



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Edupoint Pori

General Executive MBA-ohjelma VI

REIJO SILTALA

Kuntajohtajan johtoryhmän rooli ja ryhmän merkitys jäsenille

MBA-tutkielma

Tarkastaja:

Tutkimus- ja kehitysjohtaja

HT Jenni Airaksinen

21.9.2017

TIIVISTELMÄ

SILTALA REIJO: Kuntajohtajan johtoryhmän rooli ja ryhmän merkitys sen jäsenille

MBA-tutkielma, 59 sivua, 3 liitesivua - Syyskuu 2017

Tarkastaja: Tutkimus- ja kehitysjohtaja HT Jenni Airaksinen, Suomen Kuntaliitto ry.

Avainsanat: *johtoryhmä, hallinto, julkishallinto, kuntajohtaja, kunta, johtajuus, strategia*

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää johtoryhmän roolia ja merkitystä sen jäsenille. Tutkimusongelman voi kiteyttää seuraavasti: Mikä on kuntajohtajan johtoryhmän merkitys sen jäsenille? Empiirisen tarkastelun kohteena ovat Satakunnan maakunnan kuntien johtoryhmät, joiden jäsenten näkemyksiä johtoryhmän merkityksestä selvitettiin lomakekyselyn avulla.

Tulosten perusteella kuntajohtajan johtoryhmän merkitys sen jäsenille on hyvin tärkeä. Väittämät tarpeellisuudesta ja merkityksestä saivat vastauksissa korkeita arvoja. Kuntajohtajan johtoryhmässä saadaan vertaistukea ja tehdään asioita yhdessä. Erytisesti yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden merkitys korostuu. Johtoryhmä on jäsenilleen myös tiedon jakamisen ja tiedon saamisen paikka. Samoin valtaosa vastaajista kokee johtoryhmän paikaksi, jossa on mahdollista jakaa omaa osaamistaan. Strategian osalta johtoryhmän rooli koetaan enemmän kehittämisen kuin toteutumisen valvomisen paikkana.

Tämä opinnäytetyö jakaantuu katsaukseen aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, empiiriseen tutkimukseen ja johtopäätöksiin. Opinnäytetyön teoreettisessa osiossa luodaan yleiskäsitys kuntajohtajan johtoryhmästä ja sen roolista organisaatiossa. Johtoryhmien roolia käsitteleviin teorioihin pohjautuen selvitetään, miten eri jäsenet johtoryhmän voivat kokea.

ABSTRACT

SILTALA REIJO: The Role of Municipal Leader's Management Team and Its Importance to Team Members

Master of Science Thesis, 59 pages, 3 Appendix pages - September 2017

Examiner: Jenni Airaksinen: Doctor of Administrative Sciences, Director of research and development in the Association of Finnish Local and Regional Authorities.

Keywords: *management team, administration, public administration, municipal chief executive officer, municipality, leadership, strategy*

The purpose of this thesis is to determine the role of the management team and its importance to the team members. The research problem can be summarized as follows: What is the importance of the municipal leader's management team to its members? The subjects of the empirical research are the municipal management teams in Satakunta region. The team members' views on the importance of the management team were explored by using a questionnaire.

Based on the results, the importance of the municipal leader's management team is highly significant to its members. The statements concerning the necessity and importance of the team were highly valued in the answers. The municipal leader's management team provides peer support and collaboration. In particular, the importance of collaboration and community is emphasized. The management team is also a place for sharing and receiving information. A majority of the research subjects also sees the management team as a place for sharing one's own expertise. Regarding the strategy, the role of the management team functions more as a place for development than for monitoring the implementation.

This thesis has three parts: the first part consists of a review of previous research literature, the second part describes the empirical study and the third part presents the conclusions and future research propositions. The theory section, based on previous literature provides an overview of a municipal leader's management team and its role in the organization. Based on theories of the role of management teams, the section determines how different members may experience the management team. The second part presents the actual empirical quantitative data and the interpretations made. The third part has a discussion on the changing operational environment of the municipalities and the significance of the teams and groups around the chief executive officers of municipalities.

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET	4
2.1 Tutkimustehtävä	4
2.2 Käsitteiden määrittelyä	4
3. JOHTORYHMÄ	8
3.1 Johtaminen ja johtajan tehtävät	8
3.2 Johtoryhmän asema kuntaorganisaatiossa	10
3.3 Dualistinen kunnallishallinto ja johtoryhmän asema	11
3.4 Johtoryhmän perusmuotoja	14
3.5 Johtoryhmän tehtävät	15
3.6 Johtoryhmän ominaisuuksia	16
3.7 Johtoryhmän työskentely	17
4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	19
4.1 Määrällinen tutkimus	19
4.2 Tutkimuksen aineiston keruu- ja analysointimenetelmät	20
4.3 Aineiston kerääminen ja vastaajat	22
4.4 Vastaukset väittämiin	27

5 YHTEENVETO TULOKSISTA	36
5.1 Tutkimuksen ja mittausten luotettavuus	38
5.2 Tulosten pohdintaa aiempien tutkimusten pohjalta	40
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LIITTYMINEN AIEMPIIN TULOSSIIN	47
<i>LÄHTEET</i>	51
<i>LIITTEET</i>	60
Liite 1. Tutkimuskyselylomake.	60
Liite 2. Vastaukset vastaajittain.	62

1 JOHDANTO

Voi väittää, että nykyisin lähes kaikissa Suomen kunnissa on johtoryhmä, suuremmissa kunnissa ja kaupungeissa on useitakin johtoryhmäksi kutsuttavia ryhmiä. Kaupunginjohtajan johtaman johtoryhmän lisäksi saattaa olla esimerkiksi sivistystoimen tai perusturvan johtoryhmiä, jotka koostuvat pääosin alemmasta johtotasosta. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on nimenomaan kunnan- tai kaupunginjohtajan (kuntajohtajan) johtama johtoryhmä.

Olen omassa virassani kaupunginjohtajana oman johtoryhmäni johtaja. Olen toiminut myös johtoryhmän sihteeritehtäviä suorittavassa roolissa aiemmassa virassani hallinto- ja sivistysjohtajana. Lisäksi olen päässyt tutustumaan kuntayhtymän johtoryhmän toimintaan, kun työskentelin koulutuskuntayhtymän toimialajohtajana. Asiantuntijatyöntekijän roolissa olin selvitysmiehenä raportoimassa kaupunginjohtajan johtoryhmälle selvitystyöni etenemistä. Tehtävänäni oli poikkihallinnollisesti selvittää mahdollisuuksia jatkaa koulutus-, kulttuuri- ja liikuntakeskuksen toimintaa ammattikorkeakoulun supistaessa koulutustaan kyseisellä kampuksella. Olen siis tutustunut käytännön tasolla kunnallisten johtoryhmien toimintaan useista eri näkökulmista ja minulla on melko laaja käytännönkokemus erilaisten organisaatioiden johtoryhmien toiminnasta.

Nykyisessä kaupunginjohtajan johtoryhmässäni on lisäksi viisi jäsentä (hallintojohtaja, perusturvajohtaja, sivistysjohtaja, talousjohtaja ja tekninen johtaja) ja talousjohtajaa lukuun ottamatta kaikki ovat osastopäälliköitä. Osastopäälliköillä on esimiesvastuu ja lisäksi heillä jokaisella on oma osastokohtainen budjetti käytettävänä, valvottavanaan ja suunniteltavanaan. Toimin itse oman johtoryhmäni koollekutsujana, käytännössä ryhmä kokoontuu melko säännöllisesti kahden viikon välein. Ryhmän pöytäkirjanpitäjänä toimii hallintojohtaja.

Johtoryhmästä tunnutaan yleisesti keskusteltavan kunta-alalla viranhaltijoiden kesken usein tietynlaisena terapeuttisena ryhmänä, jossa voidaan luottamuksellisesti pohtia organisaation kehittämistä, omaa työroolia ja jaksamista sekä ryhmänä, jossa dualistiseen kunnallishallintoon saumattomasti liittyvältä poliitikalta ja poliittiselta päätöksenteolta ollaan tietyllä tavalla suojassa. Asiantuntija- ja ammatillinen työrooli

korostuu ja asioista saatetaan keskustella myös pohtien, miten operatiivisesti tarkoituksenmukaisinta olisi toimia, mikäli poliittista päätöksentekoa ja poliittisia arvoja ei olisi toimintaan vaikuttamassa. Tärkeäksi oman kokemuksen perusteella koetaan myös tiedonsaaminen ja tiedonjakaminen.

Yleisimmin kunnan johtoryhmällä tarkoitetaan siis kunnan- tai kaupunginjohtajan ja osastopäälliköiden muodostamaa ryhmää, jota kuntajohtaja johtaa. Johtoryhmä työskentelee ja tekee oman päätösvaltansa rajoissa päätöksiä johtoryhmän kokouksissa, joita saatetaan pitää säännöllisesti esimerkiksi viikoittain tai erikseen kutsuttaessa. Kunnissa johtoryhmällä harvoin on suoria valmistelutehtäviä, vaan rooli on poikkeava verrattuna yksityisen sektorin johtoryhmiin, jossa saatetaan valmistella asioita hallituksen päätöksentekoon. Johtoryhmän rooli on siis välillinen ja kuntajohtaja toimii välittäjänä johtoryhmän ja hallituksen välillä.

Kunnissa johtoryhmän kokouksista ei tyypillisesti makseta erillistä korvausta, eikä työskentelystä palkita muullakaan tavoin, vaan kokoustyöskentelyn katsotaan kuuluvan viranhaltijoiden kuukausipalkkisiin työtehtäviin.

Johtoryhmät kokoontuvat kunnissa säännöllisesti ja niitä pidetään yleensä tarpeellisina. Julkisessa keskustelussa harvoin kyseenalaistetaan johtavien viranhaltijoiden yhteisen kokoontumisen merkitystä.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää, mitkä teoriakatsaukseen pohjautuvat piirteet johtoryhmän jäsenet kokevat tärkeäksi jokapäiväisessä työssään. Tämä opinnäytetyö etenee tutkimustehtävän ja yleisestä menetelmien kuvauksesta teoreettiseen katsaukseen johtoryhmistä ja sen muodoista, tehtävistä, ominaisuuksista ja työskentelytavoista.

Sen jälkeen esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen. Lopuksi yhteenvedossa pohditaan tutkimuksen ja mittausten luotettavuutta sekä tämän tutkimuksen tuloksia ja verrataan niitä aiempien tutkimustentuloksiin. Aivan viimeiseksi esitellään ajatuksia mahdollisiksi jatkotutkimusteemoiksi ja -kohteiksi.

Johtoryhmän toimintaa ja toimivuutta voidaan tarkastella esimerkiksi pohtimalla kysymyksiä siitä, miten johtoryhmä toteuttaa ja kehittää strategiaa, minkälaiset

tavoitteet johtoryhmällä on ja miten roolit on jaettu. Usein analysoidaan myös johtoryhmän toimintatapoja ja toisaalta voidaan tarkastella johtoryhmäläisten sisäisiä suhteita ja jäsenten suhdetta sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tässä tutkimuksessa on keskitytty erityisesti johtoryhmän jäsenten näkemyksiin siitä, minkälaiseksi he kokevat johtoryhmän merkityksen ja mitkä osa-alueet korostuvat. (Anthony & Govindarajan 2007; Ebert & Griffin 2015; Mansukoski et al 2008)

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET

2.1 Tutkimustehtävä

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa osiossa luodaan yleiskäsitys kuntajohtajan johtoryhmästä ja sen roolista organisaatiossa. Lisäksi selvitetään johtoryhmien roolituksia ja ryhmän ja yksilöiden ominaisuuksia. Pyrkimyksenä on johtoryhmien roolia ja tarkoitusta käsitteleviin teorioihin perustuen saada selvyyttä siitä, miten eri jäsenet johtoryhmän kokevat.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää johtoryhmän roolia ja merkitystä sen jäsenille. Tarkastelun kohteeksi on otettu Satakunnan maakunnan kuntien johtoryhmät. Tällöin osa tutkimuksen kohteista on aivan viime aikoina kokenut voimakkaita organisatorisia uudistuksia ja osa on pysynyt melko ennallaan jo pidempään. Kunnat ovat yleisestikin monin tavoin hyvin erilaisia ja kuntien organisatoriset muutostilanteet ja -vaiheet poikkeavat toisistaan.

Myös tutkijan oman kunnan johtoryhmä on ollut yhtenä tutkimuskohteena, jotta vastauksia saataisiin määrällisesti mahdollisimman runsaasti, mutta kyseistä johtoryhmää on käytetty samanarvoisena muiden vastausten mukana, eikä sitä pysty tutkimuksen tuloksista erikseen nostamaan esille. Valinta on tietoinen, vaikka kyselylomaketta olisi voinut esimerkiksi testata ja kehittää oman johtoryhmän vastausten avulla, mikäli ne olisi otettu ennen varsinaista laajempaa kyselyä.

Opinnäytetyön tutkimusongelman voi kiteyttää seuraavasti:

- *Mikä on kuntajohtajan johtoryhmän merkitys sen jäsenille?*

2.2 Käsitteiden määrittelyä

Suomessa kunnan johtamisesta vastaavat kunnanvaltuusto, kunnanhallitus sekä kunnanjohtaja tai pormestari. Kuntien johtaminen määritellään usein dualistiseksi johtamiseksi. Sillä tarkoitetaan kunnan päätoimintamuotojen jakautumista luottamushenkilöiden ja kunnanjohtajan kesken. Dualistisen hallinto jakautuu virkavalmisteluun ja poliittiseen päätöksentekoon. Kunnanvaltuusto ja kunnanhallitus

vastaavat päätöksenteosta ja kunnanjohtaja asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta yhdessä muiden viranhaltijoiden kanssa. (Anttiroiko et al 2007)

Virikon (2014) mukaan kuntajohtajan virkaa ei voida pitää tavallisena kunnallisena virkana, koska kuntajohtajan virasta säädetään erillisellä pykälällä kuntalaissa. Myös erityisesti usean tahon välinen yhteistyö on luonut haasteita paikallishallinnon hoitamiseen. Rajat ja rajapinnat ovat käytännössä usein epäselviä ja saattavat muuttua tilanteen mukaan esimerkiksi kuntahallinnon, maakuntahallinnon ja valtionhallinnon välillä. Lisäksi kuntajohtajat veloitetaan usein johtajasopimuksessaan toimimaan aktiivisesti myös esimerkiksi kuntalaisten kanssa ja esiintymään julkisuudessa oman persoonansa kautta. Useimmiten myös johtamisen haasteet henkilöidään kuntajohtajaan. Tätä on vahvistettu edelleen useilla kuntajohtajan virkaan ja tämän irtisanomiseen tehdyillä lainsäädännöllisillä muutoksilla.

Hallinto tarkoittaa tietynlaista toimintaa ja toiminnan järjestystä yhteiskunnassa. Hallinto on sellaista toimintaa, jonka avulla ihmiset pyrkivät saavuttamaan yhteisesti asetettuja tavoitteita. Hallintoa on mahdollista tarkastella esimerkiksi kokonaisten organisaatioiden toimintana tai ihmisten toimintana organisaation sisällä. Hallinnon toimintaan osallistuvat jäsenet, jotka toimivat hallinnossa suunnitellun ohjauksen ja johtamisen mukaan. (Salminen 2004)

Julkishallinto eli julkinen hallinto on mahdollista ymmärtää useilla tavoilla. Julkinen hallinto määrittyy yhteiskunnassa hyväksytyjen arvojen ja politiikan toteuttamisen kautta. Toisaalta julkista hallintoa määrittävät julkisen sektorin tehtävät. Tehtävänjaot ja valtaoikeudet julkisen toimivallan ja muiden sektorien välillä vaihtelevat eri maissa ja eri kulttuureissa. Tiettyjä eroja on myös eri kuntien välillä, vaikka lainsäädäntö ohjaileekin kuntien roolia varsin selkeästi. (Salminen 2004)

Kuntajohtaja on johtaja, jonka tehtävänä on johtaa kunnan hallintoa, taloutta sekä muuta toimintaa kunnanhallituksen alaisena kuntalain 24 §:n mukaisesti. Kunnanjohtaja toimii julkisoikeudellisessa palvelusuhteessa ja pormestari erityisessä luottamussuhteessa. Kuntajohtajaa on pidetty kattokäsitteenä, joka pitää sisällään kunnanjohtajat, kaupunginjohtajat ja pormestarit. Kuntajohtajaksi on mahdollista päästä ilman tiettyä koulutusta (Rannisto 2005). Kuntajohtajat ovat kuitenkin

ammattikuntana kehittymässä koko ajan professionaaliseen suuntaan ja monilla uuden sukupolven kuntajohtajilla on nykyisin ylempi korkeakoulututkinto (ks. Helander 1998; Paananen, Haveri & Airaksinen 2014). Kuntajohtaja on kunnan ylin viranhaltijajohtaja ja edustaa dualistisen hallinnon virkavalmistelupuolta. Toimialajohtajat ovat itsenäisiä viranhaltijoita ja pitkälti myös oman osastonsa toimintakulttuurin määrittäjiä. Siksi heillä on selkeä vaikutus kuntajohtajan rooliin ja työnkuvaan. Vaikka kuntajohtaja vastaa esimerkiksi strategiaprosessin ylläpidosta, käytännössä sen toteutuminen on myös toimialajohtajien vastuulla. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014; Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017; Rannisto 2005)

Poliittinen johtajuus merkitsee poliittisia päätöksentekuelimiä. Niiden tehtävänä kunnassa on käyttää ylintä strategista valtaa ja ne ovat toinen osapuoli kuntien dualistisen johtamisen mallissa. Strateginen johtaminen on kuntalaissa määrätty valtuuston toiminta-alueeksi (KuntaL 1§). Poliittiseen johtajuuteen kuuluu yleisesti suunnista päättäminen ja vision määritteleminen (Majoinen 2002). Ylintä päätösvaltaa käyttää kunnan- tai kaupunginvaltuusto ja sen takia poliittinen johtajuus on yhteydessä myös strategiseen ja operatiiviseenkin johtamiseen (ks. Anttiroiko et al 2007). Poliittisia edustajia ei yleensä ole mukana kuntien johtoryhmätyöskentelyssä, mutta poliittiset näkemykset heijastelevat johtoryhmän työskentelyyn.

Johtoryhmä määritellään yleensä yhdeksi strategisen johtamisen työkaluista, mutta varsinkin monialaisella kuntasektorilla sillä on myös muita tehtäviä. Yksinkertaisimmillaan kuvattuna johtoryhmä on ryhmä, joka johtaa. Johtoryhmällä on olennainen merkitys koko organisaation menestykselle. Yleisesti ottaen johtoryhmän tehtävänä on toimia organisaation tai alemmalla tasolla yksikön johtajan työryhmänä ja auttaa yksikön johtoa tekemään laadukkaampia linjauksia ja päätöksiä mitä hän tekisi pelkästään yksin toimiessaan. Kunnissa johtoryhmä rakentuu usein kuntajohtajasta ja hänen suorista alaisistaan, jotka toimivat sektorien tai osastojen esimiehinä. (Mansukoski et al 2007)

Rooli on käsite, jota käytetään useissa merkityksissä ja siksi sen määritteleminen erikseen on tärkeää. Yleisen määritelmän mukaan rooli on joukko odotettuja käytöskaavoja, jotka on varattu tietyssä asemassa olevalle ryhmän jäsenelle (Robbins

et al 2010). Roolikäsitteellä voidaan vastata kysymyksiin siitä, kuka tekee tai mitä tekee. Rooleilla on erilaisia piirteitä, joita voivat olla esimerkiksi ennalta määrättyvyys, pysyvyys, väliaikaisuus tai tilannesidonnaisuus. Muodot voivat kuitenkin muuttua oletetuista asetelmista. (Öberg 2010) Tässä tutkimuksessa roolin merkitys ei ole korostuneessa asemassa, vaan tarkoitus on selvittää ennemminkin, mikä merkitys johtoryhmällä on sen yksittäisille jäsenille.

Strategia tarkoittaa organisaatiossa hyväksyttävää suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strategia on tärkeä osa organisaatioiden johtamisessa. Se yhdistää organisaation tärkeimmät päämäärät, politiikat ja toiminnot yhdeksi, yhtenäiseksi ja yhdessä hyväksytyksi kokonaisuudeksi. Organisaation on mahdollista toteuttaa visionsa eli tavoitetilansa noudattamalla strategiaansa. (Mazzucato 2002)

Vertaistuki on yhteisöllistä tukea sellaisten ihmisten kesken, joita yhdistää jokin kohtalonyhteys, jonka yhteiskunta määrittelee poikkeavaksi ja edellyttää sosiaalista tukea. Apu on sisäänrakennettu vertaistukitoimintaan niin, että se on yleensä mukana kaikessa toiminnassa. Apua ei kuitenkaan välttämättä tiedostetusti tarjota tai vastaanoteta (Vuorinen 2002). Yleisessä keskustelussa vertaistuen määritelmä on laava, eikä se tarkoita niin selkeästi erityisryhmien saamaa vertaistukea. Maffesolin (1995) näkemykset siitä, että kyseessä on uusyhteisöllisyyttä, jossa tarkoituksena on saada nauttia tilapäisestä yhteenkuuluvuudesta, sopii ajatukseen johtoryhmässä saatavasta vertaistuesta. (ks. Rodríguez-Borrego et al 2014)

3 JOHTORYHMÄ

3.1 Johtaminen ja johtajan tehtävät

Länsimaisen yhteiskunnan käsitykset johtamisesta ovat vaihdelleet aikojen saatossa ja vallalla on ollut useita erilaisia, vastakkaisiakin suuntauksia. Viime vuosikymmenten keskeisimpinä koulukuntina voi pitää tieteellisen liikkeenjohdon koulukuntaa, hallinnollista koulukuntaa ja ihmissuhdekoulukuntaa. Liikkeenjohdon koulukunnalle keskeisenä voi pitää tuotannon organisointia, tuottavuutta ja tehokkuutta. Hallinnollinen koulukunta tarkastelee organisaatiota universaalilla tasolla ja pohtii johtamisen yleispiirteitä. Ihmissuhteiden koulukunnan tarkastelun kohteena ovat informaalit piirteet, työviihtyvyys ja yhteistoiminta sekä organisaation sisäiset ja ulkopuolelle heijastuvat ihmissuhteet. Nykyisin edellä mainittujen koulukuntien näkemyksiä on useiden uudempien johtamismallien taustalla (Salminen 2004).

Johtamistutkimuksen yksi kiinnostuksen kohteista on ollut johtamistyön sisältö ja johtajan eri roolit ja tehtävät (taulukko 1). Johtaja on esimerkiksi (1) keulakuva ja seremoniallinen ja symbolinen johtaja, (2) alaistensa esimies, (3) yhdyshenkilö, (4) tiedonkokoaja ja (5, 6)arvojen ja faktojen levittäjä, (7) puhemies ja (8) yrittäjä. Lisäksi johtaja on (9) voimavarojen jakaja alaisilleen ja (10) neuvottelija edustaessaan organisaatiota keskusteluissa ja neuvotteluissa. (Salminen 2004).

Taulukko 1. Johtajan roolit ja tehtävät (mukaellen Salminen 2004)

<i>Johtajan roolit ja tehtävät</i>
<i>1. Keulakuva ja seremoniallinen ja symbolinen johtaja</i>
<i>2. Alaistensa esimies</i>
<i>3. Yhdyshenkilö</i>
<i>4. Tiedonkokoaja</i>
<i>5. Arvojen levittäjä</i>
<i>6. Faktojen levittäjä</i>
<i>7. Puhemies</i>
<i>8. Yrittäjä</i>
<i>9. Voimavarojen jakaja</i>
<i>10. Neuvottelija</i>

Usein johtamisessa erotetaan toisistaan (1) asia- ja prosessijohtaminen ja (2) ihmisten johtaminen. Asiajohtamista tarkasteltaessa keskitytään organisaation prosesseihin ja menettelytapoihin sekä muodolliseen rakenteeseen. Tutkimuksen kohteena ovat esimerkiksi organisaatorakenteeseen liittyvät kysymykset, tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavat toiminnot, toiminnan kehittäminen ja tulosten arvioiminen sekä palautteen antaminen (Salminen 2004). Johtajan tehtävänä on hallita kompleksisuutta ja pyrkiä tuomaan toimintaan järjestystä ja jatkuvuutta sekä huolehtia laadun tasosta.

Ihmisten johtamista tarkasteltaessa korostuu yhtäältä ihmisten toiminnan johtaminen ja toisaalta henkilöstöjohtaminen. Johtaja pyrkii motivoimaan alaisiaan ja saattaa kaikkia työntekijöitä tavoittelemaan organisaation yhteisiä tavoitteita. Usein ihmisten johtamiseen liittyy muutoksen johtaminen (Salminen 2004).

Yksityisen sektorin ja julkisen sektorin johtaminen on osa hallinnon käytäntöä ja perustuu molemmissa samoihin peruspiirteisiin ja samoihin lainalaisuuksiin. Myös julkisen sektorin johtamiselle tyypillistä on vaikuttaminen, vallankäyttö, päätöksenteko ja yhteisten tavoitteiden luominen. Henkilöstöä on koordinoitava, motivoitava ja kontrolloitava sekä yksityisellä että julkisella sektorilla (Salminen 2004).

Varsinkin ylimmän johdon ja johtoryhmän näkökulmasta tarkastellen julkisen johtamisen organisaatorakenne perustuu linjaorganisaatioon, jossa johtajuus on jaettu ylätasolla strategiseen johtoon, organisaatio- tai tulosityksikkötasolla toimivaan keskijohtoon sekä palveluntuotannossa mukana olevaan tuottavan toiminnan lähijohtoon. Oman erityispiirteensä tuo poliittinen johtajuus operatiivisen organisaation yläpuolella. Myös julkisella puolella on jossain määrin alettu käyttää esimerkiksi prosessiorganisaation kaltaisia malleja, jossa toiminta ja johtaminen perustuvat osaamislähtöisten prosessien perusteella.

Prosessiorganisaation piirteiden katsotaan sopivan edelleen melko hyvin kuntaorganisaation hallitsemiseen. Tyypillisiä kunnissakin sovellettuja ajatuksia ovat esimerkiksi organisoinnin asiakaslähtöisyys, vastuunjaon ja organisoinnin prosessi- ja projektikohtaisuus, asiakaslähtöiset tavoitteet ja kokonaistehokkuuteen pyrkiminen. (Laamanen 2004)

Perinteisestä linjaorganisaatioajattelusta on jossain määrin alettu kunnissakin siirtyä organisaation kaikkien jäsenten sitoutumiseen ja vastuunkantoon. Sen takia on alettu keskustella myös yksittäisten työntekijöiden roolista ja asemasta. Termiä alainen käytetään esimerkiksi keskusteltaessa alaistaidoista ja alaisosaamisesta. Vaikka johtamistehtävä on yhden henkilön vastuulla, sitä ei voi toteuttaa ilman alaisen taitoja ja osaamista. Yksi alaistaidoista on johtajuuden hyväksyntä. Johtamisen voi katsoa olevan sopimus. Siinä johtajuus määritellään ja rakennetaan yhdessä. Alaisosaamista pidetään yleensä laajempänä käsitteenä kuin alaistaitoja. Voidaan puhua organisaatiokansalaisuudesta, joka vaikuttaa johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Keskinen 2005; Laulainen 2010; Takatalo 2010)

3.2 Johtoryhmän asema kuntaorganisaatiossa

Johtoryhmä on yleensä säännöllisesti kokoontuva työryhmä, joka toimii ylimmän konsernijohtajan tai osastotason johtajan apuna operatiivisessa johtamisessa, strategian valmistelussa ja toteuttamisessa. Lisäksi johtoryhmä valvoo eri päätösten ja suunnitelmien toteutumista sekä taloudellista raportointia. Käytännössä kuntajohtajan johtoryhmä raportoi pääsääntöisesti kunnanhallitukselle kuntajohtajan kautta.

Yrityksissä johtoryhmää voidaan pitää ryhmänä tai tiiminä tai välimuotona niistä. Esimerkiksi Senior ja Swailes (2004) ovat määritelleet ryhmäksi lukumäärältään rajoittamattoman määrän henkilöitä, jotka ovat toisiinsa vuorovaikutuksessa ja ovat lisäksi tietoisia toisistaan ja käsittävät itsensä ryhmäksi. Tiimin he määrittelevät sellaiseksi sosiaalisesti ryhmäksi, jonka jäsenet ja ryhmän hyvin tuntevat ulkopuoliset ymmärtävät tiimiksi. Tiimin jäsenet ovat selkeästi sitoutuneet yhteisiin päämääriinsä ja menetelmiin ja kokevat, että ovat itse niistä vastuullisia. Johtoryhmän on pystyttävä yhteistyöhön ja jokaisella jäsenellä on oltava riittävästi osaamista, ongelmanratkaisukykyä ja päätöksentekokykyä ja ihmissuhdetaitoja. (Senior & Swailes 2004)

Ryhmällä on yksittäiseen toimijaan verrattuna käytössään enemmän tietoa strategisen suunnittelun pohjaksi ja ryhmätyöskentelynä syntyneitä strategisia päätöksiä on

helpompi perustella sidosryhmille kuin yksittäisen henkilön tekemiä päätöksiä (Bryson 2004).

Johtoryhmällä on tärkeä rooli kunnan strategisessa ja tuloksellisessa johtamisessa. Johtoryhmä on kuntajohtajan johtamistyön apuna pyrkien kokoamaan yhteen eri puolilla kuntaorganisaatiota tapahtuvaa valmistelua, kehittämistä, viestintää ja yhteistoimintaa (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012).

Asioiden valmistelu on tärkeä osa päätöksentekoprosessia. Sen takia myös kuntajohtajan johtoryhmällä on merkittävä asema. Lähes kaikki vaatimukset poliittishallinnolliselle järjestelmälle tulevan aluksi hallinnon tietoon ja valmisteltavaksi (Sinisalmi 1999). Suuri osa valmistelusta tapahtuu niin, ettei poliittinen päätöksentekokoneisto ole tietoinen niiden vireilläolosta. Johtoryhmän jäsenet tekevät siis myös päätöksiä, joilla on merkitystä poliittisen päätöksenteon kannalta.

Virkamiesten päätöksiä ja toimintaa yleisemminkin ohjailevat virkavelvollisuudet. Vaikka virkamiehellä on pohjimmiltaan samat perustuslain turvaamat perusoikeudet kuin muillakin ihmisillä, virkamiehen virkavelvollisuudet saattavat rajoittaa niitä. Esimerkiksi osallistuminen jonkin yhdistyksen toimintaan saattaa aiheuttaa esteellisyyden virkatehtävien hoidossa. Virkamiesmoraali ja -etiikka määrittelevät hyväksyttävän käyttäytymisen julkishallinnossa. Osin virkamiehen velvollisuuksista johtuen johtavien toimijoiden näkemykset työn tekemisen arvoissa eroavat yksityisellä ja julkisella sektorilla. Valtiovarainministeriön (2000) selvityksen mukaan yksityisellä sektorilla nähdään tärkeämmiksi arvoiksi tuloksellisuus ja tehokkuus, kun taas julkisella sektorilla arvostetaan avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Koskinen & Kulla 2013, Valtiovarainministeriö 2000)

3.3 Dualistinen kunnallishallinto ja johtoryhmän asema

Kuntajohtaja on olennaisessa roolissa kunnan hallinnon ja talouden johtamisessa. Kunnan johtaminen on kaksoisjohtamista, jossa tärkeää on sekä luottamushenkilövaikuttamisen kautta toteutuva poliittinen johtaminen että ammattijohdon työ. Käytännössä kunnan johtamisen ytimessä ovat kunnanvaltuusto ja

-hallitus sekä kuntajohtaja ja hänen johtoryhmänsä. (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012)

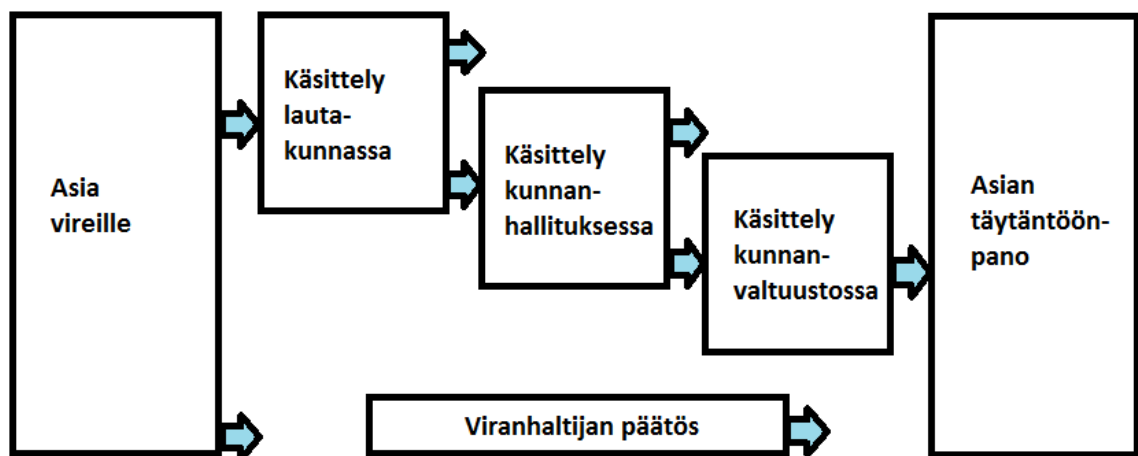
Peruslähtökohtana kuntien moninaisuuden kokonaisuudessa ja demokraattisten toimintatapojen toteutumisessa on kunnallishallinnon dualistinen periaate. Dualistinen rakenne yhdistää poliittisen ja toiminnallisen johtamisen. (Niiranen, Joensuu & Martikainen 2013)

Nykyisin useissa länsimaissa käytettävän byrokraattisen hallinnon osalta viitataan yleensä Weberiin (1980). Hänen mukaansa kapitalismi, protestanttinen etiikka ja rationaalinen, lakiin perustuva hallintoajattelu ovat luoneet nykyisen kaltaisen hallintojärjestelmän, joka mahdollisti kapitalistisen markkinatalouden toiminnan ennustettavuuden.

Weberin (1978) näkemyksen mukaan modernin byrokratian idealla on tyypillistä hallinnon organisaation tarkasti määritelty toimivalta, joka perustuu lakiin ja hallinnon omiin säännöksiin. Toimivalta määrittää organisaatiolle sen auktoriteettiaseman ja toisaalta velvollisuuden suorittaa sille annettuja tehtäviä. Virkahierarkiassa määritellään jokaiselle työntekijälle asemansa ja käytettävissä oleva määräysvalta. Modernissa byrokratiassa hallinnolliset päätökset ja säädökset dokumentoidaan ja talletetaan. Kaikki toiminta perustuu oikeudellisiin normeihin. Normien omaksuminen ja soveltaminen toteutetaan kouluttautumisen kautta. Hallinnollinen organisaatio rahoitetaan ensisijaisesti verotuksella kerätyllä varallisuudella eikä viranomaisasemassa olevien toimijoiden tulisi olla omistussuhteessa organisaatioon. (Vartola 2009; Weber 1978)

Kunnallishallinnon dualistisen periaatteen on perinteisesti katsottu kuuluvan suomalaisen kunnallishallinnon peruseriaatteisiin ja sitä pidetään kunnallisena vallanjako-oppina. Siinä jaetaan kunnan päätoimintamuodot kunnan päätösvaltaan ja hallintoon. Hallinto on edelleen jaettu valmisteluun ja täytäntöönpanoon. Kunnan päätösvalta kuuluu valtuustolle ja hallinto kunnanhallitukselle, lautakunnille ja viranhaltijoille. Opissa asetetaan päätösvalta kunnallisen vallankäytön ylimmäksi muodoksi, täytäntöönpanossa ei valtaa ideaalimallissa enää käytetä. (Heuru 2001)

Heuru (2001) on jo viitisentoista vuotta sitten kritisoinut mallia vanhentuneeksi ja väljähtäneeksi. Hän esittää tilalle neliportaista manageeraus-mallia, jossa osa-alueet olisivat 1) ohjaus, 2) hallintomenettely, 3) täytäntöönpano ja 4) valvonta. Malli on esitelty kuviossa 1. Esimerkiksi erilaiset tulosvastuullisuus- ja palkitsemisjärjestelmät, osittain myös kunnalliset yhtiöjärjestelyt ovat käytännössä ohjanneet dualistisen kunnallishallinnon mallia Heurun esittämän mallin suuntaan. Heurun (2001) mukaan johtoryhmän aseman selkeys on myös tullut dualistisen kunnallishallinnon väljähtymisen myötä uuteen tilanteeseen, mutta johtoryhmän asemaa on muuttunut myös monien muiden tekijöiden, esimerkiksi ulkoisten vaikuttimien ja avoimuuden lisäämisen vaatimusten vuoksi.



Kuvio 1. Kunnan päätöksentekojärjestelmä. (ks. Heuru 2001)

On siis huomioitava, että kunnallishallinnossa ollaan tekemässä muutosta, joka Airaksisen (2009) mukaan on siirtymä byrokraattisesta hallintojärjestelmästä itseohjautuvien toimintayksiköiden ja yhteistyötä rajojensa yli rajojensa tekevien kuntakonsernien suuntaan. Taustalla uudistuksessa on tavoite hallinnon sopeuttamiseksi yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin kuten esimerkiksi kansantaloudellisiin ongelmiin, tietoyhteiskunnan vaatimuksiin ja kansainvälistymiseen. Samalla kun talous on kriisiytynyt, tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet ja kritiikki byrokratiaa kohtaan on koventunut. Pelkkää dualistista

johtamisen mallia ei voida pitää ainoana näkökulmana kuntia tällä hetkellä tarkasteltaessa, vaan verkostomaisuuden merkitys on huomioitava myös laajasti.

Poliittinen päätöksentekovalta heijastelee johtoryhmän toimintaan. Kuntajohtajan johtoryhmä ei voi toimia pelkästään oman tahtonsa ja näkemyksensä pohjalta, vaan päätösvaltaan pohjautuvan tahdon on oltava aina taustalla. Sen takia julkishallinnollinen johtaminen on aina jossain määrin poliittista ja ulkoisesti ohjattua. Käytännössä johtoryhmän toimintakin on alisteista poliittiselle päätöksenteolle ja johtoryhmän on toimittava poliittisten reunaehtojen rajoissa. (Heuru 2005, Sinisalmi 1999)

3.4 Johtoryhmän perusmuotoja

Johtoryhmän perustehtävänä on johtaa ja kehittää vastuullaan olevaa yksikköä tai organisaatiota niin, että se saavuttaa tavoitteensa ja tyydyttää olennaiset ulkoiset vaatimukset ja odotukset eri aikaväleillä. Se edellyttää suunnitelmien laadintaa, niiden toteutusten edellyttämiä järjestelyjä ja resursointeja, toteuttamisen ohjausta, tulosten valvontaa ja tarvittavaa kehitystyötä. (Mansukoski et al 2007)

Mansukosken ja kumppanien (2007) mukaan johtoryhmässä ei tulisi liikaa keskittyä yksityiskohtiin eikä jokapäiväisiin rutiineihin, joista huolehtiminen kuuluu yksittäisten johtoryhmän jäsenten omaan yksilötasoiseen toimivaltaan. Johtoryhmän tehtävänä tulisi olla strategiatyön tekeminen ja suurten linjausten parissa toimiminen. (Mansukoski et al 2007)

Kuntajohtajan strategisen johtoryhmän lisäksi tai ohella suuremmissa organisaatioissa voi toimia **laajennettu johtoryhmä**. Tällaista ryhmää saatetaan tarvita isojen, harvemmin esiin nousevien ongelmien kohdalla. Myös ryhmän rooli on erilainen. Laajennettuun ryhmään voi kuulua väliaikaisesti jokin johtoryhmän jäsenen alainen, konserniyhtiön toimitusjohtaja tai esimerkiksi ulkopuolinen asiantuntija. (Niiranen et al 1983)

Konserniyhtiön toimitusjohtajalla laajennettua johtoryhmää voidaan toisaalta pitää **sovellettuna johtoryhmänä**. Se koostuu ydinjohtoryhmästä ja sen yksikön johtajasta, jonka toimialaan käsiteltävä päätös kuuluu. (Porenne & Salmimies 1998)

Tilapäisiä johtoryhmiä kutsutaan yleensä **ad hoc -johtoryhmiksi**. Niille tyypillistä on tilapäisyys. Myös kokoonpano voi vaihdella käsiteltävien asioiden mukaisesti. (Porenne & Salmimies 1998)

Kuntajohtajan virallisen johtoryhmän sijaan apuna voi toimia myös johtoryhmän tapaan työryhmä, joka kokoontuu sovituin aikaväleihin ja toiminta perustuu sovittuihin ja totuttuihin toimintatapoihin. Tällaisia johtoryhmiä kutsutaan **epävirallisiksi johtoryhmiksi**. (Porenne & Salmimies 1998)

Lisäksi maininnan arvoisia johtoryhmien muotoja ovat **projektin johtoryhmä, prosessijohtoryhmä ja ohjausryhmä**. Näissä ryhmissä, samoin kuin epävirallisessa johtoryhmässä voi olla mukana asiantuntija-, henkilöstö- tai poliitikkoedustajia. (Mansukoski et al 2007; Porenne & Salmimies 1998)

3.5 Johtoryhmän tehtävät

Kuntajohtajan johtoryhmä on kuntajohtajan apuna sovittamassa yhteen ja koordinoimassa eri osastojen ja sektorien toimintaa. Lisäksi se välittää tietoa johdon ja henkilöstön välillä ja edistää kehittämistoimintaa. Johtoryhmä valvoo myös kunnan voimassa olevan strategian toteuttamista. Useimmiten kuntajohtajan johtoryhmän rooli ja toiminta on määritelty kunnan johtosäännössä. Johtosääntö on säädösteksti, jossa määrätään eri toimielimistä, henkilöstöstä sekä toimielinten ja viranhaltijoiden tehtävistä ja niiden jakamisesta. Kokonaisuudelle johtoryhmälle ei yleensä ole virallisesti delegoitu päätösvaltaa, mutta johtoryhmä voi tietyissä tapauksissa tehdä aloitteita ja esityksiä, jotka käsitellään kunnan virallisissa toimielimissä. (Heikkinen 2000, Nupponen 2000)

Johtoryhmän tehtäviä voidaan lähestyä useista näkökulmista ja ne saattavat vaihdella erilaisten organisaatioiden tarpeiden mukaan. Porennen ja Salmimiehen (1996) mukaan johtoryhmän tehtäviin kuuluu kuitenkin yleensä (1) strategiatyöhön

osallistuminen, (2) ohjaus ja koordinointi, (3) vuosisuunnittelu ja valvonta, (4) tilannejohtamisen kautta esiintyvien strategisten asioiden käsittely ja päättäminen, (5) ihmisten johtamisen ja esimiestyön linjojen määrittäminen ja kehittäminen, (6) johtohenkilöstön suunnittelu ja kehittäminen, (7) asioiden valmistelu päätöksentekoprosessissa, (8) sisäiset ja ulkoiset tiedotustehtävät ja (9) koko organisaation kannalta tärkeisiin yllätyksellisiin tapahtumiin reagoiminen.

Mansukoski kumppaneineen (2007) on esittänyt julkisen sektorin johtoryhmälle omat erityistehtävät, jotka johtuvat julkisen organisaation yksityisestä sektorista poikkeavasta roolista: (1) tiedonvälitys, (2) päätöksenteko, (3) operatiivinen johtaminen ja seuranta ja (4) osaamisen kehittäminen.

Johtoryhmän jokaisella jäsenellä on samanaikaisesti kolme roolia. Yksittäinen jäsen edustaa omaa yksikköään tai osastoaan, hänen on kyettävä rakentamaan yhteistyöhön toisten johtoryhmäjäsenten kanssa ja jäsenen on pystyttävä hahmottamaan asioita organisaation kokonaisuuden kannalta. (Mansukoski et al 2007)

3.6 Johtoryhmän ominaisuuksia

Johtoryhmää voidaan tarkastella ja tutkia sen yksilöistä muodostuvana kokonaisuutena. Tällöin sen ominaisuuksia voidaan tarkastella pääosin sen jäsenten demografisten tekijöiden avulla. Johtoryhmän mitattaviksi ominaisuuksiksi on lueteltu esimerkiksi (1) yksilön ikä, (2) toiminnallinen tausta, (3) aiemmat urakokemukset, (4) koulutus, (5) sosioekonominen tausta, (6) taloudellinen tilanne ja lisäksi ryhmän ominaisuudet. (Hambrick & Mason 1984)

Johtoryhmän koolla on vaikutusta sen toimintaan. Suuri ryhmä pystyy paremmin käsittelemään ja muistamaan informaatiota ja sillä on käytettävissä enemmän näkökulmia virheiden korjaamiseen ja analyysihin. Tällöin suuri ryhmä pystyy myös saamaan aikaan isomman määrän mahdollisia ratkaisuja ongelmiin. Toisaalta ryhmän koon kasvattamisesta seuraa ongelmia ryhmän koordinoimisessa, kommunikaatiossa ja yhtenäisyydessä ja lisääntyvät haitat saattavat poistaa koon kasvattamisen tuomat

hyödyt. Pieni ryhmä on tehokkaampi tekemään päätöksiä nopeammin ja yksimielisemmin kuin iso ryhmä. (Certo et al 2006)

Johtoryhmän heterogeenisuutta pidetään sen suoritusta parantavana ilmiönä, sillä monimuotoisuus tuo johtoryhmään laajempaa tietoa, erilaisia päätöksentekomalleja ja valikoiman erilaisia näkökulmia. Kuntajohtajan johtoryhmissä useimmiten heterogeenisuus toteutuu yksityistä yritystä laajemmin, sillä yksilöillä on hyvin erilaiset taustat ja koulutukset. (Naranjo-Gil et al 2008)

Monimutkaisissa ja kiihtyvämmin muuttuvissa toimintaympäristöissä heterogeeninen johtoryhmä on kykenevä huomioimaan organisaation dynamiikkaa paremmin, sillä sillä on laajemmat, yhdistetyt taidot, kokemus ja pätevyys kuin homogeenisemmalla johtoryhmällä. Toisaalta homogeenista johtoryhmää pidetään tehokkaampana vakaisissa olosuhteissa, kun edellytetään yksimielistä sitoutumista tehtyjen päätösten toteuttamisessa. (Naranjo-Gil et al 2008)

3.7 Johtoryhmän työskentely

Johtoryhmätyöskentely koostuu kokonaisuutena pääasiassa erityyppisistä kokouksista. Sopivat toimintatavat ovat yleensä kehitystyön tulosta. Yleisiä kokousperiaatteita ovat jatkuva tilannekohtainen yhteydenpito, viikkokokoukset, kuukausikokoukset, vuotuiset kokoukset ja strategiakokoukset. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2008)

Johtoryhmään kuuluvien velvollisuudet voidaan jaotella puheenjohtajan, jäsenen ja sihteerin velvollisuuksiin.

Mansukosken ja kumppanien (2008) mukaan puheenjohtaja määrittää ajankäytön, kokouksen luonteen ja kokouksen tavoitteet. Hänen vastuullaan on varmistaa, että kaikki muut henkilöt on kutsuttu kokoukseen. Jäseniltä on lupa edellyttää riittävää ennakovalmistautumista ja puheenjohtajan tulisi toimia valmistautumisessa esimerkillisesti.

Puheenjohtajan tulee aloittaa kokous sovittuna aikana, tarvittaessa kerrata tavoitteet, johtaa kokousta ja keskustelua, muotoilla päätökset selkeästi ja varmistua, että vastuu päätöksen toteuttamisesta on selvä. Puheenjohtajan rooliin kuuluu pitää huolta siitä,

että jokaisella ryhmän jäsenellä on tilaisuus osallistua keskusteluun ja päätöksentekoon. Lisäksi puheenjohtaja päättää kokouksen. (Mansukoski et al 2008)

Jäsenen velvollisuuksia ovat kokouksen valmistelu omalta osaltaan hyvin. Materiaalit on toimitettava riittävän ajoissa muille jäsenille ja jäsenen on oltava ajoissa paikalla. Jäsenen vastuulla on, että hänen käyttämänsä puheenvuorot edistävät asian käsittelyä. Mansukoski kumppaneineen (2008) korostaa, että häiritseviä sivupuheita tulee välttää ja lisäksi kokouksesta tulisi tehdä omaan käyttöön muistiinpanoja. (Mansukoski et al 2008)

Tyypillisesti sihteerin tehtävänä on lähettää kokouskutsu ja esityslista osallistujille hyvissä ajoin. Sihteerin tulee myös perehtyä esityslistaan muistion laatimista varten. Mahdolliset kokoustekniset asiat ovat yleensä sihteerin vastuulla. Sihtööri varmistaa kokouksen aikana, että päätökset ja keskustelut kirjataan sovitulla tavalla. Kokouksen jälkeen sihtööri laatii luonnoksen muistiosta puheenjohtajalle tarkastettavaksi. (Mansukoski et al 2008)

Johtoryhmän jäseneltä on lupa odottaa vahvaa ammattiosaamista, vuorovaikutustaitoja ja keskusteluvalmiuksia. Lisäksi tärkeitä ovat yksilölliset ominaisuudet kuten esimerkiksi avoin ilmaisuus, pitkäjänteisyys, suunnitelmallisuus, hyvä itsetunto, persoonan kypsyyden ja tunnereaktioiden hallinta, välttäen kuitenkin niiden täydellistä poissulkemista. Johtoryhmän on tarkoituksenmukaista säännöllisesti arvioida kokoustyöskentelyä kehittämistarpeiden näkökulmasta. (Mansukoski et al 2008)

Johtoryhmien ongelmia, kehittämisen haasteita ja toimivuuden esteitä on järkevää tarkastella toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden kautta. Tärkeintä on tarkastella johtoryhmän kokonpanon tarkoituksenmukaisuutta ja sen vastaavuutta organisaation tarpeisiin nähden. Se, minkälaisesta ammattitaidosta ja muista taidoista johtoryhmä koostuu ja miten yksilöiden asiantuntijuudet sopivat yhteen, ovat yleensä menestyksellään johtoryhmätyön perusedellytyksiä. Lisäksi on tarpeellista tarkastella johtoryhmää sen menettelytapojen, työkäytäntöjen ja päätöksentekotapojen näkökulmasta. (Jackson 2003)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Määrällinen tutkimus

Empiiriset tutkimukset jaetaan perinteisesti laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin. Hieman yleistäen voi todeta, että laadullisella tutkimuksella tavoitellaan tarkkaa tietoa tutkimusaiheesta ja määrällisellä tutkimuksella pyritään yleistettäviin tuloksiin. Kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta on mahdollista myös yhdistää toisiinsa. Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä ovat laadullista laajemmat aineistot ja mittaaminen havainnoinnin sijaan. Määrälliselle tutkimuksen avulla pyritään usein yleistettävyyteen, laadullisella tutkimuksella tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen (ks. Taulukko 2).

Taulukko 2. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen vertailu (RajatOn 2015; Remes et al 2009)

<i>Määrällinen tutkimus</i>	<i>Laadullinen tutkimus</i>
<i>Laajat aineistot</i>	<i>Pienempi aineisto</i>
<i>Mittaaminen ja testaaminen</i>	<i>Havainnointi ja tulkitseminen</i>
<i>Tutkija ulkopuolinen</i>	<i>Tutkija tulkitsijana</i>
<i>Kuinka suuri? Kuinka monta?</i>	<i>Miksi? Minkälainen?</i>
<i>Tavoitteena yleistettävyys</i>	<i>Tavoitteena joustavuus</i>

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla tavoitellaan asioiden yleistämistä. Yleensä edellytyksenä on, että tutkittavaa ilmiötä tunnetaan etukäteen jonkin verran. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan esimerkiksi kyselylomakkeella kerätä tutkimustietoa joukolta. Tämän joukon katsotaan edustavan koko ilmiötä koskettavaa joukkoa. (Kananen 2011; Remes et al 2009)

Tässä tutkimuksessa on käytetty määrällistä tutkimustapaa, jotta on ollut mahdollista mitata kuntajohtajien johtoryhmän roolia ja merkitystä sen jäsenille numeerisesti vertailtavassa muodossa. Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin.

Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline, jolla kerättyä tietoa saadaan tutkimuksen käyttöön. Kyselylomakkeen on oltava käytettävissä omillaan, ilman haastattelijan apua. Vehkalahden (2008) mukaan määrällisillä tutkimuksilla tavoitellaan yleensä yleiskäsityksiä.

Suomalaista julkisen sektorin johtoryhmätyöskentelyä koskevaa tutkimuskirjallisuutta ja tutkimustietoa on olemassa rajallisesti. Tutkimuksessa on sen vuoksi sovellettu jonkin verran myös yksityisen sektorin johtamista ja johtoryhmätyöskentelyä käsittelevää aineistoa. Tämä lähestymistapa on silti tieteellisesti perusteltavissa, sillä johtoryhmätyöskentelyn osalta teorian ovat yleistettävissä koskemaan sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita. Näin ollen voidaan pitää perusteltuna kvantitatiivisen tutkimuksen suorittamista kyselylomakkeella, joka perustuu yleisempiin tutkimuksiin johtoryhmätyöskentelystä ja johtamisesta.

4.2 Tutkimuksen aineiston keruu- ja analysointimenetelmät

Lomakekysely on kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yksi keskeisistä keinoista hankkia aineistoa. Yleinen velvoite on, että kyselyssä käytetään samaa haastattelulomaketta kaikille tutkittaville henkilöille. Yleensä lomakekyselyn tarkoituksena on joko tutkia mahdollisimman yhdenmukaisella tavalla suuri otos tai näyte jostakin perusjoukosta. Huolellisesti tehty kyselylomake on mahdollista helposti muuttaa tutkimusaineistoksi ja aineistoa on mahdollista analysoida yleisesti hyväksytyin menetelmin. (Remes et al 2009)

Lomakekyselyyn perustuvan tutkimuksen ongelmia voivat olla vastaajien motivaation analysoinnin hankaluus, heikot vastausvaihtoehdot ja vastaajien ymmärryksen analysoinnin hankaluus. Lisäksi haasteellista on se, että standardisoitu lomake saattaa ohjata vastaajat vastaamaan eri tavoin kuin he vastaisivat ilman johdattelua. (Remes et al 2009)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa ”*Mikä on kuntajohtajan johtoryhmän merkityksen jäsenille?*” voidaan tarkastella jakamalla se eri osa-alueisiin pohjautuviin

kysymyksiin. Kysymykset perustuvat jo aiemmin esiteltyihin Ebertin ja Griffinin (2015), Anthonyn ja Govindarajanin (2007) sekä Mansukosken kumppaneiden (2008; 2007) näkemyksiin johtoryhmän merkityksestä. Tarkastelussa voidaan nostaa esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- *Mikä on johtoryhmässä saatavan vertaistuen merkitys?*
- *Mikä on tiedon jakamisen ja tiedon saamisen merkitys johtoryhmässä?*
- *Mikä on osaamisen jakamisen merkitys johtoryhmässä?*
- *Mikä on johtoryhmän merkitys yhteisöllisyyden kehittämisessä jäsenten välillä?*
- *Mikä merkitys johtoryhmällä on strategian kehittämisessä ja valvomisessa?*
- *Mikä on johtoryhmän merkitys jäsenen tiedon ja osaamisen jalostamisessa?*

Tässä tutkimuksessa käytettiin lomakekyselyä soveltaen ns. Likert-asteikkoa. Likertin menetelmässä on olennaista, että asteikko muodostaa selvän jatkumon ääripäästä toiseen, esimerkiksi numeroarvon 1 tarkoittavan heikkoa ja numeroarvon 5 hyvää, mutta asteikkoa käytetään usein myös niin, että vain ääripäät kuvataan sanallisesti. Tällaista mittautapaa kutsutaan myös semanttiseksi differentiaaliksi ja Osgoodin asteikoksi. (Vehkalahti 2008)

Likertin asteikon avulla on hyvä laskea keskiarvoja. Tyypillisesti asteikossa on viisi vaihtoehtoa. Asteikossa on joukko asenneväittämiä, jotka ilmaisevat sekä kielteistä että myönteistä asennetta kyseiseen kohteeseen. Tässä tutkimuksessa asteikko oli lukuarvosta 1 lukuarvoon 5 ja lukuarvon 1 määritelmänä oli ”täysin eri mieltä” ja lukuarvon 5 määritelmänä ”täysin samaa mieltä”. Vaikka tällaisen asenneasteikon käyttämistä nykyisin myös kritisoidaan laajasti, se on kuntien johtotasoisille edelleen tuttu ja luontainen tapa vastata kyselyyn ja siksi sen käyttöä voidaan perustella tämän tutkimuksen yhteydessä.

Lomakekyselyn alussa kerättiin vastaajien henkilötietoina sukupuoli, ikä, koulutusaste ja toimenkuva sekä kuntakoko. Lisäksi pyydettiin vastaamaan siihen, kuinka pitkään vastaaja on toiminut johtoryhmän jäsenenä.

Ikäryhmien luokittelussa on käytetty Tilastokeskuksen työllisyystilastoissaan käyttämää luokittelua. Samoin kuntakoon luokittelussa käytettiin Tilastokeskuksen käyttämää luokittelua. (Tilastokeskus 2017)

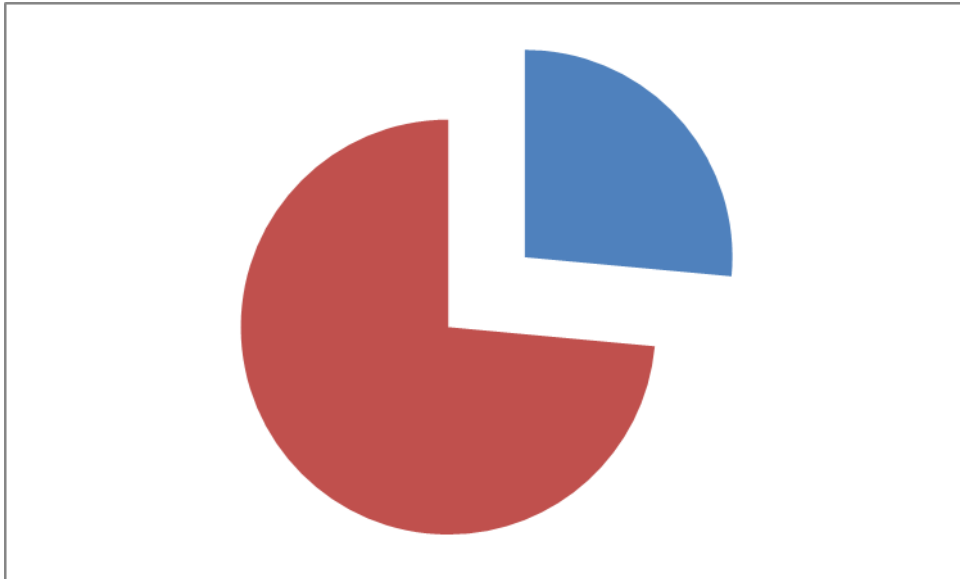
Työkokemuksen kysymisen sijaan pyydettiin siis vastaamaan, kuinka pitkään vastaaja on ollut johtoryhmän jäsenenä. Lähtöoletuksena voidaan pitää, että substanssialallaan johtoryhmän jäsenet ovat joko ammattilaisia tai asiantuntijoita, mutta selkeämpiä eroja johtoryhmäosaamisen ja -kokemuksen näkökulmasta saattaisi olla löydettävissä. Vastausvaihtoehtoina oli viisi porrasta esimerkiksi Bennerin (1989) perinteisen jaottelun (aloittelija, edistynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, taitava ammattilainen ja asiantuntija) mukaan. Taustatietoja voidaan käyttää myös vastaajien kategorisointiin, jolloin ryhmien välillä on mahdollista tehdä luokitteluja.

4.3 Aineiston kerääminen ja vastaajat

Kyselylomakkeet lähetettiin kaikkiin Satakunnan kuntiin (n=17) maaliskuussa 2017. Kuntajohtajien johtoryhmien jäseniä oli tiedustelujen perusteella tutkimuskyselyn suorittamisen aikaan Satakunnassa 102. Vastaukset pyydettiin toimittamaan huhtikuun loppuun mennessä. Lisäksi kyselyyn vastaamisesta muistutettiin samalla jakelulla toukokuun alussa. Kyselylomake ja vastaukset ovat liitteenä (Liite 1 ja Liite 2). Vastauksia saatiin yhteensä 27 kappaletta (n=27), vastausprosentiksi ollen näin 26,47% (Kuvio 2). Vastaajista 8 oli naisia ja 19 miehiä (Kuvio 3). Huolimatta siitä, että lomake pyrittiin tekemään mahdollisimman helposti ja nopeasti vastattavaan muotoon, vastausprosentin mataluus vaikuttaa tutkimustulosten yleistettävyyteen ja vahvempien johtopäätösten tekemiseen.

Kyselylomakkeet toimitettiin kuntien kuntajohtajille suoraan ja lisäksi saatteessa kerrottiin, että vastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyössä ja mahdollisesti siihen

liittyvissä julkaisuissa ja esitelmissä ja ettei yksittäisiä vastaajia voi tulosten perusteella tunnistaa.



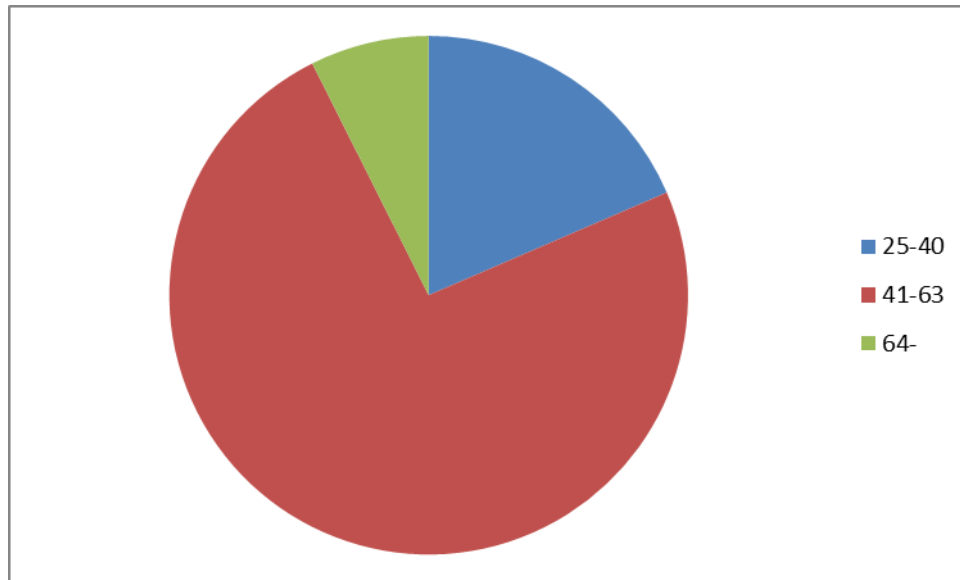
Kuvio 2. Vastausprosentti (26,47%).



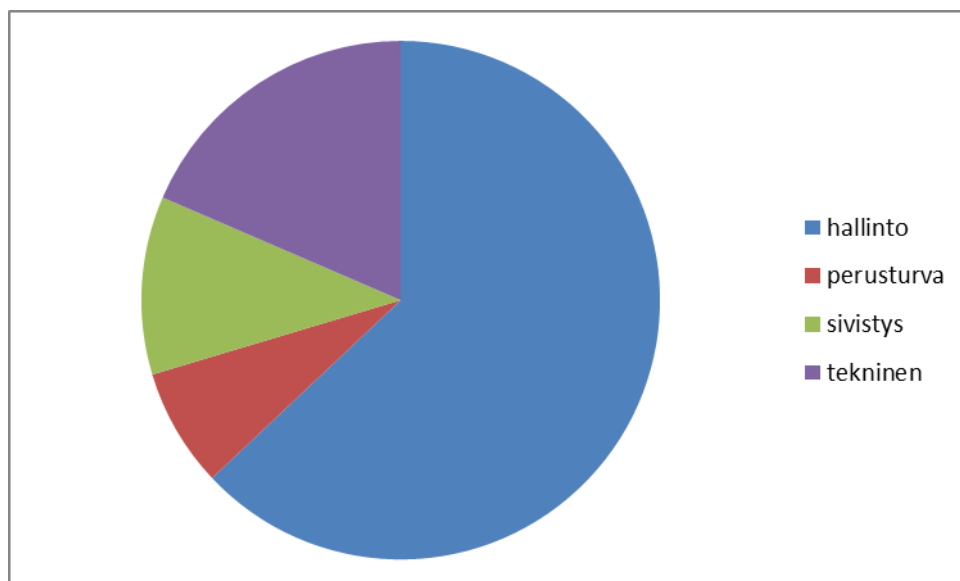
Kuvio 3. Vastaajien sukupuoli (nainen 29,60%, mies 70,40%).

Luokittelukysymyksissä selvitettiin myös vastaajien ikä, toimenkuva, koulutusaste ja kokemus johtoryhmätyöskentelystä. Sen lisäksi selvitettiin vastaajan

työskentelykunnan kuntakoko. Vastaajista viisi ilmoitti iäkseen 25-40 vuotta, kaksikymmentä 41-63 vuotta ja kaksi yli 64 vuotta (Kuvio 4). Keskushallinnon, johon sisällytettiin luokittelussa myös talousosasto, työskenteli 17 vastaajaa, perusturvassa 2 vastaajaa, sivistyksessä 3 ja teknisellä osastolla 5 vastaajaa (Kuvio 5).

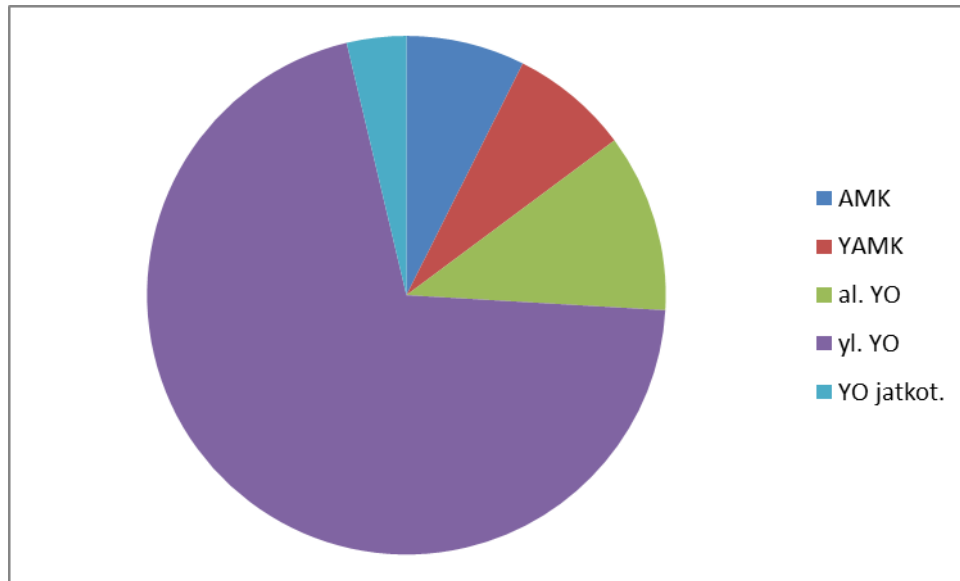


Kuvio 4. Vastaajien ikäprofiili.



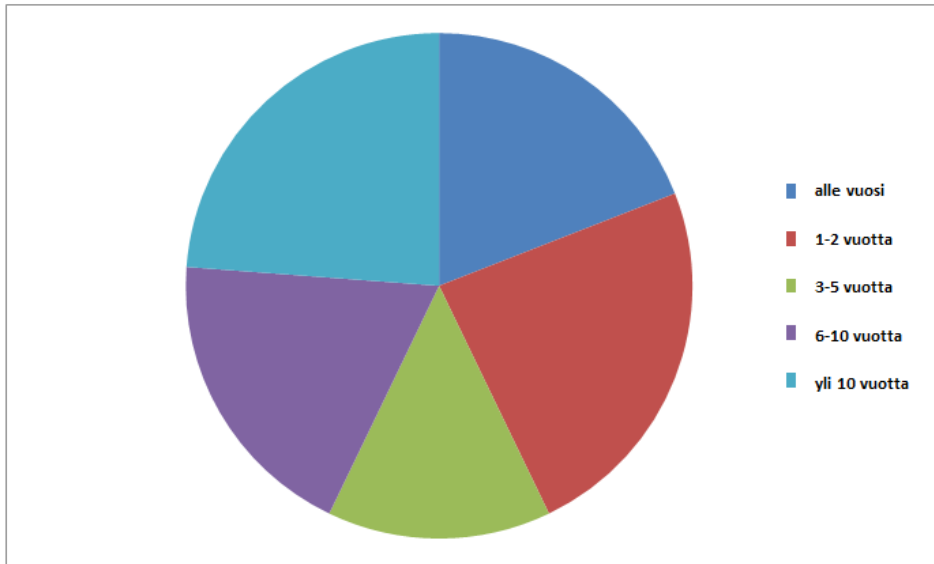
Kuvio 5. Vastaajien luokittelu osastoittain.

Kuviossa 6 esitellään vastaajien koulutustaso. Koulutukseen 4 ilmoitti ammattikorkeakoulutuksen (2 AMK, 2 YAMK) ja 23 yliopistokoulutuksen (3 alempaa yliopistotutkintoa, 19 ylempää yliopistotutkintoa ja yksi yliopistollinen jatkotutkinto).



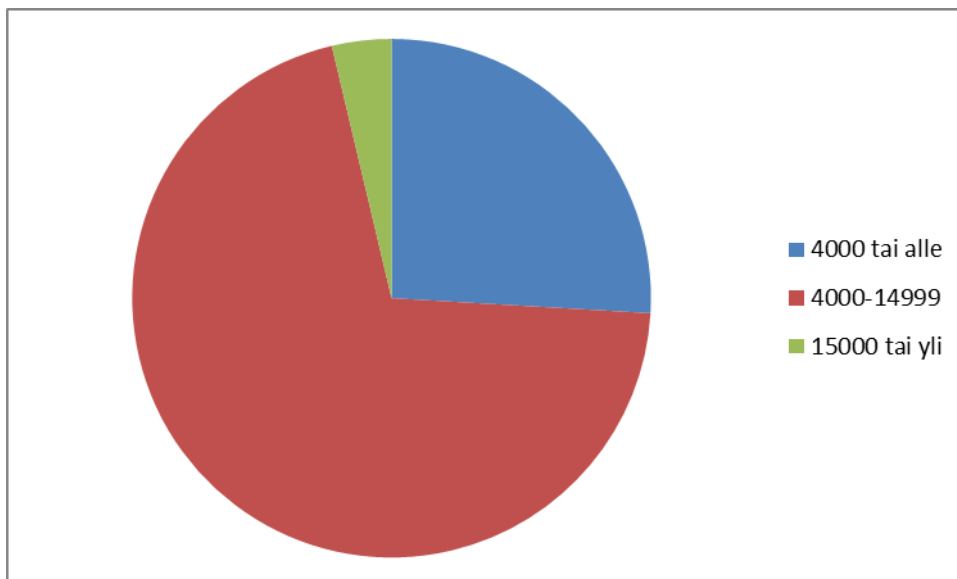
Kuvio 6. Vastaajien koulutustaso.

Kaksi vastaajista ilmoitti alle vuoden johtoryhmäkokemuksen, samoin kaksi vastaajaa ilmoitti kokemukseen 1-2 vuotta. Neljällä vastaajista kokemusta oli 3-5 vuotta ja kuudella 6-10 vuotta. Suurin yksittäinen ryhmä oli kokeneiden, yli 10 vuotta johtoryhmäkokemusta omaavien ryhmä, joita oli vastaajista 13 (Kuvio 7).



Kuvio 7. Vastaajien johtoryhmäkokemus.

Vastaajat luokiteltiin kuntakoon perusteella kolmeen ryhmään: 1) alle 4000 asukkaan kunnat, 2) 4000-14999 asukkaan kunnat ja 3) 15000 asukkaan sekä sitä suuremmat kunnat. Vastaajien jakauma kuntakoon perusteella on esitelty kuviossa 8.



Kuvio 8. Vastaajat luokiteltuna kuntakoon perusteella.

4.4 Vastaukset väittämiin

Vastaajia pyydettiin vastaamaan 12 väittämään asteikolle (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin väittämiin, eikä tulkintaongelmia vastausten suhteen tullut (Kuvio 9).

Väittämä 1

Saan johtoryhmässä vertaistukea sen muilta jäseniltä

keskiarvo 4,2

keskihajonta 0,75,

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	10	37,0%
Osittain samaa mieltä	14	51,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	7,4%
Osittain eri mieltä	1	3,7%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 2

Pystyn antamaan tietoa muille johtoryhmän jäsenille johtoryhmässä

keskiarvo 4,3

keskihajonta 0,67

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	11	40,7%
Osittain samaa mieltä	13	48,1%
Ei samaa eikä eri mieltä	3	11,1%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 3

Saan tietoa muilta johtoryhmän jäseniltä

keskiarvo 4,4

keskihajonta 0,56

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	11	40,7%
Osittain samaa mieltä	15	55,6%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	3,7%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 4*Pystyn jakamaan omaa osaamista muille johtoryhmän jäsenille***keskiarvo 4,1**

keskihajonta 0,78

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	9	33,3%
Osittain samaa mieltä	11	40,7%
Ei samaa eikä eri mieltä	7	25,9%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 5*Saan käyttööni johtoryhmän toisten jäsenten osaamista***keskiarvo 4,3**

keskihajonta 0,66

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	10	37,0%
Osittain samaa mieltä	14	51,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	3	11,1%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 6

Koen, että johtoryhmässä tärkeää on yhdessä tekemisen henki

keskiarvo 4,6

keskihajonta 0,56

mediaani 5

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	18	66,7%
Osittain samaa mieltä	8	29,6%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	3,7%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 7

Koen, että johtoryhmässä tärkeää on strategian kehittäminen

keskiarvo 4,1

keskihajonta 0,83

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	10	37,0%
Osittain samaa mieltä	9	33,3%
Ei samaa eikä eri mieltä	8	29,6%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 8

Koen, että johtoryhmässä tärkeää on strategian valvominen

keskiarvo 3,8

keskihajonta 0,79

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	6	22,2%
Osittain samaa mieltä	10	37,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	11	40,7%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 9

Johtoryhmä on minulle paikka, jossa pystyn oppimaan

keskiarvo 4,0

keskihajonta 0,81

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	7	25,9%
Osittain samaa mieltä	13	48,1%
Ei samaa eikä eri mieltä	6	22,2%
Osittain eri mieltä	1	3,7%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 10*Johtoryhmässä pystyn jalostamaan omaa osaamistani ja tietämystäni***keskiarvo 4,1**

keskihajonta 0,75

mediaani 4

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	9	33,3%
Osittain samaa mieltä	12	44,4%
Ei samaa eikä eri mieltä	6	22,2%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 11*Johtoryhmä on minulle tarpeellinen***keskiarvo 4,7**

keskihajonta 0,47

mediaani 5

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	19	70,4%
Osittain samaa mieltä	8	29,6%
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,0%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

Väittämä 12

Johtoryhmällä ei ole minulle merkitystä

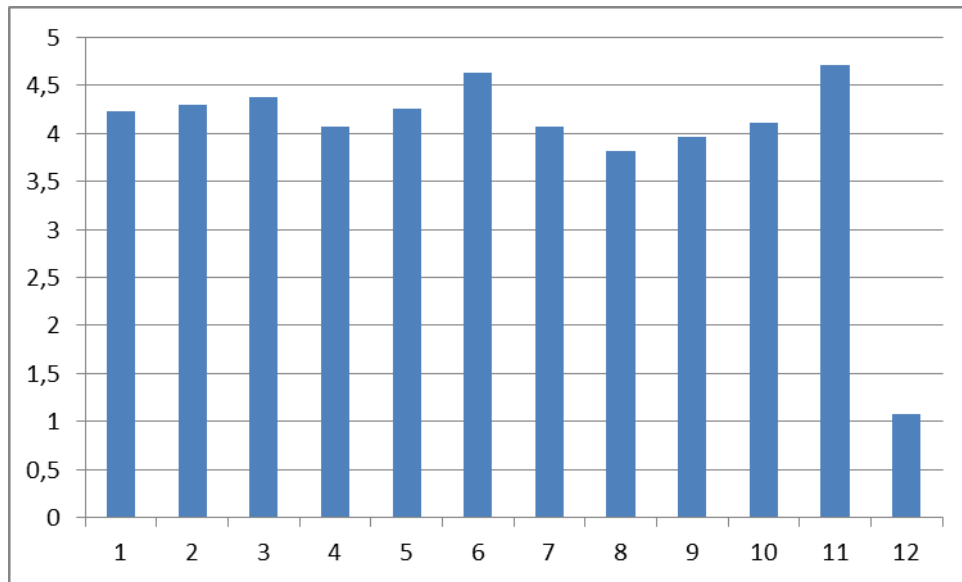
keskiarvo 1,1

keskihajonta 0,27

mediaani 1

frekvenssijakauma

	f	%
Täysin samaa mieltä	0	0,0%
Osittain samaa mieltä	0	0,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,0%
Osittain eri mieltä	2	7,4%
Täysin eri mieltä	25	92,6%

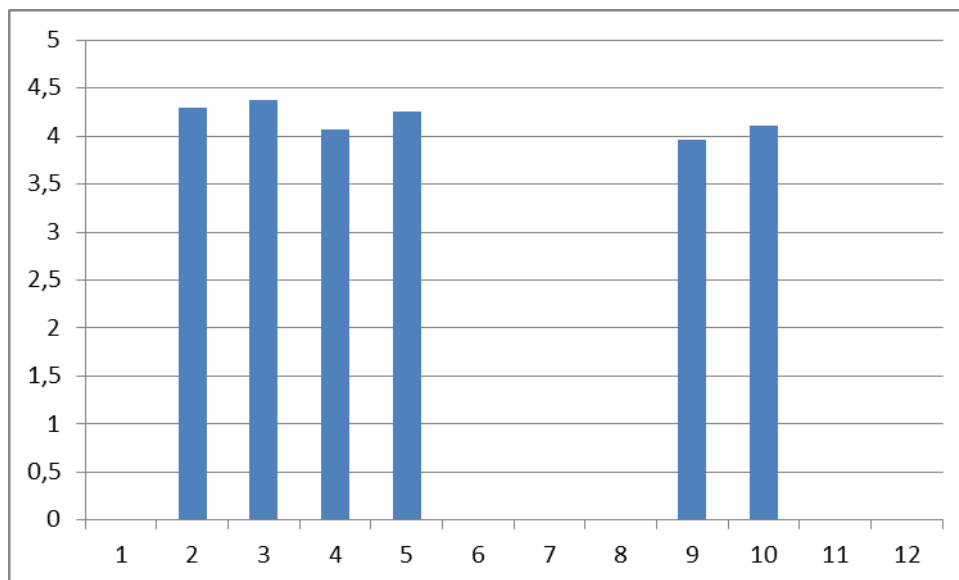


Kuvio 9. Kaikkien väittämien arvojen keskiarvot.

5 YHTEENVETO TULOKSISTA

Mansukoski kumppaneineen (2007) luettelee neljä julkisen sektorin johtoryhmän tehtävää, jotka johtuvat yksityisestä sektorista poikkeavasta roolista. Muuttujat koottiin jaotteluun tukeutuen kolmeen teoreettiseen ryhmään: (1) Johtoryhmän jäsenten tiedonvälityksen merkityksen kokemus, oppiminen ja osaamisen jakaminen, (2) Strategian kehittäminen ja valvominen johtoryhmässä sekä (3) Johtoryhmän vertaistukirooli ja johtoryhmän yhdessä tekemisen henki.

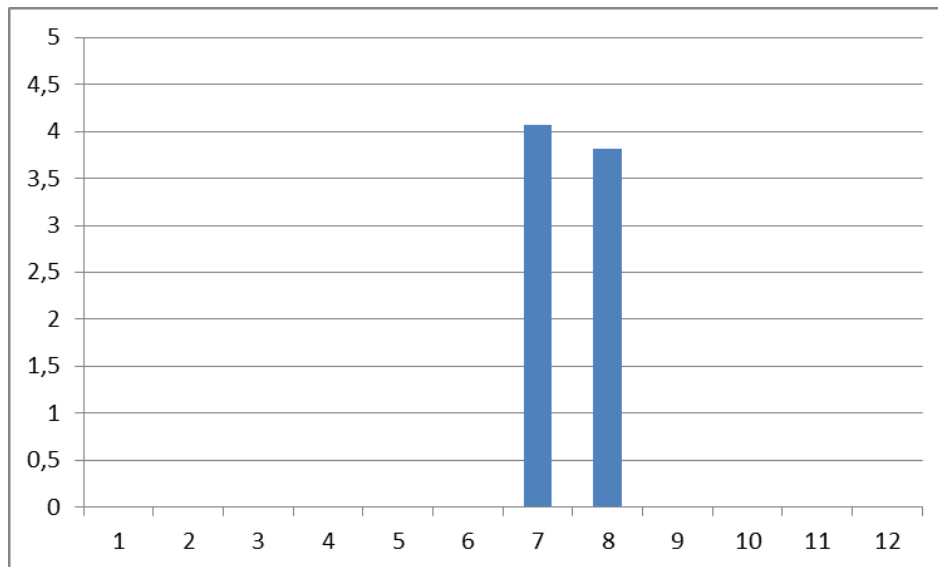
Väittämillä 2, 3, 4, 5, 9 ja 10 selvitettiin johtoryhmän jäsenten tiedonvälityksen merkityksen kokemusta sekä kokemuksia oppimisesta ja osaamisenjakamisesta (Kuvio 9). Tiedon jakaminen ja tiedon saaminen muilta johtoryhmän jäseniltä koettiin tärkeämmäksi kuin oppimiseen liittyvät väittämät.



Kuvio 9. Johtoryhmän jäsenten tiedonvälityksen merkityksen kokemus, oppiminen ja osaamisen jakaminen.

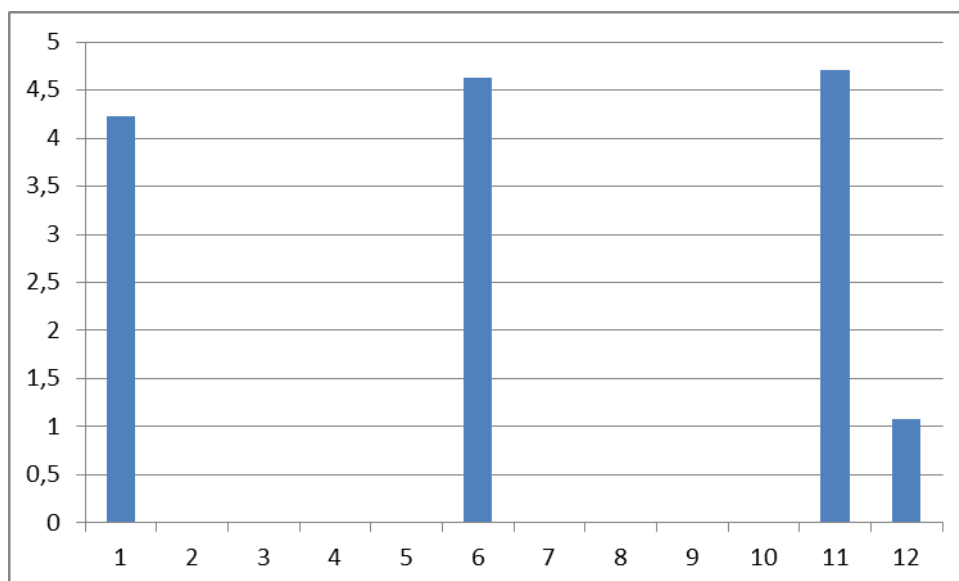
Väittämillä 7 ja 8 selvitettiin myös strategian kehittämistä ja valvomista (Kuvio 10). Vastausten perusteella johtoryhmän tehtäväksi koetaan hieman enemmän strategian kehittäminen kuin sen valvominen. Julkisen sektorin toiminnalle tyypillisenä voikin sitä, että strategian valvontaa suorittavat erityisesti poliittiset toimijat ja poliittiset

toimielimet. Johtoryhmän tehtävänä on enemmän ajatusten tarjoaminen ja syöttäminen poliittiseen päätöksentekoon.



Kuvio 10. Strategian kehittäminen ja valvominen johtoryhmässä.

Vastauksissa korostui johtoryhmän vertaistukirooli (Väittämä 1) ja erityisesti johtoryhmän yhdessä tekemisen hengen tärkeys (Väittämä 6). Väittämien 11 ja 12 perusteella johtoryhmä koettiin kaikkien vastaajien keskuudessa hyvin tarpeelliseksi (Kuvio 11).



Kuvio 11. Johtoryhmän vertaistukirooli ja johtoryhmän yhdessä tekemisen henki.

5.1 Tutkimuksen ja mittausten luotettavuus

Tutkimuskysymykset toimitettiin suoraan kaikille maakunnan kuntajohtajille (kunnanjohtajat ja kaupunginjohtajat) ja lisäksi kaupungeissa virassa oleville apulaiskaupunginjohtajille.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtoryhmän ja sen merkitystä johtoryhmän jäsenille. Tutkimustulosten voidaan ajatella olevan jossain määrin yleistettävissä kyseiseen perusjoukkoon huomioiden pienehkö otoskoko ja selkeät puutteet epäsuhtaisissa väittämäryhmissä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja validius tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Tähtinen & Isoaho 2001)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella mittaamisen keräämisen ja aineiston keräämisen suhteen sekä tulosten luotettavuutena. Tutkimuksessa käytetyn tutkimuslomakkeen on mitattava oikeita asioita. (Tähtinen & Isoaho 2001)

Tutkimuksen perusjoukon tarkka määrittely, otoksen edustavuus ja korkea vastausprosentti parantavat tutkimuksen validiteettia. (Tähtinen & Isoaho 2001)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoreettiseen taustaan perustuvaa tutkijan itse tekemää kyselyä, jonka tavoitteena on ollut selkeät, perustellut väittämät ja riittävän ytimekäs ja lyhyt ulkoasu, jotta vaikeasti tavoitettavat ja kiireiset johtajat siihen vastaisivat. Mittarilla haettiin suoraan vastauksia tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Mittari sisälsi 12 kysymystä (väittämää) ja taustatietokysymykset. Avointa vastausmahdollisuutta ei ollut, vaan kaikki vastaukset oli annettava asteikolla 1, 2, 3, 4, 5.

Aineiston keräämisessä tavoiteltiin koko Satakunnan maakuntien kuntajohtajien johtoryhmien jäseniä. Kuntajohtajien johtoryhmien jäseniä oli tutkimuskyselyn suorittamisen aikaan 102. Vastauksia saatiin yhteensä 27 kappaletta, vastausprosentiksi tuli näin ollen 26,47%. Tutkimuksen heikkous on matala vastausprosentti ja pienehkö otos (n=27). Otos edustaa melko laajasti eri toimialojen

johtoryhmän jäseniä, mutta hallinnossa ja talouden alalla työskentelevien osuus ylikorostuu ja perusturvassa työskentelevien alikorostuu.

Mittarin yhtenäisyydellä tarkoitetaan sitä, että kun useista väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä, molemmat väittämäjoukoista mittaavat samaa asiaa. Tällöin väittämäjoukkojen kokonaispistemäärien välinen korrelaatiokerroin saa suuren arvon. Koska mitään ulkoista kriteeriä, jolla testattaisiin mittarin reliaabeliutta, ei ole olemassa, pitää tyytyä sisäisiin kriteereihin eli samaan tutkimusjoukkoon ja mittariin itseensä. Tätä laskettaessa käytetään usein ns. Cronbachin alfa-kerrointa. Se perustuu väittämien välisiin korrelaatioihin. (Bonett 2015; Bonett 2010)

Kertoimelle pystytään mittaamaan mittarin konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Cronbachin alfa lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Suurempi alfan arvo kertoo mittarin suuremmasta yhtenäisyydestä. (Bonett 2015, Bonett 2010)

Tämän tutkimuksen koko mittarin kerroin oli 0,79, joka on lähes hyvää luokkaa. Lisäksi laskettiin koko mittarin Spearman-Brownin arvo, 0,84. Cronbachin alfa-kerroimen tulisi olla uudella mittarilla vähintään 0,7, mutta matalimpana raja-arvona pidetään yleisesti arvoa 0,6. (Metsämuuronen 2005)

Tiedonvälitystä ja oppimista mittaavat väittämät saivat Cronbachin alfa-kerroimen 0,82, strategian merkitystä mittaavat väittämät Cronbachin alfa-kerroimen 0,66 ja yhdessä tekemisestä ja vertaistukea mittaavat väittämät Cronbachin alfa-kerroimen 0,21. Kahden viimeksi mainitun osalta väittämiä on liian vähän, jotta Cronbachin alfa voisi saada korkeampia arvoja.

Tässä tutkimuksessa käytettiin siis Cronbachin alfa-kerrointa mittaamaan sisäistä johdonmukaisuutta. Cronbachin alfa-kerroin ei ollut yhdessä tekemisestä ja vertaistukea mittaavien kysymysten osalta summamuuttujissa yli 0,6, joten siltä osin mittaria ei voi pitää luotettavana (Metsämuuronen 2005).

5.2 Tulosten pohdintaa aiempien tutkimusten pohjalta

Tulosten perusteella näyttää, että kuntajohtajan johtoryhmän merkitys sen jäsenille on hyvin tärkeä. Poikkeuksetta väittämät tarpeellisuudesta ja merkityksestä saivat vastauksissa korkeita arvoja.

Kuntajohtajan johtoryhmässä saadaan vertaistukea ja tehdään asioita yhdessä. Erityisesti yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden merkitys korostuu.

Johtoryhmä on jäsenilleen myös tiedon jakamisen ja tiedon saamisen paikka. Samoin valtaosa vastaajista kokee johtoryhmän paikaksi, jossa on mahdollista jakaa omaa osaamistaan.

Strategian osalta johtoryhmän rooli koetaan enemmän kehittämisen kuin toteutumisen valvomisen paikkana. Tulos on kiinnostava, sillä usein nimenomaan strategiaan pohjautuva johtaminen tulkitaan ammattimaiseksi johtamiseksi.

Tämä tutkimus pyrittiin tekemään huomioiden johtajien kiire varsinkin kevätaikaan, jolloin kysely suoritettiin. Se näkyy tutkimuksen mittarin suppeutena. Jatkotutkimuksissa olisi syytä kiinnittää huomiota tarkemmin strategian kehittämiseen ja valvontaan liittyviin väittämiin ja selvittää laajemmin myös johtoryhmän vertaistukiroolia. Nyt näyttäisi, että strategian rooli johtoryhmätyössä on hieman pienempi kuin esimerkiksi johtoryhmältä saatavan vertaistuen. Mittarin luotettavuus tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan riitä vetämään kovin vahvoja johtopäätöksiä tulosten osalta.

Julkisen sektorin ja kuntajohtajan työn ammattimaistumisesta on keskusteltu julkisuudessa jo pitkään. Usein työ näyttäytyy tietynlaisena välimuotona ”kyläpäällikkö”-roolin ja operatiivisen johtajan roolin välillä. Vastaavan kokoisten yksityisten yritysten johtajat joutuvat olemaan merkittävästi vähemmän tekemisissä suorittavan työntekijätason ja ennen kaikkea asiakaspinnan kanssa. Toisaalta asiakkaat (kuntalaiset) ovat myös yrityksen (kunta) omistajia. Samoin julkisen sektorin rooli suhteessa mediajulkisuuteen on erilainen ja tehtävä on jatkuvan julkisen kritiikin kohteena. Pääosin vertailu julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välillä ei ole hyödyllistä. Operatiivisella tasolla toiminta on melko samankaltaista, mutta

johtoryhmän rooli julkisella puolella on paljon riippuvaisempi hallituksesta kuin suurissa yksityisissä yrityksissä yleisesti.

Erno Tornikosken (2008) tutkimuksessa kuvataan kasvaneita yrityksiä ja niiden toiminnan painopisteitä. Lisäksi verrattiin sitä, eroavatko eri tavalla kasvaneet yritykset edellä mainittujen seikkojen suhteen toisistaan. Vaikka Tornikosken tutkimuksen tulokset vahvistivat näkemystä siitä, että kasvuyritykset eroavat toisistaan toiminnan painopisteen mukaan, demografisilla tekijöillä ja johtajan suhteella kasvuyritykseen ei näyttäisi olevan vaikutusta yrityksen toiminnan painopisteisiin. Väljästi tulkiten voisi katsoa, että tutkimuksen jaottelu (perustaja, perheyrityksen jatkaja, ulkopuolinen jatkaja, palkattu ammattijohtaja) sopii kuntiin. On mahdollista vähintäänkin väittää, ettei kuntajohtajan roolilla ("kyläpäällikkö"-ammattijohtaja) ole olennaista merkitystä siihen, miten kunta kehittyy. Rooli ei vaikuta siihen, minkälaiseksi organisaation yritteliäisyysorientaatio kehittyy. (ks. Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017)

Pitkänen ja Vesala (1996) ovat tuoneet esiin, että yrittäjä-nimike laajennetaan usein miltei kaikkea yritysten päätöksenteosta vastaavaa liikejohtoa. Perinteisemmin yrittäjyydestä puhutaan sellaisen henkilön toimintana, joka henkilökohtaisesti on taloudellisesti sitoutunut yritykseen toimien myös riskinkantajana. Ammattijohtajasta hänet erottaa taloudellisen sitoutumisen lisäksi myös johtajuudesta saatava korvaus – ammattijohtajan palkan ollessa kiinteä, riippuu yrittäjän saama korvaus pitkälti hänen omasta työpanoksestaan. Nykyisin rajanveto on yhä hämärämpi ja monet ammattijohtajat ovat vahvasti tulosvastuullisia esimerkiksi bonusjärjestelmän kautta, näin on myös kuntajohtajien osalta. Selkeä ero on se, että ammattijohtajalla on työnantaja, vaikka hän toimiikin työnantajan edustajana. Omistajajohtajalla eli yrittäjällä ei työnantajaa ole, vaan hän toimii itse itsensä työllistäjänä. Ammattijohtaja voi kuitenkin yrittäjän tapaan tehdä suuria, koko yritystä koskevia päätöksiä.

Ammattijohtajuuden katsotaan yleensä edistävän yrityksen kilpailukykyä ennen kaikkea laadukkuuden ja objektiivisuuden myötä. Koska ammattijohtaja ei ole yrityksen omistaja, häntä eivät sen vuoksi rasita samanlaiset henkilökohtaiset paineet kuin omistajayrittäjää. Ammattijohtajan mukaan tuomat johtamiskäytännöt ovat myös ammattimaisempia ja laajemmin hyväksi havaittuja. Toisaalta nykyiset, esimerkiksi

poliittisin perustein valitut pormestarit tai muulla tavoin poliittiset kuntajohtajat ovat usein myös ammattijohtajia, eikä suoria johtopäätöksiä voida vetää. (Laukkanen 2007)

Härkönen ja Airaksinen (2012) kuvailevat ammatti- eli yleisjohtamista perinteiseksi hierarkkisen johtamisen muodoksi. Päätöksentekovalta ja auktoriteetti ovat keskittyneet organisaation johdolle ja valta ja autonomia vähenevät, mitä alemmas hierarkiaportaisissa mennään. Pelkistäen voi todeta, että johto voi tehdä koko organisaation kattavia rationaalisia päätöksiä, joita alemmat portaat toteuttavat. Hierarkkisen mallin etuja ovat selkeät valta- ja vastuusuhteet läpinäkyvyys, selkeys ja jatkuvuus. Toisaalta hierarkioiden heikkouksia ovat jäykkyys ja huono uusiutumis- ja reagointikyky. Päätösvalta on kaukana operatiivisesta toiminnasta ja suorittavasta portaasta eikä muutoksiin pystytä reagoimaan nopeasti (Härkönen & Airaksinen 2012, ks. Vartola 2009)

Julkinen organisaatio ei kuitenkaan voi toimia pelkästään oman hierarkiansa puitteissa. Organisaation ulkosuhteissa on aina verkostomaisia piirteitä (Airaksinen, Nyholm & Jäntti 2011). Ammattijohtaminen toteutuu nykyisin laajemmin kuin pelkästään hierarkkisenä johtamisena. Julkisessa johtamisessa mukana on myös suhde poliittiseen johtamiseen. Julkisella sektorilla toimivan ammattijohtajan on toimittava myös oman organisaationsa ulkopuolella, esimerkiksi poliittisen kentän ja elinkeinoelämän kanssa. (Härkönen & Airaksinen 2012; Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017)

Härkösen ja Airaksisen (2012) mukaan yhä monimutkaistuva ympäristö vaatii aikaisempaa laajempaa suuntautumista organisaation ulkopuolelle. Sisäinen operatiivinen toiminta organisaatiossa on enemmän sisäisten suhteiden hoitoa kuin selkeiden määräysten ja käskyjen antamista.

Virtasen ja Stenvallin (2011) mukaan ammatillinen johtaminen perustuu tosiasioihin ja tapahtuu toiminnallista lähtökohdista käsin. Poliittisen toiminnan ympäristö vaikuttaa julkiseen johtamiseen, ammattijohtajan tehtävänä toteuttaa poliittisten päätöstentekijöiden linjauksia. Jotta johtaja pystyy huolehtimaan koko organisaatiosta, johtajan on tiedostettava valtansa rajat sekä se mihin valtaansa kohdistaa ja minkälaista valtaa käyttää. Johtajaan kohdistuva vallankäyttö on myös pystyttävä

tunnistamaan. Monimutkaisissa toimintaympäristöissä valtaa on sellaisilla henkilöillä, joilla on kyky muodostaa toimintaa eteenpäin vieviä liittoumia. Vallankäyttö julkisella sektorilla edellyttää asiantuntemusta, yhteistyökykyä sekä kykyä tehdä yhteiskunnan ja organisaation kannalta oikeutettuja asioita.

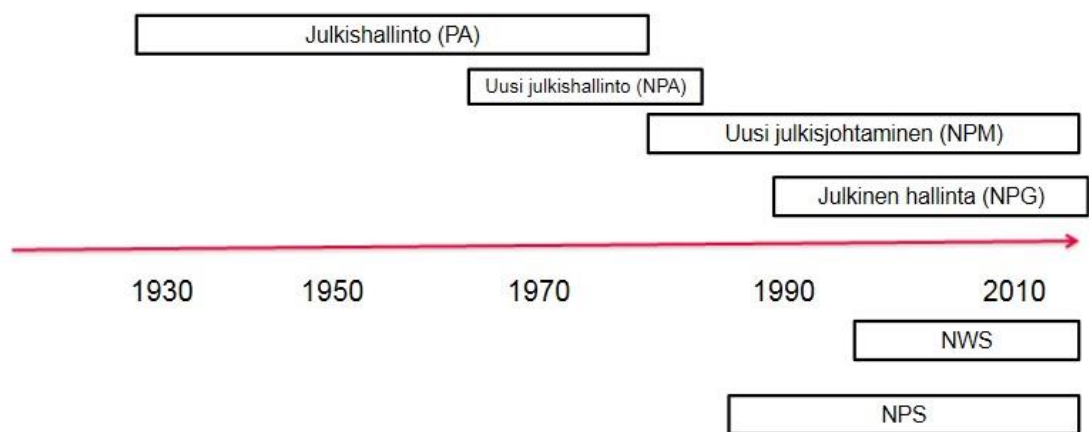
Julkisen hallinnon ja johtamisen uudistuksissa eri maissa käytetyin julkishallintomalli on ollut New Public Management -malli. Mallin voidaan katsoa kehittyneen Iso-Britanniassa 1980-luvulla. Tavoitteena oli julkisen sektorin olennainen pienentäminen, tehokkuuden lisääminen ja yksityisten markkinoiden laajentaminen julkisen sektorin alueille. Tavoitteena oli tuoda yrittäjyys henkeä julkisten organisaatioiden toimintaan. Teorian myötä julkishallinnon piiriin on tullut käsitteitä kuten kilpailukyky, valinnanvapaus ja läpinäkyvyys. Byrokratia ja hierarkia nähdään enemmän kehityksen jarruna kuin edistäjänä. (Karhinen 2015; Pollitt & Bouckaert 2011; ks. Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017)

New Public Management -teoriassa julkisen sektorin johtaja on yritystyylinen ammattijohtaja strategisella osaamisellaan, talouden, organisatorisen, muutos- ja henkilöstöjohtamisen hallintakyvyillään ja taidoillaan. Työntekijä saa johtajalta tukea arvojen määrittelyyn, asioiden perustelemiseen ja toimivaan, yhteisölliseen vuorovaikutukseen. (Hyyryläinen & Lehto 2014)

Kriittisyys New Public Managementia kohtaan loi uutena ajattelusuuntana New Public Governancen, jossa korostuu yhteiskunnan ja talouden ohjaaminen sekä verkostojen johtaminen sekä eettisyys. Mallin määrittäjä on pidetty Stephen Osbornena (2006). Osbornen mukaan julkishallinnon kehityksessä on kolme toisistaan eroteltavaa ajanjaksoa. Ensimmäinen on perinteisen julkishallinnon (Public Administration) ajanjakso, joka sijoittui 1950-luvulta 1970-luvulle. Toinen ajanjakso on hänen mukaansa 1980-2000 vuosivälille sijoittuva New Public Managementin ajanjakso. Kolmas jakso on nykypäivään asti sijoittuva New Public Governmentin jakso.

New Public Governancessa muutosjohtamiseen ja ongelmien ratkaisuun tarvitaan mukaan esimerkiksi kansalaisjärjestöt ja yhteisöt. Tällöin korostuu kansalaisten äänen kuuleminen ja lisääntynyt demokratia. Julkisjohtajan katsotaan nykyisin olevan yhtä aikaa molempien mallien toteuttaja ja samalla byrokraattisen hallintotavan uudistaja.

Esimiehen tulee jatkossa osata johtaa aiempaa yksilöllisemmin ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Julkisen sektorin johtamisen muutos tulee olemaan iso. (Hyyryläinen & Lehto 2014) NWS-mallissa korostuu esimerkiksi laillisuusvalvojan rooli sekä toiminnan jatkuvuuden ja vaikuttavuuden korostaminen. NPG-mallissa nostetaan esiin verkostomaista yhteistyötä sekä sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksien merkitystä. (Karhinen 2015) Kuviossa 12 eri hallinnon tutkimuksen kohteita on esitelty aikajanassa.



Kuvio 12. Hallinnon tutkimuksen kaari. Poliittiset paradigmat. (Helsingin yliopisto 2014)

Julkishallintomallien esiintymistä poliittisessa diskurssissa ja poliittisissa ohjelmissa on tarkasteltu esimerkiksi Fattoren, Duboisin ja Lapentan (2012) tutkimuksessa. Heidän tutkimustulostensa mukaan keskusta-oikeistolaisten ehdokkaiden ohjelmissa esiintyy yleisesti NPM-malliin viittaavaa puhetta. Vasemmistolaisten ehdokkaiden ohjelmissa korostuvat enemmän NPG-malliin liittyvät ajatukset.

Karhisen (2015) mukaan on vaikeaa erotella, mikä nykyisessä julkishallinnossa on NPG-malliin sijoittuvaa ja miten malli asettuu muuhun hallinnolliseen keskusteluun (ks. Taulukko 3 ja Taulukko 4). Malli on kuitenkin käsitteellisellä tasolla sovelluskelpoinen ja sen periaatteita sovelletaan nykyisin laajasti julkisen hallinnon johtamisen uudistuksissa. (ks. Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017)

Taulukko 3. New Public Managementin ja New Public Governancen vertailu (Helsingin yliopisto 2014; Karhinen 2015)

<i>New Public Management</i>	<i>New Puclic Governance</i>
Markkinat ja yritystoiminta	Verkosto
Osittain keskitetty ohjaus, hajautetut toteuttajat	Hajautettu ohjaus, hajautetut toimijat
Ulkoistaminen ja ammattijohtaminen, selkeät tulostavoitteet	Kumppanuuksien hallinta, selkeät tavoitteet
Ohjaileva, säätelevä	Looginen
Sopimukset, kilpailu, kannustimet	Sopimukset, epämuodolliset normit, dialogi, tieto
Arvosidonnainen politiikan tekijä	Neutraali politiikan tekijä
Poliittinen kompromissi, strateginen valvonta	Yhteistyö, autonomian kunnioittaminen
Ohjaaminen, yksityisen sektorin palveleminen	Politiikkaverkostojen koordinointi, yksityisen sektorin palveleminen
Julkisen hallinnon vähentäminen, tuloksellisuus	Tuloksellisuus, konsensus, kansalaisten konsultointi

Taulukko 4. Hallinnon ja hallinnan käsitteellinen vertailu (Anttiroiko & Haveri 2007; Karhinen 2015)

	<i>Hallinto (Government)</i>	<i>Hallinta (Governance)</i>
<i>1 Valtaulottuvuus</i>	Julkisen sääntely- ja pakkovalan käyttäminen	Kehittämisen- ja aloitevalan käyttäminen
<i>2 Rooli ja päätehtävä</i>	Kollektiivisten päätösten toimeenpano	Kollektiivisten kehittämissuunnitelmien toteuttaminen
<i>3 Tehtäväaluepainotus</i>	Viranomaistehtävä	Kehittämistehtävä
<i>4 Organisoitumisperiaate</i>	Hierarkia	Verkosto
<i>5 Julkisyhteisö toimijana</i>	Toteuttaja	Koordinoija
<i>6 Näkökulma prosesseihin</i>	Hallinnon sisäiset prosessit	Hallinnon ulkoiset suhteet
<i>7 Resurssiulottuvuus</i>	Hallinto-organisaatio, omat resurssit	Koko yhteisön ja toimintaympäristön resurssit
<i>8 Kansalaisten rooli</i>	Alamainen	Aktiivinen toimija
<i>9 Suhde yrityselämään</i>	Sääntelykohde	Kumppani

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LIITTYMINEN AIEMPIIN TULOKSIIN

Tämän tutkimuksen kohteena olivat johtavat viranhaltijat. On mielenkiintoista pohtia, miltä osin Weberin (1978) näkemykset byrokratian palveluksessa toimivista virkamiehistä soveltuvat nykypäivään. Hänen mukaansa hallinnollisen toimialueen viranhaltijat on koulutettava kyseisen toimialueen tehtäviä ja tehtävien suorittamista tulevaisuudessa valvoa systemaattisesti ja tarkasti. Weber korostaa, että viranhaltijat ovat henkilökohtaisen elämänsä osalta vapaita ja valvonta- ja kurinpitotoimet tulevaisuudessa kohdistaa vain virka-ajan mukaisesti. Klassisen byrokratian näkemyksissä korostuvat myös pätevyysvaatimukset. Tehtäviin nimetään pätevyyteen perustuen ja pätevyys on kontrolloitava todistuksin ja testein. Lähtökohtaisesti virkatehtävää pidetään elinikäisenä ja uralla eteneminen perustuu virkaikään ja menestymiseen virkatehtävissä. Viran tulisi olla pääsääntöinen toimeentulon lähde ja virkaan hakeutuminen tulisi olla vapaaehtoista. Ketään ei voida pakottaa virkatehtävään, mutta toisaalta virkaan ei kenelläkään ole etuoikeutta.

On tärkeää huomioida historiallinen konteksti, jossa Weber ajatuksiaan byrokratiasta julkaisi. Weber katsoi byrokratian ja pätevyyden perusteella valittujen ammattivirkamiesten olevan rationaalisin ja tehokkain hallinnon muoto, koska yksikään aiempi kulttuuri ei ollut pystynyt luomaan vastaavaa hallitsemisjärjestelmää. Perinteistä weberiläistä julkisen hallinnon mallia kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä. Perinteisen byrokraattisen mallin on katsottu sopivan huonosti postmoderniin yhteiskuntaan, joka on yhä ennustamattomampi ja monimutkaisempi. Perinteinen malli ei johtamisen näkökulmasta pysty vastaamaan tarpeeksi tehokkaasti verkottuneen maailman muutostarpeisiin. (Virtanen & Stenvall 2010; Weber 1980).

Usein byrokraattisia organisaatioita kritisoidaan siitä, että ne ovat melko kykenemättömiä korjaamaan omaa toimintaansa. Muutos vaatii poliittista ohjausta ja päätöksiä tehdään hierarkkisesti korkealla. Kritiikin byrokraattista julkishallintoa kohtaan on katsottu kasvaneen hyvinvointivaltion laajentumisen ja uusien julkishallinnon tehtävien myötä (Vartola 2009).

Johtoryhmän toimintaa voidaan tarkastella useasta näkökulmasta ja moniin eri taustoihin tukeutuen. Tyypillistä on pohtia esimerkiksi johtoryhmän suhdetta

organisaation strategiaan ja sen kehittämiseen ja toteutumisen valvomiseen. Toisaalta voidaan analysoida johtoryhmän tavoitteenasettelua ja tavoitteiden toteutumista. Henkilö- ja ihmiskeskeisesti tarkastellen voidaan analysoida sitä, miten roolit johtoryhmässä on jaettu ja minkälaiseksi johtoryhmän jäsenten sisäiset suhteet ja suhteet johtoryhmän ulkopuolelle ovat muodostuneet. Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti johtoryhmän jäsenten näkemyksiin siitä, minkälaiseksi he kokevat johtoryhmän merkityksen ja mitkä osa-alueet korostuvat.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtoryhmän merkitys on jäsenilleen tärkeä. Se on erityisesti vertaistuen ja yhdessä tekemisen paikka. Johtoryhmän kokous on paikka ja tilanne, jossa ylin johto voi tuntea yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Näyttäisi, että näkemykset ovat samankaltaisia riippumatta siitä, minkälainen on johtoryhmän jäsenen tausta. Siksi johtoryhmässä saattaisi olla paikallaan keskittyä hetkeksi siihen, miten hyvin jäsenten näkemys vertaistukitilanteesta on pystytty huomioimaan. Parkkinen, Haveri ja Airaksinen (2017) ovat omassa osaamistarvetutkimuksessaan havainneet samanlaisia tarpeita erityisesti johtajien työssä jaksamisen näkökulmasta. Lisäksi on syytä keskustella, missä määrin johtoryhmän tulisi olla strategian kehittämisen ja valvomisen paikka ja miten siihen pystytään parhaiten motivoitumaan.

Kiinnostavaa olisi jatkossa tutkia, minkälaiseksi kuntajohtajan rooli on muuttunut ja mihin suuntaan se on muuttumassa. Kunnissa on tapahtumassa selkeästi erilaisia ilmiöitä, kun muutamat suuret kaupungit ovat siirtyneet poliittiseen johtajuuteen pormestarihallinnasta, keskisuurten kuntien ja kaupunkien keskittyessä valitsemaan entistä enemmän ammattijohtajia ja pienten rekrytoidessa kyläpäällikkö-tyylisiä paljon julkisuudessa toimivia johtajia. Kuntajohtajan ja muiden julkisen sektorin johtajien rooliin vaikuttaa eri hallintomallien poliittisten arvostusten muuttuminen.

Näyttää melko kiistattomalta, että kuntajohtajien ja muiden johtavien viranhaltijoiden asema on muuttumassa länsimaisissa yhä vähemmän hierarkkiseksi. Uudistumisprosessin luoma epävarmuus, poliittisen dynamiikan muutokset, ulkopuolisten asiantuntijoiden lisääntyvät tarve ja myös sitä kautta syntyvät jännitteet

näyttävät olevan jatkossa yhä arkipäiväisempiä piirteitä julkishallinnossa. (Brinkerhoff & Brinkerhoff 2015)

Julkisen sektorin johtajat tulevat jatkossa tarvitsemaan entistä enemmän tukea ja työkaluja, jotta vahvoihin ulkoa tuleviin tehokkuusvaatimuksiin pystytään vastaamaan. Tällä hetkellä myös tutkijat ovat alkaneet esitellä vaihtoehtoisia malleja ja keinoja uudistaa vanhakantaisena pidettyä hierarkkista julkista hallintoa. Mielenkiintoista on, että vaikka yksityisellä sektorilla tulospalkkaus ja palkitseminen ovat yleisiä tapoja ja ne koskevat usein koko johtoryhmää, julkisella sektorilla johtoryhmän jäsenistä niiden piirissä ovat pääasiassa kuntajohtajat ja hekin varsin harvoin. (Airaksinen 2009; Arnaboldi, Lapsley & Steccolini 2015; Hämäläinen 2017)

Myös tiedonjakamisen ja osaamisen jakamisen merkitys näyttäisi kasvattavan merkitystään. Henttonen, Kianto ja Ritala (2016) ovat tutkimuksessaan löytäneet yhteyden, jonka perusteella osaamisen jakaminen tukee tiedonjakamista. Tiedon jakaminen ja hoivaaminen (Von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000) tulevat korostumaan meneillään olevassa hallintosukupolven vaihdoksessa. Tiedon hoivaamista on korostettu, kun pyritään kehittämään yhteisöä innovatiivisemmaksi. Tietojohtaminen ja osaamisen johtaminen eivät pelkästään riitä, vaan on myös pyrittävä estämään tiedon ja osaamisen katoaminen. (Nonaka & Nishiguchi 2001)

Tiedonjakaminen ja yhteisöllisyys tulevat korostumaan, mikäli tavoitteena on kokeilla uusia, innovatiivisia malleja toimia julkisella sektorilla. Verkosto-osaamisen merkitys korostuu yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa on pystyttävä mukautumaan esimerkiksi elinkeinoelämältä, kolmannelta sektorilta ja poliittisilta toimijoilta tuleviin signaaleihin. Yhteistoiminta julkisella sektorilla edellyttää yhteisiä resursseja, yhteistä agendaa ja jaettuja mittaamistapoja. Jatkuva ja saumaton sisäinen viestintä korostuu. (Scott & Boyd 2016; Siltala 2010; Siltala et al 2008; Taatila et al 2006).

Hedmanin (2016) mukaan johtoryhmät ovat organisaation vaikutusvaltaisimpia ryhmiä, joiden päätöksillä on kantavia vaikutuksia koko organisaation operatiiviseen ja strategiseen toimintaan. Se, miten nuo päätökset syntyvät, riippuu hyvin pitkälti johtoryhmän jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. On mielenkiintoista nähdä,

minkälaisia tiedonjakamisen ja viestinnän keinoja tulevaisuudessa johtoryhmät ottavat käyttöön ja miten johtoryhmän jäsenet pysyvät esimerkiksi teknologisessä kehityksessä mukana. Mäki (2017) on väitöstutkimuksessaan saanut varsin lohdullisen tuloksen, jonka perusteella johtajuuskulttuuria on mahdollista kehittää tarkoituksellisesti. Tärkeää on tunnistaa jännitteitä ja sitä kautta kehittää johtamisen käytäntöjä.

LÄHTEET

Airaksinen, J. (2009). Hankala hallintouudistus. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Airaksinen, J., Nyholm, I. & Jäntti A. (2011). Kuntahallinnon uudelleenorganisoinnin vaikutukset kuntajohtamiseen. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 39, 2, 135-157.

Anttiroiko, A.-V. & Haveri, A. (2007). Uusi paikallinen hallintatapa. Teoksessa Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (2007) (toim.). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. 164-181.

Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (toim.) (2007). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. 3. uudistettu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems. 12th edition. New York: McGrawHill/Irwin.

Arnaboldi, M., Lapsley, I. & Steccolini, I. (2015). Performance Management in the Public Sector. The Ultimate Challenge. Financial Accountability & Management Journal. Volume 31, Issue 1. February 2015. 1-22.

Benner, P. (1989). Aloittelijasta asiantuntijaksi. Juva: WSOY.

Bonett, D. G. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing and sample size planning. Journal of Organizational Behavior. Volume 36, Issue 1. January 2015, 3–15.

Bonett, D. G. (2010). Varying coefficient meta-analytic methods for alpha reliability". Psychological Methods. 15. 368–385.

Brinkerhoff, D. & Brinkerhoff, J. (2015). Public Sector Management Reform in Developing countries. Perspectives Beyond NPM Orthodoxy. *Public Admin. Dev.* 35. 222-237.

Bryson, J. (2004). *Strateging Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* San Fransisco: Jossye-Bass.

Certo, S., Lester, R., Dalton, C. & Dalton, D. (2006). Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-analytic Examination. *Journal of Management Studies* 43 (4), 813–839.

Ebert, R. & Griffin, R. (2015). *Business. Essentials.* 10th edition. Pearson Prentice Hall: New Jersey.

Fattore, G., Dubois, H. & Lapenta, A. (2012). Measuring New Public Management and Governance in Political Debate. *Public Administration Review* 72:2. 218-227.

Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review* 9 (2), 193–206.

Hedman, E. (2016). Johtoryhmien vuorovaikutus. Miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta? *Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2016.* 83-88.

Heikkinen, V. (2000). Teksteihin tunkeutuvat todellisuudet. Teoksessa Heikkinen, V., Hiidenmaa, P. & Tiililä, U. (toim.) (2000). *Teksti työnä, virka kielenä.* Helsinki: Gaudeamus. 116–214.

Helander, V. (1998). Julkisvalta ja professiot. Teoksessa Mykkänen J. & Koskinen, I. (1998) (toim.). *Asiantuntemuksen politiikka - professiot ja julkisvalta Suomessa.* Helsinki: Yliopistopaino.

Helsingin yliopisto (2014). Hallinnon tutkimuksen tila 2000-luvun alussa. Saatavilla [www-lähteenä: http://slideplayer.fi/slide/1995314/](http://slideplayer.fi/slide/1995314/) Vierailtu 20.7.2017

Henttonen, K., Kianto, A. & Ritala, P. (2016) Knowledge sharing and individual work performance. An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Issue: 4. 749-768.

Heuru, K. (2005). Kunnan päätösvallan siirtyminen. Oikeudellinen tutkimus kunnanvaltuuston vallasta suomalaisen kunnallishallinnon demokraattisten arvojen ja tehokkuusarvojen ristipaineessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Heuru, K. (2001). Itsehallinnon aika. Vammala: Kunnallissalankehittämissäätiö.

Hyyryläinen E. & Lehto, K. (2014). Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun y-sukupolveen kuuluvat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta? Teoksessa Lehto, K. (toim.) 2014. Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon. *Opetusjulkaisuja 65*. Vaasan yliopiston julkaisuja , 13–28.

Hämäläinen, J. (2017). Corporate governance ja johtoryhmän ominaisuudet ylimmän johtoryhmän palkitsemisen määrittäjinä. Pro gradu. Lappeenranta: Lappeenrannan tekninen yliopisto.

Härkönen, H. & Airaksinen, J. (2012) Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Kuntoutus 2012*, 5-20.

Jackson, S. (2003). *Executive Development. Meeting the Needs of Top Teams and Boards*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Karhinen, J. (2015). Vanha ja uudistettu julkishallinto. Julkishallintomallien ilmeneminen aluehallintovirastojen henkilöstön kokemana. Pro Gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Keskinen, S. (2005). Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Koskinen, S. & Kulla, H. (2013). Virkamiesoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.

Kurkela, Reijo. (2017). Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Saatavilla [www-lähteenä: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07>](http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07) Vierailtu 29.6.2017

Laamanen, K. (2004). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 5.painos. Helsinki: Laatukeskus.

Laukkanen, M. (2007). Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Laulainen, S. (2010). ”Jos mittään et anna niin mittään et saa”. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Majoinen, K. (2002). Mitä virkaa valtuustolla - kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. (2008). Käytännön johtoryhmätyöskentely. 2. painos. Helsinki: Gummerus.

Mansukoski, S., Porenne, P. & Mitronen, L. (2007). Käytännön johtoryhmätyöskentely. Jyväskylä: Gummerus.

Maffesoli, M. (1995). *Maailman mieli. Yhteisöllisen tyylin muodoista.* Suom. M.Määttänen. Tampere: Gaudeamus.

Mazzucato, M. (2002). *What is Strategy? Strategy for business.* London: Sage Publications.

Metsämuuronen J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä.* Jyväskylä: Gummerus.

Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri -toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa.* Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. & Maas, V. (2008). Top Management Team Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance. *British Journal of Management* 19 (3), 222–234.

Niiranen, R., Poranne, P. & Voutilainen, E. (1983). *Tuloksekas johtoryhmätyöskentely.* Tampere: Tamprint.

Niiranen, V., Joensuu, M. & Martikainen, M. (2013). *Millä tiedolla kuntia johdetaan?* Sastamala: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence.* Teoksessa Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (toim.). *Knowledge Emergence, Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation.* New York: Oxford University Press. 3-9.

Nupponen, M. (2000). *Kuntajohtajan asema poliittisen ja viranhaltijaorganisaation johtajuudessa.* Teoksessa Valanta, José (toim.) (2000). *Kuntajohtamisen ja demokratian käytännöt 1997–2000.* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2014). Kunta elinvoiman johtajana. Helsinki: Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto.
- Parkkinen, J., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2017). Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta. Helsinki: Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto.
- Pitkänen, S. & Vesala, K. (1996). Yrittäjyysmotivaatio Kymen ja Vaasan lääneissä. Vertaileva tutkimus yrittäjyyteen ohjaavista tekijöistä. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston tutkimusraportti. Nro 9.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform. A Comparative Analysis. New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State. New York: Oxford University Press.
- Porene, P. & Salmimies, P. (1998). Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn. Porvoo: WSOY.
- RajatOn (2015). Turun yliopisto & Lappeenranta University of Technology. Saatavilla [www-lähteenä: <http:// https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/>](http://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/) Vierailtu 4.7.2017.
- Rannisto, P.-H. (2005). Kunnan strateginen johtaminen. Acta Universitatis Tamperensis 1072, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Remes, P., Hirsjärvi, S. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. (2010). Organizational Behavior. 13th Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Rodríguez-Borrego, M.-A., Nitschke, R., do Prado, M., Martini, J., Guerra-Martin, M.-D. & González-Galán, C. (2014). Theoretical assumptions of Maffesoli's sensitivity and Problem-Based Learning in Nursing Education. *Rev Lat Am Enfermagem* v.22(3); May-Jun 2014. 504-510.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. (2012). *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Scott, R. & Boyd, R. (2016). *Collective impact in the Public Sector. The New Zealand Results approach. Working Paper 2016-1. State Sector Performance Hub, Wellington*.

Senior, B. & Swailes, S. (2004). The Dimensions of Management Team Performance: A Repertory Grid Study. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53 (4), 317–333.

Siltala, R. (2010). *Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. Akateeminen väitöskirja*. Turku: Turun yliopisto.

Siltala, R., Keskinen, S., Suomala, J. & Taatila, V. (2008). Yhteistoiminnallinen oppiminen suomalaisyritysten innovaatioprosesseissa. *Työelämän tutkimus*. 6(1). 44-55

Sinialmi, M. (1999). *Suomen kaupunkien keskushallinto 1927-1998. Tutkimus kaupunkien keskushallinnon järjestämisestä sekä valtasuhteiden muutoksesta demokratian ja päätöksenteon näkökulmasta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Taatila, V., Suomala, J., Siltala, R. & Keskinen, S. (2006). Framework to study the social innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9; No. 3. 312-326.

Takatalo, E. (2010). Toimiva työyhteisö. Kansanvalistusseura. Vantaa: Hansaprint Oy

Tilastokeskus (2017). Tilastot. Saatavilla [www-lähteenä: <http://www.stat.fi/til>](http://www.stat.fi/til)

Vierailtu 9.1.2017.

Tornikoski, E. (2008). Kasvaneen yrityksen profiili ja toiminnan painopisteet. Teoksessa Tornikoski, E., Tuomi, L. & Varamäki, E. (toim.) 2008. Rohkeasti kasvuun. Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Helsinki: Edita.

Tähtinen, J. & Isoaho, H. (2001). Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiaskleet kvanttiaineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä. Julkaisusarja C, Oppimateriaalit 13. Turku: Turun yliopisto.

Valtiovarainministeriö. (2000). Virkamiesetiikka. Selvitys virkamiesetiikan perustasta, nykytilasta ja kehittämisalueista. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8/2000. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Vartola, J. (2009) Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi I. & Sinervo L.-M. (2009) (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen.

Tampereen Yliopisto. Hallintotieteiden keskus. Tampere: Juvenes Print. 13-43.

Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Virikko, S. (2014). Kuntajohtajan oikeudellinen asema ja erottaminen luottamuspuolan perusteella. Pro Gradu. Tampere: Tampereen yliopisto.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2011): Julkinen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Tietosanomat.

Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford: Oxford University Press.

Vuorinen, M. (2002). Meidän ryhmä – hyvä juttu: kokemuksia ja tuloksia oma-aputoiminnasta. Mielenterveyden Keskusliitto. Vantaa: Printway Oy.

Weber, M. (1980). Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Juva: WSOY.

Weber, M. (1978). Economy and Society 1-2. Los Angeles: University of California Press.

Öberg, C. (2010). Customer Roles in Innovations. International Journal of Innovation Management. 14(6), 989-1011.

Liite 1. Tutkimuskyselylomake.

KYSELY JOHTORYHMÄN ROOLISTA JA SEN MERKITYKSESTÄ RYHMÄN JÄSENILLE

TAUSTAKYSYMYKSET TUTKIMUSLUOKITTELUJA VARTEN

Sukupuoli nainen mies

Ikä alle 24 vuotta 25-40 41-63 64 tai enemmän

Toimenkuva/osasto-toimiala _____

Koulutusaste (OKM)

ammatillinen tutkinto tai ylioppilastutkinto

AMK

YAMK

alempi yliopistotutkinto

ylempi yliopistotutkinto

yliopistollinen jatkotutkinto (lisensiaatti tai tohtori)

muu, mikä? _____

Johtoryhmän jäsenenä yhteensä (myös muut organisaatiot kuin nykyinen huomioidaan)

0-1 vuotta

1-2

3-5

6-10

yli 10

Kuntakoko

0-3999 asukasta

4000-14999

15000 tai enemmän

VASTAA VÄITTÄMIIN YMPYRÖIMÄLLÄ SOPIVA LUKU (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

1 Saan johtoryhmässä vertaistukea sen muilta jäseniltä	1 2 3 4 5
2 Pystyn antamaan tietoa muille johtoryhmän jäsenille johtoryhmässä	1 2 3 4 5
3 Saan tietoa muilta johtoryhmän jäseniltä	1 2 3 4 5
4 Pystyn jakamaan omaa osaamista muille johtoryhmän jäsenille	1 2 3 4 5
5 Saan käyttööni johtoryhmän toisten jäsenten osaamista	1 2 3 4 5
6 Koen, että johtoryhmässä tärkeää on yhdessä tekemisen henki	1 2 3 4 5
7 Koen, että johtoryhmässä tärkeää on strategian kehittäminen	1 2 3 4 5
8 Koen, että johtoryhmässä tärkeää on strategian valvominen	1 2 3 4 5
9 Johtoryhmä on minulle paikka, jossa pystyn oppimaan	1 2 3 4 5
10 Johtoryhmässä pystyn jalostamaan omaa osaamistani ja tietämystäni	1 2 3 4 5
11 Johtoryhmä on minulle tarpeellinen	1 2 3 4 5
12 Johtoryhmällä ei ole minulle merkitystä	1 2 3 4 5

Vastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyössä ja mahdollisesti siihen liittyvissä julkaisuissa ja esitelmissä. Yksittäisiä vastaajia ei voi tulosten perusteella tunnistaa.

Liite 2. Vastaukset vastaajittain.

	väite1	väite2	väite3	väite4	väite5	väite6	väite7	väite8	väite9	väite10	väite11	väite12
vastaaja 1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	1
vastaaja 2	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	1
vastaaja 3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	4	5	1
vastaaja 4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	1
vastaaja 5	5	5	4	3	5	5	5	4	2	3	4	1
vastaaja 6	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	1
vastaaja 7	3	4	4	4	3	5	4	3	5	5	5	1
vastaaja 8	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	1
vastaaja 9	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1
vastaaja 10	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	2
vastaaja 11	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	1
vastaaja 12	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	1
vastaaja 13	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	1
vastaaja 14	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	1
vastaaja 15	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	1
vastaaja 16	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	1
vastaaja 17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
vastaaja 18	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	1
vastaaja 19	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	1
vastaaja 20	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	1
vastaaja 21	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	2
vastaaja 22	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	1
vastaaja 23	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	5	1
vastaaja 24	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	1
vastaaja 25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
vastaaja 26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
vastaaja 27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
	4,222222	4,296296	4,37037	4,074074	4,259259	4,62963	4,074074	3,814815	3,962963	4,111111	4,703704	1,074074