valmentava esihenkilö vastuuttaa työntekijöitään sekä kannustaa heitä löytämään itse ratkaisuja työssä esiintyviin haasteisiin (Collin & Lemmetty 2019: 174–175).

Esihenkilön tehtävään kuuluu päätöksentekovaltaa, joten tehtävä on luonteeltaan itsenäinen (Jabe & Häkkinen 2010: 270). Työhön sisältyy suuri määrä vastuuta (Ristikangas & Ristikangas 2010: 28). On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että yksittäinen ihminen hallitsee vain kapean osaamisen alueen, joten on tarpeellista hyödyntää työssä olevien ryhmien osaamista (Jabe & Häkkinen 2010: 330).

Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden itsenäisyyden kokemusta on siis tärkeää pitää yllä. Kyselyn tulosten perusteella voidaan ajatella, että tässä on nuorisopalveluissa myös onnistuttu. Ainakin toiminnanjohtajat kokivat työnsä itsenäiseksi.

8.1.4 Johtamisjärjestelmän ja johtamisen edellytykset teorialähtöisesti

Tässä työssä yhteisöllisyys luokiteltiin Habermasin kommunikatiivisen toiminnan kategorian alle, sillä kommunikatiivisella toiminnalla tarkoitetaan yhteisymmärrykseen pyrkivää toimintaa, jossa toisia ihmisiä kohdellaan tasavertaisina yksilöinä (Habermas 1981: 384). Sitoutuneisuus taas luokiteltiin

sekä Habermasin kommunikatiivisen että strategisen toiminnan alle. Strategisella toiminnalla tarkoitetaan päämääräorientoitunutta, välineellistä toimintaa (Habermas 1981: 384). Kategoria nojaa kuitenkin ehkä enemmän kommunikatiivisen toiminnan puolelle, mikä on opinnäytetyön hypoteesien mukaista. Hieman yllättävää kuitenkin oli, että kategoria sijoittui myös strategisen toiminnan alle. Itsenäisyys taas luokiteltiin Ryanin ja Decin (2017: 10–15) teoriasta nousevan autonomian kategorian alle. Autonomia on heidän mukaansa yksi psykologisista tarpeista. Sillä tarkoitetaan, että ihminen voi päättää, mitä hän haluaa tehdä.

Hypoteesina oli, että kun kysytään johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuudesta, kategoriat sijoittuvat Habermasin kommunikatiivisen toiminnan alle tai Decin ja Ryanin autonomian kategorian alle. Kummassakin näissä korostuu vuorovaikutus, joka on erittäin tärkeää myös johtamisessa. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys korostuu myös Helsingin kaupungin valitsemissa johtamisen painopisteissä, joten kyseisten painopisteiden valinnan voisi ajatella olevan perusteltua. Strategisessa toiminnassa ihmisiä taas kohdellaan välineellisesti eikä heidän yksilöllisyyttään välttämättä oteta huomioon samalla tavalla. Vain sitoutuneisuuden kategoria sijoittui osittain strategisen toiminnan alle. Tämä oli jokseenkin yllättävää, mutta perusteltavissa sillä, että sitoutuneisuuden yhdeksi osa-alueeksi määrittyi päämäärätietoisuus, joka soveltuu strategisen toiminnan alle paremmin kuin kommunikatiivisen toiminnan alle. Muuten tämäkin kategoria sopi hyvin kommunikatiivisen toiminnan alle muun muassa siksi, että siinä korostui yhteisiin sääntöihin sitoutuminen, joka on yhteisöllistä toimintaa.

8.2 Johtamisjärjestelmän uudistus

Seuraavaksi tarkastelen tutkimuskysymystä ”Mitkä tekijät ovat tärkeitä nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän uudistuksessa”. Tähän tutkimuskysymykseen vastaavat kysymykset johtamisjärjestelmän muutoksista ja kehitystarpeista. Päätin tarkastella tässä osiossa myös kysymyksiä johtamisjärjestelmän haasteista. Nämä kysymykset sijoittuivat tähän osioon, sillä niitä voisi myös ajatella kehittämiskohteina. Kyseisissä kysymyksissä ei suoraan kysytty kehittämiskohteista, mutta kun toiminnanjohtajat kertoivat työn

haasteista, nousi niitä samalla esiin. Tämä nousee esiin esimerkiksi siinä, että muutostarpeiden kategoriat ja haasteiden kategoriat olivat osittain samat. Voisi ajatella, että niihin työn osa-alueisiin, jotka nähdään haasteina, tulisi kehittää ratkaisuja työn sujuvoittamiseksi. Tarkastelen ensin kategorioita, jotka liittyvät johtamisen ja johtamisjärjestelmän muutoskohteisiin ja siirryn sitten tarkastelemaan johtamisen haasteisiin liittyviä kategorioita, vaikka kategoriat myös limittyvät.

8.2.1 Työn tuki

Luvussa 8.1.3 nousi esiin itsenäisyyden tärkeys työssä. Työn tuki nähtiin kuitenkin johtamisen kehittämiskohteena. Näin ollen voisi ajatella, että toiminnanjohtajat kokevat työn ehkä jopa liian itsenäiseksi. Toisaalta toiminnanjohtajat kokivat, että yhteisöllisyys, johon sisältyy esimerkiksi, yhteistyö toteutuu johtamisessa hyvin. Vastauksista kävikin ilmi, että ongelma liittyy enemmän organisaation tukirakenteisiin.

Työssä onnistumisen edellytyksiä tukevat organisaation tukirakenteet. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset kokouskäytännöt, tulos- ja kehityskeskustelut sekä laatu-, tieto- ja tiedonvälitysjärjestelmät. Tukirakenteiden ongelmat voivat johtua siitä, kun ne muuttuvat työn vaatimusten muutosta hitaammin. Ongelmia voi aiheutua myös, jos strategista henkilöstöjohtamista ei ole tehty kokonaisvaltaisesti ja muutosjohtaminen on ollut puutteellista. Työn muuttuessa tarvitaan uudenlaisia työn tukirakenteita. (Alasoini 2020: 55.)

Hyvän johtajan tulisi tunnistaa omat rajoituksensa, sillä niitä on kaikilla. On tärkeää uskaltaa pyytää apua sitä tarvittaessa. (Kujala, Myllykangas & Sauer 2012: 82–83.) Tällöin työn tukirakenteiden tulisi toimia, jotta kyseistä apua myös saisi. Työn tukitoimien epätasainen jakautuminen voi johtaa myös organisaation tehottomuuteen (Argyris 1990: 132–145).

Kyselyn tulosten perusteella voisi siis ajatella, että työn tuen tarve ei toteudu nuorisopalveluiden johtamisessa ja johtamisjärjestelmässä. Toiminnanjohtajat toivoisivat tukea työn kehittämiseen ja hallinnollisiin työtehtäviin.

8.2.2 Työtehtävien selkeämpi jako ja epäselvä työn jako

Tässä alaluvussa tarkastellaan kahta kategoriaa: työtehtävien selkeämpää jakoa ja epäselvää työn jakoa. Työtehtävien selkeämpi jako nousi esiin muutostarpeena ja epäselvä työn jako taas johtamisen haasteena. Kategoriat ovat päätyneet tarkasteltaviksi yhdessä, sillä ne ovat hyvin lähellä toisiaan. Epäselvä työnjako on ongelma ja työtehtävien selkeämpi jako siihen esitetty ratkaisu.

Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmää uudistettiin vuonna 2017 ja kyseisestä uudistuksesta on tehty arvio vuonna 2021. Koko johtamisjärjestelmää koskevissa havainnoissa on noussut esille se, että työnjakoa, rooleja ja vastuita pidetään epäselvinä. Organisaatiokulttuurin muutos on kesken ja tämä voi heikentää johtamista ja työn organisointia. (Jäntti, Haveri & Rannisto 2021: 17.)

Toimivan organisaatorakenteen avulla pyritään järjestämään työt ja työnjako tehokkaasti. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedetään, kuka tekee, mitä tekee ja missä tekee. (Kivistö 2019: 153.) Organisaatioissa vastuu ja valta jakautuu. Kaikille organisaation jäsenille tulee kuitenkin olla selvää, kuka vastaa mistäkin. Mikäli näin ei ole, se voidaan kokea koko organisaation laajuisena hämmennyksenä tai esihenkilöiden tai muun henkilöstön vastuun pakoiluna. (Järvinen 2014: 70.) Työn tavoitteiden saavuttaminen vaatii sisäistä työntekijöiden ryhmärakennetta ja selkeää tehtävänjakoa. Nämä vaikuttavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Työ ja työtehtävien jako tarvitsee aina suunnittelua. (Schein 1987: 73.)

Työtehtävien selkeä jako on tärkeä osa sekä lean-johtamista että itseohjautuvaa johtamista (Aura et al. 2021: 30, Torkkola 2015: 229). Aura et al. (2021: 30) kertovat, että he eivät suosittale itseohjautuvuuteen siirtymistä, jos henkilöstöjohtaminen ei toimi hyvin. Tästä merkki on muun muassa se, että tavoitteet ja vastuut ovat epäselviä.

Työntekijät ovat tuottavimpia, kun työt on organisoitu järkevästi, niihin kannustetaan ja työn tekemisen kokemus on oikeudenmukainen (Aura & Ahonen 2016: luku 1). Työtehtävien selkeä jakautuminen on siis hyvin tärkeää

organisaation onnistumisen kannalta sekä jotta johtamista voidaan toteuttaa Helsingin kaupungin johtamisen painopisteiden mukaisesti.

Kyselyn tulosten perusteella työtehtävät on siis nykyään jaettu epäselvästi ja toiminnanjohtajat kaipaavat niiden jakamiseen lisää selkeyttä. Toiminnanjohtajat kokevat, että heille kasautuu muille ihmisille kuuluvia töitä ja lisäksi he eivät aina ymmärrä, mitkä työtehtävät ylipäätään kuuluvat heidän tehtäviinsä.

8.2.3 Henkilöstömäärä

Henkilöstömäärä nousi esille sekä kehittämiskohteissa että johtamisen haasteissa. Toiminnanjohtajat toivoivat joko, että henkilöstömäärää vähennetään tai että esihenkilöiden määrää lisätään. Tässä yhteydessä esiin nostettiin myös henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvat rekrytoinnit sekä toimintojen määrä.

Auran et al. (2019: 8–9) mukaan henkilöstön aktiiviseen johtamiseen vaaditaan sitä, että henkilöstömäärä suhteessa esihenkilömäärään on sopiva. Helsingin kaupungin johtamisen painopisteissä esihenkilöiltä odotetaan valmentavaa johtamista sekä lean-johtamista. Jotta tässä voidaan onnistua, työntekijöitä tulee kuulla ja esihenkilön tulee olla läsnä (esim. Kupias, Peltola, Pirinen 2015, luku 4). Valmentava esihenkilö on kokonaisvaltaisesti kiinnostunut työntekijöistään (Parviainen & Parviainen 2017: 23). Jos yksittäisellä esihenkilöllä on liikaa toimintoja tai henkilöstöä johdettavanaan, voisi olettaa, että hänen on vaikea olla moninaisten toimintojen vuoksi läsnä kaikille. Työmäärä suhteessa aikaan tulisi mitoittaa sopivaksi (Virolainen 2012: 32). Työkuorman kasvaessa taas jaksamisen ongelmat lisääntyvät, kuten Jännti, Haveri ja Rannisto (2021: 17) saivat selville tarkastellessaan Helsingin kaupungin organisaatiouudistusta. Kuormitustekijöiden vähentämiseksi tärkeää on organisaation sisäinen avoin vuorovaikutus sekä itseohjautuvuuden mahdollistaminen (Huhta 2018: 81). Liika henkilöstömäärä lisää työn kuormitusta, kun taas sopiva henkilöstömäärä jättää aikaa vuorovaikutukselle.

Pieni tiimi mahdollistaa työn kehittämisen ja muutoksien tekemisen. Kun työntekijöitä on vähemmän, tutustuvat he helpommin toisiinsa ja heidän välisensä vuorovaikutus on laadukkaampaa. Työntekijöiden työn tulokset on myös helpompi huomioida, kun heitä on vähemmän. (Ristikangas & Ristikangas 2010:

276.) Henkilöstöjohtamisen AMO-teorian mukaan esihenkilöllä tulee olla kykyä työsuorituksen johtamiseen, motivaatiota sekä tilaisuus johtaa (esim. Boxall & Purcell 2003: 145–146). Tilaisuutta johtaa ei välttämättä ole, jos henkilöstöä on liikaa tai esihenkilöitä liian vähän.

Peutere et al. (2017: 55, 58) saivat tutkimuksessaan selville, että työpaikan henkilöstömäärän väheneminen aiheutti henkilöstöllä keskimääräistä suurempaa työpaikan vaihtohalukkuutta. Henkilöstömäärän kasvaminen taas oli yhteydessä työtyytyväisyyden paranemiseen. Kyseinen tulos on siis melko ristiriidassa omien löydösteni kanssa. Toisaalta nämä kaksi tilannetta eivät välttämättä ole verrattavissa, sillä Peuterin ja kollegojen tapauksessa heidän tarkastelemissaan yrityksillä oli talousvaikeuksia ja monet työntekijät olivat irtisanomisuhan alla. Toisaalta tulokset voivat myös tukea toisiaan, sillä toiminnanjohtajat toivoivat lisäystä esihenkilöiden määrässä tai henkilöstömäärän laskua.

Kyselyssä henkilöstömäärä nousi esiin sekä haasteena että kehittämiskohteena. Toiminnanjohtajat toivoisivat, että joko henkilöstöä olisi vähemmän tai esihenkilöitä enemmän. Lisäksi johdettavien toimintojen määrää tulisi rajata. Nykyään yhdellä toiminnanjohtajalla on johdettavanaan suoria alaisia 12–25 henkilöä.

8.2.4 Ajanpuute

Ajanpuute johtamisen haasteena linkittyy monilta osin jo käsittelemiini kategorioihin. Kun työhön ei saa tarpeeksi tukea, ei kaikkea ole aikaa tehdä. Aikaa vie myös epäselvien työn jakojen selvittely. Lisäksi toiminnanjohtajilla ei ole aikaa johtaa liian suurta henkilöstömäärää. Edellä mainitut asiat voivat johtaa organisaation tehottomuuteen. Argyriksen (1990: 132–145) mukaan tehottomuutta aiheuttavia tekijöitä ovat muun muassa tukitoimien epätasainen jakautuminen, organisaation voimavarojen epäsuhtaisuus tehtäviin nähden, resurssien radikaali lisääminen tai vähentäminen ja se, että tehtävien suorittamiseen annetaan liian vähän aikaa.

Esihenkilötyössä tulee vastaan odottamattomia tilanteita, joihin ei välttämättä osaa etukäteen varautua. Ajanhallinta onkin erittäin tärkeää ja esihenkilön tulisi

pystyä keskittymään olennaisiin asioihin työn kannalta. (Drucker 2002: 186.) Tehokas ajanhallinta ja keskittyminen ei kuitenkaan riitä, jos tekemistä on yksinkertaisesti liikaa.

Toiminnanjohtajat mainitsivat vastauksissaan työn kehittämisen ja kuinka sille ei ole tarpeeksi aikaa. Tämä nousi esiin myös vuoden 2021 (Jäntti, Haveri & Rannisto 2021: 17) tutkimuksessa Helsingin kaupungin organisaatiouudistuksesta. Tutkimuksen tekijät havainnoivat, että ”perustyön ja kehittämisen yhteensovittaminen vaatii resursseja, mihin ei kaikilta osin ole riittävästi varauduttu”. Kehittäminen on tärkeää muun muassa siksi, että kehittämistyö vaikuttaa positiivisesti organisaation tulevaan tuottavuuteen (Aura et al. 2019: 8–9). Jatkuva kehittämistarve aiheuttaa kuitenkin henkilöstölle kuormitusta (Jäntti, Haveri & Rannisto 2021: 17).

Kyselyn tuloksista nousi esiin, että toiminnanjohtajat kokevat heillä olevan liian vähän aikaa kaikkien työtehtävien suorittamiseen. Aikaa itsessään ei voi saada lisää, joten sitä tulisi vapauttaa muun muassa jakamalla työtehtäviä selkeämmin ja vähentämällä henkilöstön määrää tai lisäämällä esihenkilöiden määrää.

8.2.5 Johtamisjärjestelmän ja johtamisen muutostarpeet ja haasteet teorialähtöisesti

Työn tuki sijoittui Habermasin kommunikatiivisen toiminnan alle, koska siinä huomioidaan yksilöitä ja heidän tarpeitaan. Kun tukea pyytää ja sitä saa, vahvistaa se oman työn hallinnan tunnetta. Työtehtävien selkeämmän jaon kategoria taas sijoittui Decin ja Ryanin autonomian kategorian alle. Mikäli työtehtävät jakautuvat selkeästi, oletuksena on, että toiminnanjohtajat tekevät työtä itsenäisesti saaden tarvittaessa tukea. Tämä vahvistaa autonomian tunnetta. Epäselvän työnjaon kategoria sijoittui strategisen toiminnan alle. Toiminnanjohtajat tunsivat työnjaon epäreiluksi, koska heille kasataan työtehtäviä organisaatiossa. Heitä käytetään siis välineenä organisaation päämäärien saavuttamiseksi.

Henkilöstömäärän kategoria sijoittui sekä Habermasin kommunikatiivisen että strategisen toiminnan alle. Tämä saattaa kuulostaa ristiriitaiselta, mutta

tarkoituksena on, että kategoria sijoittuu strategisen toiminnan alle silloin, kun se mainitaan haasteena ja kommunikatiivisen toiminnan alle silloin, kun se mainitaan muutostarpeena. Kun henkilöstöä on liikaa, esihenkilöä käytetään välineenä organisaation parempien tulosten saavuttamiseen, eikä heillä välttämättä ole mahdollisuutta arvostavaan vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Mikäli henkilöstömäärä on sopivassa suhteessa esihenkilöihin, on esihenkilöillä aikaa kohdata työntekijät kunnioittavasti yksilöinä.

Ajanpuutteen kategoria sijoittui strategisen toiminnan alle, joskin sitä oli hieman hankala sijoittaa mihinkään. Kategoria liittyy välillisesti sekä epäselvän työnjaon että henkilöstömäärän kategorioihin, jotka molemmat sijoittuivat strategisen toiminnan alle. Toisaalta se itsessään ei liity suoraan ihmisten välisiin suhteisiin tai autonomiaan.

Hypoteesina oli, että johtamisen haasteet sijoittuisivat strategisen toiminnan alle, mikä toteutui, vaikkakin ajanpuutetta oli hieman haastava sijoittaa. Muutostarpeista hypoteeseja oli hieman haastavampi tehdä, mutta hypoteesina oli, että positiiviset muutostarpeet sijoittuisivat kommunikatiivisen toiminnan tai autonomian alle ja negatiiviset muutostarpeet strategisen toiminnan alle. Loppujen lopuksi muutostarpeista mikään ei sijoittunut strategisen toiminnan alle, sillä päätin tarkastella niitä sen kautta, mihin kategoriat sijoittuisivat, jos muutokset toteutuisivat toiminnanjohtajien toiveiden mukaisesti. Tällöin muutostarpeet muuttuisivat johtamisen ja johtamisjärjestelmän vahvuuksiksi.

9 POHDINTA

Työn tavoitteena oli dialogisuuden vahvistaminen osana johtamisjärjestelmän arviointia. Tarkastelin tässä opinnäytetyössä Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuutta, haasteita ja kehittämiskohteita toiminnanjohtajien näkökulmasta. Olen pyrkinyt vahvistamaan toiminnanjohtajien dialogisuutta osana johtamisjärjestelmän arviointia. Johtamisessa ja johtamisjärjestelmässä erityisen toimivaa oli yhteisöllisyys, sitoutuneisuus ja itsenäisyys. Haasteiksi taas koettiin ajanpuute, henkilöstömäärä ja epäselvä työnjako. Muutoskohteina esiin nousi työtehtävien selkeämpi jako, työn tuki ja henkilöstömäärä.

Siirryn seuraavaksi opinnäytetyön pohdintaosioon. Tarkastelen ensin sitä, mitä hyötyä opinnäytetyöstä on työelämän kehittämisessä. Tämän jälkeen pohdin opinnäytetyön rajoja tai mitä olisin voinut tehdä toisin. Lopuksi nostan esiin tulevaisuuden tutkimuksen mahdollisia kohteita.

9.1 Työelämän kehittäminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, kuinka toiminnanjohtajat näkevät Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden johtamisen ja johtamisjärjestelmän, jotta heitä voidaan osallistaa sen mahdollisessa uudistuksessa. Koen, että tässä opinnäytetyössä saatiin konkreettisia kehittämisen toimenpide-ehdotuksia sekä nostettiin esiin organisaation vahvuudet. Tavoitteessa siis onnistuttiin.

Opinnäytetyö antoi toiminnanjohtajien näkökannalta ratkaisuja organisaation kehittämiseen, mutta huomionarvoista on, että esiin nousseita organisaation vahvuuksia tulee ylläpitää. Se, että vahvuuksina esiin nostetut asiat toimivat nyt hyvin, ei tarkoita, että ne tulevat aina toimimaan hyvin, ellei niihin kiinnitetä huomiota. Opinnäytetyössä saatiin hyvin konkreettisia tuloksia koskien muun muassa nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmän muutostarpeita. Mikäli organisaatiota muutetaan, on hyvä hyödyntää tässä opinnäytetyössä saatuja tuloksia organisaation johtamisen ja organisaation parantamiseksi.

Jäntti, Haveri ja Rannisto (2021) arvioivat Helsingin kaupungin organisaatiouudistuksen onnistumista. Huomionarvoista on, että tässä opinnäytetyössä nousi esiin paljon samoja aiheita kuin heidän tutkimuksessaan. He havaitsivat muun muassa selkeän työnjaon ja vastuiden tärkeyden sekä sen, että työkuorman kasvaessa jaksamisen ongelmat lisääntyvät. Lisäksi esiin nousi muutoksen kuormittavuus, minkä takia sille pitää antaa paljon aikaa sekä se, että perustyön ja muutoksen yhteensovittamiseen tarvitaan resursseja. Muutoksen tekeminen on siis tärkeää, mutta jotta se voi onnistua, se ei voi olla liian kiirehditty ja siihen tarvitsee varata tarpeeksi resursseja. Muutos voidaan kokea henkilöstön keskuudessa uhkaavana ja se voi lisätä henkilöstön epävarmuutta ja huolestuneisuutta. Tämän takia onkin keskeistä, että henkilöstöä osallistetaan muutoksessa ja heille tiedotetaan muutoksen syistä ja vaiheista tarkasti. (Järvinen 2014: 106.)

Tarkastelin tässä opinnäytetyössä Helsingin kaupungin johtamisen painopisteitä lean-johtamista, valmentavaa johtamista sekä itseohjautuvaa johtamista melko paljon. Tarkasteluni tuloksena voin todeta, etteivät painopisteet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne päinvastoin täydentävät toisiaan. Kaikkien keskiössä on henkilöstön osaaminen, joskin jokaisen johtamisen painopisteen painotus on hieman erilainen. Opinnäytetyössä johtamisen ja johtamisjärjestelmän erityisen toimiviksi osiksi nousivat itsenäisyys, sitoutuneisuus ja yhteisöllisyys. Nykyiset johtamisen painopisteet tukevat näiden säilymistä hyvin, sillä huomio kiinnittyy niistä jokaiseen eri painopisteissä.

Muutos työelämässä on kiivastahtista ja tämän olen saanut huomata opinnäytetyötä tehdessäni. Työelämän muutostahti ja opintojen etenemistahti opinnäytetyön osalta on ollut ristiriidassa. Työelämän muutokset halutaan tehdä nopeammin kuin opinnäytetyöprosessini on edennyt. Tämän vuoksi opinnäytetyö on valmistunut liian myöhään hyödyttääkseen täysipainoisesti työelämäkumppania. Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin noussut esille arvokasta tietoa, jota voi hyödyntää organisaation tulevissa muutoshankkeissa kaikkea organisatorista muutosta tehdessä.

9.2 Mitä olisin voinut tehdä toisin ja tutkimuksen rajat

Valitsin tämän opinnäytetyön tekotavaksi kyselytutkimuksen. Kohdejoukko oli alun perin melko pieni (17 henkilöä) ja kyselyyn vastanneita oli lopulta yhdeksän. Tämä opinnäytetyö ei siis anna kokonaiskuvaa siitä, mitä mieltä kaikki toiminnanjohtajat ovat johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuudesta, haasteista ja muutoskohteista. Kaikille toiminnanjohtajille annettiin kuitenkin mahdollisuus tulla kuulluksi, mutta kaikki eivät sitä halunneet käyttää. Tämä on hyvä ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa.

Koska vastaajajoukko oli pieni ja spesifi, ei tuloksia voi juuri yleistää sen ulkopuolelle. Toisaalta tämä ei myöskään ollut opinnäytetyön tarkoitus. Opinnäytetyössä tarkasteltiin nimenomaan Helsingin kaupungin nuorisopalveluiden toiminnanjohtajien mielipiteitä, joten se, ettei tuloksia voi yleistää laajemmalle joukolle ei ole mielestäni opinnäytetyön heikkous.

Oma valintani opinnäytetyön tekoon oli kyselytutkimus. Tein tämän valinnan koska kohderyhmä oli oma työyhteisöni ja siinä omat kollegani. Ajatuksenani oli, että vastaaminen kysymyksiin olisi mahdollisimman helppoa ja vastaajilla olisi tunne, että he vastaavat melko anonyyminä kyselyyn. Haastattelutilanne olisi voinut karsia vastaajien määrää ja vastausten sisältöön olisi voinut vaikuttaa oma asemani kollegana. Haastattelussa olisi kuitenkin ollut omat etunsa. Kerääntynyt materiaali tuskin on niin rikasta ja runsasta kuin se olisi ollut, jos sen olisi kerännyt haastattelemalla. Kun vastaukset on annettu kyselyyn, niihin en myöskään ole voinut tehdä jatkokysymyksiä. Tämän takia jotkut vastaukset ovat olleet hankalasti tulkittavissa ja luokiteltavissa, kun ei ole ollut varmuutta siitä, mitä vastaaja on niissä täsmällisesti tarkoittanut.

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian sekä Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teorian valinnat opinnäytetyön teoriapohjaksi olivat mielestäni melko onnistuneet. Niiden avulla kyselytutkimuksen materiaalia pystyi hyvin analysoimaan, joskin esiin nousi myös kategoria, joka ei juurikaan sopinut teoriapohjaan, tämä oli ajan puute. Kysymykset, jotka lähetettiin kohderyhmälle, olisi pitänyt miettiä ja rakentaa vielä tarkemmin teorioiden pohjalta, jotta kaikki kategoriat olisi pystynyt luokittelemaan teorioiden mukaan ja sisällönanalyysi olisi ollut puhtaasti teorialähtöinen.

9.3 Kehittämistarpeet tulevaisuudessa

Jabe ja Kuusela (2013: luku 6) kertovat, että ”Viisas vallankäyttö on ennen kaikkea hyvää viestintää, aktiivista kuuntelua ja jatkuvaa dialogia erilaisten ihmisten kanssa”. Työelämä kehittyä ja on jatkuvassa muutoksessa. Ensiarvoisen tärkeää on, että kun muutoksia tehdään, muutoksen kohteena olevia henkilöitä kuullaan. Kuulemisen tulee olla systemaattista, jatkuvaa sekä ajankohtaista muutosprosessiin nähden. Olenkin sitä mieltä, että tämänkaltaisia opinnäytetöitä ja tutkimuksia tarvitaan vielä paljon lisää tulevaisuudessa työn kehittämisen apuvälineenä.

Tämä opinnäytetyö on ollut suppea ja keskittynyt vain toiminnanjohtajiin. Muutos organisaatiossa koskettaa kuitenkin kaikkia siellä työskenteleviä. Jatkossa olisi siis hyvä kuulla myös muuta henkilöstöä laajemmin ja näin ollen mahdollistaa

kuulemista organisaation kaikille eri tasoille. Tämä tosin vaatisi enemmän resursseja ja aikaa kuin mitä minulla on ollut käytössä opinnäytetyötä tehdessä.

Lähteet

Alasoini, Toumo 2020. Työn mielekkyyden johtamisen haasteena. Työn Tuuli 1/2020. 55.

Appelbaum, Eileen & Bailey, Thomas & Berg, Peter & Kalleberg, Arne 2000. Manufacturing advantage. Ithaca: Cornell University Press.

Argyris, Chris 1990 (alkuperäinen 1964). Integrating the Individual and the Organization: With a new introduction by the author. New York: Transaction Publishers. 115–120, 132–145.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. E-kirja. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum. Luku 1.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy & Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Helsinki: Trinket Oy. 2, 30.

Aura, Ossi & Eskelinen, Juha & Ahonen, Guy & Kuosmanen, Timo 2019. Johtaminen ja tuottavuus – henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja crossover 1/2019. Helsinki: Unigrafia Oy. 8–9, 48.

Boxall, Peter & Purcell, John & Wright, Patrick, M. 2008. E-kirja. Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance. Oxford Handbooks: Oxford University Press. Luku 1.

Boxall, Peter & Purcell, John 2003. Strategy and Human Resource Management. Industrial & labor relations review 57 (1). 145–146.

Collin, Kaija & Lemmetty, Soila 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita. 174–175.

Drucker, Peter 2002. Druckerin parhaat. Helsinki: WSOY. 186.

Eaidgah, Youness & Maki, Alireza Arab & Kurczewski, Kylie & Abdekhodae, Amir 2016. Visual management, performance management and continuous improvement: A lean manufacturing approach. International journal of lean six sigma 7 (2). 187-210.

Elo, Satu & Kyngäs, Helvi 2007. The qualitative content analysis process. Journal of advanced nursing 62 (1). 107–115. 107.

Habermas, Jürgen 1984. The theory of communicative action Volume 1. Reason and the rationalization of society. Lontoo: Heinemann. 384.

Helsingin seudun avoimet tilastotietokannat. Helsingin väestö iän mukaan 31.12. Haettu 26.9.2022 osoitteesta https://stat.hel.fi/pxweb/fi/Aluesarjat/Aluesarjat_vrm_vaerak_pksoa/A02S_HKI_Vakiluku1962.px/

Helsingin kaupunki 18.11.2020. Henkilöstön kokemus kaupungin uudistumisesta parantunut. Haettu 17.1.2022 osoitteesta <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/henkiloston-kokemus-kaupungin-uudistumisesta>

Huhta, Maiju 2018. Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu, hallintotiede. 81.

Huntington, Kelly 2018. Integrating Lean with shared governance. Nursing Management (Springhouse) 49 (9), pp. 14–19.

Isola, Anna-Maria & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Lääperi, Raija & Schneider, Taina & Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. THL työpaperi 33/2017. 3, 5.

Jabe, Marjatta & Häkkinen, Helena 2010. Uljas uusi johtaminen- Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum. 268, 270, 330.

Jabe, Marjatta & Kuusela, Sari 2013. E-kirja. Hyvä Paha Valta. Helsinki: Talentum. Luvut 1 ja 6.

Janack, Marianne 2002. Dilemmas of objectivity. Social epistemology 16 (3). 267–281.

Juuti, Pauli 1996. Mitä on johtaminen. Aikuiskasvatus 4/1996. 2.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Trükikoda. 9, 145–146, 152.

Juuti, Pauli & Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava. 25, 30, 33, 56.

Jäntti, Anni & Haveri, Arto & Rannisto, Pasi-Heikki (toim.) 2021. Tehokasta ja demokraattista kaupunkihallintaa: Helsingin johtamisjärjestelmän uudistuksen akateeminen kokonaisarviointitutkimus. Helsingin kaupungin tutkimuksia 3:2021. 17–18.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa (8. uud. p.). Helsinki: Talentum. 70, 106.

Kaye, Mike & Anderson, Rosalyn 1999. Continuous improvement –The ten essential criteria. The International journal of quality & reliability management 16 (5). 485–509.

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito- Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. 25–26.

Kivistö, Jussi 2019. Unohdettu organisaatiosuunnittelu? Hallinnon tutkimus 3/2019 pääkirjoitus. 153.

Kujala, Johanna & Myllykangas, Päivi & Sauer, Erika 2012. E-kirja. Kokemus johtaa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. 82–83.

Kuntalaki 10.4.2015/410. Annettu Helsingissä 10.4.2015.

Kuntaliitto 2022. Nuorisotyö ja -politiikka. Haettu 26.9.2022 osoitteesta [Nuorisotyö ja -politiikka | Kuntaliitto.fi](https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2022/nuorisotyo-ja-politiikka)

Kuntaliitto 2019. Väestöennuste 2019-2040: Väestökato on voimakkainta pienissä kunnissa. Haettu 4.11.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2019/vaestoennuste-2019-2040-vaestokato-voimakkainta-pienissa-kunnissa>

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. E-kirja. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. Luku 4.

Leivonen, Kirsi 2020. Lean-johtaminen terveydenhuollossa. Tapaustutkimus yliopistosairaalassa. Itä-Suomen yliopiston julkaisusarja Terveystieteiden väitöskirjat No 595. Hoitotieteen laitos, Terveystieteiden tiedekunta: Itä-Suomen yliopisto, Kuopio. 33, 37–39.

Liker, Jeffrey & Morgan, James 2006. The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. Academy of Management perspectives 20 (2). 5.

Lillrank, Paul 2013. Lean –ajattelu terveydenhuollossa. Haettu 4.11.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/3225042-Lean-ajattelu-terveydenhuollossa.html>. 2–11.

Martela, Frank & Hakanen, Jari Juhani & Hoang, Nhi & Vuori Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY 3. 4, 10.

Neilimo, Kari 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa Kujala, Johanna & Myllykangas, Päivi & Sauer, Erika (toim.). Kokemus johtaa! Tampere: Tampere University Press. 74.

Nuorisolaki 1285/2016. Annettu Helsingissä 21.12.2016.

Nuorison palvelukokonaisuus 2022. Tietoa meistä. Haettu 22.8.2022 osoitteesta <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/tietoa-meista/nuorison-palvelukokonaisuus/>

NUPS Helsingin nuorisopalveluiden nuorisotyön perussuunnitelma 2020.
Helsingin kaupungin nuorisopalvelukokonaisuus.

Parviainen, Antti & Parviainen, Elina 2017. Menestyvä joukkue: Onnistu valmentavana esimiehenä. 1.painos. Porvoo: Antti Parviainen. 23.

Payne, Vivette 2018. E-kirja. Coaching for High Performance. New York: MIT Sloan Management Review. Luku 1.

Peeling, Nic 2006. Loistopomo- Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Prima Oy. 42.

Peutere, Laura & Lipiäinen, Liudmila & Ojala, Satu & Järvinen, Katri-Maria & Pyöriä, Pasi & Saari, Tiina & Jokinen, Esa 2017. Talouskriisit, työhyvinvointi ja työurat: Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017, loppuraportti. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 94/2017. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. 55, 58.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy. 12–15, 19–20, 28, 276.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L 2017. Self-Determination Theory : Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Publications. 10–15.

Schein, Edgar 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös kirjapaino. 73.

Sinkko, Harri & Vuori, Pekka 2021. Helsingin ja Helsingin seudun väestöennuste 2020-2060. Tietokeskuksen tilastoja 2021: 11.

Sundholm, Lars 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän koulutuksen, psykologian ja sosiaalitieteiden tutkimuksen väitöskirjat No 172. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta: Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. 13–14.

Suomi.fi 23.9.2019. Kunnat ja kunnallishallinto. Haettu 26.9.2022 osoitteesta [Kunnat ja kunnallishallinto - Suomi.fi](https://www.suomi.fi/kunnat-ja-kunnallishallinto)

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kavio, Antti & Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen- Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press. 20–21.

Talentia. Johtaminen. Haettu 12.2.2022 osoitteesta <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 9.3.2021. Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. Haettu 12.2.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 14.1.2022. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä. Haettu 12.2.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat/dialogisuus-ammattilaisen-ja-perheen-valilla>

Tienari, Janne & Piekkonen, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Tilastokeskus (Ruotsalainen, Kaija) 2013. Väestö vanhenee – Heikkeneekö huoltosuhte? Haettu 13.10.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Liettua: Talentum pro. 229.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. 103–117.

Työterveyslaitos 11.1.2017. Johtajuus tukee asiantuntijan ajanhallintaa. Haettu 17.1.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/johtajuus-tukee-asiantuntijan-ajanhallintaa>

Työterveyslaitos. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Haettu 26.9.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>

Van Waeyenberg, Thomas & Decramer, Adeliën 2018. Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. The International Journal of Human Resource Management 29 (22). 3093–3114.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Haettu 17.1.2022 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>. 48.

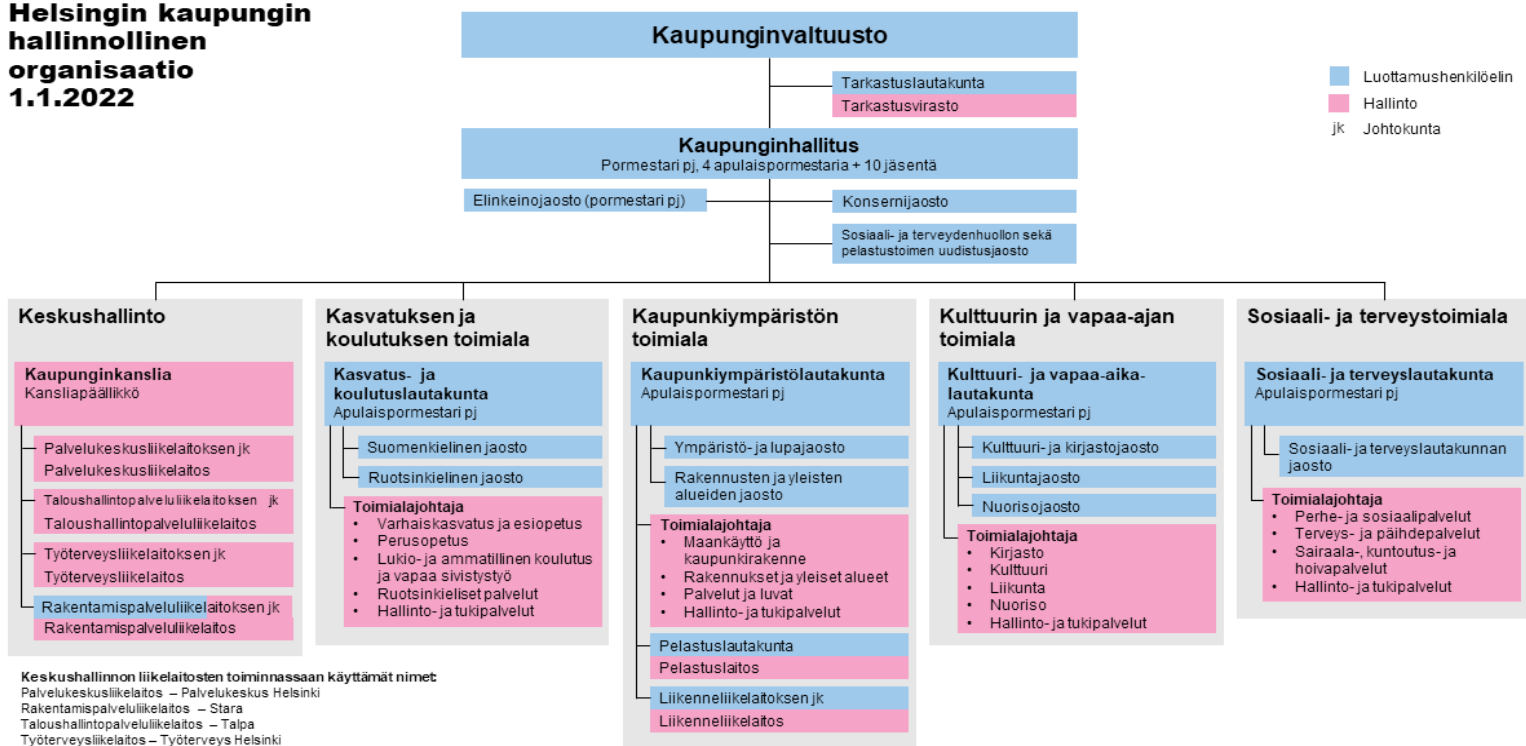
Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi. 27, 30–38.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD- Books on Demand. 32.

Virtaharju, Jouni & Sorsa, Virpi 2021. Etnografinen tutkimus Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmän uudistuksesta, loppuraportti 8.1.2021. Företagsledning och organisation: Hanken Svenska Handelshögskolan, Helsinki. 1–2, 42.

Wiginton, James G. & Cartwright, Phillip A. 2020. Evidence on the impacts of business coaching. *Journal of Management Development* 39 (2). 163–180.

**Helsingin kaupungin
hallinnollinen
organisaatio
1.1.2022**



Helsinki

Liite 1. Helsingin kaupungin organisaatiokaavio

Nuoriso Nuorisoasiainjohtaja Mikko Vatka		
Läntinen nuorisotyö Aluepäällikkö	Pohjoinen nuorisotyö Aluepäällikkö Heidi Hällman	Itäinen nuorisotyö Aluepäällikkö Katri Kairimo
Eteläinen nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Leena Jonkari	Koillinen nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Mirja Silajärvi	Herttoniemen nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Sari Granö
Haagan nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Marjo Nieminen	Malmin nuorisotyöyksikkö Ts. toiminnanjohtaja Minna Sirviö	Itäkeskuksen nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Jonna Laitinen
Helsingfors svenska ungdoms-arbetsenhet Toiminnanjohtaja Rufus Vahanen	Maunulan nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Antti Sarpo	Kontulan nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Jukka Mattila
Kannelmäen nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Lauri Hiltunen	Pasilan nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Pirjo Huuhtainen	Vuosaaren nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Kaisa Kivelä
Kulttuurisen nuorisotyön yksikkö Toiminnanjohtaja Ulla Laurio	Viikin nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Lea Packalén	Ympäristötoiminnan nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Susanne Österlund-Toivonen
Munkkiniemen nuorisotyöyksikkö Toiminnanjohtaja Kristiina Rouhiainen	Verke Projektipäällikkö Suvi Tuominen	Kumppanuusyksikkö Kumppanuuspäällikkö Markku Toivonen
Tapahtumayksikkö Toiminnanjohtaja Pekka Mönntinen		

Liite 2 Helsingin kaupungin Nuorisopalveluiden organisaatiokaavio

Työtämme ohjaavat periaatteet

Edistämme aktiivisesti **yhdenvertaisuutta** ja **ihmisoikeuksien toteutumista** sekä **kestävää kehitystä**

Työtämme ohjaa **tieto nuorista** ja heidän **tarpeistaan** sekä **nuorisotyön toimintaympäristöstä**

Työmme perustuu nuorten **osallisuuteen**, **vertaisuuteen** ja **vapaaehtoisuuteen** sekä **toiminnallisuuteen**

Tunnetta muiden tekemisen oman työmme rinnalla ja teemme **yhteistyötä kumppaneiden kanssa**

Työskentelemme lähtökohtaisesti **nuorten kanssa** heidän **vapaa-ajallaan**

Teemme enemmän siellä ja niiden kanssa, jotka tarvitsevat enemmän

Luomme toiminnassamme **edellytyksiä** nuorten **oppimiselle**

Huomioimme työssämme nuorten **perheet** ja **lähisuhteet**



Liite 3 Helsingin kaupungin Nuorisopalveluiden työtä ohjaavat periaatteet