



KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden perustutkinto

Niko Kaustio
Tero Antikainen

LÄHIESIMIESTEN JOHTAMISTYYLIT JA NIIDEN TUNNISTETTAVUUS
TYÖYHTEISÖSSÄ

Opinnäytetyö
Syyskuu 2019

	<p>OPINNÄYTETYÖ Huhtikuu 2019 Liiketalouden perus- tutkinto</p> <p>Tikkarinne 9 80200 JOENSUU +358 13 260 600</p> <p>(vaihde)</p>						
<p>Tekijä(t) Niko Kaustio & Tero Antikainen</p>							
<p>Otsikko</p> <p>Lähiesimiesten johtamistyyliä ja niiden tunnistettavuus työyhteisössä</p> <p>Toimeksiantaja Elisa Oyj, Gigantti Oyj</p>							
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin lähiesimiesten johtamistyyliä ja niiden tunnistettavuutta työyhteisössä.</p> <p>Tuloksia kerättiin kahdesta eri keskiarvosta kohdeyrityksestä. Tutkimuskysymyksen tavoitteena oli kartoittaa, kuinka selvästi esimies tunnistaa johtamistyyliä ja eroaako se työntekijöiden näkemyksestä. Tutkimustulokset kerättiin haastattelemalla kohdeyritysten esimiehiä sekä järjestämällä kvalitatiivinen monivalintakysely esimiehille (n=6) että työntekijöille (n=28)</p> <p>Tutkimustulosten perusteella lähiesimiesten sekä työntekijöiden välillä oli näkemuseroja johtamistyylien suhteen. Työntekijät pitivät oman lähiesimiehen johtamistapaa pääsääntöisesti enemmän demokraattisena kuin perinteisenä autoritaarisena johtamisena. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työpaikan voimavaraaindeksin mittaamiseen.</p>							
<p>Kieli suomi</p>	<table> <tr> <td>Sivuja</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Liitteet</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Liitesivumäärä</td> <td>23</td> </tr> </table>	Sivuja	40	Liitteet	5	Liitesivumäärä	23
Sivuja	40						
Liitteet	5						
Liitesivumäärä	23						
<p>Asiasanat: johtaminen, esimiestyöskentely, johtamistyyli, lähiesimies</p>							

	Thesis April 2019 Bachelor of business administration Tikkarinne 9 80200 JOENSUU +358 13 260 600 (vaihde)
Authors Niko Kaustio & Tero Antikainen	
Title Different manager leading styles and their identifiability in the working environment Commissioned by Karelia University of Applied Science	
Abstract <p>The purpose of this thesis is to study different leadership styles and to answer the question as to how different skills and styles to lead are reflected in the working environment. To answer this question, we created an interview form for the managers and recorder each of the interviews. The second part included a very similar interview form for the employees. After crosstabulations we were able to answer our research question.</p> <p>We conducted our study in two middle sized companies where our aim was to identify how well managers recognize their own leadership style and how employees see it</p> <p>The data were analysed first within every department and then merged and summarised for cross tabulation. After cross tabulations we noticed that there were differences between managers' and employees' opinions.</p> <p>.</p>	
Language Finnish	Pages 40 Appendices 5 Appendice pages 23
Keywords leadership, manager, leadership styles,	

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Mikä on esimies	6
2.1	Esimiestyö ennen ja nyt	6
2.2	Erilaiset esimiestyypit	9
3	Johtamisen eri ulottuvuudet	10
3.1	Johtaminen	10
3.2	Johtajan työ	12
3.2.1	Miksi esimieheksi lähdetään	13
3.2.2	Esimiestyön haasteet	15
3.3	Johtamistyylit	16
3.3.1	Valmentava johtaminen	16
3.3.2	Prosessijohtaminen	17
4	Toteutus	19
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys	19
4.2	Analyysi	19
4.2.1	Aineisto	19
4.4	Laadullinen tutkimus	20
4.5	Analyysin eteneminen	24
5	Tutkimustulokset	24
5.1	Esimiesten vastaukset moduuleittain	24
5.2	Esimiesten kyselyn ensimmäinen osio	25
5.2.1	Itsearviointi	25
5.2.2	Lähiesimiehen näkemys työyhteisön nykytilanteesta	26
5.2.3	Lähiesimiesten johtamistavat	30
5.3	Työntekijöiden vastaukset moduuleittain	31
5.3.1	Esimiehen arviointi	36
5.3.2	Lähiesimiehen kehityskohdat työssä	36
5.3.3	Lähiesimiesten johtamistyylit	37
6	Pohdinta	38
6.1	Tutkimustehtävä	39
6.2	Tutkimukseen liittyvät haasteet ja kehittämiskohteet	40
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	40
7	Lähteet	41

1 Johdanto

Esimiehen on tärkeää luoda itselleen käsitys siitä, mitkä ovat hänen tehtävänsä sekä mihin rooliin hän sijoittuu työyhteisössä: Paljonko hän katsoo tarpeelliseksi panostaa esimiestyöhön ja paljonko aikaa kuluu muuhun toimintaan, kuten asi-
antuntijatehtäviin. Ajoittain monet esimiehet laiminlyövät heille tarkoitetut johta-
mistehtävät, mikä yleisesti johtaa ongelmatilanteisiin työyhteisössä (Järvinen
2016,1,1.)

Onnistumisen lähtökohtana on, että esimies itse ymmärtää oman tehtävänsä
merkityksen sekä hyödyntää siihen liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi. Esimie-
heltä vaaditaan entistä enemmän taitoa kuunnella sekä hyödyntää oman henki-
löstön tietotaitoa ja osaamista. Kuitenkin tarvittaessa esimiehen tulee tehdä sel-
keitä päätöksiä ja ratkaisuja, vaikka ne eivät ole aina mieleisiä työyhteisössä.
(Järvinen 2016,1,1.)

Opinnäytetyö käsittelee työyhteisön lähiesimiesten johtamistyylejä sekä niiden
tunnistettavuutta työyhteisössä. Tutkimusmateriaali on kerätty kvalitatiivisella tut-
kimusmenetelmällä syvähaastatteluiden muodossa. Haastattelimme kahden eri
kohdeyrityksen Elisa Oyj:n ja Gigantti Oy:n lähiesimiehiä, jotka ovat olleet nykyi-
sissä työtehtävissään alle viisi vuotta. Yritysten työntekijöille esitettiin kyselylo-
makkeen avulla monimuoto- sekä monivalintakysymyksiä. Kyselyllä tutkittiin,
kohtaavatko lähiesimiesten ja heidän alaistensa näkemykset. Tutkimuksen ta-
voitteena oli selvittää, tunnistavatko kohdeyritysten lähiesimiehet oman johtamis-
tyylinsä sekä kohtaavatko johdon ja työyhteisön näkemykset.

2 Mikä on esimies

Esimiehen tietotaito ja osaaminen alaistensa työtehtävistä on Järvisen (2016, 1,1) mukaan melkein välttämätön edellytys arvostuksen saamiselle ja työtehtävässä onnistumiselle. Tilanne on kuitenkin haastava, sillä esimies saattaa vain keskittyä omiin suoritustehtäviinsä, jolloin hän laiminlyö esimiestyössään työyhteisön muita osa-alueita (Järvinen 2016,1,1). Esimiehen tulee varmistaa työsäännön, että hän itse toimii johdonmukaisesti ja että työyhteisössä työntekijät kokevat tulevaisuutta arvostetuksi ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin (Lindström, 2014,7–12).

Esimiehen määritelmänä Tracyn mukaan (2014,7–9) voidaan pitää henkilöä, joka saa tuloksia aikaisiksi työskennellessään muiden henkilöiden kanssa. Erinomainen esimies taas on henkilö, joka pyrkii kehittämään omaa toimintaansa sekä antamaan kaikkensa ja kykenee hahmottamaan koko ryhmän vahvuudet ja hyödyntämään niitä organisaation etujen mukaisesti. Loppujen lopuksi koko organisaation vahvuus riippuu suurelta osalta esimiesten niin sanotusta laadusta kaikilla hierarkian tasoilla. (Tracy 2014, 7–9.)

Johtamista tai esimiestyötä voidaan myös kuvata yhtenä organisaation keskeisimmistä tekijöistä. (Järvinen 2005, 7). Esimiesasemassa työskentelevän tulee tietää omat valtaoikeutensa sekä niiden tuomat velvollisuudet (Tracy 2014, 8). Esimies edustaa omalla asemallaan ja auktoriteetillaan työnantajaa. Jotta esimiehellä on edellytykset toimia johtajana, tulee hänen tietää omat tehtävänsä ja niihin kuuluvat valtuudet. Esimiesasemaa ei vain saada, vaan se tulee ansaita ja ottaa. (Järvinen 2005, 31–32.)

2.1 Esimiestyö ennen ja nyt

Perinteisen esimiesmallin mukaisesti aikaisemmin esimiehen tehtäväksi jäi päättää asioista. Työntekijät kävivät kysymässä toimintaohjeet esimieheltä, jonka tehtäväksi jäi tehdä lopullinen päätös asiasta. Työntekijöiden oma-aloitteisuutta ei

arvostettu, vaan ennemminkin paheksuttiin, minkä myötä esimiehen työtoimenkuvaan sisältyi valtava määrä ohjeistusta sekä neuvontaa. (Kontiainen & Skyttä 2010, 20.)

Tänä päivänä johtajuus käsitetään entistä enemmän esimiehen ja työntekijän välille syntyneen luottamussuhteen vuoropuheluksi. Esimiehen on kyettävä motivoimaan alaisiaan, kohtaamaan päivittäisiä haasteita ja hoitamaan ne ammattitaitoisesti. Nykyaikainen johtaja on ennen kaikkea ilojen sekä haasteiden jakaja, kuuntelija ja alaisistaan oikeasti välittävä auktoriteetti. Esimiesasema ei enää nykyään ole vain palkinnoksi saatu ylennys, vaan siitä on muovautunut oma ammattikuntansa. (Kontiainen & Skyttä 2010, 20.)

Hiltunen (2011, 18) lisää tähän, että osaamisen sijainti yrityksissä on muuttunut. Ennen yksi sankarijohtaja saattoi saada ylivermaisella älyllään ja tarmollaan yrityksen tekemään huimaavaa tulosta. Tulevaisuuden sankarijohtaja on se, joka saa yrityksensä ihmiset ponnistelemaan yhdessä samaan suuntaan. Ilman hyvää johtamista ei synny osaamistakaan. (Hiltunen 2011,18.) Järvinen (2012,1,2) osoittaa myös, että nykyaikana esimiehet ja heidän asemansa ei herätä samantilaista kateutta kuin aikoinaan. Nykyään usea työntekijä tuntee myötätuntoa ylikuormitettua esimiestä kohtaan eikä milloinkaan haluaisi samanlaiseen työtehtävään. (Järvinen 2012, 1,1.)

Järvinen (2012, 1,1) mainitsee, että nykyään lähiesimiesten tehtävä on luoda tiimilleen menestymiseen johtavat olosuhteet, joissa alaiset tuntevat olonsa motivoituneiksi ja he haluavat ponnistella tavoitteiden toteutumisen puolesta. Hän toteaa myös, että ei ole suurikaan ihme, että nykyjohtajat ovat kriisissä ja hämillään esimiehen roolin muuttuessa vuosikymmenien aikana nykyiseen muottiin. Muutos on saanut esimiehet pohtimaan, kuinka voi johtaa johtamatta ja kuinka voi tehdä vaikeita päätöksiä vain keskustelemalla. Johtajan tuskaa eivät myöskään helpota ne kaikki johtamisesta kertovat ja neuvovat oppaat, joita tyrkytetään avuksi oman tavan hahmottamisessa. Useat oppaat käsittelevät esimerkiksi älykäästä johtamista, armojohtamista, syväjohtamista sekä ikäjohtamista. Järvisen

mukaan näillä muotivirtauksilla on vain tapana synnyttää enemmän epävarmuutta siitä, miten johtajan tulisi toimia ja mitä pitäisi oppia, jotta voisi olla pätevä esimies. (Järvinen 2012, Luku 1,1.)

2.2 Erilaiset esimiestyypit

Perttulan ja Syväjärven (2012) mukaan johtamisominaisuuksia voidaan luokitella viiteen eri päätekijään: ulospäinsuuntautuneisuus (urgency), tunnollisuus (conscientiousness), sopeutuneisuus (adjustment), sovittelevuus (agreeableness) ja älyllisyys (intelligence). Jokainen luokka jakautuu edelleen lukuisiksi alakohdiksi, eivätkä eri luokat poissulje toisiaan. Edellämainitut elementit kuvastavat hyvin ihmisläheistä johtamistyyliä. (Perttula & Syväjärvi 2012,198–200.)

Hokkanen ja Strömberg (2003) taas jakavat esimiestyypit hyvin kärjistetyksi kahdeksaan eri kategoriaan. Ensimmäisenä esimiestyypinä on byrokraatti, jossa eristäytyvää tyyliä suositaan. Esimiehen kiinnostus kohdistuu järjestelmien ylläpitämiseen. Tässä tapauksessa järjestelmällä voidaan viitata kaikkeen mekaaniseen toimintaan työympäristössä. Karkuri on henkilö, joka tyytyy minimaaliseen tulokseen eikä ota mielellään kantaa asioihin. Henkilö luovuttaa helposti sekä vastustaa muutoksia. Kehittäjä on taas henkilö, joka on kiinnostunut aktiivisesti sidosten, kuten esimiehen ja työntekijöiden, välisistä suhteista. Henkilö, jolla on kehittäjän piirteitä, toimii myös yleensä joko esimiehen tai kouluttajan roolissa. Lähetysaarnajaksi kutsutaan henkilöä, joka antaa yleensä alaisilleen vapaamat kädet hoitaa työtehtäviä. Henkilö myös kehuu työntekijää, vaikka siihen ei suoranaisesti olisi aihetta. (Hokkanen & Strömberg 2003,123–135.)

Viidentenä esimiestyypinä Hokkanen ja Strömberg (2003) kuvaavat itsevaltiasta. Tämä esimiestyyppi käyttäytyy yleensä uhkailevasti sekä pelottelee alaisiaan. Tyypillistä kyseiselle esimiestyypille on olla paljon puheessa sekä jättää huomioimatta muiden ajatuksia. Toimeenpanija on kiinnostunut yhteistyöstä ja pyrkii saamaan toiset innostumaan asioistaan. Yleensä tällainen henkilö pyrkii tuomaan esille parhaat esitetyt asiat. Henkilö suhtautuu avoimesti myös omiin virheisiinsä ja pyrkii hyödyntämään niistä tulleita oppeja. Viimeisimpänä esimiestyypinä on kompromissintekijä. Tällaiset henkilöt yleensä laittavat ryhmän miettimään asioita, joihin ei välttämättä pystytä itse vaikuttamaan. Päätökset ovat yleensä epäjohdonmukaisia ja kompromisseja tehdessä yleensä toinen osapuolista kärsii. (Hokkanen & Strömberg 2003,123–135.)

3 Johtamisen eri ulottuvuudet

Johtamismalleja on kehitetty vuosien varrella satoja, mutta tämän opinnäytetyön kannalta olennaista esimiesten johtamismallien teoriassa on niiden eri tasot. Douglas McGregorin kehittämä X/Y-teoria (Shajahan 2004) perustuu yksiulotteiseen tarkasteluun. X ja Y -tekijät asetetaan samalle suoralle, jolloin tekijät (tyylit) X ja Y kummatkin sijoittuvat suoran ääripäihin. X perustuu kielteiseen ihmiskäsitykseen ja ilmenee autoritaarisena johtamisena. Vastaavasti tyyli Y käsittelee myönteistä ihmiskäsitystä. Tämä tyyli suosii demokraattista johtamista. (Hokkanen & Strömberg 2003,128.) Michiganin yliopiston teettämässä tutkimuksessa (Shajahan 2004) esimiesten johtaminen jaettiin McGregorin mallin mukaisesti X ja Y -tyyppeihin, mutta tarkasteltavat tekijät toimivat eri ulottuvuuksissa. Ulottuvuudet jaettiin tuotesuuntautuneeseen ajattelutapaan sekä työntekijäkeskeiseen ajattelutapaan. Tuotekeskeiset esimiehet eivät omanneet syvää ymmärrystä työntekijäyksikön sosiaalisista tekijöistä eivätkä asettaneet korkeatasoisia tavoitteita. Henkilöstökeskeinen esimies taas keskittyy kärjistetysti ihmisiin sekä heidän henkilökohtaisiin suorituksiinsa. Vastaavasti henkilökeskeisillä esimiehillä on keskimääräistä suuremmat asetetut tavoitteet. (Shajahan 2004,140–145.)

Kaksiulotteisissa malleissa johtamistapaa ei tarkastella pelkästään janan tai suoran avulla, vaan johtamistavoille on useampia eri vaihtoehtoja. Suoran sijaan liikutaan tasossa, ikään kuin ruudukossa. Yksi tunnetuimmista kaksiulotteisista johtamismalleista on Robert R. Blaken ja Jane Mouton GRID-malli, joka on Suomessa yleisesti tunnettu. GRID-mallin mukaan on olemassa johtamistapa, joka on ylivoimainen muihin verrattuna. Kolmiulotteisissa malleissa tason on mahdollista liikkua kolmannella akselilla, jolloin johtamismalleja sekä -tyylejä tulee luke mattomasti. (Hokkanen & Strömberg 2003,129–130.)

3.1 Johtaminen

Johtamistyön perusta muodostuu esimiehen omista perusolettamuksista. Oletukset voivat olla selvästi tiedostettuja, kuten: johdettavat työntekijät ovat itsenäisesti ajattelevia, funktionaalisia ihmisiä, joita johdetaan parhaiten yhteisten prosessien avulla. Johtajuutta voidaan lyhykäisyydessään kuvailla ihmisten vuorovaikutuksen summana, jossa saadaan asiat etenemään. (Kontiainen & Skyttä 2010,19.)

Johtajuutta voidaan tarkastella kahden elementin, ulkoisen- sekä sisäisen johtajuuden avulla. Ulkoisella johtajuudella viitataan juurikin johtamistapaan, joka tulee ulkoiselta taholta, kuten omalta esimieheltä. Hän määrittää muun muassa työtehtävät, kannustaa ja motivoi työnteossa sekä aika ajoin arvioi suoriutumista. Sisäisellä johtajuudella päinvastaisesti tarkoitetaan oman itsensä johtamista sekä kykyä toimia itsenäisesti. (Kontiainen & Skyttä 2010, 28.) Johtaminen on läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa, vaikka sitä ei aina itse tiedostaisi. Johtaminen ja johtajuus muodostuvat yksilöiden erilaisista piirteistä ja organisaatioiden malleist, mikä tekee johtamisen tulkinnasta haasteellista. (Nissinen 2004, 21.)

Englannin kielessä yleisimmät johtajuutta kuvaavat termit ovat management ja leadership. Eroa näiden välillä kuvastaa vanha sanonta: kaikki johtajat eivät ole esimiehiä ja kaikki esimiehet eivät ole johtajia. Suomessa puhutaan usein asioiden ja ihmisten johtamisesta. Managerit keskittyvät asioihin ja leaderit ihmisiin. Logiikka ja aivot ohjaavat yleensä managerien toimintaa ja tällainen johtaja saa aikaan tuloksia hyvinä aikoina. Leaderit määritellään värikkäiksi persoonallisuudeksi, jotka omaavat sosiaaliset ja empaattiset taidot ihmisten lukemiseksi. Tämän tyyppin johtajat ovat parhaimmillaan tiukkoina ja vaikeina aikoina, mutta heitä tarvitaan aina. Nykyajan johtajakoulutus on pääasiallisesti painottunut managementtiin. Myös byrokratia suosii managereita. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.)

Johtaminen on itsessään erittäin monimutkainen käsite. Mikään yksittäinen tutkimus tai teoria ei kykene täydellisesti vastaamaan johtamisen peruskysymyksiin. (Hiltunen 2011, 35.) Johtamista on tutkittu niin paljon, että tämäkin jo osoittaa sen, että mikäli jokin yleisesti hyväksyttävä teoria olisi jo syntynyt. Hiltunen (2011) ja Nissinen (2004) kirjoittavat johtamisen olevan läsnä kaikessa mitä teemme,

tiedostamme sen tai emme. Johdamme itseämme, muita, yrityksiä ja organisaatioita. Nissisen mukaan emme pysty järjestelmälliseen yhteistoimintaan ilman johtamista. (Hiltunen 2011, 35 & Nissinen 2004, 21.) Johtaminen on henkilöiden tai organisaation rakenteiden ohjaamista johtajan haluamaan suuntaan. Johtajan tahto määritellään päätöksellä, joka syntyy sekä tiedon ja intuition avulla. (Hiltunen 2011, 35.)

3.2 Johtajan työ

Johtajan tehtävänä ei ole tehdä itse, vaan saada muut tekemään. Jos halutaan muutosta, on muutokseen varattava riittävästi sekä henkisiä että aineellisia resursseja. Yleinen johtajien taipumus on aliarvioida muutoksessa tarvittavien resurssien määrä ja kustannukset. Johtamistilanne on aina neuvottelu. Erona muihin neuvotteluihin on se, että johtamistilanteessa johtajalla on asemansa perusteella oikeus tehdä päätös yksipuolisesti. (Hiltunen 2011, 123, 224.)

Mikäli johtamistilanteessa on intressiristiriita alaisen ja johtajan välillä, johtaja voi toki tehdä päätöksen sen kummemmin alaisen tarpeita kuuntelematta ja saavuttaa puhtaan win-lose-tilanteen. Siinä johtaja voittaa ja alainen häviää. Kun näitä tilanteita tulee alaiselle vastaan riittävän paljon ja muita työpaikkoja on tarjolla, hän lähtee varmasti. Johtajan oma ihmiskäsitys heijastuu voimakkaasti hänen johtamistapaansa. Jos johtaja näkee ihmiset kovin mustavalkoisina, joko hyvinä tai huonoina, syntyy ongelmia. (Hiltunen 2011, 124, 136.) Johtajan pitää oman ja yrityksen uskottavuuden takia noudattaa määriteltyjä periaatteita, sääntöjä ja ohjeita kirjaimellisesti, mutta se ei vielä riitä. Johtajan pitää myös toimia esimerkkinä hyvästä johtamisesta ja pitää kiinni yleisistä eettisistä periaatteista. Hyvä johtaja kertoo tavoitteensa suoraan ja rehellisesti. Hän ei peittele omia tarkoitusperiään ja kunnioittaa muiden pyrkimyksiä. Hyvä johtaja luottaa, mutta kontrolloi kuitenkin kohtuudella, varmuuden vuoksi. (Hiltunen 2011, 143, 154.)

Johtajan työn olennaisia osia ovat ristiriitojen käsittely, strategian luominen ja käytäntöön saattaminen. Lisäksi johtajan työhön olennaisesti kuuluu organisointi, joka on tapa ryhmittää johtajan alaiset siten, että johtajan tahto parhaimmin to-

teutuu. Organisaatioissa ollaan siirtymässä funktio-organisaatiosta matriisiorganisaatioon sitä mukaa kuin yhteisiä toimintoja keskitetään. Jos yritys toimii yhdellä toimialalla ja ydinprosessit ovat selkeitä, prosessiorganisaatio on tehokas tapa organisoida. Organisaation miehittäminen ja oman johtamistavan luominen ovat myös tärkeitä elementtejä johtajan työssä. (Hiltunen 2011, 68.)

Johtajan työhön kuuluu nykyaikana myös tunteiden johtaminen, johon kuuluu vuorovaikutus ja sosiaaliset tilanteet ja niiden lukeminen ja ymmärtäminen. Yleisiä neuvoja ovat viestintä ja vuorovaikutus, ja se, ettei saa vetäytyä. Tunteille pitää antaa aikaa ja missään tapauksessa ei saa tuputtaa faktoja silloin, kun ihminen tarvitsee tunneviestejä. On yritettävä ymmärtää ihmisten tunnetiloja ja oltava empaattinen. Mikäli negatiiviset tunnetilat kroonistuvat, voi tarvittaessa tehdä henkilöratkaisuja. (Hiltunen 2011, 18.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia ensinnäkin siitä, että hänen johdettavansa tietävät ja noudattavat annettuja, työyhteisön ulkopuolelta tulevia lakeja ja organisaation toimintamalleja. Toisekseen hänen tehtävänsä on laatia työyhteisökohtaiset, juuri siihen ympäristöön ja työtehtävään soveltuvat ohjeistukset ja toimintatavat. Nämä ryhmäkohtaiset ja konkreettisemmat säännöt eivät tietystikään saa olla ristiriidassa lakien tai organisaation yleisten toimintamallien ja -periaatteiden kanssa. (Järvinen, 2012, 6.)

Kun työyhteisö on laatinut omat pelisääntönsä, jokaisen täytyy noudattaa niitä. Esimiehen tehtävänä on seurata, että niin myös tapahtuu. Tämä ”erotuomarinrooli” on tärkeä, koska kuten aiemmin todettiin, ihmisen mielihyväpyrkimys on niin voimakas, että yksi jos toinenkin monessa kohdin tietoisesti tai tiedostamattaan unohtaa, kiertää tai laistaa asioita, jotka rajoittavat omien intressien ja mielijohdeiden tyydytystä. Näin ei ole mitenkään kummallista, jos esimiehen muistutukset ja huomautukset pelisääntöjen noudattamisesta nimetään pikkumaisuudeksi, kontrolloinniksi tai luottamuspulaksi. (Järvinen, 2012, 1,2.)

3.2.1 Miksi esimieheksi lähdetään

Esimiesasema mielletään yleensä työuran etenemismahdollisuudeksi, joka tuo mukanaan myös taloudellisia hyötyjä. Ristikankaan (2010) mukaan johtajuutta tarvitaan, jotta ryhmät kulkevat parhaimmillaan samansuuntaisesti yhteistä päämäärää kohden. Ristikangas toteaaakin, että ei ole olemassa ihmisiä yhdessä ilman johtajuutta. (Ristikangas 2010, 28). Tietyille yksilöille johtajuus tulee hyvin luonnostaan, vaikka kyseinen henkilö sitä ei itse tunnistaikään. Kyseistä ilmiötä voidaan nimittää luonnolliseksi johtajuudeksi. Johtajuuden roolin ottaminen tai siihen hakeutuminen on luonnollinen tapa toimia. Ristikankaan mukaan luonnolliset johtajat ovat kuitenkin hyvin harvinaisia populaatiossa, sillä vain noin 5 % esimiesasemassa työskentelevistä kuuluu tähän segmenttiin. (Ristikangas 2010, 28–29.)

Tietyissä tapauksissa esimiesaseman saaminen tapahtuu niin sanotusti ajautumisen kautta. Ajautumisella viitataan tilanteeseen, jossa tarjottu johtoasema koetaan urakehityksenä toisin kuin houkuttelevana työtehtävänä. Yrity maailmassa nopeiden muutosten myötä esimiesaseman paikka saattaa vapautua sellaiselle työntekijälle, jolla ei ole mieltymystä toimia kyseisissä johtotehtävissä. (Ristikangas 2010, 30–32.)

Johtotehtäviin on monia siirtymämahdollisuuksia, eikä lopulliseen päämäärään ole vain yhtä polkua. Uusi työtehtävä voi avautua niin akateemisen koulutuksen kuin työssäoppimisen tai kokemusten kautta. Johtotehtävien tarjoamien kokemusten myötä myös tulevat työtarjoukset voivat mahdollistaa uusia polkuja urakehitykselle esimiestyössä. (Ristikangas 2010, 30–32.)

Esimiehen ja palveluasiantuntijan roolit voivat nykypäivänä sekoittua helposti keskenään. Yritykset tarvitsevat entistä enemmän työntekijöitä, joilla on syvää asiantuntijaosaamista. Kyseinen muutos on myös muuttanut esimiesten työtehtäviä ajan kuluessa entisestä autoritaarisesta mallista valmentavampaan johtamismalliin. Johdon näkemys ja työntekijöiden tarpeet eivät aina kulje käsi kädessä ja tämä asettaa esimiehen niin sanottuun välitilaan. (Ristikangas 2010, 30–32.)

Nykyisissä työyhteisöissä esimiehen rooli korostuu entistä laajemmin emotionaalista toimenpiteistä, kuten työntekijöiden hyvinvoinnista. Palveluasiantuntijan, toisin sanoen työntekijän, työtoimenkuvat voivat useasti koostua osittain esimiehen työtehtävistä, vaikka uudet tehtävät voidaan itse mieltää osaksi omaa toimintaa. Uudet johtotehtävät voivat luoda nykyiseen työyhteisöön jäykkyyttä varsinkin, jos työyhteisön sisältä on nostettu yksi työntekijöistä esimiesasemaan. (Riskikangas 2010, 30–32.)

3.2.2 Esimiestyön haasteet

Hyvään itsensä johtamiseen kuuluu, että osaa jälkikäteen analysoida myös omia motiivejaan ja tekemisiään samalla tavalla kuin muiden. Aika-ajoin saattaa tulla vastaan tilanteita, joista ylipääseminen tuntuu mahdottomuudelta. Järvisen (2012) mukaan esimiestyössä luovuttaminen on tarpeellista vasta, kun oma tai muiden henki tai terveys on uhattuna. Vaikeat tilanteet ja vaiheet ovat jaksoja, joista ihminen oppii kaikkein eniten. (Hiltunen 2011, 282 & Järvinen, 2012, 4). Järvinen (2012) kirjoittaa, että esimiehet ovat kertoneet törmänneensä ihmisiin, joita eivät aiemmin edes uskoneet olevan olemassakaan. Johtajat ja esimiehet joutuvat näkemään työnsä puolesta hyvinkin kirjavan joukon ihmisiä ja heidän ongelmiaan lähietäisyydeltä. Esimiehistä hyvin pieni osa on kuitenkin tehtävään hakiessaan ymmärtänyt, millaiseen maallikkopsykologin ja puoskarilääkärin rooliin hän voi joutua asemassaan. Osa esimiestehtäviin hakevista jättäisi hake-matta, jos heille kuvattaisiin tavallisia henkilötason ongelmia, joita he joutuvat työssään kohtaamaan. (Järvinen, 2012, 4.)

Jokainen esimies ja johtaja joutuu väistämättä työssään kohtaamaan useita ja monesti hyvinkin hankalia inhimillisiä ongelmia. Esimiehet joutuvat näkemään ja käsittelemään hyvinkin moninaisia otteita ihmisten yksityiselämästä, luonteesta ja myös mielen häiriöistä johtuvia tilanteita, joita hän ei uskonut tehtävään ryhty-essään osannut edes kuvitella tulevaksi vastaan. Pahimmillaan nämä ongelmat voivat viedä esimieheltä yönet, vaarantaa hänen oman henkisen kestokykynsä ja mielenterveytensä. (Järvinen, 2012, 4.) Lisäksi Järvinen tuo esiin sen, että mi-

käli esimiehenä haluaa saada hyvän otteen ja ymmärryksen kaikkiin henkilölähtöisiin ongelmiin, on hyvä yrittää jakaa niiden syitä. Järvisen mukaan henkilöstöperäiset ongelmat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, joista ensimmäinen on työstä ja työolosuhteista johtuvat ongelmat. Toisena kategoriana hän mainitsee henkilöistä itsestään johtuvat ja kummankin sekamuotoja, joissa ongelmien taustat ovat osittain työstä- ja osittain henkilölähtöisiä. Näitä ovat esimerkiksi päihdeongelmat, elämänkriisit, mielenterveydelliset ongelmat, asenneongelmat sekä elämänkriisit. (Järvinen, 2012, 4.)

Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala (2014, 12) kirjoittavat, että esimiehen voi olla hankala päästää osaavaa työvoimaa eteenpäin urillaan. Se voi olla esimiehen näkökulmasta haastavin tilanne, kun pitää luopua osaavasta työntekijästä tämän siirtyessä eteenpäin työurallaan. Heidän mukaansa esimiehet ovat joissain tapauksissa jopa jarruna alaistensa urakehityksessä (Hakonen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkala, 2014, 12.)

3.3 Johtamistyyli

Transformaalinen eli osallistava johtajuuden teoria pyrkii ajatukseen, jossa esimiehellä on tavoitteena syvälinen muutos. Johtamistapa määrittyy esimiehen ja alaisten jatkuvana yksilötason kehittymisenä. Teoria korostaa erityisesti arvoja, etiikkaa, moraalialia sekä pitkän ajan tavoitteita. Transformaalisessa johtamistyyliä johtajuuden muodot ilmenevät kahdessa eri muodossa: käskyttävä eli transaktionaalinen sekä transformatiivinen eli osallistava johtamistyyli. Transaktionaalinen johtaminen perustuu keppi-porkkana periaatteeseen, jossa vaihdantasuhteena työpanoksesta työntekijä palkitaan antamalla palkkaa. Transformatiivinen johtajuus vaikuttaa enemmän vuorovaikutusprosessissa, jossa tavoitteena on nostaa sekä esimiehen että johdettavan moraalialin ja motivaation tasoa. (Kallioma & Kettunen 2010, 28–30.)

3.3.1 Valmentava johtaminen

Valmentaminen esimiestyössä laajasti käsitettynä tarkoittaa, että esimies auttaa työntekijää saavuttamaan hänelle suunnatut tavoitteet henkilön omia voimavaroja hyödyntäen. Valmentaminen on siis ikään kuin yhteistyösuhde, jossa toista ihmistä autetaan tukemalla hänen omien voimavarojensa hyödyntämistä (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 66–68.) Valmentavassa esimiestyössä yleensä hyödynnetään myös erityyppisiä keskustelumenetelmiä henkilökunnan kanssa. Pelkästään arkinen keskustelu harvemmin johtaa menestyksekkäisiin tuloksiin. Työpaikoilla yleisimmin esiintyviä keskustelumuotoja ovat muun muassa autoritaariset ja vastavuoroiset keskustelut. Autoritaarisessa keskustelussa usein toinen keskustelussa hallitsee keskustelua autoritaarisesti. Vastavuoroisessa keskustelussa dialogi henkilöiden välillä käydään avoimesti läpi. Kummankin osapuolen mielipiteet sekä näkökannat otetaan huomioon sekä ennakoasenteita ei tuoda keskusteluun mukaan. Kestävän luottamussuhteen luomiseksi esimiehen ja johdettavan välillä vaatii usein paljon aikaa henkilötasolla. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 95–97.) Hyvä valmentaminen muodostuu henkilön omien arvojen, ihmiskuvan tietoisuuden sekä asenteen perusteella. (Hellbom, Mauro & Salo 2006,74).

3.3.2 Prosessijohtaminen

Kriisi-, arvo- ja muutosjohtaminen ovat eri organisaatiosta tai tilanteesta johtuvia tapoja johtaa. Kriisijohtamisen erityispiirteet ovat taloudellinen kriisi, aikapula, puutteet osaamisessa, toiminnan leikkausten pakko, inhimilliset tragediat, suuret tunteet, julkisuuden piiska ja hallinnon paine (Hiltunen 2011, 230). Arvojohtaminen taas on organisaation arvoihin tukeutuva johtamisen muoto. Niistä voidaan hakea ohjeita tilanteisiin, joissa niitä ei muuten ole saatavissa. Arvojen muotoutuminen ja niiden omaksuminen koko organisaatioon on kuitenkin hidas prosessi, jossa yrityksen johdon tulee toimia väittämiensä arvojen mukaisesti ennen kuin ne todella toimivat (Hiltunen 2011, 256–257.)

Kriisi-, arvo- ja muutosjohtamisen lisäksi on vielä olemassa useampi johtajasta itsestään heijastuva tyyli tai tapa johtaa alaisiaan. Ensimmäisen näistä on autoritaarinen johtaminen, jossa johtaja on aina oikeassa ja tekee päätökset asioista

itse. Vallan väärinkäyttäminen, alaisten määräily ja aliarvioiminen ovat yleisiä piirteitä tämän johtajatyypin esimiehissä. Alaisten motivaatiopula ja esimiehen pelkääminen ovat myös erittäin yleisiä autoritaarisessa työyhteisössä. Yleensä tällainen järjestelmä on joustamaton ja siinä alaisten valvonta on kohtuuttoman tiukkaa. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–106.)

Toisena johtamistyylinä on niin sanottu demokraattinen johtaminen, jossa enemmistö on oikeassa ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Tällaisia työyhteisöjä sävyttää yhteistyö ja luottamus, sekä osallistuminen luo tervettä motivaatiota. Seurauksena on yleensä joustavampi ja muutosvalmiimpi organisaatio kuin autokraattisessa johtamisessa. Tyypillistä on kuitenkin päätösten hitaus ja ihmisten tehoton osallistuminen. Osallistumisen painopiste on lopullisessa päätöksenteossa eikä päätösten valmistelussa. Vaihtoehtojen tuottaminen päätöksenteon on usein hyvin harvoissa käsissä. Päätöksentekomekanismi ts. äänestäminen johtaa usein voita tai häviö -tilanteisiin, mikä voi aiheuttaa säröjä yhteistyöhön ja ilmapiiriin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–106.)

Kolmas johtamistyyli on tiimijohtaminen, jonka mukaan paras ratkaisu on hyvän yhteistyön tulosta. Yleistä on, että kaikki tiimiläiset voivat osallistua päätöksentekoon, ja että tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä. Myös tulosten seuranta koko tiimin voimin on jatkuvaa tässä johtamistavassa. Seurauksena on yleensä yhteisymmärrystä, luottamusta ja yhteistoiminnan iloa. Vaikutukset näkyvät yritysorganisaatioiden lisäksi yhteiskunnassa. Tuloksena on hyvinvointia ja elämänlaatua. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–106.)

4 Toteutus

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia lähiesimiesten erilaisia johtamistyyliä ja niiden tunnistettavuutta työyhteisössä. Tutkimuskysymystä lähdettiin selvittämään Google forms -verkkokyselylomakkeeseen suunnitellulla kysymyspatteristolla (liite 1,2). Kysely muodostui sekä kvalitatiivisista avoimista kysymyksistä että kvantitatiivisista monivalinnoista. Tarkoituksena oli saada vastaaja miettimään omia vahvuuksiaan sekä kehityskohtiaan. Vastaavasti samanlainen kysely esitettiin esimiesten alaisille, jossa he pääsevät pohtimaan oman esimiehensä toimintatapoja ja niiden vaikutusta nykyiseen työyhteisöön.

4.2 Analyysi

Tutkimuksesta kerätty data analysoitiin ristiintaulukoimalla saadut tulokset erilaisilla taustamuuttujilla. Kyselyn toteutuksessa kerätyt haastattelut litteroitiin ja saatuja tuloksia hyödynnettiin tukemaan analyysia. Esimiehille suunnattu kyselypatteristo oli osassa otantaa myös nauhoitettu yksilöanalyysia varten. Äänitys oli otettu tukemaan haastateltavien mielipiteiden avaamista varten väärinkäsitysten välttämiseksi. Osa haastateltavista henkilöistä ei halunnut haastattelua nauhoitettavan. Tuloksia tulkittiin olemassa olevalla teoriapohjalla, jonka avulla myös pyrittiin tunnistamaan oman esimiehen johtamistyyli tai johtamistyyliä.

4.2.1 Aineisto

Aineisto kerättiin suunnitellulla kysymyspatteristolla, joka koostui avoimista kysymyksistä, monivalinnoista sekä lineaarisesta skaalaumasta. Haastattelurunko koostui neljästä eri moduulista (liitteet 1,2), jotka olivat jaoteltu seuraavanlaisesti:

Ensimmäisessä moduulissa selvitettiin esimiehen nykyinen ja aikaisempi työkokemus. Toisessa moduulissa tutkittiin avoimilla kysymyksillä esimiehen ominaisuuksia ja heidän kehityskohtiaan. Kolmannessa moduulissa esimies itse reflektoi omaa suoriutumistaan Likert-asteikolla 1-6 (täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä). Neljäs moduuli sisälsi eri johtamistyyliä, jossa vastaajan tehtäväksi jäi valita itseään puhuttelevimmat vaihtoehdot.

Esimiesten työntekijöille toteutettiin vastaavanlainen haastattelu, joka rakentui kolmen moduulin ympärille. Ensimmäisessä moduulissa vastaaja arvioi omaa esimiestään likert-asteikolla, joka jakautuu välille 1-6 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Toinen moduuli sisälsi avoimia kysymyksiä, jossa alaiset pohtivat oman esimiehensä ominaisuuksia ja heidän kehityskohtiaan. Kolmannessa moduulissa vastaaja valitsi itseään puhuttelevimmat vaihtoehdot eri johtamistyyleistä monivalinnan avulla.

Otannaksi kyselyyn tuli 28 vastausta alaisilta (n=28) ja kuusi vastausta esimiehiltä (n=6). Kysely lähetettiin 43 työntekijälle, josta vastausprosentiksi saatiin 65%. Kyselyn avulla saadut tulokset ristiintaulukoidaan Excel-ohjelmiston avulla eroavaisuuksien havainnollistamiseksi. Tuloksia tulkittiin olemassa olevalla teoriapohjalla, jonka avulla myös pyrittiin tunnistamaan oman esimiehen johtamistyyli. Otannassa oli kaksi eri yritystä, Elisan eri myymälät ja Kuopion Gigantti-myymälän eri osastot. Gigantin kohdalla tarkoituksena oli tutkia Tech-, Home- ja Operations -osastojen esimiesten johtamistapaa.

4.3 Laadullinen tutkimus

Metsämuuronen esittää teoksessaan laadullisen- eli kvalitatiivisen tutkimuksen perusteiksi kokonaista ryhmää erilaisia tulkinnallisia ja toisaalta luonnollisissa oloissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen,2008,9). Alasuutari kirjoittaa teoksessaan, että kvalitatiiviseen analyysiin vaaditaan tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kaikki ne luotettavina ja selvittävään kuvioon tai ongelmaan tulleet seikat tulee kyetä selvittämään niin että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Tilastollisessa selittämisessä taas

poikkeukset sallitaan, eikä niitä tarvitse pystyä selittämään. Esimerkkinä Alasuutari (Alasuutari 2011, 2) mainitsee tutkimusesimerkin, jossa käsiteltiin ikää, koulutustasoa ja uskonnollisten ohjelmien kuuntelua. Tulokseksi saatiin, että korkeampi koulutus vähentää henkilön mielenkiintoa uskonnollisia radio-ohjelmia kohtaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö vastaajien joukossa olisi voinut olla korkeasti koulutettuja uskonnollisten ohjelmien suurkuluttajia tai vain oppivelvollisuuden läpikäyneitä ateisteja. Alasuutari jatkaa, että tilastollisesta analyysistä poiketen laadulliseen ei kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Tässä rajoituksen luo jo haastateltavien rajattu määrä (Alasuutari 2011, 2.)

Alasuutarin mukaan laadullinen analyysi rakentuu kahdesta eri vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoitusten ratkaisusta. Laadullisessa analyysissä jopa yksi poikkeus voi kumota säännön. Havainnot yhdistämällä saadun havainnon pitää olla poikkeuksetta pätevä raakahavaintoihin verrattuna. Aineistoon ei missään tapauksessa saa sisältyä ”makrohavainnoksi” pelkistettyjä havaintolauseita vastaan sotivia tapauksia. Usein nämä johtavat abstraktiotason nostamiseen, teoreettisen viitekehyksen tai näkökulman muuttumiseen. (Alasuutari 2011, 2). Metsämuuronen mainitsee, että kvantitatiivinen tutkimusote perustuu selkeästi positivistiseen tai postpositivistiseen tieteen ihanteeseen ja taas kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologishermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Metsämuuroisen mukaan tutkimusmuotojen välisiä eroja on niin paljon, että tutkimuskohteen kannalta mielekkäämpää on valita vain toinen. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan eritellä vastaavanlaiset kaksi vaihetta. Ensimmäinen näistä käsittää muuttujien ja koodien määrittämisen ja aineiston keräämisen ja sen koodaamisen, sekä myös tilastolliset analyysit aineistosta. Toinen vaihe kattaa tulosten tulkitsemisen. (Alasuutari, P 2011, 2). Tapaustutkimus voidaan Metsämuuroisen mukaan käsittää keskeiseksi strategiaksi kvalitatiiviseen tiedonhankintaan. Hänen mukaansa melkein kaikki strategiat käyttävät tapaustutkimusta lähestymistapanaan. Kiteytetysti hän kertoo, että melkein kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta, ja tiedonhankinnan strategioissa olevat erot ilmenevät siitä, kuinka tieto on hankittu. Myös tutkimuksen kohde vaikuttaa strategiaan (Metsämuuronen 2008,18).

Toimintatutkimus kuvataan Metsämuuroisen teoksessa tutkimukseksi, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä ja opitaan ymmärtämään näitä paremmin esimerkiksi työyhteisössä. Toimintatutkimus pyrkii vastaamaan johonkin käytännön toiminnasta johtuvaan ongelmaan tai parantamaan jo olemassa olevia käytäntöjä. (Metsämuuronen 2008,29). Aineistonhankintametoista tärkeimpinä Metsämuuronen käy läpi haastattelun, tarkkailun, sekä kirjallisen materiaalin käyttämisen. Edellä mainittuja voidaan käyttää ja yhdistää tutkimusongelman laadun ja resurssien mukaan. Mikäli esimerkiksi tutkittaisiin orientoivaa käyttäytymistä, niin suositellaan käyttämään kyselyyn perustuvaa aineistonkeruumenetelmää. Jos taas tutkitaan vuorovaikutuskäyttäytymistä, niin silloin olisi suositeltavaa käyttää havainnointiin perustuvaa menetelmää. Tämä yksinkertaistaminen pätee niin määrällisen- kuin laadullisen tutkimuksen materiaalien keräämiseen. Mikäli tutkimusasetelma on vapaa, on usein luontevampaa valita havainnointia, keskustelua ja omaelämäkertoja materiaalin hankkimiseen. Jos taas tutkimusasetelma on strukturoidumpi ja formaalimpi, on suotavampaa käyttää kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja haastatteluja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71.)

Haastattelulle tavallista on se, että se on ennalta sovittu ja suunniteltu kokonaisuus, ja että se on haastattelijan itsensä ohjaama ja alulle laittama tilanne. Haastattelutekniikkaa Muurosen (2008, 41) mukaan kannattaa käyttää aina kun se vain on mielekäs tapa hankkia tietoa aiheesta. Haastattelut jaetaan strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja syvähaastatteluihin. Näistä strukturoitua haastattelua kutsutaan myös lomakehaastatteluksi, jossa kaikki on ennalta suunniteltua vastausvaihtoehtoja myöten. Puolistrukturoitua nimitetään myös teemahaastatteluksi, joissa kohteina voivat olla vaikka intiimit ja arat aiheet ja joissa halutaan ottaa selvää heikosti tiedostetuista seikoista. Syvähaastattelu on Muurosen mukaan lähempänä keskustelua ja se on omiaan silloin, kun vastaajien kokemukset vaihtelevat erittäin paljon tai kun käsitellään mennyttä tai muuten huonosti muistettavia asioita. Se sopii myös tilanteisiin, joissa vastaajia on vähän. (Metsämuuronen 2008, 41.) Havainnointi on Metsämuuroisen (2008, 47) mukaan nimensä mukaisesti kohteen tarkkailemista objektiivisesti samalla kun tekee raport-

tia aiheesta. Hänen mukaansa havainnointi jaetaan osallistumisen mukaan havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja piilohavainnointiin. Näiden ero tulee siitä, että kuinka etäinen tutkija osaa olla suhteessa tutkittavaan kohteeseen (Metsämuuronen 2008, 47.)

Metsämuurosen mukaan tietokoneavusteinen analyysi on nopeasti yleistynyt tiedon analysointimenetelmä kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen. Tämä on tullut aikaisemman "leikkaa-liimaa" -toiminnan tilalle, sillä tietokoneella suoritettuna haku on paljon nopeampaa ja lisätuna se tuottaa suoraan painetun jäljen. Lopullista tulostettavaa versiota kyetään edelleen muokkaamaan tekstinkäsittelyohjelmilla. Tämä on myös yksikertaisin tapa koodata aineistoa. Tutkijan kirjoittaessa puhtaaksi avointa haastattelua tai päiväkirjaa, hän voi nimetä eri kategorioita ja niihin erilaisia indikaattoreita mutta tietokoneella hän voi samalla kerätä aineistoa kasaan antamalla indikaattoreille helposti tunnistettavan tunnisteiden tai koodin. Esimerkkinä mainitaan M22Y. Tämä indikaattori voisi tutkimuksessa tarkoittaa 22-vuotiasta miestä, joka kuuluu ylempään koulutustaustaan. (Metsämuuronen 2008, 55.) Analyysimenetelmistä perinteisin on sisällönanalyysi. Sitä pystyy käyttämään kaikissa kvalitatiivisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan myös pitää niin yksittäisenä metodina analysointiin, kuin myös teoreettisena kehyksenä, jonka voi liittää eri analyysikokonaisuuksiin. Tällä menetelmällä voidaan toteuttaa monenlaista tutkimusta ja myös todeta, että useat erilaisilla nimillä kulkevat analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella juuri sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91.) Aineistolähtöisessä ja teoriaohjaava analyysissä aineiston hankkiminen ja se miten tutkimuskohde määritellään käsitteenä, on suhteellisen vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn aineistoon tutkittavasta ilmiöstä. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston hankintakeinot määritetään yleensä sen perusteella mitä jo etukäteen on tiedossa tutkittavasta ilmiöstä. Raportoituna tuloksina eri analyysimallien mukaan tehty raportti voi erota paljonkin toisistaan. Teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi eivät eroa toisistaan hirveän paljoa, mutta aineistolähtöinen voi erota todella paljon kahdesta muusta mallista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

4.4 Analyysin eteneminen

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä kuutta esimiestä, joista viiden esimiehen kanssa käyty keskustelu nauhoitettiin. Äänitystä käytettiin vain kyselyn (Liite 1) moduuleihin kolme ja viisi. Avoimiin kysymyksiin saadaan nauhoitteista enemmän sisältöä ja mainittuja seikkoja pystyy avaamaan enemmän. Nauhoitukset litteroitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi (Liite 5). Työntekijöistä pyrittiin saamaan vastauksia niin paljon kuin vastausajan puitteissa on vain mahdollista saada.

5 Tutkimustulokset

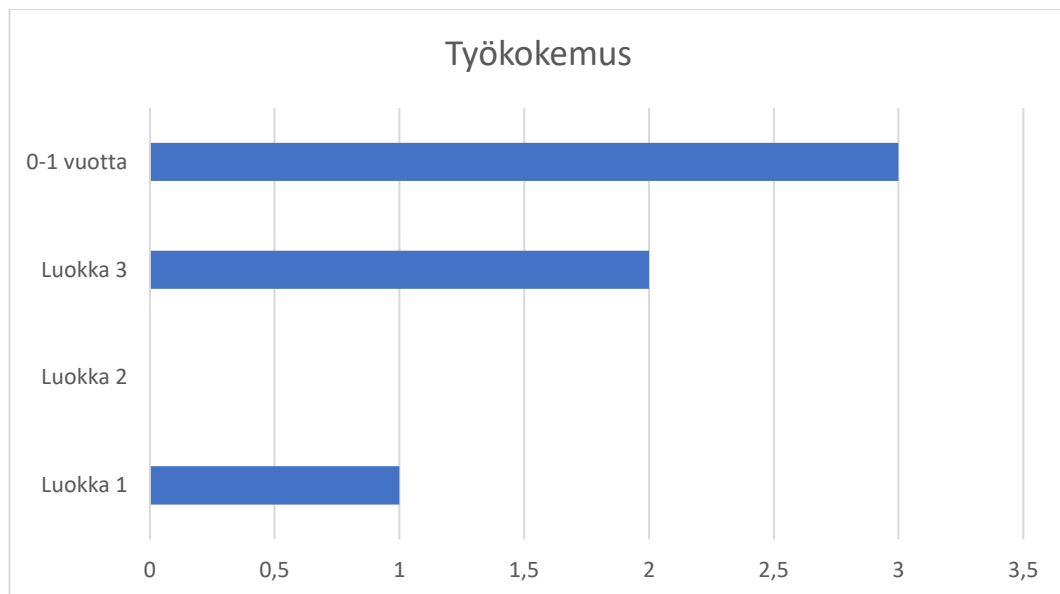
5.1 Esimiesten vastaukset moduuleittain

Kyselyyn vastasi yhteensä kuusi esimiesasemassa toimivaa henkilöä (n=6). Otannasta tehtiin viisi haastattelua, joista osa nauhoitettiin (n=5) (liite 1,4,5). Haastatteluista nauhoitettiin kvalitatiiviset osuudet, jotka ovat moduuleissa kolme ja viisi. Esimiesosastolla oli yritysten välillä silmiin pistäviä eroja, kysyttäessä esimiehen ominaisuuksista. Kyselyn perusteella Elisalla työskentelevät ilmoittivat valmentavan ja jopa spontaaniuden olevan tärkeä ominaisuus, kun taas Gigantin vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että vaatavuus, reiluus ja tasapuolisuus olivat tärkeimpiä.

Esimiehille esitettävät kysymykset olivat suuntautuneet enemmän avoimiin, keskusteleviin kysymyksiin työntekijäkyselyyn verrattuna. Kysely oli rakennettu kolmesta eri osiosta, jossa esimies pääsi arvioimaan itseään sekä miettimään, min-kälaisia ominaisuuksia hyvä lähiesimies tarvitsee.

5.2 Esimiesten kyselyn ensimmäinen osio

Puolet vastanneista on työskennellyt asemassaan 0-1 vuotta (50%). Selvä vähemmistö (17%) on ollut asemassaan 6 vuotta tai enemmän. Selvällä enemmistöllä vastaajista on ollut aikaisempaa esimiestaustaa työkokemuksissaan (83%). Otannasta valtaosalla on työkokemusta samalta alalta sekä työnantajalta (kuvio 1).



Kuvio 1 Esimiesten vastaukset työkokemuksesta.

5.2.1 Itsearviointi

Ensimmäisenä tässä osiossa esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, millaisena he näkevät itsensä. Vastauksissa toistuu samanlaiset adjektiivit, kuten *avoin* ja *vaativa*. Myös yksilön huomioiminen koettiin kyselyssä tärkeäksi piirteeksi. Muita melko yleisiä termejä olivat *reilu*, *valmentava*, *spontaani* ja *nykyaikainen*. Suurin osa vastanneista listasi myös esimiehen tärkeimpiin piirteisiin kuuluvan monet aikaisemmin mainituista adjektiiveista. Ammattimaisuus ja tasapuolisuus koettiin tärkeiksi tässä osiossa.

Seuraavassa osiossa listattiin oman työn kehityskohtia. 70% vastaajista halusi kehittää johtamistaan enemmän valmentavaan suuntaan. Gigantissa esimies- aseman vastaajat kokivat suurimmiksi kehityskohteiksi delegoinnin, organisoinnin ja priorisoinnin parantamisen. Toiseksi yleisimpinä olivat aikataulutusta ja valmentava johtamisen ote. Elisän puolella kehityskohteina oli samoja valmentavan otteen kehittäminen ja muun muassa tarinan kerronnan kehittäminen sekä tietynlainen jämäkkyys.

Moduulin viimeisessä kohdassa kysyttiin, minkälaisia esimiestyön tuomia haasteita vastaajat kokevat nykyisessä työtehtävässään. Yhdeksi isoimmista haasteista tutkimuksessa nousi henkilöstökemiat 66%, myös omiin tavoitteisiin pääseminen koettiin haasteeksi kyselyssä. Elisalla työskennelleistä vastaajista kaikki pitivät haastavana alan hektisyyttä sekä toimenkuvan laajuutta.

5.2.2 Lähiesimiehen näkemys työyhteisön nykytilanteesta

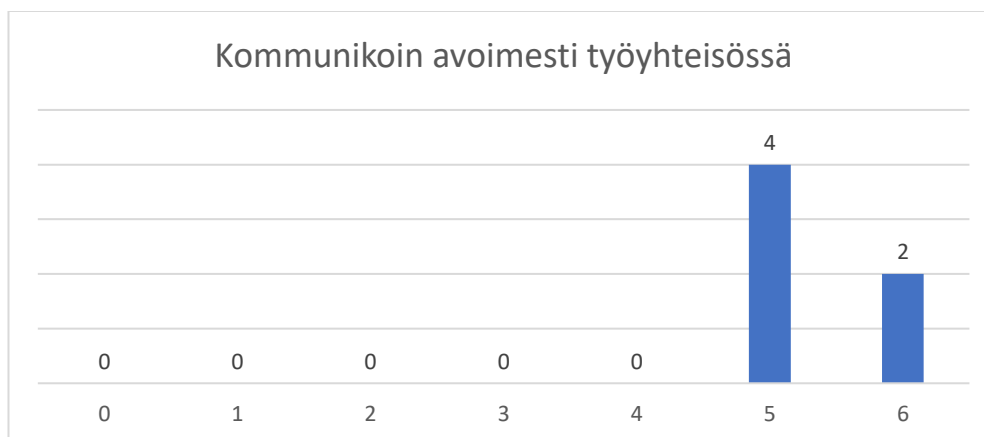
Tässä kyselyn osiossa mitattiin itsearviointilla esimiehen näkemystä työyhteisön nykytilanteesta. Osiossa oli yhdeksän kysymystä, joissa vastaaja pääsi arvostelemaan itseään skaalalla 1-6. Ensimmäisenä mitattiin työyhteisön viihtyvyyttä. 83% vastaajista piti omaa työyhteisöään viihtyisänä (kuvio 2).



Kuvio 2 Esimiesten vastaukset väittämään ”työyhteisöni on viihtyisä”.

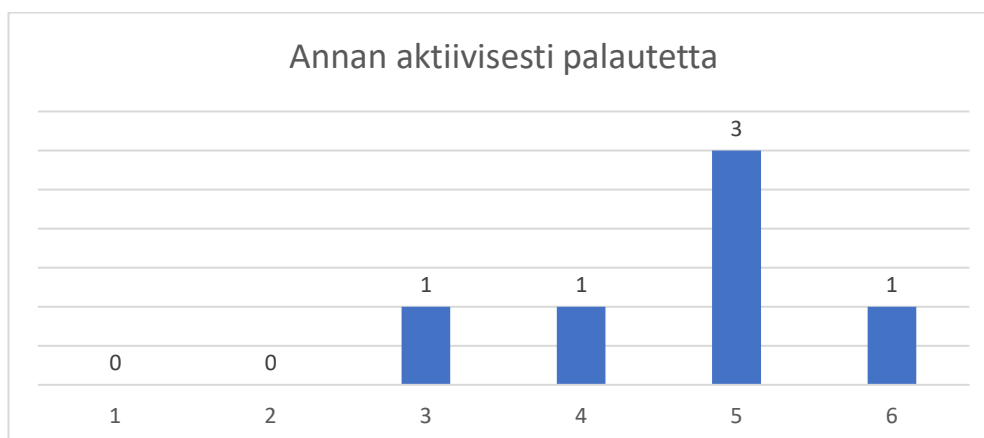
Seuraavaksi mitattiin kommunikoinnin avoimuutta työyhteisössä. Väittämän mukaan kaikki vastanneet esimiehet kokivat työyhteisönsä kommunikoinnin osittain

samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaukset (n=6) jakaantuivat väittämälle: kommunikoin avoimesti osittain samaa mieltä (n=4) ja täysin samaa mieltä (n=2) (kuvio 3).



Kuvio 3 Esimiesten vastaukset väittämään ”kommunikoin avoimesti työyhteisössä”.

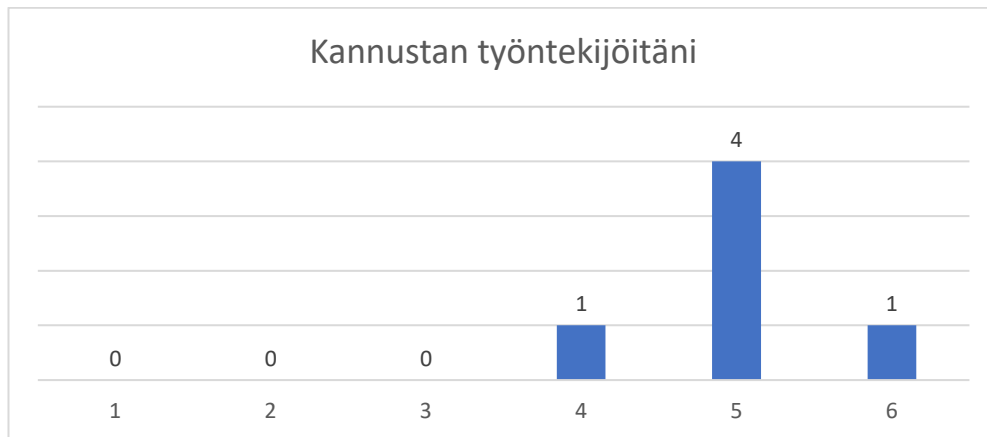
Kolmas kysymys tarkasteli esimiehen palautteen antamista. Tämä kysymys aiheutti selvästi eniten hajontaa koko moduulissa vastaajien kesken. 50% (n=2) vastaajista oli osittain samaa mieltä, 17% (n=1) vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 17% (n=1) jokseenkin samaa mieltä sekä 17% (n=1) jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 4).



Kuvio 4 Esimiesten vastaukset väittämään ”annan aktiivisesti palautetta”.

Neljäs väittämä moduulissa on: kannustan työntekijöitäni. 17% vastaajista (n=1) koki olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Selvä enemmistö 67%

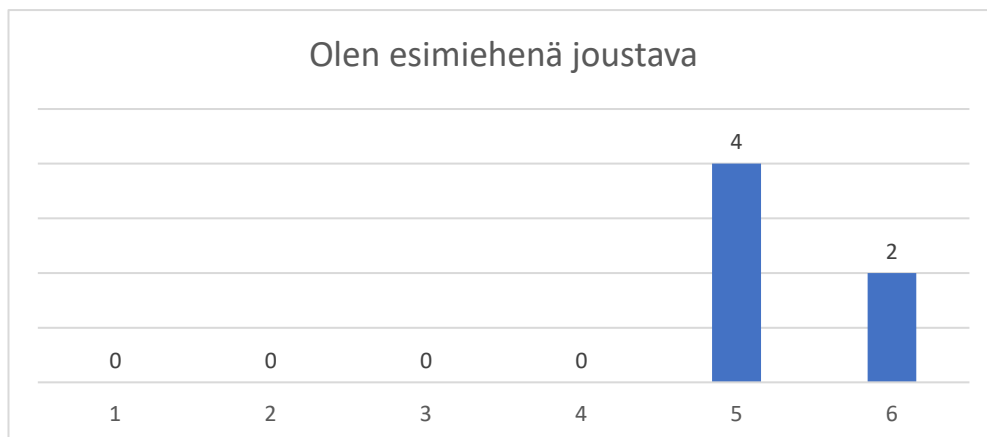
(n=4) koki olevansa osittain samaa mieltä väittämästä. 17% (n=1) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä (kuvio 5)



Kuvio 5 Esimiesten vastaukset väittämään ”kannustan työntekijöitäni”.

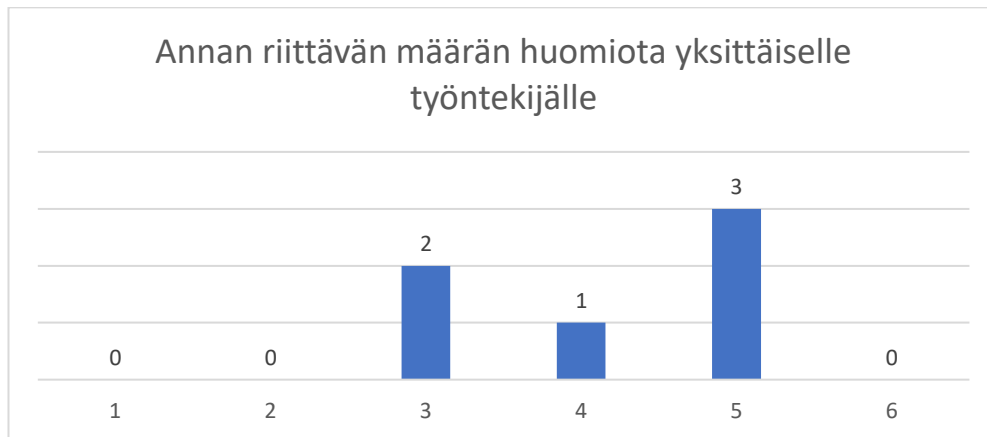
Viidennessä kysymyksessä tarkasteltiin väittämää, kokeeko vastaaja olevansa esimiehenä joustava.

Kaikki kysymyksen vastaukset (n=6) sijoittuivat arvoille osittain samaa mieltä 67% (n=4) ja täysin samaa mieltä 33% (n=2) (kuvio 6).



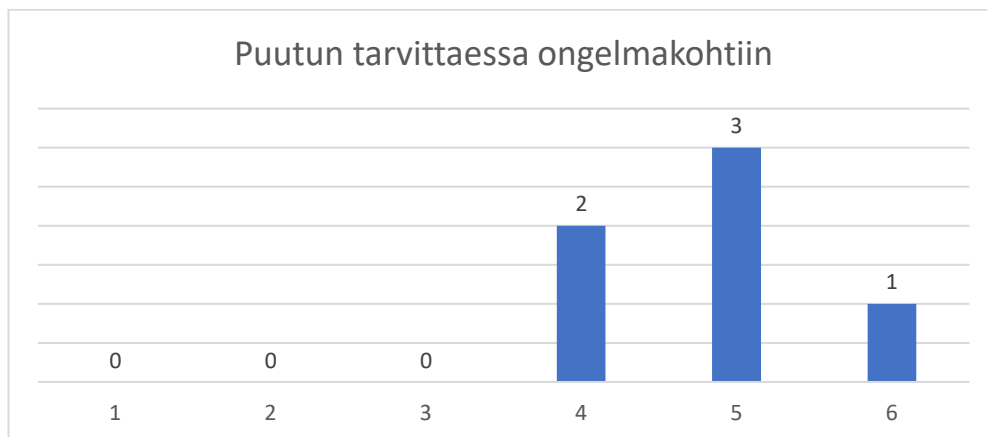
Kuvio 6 Esimiesten vastaukset väittämään ”olen joustava esimies”.

Kuudes kysymys tutkii yksittäisen työntekijän saamaa huomiota. Vastaajista tasan puolet (n=3) koki olevansa osittain samaa mieltä väittämän kanssa. 33% (n=2) vastaajista kuitenkin oli jokseenkin eri mieltä asiasta. 17% (n=1) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kuvio 7).



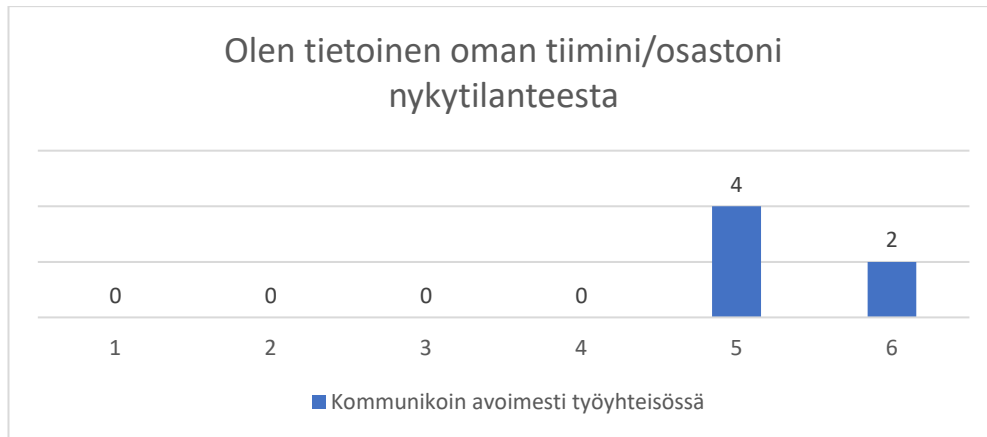
Kuvio 7 Esimiesten vastaukset väittämään ”annan riittävän määrän huomiota yksittäiselle työntekijälle”.

Seitsemäs kohta tarkasteli esimiehen kykyä puuttua tarvittaessa ongelmakohtiin. 50% vastanneista (n=3) valitsi vaihtoehdon osittain samaa mieltä ja 17% (n=1) täysin samaa mieltä. 33% vastaajista (n=2) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kuvio 8).



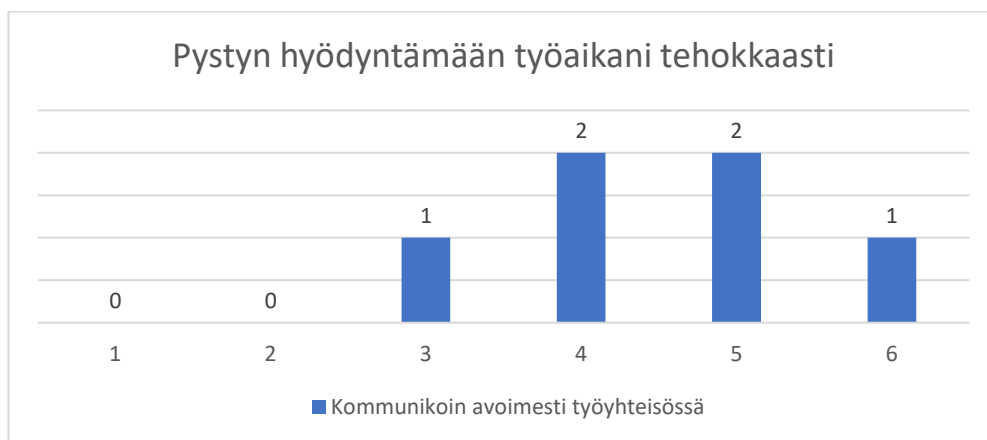
Kuvio 8 Esimiesten vastaukset väittämään ”puutun tarvittaessa ongelmakohtiin”.

Kahdeksannessa väittämässä kysyttiin, kuinka tietoinen oman tiimin tai osaston nykytilanteesta vastaaja on. Kaikki vastaajista vastasivat osittain samaa mieltä 67% (n=4) tai täysin samaa mieltä 33% (n=2) (kuvio 9).



Kuvio 9 Esimiesten vastaukset väittämään ”olen tietoinen oman tiimini/osastoni nykytilanteesta”.

Yhdeksäs ja viimeinen kohta moduulissa tarkasteli työajan hyödyntämistä tehokkaasti. 17% (n=1) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. 33% (n=2) vastaajista antoivat arvosanaksi jokseenkin samaa mieltä ja 33% osittain samaa mieltä. 17% vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämästä (kuvio 10).



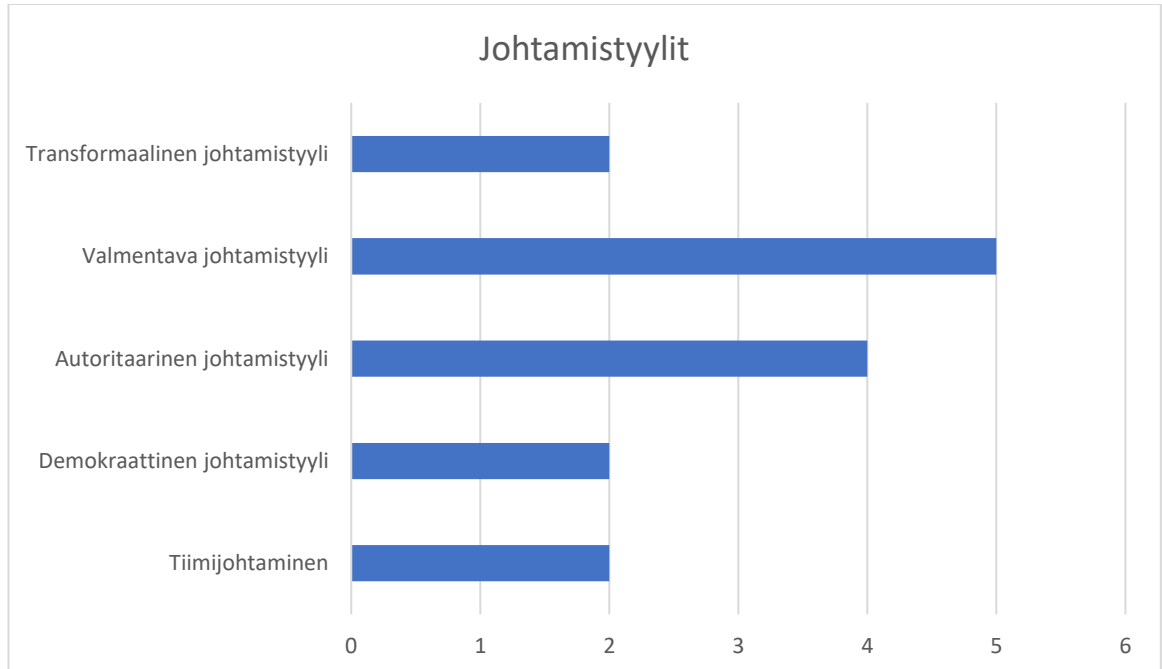
Kuvio 10 Esimiesten vastaukset väittämään ”pystyn hyödyntämään työaikani tehokkaasti”.

5.2.3 Lähiesimiesten johtamistavat

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan häntä eniten puhuttelevat vaihtoehdot eri johtamistyyleistä. Tässä osiossa valittiin yhteensä 15 kohtaa, jotka jakautuvat seuraavasti. Suosituimmat johtamistyyli olivat valmentava johtamistyyli 83% (n=5), sekä autoritaarinen johtamistyyli 67% (n=4). Loput

kolme vaihtoehtoa eli transformaalinen (n=2), demokraattinen (n=2) ja tiimijohtaminen (n=2)

saivat kaikki saman prosenttiosuuden valinnoista eli 33% (kuvio 11).

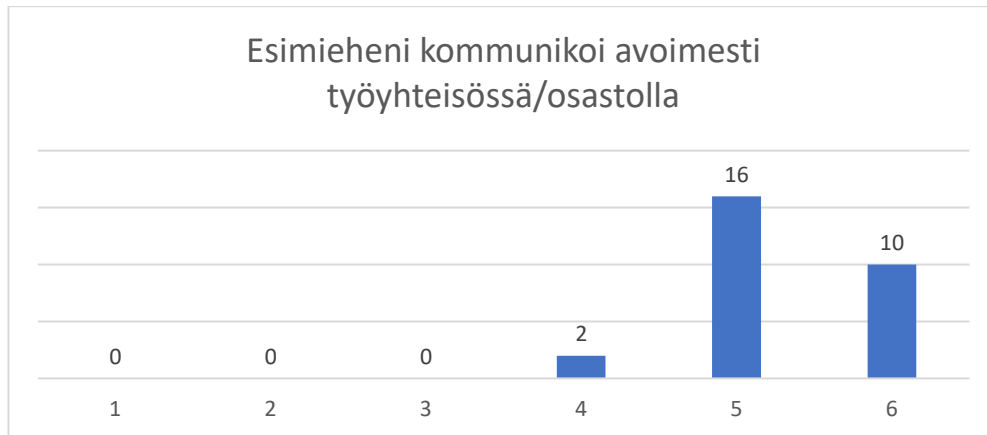


Kuvio 11 Esimiesten valitsemat johtamistyyliä kuvaamaan omaa johtamistapaa

5.3 Työntekijöiden vastaukset moduuleittain

Kyselyyn vastasi yhteensä 28 työntekijää kahdesta eri yrityksestä. (n=28). Kohdeyrityksissä kysely toteutettiin yhteensä viidelle eri ryhmälle, joissa työskentelee yhteensä 43 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 65%. Työntekijöille suunnattu kysely muodostettiin esimiespatteriston pohjalta. Kysely koostui sekä avoimista että monivalintakysymyksistä.

Kyselyn ensimmäisessä osassa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan omaa esimiestään. Vastajat saivat numeroida oman esimiehensä ominaisuuksia arvosalla 1-6 (Liite 2,3). Ensimmäisenä mitattiin, kuinka avoimesti esimies kommunikoi työyhteisössä. 57% vastaajista (n=16) olivat melkein samaa mieltä väittämän kanssa (arvosana 5). 36% vastanneista (n=10) oli täysin samaa mieltä ja 7% (n=2) olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta (arvosana 4) (kuvio 12).



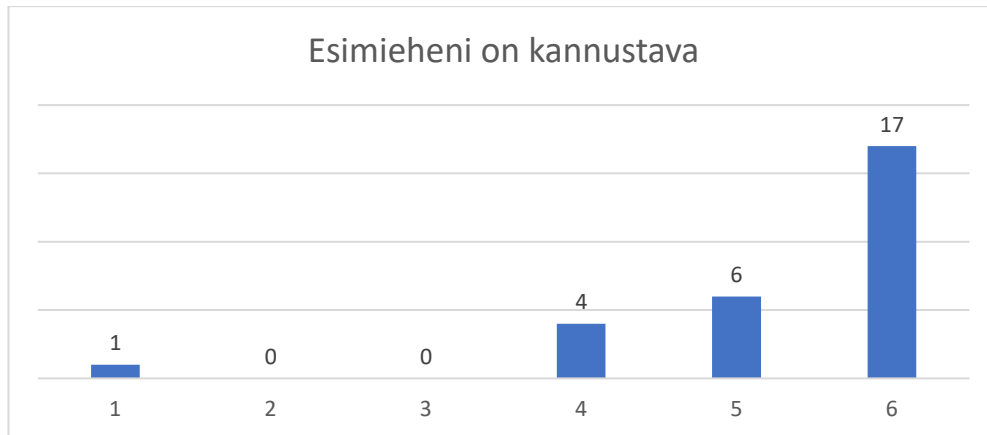
Kuvio 12 työntekijöiden vastaukset väittämään ”esimieheni kommunikoi avoimesti työyhteisössä/osastolla”.

Toisena kohtana mitattiin esimiehen aktiivista palautteenantoa. Yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. 14% (n=4) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja peräti 46% (n=13) melkein samaa mieltä. Vastaajista 36% olivat täysin samaa mieltä esimiehen aktiivisesta palautteenannosta (kuvio 13).



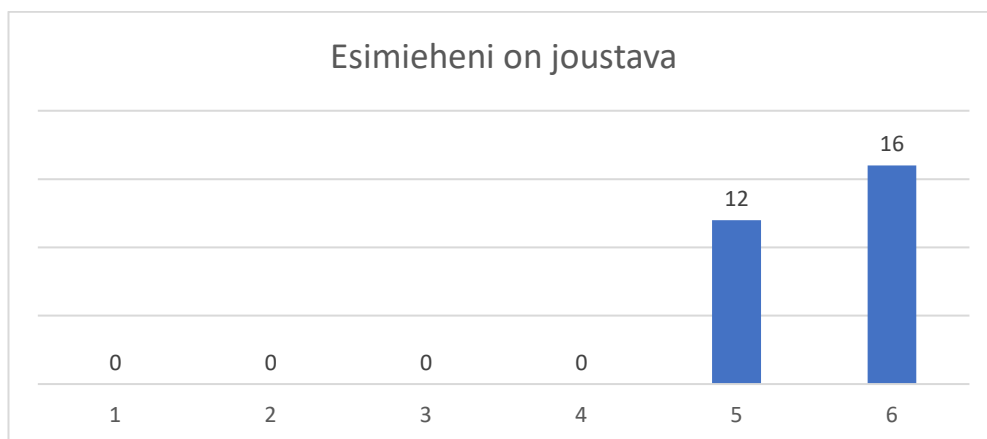
Kuvio 13 työntekijöiden vastaukset väittämään ”esimieheni antaa aktiivisesti palautetta”.

Kolmantena mitattiin, kuinka kannustava esimies on vastaajien mielestä. Selvä enemmistö 60% (n=17) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kysymys aiheutti hajontaa vastaajien keskuudessa ja 4% (n=1) vastanneista oli väittämästä täysin eri mieltä (arvosana 1). 21% (n=6) vastaajista oli osittain samaa mieltä väittämästä sekä jokseenkin samaa mieltä 14% (n=4) (kuvio 14).



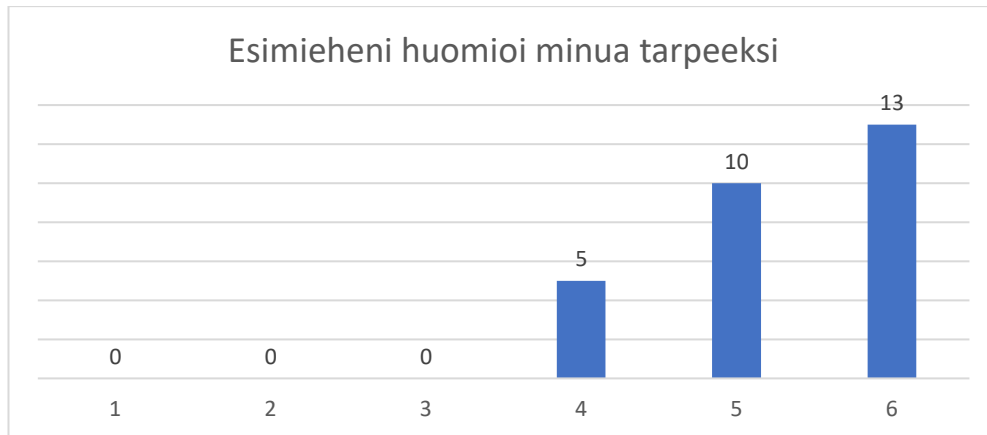
kuvio 14 työntekijöiden vastaukset väittämään ”esimieheni on kannustava”.

Neljäs väittämä: esimieheni on joustava, kaikki vastaukset sijoittuivat akseleille osittain samaa mieltä 43% tai täysin samaa mieltä väittämästä 57% (kuvio 15).



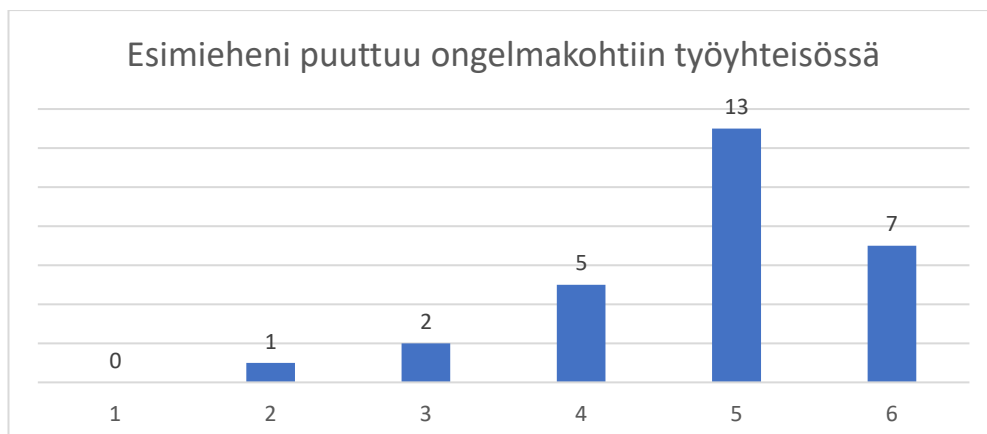
kuvio 15 työntekijöiden vastaukset väittämään ”esimieheni on joustava”

Viides kysymys: Esimieheni huomioi minua tarpeeksi. 18% vastaajista (n=5) oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 36% (n=10) oli osittain samaa mieltä ja 46% (n=13) oli väittämästä täysin samaa mieltä. (kuvio 16)



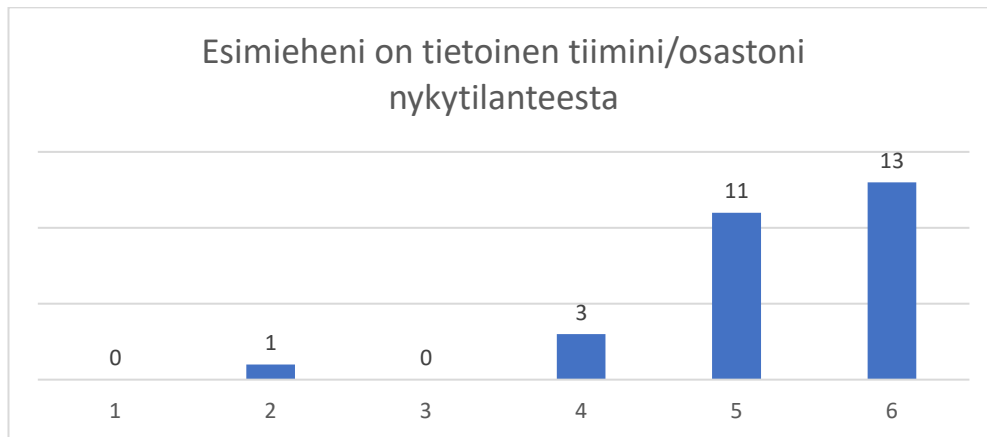
Kuvio 16 työntekijöiden vastaukset väittämään ”esimieheni huomioi minua tarpeeksi”

Kuudes avoin kysymys mittasi esimiehen kykyä puuttua ongelmatilanteisiin. Kysymys aiheutti vastaajien keskuudessa hajontaa eniten suhteessa muihin moduulin kysymyksiin. Yksi vastaajista oli osittain eri mieltä väittämästä (arvosana 2.) 7% (n=2) oli jokseenkin eri mieltä ja 18% (n=5) jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Yhteensä 29% vastauksista sijoittui Likertin asteikon keskiosuudelle. 46% (n=13) vastaajista oli osittain samaa mieltä ja 25% vastaajista (n=7) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 17).



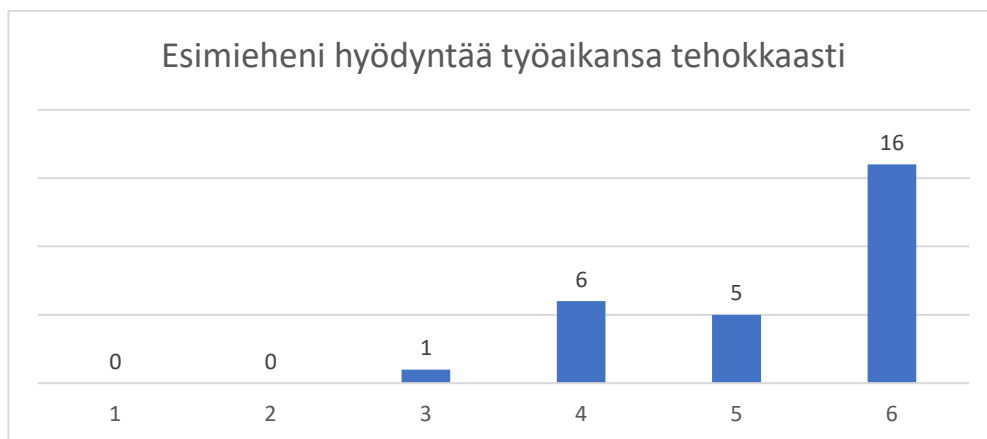
Kuvio 17 työntekijöiden vastaukset väittämään ”esimieheni puuttuu ongelmakohtiin työyhteisössä”

Seitsemäs kohta tarkasteli esimiehen tietoisuutta tiimin tai osaston nykytilanteesta. 4% vastaajista (n=1) oli osittain eri mieltä väittämästä ja 11% vastaajista (n=3) oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. 39% vastanneista (n=11) kokee olevansa osittain- ja 46% (n=13) täysin samaa mieltä väittämästä (kuvio 18).



kuvio 18 työntekijöiden vastaukset väittämään ”esimieheni on tietoinen tiimini/osastoni nykytilanteesta”.

Kahdeksas ja viimeinen kysymys moduulissa mittasi, hyödyntääkö esimies työaikansa tehokkaasti. 4% vastauksista (n=1) oli jokseenkin eri mieltä asiasta (arvosana 3.) ja taas 21% vastauksista (n=6) oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. 18% vastaajista (n=5) oli osittain samaa mieltä väittämästä ja selvä enemmistö 57% vastaajista (n=16) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä (kuvio 19).



kuvio 19 työntekijöiden vastaukset väittämään ”esimieheni hyödyntää työaikansa tehokkaasti”.

5.3.1 Esimiehen arviointi

Tässä kohtaa kyselyä nousivat erityisesti seuraavat adjektiivit esille useampaan otteeseen: reilu (n=6), joustava (n=7), esimerkillisyys (n=6), luotettavuus (n=9) sekä rehellisyys (n=4). Muita huomioon otettavia mainintoja olivat muun muassa hengen luoja, kunnianhimo ja helposti lähestyttävä (Liite 2,3). Työntekijöiden kyselyssä toistuu samantyylliset arvot kuin esimiehille suunnatussa patteristossa ominaisuuksien osalta (Liite 1,4).

Oman esimiehen ominaisuuksia ja piirteitä selvittäessä vastaajista kolmannes oli sitä mieltä, että oma esimies on joustava 32% (n=9). Myös piirteet, kuten rehellinen 14%, reipas 7%, rento 14% sekä motivoiva 10% nousivat useasti esille. Huomioitavana myös, ettei mikään kysymyksen tuloksista ollut kirjoitettu neutraaliin tai negatiiviseen sävyyn (Liite 2,3). Kaikki kyselykohdan tulokset olivat positiivisia.

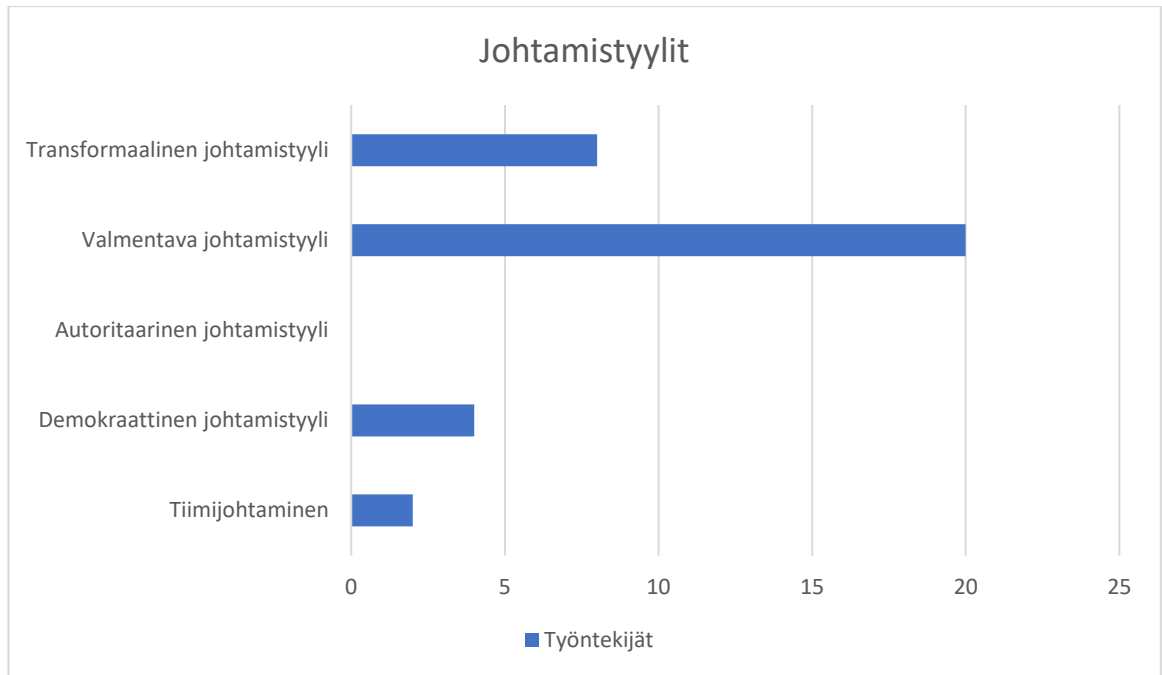
5.3.2 Lähiesimiehen kehityskohdat työssä

Kolmannessa kyselylomakkeen avoimessa kysymyksessä selvitettiin, mitkä kolme asiaa olisivat lähiesimiehen tärkeimmät kehityskohdat. vastaajien kesken on huomattavaa hajontaa. 25% (n=7) vastaajista koki, ettei oman esimiehen työssä ole mitään kehitettävää, tai ei tule mieleen mitään kehityskohtaa. Kolmannes vastaajista (32%) piti kommunikointia yhtenä tärkeimmistä kehitettävistä ominaisuuksista omassa esimieheensä. Kommunikointitaidot esiintyivät vastauksissa muun muassa vuorovaikutustaitoina, palautteenantona sekä kommunikointina alaisille. Kokonaisotannasta 25% koki, että nykyinen esimies on keskittynyt liikaa tietyille osa-alueille tai jättää osittain huomioimatta muita työssä mitattavia mittareita. Esille nousi esimerkiksi adjektiivit: "Negatiivisten asioiden hoito", "loppuun asti tekeminen" sekä "Onnistumisien esille nosto muutkin kuin myynti" (Liite 2,3). Vastaajista (n=1) 4% toivoi, että oma esimies olisi "rehellinen".

.Seuraavaksi kyselyssä pyydettiin vastaajaa vastaamaan kysymykseen:, kuvaile ihanteellinen esimies. 11% vastaajista (n=3) eivät halunneet tai eivät osanneet kuvata ihanteellista esimiestä. 14% (n=4) Koki nykyisen esimiehensä vastaavan ihanteellista esimiestä. Vastausten perusteella ihanteellisen esimiehen ominaisuuksia ovat: Huumorintajuinen 7% sekä rento 11%, reilu 14%, joustava 21%, ammattitaitoinen 21%, luotettava 29% ja motivoiva 25% (Liite 2,3). Vastauksista (n=1) koettiin ihanteellisen esimiehen olevan henkilö, "jolle ei halua tuottaa pettymystä".

5.3.3 Lähiesimiesten johtamistyyli

Seuraavassa osiossa alaisilta pyydettiin monivalinnalla valitsemaan esimiehensä johtamistapaa kuvaavimmat vaihtoehdot. Kukin vastaaja sai valita yhden tai useamman ruudun mutta ei samaa useasti. Näin ollen vastauksia tai valintoja tuli tässä osiossa enemmän, kuin muissa kyselyn moduuleissa (n=49). Transformaalisen johtamistavan valitsi 16% vastanneista (n=8). Valmentava johtamistyylin osuus oli 41% ja se keräsi eniten valintoja (n=20) kyseisistä vaihtoehdoista. Autoritaarinen johtamistapa ei saanut yhtään valintaa. Vertailukohtana esimiehistä 67% valitsi autoritaarisen johtamistavan. Demokraattinen johtamisen osuus oli 18% valinnoista (n=9) ja tiimijohtaminen taas 24% valinnoista (n=12) (kuvio 20).



Kuvio 20 työntekijöiden mielipiteet lähiesimiesten johtamistyyleistä.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia lähiesimiesten eri johtamistyyliä sekä niiden tunnistettavuutta työyhteisössä. Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdesta eri keski-suuresta yrityksestä. Tuloksissa verrattiin keskenään sekä esimiesten että heidän alaisensa näkemyksiä eri johtamistyyleistä ja niiden vaikutuksesta työyhteisössä.

Kerätyn aineiston tulokset esitettiin kohdeyritysten työyhteisöissä ensin esimiesten keskuudesta ja tämän jälkeen tulokset julkaistiin kaikkien nähtäville. Kerätty aineisto oli hyvin mielenkiintoista purkaa auki, sillä useammassa kohtaa nousi esille esimiesten ja työntekijöiden näkemyseroja tarkasteltavasta aihealueesta. Kyselylomakkeen lopussa, johtamistyylien valinnassa, suurin osa esimiehistä (n=6) valitsi yhdeksi heitä kuvaavaksi johtamistyyliksi autoritaarisen johtamisen. Työntekijöille teetetystä kyselyssä taas kukaan vastaajista (n=28) ei kokenut oman esimiehensä olevan johtamistyyliältään autoritaarinen. Toisin sanoen esimiehen kokema autoritaarinen johtaminen heijastuu alaisille ennemminkin tiimisekä valmentavana johtamisena työssä.

Mielenkiintoisena seikkana aineistossa nousi esille työntekijöiden osalta termit “rehellisyys” sekä “luottamus” (Liite 3) esimiestä kohtaan. Aineiston perusteella osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä ei pitänyt omaa esimiestään täysin luottavana tai heillä oli luottamuspula omaan esimieheensä. Kuitenkin vastaavasti esimiesten aineistossa vastaajat kokivat olevansa “yksi muista” sekä vastausten perusteella haluttiin luoda keskustelevaa työyhteisöä (Liite 2). Tämä kohta selvästi aiheutti erimielisyyttä työntekijöiden ja esimiesten kanssa

6.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävän ajatuksen muodostuessa kohdeyrityksiltä kysyttiin suullisesti lupa kyselyn toteuttamiseen. Sekä esimiehiltä että työntekijöiltä pyydettiin lupa kyselyn järjestämiseen. Kysymyspatteriston kysymyksiin oli osittain vaikuttamassa kohdeyritysten työyhteisön nykytilanne. Kyseisiin kohdeyrityksiin ei ole nimittäin yritysten edustajien mukaan aikaisemmin järjestetty vastaavanlaista kyselyä. Tutkimus antaa transparenttia tietoa suoraan esimiehelle hänen omasta suoriutumisestaan alaisten näkökulmasta samalla itsereflektoiden omaa työtä. Kyseisissä kahdessa kohdeyrityksessä on yhteensä viisi eri osastoa, joista yhdessä osastossa on juuri vaihtunut esimies. Koska jokaisen osaston esimiehet olivat hyvin kiinnostuneita kuulemaan tuloksista, teetettiin työntekijöiden kyselyt osastokohtaisesti. Näin ollen tuloksia voitiin ristiintaulukoida suoraan kyseisen osaston esimiehen tuloksien kanssa.

Mielestämme järjestetty kysely sekä esimiehille että työntekijöille oli kaiken kaikkiaan onnistunut kokeilu. Osa vastaajista totesi, että kyseisessä kyselyssä joutui miettimään omia vastauksiaan hetken. Kyselyyn vastanneet olivat myös hyvin innokkaita kuulemaan kyselyn tuloksista niiden valmistuttua.

6.2 Tutkimukseen liittyvät haasteet ja kehittämiskohteet

Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa negatiivisesti suppea vastaajamäärä sekä esimiesten että työntekijöiden osalta. Kyselyyn vastasi yhteensä 34 henkilöä. Tutkimuksen kysely lähetettiin yhteensä 49 eri henkilölle. Kysely on toteutettu Pohjois-Karjalan sekä Pohjois-Savon alueella. Jotta kyselyä voidaan pitää täysin luotettavana, tulisi vastaajamäärä olla moninkertainen nykyiseen nähden. Jotta saataisiin vielä luotettavampi lopputulos, tutkimus tulisi toteuttaa useammasta eri yrityksestä valtakunnallisesti.

Tutkimuksen toteuttajat työskentelevät kohdeyrityksissä ja luotettavuuden takaamiseksi emme itse ole osallistuneet tai ottaneet kantaa kyselyiden vastauksiin. Kyselyiden toteuttamista varten jatkossa pitää myös varata aikaisempaa enemmän aikaa. Työntekijöille järjestetyssä kyselyssä emme ottaneet huomioon, että yritysten omat eri indeksejä mittaavat tutkimukset olivat juuri menossa samanaikaisesti oman kyselymme kanssa.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Aineistoista kerättyjä tuloksia voidaan mielestämme jatkossa hyödyntää konkreettisesti esimiesten päivittäisjohtamisessa. Saadut tulokset voidaan analysoida henkilöstä riippuen hyvinkin tarkasti, jolloin tuloksia voidaan hyödyntää yksilön kehittämisessä. Toisessa kohdeyrityksistä keräämämme tulokset on tarkoitus käydä sekä esimiehen ja hänen oman esimiehensä kanssa valmennusmielessä läpi. Valmennuksen jälkeen esimies käy tulokset myös omien työntekijöidensä kanssa läpi. Tämän prosessin kautta auki puhumalla voi löytyä mahdollisesti uusia keinoja jatkokehittää päivittäisjohtamista nykytilanteesta eteenpäin.

Tutkimuksessa käytettyä kyselyä voi myös hyödyntää muuntamalla kyselyssä käytettyjä kysymyksiä yrityskohtaiseksi, jolloin voidaan tarkastella tarkemmin yksittäisen yksikön tai yrityksen voimavaroja. Tutkimustulokset ovat parhaassa tapauksessa erinomaisia valmennuksen työkaluja työnantajalle.

7 Lähteet

- Alasuutari, P 2011 Laadullinen tutkimus 2.0, Vastapaino
- Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko, K. Ylikorkala, A. 2014 Palkitse Taitavammin (1.p). Talentum
- Hautamäki, Antti & Lehtonen, Tommi & Sihvola, Juha & Tuomi, Ilkka & Vaaranen, Heli & Veijola, Soile 2005 Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hellbom, K. Mauro, S. Salo, M. 2006. Johtamisen nyt, Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hiltunen, 2011 Johtamisen taito - elämänmittainen matka, Sanoma Pro Oy
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. *Ihmisten johtaminen* ([2. p.]). Jyväskylä: Sho Business Development.
- Järvinen, P. 2005. *Ammattina esimies* (3. p.). Helsinki: Talentum Media.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos
- Järvinen, P. 2016. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kalliomaa, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä* (1. p.). [Helsinki]: Talentum Media.
- Kuula, A. 2011 Tutkimusetiikka: aineistojen käyttö ja säilytys, Vastapaino Tampere
- Lindström, S. 2014. *Esimiehenä kaupan alalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Metsämuuronen 2008 laadullisen tutkimuksen perusteet, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Nissinen, 2004 Syväjohtaminen, Talentum Oyj
- Perttula, J. & Syväjärvi A. 2012. Johtamisen Psykologia, Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruusuvuori & tiittula 2005, Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.
- Shajahan, S. & Shajahan, L. 2004. *Organization behaviour: Test and cases including Internet exercises and skill tests*. New Delhi: New Age International.
- tuomi 2009, laadullinen tutkimus ja analyysi ja sisällönanalyysi 2013
- tuomi j & sarajärvi A 2018 laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi uudistettu painos
- Varto 1992, Laadullisen tutkimuksen metodologia, Juha Varto ja kirjayhtymä Oy

Kyselylomake

LÄHIESIMIESTEN JOHTAMISTYYLIT JA NIIDEN TUNNISTETTAVUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

8

Työkokemus: Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi? * *Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- 1-1 Vuotta
 1-3 Vuotta
 3-6 Vuotta
 6 Vuotta tai yli

Onko sinulla aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista työtehtävistä? * *Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä
 Ei

9 Esimiehen ominaisuudet

Kysymykset

1. Kuvaile lyhyesti, millaisena esimiehenä näet itsesi *
2. Listaa alla olevaan kenttään (väh 3) mielestäsi tärkeintä esimiehen ominaisuutta/piirrettä *

10 Johtamistyyli

Arvioi, mikä seuraavista johtamisen kategorioista kuvaa omaa johtamistyyliäsi eniten (valitse yksi tai useampi) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Transformaalinen johtaminen. Johtamistapa määrittyy esimiehen ja alaisten jatkuvana yksilötason kehittymisenä. Tyyli korostaa erityisesti arvoja, etiikkaa, moraalialia sekä pitkän ajan tavoitteita.

Valmentava johtamistyyli. Auttaa työntekijää saavuttamaan hänelle suunnatut tavoitteet henkilön omia voimavaroja hyödyntäen

Autoritaarinen johtaminen. Esimies tekee suurimman osan päätöksistä itse, Kriisi-, arvo- ja muutosjohtamisen yksi johtamistapa

Demokraattinen johtaminen. Suurin osa päätöksistä tehdään yhdessä tai enemmistön päätöksellä

Tiimijohtaminen. Kaikki osallistuvat päätöksentekoon. Tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä. Tulosten seuranta koko tiimin voimin on yleinen johtamistavan piirre

6. **Esimieheni puuttuu osastoni ongelma-kohtiin** * *Merkitse vain yksi soikio.*

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

7. **Esimieheni on tietoinen nykytilanteesta** * *Merkitse vain yksi soikio.*

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

8. **Esimieheni hyödyntää työajansa tehokkaasti** * *Merkitse vain yksi soikio.*

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

11 Esimiehen ominaisuudet

Kysymykset

1. **Mainitse (väh) esimiehen tärkeintä ominaisuutta** *
2. **Kuvaile lyhyesti oman esimiehesi ominaisuuksia sekä piirteitä***
3. **Kerro kolme mielestäsi tärkeintä kehityskohtaa esimiehen työssä, joita tulisi kehittää***
4. **Kuvaile lyhyesti ihanteellinen esimies**

12 Johtamistyyli

Arvioi, mikä seuraavista johtamisen kategorioista kuvaa omaa johtamistyyliäsi eniten (valitse yksi tai useampi) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Transformaalinen johtaminen. Johtamistapa määrittyy esimiehen ja alaisten jatkuvana yksilötason kehittymisenä. Tyyli korostaa erityisesti arvoja, etiikkaa, moraalialia sekä pitkän ajan tavoitteita.

Valmentava johtamistyyli. Auttaa työntekijää saavuttamaan hänelle suunnatut tavoitteet henkilön omia voimavaroja hyödyntäen

Autoritaarinen johtaminen. Esimies tekee suurimman osan päätöksistä itse, Kriisi-, arvo- ja muutosjohtamisen yksi johtamistapa

Demokraattinen johtaminen. Suurin osa päätöksistä tehdään yhdessä tai enemmistön päätöksellä

Tiimi johtaminen. Kaikki osallistuvat päätöksentekoon. Tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä. Tulosten seuranta koko tiimin voimin on yleinen johtamistavan piirre

Avoimet vastaukset työntekijöiltä kysymykseen **Mainitse (väh 3) esimiehen tärkeintä ominaisuutta:**

Vuorovaikutustaidot, tilannetaju, kuunteleminen
Johdonmukainen, reilu, joustava, huumorintajuinen
Esimerkillisyys, rentous ja osaa asian mitä johtaa.
Luotettavuus, tasapuolisuus, kannustavuus
Kärsivällisyys, suora palaute, rakentava kritiikki
Kunnioitus, luotettavuus, rehellisyys
Työntekijän takana seisominen. Se että minun tekemisiin luotetaan. Oma esimerkki. Se että esimies johtaa toimintaa sen sijaan että määrää mitä muut tekee. Reiluus
Kiinnostus kehittämään, kommunikoi, pystyy kysymään muiden mielipiteen
Luotettava, esimerkillinen, ymmärtävä
Jämäkkyys, joustavuus, tietotaito
Päätäväinen, Vaativa, jämäkkä
Luotettavuus, joustavuus, tasavertaisuus
Joustavuus, luotettavuus, kunnianhimo
Kuuntelee, tasapuolinen, johtaa omalla esimerkillä
Luotettavuus, hyvin ihmisten kanssa toimeentuleva, reilu
ammattitaito, hyvä kommunikointikyky, rehellisyys
Motivoiva, esimerkillinen, reilu
Ihmisläheisyys, stressinsietokyky, avoimuus
Avoimuus, hengen luoja, rehellisyys, voittamisen tahto, joustamisen taito(peli-silmä), ihmisjohtaminen
Päämäärätietoisuus, joustavuus ja tehokkuus.
Välittävä, kannustava, reilu
esimerkillinen, reilu, aktiivinen
avoimuus, tasa-arvoisuus, helposti lähestyttävä
Luotettavuus, oikeudenmukaisuus, empaattisuus
Luotettavuus, kuuntelutaito, päätöksentekokyky
Mielestäni esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ovat kyky motivoida työntekijöitä, joustavuus ja vuorovaikutteisuus
Kohtelee kaikkia tasapuolisesti, tsemppaava, loistava jätkä
Vastuullinen, rehellinen, asiantunteva

Avoimet vastaukset työntekijöiltä kysymykseen **Kuvaile lyhyesti oman esimiehen ominaisuuksia sekä piirteitä**

Hyvä kuuntelija, hyvä tilannetaju, hyvä palautteen anto, pidetty henkilö työyhteisössä ja työhuumori
190cm, 75kg, vaalea tukka. ;). Avoin, reilu, asiallinen, huumorintajuinen.
sopivan rento ja ammattitaitoinen
Joustava, kannustava, ihmisläheinen
Reipas, iloinen, kiinnostunut alaisistaan
Rehellinen, joustava, helposti lähestyttävä
^
Tarpeen tullen tiukka mutta joustava.
Ymmärtävä, reilu, tiimipelaaja
Jämäkkä ja tietää hyvin asiansa!
On esimies ainesta henkeen ja vereen osaa käsitellä alaisiaan ja todella hyvä myös kommunikoimaan kaikkien ihmisten kanssa
Todella joustava, aktiivinen, ei kaihda tavan "rivimiehen" hommia. Saa asioita aikaiseksi
Joustava ja kilpailullinen
Pyrkii kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti
Huumorintajuinen ja osaava.
Rehellinen, avulias
Motivoiva, rento mutta osaa sanoa tarpeellisista asioista.
Hyvä johtaja, paljon tietotaitoa
Avoimuus, rehellisyys, joustavuus
Näppärä ja menevä tyyppi. Pistää asiat kuntoon.
Reipas, joustava, tasapuolinen, kannustava
aktiivinen, esimerkillinen, reilu
kunnianhimoinen, joustava, kiinnostunut työntekijöistä, luotettava
Avoin, aikaansaava, innokas, määrätietoinen, rehellinen
Luotettava, ongelmanratkaisija, motivoiva
Oma esimieheni on rento myyntimies, joka omaa kyvyn motivoida työporukka erinomaisiin tuloksiin
Tsemppaa hyvin, tarttuu mahdollisiin ongelma kohtiin nopeasti
on asiantunteva ja erittäin ihmisläheinen johtaja. Hän huolehtii alaisistaan, on erittäin joustava, mutta varmistaa myös tavoitteiden täyttymisen.

Avoimet vastaukset työntekijöiltä kysymykseen: **Kerro kolme mielestäsi tärkeintä kehityskohtaa esimiehen työssä, joita tulisi kehittää**

Pitää liikaa työstään = kokoajan töissä, voisi pitää vapaata välillä, suuren työ­ määrän takia välillä unohtaa asioita
Asioiden priorisointi, vastuun jakaminen, tavoitteiden jatkuva seuranta ja niihin puuttuminen.
Lomalla töissä ajan viettäminen ja se että ei anna tarpeeksi aiheita keksiä tähän mitään.
Negatiivisten asioiden hoito,
Enemmän suoraa palautetta, lisää rauhallisuutta,
Tietoisuus, ymmärrys, avoimuus
Hyvin se vetää
Onnistumisien esille nosto muutkin kuin myynti
Esimerkillisyys, visioiden jakaminen, työolosuhteiden parantaminen
Kommunikointi, kommunikointi, kommunikointi
Välillä rauhallisuus ei olisi pahitteeksi
Toivoisin enemmän palautetta / motivointia, tuntuu että työpanokseni laatu ei vaikuta millään tavalla mihinkään.
Kommunikointi, sinnikkyys, loppuun asti tekeminen
Viikkokeskusteluiden säännöllisyys
-
Kommunikointi alaisille, rehellisyys
Esimerkillisyys myynnissä,
Enemmän mukana jutuissa, osallistua enemmän päivittäiseen työhön lattialla, ottaa kaikki huomioon
Hengen luonti, ihmisjohtaminen
Tiiminä täydennetään toisiamme. Ei tule mieleen epäkohtia.
Joissain asioissa ehkä pidempi pinna, mutta toimeen tullaan näinkin.
on, jo, hyvä esimies
esimies-työntekijä kommunikointi/vuorovaikutus, motivointi (sisäinen), esimiehen ammattitaidon ylläpitäminen
Vaikea keksiä kehityskohtia
Ajankäytön tehokkuus
-
Ei tule mieleen
Vaativuus

Avoimet vastaukset työntekijöiltä kysymykseen: **Kuvaile lyhyesti ihanteellinen esimies**

Nykyinen esimieheni
Huumorintajuinen ja reilu tyyppi, joka ottaa kaikki huomioon.
sopivan rento ja ammattitaitoinen.
Joustava, kannustava, luotettava, jolle haluaa tuottaa itse onnistumisia
joustava, sanoo asiat suoraan, työstään kiinnostunut
Helposti lähestyttävä, rehellinen, luotettava, kunnioittava, avoin
En
Pysyy ajan tasalla kuuntelemalla alaisiaan, osaa kehittää työympäristöä ja tapoja. Maltillinen, ei vähättele ongelmia.
Reilu esimies, joka toimii hyvänä esimerkkinä.
En osaa sanoa
Juuri se kuka tällä hetkellä on esimieheni
Joustava, huomioiva, luotettava, oikeudenmukainen. Motivoi kaikkia ylittämään oman tasonsa
Periksi antamaton, kunnianhimoinen ja ihmisläheinen
Kuuntelee, tasapuolinen, johtaa omalla esimerkillä
Hyvin kaikkien kanssa toimeentuleva ja reilu, sopivasti vaativa ja osaa motivoida
Rehellinen, hyvä kommunikointikyky, ammattitaitoinen
Esimerkillinen, huumorintajuinen, rento, motivoiva, kuuntelee ja miettii kuulemaansa, ajaa työntekijöiden etuja
Avoin
Ihmisjohtamisen taidot, vaativa, rehellinen, oikeudenmukainen, voittamisen kulttuuriin tähtäävä
Asian osaava, tehokas, luotettava ja joustava.
Nykyinen esimies
oma esimies on hyvä ja johtaa omalla esimerkillään ja on aktiivinen
reilu, rehellinen, asiantuntija
Henkilö, joka tarjoaa työpaikalle tukea ja välineitä työntekijän menestymiseen ja kehittymiseen aktiivisesti ja tasapuolisesti
Saa tiimin ylittämään itsensä ja jokaisen hyödyntämään omia vahvuuksiaan tiimin hyväksi.
Ihanteellinen esimies on joustava, rento ja ammattitaitoinen
Jämäkkä, joustava, asiantunteva ja kuunteleva

Vastaukset esimiehet

Onko sinulla aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista työtehtävistä?
Kyllä
Ei
Kyllä
Kyllä
Kyllä
Kyllä

Kuvaile lyhyesti aikaisempia kokemuksiasi
Gigantti 17v ja varastovastaavana 2v ja
18-vuotiaana aloitti myyjänä tele finlandilla, sieltä elisalle, sieltä giganttiin myyjäksi ja sieltä telen kakkoseksi, sitten telen vastaavaksi ja nyt teknologia osastopäälliköksi
Team Leader ja Aluepäällikkö
Samana alan työtä eri työnantajalla.
Gigantin eri yksiköissä
Lähiesimiehenä Elisalla

Kuvaile lyhyesti, millaisena esimiehenä näet itsesi
Pyrkii tasapuolisuuteen, työssä jaksamiseen kiinnittää enemmän huomiota ja näin ollen huomioi jokaista henkilöä yksilönä. Vaativaksi kuvailee itseään ja vaatii alaisiltaan suorituksia. Kaikki alaiset kumminkin saman arvoiset.
reilu, vuorovaikutuksellinen, kuuntelija, auttaa juoksevissa asioissa, nykyaikaisen
Vaativa mutta reilu, oman esimerkin kautta johtaminen ja annan avaimia onnistumisen mahdollisuuteen. Pohjaan päätöksen faktaan kuin tunteeseen.
Ihmisläheinen, valmentaja, yksi muista, spontaani
Reilu mutta vaativa, suorapuheinen mutta myös avoin alaisille ja toivottavasti helposti lähestyttävä
Yksilöt huomioiva, valmentaja, alaisten menestyminen tärkeää, positiivisen kautta ja omalla esimerkillä

Listaa alla olevaan kenttään (väh 3) mielestäsi tärkeintä esimiehen ominaisuutta/piirrettä

Tasapuolisuus, vaativa, reiluus/ kokonaisuuden huomioonottaminen

Esimerkillinen/johtaa esimerkillä, ohjaava/opastava, näyttää esimerkkiä ja tietää mistä puhuu, delegaatio/organisointi,

Vaikuttavuus, innostavuus ja reilulla tavalla vaativa.

Ammattimainen, Ymmärtäväinen/ihmisläheinen, Tukea antava

Keskusteleva, huomioiva/henkilöstön tunteva, tuloshakuisuus, läsnäoleva

Luotettava, stabiili eli vaihda mielipidettä / suuntaa koko ajan, avulias ja haluaa saada alaisensa loistamaan / menestymään.

Kerro kolme mielestäsi tärkeintä kehityskohtaa omassa työssäsi, joita haluat kehittää

Kommunikointi/ulosanti, järjestelmät ja eri rutiinien tiedon syventäminen, organisoiminen/priorisointi

Siisteys, organisointi/delegointi, ajankäytön hallinta, jämäkkyys tietyissä asioissa

Valmentamisen tehostaminen ja säännöllisyyden noudattaminen. Omien tarinankerrontatyötyöparantaminen, jota kautta vaikuttaminen tehostuu.

Suunnitelmallisuus, tietyissä asioissa jämäkkyys, yhdenvertaisuus (valmentaminen)

valmentavaa otetta johtamiseen, oman fiiliksen peittäminen (huonot päivät ei saisi näkyä), vastuunjaon parantamista/delegointi

Rutiinien luominen, läsnäolon lisääminen, rutiinien rikkominen

Minkälaisia esimiestyön tuomia haasteita koet nykyisessä työtehtäväsäsi?

Sisäiset Järjestelmät, kolmen erillisen osaston hallinta ja kasassa pitäminen, tuloksiin pääseminen organisaatio tasolla,

Henkilöstöjohtaminen/erilaiset ihmiset ja persoonat ovat suurimmat

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä kultaisen keskitien pitäminen on haaste. Eli monesti kaikki on ns. hyvin, mutta tilanne elää ja reagointia täytyy pitää yllä.

Nopeasti vaihtuva ala, hektisyys, laaja toimenkuva.

Henkilökemiat, tiedonjakaminen ja varmistaminen, valvonta (myymälän kunto), tavoitteet ja niiden toteutus,

Pitkät välimatkat, "kasa yksilöitä"

Haastattelu esimiehet

Gigantti Home

Haastattelu on otettu toisen- ja neljännen moduulin tutkimuskohdista

H=haastattelija

V= Vastaaja

H: Eliikkä nyt on sitten tämmönen esimiehen ominaisuudet osio. Kuvaile lyhyesti, millaisena esimiehenä näet itsesi?

V: Reilu, mutta vaativa. Hyvin suorapuheinen, mutta sitten myös avoin. Avoin alaisille, toivottavasti helposti lähestyttävä

H: Kertaan vielä tuon äskeisen, ettei tule väärinymmärrystä. Eliikkä reilu, mutta vaativa, suorapuheinen ja toivottavasti helposti lähestyttävä. Listaa alla olevaan kenttään, kirjoita vähintään mielestäsi kolme esimiehen ominaisuutta tai piirrettä

V: Aika pahan laitoit tohon,

H: Tää on vähän tälleen tarkoituksellakin puskista tullut

V: No joo. Varmaan semmonen keskusteleva, sitten semmonen miten sen nyt sanoo, semmonen niinkun huomioiva et sä pystyt niinkun lukemaan sitä sun porukkaa ja aistimaan sit niiden olotilaa. Henkilöstön tunteva on varmaa oikee sana tohon. Vieläkö sinne yks

H:

Joo

V: No onhan se tietysti sitten onko se nyt esimiehen ominaisuus, meidän pitää tässä firmassa olla tuloshakusia, varsinkin tossa myynnin puolella.

H: Kerro kolme mielestäsi tärkeintä kehityskohtaa omassa työssäsi, joita haluat kehittää?

V: Semmonen valmentaminen,

H: Mitä tarkoitat?

V: Semmonen valmentava ote siihen johtamiseen, esimerkiks niinku viikkokeskustelu ja laadun parantaminen. Sitten varmasti yks kehitettävä on se oman fiiliksen tai miten sen nyt sanos, peittäminen. Tiedät mitä mä ajan takaa. Huonot päivät ei näkys sit alaisille.

H: Tiedän sen, mulla on vähän itelläki kehityskohtana

V: Se on varmaan meillä kaikilla, heh.

H: Sitten on vielä se kolmas

V: Joo, varmaan tota niinkun vastuujaon parantamista. Vielä vähemmän, jos koittas tehdä ite. Enemmän semmosta delegoimista

H: Minkälaisia esimiestyön haasteita koet nykyisessä työtehtävässäsäsi?

V: No joo onhan siinä nyt haasteita, se henkilökemiat on varmaan niinkun se yks täs samassa yksikössä se tiedon jakaminen, se varmistaminen et se info on ymmärretty, valvonta, esimerkiks myymäläkunta tai joku sitä pitää koko ajan kehittää, valvoo ja vaatia.

H: Kyllä

V: Vaatia et se tulee tehdyks ja varmaan tietysti semmosia asioita, mihin ei itse voi vaikuttaa. Tavoitteet joskus tuntuu ihan mahottomilta, millä me pystytään toimittamaan niitä pyydettyjä lukuja.

H: Yhteenvetona kolme tärkeintä piirrettä, keskusteleva, huomioiva kautta henkilöstön tunteva, ja tuloshakuisuus.

V: Siihen vois niinkun, mä niinkun haen enemmänkin läsnäoloo.

H: Lisätääs toi.

Moduuli 4

H: Sitten on viimeinen kohta, erilaisia johtamistyyliä. Ideana on et pystyy valitsemaan enemmän kun yhen kohan. Tässä on viis eri kohtaa, joista voi valita. Ensimmäinen kohta on transformaalinen johtaminen. Johtamistapa määrittyy esimiehen ja alaisten jatkuvana yksilötason kehittymisenä. Tyyli korostaa erityisesti arvoja, etiikkaa, moraalialia sekä pitkän ajan tavoitteita. Toinen on valmentava johtamistyyli. Auttaa työntekijää saavuttamaan hänelle suunnatut tavoitteet henkilön omia voimavaroja hyödyntäen. Sitten on autoritaarinen johtaminen. Esimies tekee suurimman osan päätöksistä itse, Kriisi-, arvo- ja muutosjohtamisen yksi johtamistapa. Sitten on demokraattinen johtaminen. Suurin osa päätöksistä tehdään yhdessä tai enemmistön päätöksellä. Ja viimeinen on tiimijohtaminen. Kaikki osallistuvat päätöksentekoon. Tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä. Tulosten seuranta koko tiimin voimin on yleinen johtamistavan piirre

V: Ahaa,

H: Sieltä pitäs yks tai useampi valita, mikä kuvaa sinua

V: Autoritäärinen

H: Okei

V: Kyllä, ja sit se ykkönen

H: Transformaalinen?

V: Kyllä, varmasti siellä mä näkisin eniten, viimeinen se ei nyt missään tapauksessa oo. Todennäköisesti se on noissa kahessa eniten. Se kakkonen on, mutta ei niin hirveesti. Enemmän noita kahta, mutta haluis kyllä siihen valmentavaan haluais nimenomaan lähteä.

H: Nytpä on kyssäri lopussa

V: Okei.

Litterointi Gigantti Tech

Haastattelu on otettu toisen- ja neljännen moduulin tutkimuskohdista

H=haastattelija

V= Vastaja

Toinen moduuli

H: Esimiehen ominaisuudet. Kuvaile lyhyesti, millaisena esimehenä näet itsesi?

V: Reiluna ja hyvin tämmönen vuorovaikutuksellinen. Kuuntelen paljon, ja autan paljon myöskin ihan juoksevissa asioissa.. tuota semmonen ehkä nykyaikaisempi johtamistyyli mitä mikä sitten ehkä liittyy siihen kun on nuorta omia työntekijöitä paljon ja ne sitten arvostaa eri asioita työyhteisössä ja työympäristössä.

H: Mä nyt listasin noi asiat tosta, mitä sä sanoit. Seuraava kohta on listaa seuraavaan kenttään kolme mielestäsi tärkeintä ominaisuutta tai piirrettä

V: Noh, esimerkillinen näyttää esimerkkiä, johtaa esimerkillä. Pystyy ohjaamaan, opastamaan, tietää niistä asioista mistä puhuu. Ja tuota näyttää esimerkkiä ja järjestelmällinen että langat pysyy käsissä ja osaa delegoida oikeet asiat oikeelle ihmiselle että ei ylikuormita sitä omaa pestiään.

H: Mä vedän vähän yhteen. Esimerkillinen ja johtaa esimerkillä, tietää mistä puhuu ja delegaatio ja organisointi. Kerro mielestäsi kolme tärkeintä kehityskohtaa omassa työssäsi, joita haluat kehittää.

V: Siisteys, että ja sanon että organisointi on tärkeä mutta välillä siis delegointi on tärkeä mutta se on semmonen asia missä minun pittää parantaa et pitää antaa työtehtäviä myö muille. Ei tee kaikkea ite. Ja siihen on se niinkun ajankäytön hallinta et päivät ei venyis.

H: se on aika tärkeä

V: Se on semmonen kehityskohta, tuota, no ehkä semmonen koitan olla mahdollisimman nykyaikainen ja reilu mutta semmonen tietynlainen jäämäkkyys ehkä sitten vielä tietyissä asioissa.

H: Sillon kun sitä tarvitaan?

V: Just niinkin.

H: Miniläisiä esimiestyön haasteita koet nykyisessä työtehtävissäsi?

V: Henkilöstöjohtaminen, ihmisiä on niin paljon erilaisia. Että tota ja paljon erilaisia persoonia pitää opetella oikeestaan jokaselle omanlainen johtamistyyli, kaikki ei reagoi samalla tavalla asioihin

H: Niin no se on totta, jokainen on vähän erilainen

V: Kyllä

H: Onko muuta? Suurimmat kompastuskivet?

V: No siitäpä se lähtee hyvinkin, niin henkilöstöjohtamisesta nää suurimmaksi osaksi on. Se on aika laaja alue, siellä on paljon semmosia monttuja, mihin voi kompastuu.

Litterointi Gigantti Tech

Haastattelu on otettu toisen- ja neljännen moduulin tutkimuskohdista

H=haastattelija

V= Vastaaja

Toinen moduuli

H: Esimiehen ominaisuudet. Kuvaile lyhyesti, millaisena esimehenä näet itsesi?

V: Reiluna ja hyvin tämmönen vuorovaikutuksellinen. Kuuntelen paljon, ja autan paljon myöskin ihan juoksevista asioista.. tuota semmonen ehkä nykyaikasempi johtamistyyli mitä mikä sitten ehkä liittyy siihen kun on nuorta omia työntekijöitä paljon ja ne sitten arvostaa eri asioita työyhteisössä ja työympäristössä.

H: Mä nyt listasin noi asiat tosta, mitä sä sanoit. Seuraava kohta on listaa seuraavaan kenttään kolme mielestäsi tärkeintä ominaisuutta tai piirrettä

V: Noh, esimerkillinen näyttää esimerkkiä, johtaa esimerkillä. Pystyy ohjaamaan, opastamaan, tietää niistä asioista mistä puhuu. Ja tuota näyttää esimerkkiä ja järjestelmällinen että langat pysyy käsissä ja osaa delegoida oikeet asiat oikeelle ihmiselle että ei ylikuormita sitä omaa pestiään.

H: Mä vedän vähän yhteen. Esimerkillinen ja johtaa esimerkillä, tietää mistä puhuu ja delegaatio ja organisointi. Kerro mielestäsi kolme tärkeintä kehityskohtaa omassa työssäsi, joita haluat kehittää.

V: Siisteys, että ja sanon että organisointi on tärkeä mutta välillä siis delegointi on tärkeä mutta se on semmonen asia missä minun pittää parantaa et pitää antaa työtehtäviä myö muille. Ei tee kaikkea ite. Ja siihen on se niinkun ajankäytön hallinta et päivät ei venyis.

H: se on aika tärkeä

V: Se on semmonen kehityskohta, tuota, no ehkä semmonen koitan olla mahdollisimman nykyaikainen ja reilu mutta semmonen tietynlainen jämäkkyys ehkä sitten vielä tietyissä asioissa.

H: Sillon kun sitä tarvitaan?

V: Just niinkin.

H: Miniläisiä esimiestyön haasteita koet nykyisessä työtehtävissäsi?

V: Henkilöstöjohtaminen, ihmisiä on niin paljon erilaisia. Että tota ja paljon erilaisia persoonia pitää opetella oikeestaan jokaselle omanlainen johtamistyyli, kaikki ei reagoi samalla tavalla asioihin

H: Niin no se on totta, jokainen on vähän erilainen

V: Kyllä

H: Onko muuta? Suurimmat kompastuskivet?

V: No siitäpä se lähtee hyvinkin, niin henkilöstöjohtamisesta nää suurimmaksi osaksi on. Se on aika laaja alue, siellä on paljon semmosia monttuja, mihin voi kompastuu.

Moduuli 4

H: Elikkä viimeinen osio, tässä on ideana erilaiset johtamistyyli. Sinun pitää valita mitkä kuvaa eniten sitä, miten sinä johdat.

V: Joo

H: Tässä on viis erilaista. Ensimmäisenä on Transformaalinen johtaminen. Johtamistapa määrittyy esimiehen ja alaisten jatkuvana yksilötason kehittymisenä. Tyyli korostaa erityisesti arvoja, etiikkaa, moraalia sekä pitkän ajan tavoitteita. Toinen vaihtoehto valmentava johtamistyyli. Auttaa työntekijää saavuttamaan hänelle suunnatut tavoitteet henkilön omia voimavaroja hyödyntäen. Kolmonen autoritaarinen johtaminen. Esimies tekee suurimman osan päätöksistä itse, Kriisi-, arvo- ja muutosjohtamisen yksi johtamistapa. Demokraattinen johtaminen on seuraava. Suurin osa päätöksistä tehdään yhdessä tai enemmistön päätöksellä. Viimeinen on tiimijohtaminen. Kaikki osallistuvat päätöksentekoon. Tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä. Tulosten seuranta koko tiimin voimin on yleinen johtamistavan piirre

V: Joo, se kakkonen. valmentaja ja sitten ehkä se demokraattinen

H: Okei

V: Joo siis yksilötasolla voi siis niinkun valmentaa ja tuoda niitä jokaisen vahvuuksia esiin ja keskittyä siihen tuota ymmärrän sen et kaikki ei voi olla hyviä kaikissa. Ja sitten demokraattinen sillä tavalla et kysyn monesti mielipiteitä, kaikkia päätöksiä ei tehdä yhdessä myyjien tai sitten tuoteryhmävastaavien kanssa, mutta siis koen että mahdollisimman moneen asiaan mahdollisimman monien ihmisten kanssa.

H: okei

V: Mistä on kauimpana on se autoritäärinen.

H=haastattelija

V= Vastaaja

Haastattelu on otettu toisen- ja neljännen moduulin tutkimuskohdista

H=haastattelija
V= Vastaaja

Haastattelu on otettu toisen- ja neljännen moduulin tutkimuskohdista

Toinen moduuli

H: Ominaisuudet osa-alueeseen siirryttiin nytten, ja tässä on mä kirjotan vastauksen tähä kohtiin ja tota katotaan sitten läpi meniks ne sitten että osasinko mä tulkita ne oikein. Ensimmäinen kysymys on, millaisena esimiehenä näet itsesi?

V: Heheh, loistava! Oikeesti! tota äh, ainaskin se mitä mä pyrin olemaan, on se, et tasapuolinen, se on minuste se niinkun tärkein lähtökohta et kaikki on samanarvonen henkilöstössä ja aah ehkä nykypäivänä enemmän yritän kiinnittää huomiota porukan työjaksamiseen sen työnteoen ohella. Oon varmasti vaativ, vaadin että hommat tulee hoidettua, mutta lisäksi yritän myös sitä henkilöä ottaa huomioon, ainaskin toivon että pystyn tarjoamaan alaisille.

H: mä tiivistän tuon nyt tuohon. Pyrkii tasapuolisuuteen, antaa enemmän huomiota ja näin ollen huomioi jokaista henkilöä yksilönä

V: Juurikin näin! Ja sit siinä rinnalla työhön painottavia tekijöitä, oon varmasti vaativa, Mutta sitä vaativuutta sit pitää olla tasapuolisesti jokaiselle. Niinkun jotain yksittäistä henkilöä en vaadi tekemään enempään, vaan sen pitää olla tasapuolista. tietysti se aina välillä kohdistuu yksittäiseen henkilöön, joka ei suorita voi tuntua siltä että, että hän ois muka jotenkin silmätikku vaikka ei oikeesti ookkaan. vaan hänen pitäs päästä samnalle tasolle muiden kanssa jotka suorittaa hyvin. Et niinkun vaativa. Koska mä oon sitä mieltä että se osaston tai työntekijöiden heikon lenkki jos ei suorita samalla tasolla kun muut niin se vaikuttaa samalla muitten työtehoja ja jaksamiseen.

H: Toinen kysymys, listaa alla olevaan kenttään tänne vähintään kolme mielestäsi tärkeintä esimiehen ominaisuutta tai piirrettä

V: Okei! Mietin, mikä ois nytten, pitääkö nää olla jossain järjestyksessä.

H: Ei tarvii olla missään järjestyksessä

V: Okei, tasapuolisuus, ja sen alla periaatteessa on jokaista kohdellaan samanarvoisesti. Edelleenkin korostan vaativaa, sitä että tulee töihin, tietää mitä tehdään. Tuo myös sitä turvallisuuden tunnetta. Siihen työnsisältöön ja tekemiseen. kolmas ois sitten tietysti, mulla on niin paljon omiakin tehtäviä, mutta meneekö reilusti samaan tasa- reilu se on lähinnä se että ottaa yksilönä huomioon esimerkiksi vapaapäivätoiveina. Ne vaikuttaa sit siviilipuolella. Otetaan kokonaisuus huomioon. Ei oo pelkästään, tehdään lukuja tai suoritetaan joku tehtävä.

H: Kirjotin nyt, et tasapuolisuus, vaativa ja laitoin ton viimeeseen reiluus ja kautta-merkillä kokonaisuuden huomioonottoa.

V: kyllä huomioonottaminen. Henkilöt otetaan henkilöinä

H: Seuraava, kerro kolme mielestäsi tärkeintä kehityskohtaa omassa työssäsi, joita haluat kehittää. Vähän tällänen kehityskeskustelun malli (hehheh)

V: Ei se haittaa (hehheh) Varmaan kommunikointi, mä väitän et kukaan ei oo koskaan täysin valmis, en minäkään läheskään, et osaa oikeinlailla kommuni-

koida ihmisille et se tulee sillälailla käsiteltyä että ne ihmiset käsittää ne oikeenlailla että se ei oo aina että annetaan negatiivista että annetaan siten esimerkiksi mut kommunikaatioon. Tietysti mulla on se näytetään esimiehenä?

H: Niin, niinkun sun omassa työssäsi

V: Niin, no joo, tietysti järjestelmät on edelleenkin omassa työssä. Tää on niin hankala tää meidän, hehe, hoitaa kaikenmailman laskuja ja väärintilauksia ja mitä mä hoidan muuta.

H: Voisko tiivistää?

V: Nojoo, järjestelmät. Mä tarkotan ylipäätään kaikenmaailman järjestelmiä ja niiden oppimista syvemmälle. Sit on oman työn organisointi ja on aina kehittämistä et osaa aina priorisoida omat tehtävät ja oikeet tehtävät oikeille henkilöille ettei kuormita sit liikaa ja kuitenkin henkilökuntaa ja työt tulee hyvin tehtyä. Mut sitä voi aina kehittää.

H: Joo, okei.

V: Tai siis rakentaa se työnkuva, sisäistää tai siis priorisoida omat työtehtävät, tälleen mä kuvaisin sitä. Mul on paljon tehtäviä mis on deadlineet ja paljon missä ei oo sit deadlinea ja pitäs keretä auttaa teitä tuolla ja tuolla ja mulla on nykyään viikkosuunnitelma, vähä niinku lukujärjestys.

H: Organisoiminen kautta priorisoiminen

V: No joo!

H: Sivutettiin vähän jo seuraavaa, minkälaisia esimiestyön haasteita koet nykyisissä työtehtävissäsi?

V: No varmaan edelleenkin tietynlaiset järjestelmät, eli oman firman sisäiset. Kaikki laskutukset ja niin edelleen. Se oli haasteita? Varmaan se kolmen osaston hallitseminen niinkun kokonaisuutena meillä on se niin levällään, et on omat haasteet. Kolmas no aina tietysti päästä tuloksellisesti niihin pq arvoihin taas niihin ja tietysti sen verran tykkään et asiat tulee hoidettuu et pitää pärjätä koko suomen tasossa. On tietynlaiset haasteet.

H: Voisko ton tiivistää esimekrkiks organisaatio tasolla tuloksiin pääseminen?

V: Just niin!

Moduuli neljä

:H nyt ois kyselyn viimeinen osio, eli arvioi mikä seuraavista kategorioista kuvaa eniten sinun johtamistyyliä. Tässä on kaks, neljä, viis eri vaihtoehtoa, ja kaikki on avattu.

V: Okei

H: Eli mikä on eniten se siun tapa johtaa asioita. Ensimmäinen vaihtoehto on Transformaalinen johtaminen. Johtamistapa määrittyy esimiehen ja alaisten jatkuvana yksilötason kehittymisenä. Tyyli korostaa erityisesti arvoja, etiikkaa, moraalialia sekä pitkän ajan tavoitteita.. Toisena on sit valmentava johtamistyyli. Auttaa työntekijää saavuttamaan hänelle suunnatut tavoitteet henkilön omia voimavaroja hyödyntäen. Sitten on autoritaarinen johtaminen Autoritaarinen johtaminen. Esimies tekee suurimman osan päätöksistä itse, Kriisi-, arvo- ja muutosjohtamisen yksi johtamistapa. Demokraattinen johtaminen. Suurin osa päätöksistä tehdään yhdessä tai enemmistön päätöksellä. Ja sitten viimeinen on Tiimijohtaminen. Kaikki osallistuvat päätöksentekoon. Tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä. Tulosten seuranta koko tiimin voimin on yleinen johtamistavan piirre.

V: Tääkin on aika laaja, laajan kysymyksen heitit. tää on vähän Gigantin kannalta, meillä on paljon semmosia asioita mitä on pakko vaan määritellä itse, sit kuitnekin sun kanssa on kehitetty yhdessä sitä, miten se saadaan toimimaan. Kassoilla on taas aika pitkällä tai siellä yksilöinä kertomaan että nää asiat pitää vaan toteuttaa. Se on enemmän ku määrääminen. Varastossa X on aika vapaat kädet, sillä on viikkorutiinit. Ikävä kyllä konseptin takia tää menee enemmänkin siihen et mä määrään eli koska meillä on tietyt arvot ja tehtäviä joista ei voi jutella ja niihin määränpäihin pitää vaan päästä. Eli se kolmas vaihtoehto

H: Se ois siis tuo autoritäärinen?

V: Nii, Täs vois valita siis useassa

H Voi valita useassa, siis joo voi

V: Valitaan se ja sit se tiimi koska kyl mä teiän kanssa teen vähän kumpaakin. Mä laittasin ne kaks.

H: Se olis siinä sit se kysely, ei tän pidempi. Saatiin hyvin tavaraa

V: Okei, kiitos

Litterointi Elisa Shopit prisma joensuu

Haastattelu on otettu toisen- ja neljännen moduulin tutkimuskohdista

H=haastattelija

V= Vastaja

Toinen moduuli

H: Siihen voit kuvailla lyhyesti, minkälaisena esimiehenä näet ittes olevan

V: Jos mie kirjoitan yksi muista, saattaa antaa väärän kuvan, mitä mie tarkoitan

H: Siis mihin sie viittaat sillä?

V: Siis silleen että, siis mie aina oon pyrkiny esimiestyössä vähän siihen, oo siis semmosta niinkun rehellisesti sanottuna, mie en, öö mitä pitää välttää on siis semmonen et ihan oikkeesti ollaan niinkun, siis niinkun kaveruudessa ei oo mitään vikkaa ja vapaa-ajan vietossakaan ei oo mitään vikkaan, mutta esimiehen ja alaisen välillä pitää aina olla tietty raja. Mie oon sitä mieltä, siis tietyytyyppinen. Mutta kuitenkin sitten miun siis johtamistyylikkään niin mie ajan pyrin sen siihen, että mie aina pyrin siihen et mie oon yks teistä. Tiiätkö.

H: Kyllä

V: Siis lähinnä sitä että öö mie myöskin tällä tarkoitan sitä että mie haluan että mie oon sata prosenttisesti. kärryillä siitä mitä tapahtuu ja mitä toimintaa se vaatii tuolla myymälän puolella. ja jos mie joskus jottain vaadin niin mie koen, että miun pittää pystyy siihen myös ite. Jos mie en ite siihen pysty niin mie en sillon koe, että mulla on niin niinku pohja pettää siitä alta. Elikkä tää on aika monisäkkeinen tää juttu, mut tot siis sillee niinkun

H: Seuraavassa kohtaa tarkastellaan kolme mielestäsi tärkeintä esimiehen ominaisuutta tai piirrettä, mitkä ne sun mielestä olis?

V: (vastaja kirjoittaa vastauksia kyselylomakkeeseen, mutinaa) Suunnitelmallisuus, siis mie oon vitun huono aikatauluttamaan miun työtä.

H: hehehehe, ookooo

V: Siis mie oon parantunut tässä, mie oon oppinu käyttämään kalenterii, mutta mulla on niinkun seon mulla vahvuus ja heikkous mitä tämmönen niinku sponttaanius, tiiätkö. Siis pistettään tuonne vielä tuo sponttaani. Mie tosi paljon meen tolleen perstuntuman mukkaan, et aamulla mikä mulla on fiilis kun mie katon niin mie saatan pistää mun edellisen päivän suunnitelmat ihan uusiks kokonaan

H: Ahaa, okei

V: Mut sitten tota, öö, tämmönen suunnitelmallisuus, mulla on tämmönen pitkän ajan tavoite esimerkiks tän myymälän suhteen ja siihen mitä myö tullaan tekkee. ja mulla on suunnitelma vielä se et miten mie sen tuun tekkee. Et ei oo niinkun siitä kysymys. Mut lähinnä kun mulla on jo suunnitelma tämmönen, just sitten sen tämmönen aikatauluttaminen päivälle ja et siis niinku mie saan rutiinnii siihen hommaan. Hyvänä esimerkkinä tämmönen KATA. Jos tullee tämmönen palaveri, minkä takkii miun pittää tämmönen kata skipata, niin siinä saattaa todella helposti käydä niin, et mie ällyy puolentoistaviikon päästä, et vittu mie unohin laittaa sen uuen ajan tonne esille. Niinkun tän tyyppisiä pieniä juttuja tarkoitan. Näitä samoja asioita mie vasta kävin takessa läpi. Tuo oli isoin homma. Sit toki jämäkkyyys.

H: Niinkun missä asioissa tarkoitat jämäkkyyys?

V: Öö, hmmm. Tuo on vähän niinku ylipäättään, ei niinku mikään tietty asia

H: Okei.

V: Mut siis tämmönen juttu, tää liittyy myös auktoriteettiin. Sitten semmonen niinkun yhdenvertaisuus, tää liittyy nyt. Mulla on täällä hetkellä niinkun ongema esimerkiksi osareitten kanssa, sit mie oon huomannu et esimerkiksi niinkun jotenkin automaattisesti mie luotan liikaa osan teidän kokemukseen ja tietotaitoon. Mie oon niinkun tietyllä tappaa laiminlyöny esimerkiksi katassa osaa porukkaa. et ne on jääny huomattavasti harvemmaks, mitä muilla ihmisillä et niinkun tätä mie haen niinkun yhdenvertaisuudella, et se ois tasapuolista kaikille, olit sie uus tai vanha työntekijä.

H: Minkälaisia haasteita sie koet omassa työtehtävissäsi?

V: Nopeasti vaihtuva ala, hmmm, hektisyys, ja hmmm siis silleen että tää, jos mie sanon että laaja toimenkuva. tää liittyy monneen asiaan. Myymälän pyörittäminen, siinä on aika paljon eri juttuja mitä pitää ottaa huomioon. Henkilöstö, heidän huomiointi niinku silleen et tietyllä tavalla tässä on paljon asioita. Se on tietyllä tavalla haaste. Sie et helposti pysty keskittymään esimerkiksi tälleen et ajankäytöstä 90% henkilöstöön. Tai pystys, jos mie oisin suunnitelmallisempi. HAHAHA

H: Hyviä pointteja.

Moduuli 4

H: tässä viimeisessä osiossa on tosiaankin erilaisia johtamistyylin malleja, joista voit valita yhden tai useamman. Siinä on lyhyt kuvaus sitten siitä. Mihin itse luokittelit ittes.

V: Tätä mie oon nyt ruvennu tekkee enemmän, transformaalin johtaminen siis. En mie oikei välttämättä osaa sanoa, vähän jokaista tietyllä tapaa. Tämmönen mie koen, että mie oon autoritaarinen johtaminen on siis semmonen. Se ihminen on niin voimakas, en mie tarkota mittään natsityyliä. Se on ihmisenä vaan niin voimakas semmonen. Se avvaa suunsa et ollaan sit silleen, et halutaan kuunnella. Mie nyt valkkaan tästä nää kolme.

H: Minä kiitän!