



# Syväjohtamisesta työkaluja esihenkilötyöhön, case: Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Minna Penttinen

Minna Rissanen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Syväjohtamisesta työkaluja esihenkilötyöhön, case: Stadin ammatti- ja aikuisopisto

Minna Penttinen, Minna Rissanen  
Kosmetiikka-asiantuntijuuden kehittäminen ja johtaminen  
Kehittämistyö  
Toukokuu 2021

Minna Penttinen, Minna Rissanen

**Syväjohtamisesta työkaluja esihenkilötyöhön, case: Stadin ammatti- ja aikuisopisto**

Vuosi

2021

Sivumäärä

122

---

Johtamista voidaan määritellä eri tavoin, se on perinteisesti jaoteltu ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Transformationalisessa johtamistavassa painotetaan vuorovaikutusprosessia ja yksilöiden kehittymistä. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys organisaatioissa, joiden toiminta perustuu yhteistyölle muiden ihmisten kanssa. Syväjohtaminen pohjautuu transformationaliseen johtamiseen ja sen tavoitteena on erinomaisen johtamiskäyttämisen malli. Syväjohtaminen ei ole johtamisteoria, vaan se ohjaa esihenkilövalmennusta.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka opetushenkilöstö kokee lähiesihenkilötyön Stadin ammatti- ja aikuisopistossa tällä hetkellä. Lisäksi selvitettiin esihenkilöiden omia johtamisperiaatteita ja alaisten motivoinnin keinoja sekä palautteen pyytämistä ja vastaanottamista esihenkilötyössä. Kehittämistyön tavoitteena on saada aikaan ehdotuksia lähiesihenkilötyön kehittämiseksi ja konkretisoida tuloksia palvelumuotoilun keinoin.

Tietoperustana kehittämistyössä on ihmisten johtaminen, millaista vuorovaikutusosaamista esihenkilön työssä tarvitaan. Kehittämistyössä johtamista käsitellään syväjohtamisen näkökulmasta, painottuen erityisesti luottamukseen, motivaatioon sekä työyhteisön kannustamiseen ja kehittämiseen.

Kehittämistyössä käytettiin määrällistä ja laadullisia menetelmiä. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselytutkimusta, teemahaastatteluja ja havainnointia. Kehittämistyössä on käytetty triangulaatiota, eli työhön oli yhdistetty erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Triangulaation avulla voitiin lisätä kehittämistyön luotettavuutta tarkastellen tuloksia eri näkökulmista.

Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että kyselytutkimukseen vastanneista valtaosa oli tyytyväisiä esihenkilön johtamistapaan. Esihenkilön koettiin vastausten perusteella olevan tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä työssään, että häneen voi luottaa ja hän myös luottaa alaisiinsa. Kyselytutkimuksessa oli myös avoin kysymys, jonka vastauksista kuitenkin nousi esiin, että johtamisessa esiintyy myös epätasa-arvoa ja epäselvyyttä vastuiden jaossa. Teemahaastatteluisa keskeisenä tuloksena nousi esille esihenkilöiden tahtotila positiiviseen ja valmentavaan johtamiseen. Esihenkilöiden haastatteluisa ilmeni työyhteisön tärkeys ja vastuun jakaminen alaisille. Tutkimustulosten perusteella oli huomattavissa, että esihenkilöillä oli tavoitteena saada työyhteisö yhdessä ratkomaan asioita ja tekemään päätöksiä.

Tämän kehittämistyön tavoite saavutettiin toteuttamalla esihenkilötyön tueksi visuaalisia palvelumuotoilun työkaluja. Jatkokehittämisehdotuksena on parantaa palauteprosessia Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Palautteesta esihenkilö saa tärkeää tietoa toiminnastaan, vuorovaikutuksestaan sekä johtamisestaan ja sen hyödyntäminen on tärkeää oman johtamiskäyttämisen kehittämisessä.

Minna Penttinen, Minna Rissanen

Deep Leadership Offers Tools for Supervisor Work, Case: Helsinki Vocational College and Adult Institute

Year

2021

Pages

122

---

Leadership can be defined in different ways. Traditionally, it has been divided into leading people and managing things. The transformational leadership theory emphasizes the process of interaction and the development of individuals. Interaction is particularly important in organizations whose activities are based on collaboration. Deep leadership is based on transformational leadership and aims to model excellent leadership behavior. Deep leadership is not a leadership theory, but it steers supervisor coaching.

The purpose of this development study was to find out how the teaching staff currently experience the work of their supervisors at Helsinki Vocational College and Adult Institute. In addition, the supervisors' leadership principles and means of motivating their subordinates were investigated, as well as how the supervisors request for and receive feedback. The aim of the development study was to create proposals for developing supervisors' work and to offer concrete results.

The theoretical framework in the development study was the leadership of people, especially, the interaction skills needed in supervisors' work. In this development study, management was evaluated from the perspective of deep leadership, with particular emphasis on trust, motivation and the encouragement and development of the work community.

Quantitative and qualitative methods were used in the development study. The used research methods were survey research, thematic interviews and observation. Also triangulation, i.e. a combination of the different approaches and methods, was used in the study. With the help of triangulation, the reliability of the study was increased as the results were examined from different perspectives.

The results of the study show that the majority of the survey respondents were satisfied with the leadership skills of the supervisors. Based on the answers, the supervisors felt that their knowledge and skills were good, that they could be trusted and that they could trust their subordinates. The survey also contained an open-ended question, the answers of which revealed that there is inequality and ambiguity in the division of responsibilities of the management. A key result of the thematic interviews was that the supervisors want to use positive leadership and coaching in their work. The interviews revealed the importance of the work community and the division of responsibilities among the subordinates. Based on the results of the research, it was noticeable that the aim of the supervisors was to encourage the work community to solve issues and make decisions together.

The goal of this study was achieved by implementing visual service design tools to support supervisors' work. As a proposal for further development, the feedback process at Helsinki Vocational College and Adult Institute should be improved. From the feedback, the supervisors receive important information about their activities, interaction and leadership skills. Utilizing the acquired feedback is important in developing one's own leadership behavior.

Keywords: leadership, deep leadership, motivation, interaction

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Yhteistyöorganisaatio.....	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	9
2	Näkökulmia johtamiseen .....	10
2.1	Transformationaalinen johtaminen.....	12
2.2	Syväjohtamisen malli ja ulottuvuudet .....	15
2.2.1	Luottamuksen rakentaminen.....	18
2.2.2	Älyllinen stimulointi, palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen .....	20
2.2.3	Yksilöllinen kohtaaminen .....	23
2.2.4	Inspiroiva tapa motivoida .....	25
2.3	Johtajaksi oppiminen ja johtajaprofiilit .....	30
2.4	Esihenkilön vuorovaikutus menestyksen luojana .....	32
2.5	Tietoperustan synteesi .....	34
3	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite .....	36
3.1	Kehittämistyöprosessin kuvaus.....	37
4	Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut.....	39
4.1	Kyselytutkimus .....	41
4.2	Teemahaastattelu.....	42
4.3	Havainnointi .....	43
4.4	Aineistonkeruu ja kohderyhmät .....	44
4.5	Palvelumuotoilun menetelmin kohti konkreettisia tavoitteita .....	47
4.6	Aineistonhallintasuunnitelma.....	49
4.7	Aineiston analysointi.....	50
5	Tulokset ja visualisoidut työkalut.....	53
5.1	Kunta10-kyselyn tulokset .....	53
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	55
5.2.1	Asiakasprofiilit .....	67
5.3	Teemahaastattelun tulokset.....	72
5.3.1	SWOT-analyysi .....	80
5.4	Havainnoinnin tulokset .....	82
5.4.1	Tulevaisuuspyörä .....	86
6	Johtopäätökset .....	87
6.1	Kehittämistyön tulosten ja tietoperustan vuoropuhelu.....	87
6.2	Etiikka ja luotettavuus .....	92
6.3	Kehittämisasetelman arviointi ja jatkokehittämisidea .....	94
7	Pohdinta .....	96

Lähteet.....	101
Kuviot .....	108
Liitteet .....	110

## 1 Johdanto

Johtamista ja esihenkilötyötä määritellään monin eri tavoin ja johtamistyyliä on useita. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan esihenkilötyötä erityisesti transformationaalisen johtamisen teorian ja syväjohtamisen näkökulmasta. Syväjohtaminen on johtajakoulutusohjelma, jonka perusajatuksena on esihenkilön oppiminen ja kehittyminen työssään. Johtamisen tavoitteena on luoda organisaatioon motivoitunut ilmapiiri, jolloin organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja toiminta tehostuu. Johtamista pidetään ihmisten välisenä toimintana, jota syntyy vuorovaikutuksen edetessä. Esihenkilön vastuulla on antaa alaisilleen mahdollisuus onnistua työssään sekä kehittää ja ylläpitää hyvää vuorovaikutusta työyhteisössä. Johtaminen tarkoittaa myös sitä, että työyhteisöllä on yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. (Juuti 2013, 10-30; Nissinen 2001, 220; Nissinen 2004, 36-37; Vasilescu 2019, 48.)

Lähtökohtana kehittämistyölle oli yhteistyöorganisaatiossa viime aikoina käyty keskustelu esihenkilötyön toimivuudesta. Kunta10-tulokset saatiin vuoden 2021 alussa ja yhteistyöorganisaation toiveesta tarkasteltiin myös sen tuloksia johtamisen osalta. Esihenkilöt voivat johtamisallaan vaikuttaa ihmisiin ja asioihin. Organisaatorakenne kertoo usein, millaista päivittäinen johtaminen organisaatiossa on ja mitä johtamisella voidaan saada aikaan (Juuti 2006, 160-161).

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia syväjohtamisen menetelmiä voimme tarjota esihenkilötyön tueksi yhteistyöorganisaatioon. Tietoperusta rajattiin transformationaaliiseen johtamiseen, syväjohtamiseen sekä vuorovaikutukseen. Työn tavoitteena oli tuottaa esihenkilöille uutta tietoa ja päivittää heidän osaamistaan syväjohtamisen kulmakivien avulla. Kulmakivet ovat neljä syväjohtamisen tärkeintä periaatetta, luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi, yksilöllinen kohtaaminen sekä inspiroiva tapa motivoida. Vuorovaikutusosaamista tutkittaessa on todettu, että laadukkaalla viestimisellä on merkitystä alaisten motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. (Nissinen 2001, 220; Orpen 2010, 519-522.)

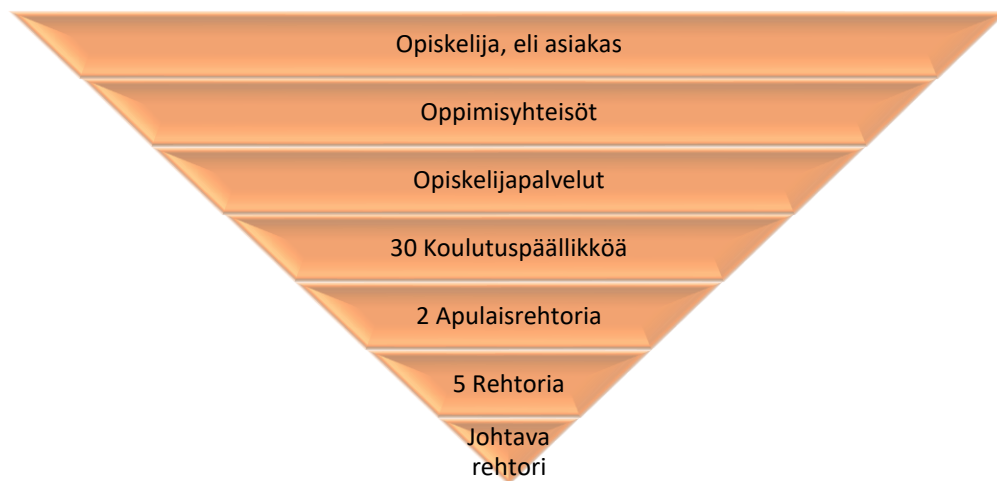
Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimusmenetelminä käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusta. Määrällinen tutkimus toteutettiin verkossa kyselytutkimuksena Stadin AO:n kampuksen opetushenkilöstölle. Laadullisina menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia, joista teemahaastattelut toteutettiin lähiesihenkilöille, ja havainnoimalla tiimikokouksia täydennettiin tutkimusaineistoa.

Kehittämistyön kohteena oli Stadin ammatti- ja aikuisopisto ja kehittämiskysymykset voitiin konkretisoida tavoitteen mukaan seuraavasti

- Kuinka opetushenkilöstö kokee lähiesihenkilötyön Stadin AO:ssa?
- Kuinka lähiesihenkilö toteuttaa työssään alaisten motivointia ja rakentaa luottamusta?
- Miten esihenkilö pyytää ja vastaanottaa palautetta?

## 1.1 Yhteistyöorganisaatio

Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan palveluihin kuuluvat ammatillinen koulutus, sisältäen suomenkielisen työväenopiston, lukiokoulutus, perusopetus sekä varhaiskasvatus ja esiopetus ja lisäksi ruotsinkielinen palvelukokonaisuus. Stadin ammatti- ja aikuisopisto on Suomen suurin oppilaitos, joka järjestää ammatillista peruskoulutusta ja täydennyskoulutusta sekä oppisopimuskoulutusta. Stadin AO:lla on tarjolla myös laaja valikoima erilaisia vaihtoehtoja ennen tutkintokoulutusta, esimerkiksi nuorten työpajatoimintaa ja Valma-opintoja. Oppilaitoksella on Helsingin alueella 14 toimipaikkaa, joissa koulutetaan opiskelijoita yli 50 ammattiin ja 30 eri tutkintoon. Opiskelijoita on yhteensä noin 17 000 ja henkilökuntaa noin tuhat. Toimipaikat on jaettu viiteen eri kampukseen, joista jokaisella on oma kampusrehtori ja kuusi koulutuspäällikköä. Koulutuspäälliköt ovat opettajien ja muun henkilöstön lähiesihenkilöitä. Rehtoreiden ja lähiesihenkilöiden työssä korostetaan johtamisosaamista, eikä koulutusalojen substanssiosaamista edellytetä. Kampuksilla on 150-200 opiskelijan ja 6-8 opettajan muodostamia oppimisyhteisöjä. Opettajatiimit valitsevat koordinoivan tiimimestarin, jonka tehtäviin kuuluu esimerkiksi yhteistyö esihenkilöiden ja muiden asiantuntijayhteisöjen kanssa. Organisaatiota johtaa ammatillisen koulutuksen päällikkö, johtava rehtori sekä kaksi apulaisrehtoria (kuvio 1). (Stadin AO 2021a; Stadin AO 2021b; Helsingin kaupunki 2020a.)



Kuvio 1: Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatiorakenne, mukailten Stadin AO (2021b)

Helsingin kaupungin henkilöstöraportissa (2020b) tavoitteeksi on asetettu se, että jokainen kaupungin työntekijä onnistuisi työssään. Tähän pyritään onnistuneella rekrytoinnilla ja perehdyt-



tämisellä sekä valmentavalla johtamisella, osaamisen johtamisella sekä kannustamalla ja palkitsemalla työntekijöitä. Vastuullisuutta ja itseohjautuvuutta pyritään vahvistamaan ja tavoitteena on työn imu ja motivaatio omaan työhön. Esihenkilö on valmentaja, joka sparraa työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa. Helsingin kaupunki on tarjonnut runsaasti koulutusta nykyisille ja potentiaalisille esihenkilöille. Kaupungilla on käytössä monipuolinen palkitsemisstrategia, jonka tavoitteena on pitää yllä myönteistä henkilöstökokemusta ja työnantajakuva. (Helsingin kaupunki 2020b.)

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Kehittämistyössä keskeiset käsitteet ovat tärkeässä osassa, niiden avulla selkeytetään kehittämistyön sisältöä. Ne on pyritty määrittelemään yleiselle ja teoreettiselle tasolle. Keskeisiä käsitteitä tarkastellaan tässä kehittämistyössä johtamisen ja kohdeorganisaation näkökulmasta. Keskeisinä käsitteinä työssä esiintyvät transformationaalinen johtaminen, syväjohtaminen ja sen kulmakivet, sekä vuorovaikutus.

Transformationaalinen johtamistapa perustuu vuorovaikutusprosessiin. Johtajuuden tavoitteena on syvälinen muutos, jossa johtaja inspiroi alaisiaan ja kehittää heidän taitojaan. Transformationaalisessa johtamisessa korostuvat etiikka, moraalit ja motivaatio sekä tavoitteiden asettaminen pitkälle aikavälille. Tavoitteena on alaisten henkilökohtaista motivaatiota lisäävä johtaminen. (Bass 1985.)

Syväjohtaminen on johtamismalli, joka painottuu ihmisten johtamiseen. Syväjohtamisen tavoitteena on johtajan kehittyminen ja elinikäinen oppiminen sekä alaisten tarpeisiin vastaaminen. Syväjohtaminen ei toimi johtamisen teoriana, vaan esihenkilövalmennuksen työkaluna. Esihenkilövalmennuksessa tulisi arvioida omaa johtamisen käyttäytymistä ja luoda edellytyksiä itseohjautuvuuteen. Syväjohtaminen rakentuu johtamiskäyttäytymisen neljästä kulmakivistä, joita ovat luottamuksen rakentaminen sekä inspiroiva tapa motivoida, joka voi olla myös innostus. Lisäksi kulmakiviin kuuluvat älyllinen stimulointi, eli oppiminen ja vielä yksilöllinen kohtaaminen, eli arvostus. (Nissinen 2001.)

Luottamuksen rakentaminen edellyttää hyvää yhteistyötä. Siinä on tärkeää esihenkilön kyky kuunnella ja ymmärtää alaisiaan. Luottamusta rakentaa oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja rehellisyys, sekä molemminpuolinen vastuunkanto.

Inspiroiva tapa motivoida alaisiaan tapahtuu kannustamalla heitä kehittämään itseään saaden työhön uutta sisältöä. Lisäksi se tarkoittaa koko työyhteisön mo-

tivoitua ja sitouttamista organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Motivoitunut työntekijä on päämäärähakuinen ja tarkoituksenmukainen. Esihenkilön tulee rohkaista ja kannustaa, sekä ottaa alainen mukaan työn suunnitteluun.

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen tarkoittaa sitä, että esihenkilö on kiinnostunut alaisistaan ja työyhteisöstään. Alaisten yksilölliset tarpeet huomioidaan ja heitä tuetaan ammatillisessa kehittämisessä. Esihenkilö hyväksyy alaisten erilaisuuden ja kuuntelee työyhteisön jäseniä tasapuolisesti.

Älyllinen stimulointi on uusien näkökulmien ja ratkaisumallien hakemista olemassa oleviin ongelmiin. Esihenkilö kannustaa ja tukee alaisiaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen, antaen heille myös toiminnanvapautta. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito on tärkeä osa esihenkilötyötä.

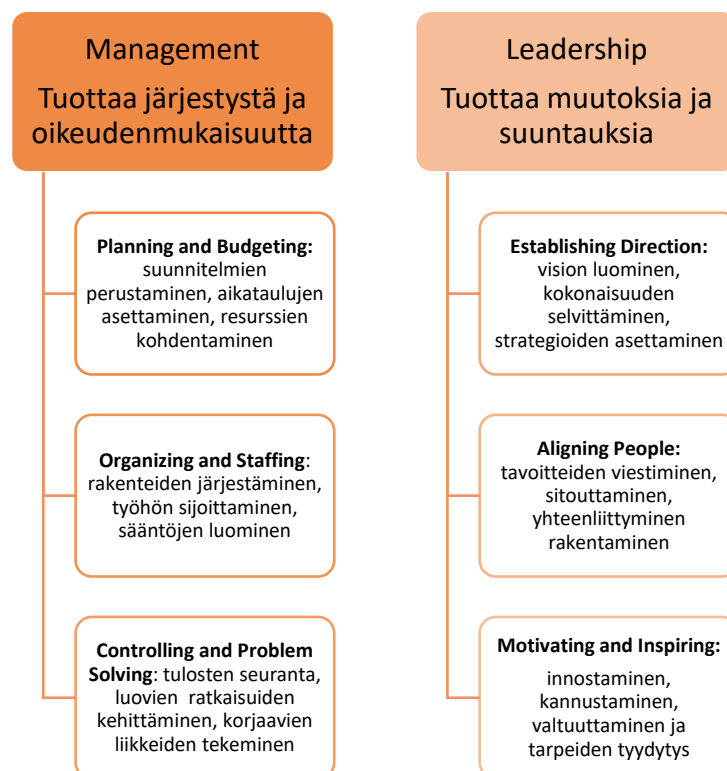
Vuorovaikutus on ihmisten välistä tavoitteellista toimintaa. Johtamiseen liittyy kiinteästi vuorovaikutus, joten vuorovaikutusosaaminen on tärkeää esihenkilönä toimiessa. Vuorovaikutusosaaminen ilmenee erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, ryhmissä ja yhteisöissä. Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot parantavat luottamusta ja luovat ymmärrystä työyhteisöön. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Barret 2006.)

## 2 Näkökulmia johtamiseen

Luvussa kaksi tarkastellaan etenkin kehittämistyön osalta näkökulmia johtamiseen. Johtamisen kokonaisuutta pidetään moniulotteisena eri näkökulmineen ja tekijöineen. Tyhjiössä ei johda kukaan, vaan tarvitaan käsite määrittelemään ja ylläpitämään johtamisen ymmärrystä. (Nissinen 2004, 53.) Johtamista voidaan määritellä monella eri tavalla ja yhdestä toimivasta määritelmästä on vaikea sopia. Stogdill (1974, 259) toteaa, että on olemassa melkein yhtä monta johtajuuden määritelmää kuin on henkilöitä, jotka ovat määritelleet johtajuutta. (Vasilescu, 2019, 48.) Johtamisessa on alkujaan tutkittu johtajan persoonaa ja käyttäytymistä. Nykyään johtamista voidaan määritellä prosessina, jolla pyritään vaikuttamaan henkilöstöön, ja jonka keskeisenä tavoitteena on saavuttaa organisaatiolle menestystä. Tänä päivänä johtamista tarvitaan selviytyäkseen uusista haasteista ja saavuttaakseen kilpailukykyä. Johtamisessa on monia erilaisia ajattelutapoja ja johtamistyyliä liittyen organisaation toiminnan ymmärtämiseen sekä johtajan ja alaisen vuorovaikutuksen käsittämiseen. On löydettävä oikeat menetelmät ja lähestymistavat henkilöstön toiminnan tehostamiseen, joko motivoimalla henkilöstöä työhön tai esimerkiksi palkitsemalla ne, jotka suoriutuvat odotusten mukaisesti. (Vasilescu, 2019, 48-51.) Julkisessa hallinnossa johtamisen tavoitteena on yhteiskunnan asettamien palvelutehta-

vien saavuttaminen henkilöstön voimavarojen mukaan. Julkisella sektorilla organisaatiot toteuttavat toimintaansa henkilöstön avulla. Henkilöstö on organisaatiolle välttämätön, ellei jopa keskeisin voimavara pääoman lisäksi. (Kauhanen 2010, 14-16.)

Johtaminen on tyypillisesti jaettu kahteen ulottuvuuteen leadership eli ihmisten johtamiseen ja management eli tehtävien johtamiseen. Jaottelun tavoitteena on havainnollistaa johtamisen eroja ja mahdollisesti luokitella esihenkilöiden erilaisia tehtäviä. Bennis ja Nanus (1996) toteavat, että tehtävien johtamisen tavoitteena on johtajuuden vaikuttavuus, eli aikaansaaminen, suorittaminen, järjestys, ohjaaminen ja johdonmukaisuus. Ihmisten johtamisessa tavoitellaan muutosta ja vuorovaikutusprosessia johtajan ja henkilöstön välillä. Kotter (1996) on määritellyt, tehtävien johtamisen olevan johdonmukaisuuden ja järjestyksen rakentamista, kun taas ihmisten johtamisen tavoitteena on tuottaa muutosta ja uutta suuntausta. Taulukossa (kuvio 2) on esitetty Kotterin (1996) mukaan tehtävien johtamisen ja ihmisten johtamisen eroavaisuudet esihenkilön näkökulmasta. (Kotter 1996 4-9; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21; Vasilescu, 2019, 48-51.)



Kuvio 2: Tehtävien johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) eroavaisuudet (Kotter 1996, 6)

Transformationaalinen johtamistapa perustuu ihmisten johtamiseen ja erityisesti yksilöiden kehittymiseen. Kehittämistyön käsitteelliseksi johtamisteoriaksi on valikoitunut transformationaalinen johtamistapa (Bass 1985), jonka katsotaan olevan esimerkillistä, innostavaa ja älyllisesti stimuloivaa ottaen yksilöt huomioon. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin transformationaalista johtamisteoriaa ja sen tavoitteita, joiden avulla taustoitetaan tämän kehittämistyön johtamisen ajattelua.

## 2.1 Transformationaalinen johtaminen

James Burnsia (1978) pidetään transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen käsitteiden kehittäjänä, käsitteet hän kehitti tutkiessaan poliittisia johtajia. Burns erotteli kaksi selkeää johtamisen muotoa. Transformationaalisessa johtamisessa tavoitteena on johtamisen syvällinen muutos. Ideana on käsitys siitä, että todellinen johtajuus saa aikaan kehittymistä ja muutoksen parempaan, oli sitten kyseessä prosessi tai asiaan osallistuvien ihmisten johtaminen. Transformationaalinen johtamistapa perustuu vuorovaikutusprosessiin, jonka tavoitteena on nostaa johtajan ja alaisten motivaatiota ja moraalialia. Toinen johtamisen muoto, transaktionaalinen johtamistapa perustuu vaihdannaisuuteeseen, jossa hyvästä työstä palkitaan ja huonosta työstä rangaistaan. Transformationaalinen johtaja korostaa, mitä voimme tehdä maamme hyväksi, kun taas transaktionaalinen johtaja, mitä maamme voi tehdä meidän hyväksi. (Bass 1999b, 10-12.)

Burnsin (1978) mukaan johtamisen perustehtävä on yhdistää ihmisten yksilölliset tavoitteet ylempään tavoitteeseen saavuttamiseksi. Kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä asioista, mutta yhteisön ja yksilön tavoitteet ovat samat. Transformationaalinen johtamistapa on huomattavasti monimutkaisempaa kuin transaktionaalinen. Johtajan on huomioitava johdettavien tarpeet ja vaatimukset. Tärkeää on myös tunnistaa johdettavien motiivit ja tarpeet, sekä sitouttaa ihmiset yhteistyöhön. Johtajan tehtävänä on sovittaa omat ja alaisten edut työyhteisöön. Transformationaalinen johtamistapa vaatii johtajalta hyvää moraalialia. (Bass 1999b, 12-14; Nissinen 2004, 127-128.)

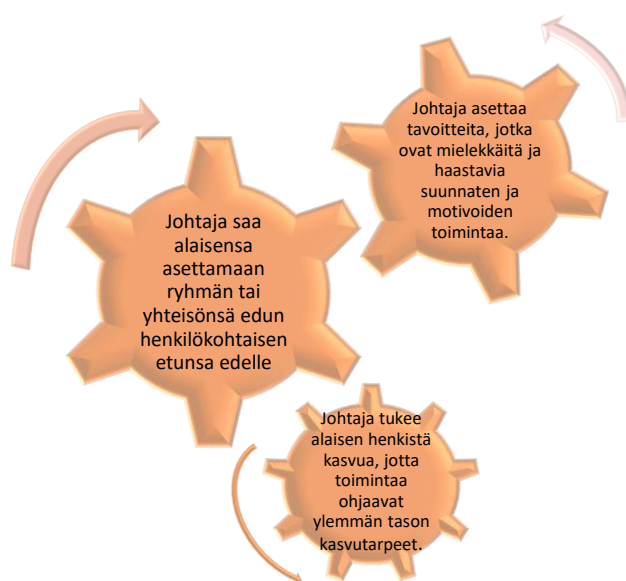
Bass (1985) kuvaa johtajuutta jatkumona, jossa esiintyvät johtamisen ääripäät transformationaalinen johtajuus ja laissez-faire johtajuus (kuvio 3). Jatkumossa johtajan huomio alaisiin kasvaa siirryttäessä vasemmalta oikealle. Laissez-faire johtajuutta voidaan kutsua myös ”johtamattomuudeksi”, jossa johtajat välttelevät vastuun ottamista, ovat poissa, vaikka heitä tarvitaan, eivätkä reagoi avunpyyntöihin sekä vastustavat erilaisia näkemyksiä tärkeistä asioista. Laissez-faire johtajuudessa esihenkilö ei ole kiinnostunut luomaan vuorovaikutussuhdetta alaisiinsa, eikä toiminnassa ole yhteistä suuntaa, eli laissez-faire-johtaja on passiivinen, jopa välipitämätön. Transaktionaalinen johtajuus painottaa palkkioihin ja hyödyntää esihenkilöasemaa tehtävien jakamisessa. Alaisten kuuliaisuutta pidetään tärkeänä ja heitä johdetaan tarkoin.

Johtajuus perustuu virheiden etsimiseen ja johtajuus on kontrolloivaa. Bassin mukaan transaktionaalinen johtamiskäsitys on lähinnä tehtävienjohtamista. (Bass 1997, 134.)



Kuvio 3: Johtajuuden jatkumo mukailleen Bass (1985)

Bass (1999a, 10) on tutkinut transformationaalista johtamistapaa ja todennut sen olevan toimiva ja tehokas. Bass (1985, 22) määrittelee, että transformationaalisen johtamistavan avulla motivaation kasvaessa ihmiset saadaan tekemään enemmän, mitä on alun perin tavoiteltu. Bassin mukaan sisäisen motivaation nousun mahdollistavat kolme erilaista keskenään korreloivaa tapaa (kuvio 4). Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia. Bassin mukaan voidaan todeta käsitteellisesti ja empiirisesti, että useat johtajat käyttävät molempia johtamistapoja, ennemminkin kyse on siis siitä, kuinka näiden kahden ulottuvuuden suhde näkyy johtamisessa. Johtajan tulee osata kohdata alaisensa yksilöinä ja selvittää moraalien ja arvomaailman eroavaisuuksia. Transformationaalisen johtamisen lähtökohtana ovat korkea moraalinen ja arvot. (Bass 1985, 11-22; Nissinen 2001, 79-80.)



Kuvio 4: Motivaation nousuun keskenään korreloivat tavat, mukailleen Bass (2005)

Bass perustelee tutkimusnäkökulmansa johtopäätöksensä laajenevaan kulttuuri- ja organisaatio-rajat ylittävään empiriseen tutkimukseen, joka perustuu yleisesti johtamisen uuteen paradigmaan, kuten muutosjohtamiseen, visioivaan johtamiseen ja karismaattiseen johtamiseen. Universaalisuus on Bassin mukaan paradigman lähtökohtana. Transformationaalisen johtamisen ilmiö keskeisine piirteineen voidaan käsitteellistää. Ilmiöitä voidaan havaita tutkimusten avulla erilaisissa kulttuureissa ja organisaatioissa. Tutkittava kulttuuri tai organisaation erityispiirteet voivat selittää mahdollisia poikkeuksia. (Nissinen 2001, 83-84.)

Bass mieltää universaalisuuden paradigman olennaiseksi lähtökohdaksi eli transformationaalisen johtamisen keskeiset piirteet voidaan käsitteellistää kulttuurista riippumatta. Paradigma on kulttuurin käsitejärjestelmien sisällä. Tutkimusmenetelmille ja ilmiön mittaamiselle paradigma antaa hyvän perustan. Kuitenkaan kaikkialla ei saavutettaisi samoja tuloksia mittaamalla universaalista ulottuvuutta. Erilaisia ilmenemismuotoja voi esiintyä johtajuudessa riippuen siitä, kuinka työyhteisö kokee käyttäytymisen ja kuinka se vaikuttaa heidän työhönsä. Olennaista on, että alaiset toivovat saavansa esihenkilöltään arvostusta osakseen. Eri kulttuureissa arvostusta voidaan osoittaa eri tavoin. Paradigma perustuukin johtamisen yhteydessä ihmisen perusluonnon ja hänen tarpeidensa ymmärtämiseen. Se elää yksilön kokemuksissa ja tulkinnoissa, ei niinkään käyttäytymisen ulkoisissa muodoissa. Esimerkiksi jos Suomessa johtajan koetaan toimivan transformationaalisenä johtajana, sitä ei välttämättä koeta samoin toisessa kulttuurissa. Ilmiön mittaamiseksi voidaan käyttää erilaisia tutkimuksellisia työkaluja, joilla ilmiötä voidaan hahmottaa rakenteellisesti. Paradigma tarjoaa siis pohjan ilmiön ymmärtämiseen, mittaamiseen ja tulkintaan. (Bass 1997, 133-137; Nissinen 2004, 132-133.)

Johtamisessa universaalisuus pitää sisällään sovellettavan käsitejärjestelmän, missä johtajalla on mitattavissa oleva profiili. Profiili perustuu johtamisen ulottuvuuksiin, transformationaaliseen ja transaktionaaliseen. Sitä tulee aina peilata johtajan toimintaympäristöihin, joita ovat ryhmä, organisaatio ja kulttuuri. Johtajaprofiililla ja johtamisen vaikutuksilla on tutkimusten mukaan johdonmukainen yhteys toisiinsa. Kulttuurien ja käsitejärjestelmien erilaisuudet tuottavat vaihtelua tosielämän havaintojen ja teorian välille. (Bass 1997, 133-137. Nissinen 2001, 82-84.)

Transformationaalinen johtamistapa sisältää neljä tekijää (kuvio 5). Transformationaalisessa johtamisessa esihenkilö toimii inspiroivana mallina ja kehittää alaiensa taitoja. Lisäksi esihenkilö innostaa alaisiaan kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Tavoitteisiin päästäkseen esihenkilön on luotava hyvä luottamussuhde alaisiinsa. Seurauksena odotetaan olevan alaisten korkea motivaatio, innovatiivisuus, yhdenmukaiset tavoitteet ja työyhteisön tuloksellisuus. (Bass 1985.) Maailmanlaajuiseen transformationaalisen johtamisen tutkimussuuntaukseen syväjohtaminen lisää syväoppimisen ja kulttuuriset erityispiirteet. (Nissinen ym. 2008, 91-92.)



Kuvio 5: Transformationaalisen johtamisen tekijät, mukailen Bass (1985)

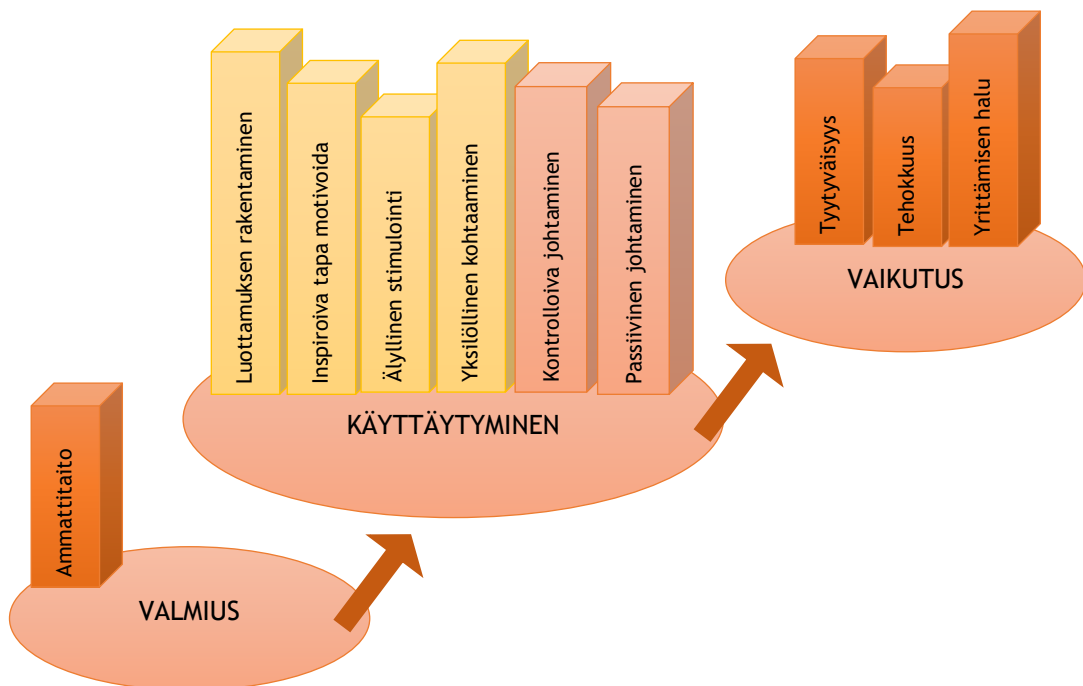
Transformationaalisen johtajan tehtävänä on sovittaa organisaation ja työntekijöiden edut yhteen. Hänen tulee innostaa, stimuloida älyllisesti ja huomioida työntekijöitä yksilöllisesti. Bass (1999b, 10,12) on havainnut, että aiemmin luullusta poiketen, naisjohtajat ovat yleensä miespuolisia kollegojaan muuttuvampia. Vastuuta tulee siirtää organisaatiohierarkiassa myös tasaisesti alaspäin. Transformationaalisen johtamisen koetaan olevan tärkeää työtyytyväisyydelle, koska se edistää autonomiaa. Bass (1999b, 10-12) on tarkastellut tutkimuksessa, kuinka transformationaalinen johtaja lisää sitoutumista, osallistumista, uskollisuutta ja alaisensa suorituskykyä. Transaktionaalinen johtaja toimii tuloshakuisesti ja voi saada aikaan alaisissaan enemmän stressiä, kun taas transformationaalinen johtaja auttaa alaisiaan selviytymään stressistä. (Bass 1999b, 10-12.)

## 2.2 Syväjohtamisen malli ja ulottuvuudet

Tässä kehittämistyössä johtamista ja sen vaikutuksia tarkastellaan erityisesti syväjohtamisen näkökulmasta. Suomessa Nissinen (2004, 127-129) on tutkinut transformationaalista johtamista ja johtamisen uutta paradigmaa kehittäessään syväjohtamisen menetelmää. Transformationaalinen johtamiskäsitys on vahvasti sidoksissa syväjohtamiseen. Syväjohtamisen malli on ollut käytössä Suomessa vuodesta 1998, ja se on todettu hyväksi johtamisperiaatteeksi. Lähtökohdiana syväjohtamisessa on johtajan kasvaminen ja kehittyminen johtajaksi. (Nissinen 2004, 127-129.)

Syväjohtamisen malli (Deep Leadership kuvio 6) on johtajakoulutusohjelma. Se on luonteeltaan käyttäytymistieteellinen ja karkea kuvaus työelämän monimuotoisuudesta. Syväjohtamisen mallin avulla teoretieto voi muuttua käytännön teoksi. Monimuotoisuudesta johtuen se ei anna valmiita vastauksia. Syväjohtamisen malli ja kulmakivet antavat johtajuuteen oppimisen näkökulman, johon voidaan verrata johtajan omia vahvuuksia ja kehittämiskohtia. Syväjohtaminen perustuu siihen, millaiseksi ihminen mieltää erinomaisen johtamiskäyttäytymisen. Syväjohtamisen mallissa tarkastellaan johtamisvalmiutta, johtamiskäyttäytymistä ja johtamisen vaikutuksia. Ammattitaito on johtamisvalmiuden ainut ulottuvuus. Ammattitaito perustuu oppimisen kautta syntyneeseen tietoon, joka näkyy ulospäin päätöksenteossa. Valmius johtajana antaa perustan johtamiskäyttäytymiselle. Johtamiskäyttäytymiseen kuuluu kolme pääulottuvuutta: passiivinen johtaminen, kontrolloiva johtaminen ja syväjohtaminen. Syväjohtamisen käyttäytymisulottuvuudesta muodostuvat sen kulmakivet; luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2001, 220; Nissinen 2004 36-37.)

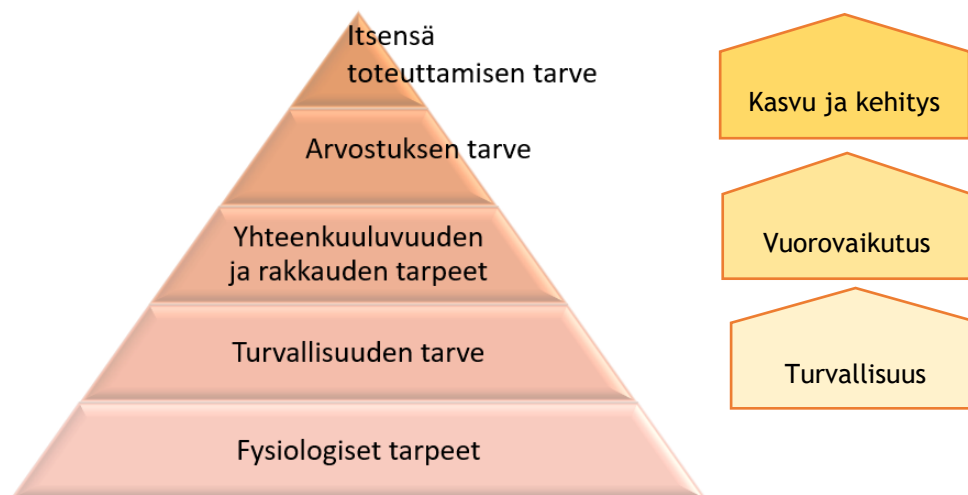
Johtamisella on useita vaikutuksia, syväjohtamisen malliin kuuluvat niistä tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Näitä ulottuvuuksia hyödyntäen on luotu syväjohtamisen johtamiskoulutuksen kysymyssarja, jonka avulla kerätään palautetta yksittäisille johtajille. Syväjohtamisen mallia on Nissisen (2004, 37-38) mukaan rajattu siten, että ulkoista palautetta voidaan kerätä ja arvioida luotettavasti. Palautteen avulla voidaan saada tietoa siitä, kuinka johtaminen on koettu ja mitä on mahdollisesti saatu aikaan. Tärkeätä on, pystyykö esihenkilö syväoppimaan. Palaute ohjaa arvioimaan johtajan omaa johtamiskäyttäytymistä, siitä muodostuu johtajan johtajaprofiili. (Nissinen 2001, 221-222; Nissinen 2004, 37-38.)



Kuvio 6: Syväjohtamisen malli (Nissinen 2001, 220)



Nissinen (2004, 34-36) toteaa, että syväjohtaminen vastaa ihmisen tarpeisiin. Kaikissa toimintaympäristöissä ihmisillä on turvallisuuden perustarve. Alun perin Maslow (1954, 15-29) on määritellyt ihmisen tarpeita hierarkkisella pyramidirakenteella, jossa alimpana ovat fysiologiset perustarpeet ja sen päälle rakentuvat vuorotellen tärkeysjärjestyksessä seuraavat tarpeet (kuvio 7). Maslow'n tarvehierarkian kolmas tarvetaso liittyy Nissisen mallissa vuorovaikutukseen, ihminen haluaa olla sosiaalisesti hyväksytty ja arvostettu. Ylin taso liittyy ihmisen kasvuun ja kehitykseen. Ihminen etenee ylöspäin tarvehierarkiassa, jos hänellä vapautuu energiaa alemmilla tasoilla. Maslow'n (1954, 15-29) mukaan seuraavalle tasolle siirrytään sitten, kun edellisen tason tarve on tyydytetty, ei välttämättä yleensä sataprosenttisesti, mutta ainakin osittain. Edellisen tarpeen täytyttyä muodostuu uusi tarve ja sen jälkeen taas seuraava. Maslow kuvaa tarpeiden täyttymistä prosenttiosuuksilla niin, että edellisen tarpeen täytyminen esimerkiksi 75 prosenttiin voi riittää siihen, että seuraavan portaan tarve alkaa muodostua. Tarvehierarkia toimii myös toisin päin, jos eteneminen ylemmäs estyy, siirtyy painopiste takaisin alemmalle tasolle. Nissisen (2004, 34-36) mukaan tarvehierarkian yhteys työelämään on selkeä. Ihminen viettää usein paljon aikaa työn parissa, jolloin odotus on, että työ tyydyttää perustarpeet. Tavoitteena on, että vain johtaja ei siirry seuraavalle tasolle, vaan kannustaa myös alaisia ylittämään itsensä ja mahdollistaa kaikkien siirtymisen. Jokainen tarvitsee työltään turvallisuutta, vuorovaikutusta ja kasvua. (Nissinen 2004, 34-36; Bass 1999b, 12; Maslow 1954, 15-29.)



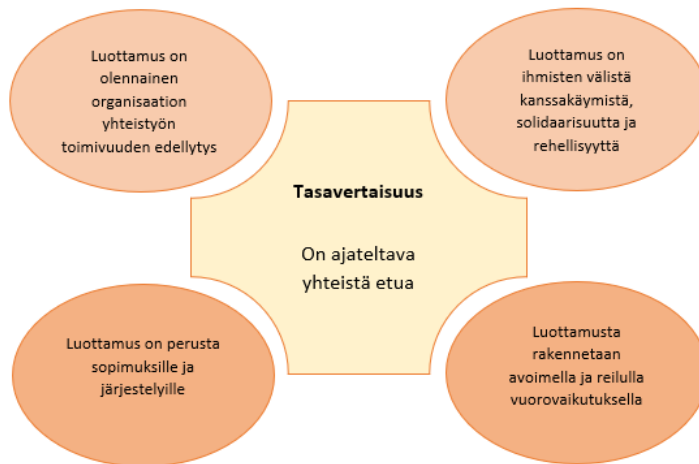
Kuvio 7: Maslow'n tarvehierarkiateoria (1954) vierellään mukailleen Nissinen (2004)

Syväjohtaminen tasapainottaa tarpeiden tyydytytystä. Tarvehierarkian tasojen ei tarvitse olla täysin tyydytetyjä ja tasot voivat osin myös korvata toisiaan. Nissisen (2004, 34-36) mukaan

tämä asettaa johtamiselle mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Syväjohtamisen neljän kulmakiven avulla johtamisessa pystytään vastaamaan ihmisen perustarpeisiin. Tärkeätä on myös muistaa, että esihenkilö ei yksin yllä organisaation toimintakulttuuria, mutta hänen tulee toimia aloitteentekijänä. Organisaatio ei välttämättä pysty kilpailemaan tarvehierarkian kaikilla tasoilla. Esimerkiksi julkishallinto ei yleensä yllä yksityisen sektorin palkoihin. Palkat ovat yleensä julkishallinnossa heikompia, mutta keskenään oikeudenmukaisempia. Yksilöllisesti tarvehierarkian painopistettä voidaan siirtää ylemmälle tasolle hyvällä esihenkilötyöllä. Työn sisällöstä ja omaan työhön sitoutumisesta on tehty laajoja kansallisia ja kansainvälisiä tutkimuksia, joista on saatu vahvistusta tämän mekanismin olemassaoloon. Ihmisen turvallisuuden tarve ei häviä mihinkään, se vain väistyy, kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi. Pysyvyys ja jatkuvuus tuovat turvallisuudentunnetta. (Nissinen 2004, 34-36.)

### 2.2.1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentaminen (building trust and confidence) on Nissisen (2004, 42) mukaan syväjohtamisen ensimmäinen ja tärkein kulmakivi. Kärkkäisen (2005, 31-32) mukaan luottamus on "ihmisten välistä kanssakäymistä, solidaarisuutta ja rehellisyyttä". Luottamus on erittäin tärkeää normaalissa vuorovaikutuksessa ja esihenkilö rakentaa sitä rehellisellä, tasapuolisella ja oikeudenmukaisella toiminnalla. (Nissinen 2004, 203-209; Kärkkäinen 2005, 27-38.) Juuti (2016, 40-45) toteaa, että kun esihenkilö kohtelee alaisiaan reilusti, arvostavasti ja oikeudenmukaisesti, syntyy todennäköisesti luottamus esihenkilöön. Luottamus tulisi ansaita alaisiltaan ja se rakentuu vähitellen. Omilla teoillaan esihenkilö osoittaa arvostavansa luottamuksen ilmapiiiriä. Bass'n ja Avolion (1994) mukaan esihenkilö edistää luottamusta puhuessaan optimistisesti tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä tulevaisuudesta (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler 2004, 184). Esihenkilön toiminnan tulee olla johdonmukaista ja alaisten tarpeet on tarvittaessa asetettava omien tarpeiden edelle. Johtamisella on vahva moraalinen ja eettinen perusta. Ymmärtäminen ja samaa mieltä oleminen eivät tarkoita samaa, esihenkilö voi ymmärtää alaisensa näkökulman, mutta olla silti eri mieltä. Luottamuksen rakentaminen toimii myös toisinpäin ja esihenkilön onkin syytä pohtia myös, luottaako hän alaisiinsa, ei ainoastaan niin, että luottavatko alaiset häneen esihenkilönä. Keskinäinen luottamus on tehokkaan toiminnan perusedellytys (kuvi 8). Todellisen luottamuksen aikaansaamista on esihenkilön usein vaikea arvioida, koska alaiset saattavat myötäillä esihenkilön toimintaa. Tällöin luottamus ei johda tehokkaaseen yhteistyöhön. (Nissinen 2001, 222; Nissinen 2004, 203-209; Kärkkäinen 2005, 27-38; Juuti 2016, 40-45.)



Kuvio 8: Luottamuspääoman olemus, mukaillen Kärkkäinen (2005)

Esihenkilön vuorovaikutus vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemuksen syntymiseen, se kertoo, voiko esihenkilöön luottaa. Nissisen (2004, 65-66) mukaan luottamuksen rakentamisen kulmakivi on erityisen tärkeä muutoksessa, jolloin alaisten turvallisuuden tarpeet korostuvat. Oikeudenmukaisuus näkyy esimerkiksi siinä, kohtelee esihenkilö samanlaisessa tilanteessa olevia alaisiaan samalla tavalla. Oikeudenmukainen kohtelu kertoo, että esihenkilö arvostaa alaisiaan. Luottamuksen rakentamisen onnistuessa esihenkilöön luotetaan ja häntä kunnioitetaan. Alaiset pystyvät samaistumaan tällaiseen johtajaan ja työyhteisön tiiviys lisääntyy. Luottamuksen ilmapiiri rakentuu avoimella vuorovaikutuksella työyhteisössä. Työyhteisön jäsenten välinen luottamus on tärkeää myös tiedon luomiselle ja hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljaisen tiedon jakaminen on monimutkaista, sillä se on henkilön oman kokemuksen pohjalta syntynyttä tietoa, jota voi olla vaikea välittää eteenpäin. Hiljaisen tiedon leviäminen työyhteisössä onnistuu käytännön vuorovaikutuksessa, jossa työntekijällä on halu jakaa osaamistaan muille ja toisaalta motivaatiota myös oppia muilta. Muuttuvassa maailmassa esihenkilön on vaikeaa saada rakennettua luottamuksellisia suhteita työyhteisöönsä. Esihenkilön on ymmärrettävä eri tahoilta tulevia vaatimuksia, jotta hän pystyy luomaan luottamusta alaisiinsa. Juutin (2016, 37) mukaan esihenkilön on kyettävä elämään samassa todellisuudessa, jossa työyhteisö elää. Esihenkilön tulee myös pystyä käynnistämään toimenpiteitä, joiden avulla alaiset tuottavat uusia ratkaisuja. Luottamus kasvaa vuorovaikutuksen, yhteistyön ja sitoutumisen lisääntyessä. (Juuti 2016, 37-45; Kärkkäinen 2005, 31-32; Kärkkäinen 2005, 56-58; Nissinen 2004, 65-66.)

### 2.2.2 Älyllinen stimulointi, palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen

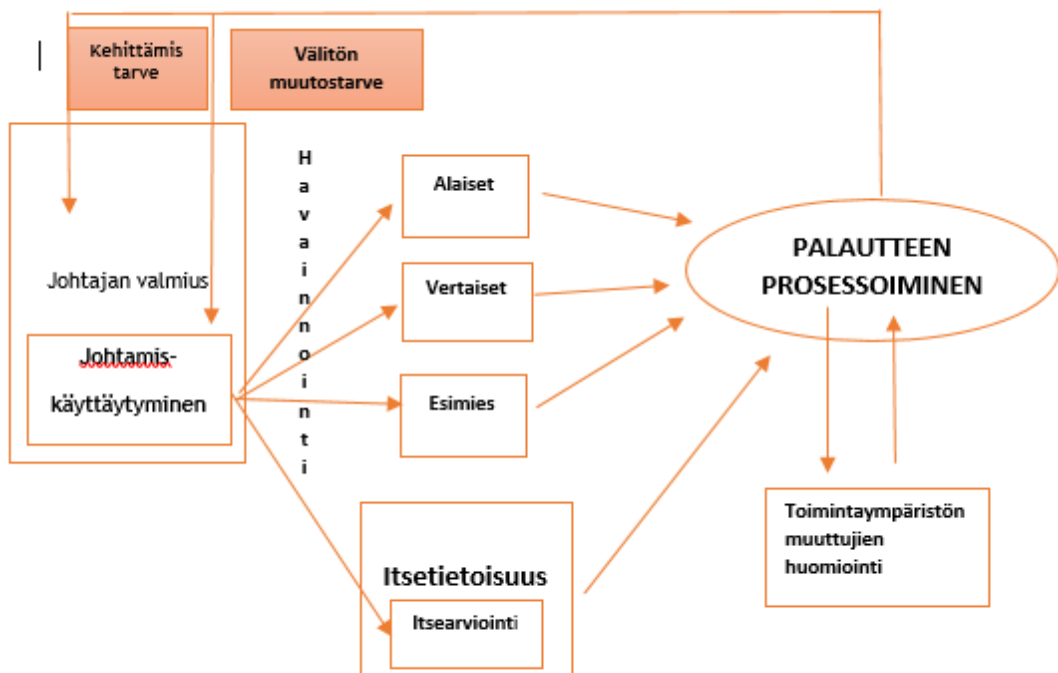
Älyllinen stimulointi (intellectual stimulation) on esihenkilön näkökulmasta uusien näkökulmien ja ratkaisumallien hakemista olemassa oleviin ongelmiin. Esihenkilö kannustaa ja tukee alaisiaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Virheet ovat osa luonnollista kehitystä eikä niistä rangaista, vaan pyritään oppimaan. Tällaisessa ympäristössä sallitaan alaisten olevan eri mieltä johtajan kanssa ja heidät otetaan mukaan ongelmanratkaisuun. (Nissinen 2001, 223; Nissinen 2004, 43.) Alaiset ovat erilaisia ja he odottavat myös erilaista johtamista, kuinka esihenkilö siis tietää tukeeko hän alaisiaan riittävästi vai onko vain tiellä? Olennaisimmat kysymykset liittyvät siihen, mitkä asiat työntekijä kokee johtamisessa hyviksi ja mitä esihenkilö voisi tehdä auttaakseen vielä paremmin. Esihenkilö arvostaa jokaisen alaisensa tietoa ja kokemuksia ja tavoittelee osaamisen täysimääräistä hyödyntämistä. Hän ottaa uudet ideat huomioon ja haluaa yhdessä muiden kanssa kehittää asioita parempaan suuntaan. (Järvinen 2020, 164-165; Nissinen 2004, 203-209.)

Nissisen (2004, 168-169) mukaan ihmiset kaipaavat palautetta työstään. Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen edellyttävät hyvää palautekulttuuria. Tämä koostuu Liukkonen ym. (2006, 235-246) mukaan kuvion 9 mukaisista osatekijöistä. Palaute kulkee joka suuntaan, eikä sen tarkoitus ole koskaan tuomita tai nolata vastaanottajaa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat erityisen tärkeitä työn onnistumisen kannalta. Systemaattinen palaute on tehokasta, sillä on tavoite ja se auttaa vastaanottajaa itse hahmottamaan ja ratkaisemaan ongelman. Palautteen luotettavuuteen vaikuttaa usein se, mihin palautetta tullaan käyttämään. On havaittu, että vastaajat muuttavat vastauksia, jos vastauksia käytetään suoritusarviointeihin, eikä yksilölliseen kehittämiseen. Nimettömänä palauteen antamisen on todettu olevan aidompaa. Tärkeätä on myös huomioida, että palautteella mitataan oikeita asioita oikeissa suhteissa. (Liukkonen ym. 2006, 235-246; Nissinen 2001, 56; Nissinen 2004, 168-169.)



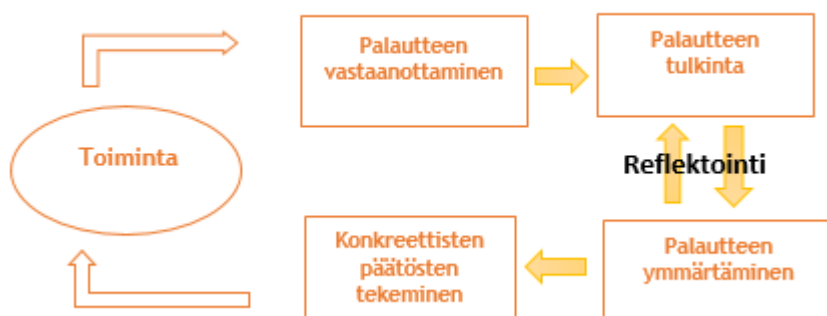
Kuvio 9: Hyvän palautekulttuurin osat, mukaillen Liukkonen ym. (2006)

Työyhteisön palautteenantamisen periaatteet kuvataan palautteen prosessimallissa (kuvio 10). Esihenkilön kanssa työskenteleviltä henkilöiltä on saatava selville, kuinka he näkevät esihenkilön johtamiskäyttäytymisen. Tällöin muodostuu kuva siitä, kuinka muut kokevat ja näkevät esihenkilön toiminnan. Palaute tulee tulkita jokaista toimintaympäristöä vasten. Esihenkilö kykenee prosessin avulla määrittelemään itselleen eritasoisia oppimistavoitteita. (Nissinen 2001, 59; Nissinen 2004, 169-170.) Palautteen prosessoimiseen tarvitaan reflektointitaitoja. Itseohjautuvuutta syntyy, kun reflektointiin yhdistetään tavoitteellisuutta ja tehtäväorientaatiota (kuvio 11). (Nissinen 2004, 167.) Syväjohtamisen mallissa palaute on osa johtajana kehittymistä. Usein johtajan kehittymistä mitataan objektiivisilla mittareilla. Palautetta voidaan antaa organisaation tuloksellisuutta mittaamalla sekä johtamiskäyttäytymisen ja sen vaikutusten mittaamisella. Palaute ei ole ainoastaan johtajien ja alaisten suhteen tarkastelua, vaan toimintaympäristö on otettava huomioon kokonaisuudessaan. Palautetta tulisi saada myös vertaisilta, esihenkilöiltä ja keskeisiltä sidosryhmittä. Palautteen antoon vaikuttaa myös organisaation hierarkia, alainen arvioi johtajaansa esihenkilönä, kun taas kollega arvioi esihenkilöä vertaisenaan. (Nissinen 2001, 55-56; Nissinen 2004, 166-168.)



Kuvio 10: Palautteen prosessimalli (Nissinen 2001)

Esihenkilötyön kehittämiseksi ja arvioimiseksi on siis välttämätöntä saada palautetta muilta ihmisiltä. Palautetta tulee käyttää kehittyäkseen ja myös kritiikkiä tulee osata käsitellä ja oppia siitä. Palautteen pyytäminen ja siitä oppiminen johtavat parempaan itsetuntemukseen. Palautteen avulla esihenkilö saa tärkeää tietoa toiminnastaan, vuorovaikutuksestaan sekä johtamisestaan. Nissisen (2004, 168-169) mukaan alaiset ovat esihenkilöille tärkeitä palautteen antajia. Esihenkilön ja alaisen näkökulmat ja käsitykset asioista eivät välttämättä kohtaa, jolloin esihenkilön ja alaisen yhteistä käsitystä kehittämistarpeista ei kuitenkaan saavuteta. (Nissinen 2001, 56; Nissinen 2004, 168-169; Kärkkäinen 2005, 38.) Kehityskeskusteluissa esihenkilöllä on tilaisuus pyytää alaiseltaan palautetta omasta toiminnastaan, onnistumisista ja kehityskohteista. Palaute on hyvä pyytää konkreettisten esimerkkien avulla, jolloin asiat eivät ole liian suurpiirteisiä. Esihenkilön ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa käydään yleensä lyhyesti läpi edellisen kauden tavoitteet ja niiden toteutuminen sekä sovitaan yhteisesti uudet tavoitteet paitsi työn tekemiselle, myös työssä kehittymiselle. Samalla arvioidaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittymistä. Keskustelussa voi kysyä palautetta organisaation johtamisesta ja työntekijän on voitava avoimesti kertoa toiveistaan liittyen esihenkilötyöhön. Palaute ei välttämättä ole aina imartelevaa, mutta alaiselta tulee varmistaa lisäkysymyksillä, että esihenkilö ymmärtää palautteen oikein. Paitsi, että esihenkilö voi käyttää saamaansa palautetta oman työnsä kehittämiseen, hän rakentaa samalla luottamusta ja varmistaa, että alaiset uskaltavat puhua hankalistakin aiheista myös jatkossa. (Sinokki 2016, 247-250, Liukkonen ym. 2006, 247-256; Pentikäinen 2009, 127-134.) Jos palautekeskusteluja ei käydä, sekä esihenkilön, että alaisen on vaikea kehittyä työssään ja parantaa suoritustaan. Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen sekä toisaalta palautteen antaminen asiallisesti ovat keskeisiä johtamisen työkaluja. (Järvinen 2020, 172-173.) Jatkuva palautteen kerääminen ja sen analysointi kertoo työyhteisön olevan kiinnostunut omasta toiminnastaan (Kärkkäinen 2005, 38).



Kuvio 11: Prosessikaavio palautteen vastaanottamisesta (Nissinen 2001)

Erilaisista lähteistä tullut palaute auttaa esihenkilöä miettimään omaa johtamiskäyttäytymistään. Esihenkilön tulee kiittää saamastaan palautteesta, mutta välttää sortumasta selittelyyn. Sinokin (2016, 280) mukaan esihenkilön arvostusta työyhteisössä voi lisätä omien virheiden myöntäminen. Jos esihenkilöllä on syytä kehittää toimintaansa, hän voi asettaa itselleen oppimistavoitteita ja pyytää työyhteisöltään tukea oman niiden saavuttamiseksi. Samalla esihenkilö antaa esimerkin omasta oppimisestaan. Kuuntelun ja nopean palautteen on todettu lisäävän myös tehokkuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nissinen 2001, 55-56; Nissinen 2004, 79-98; Dionne ym. 2004, 180.) Palautteesta oppiminen tarkoittaa muutosta johtamiskäyttäytymisessä, se vaatii uskallusta, halua ja kykyä. (Nissinen 2004, 166-168; Sinokki 2016, 280.)

### 2.2.3 Yksilöllinen kohtaaminen

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (individualized consideration) vaatii aikaa. Esihenkilön tulee viettää riittävästi aikaa alaistensa parissa, hän on vastuussa suhteen luomisesta kuhunkin henkilöön, jotta oppii tuntemaan heidät henkilökohtaisesti. Esihenkilöllä on oltava myönteinen ihmiskäsitys ja aito kiinnostus muita kohtaan. Yksilöllisesti huomaavaisen esihenkilön ominaisuuksiin kuuluu myös keskustelu- ja kuuntelutaito. Alaisen huolenaiheita kuuntelemalla esihenkilö pystyy vastaamaan tämän yksilöllisiin tarpeisiin. (Nissinen 2001, 223-224; Nissinen 2004, 44; Dionne 2004, 180.) Esihenkilön oma persoona vaikuttaa hänen kykyynsä johtaa. Vaikka esihenkilö ei haluaisi lisätä alaisen työkuormaa delegoimalla tälle lisää töitä, hän saattaa samalla estää alaisensa kehittymisen työssään. Alaiset saattavat turhautua ja motivaatio voi laskea, koska heille ei tarjota monipuolisia työtehtäviä. (Järvinen 2020, 34.) Järvisen (2020, 142-143) mukaan ihmisten johtamisessa tarvitaan tunnetaitoja ja erityisesti negatiivisia tunteita voi olla vaikea käsitellä. Esihenkilöä saatetaan tarkoituksellisestikin provosoida, minkä seurauksena hän saattaa puhua ohi suunsa jotain sellaista, mikä ei ole viisasta, negatiiviset tunteet on pidettävä omana tietonaan. Jos esihenkilö on kovin tunteellinen ja äkkipikainen, alaiset eivät uskalla kertoa ongelmistaan tai sanoa mielipiteitään vaan pelkäävät esihenkilöä. Tunteet eivät voi ottaa valtaa, vaan esihenkilön tulee pystyä säätelemään niitä. Myönteisiä tunteita ja tyytyväisyyttä tulee osoittaa näkyvästi henkilöstön onnistuessa. (Järvinen 2020, 142-143.) Edelleen Järvisen (2020, 69) mukaan henkilöstöllä on usein vääriä käsityksiä siitä, mitä esihenkilö tekee, kun hän ei ole paikan päällä yhdessä alaistensa kanssa. Esihenkilöiden työn sisältöä kannattaa avata alaisille, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu ja mitä esihenkilöt tekevät, kun eivät ole näkösällä. (Järvinen 2020, 69.)

Nissisen (2004, 204-209) mukaan esihenkilö luo työyhteisöön kannustavaa ilmapiiriä, jossa on mahdollisuus uuden oppimiseen ja alaisten kykypotentiaali saadaan tuottavaan käyttöön. Yksilölliset erot hyväksytään ja tarpeet huomioidaan myös käytännön tasolla. Vuorovaikutuksesta

näky, että esihenkilö tuntee alaisensa ja kohtelee heitä ihmisinä, ei vain alaisina tai työntekijöinä, ja statuksesta tai koulutuksesta riippumatta. Hän on kiinnostunut ja pyrkii auttamaan ongelmanratkaisussa. Alaiset ja työyhteisö ovat esihenkilön oma joukko, josta hän pitää huolen ja kantaa myös vastuun. (Nissinen 2004, 204-209.) Toisaalta Järvinen (2020, 230-231) huomauttaa, että jos esihenkilö haluaa aina kaikkien alaisensa olevan tyytyväisiä, se saattaa aiheuttaa kyvyttömyyttä tehdä päätöksiä. Miellyttämisenhalu ei kuulu esihenkilötyöhön, päätöksiä on tehtävä, vaikka niistä eivät kaikki pitäisikään. Myöskään alaisten lahjonta ei vähennä alaisten tyytymättömyyttä esihenkilön johtamistapaan, mutta se saattaa vähentää siitä huomauttamista. Toimiessaan työnantajan edustajana esihenkilö saattaa saada osakseen sekä asiallista, että asiatonta kritiikkiä. Johtajia arvostellaan ehkä enemmän tunnepohjalta eikä niinkään faktoihin perustuen (Sinokki 2016, 44; Järvinen 2020, 230-231.)

Esihenkilötyö asiantuntijaorganisaatiossa, jossa uudistetaan ja kehitetään jatkuvasti asiantuntijoiden osaamista, on haastavaa. Asiantuntijat työskentelevät usein itsenäisesti ja odottavat tiettyä liikkumavapautta työssään. Asiantuntijayhteisössä esihenkilöiksi nousevat henkilöt usein työyhteisön sisältä, mikä saattaa osaltaan olla pulmallista roolien muuttuessa työkavereista esihenkilö - alainen asetelmaksi. (Viitala 2007, 274-276.) Erityisesti oman ryhmän työntekijöistä esihenkilöasemaan siirtyvä henkilö saattaa kokea hankalaksi ystäviensä johtamisen. Vaaditaan asenne- ja käyttäytymismuutosta. Esihenkilönä ei voi kaveerata samalla tavalla kuin työntekijät keskenään. Johtajuus saattaa jopa katkaista vanhoja ystävyysuhteita. Kaikista alaisista tulee olla yhtä lailla kiinnostunut ja heitä tulee kohdella tasapuolisesti ja reilusti. Suosimalla tiettyjä alaisiaan esihenkilö ei koskaan saavuta koko ryhmänsä luottamusta ja arvostusta. Rooleissa voi korostua liika läheisyys, kun esihenkilö on entinen työntekijä tai hänellä on oma suosikkijärjestelmänsä. Toisaalta liika etäisyys näkyy välinpitämättömytenä, tunteiden pelkona ja hyvin asiakeskeisenä johtamisena. Ryhmän jäsenestä esihenkilöksi ylenevän tulee löytää tasapaino ystävyys- ja auktoriteettiaseman välille (Järvinen 2020, 38-39; Liukkonen ym. 2006, 170; Pentikäinen 2009, 17).

Päätösten tekeminen kuuluu esihenkilön toimenkuvaan, aina se ei ole helppoa. Jos esihenkilö ei luota alaisensa harkintakykyyn, pienimmätkin päätökset kasautuvat esihenkilölle. Jos luottamusta ei ole, alaiset eivät uskalla olla oma-aloitteisia, vaan jäävät odottamaan esihenkilön päätöksiä. Pentikäisen (2009, 81-83) mukaan alaiset kannattaa osallistaa päätöksentekoon ja näyttää heille siten, että arvostaa heidän osaamistaan. Myös Nissisen (2004, 57-59) mukaan alaisten sitoutuminen paranee, jos he ovat olleet mukana päätösten valmistelussa ja toteuttamisessa. Yhteisessä päätöksentekoprosessissa onnistumismahdollisuudet suurenevat, vaikka aikaa voi kulua hieman enemmän. Esihenkilö voi vaikuttaa työyhteisön päätöksentekotaitoihin, sen onnistumista auttaa tehokas ajankäyttö, kokonaisuuden hallinta ja suuriin linjoihin keskittyminen. Esihenkilöllä on oltava kyky tehdä päätöksiä tilanteeseen sopivalla tavalla, kaikissa olosuhteissa. Käytettävissä oleva aika ja ajankäytön tehokkuus vaikuttavat päätöksen laatuun.



Päätöksiä tulee pystyä tekemään sekä intuitiivisesti ja nopeasti että valmistellusti erilaisiin vertailuihin perustuen. (Pentikäinen 2009, 81-83; Nissinen 2004, 57-59; Dionne ym. 2004, 178.)

Ongelmatilanteissa esihenkilön on syytä tarkastella organisaation rakenteellisia ongelmia ensin, eikä suoraan syyttää jotain yksilöä. Järvisen (2020, 130-133) mukaan työyhteisön ongelmat johtuvat 90 prosentissa tapauksista epäselvistä pelisäännöistä tai esimerkiksi tiedonkulun puutteellisuudesta. Yksilöä syyttämällä esihenkilö jättää itse ottamatta vastuun omista keskeisistä tehtävistään. Esihenkilön vastuulla on huolehtia työyhteisön rakenteiden selkeydestä ja onnistumisen mahdollistamisesta. Ongelmatilanteita voivat aiheuttaa myös ristiriitaiset tavoitteet ja toimenkuvat. Ihmissuhdekonfliktien pohjalla voi lisäksi olla yksilön kokemus perusturvattomuudesta, jota aiheuttavat esimerkiksi stressi, kiire, keskinäinen kilpailu ja oma pelko työpaikan menetyksestä. (Järvinen 2020, 130-133; Kärkkäinen 2005, 41.) Kärkkäisen (2005, 100-103) mukaan aika on erittäin huono ongelmien ratkoja. Esihenkilön tehtävänä on toimia nopeasti ja arvioitava yksilöiden ristiriitatilanteiden syitä kaikkia osapuolia kuunnellen. (Kärkkäinen 2005, 100-103.)

Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen ja johtaminen ei siis tapahdu yhden mallin mukaisesti, vaan siihen vaikuttavat ihmisten käyttäytyminen ja erilaisuus. Ihmiset eivät aina toimi järkevästi tai johdonmukaisesti ja tunteet, totutut tavat ja erilaiset henkilökohtaiset tarpeet vaikuttavat käyttäytymiseen. Myös työympäristön kulttuuri ja erityispiirteet on huomioitava. Johtajan työhön kuuluu erilaisten ongelmien ratkaisu, niitä aiheuttavat sekä liiketoiminnan vaatimukset, että henkilöstön väliset ristiriitatilanteet. Ongelmatilanteita voi tulla eteen erityisesti muutoksessa, etenkin, jos muutos on epämieluisa tai jopa uhkaava. Johtajan tulee ymmärtää erilaisten tilanteiden vaatimukset, jotka usein edellyttävät joustavaa ja mukautuvaa käyttäytymistä. Tietoisuutta ja taitoja tulee kehittää jo ennen kuin niitä tarvitaan. (Järvinen 2020, 20-21; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 7; Yukl & Mahsud 2010.) Järvisen (2020, 228-229) mukaan esihenkilö tarvitsee tukea kollegoiltaan ja omilta esihenkilöiltään, eli yrityksen johdolta, työssä onnistuakseen. Esihenkilöllä tulee olla mahdollisuus jakaa luottamuksellisesti kysymyksiään ja ongelmiaan, jottei työ käy liian kuormittavaksi ajan mittaan. Eri osastojen esihenkilöiden tulee toimia yhdessä johdonmukaisesti koko organisaation etua ajatellen. (Järvinen 2020, 228-229.)

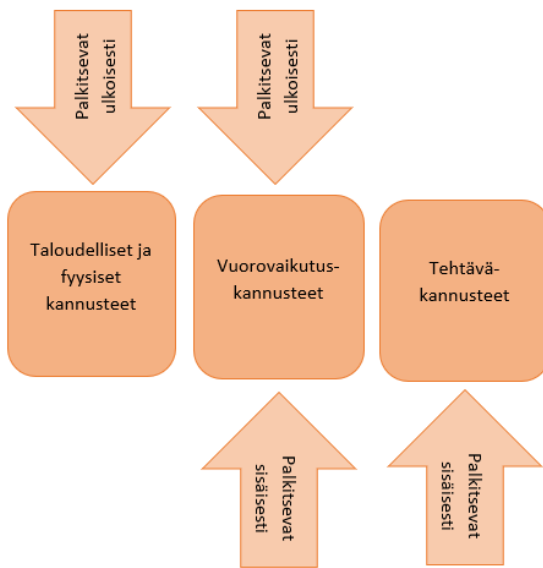
#### 2.2.4 Inspiroiva tapa motivoida

Inspiroiva tapa motivoida (inspirational motivation) toteutuu siten, että esihenkilö innostaa alaisiaan omalla esimerkillään ja uskaltaa myös laittaa itsensä likoon yhteisen hyvän nimissä. Optimismi vahvistaa yhteisön toimintakykyä ja huumori keventää arkista aherrusta. Esihenkilö toteuttaa tätä syväjohtamisen kulmakiveä myös antamalla kiitosta ja kehittämällä uusia tapoja palkitakseen alaisiaan hyvistä suorituksista. Toiminta on aina tietenkin tavoitteellista ja alaiset

ovat mukana asettamassa näitä tavoitteita. Tavoitteet ovat korkealla ja yhteisiin pelisääntöihin sitoutuvat niin alaiset kuin esihenkilötkin. (Nissinen 2004, 43.) Tunteet kuuluvat vahvasti inspiroivaan tapaan motivoida. Tulevaisuudennäkymät ovat positiivisia ja esihenkilö jaksaa myös itse olla innostunut omasta työstään. (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve 2009, 213; Nissinen 2004, 203-209.) Alaiset näkevät innostuneen ja aktiivisen esihenkilön, joka käyttää luovuutta itsekin kehittäessään uusia motivointitapoja alaisilleen. Inspiroivan motivoinnin ja älyllisen stimuloinnin ulottuvuudet korostuvat asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa ja esihenkilön oma toiminta vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ihmishuuhdeprosesseihin ja parantaa sen suorituskykyä. (Nissinen 2001, 223; Nissinen 2004, 66; Dionne ym. 2004, 178.) Juutin (2004, 10) mukaan johtamisen tavoitteena on luoda organisaatioon motivoitunut ilmapiiri, jolloin organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja kaikilla on yhteinen päämäärä.

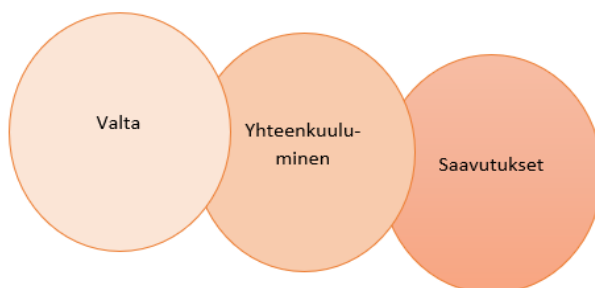
Sinokki (2016, 61-81) määrittelee motivaation näin: ”Motivaatio on toimintamme polttoainetta. Motivoituneena käyttäytymisemme on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Siihen liittyvät vapaaehtoisuus ja tahdonalaisuus.” Motivaatio aktivoi toimintaan, se on ahkeruuden lähde. Työmotivaatiota tarkasteltaessa on huomioitava lisäksi johtaminen, työyhteisö ja itse työn ominaisuudet, joilla on suuri vaikutus työyhteisön motivaatioilmapiiriin. Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, esimerkiksi palkka tai palkkiot, siis rahallinen suoritus, voi olla joillekin suuri motivaatiotekijä. Toisaalta rahapalkkiosta voi muodostua vahvasti kontrolloiva tekijä, mikä muuttaa sisäisen motivaation ulkoiseksi. Jos jo saavutettu rahapalkkion odotus yhtäkkiä poistetaan, motivaatio laskee. Eva Tuominen (2017) kertoo, että yli 70 % ihmisistä on sitä mieltä, että hyvästä työstä annettu tunnustus on erittäin tärkeää. Yhtä tärkeää työntekijän motivaation ja työhön sitoutumisen kannalta on myös se, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa työyhteisössä ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteet, ja että ylin johto kommunikoi yrityksen strategiaa jatkuvasti. (Cerasoli & Nicklin 2013; Liukkonen ym. 2006, 115-117; Sinokki 2016, 61-81; Tuominen 2017.)

Erilaisilla palkkioilla ja kannusteilla voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Esihenkilöt arvioivat työntekijöidensä suorituksia, ja niillä on vahva vaikutus palkkioiden jakamiseen. Niiden tulisi olla tarkoituksenmukaisia ja vastata työntekijän tarpeita. Palkkiot voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin, joskin samat palkkiot voivat palkita molempia puolia, sillä rajat eivät ole kovin selkeät. Palkkiot voidaan jakaa Kärkkäisen (2005, 54) mukaan seuraavasti: 1. Taloudelliset ja fyysiset kannusteet, 2. Vuorovaikutuskannusteet ja 3. Tehtäväkannusteet (kuvio 12). (Nandedkar & Brown 2018, 322-323; Cerasoli & Nicklin 2013; Kärkkäinen 2005, 54.) Rahapalkan suuruus ja työkavereiden keskinäiset palkkasuhteet ovat usein erilaiset. Niiden on kuitenkin oltava oikeudenmukaiset. Pienetkin erot samaa työtä tekevien kollegoiden tileissä saattavat aiheuttaa epäsuopua. Palkkojen on oltava vertailukelpoisia myös markkinoilla vallitseviin palkkoihin. Esihenkilön tehtävänä on seurata, että alaisten palkat, työn vaativuus ja ammattitaito kohtaavat. (Pentikäinen 2009, 121-125.)



Kuvio 12: Kannusteiden jako, mukaillen Kärkkäinen (2005)

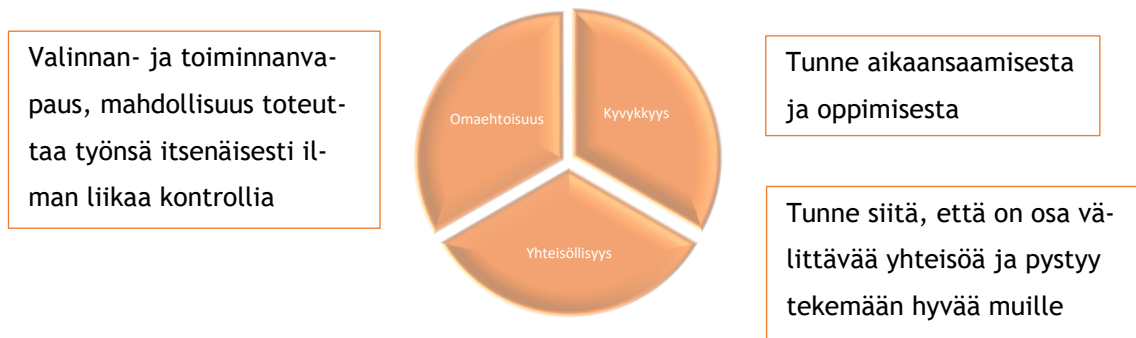
Kolme erilaista tarvetta määrittävät usein työntekijän työmotivaatiota, tarpeet on esitetty kuviossa 13. Tärkeysjärjestys on jokaiselle omanlainen, mutta kaikilta nämä löytyvät. Esihenkilön tehtäväksi jää selvittää, mikä tarve ajaa ketäkin. Saavutusten ollessa tärkeitä, työntekijä panostaa työhönsä paljon, kokee lisääntyneen työmäärän jopa palkintona, eivätkä tällaiset henkilöt juurikaan tarvitse esihenkilön tukea. Yhteenkuuluvuutta tarvitsevat työntekijät pitävät sosiaalisia suhteita erityisen tärkeinä ja vaikuttavat myös itse positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Vallan tarve on tärkeä julkista kiitosta hakeville työntekijöille, he haluavat vaikuttaa muihin ihmisiin, ovat kunnianhimoisia ja arvostavat statusta. (Sinokki 2016, 86-88.)



Kuvio 13: Kolme tarvetta, jotka määrittävät työntekijän motivaatiota, mukaillen Sinokki (2016)

Tuominen (2017) toteaa, että se, mikä motivoi ihmistä riippuu toimialasta ja työstä. Usein organisaatorakenteet ohjaavat ihmistä tekemään vain paikallisesti työtä, eikä yhteistyötä, tai he eivät ymmärrä, mitä heidän kuului tehdä tai heillä ei ole riittäviä työkaluja työn toteuttamiseen. (Tuominen 2017.) Motivaatio on jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoinen motivaatio rakentuu keppien ja porkkanoiden varaan eli saataviin palkintoihin. Sisäinen motivaatio etsiytyy tekemään itseään innostavia asioita. Usein jompikumpi motivoitumistapa dominoivampi. Tutkimuksissa on tullut esille, että sisäinen motivaatio on parempi, sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja on tuottava. Innostus onkin yhteydessä tuottavuuden kanssa. Organisaatioiden tärkeä tehtävä on työntekijöidensä sisäisen motivaation vaaliminen. Sisäisen motivaation ajamana työntekijä toimii ilosta ja nauttii työstään, ulkoisen motivaation synnyttävät palkkiot tai rangaistukset. Työntekijän sisäistä motivaatiota kuvaa halu tehdä työnsä hyvin, oppia uutta ja kantaa vastuunsa. Jos henkilökohtainen kiinnostus työhön puuttuu, motivointi ulkoapäin on lähes mahdotonta. (Deci & Ryan, 2000, 54-64; Sinokki 2016, 62; Järvinen 2020, 96.)

Sisäisen motivaation johtaminen koostuu Martela & Jarenkon (2014, 6) mukaan kolmesta elementistä: omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksista (kuvio 14). (Malikin (2005, 84-85) mukaan johdon tehtävänä on auttaa alaisia huomaamaan työn tulosten ja työn tekemisen tehokkuuden tuottama ilo. Tehokkuuden tuoma ilo ja ylpeys ovat Malikin mukaan usein johdon osalta laiminlyöty ajatus. Johtajan tulee auttaa alaistaan löytämään työn mielekkyys työn hoitamisen tehokkuudesta ja tuloksista. Tehokkuus, perusteellisuus ja työn ottaminen vakavasti tekevät työstä kiinnostavampaa. Tehokkuutta parantamalla työn tekeminen helpottuu ja menestyksestä voi kokea työn iloa ja ylpeyttä. (Martela & Jarenko 2014, 6; Malik 2005, 84-85.) Organisaation tuottavuus paranee, kun työhyvinvointijohtaminen on osa päivittäistä johtamista. Työhyvinvoinnin parantamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaation parantumisen kautta työn laatuun ja tuloksellisuuteen sekä sairauspoissaolokuluihin. Esihenkilötyön kehittäminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä. Muutoksessa työhyvinvoinnin johtaminen voi olla vaativaa, tällöin on huolehdittava riittävästä viestinnästä ja henkilöstön osallistamisesta muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013, Kunta-työnantajat 2017.)



Kuvio 14: Sisäisen motivaation johtaminen, mukailen Martela & Jarenko (2014)

Työyhteisötasolla motivaatioon voidaan vaikuttaa työympäristöä, yhteisöä ja työn ominaisuuksia kehittämällä (Sinokki 2016, 224). Työmotivaatioon vaikuttavat myös työyhteisöstä saatava arvostus ja kannustus sekä hyvä kumppanuussuhde esihenkilön kanssa (Sinokki 2016, 100). Esihenkilön läsnäolo viestii kiinnostuksesta ja välittämisestä, tämä osaltaan vahvistaa työmotivaatiota. Läsnä oleva esihenkilö ei vastaile puheluihin tai sähköpostiviesteihin kesken kokousten, vaan keskittyy hetkeen (Sinokki 2016, 264-266; Järvinen 2020, 58.) Työyhteisön ottaessa itse vastuun toiminnastaan, laatiessaan omat pelisääntönsä ja tuottaessaan ratkaisuja ongelmiinsa henkilöiden sitoutuminen on vahvempaa (Järvinen 2020, 98). Johtajan tehtävänä on selittää alaisille, miksi sitoutuminen on tärkeää. Selittäessä voi vedota alaisten arvoihin ja tunteisiin ja tarjota tueksi myös erilaisia kannustimia. Alaisten ymmärtäessä yhteiset tavoitteet, heidät tulisi ottaa mukaan kehittämään ratkaisuehdotuksia ja osallistumaan päätöksentekoon. Organisaatioiden tulisi muuttua siten, että päätäntävalta annetaan niille, joilla on tietoa, esimerkiksi jo kauan tehtävässään työskennelleelle alaiselle tulee antaa vastuuta ja valtaa asioiden kehittämisessä. Kannustejärjestelmiä tulisi muuttaa niin, että hyvistä päätöksistä myös palkitaan. Muutos edellyttää, että alaiset suhtautuvat omaan työnkuvaansa joustavammin, ottavat palautetta vastaan ja pyytävät apua. Työtä ja työntekijöitä haastaa aika- ja paikkasidonnaisuuden jatkuva löystyminen. Vastapainoksi organisaatioilta edellytetään siis joustavuutta työntekijöiden suuntaan työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. (Yukl & Mahsud 2010; Think tank 2014, 39; Juuti 2013, 37; Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 67-69.)

Johtajuuden kehittämiseen on tarjolla erilaisia monipuolisia menetelmiä. Kehittymisprosessiin on hyvä osallistaa myös alaiset, koska onnistuminen tai epäonnistuminen tapahtuu yhdessä. Rehellisen ja rakentavan palautteen saaminen johdettavilta ohjaa johtajan kehitystä prosessin aikana. Kaikki johtavassa asemassa olevat ovat yrityksen muun henkilöstön ja yrityksen sidosryhmien jatkuvan kritiikin ja arvioinnin kohteena. Kaikkia esihenkilötyöhön liittyviä odotuksia ja vaatimuksia on mahdotonta täyttää, ja onnistuakseen tehtävissään esihenkilö tarvitsee koulutusta ja tukea. (Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, 78; Järvinen 2020, 46-47.) Seuraavassa kappaleessa käsitellään johtajaksi oppimista ja johtajaprofiileita.

### 2.3 Johtajaksi oppiminen ja johtajaprofiilit

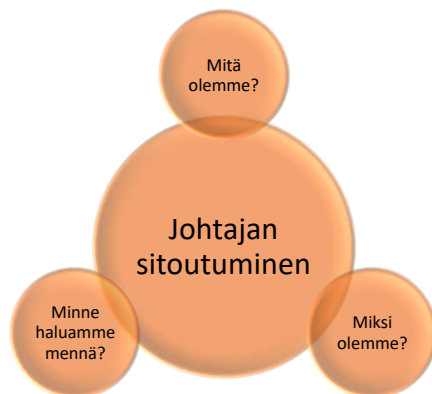
Syväjohtamisen näkökulmasta johtajana kehittyminen on oppimista. Ympärillä oleva maailma ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, joten myös oppimisen tulee olla jatkuvaa ja tavoitteellista. Syväjohtamisen mallissa kokemuksista opitaan ja johtamiskäyttäytymistä kehitetään saadun palautteen avulla. Oppimisen edellytys on kyky tunnustaa olevansa ”huono”. Johtamisen oppiminen vaatii asennetta ja halua kehittyä johtajana (Nissinen 2001, 221-222; Nissinen 2004, 65-66; Kärkkäinen 2005, 43; Juuti 2013, 9-10). Esihenkilön aito motivaatio ja kehittymisen halu johtavat itseohjautuvuuteen ja omien oppimistavoitteiden määrittelyyn. Edelleen on kuitenkin vallalla myös mielikuva siitä, että johtajuus on ihmisessä myötäsytynäinen ominaisuus ja jonka mukaan johtajaksi synnytyään ja johtamisominaisuudet ovat geeniperimässä. Henkilökohtaiset piirteet voivat olla eduksi johtajalle, mutta ne eivät kuitenkaan yksin takaa hyvää johtajuutta. Johtajan ominaisuuksia ovat sosiaalisuus, älykkyys, itseluottamus ja stressinsietokyky sekä charismaattisuus. (Nissinen 2004, 27-29; Järvinen 2020, 200-202; Nissinen ym. 2015, 49; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Jokainen, jolla on halua, tarmoa ja motivaatiota kehittyä hyväksi esihenkilöksi, todennäköisesti onnistuu siinä. Esihenkilötyö vaatii valmentautumista ja omatoimistakin opiskelua ja se taas vaatii motivoitumista. Menestyksen salaisuutena on kova työ. Substanssiosaaminen ei riitä, esihenkilön tulee toimia myös taloudellis-hallinnollisissa tehtävissä, tuntea lainsäädäntö ja strategiset tavoitteet. (Järvinen 2020, 200-202; Sinokki 2016, 282.) Esihenkilö toimii muutoksessa, ympäristö ja ympärillä olevat ihmiset kehittyvät ja muuttuvat koko ajan, jolloin myös esihenkilön on parannettava osaamistaan jatkuvasti. Pentikäisen (2009, 159-160) mukaan päivittäisen opiskelun ja muutaman päivän mittaisten kurssien lisäksi 5-7 vuoden esihenkilötyön jälkeen tulisi harkita jotain laajempaa täydennyskoulutusta. Johtajana kehittyminen on prosessi, joka kestää eliniän. Arkielämään linkitetty valmennus hyödyntää ihmisten omia havaintoja ja henkilökohtaisia kokemuksia. Jatkuvan oppimisen toimintamalli tuottaa myös pysyviä tuloksia. Onnistuneen esihenkilövalmennuksen vaikutukset heijastuvat laajalti henkilöstön työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja sitä kautta koko yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Työhyvinvoinnin parantuessa vähenevät mielipahasta aiheutuva stressi ja sairauspoissaolot. Vuorovaikutus ja tiedonkulku johdon ja työntekijöiden välillä paranevat ja sitoutuminen kasvaa. (Nissinen 2004, 94-95; Nissinen 2008, 129-130.)

Syväjohtamiseen perustuvassa esihenkilövalmennuksessa esihenkilölle luodaan oma johtajaprofiili, joka on tärkeä työkalu johtajana kehittymisessä. Johtajaprofiili sisältää laajaa palautetta ja palautteen analysointi vaatii esihenkilöltä paitsi rohkeutta, myös tervettä itsetuntemusta. (Nissinen 2004, 99-101.) Henkilökohtaisten johtamisprofiileiden perustaksi Nissinen (2004, 37-49) on luonut syväjohtamisen mallin. Johtajakäyttäytymisen kuudessa ulottuvuudessa (kuvio 6

sivulla 16) on johtamisprofiileiden painopiste, joiden arvioinnissa saadaan selville omat vahvuudet ja kehittämistarpeet suhteessa toimintaympäristöön. (Nissinen 2004, 37-49.) Syväjohtamisessa kokemuksista otetaan opiksi ja tavoitteena johtamiskoulutusohjelmassa on omien kokemusten tulkinta ja uusien merkitysten luominen johtajakäyttäytymisen näkökulmasta. Tavoitteena on myös, että johtajat pystyvät jatkuvasti kehittymään palautteen avulla. Kaikilla johtajilla on aineksia syväjohtamiseen, kontrolloivaan johtamiseen ja passiiviseen johtamiseen. Kyse on siitä, kuinka vahvoin nämä esiintyvät johtajan käyttäytymisessä. (Nissinen 2004, 65.)

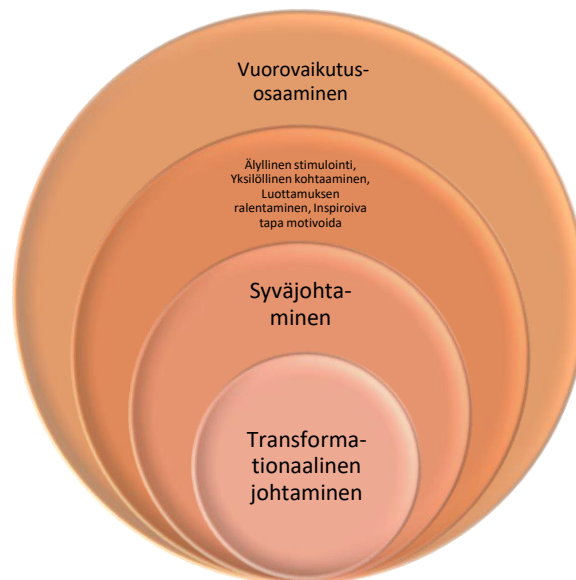
Syväjohtaminen ei toimi johtamisen teoriana vaan esihenkilövalmennuksen työkaluna. Esihenkilövalmennuksessa tulisi arvioida omaa johtamisen käyttäytymistä, ja luoda edellytyksiä itseohjautuvuuteen. Syväjohtaminen ei ole absoluuttinen tavoite, vaan sen avulla löydetään kehitykselle suunta. Ihmisenä kasvamista on myös arvojen kehittyminen johtamisen tasolla. Oman toiminnan rajojen ja ihmiskäsityksen selvittäminen kuuluu kehittyvään johtajuuteen. Syväjohtaminen edellyttää Nissisen (2004, 67-69) mielestä elämäkokemusta, eikä malli välttämättä avaudu nuorelle esihenkilölle. Tavoitteena olisi, että syväjohtamisen valmennus olisi kehityksen alkusysäys. Elinikäiselle oppimiselle on tavoitteena, että elämäkokemuksen karttuessa pystytään luomaan aidot edellytykset syväjohtamisen soveltamiseen. Perusajatukset syväjohtamisessa eivät ole uusia, aina on ollut johtajia, jotka ovat saaneet hyviä tuloksia aikaan johtajakäyttäytymisellään. Ongelmana ovat usein organisaatioiden vakiintuneet käytänteet. Syväjohtaminen painottaa valmentavaan suuntaan, joka edellyttää alaisten kehittämistä päivittäisessä työssään. Nissinen (2004, 67-69) toteaa, että syväjohtamisen mahdollisuudet toteutua kiinnittyvät ihmisen henkiseen tasapainoon ja itseluottamukseen. Valmennuksessa tulisi keskittyä määrätietoisesti koulutettavien itseluottamuksen vahvistamiseen ja kehittämiseen. Johtajatehtäviin sitoutuessa jokaisen tulisi tietää, mitä olemme, miksi olemme ja minne haluamme mennä. (Kuvio 15) (Nissinen 2004, 67-69.)



Kuvio 15: Johtajan sitoutuminen, mukailen Nissinen (2004)

## 2.4 Esihenkilön vuorovaikutus menestyksen luojana

Vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksessa olemista toisen kanssa on tutkittu paljon ja monista eri näkökulmista eri tieteenaloilla. Erilaisia näkökulmia tutkimuksiin ovat yksilön ja piirretyyppinen viestintäkäyttäytyminen, vuorovaikutuksen suhde, yhteiskunnallinen toimijuus ja viestinnän etiikka. Sosiaalisia taitoja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on tutkittu laaja-alaisesti vuorovaikutusosaamisena. (Valkonen 2003, 27-33.) Kehittämistyössä vuorovaikutuksen osalta keskitytään sosiaalisiin taitoihin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja vuorovaikutuksen merkitykseen esihenkilön työssä. Kuviossa 16 havainnollistetaan vuorovaikutuksen roolia esihenkilötyössä aikaisempiin tietoperustan teemoihin liittyen johtamisen näkökulmasta.



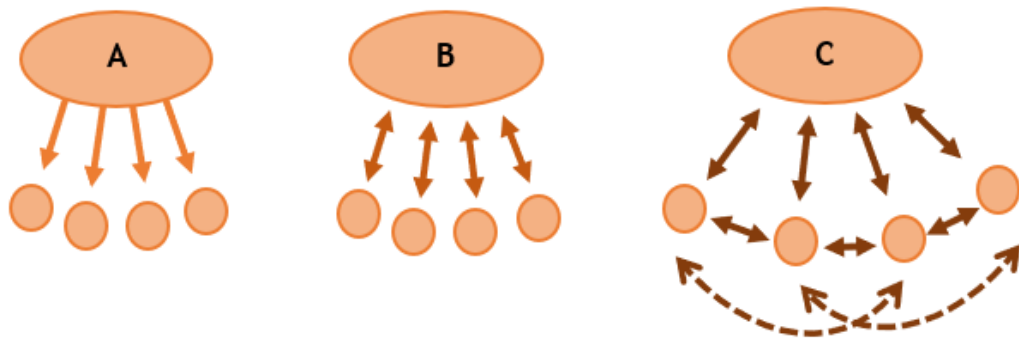
Kuvio 16: Vuorovaikutuksen rooli

Esihenkilön on ymmärrettävä vastavuoroisuuden merkitys viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Kaksisuuntaisessa, mutta kuitenkin esihenkilön eteenpäin viemänä, päästään vuorovaikutuksessa pidemmälle. Laadukkaasti viestivä esihenkilö lisää alaisten tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Organisaation ilmapiiri voi vaikuttaa sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön yhteenkuuluvuuteen ja ristiriitatilanteiden hallintaan. Ristiriitatilanteiden tulkinta edellyttää kykyä havaita ja päätellä erilaisten tilannetekijöiden monimutkaisia suhteita. Tällaisissa tilanteissa vuorovaikutus on erittäin keskeisessä roolissa. Yhteistyön onnistumiseksi on sovittava pelisäännöistä ja yhteisistä tavoitteista on jaettava tietoa, jotta ne voidaan saavuttaa. Tieto ei organisaatiossa kulje itsestään eikä saa merkitystä, joten tiedon jakaminen perustuu organisaation työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle. Vastavuoroisuus mahdollistaa yhdessä tekemisen ja parhaiden ratkaisujen löytämisen ja sitä kautta sitoutumisen



organisaation yhteiseen päämäärään. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 38-43; Dionne ym. 2004, 178; Nandedkar & Brown 2018, 322-323; Orpen 2010, 519-522.)

Nissinen (2004, 157-159) määrittelee johtamiskäyttäytymisen tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi. Tavoitteellisuus tarkoittaa sitä, että yhteisön toiminnalle on asetettu selkeä tavoite ja kaikki yhteisön jäsenet ymmärtävät sen. Hyvä tavoite ennakoi tulevaisuutta ja ohjaa oikeaan suuntaan, sen tulisi olla haastava, mutta kuitenkin realistinen. Vuorovaikutus on ihmisten viestintää ja toimintaa, perusedellytyksenä on siis keskusteluyhteys ihmisten välillä. Vuorovaikutuksen laatua arvioitaessa on selvítettävä, onko keskusteluyhteys kaksisuuntainen vai tapahtuuko viestintä ainoastaan ylhäältä alaspäin. Myöhemmin Nissinen, Anttalainen ja Kauppinen (2008, 99) toteavat, että tavoitteellista vuorovaikutusta on kaikki mielekäs ihmisten välinen käyttäytyminen. Erilaisia viestintämalleja (kuvio 17) tarkasteltaessa tavoitteena on pyrkiä mallin C mukaiseen vuorovaikutteiseen viestintään. A-mallissa esihenkilö on yksipuolisen viestin lähettäjänä, eikä odota edes vastauksia. Mallissa B hän saa vastavuoroisesti alaisiltaan viestejä takaisin, eli vuorovaikutus toimii alaisen ja esihenkilön välillä. Vasta mallissa C vuorovaikutuksen määrä on suurempaa, kun alaiset kommunikoivat myös keskenään ja viestit kulkevat joka suuntaan. Monipuolinen viestintä vahvistaa keskinäistä luottamusta. Esihenkilön tehtävänä on järjestää riittävästi aikaa keskustelulle. (Nissinen 2004, 157-159; Nissinen ym. 2008, 99; Liukkonen ym. 2006, 160.)



Kuvio 17: Vuorovaikutteinen viestintä mukailen Liukkonen ym. (2006)

Vuorovaikutuksella on suuri merkitys organisaatioissa, joiden toiminta perustuu yhteistyölle muiden ihmisten kanssa. Toisen ihmisen kohtaaminen synnyttää molemmissa osapuolissa tunteita ja kohtaamista värittävät myös henkilöiden mieliala ja asenteet sekä ympäristö. Vuorovaikutuksen merkitys yrityksen sisällä ja yrityksestä ulospäin korostuu ja johtaminen on yksi yrityksen menestystekijöistä. Jokaista ihmistä tulisi kannustaa tuomaan esille oma erityinen

ainutkertaisuutensa, koska ei ole kahta samanlaista persoonaa. Johtamisessa tulisi myös kannustaa erilaisten näkökulmien esille tulemistä, tämä antaa mahdollisuuden uusille innovaatioille. Esihenkilön tulee luoda dialogeja, joissa asioita tarkastellaan yhdessä ja kaikkia näkökulmia ja mielipiteitä kannustetaan kertomaan ja niitä pidetään arvokkaana. Toimivassa dialogissa henkilöt kuuntelevat toisiaan kiinnostuneina ja haluavat ymmärtää toistensa näkökannan, vaikka itse suosisivatkin jotain toista näkökantaa vireillä olevaan asiaan. Työyhteisöissä on erilaisia ihmisiä ja kaikkien kanssa on tultava toimeen, toisten kanssa se on helpompaa kuin toisten. (Juuti 2004, 25-26; Sinokki 2016, 55; Kärkkäinen 2005, 50-56.) Vuorovaikutukseen liittyy myös sanaton viestintä. Sanaton viestintä voi olla ristiriidassa sanotun asian kanssa, tällöin ihmisillä on taipumus uskoa sanojen sijaan kehonkieleeseen. Järvisen (2020, 112-113) mukaan hyvät esihenkilöt eivät puhu yleensä paljoa, mutta kuuntelevat ja seuraavat vuorovaikutusta tarkkaavaisesti. Kuuntelemisen ja havainnoimisen taidot ovat välttämättömiä hyvässä vuorovaikutuksessa. Esihenkilön tulisi itsensä pystyä kontrolloimaan omaa nonverbaalista ilmaisuaan, kuitenkin niin, ettei vaikuta tunnekylmältä. (Järvinen 2020, 112-113.)

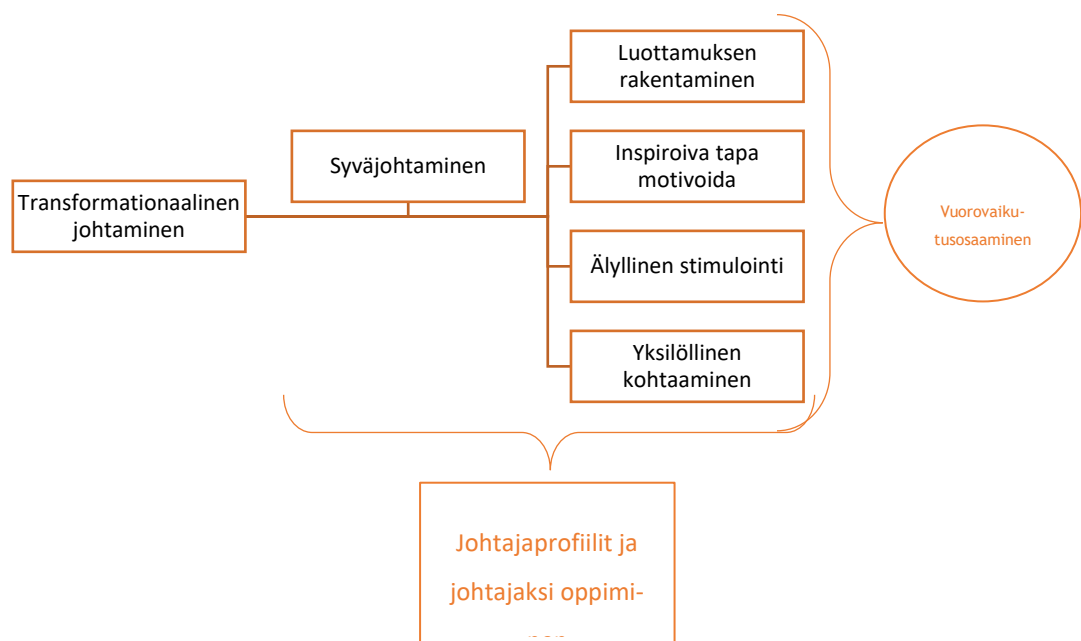
Johtaminen rakentuu siis vuorovaikutukselle, johtajan ja johdettavan keskinäiselle yhteydelle. Johtajan tavoitteena on pyrkiä saattamaan työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotuksen yhteen vuorovaikutuksen keinoin. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tulee esille johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa, erilaisissa ryhmissä, yhteisöissä ja verkostoissa. Johtaja ei voi johtaa johdettavia ilman vuorovaikusta, eikä tavoitteita voida laatia eristyksissä sosiaalisesta toiminnasta. Esihenkilön tulee tietää, ketkä liittyvät mihinkin tapahtumaan ja tilanteeseen. Nissisen (2008, 92) mukaan suomalaista vuorovaikutuskulttuuria haastaa esimerkiksi syväjohtamisen tavoite innostavaan, tavoitteelliseen ja yhteishenkeä parantavaan vuorovaikutukseen. Työyhteisön toimivuudesta riippuu, miten ristiriitoja käsitellään ja sovitellaan. Vuorovaikutusprosessia tulee kehittää, vaikka työyhteisössä kaikki sujuisikin juuri nyt hyvin. Suuri ihmisten vaihtuvuus työyhteisössä luo tarpeen pitää jatkuvasti yllä tätä kehittämisprosessia. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21-28; Nissinen ym. 2008, 92-101; Juuti 2013, 63-64.)

## 2.5 Tietoperustan synteesi

Kehittämyössä tietoperustan synteesi on yhteenveto ja kokonaiskäsitely teoriasta ja keskeisistä käsitteistä. Synteesiä voidaan pitää tietoperustan yhteenvetona, jossa useammat asiat yhdistyvät johdonmukaisesti ja ytimekkäästi. (Tieteen termipankki 2021.) Syväjohtaminen on saanut alkunsa transformationalisesta johtamisesta, joka perustuu vuorovaikutusprosessiin, ja jonka tavoitteena on nostaa johtajan ja alaisten motivaatiota ja moraalialia. Johtamista pidetään opittuna taitona ja se vaatii asennetta ja halua kehittyä. Oppimisen osaaminen on syväjohtamisen näkökulmasta kaiken johtamisosaamisen perusta. Syväjohtaminen ei toimi johtamisen teoriana,

vaan esihenkilövalmennuksen työkaluna. Luottamusta syntyy, kun esihenkilö pystyy laittamaan henkilöstön tarpeet omien tarpeidensa edelle. Rakentaessa luottamusta henkilöstöön on tärkeää, että molemmat osapuolet kehittyvät myös vuorovaikutustaidoissa, sillä vuorovaikutus on suuressa roolissa luottamusta rakennettaessa. Esihenkilö kannustaa ja tukee alaisiaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä oppimiseen. Esihenkilön pyytäessä ja antaessa palautetta, hän saa tärkeää tietoa toiminnastaan, vuorovaikutuksestaan sekä johtamisestaan. Palautteen antaminen on yksi keskeisimpiä vuorovaikutuksen muotoja. Esihenkilön aito motivaatio ja kehittymisen halu johtavat henkilöstön itseohjautuvuuteen ja esihenkilö innostaa alaisiaan omalla esimerkillään. Esihenkilön tulee viettää riittävästi aikaa alaistensa parissa ja hänellä tulee olla aito kiinnostus muita kohtaan. Voidaan todeta, että organisaatiossa johtamisen tavoitteena tulee olla työyhteisön yhteiset päämäärät ja niiden saavuttaminen. Organisaatiot toteuttavat toimintaansa ja tavoitteitaan henkilöstön avulla, joka on keskeisin voimavara organisaatiolle. (Kauhanen 2010, 14-16; Järvinen 2020, 200-202; Juuti 2013, 9-10; Nissinen 2004, 27-29; Nissinen 2004, 99-101; Bass 1999b, 10-12; Kärkkäinen 2005, 31-32; Neunhäuserer 2009, 21-28; Siinokki 2016, 55.)

Tietoperustan keskeiset asiat on havainnollistettu seuraavassa kuviossa 18.



Kuvio 18: Tietoperustan synteesi

### 3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tuottaa organisaatioon sellaista uutta tietoa ja työkaluja, jotka kehittävät ja uudistavat esihenkilöiden osaamista. Tavoitteena on antaa lähiesihenkilöille syväjohtamisen kulmakivistä johdettuja työkaluja esihenkilötyöhön. Organisaatiossa on tarvetta kehittää työkaluja, joiden avulla alaisten tyytyväisyyttä esihenkilöiden toimintaan saataisiin lisättyä. Yhteistyöorganisaatiossa jotkin käsitteet eroavat kirjallisuudesta. Stadin ammatti- ja aikuisopistossa esimies on korvattu sukupuolineutraalilla nimikkeellä esihenkilö. Tiimimestari on organisaatiossa opettajatiimiä koordinoiva kollega.

Johdannossa kuvattiin kehittämiskysymykset, joihin etsittiin mahdollisia vastauksia

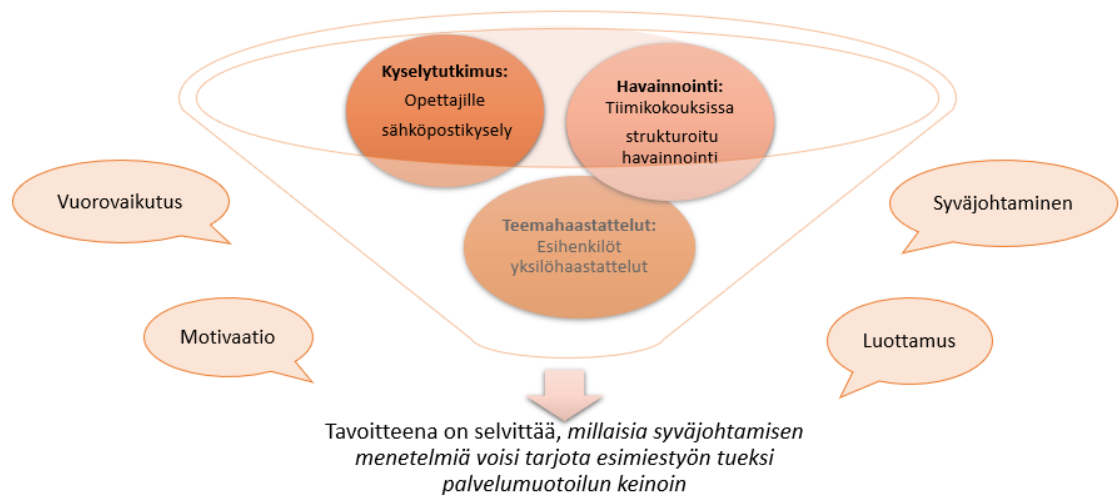
- Kuinka opetushenkilöstö kokee lähiesihenkilötyön Stadin AO:ssa?
- Kuinka lähiesihenkilö toteuttaa työssään alaisten motivointia ja rakentaa luottamusta?
- Miten esihenkilö pyytää ja vastaanottaa palautetta?

Tässä kehittämistyössä on piirteitä useammasta lähestymistavasta, koska niissä esiintyy päällekkäisyyttä. Kehittämistyössä lähestymistapana on tapaustutkimus, jossa selvitetään syvästi esihenkilöiden johtamisperiaatteita Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Toisena lähestymistapana on konstruktiivinen lähestymistapa, jossa tavoitteena on luoda jokin konkreettinen tuotos. Työssä esiintyy myös piirteitä on myös palvelumuotoilusta, jonka avulla konkretisoidaan tuloksia visuaalisesti. (Ojasalo ym. 37-38.)

Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka opetushenkilöstö kokee lähiesihenkilötyön Stadin ammatti- ja aikuisopistossa tällä hetkellä. Opetushenkilöstölle toteutettavalla kyselytutkimuksella selvitetään esihenkilön tapaa motivoida, rakentaa luottamusta, älyllistä stimulointia ja yksilöllistä kohtaamista organisaation arjessa. Esihenkilöille toteutettavilla teemahaastatteluilla selvitetään esihenkilöiden omia johtamisperiaatteita ja alaisten motivoinnin keinoja. Lisäksi tarkoituksena on selvittää palautteen pyytämistä ja vastaanottamista esihenkilötyössä. Tiimikokosten havainnoinnin tarkoituksena on täydentää kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen tuloksia sekä havainnoida esihenkilön ja alaisten vuorovaikutusta.

Tämän työn tavoitteena on saada aikaan ehdotuksia lähiesihenkilötyön kehittämiseksi, mutta on huomioitava myös se, että isossa organisaatiossa tiedettävästi muutos on hidasta. Kehittämistyö kohdentuu organisaation ja työelämän kehittämiseksi. Kehittämistyön sisältö esiteltiin yhteistyöorganisaatiolle kuvion 19 avulla.

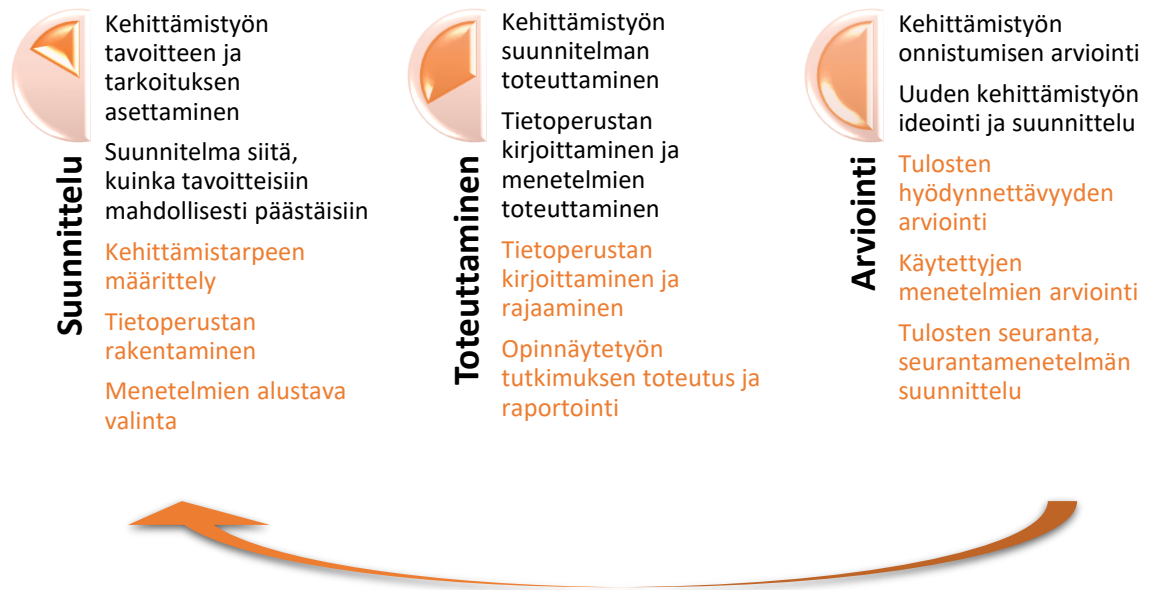
## Syväjohtamisesta työkaluja esimiestyöhön, case: Stadin ammatti- ja aikuisopisto



Kuvio 19: Kehittämistyön sisältö

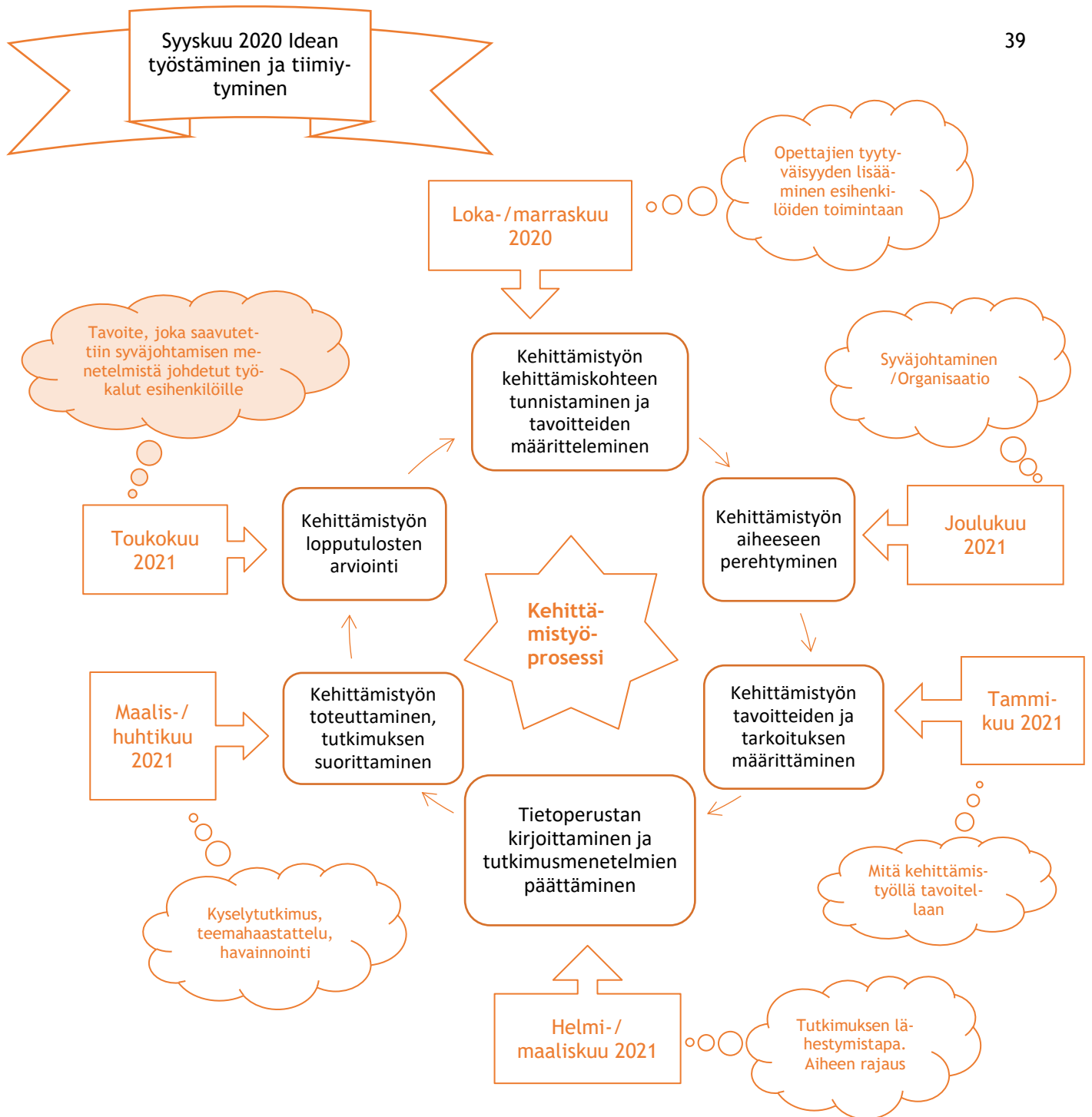
### 3.1 Kehittämistyöprosessin kuvaus

Kehittämistyö kuvataan prosessina erilaisten vaiheiden kautta. Kehittämistyö vie aikaa, ja se koostuu erilaisista vaiheista. Prosessi auttaa yleensä toimimaan järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti. On tärkeää määritellä kehittämistyölle selkeä tavoite ja tarkoitus, jonka jälkeen päätetään käytettävät tutkimusmenetelmät. Kehittämistyön aikataulun luominen on tärkeää prosessin etenemisen kannalta. Muutosprosessi voidaan jäsentää kolmeen osaan: suunnittelu- vaihe, toteuttamisvaihe ja työn arviointi (kuvio 20, seuraavalla sivulla). (Ojasalo ym. 22-23.)



Kuvio 20: Kehittämistyön prosessi mukailen Ojasalo ym. 2014

Kehittämistyöprosessi eteni idean syntymisestä yhteistyöorganisaation kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja tavoitteiden määrittelemiseen. Aiheeseen perehdyttiin huolellisesti ja tietoperustan laatiminen aloitettiin syventymällä johtamiseen ja erityisesti syväjohtamiseen ja siihen liittyviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tietoperusta on tärkeä väline työn kehittämiseksi ja taustojen kartoittamiseksi. Kehittämistyön kannalta erityisen tärkeää on toimialan ymmärtäminen, jotta tietoperusta ja toimintaympäristö kohtaavat. Tutkimukset suoritettiin yhteistyöorganisaatiossa ja tulosten perusteella laadittiin palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen syväjohtamisesta johdettuja ideoita ja vinkkejä esihenkilötyöhön. Lopuksi arvioitiin vielä kehittämistyön toteutusta ja jatkokehitysmahdollisuuksia (kuviot 21, seuraavalla sivulla).



Kuvio 21: Tämän kehittämistyöprosessin ja aikataulun kuvaus

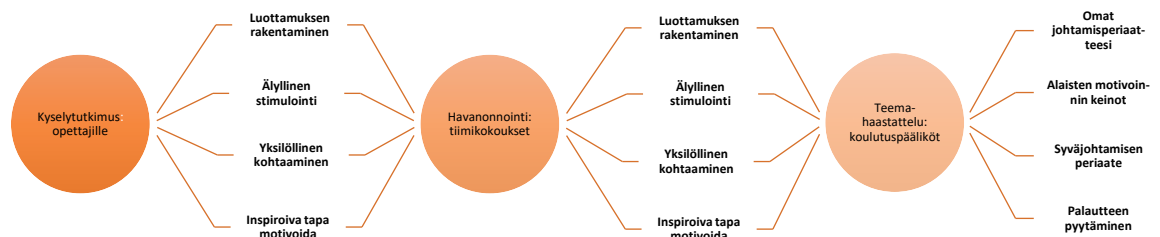
#### 4 Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut

Tässä kehittämistyössä tutkimusmenetelminä käytetään määrällistä ja laadullista tutkimusta. Tavallisimpia määrällisiä menetelmiä ovat kyselytutkimukset tai strukturoidut lomakehaastattelut, joissa kerätään samoja tietoja isolta joukolta. Laadullisia menetelmiä ovat haastattelut ja havainnointi. Laadullisissa menetelmissä tutkittavia on huomattavasti vähemmän. (Ojasalo,

Moilanen & Ritalahti 2014, 26.) Kehittämistyössä on käytetty triangulaatiota, eli työhön on yhdistetty erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Tutkimusmenetelminä kehittämistyössä on käytetty kyselytutkimusta, teemahaastatteluja ja havainnointia. Erilaisten menetelmien ja lähestymistapojen käyttö saattaa aiheuttaa keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia, mutta triangulaatiolla voidaan mahdollisesti lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142.) Kehittämistyön luotettavuutta voidaan miettiä saatujen tulosten perusteella ja pohdita esiintykö mahdollisia ristiriitoja.

Tämän kehittämistyön tutkimusosuus toteutettiin Stadin ammatti- ja aikuisopistoon kyselytutkimuksena kampuksen opetushenkilöstölle ja teemahaastatteluina esihenkilöille, sekä havainnoimalla tiimikokouksia (kuvio 22). Kehittämistyössä tarkoituksena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää, kuinka opetushenkilöstö kokee lähiesihenkilötyön Stadin AO:ssa, sekä kuinka lähiesihenkilö toteuttaa työssään alaisten motivointia ja rakentaa luottamusta. Nissisen (2004) mukaan luottamuksen rakentaminen on syväjohtamisen kannalta ensisijaisen tärkeää. Luottamusta rakentuu, kun esihenkilö pystyy laittamaan henkilöstön tarpeet omien tarpeidensa edelle. (Nissinen 2004, 42.) Kyselytutkimuksessa opettajilta selvitettiin esihenkilön tapaa motivoida, rakentaa luottamusta, älyllistä stimulointia ja yksilöllistä kohtaamista organisaation arjessa. Kyselytutkimus pohjautui tietoperustaan. Kyselytutkimuksen tietoperustana olivat syväjohtamisen kulmakivet, jotka ovat johtamiskäyttäytymisen piirteitä (Nissinen 2004, 33).

Laadullista menetelmää, teemahaastattelua, käytettiin esihenkilöiden haastatteluissa. Haastatteluteemat oli suunniteltu huolellisesti valmiiksi, tukien syväjohtamisen tietoperustaa. Teemahaastattelut esihenkilöille toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden omia johtamisperiaatteita ja alaistensa motivoinnin keinoja. Kehittämistyössä havainnointimenetelmää käytettiin tukemaan kyselytutkimusta ja teemahaastatteluja. Havainnoimalla tiimikokouksia voitiin selvittää todennäköisyysperäisyyttä kyselytutkimukseen pohjautuen ja verraten. (Ojasalo ym. 2014, 41-55.)



Kuvio 22: Kehittämistyössä käytetyt tutkimusmenetelmät aihealueineen



Kehittämistyössä tarkasteltiin toimeksiantajan pyynnöstä myös Kunta10-tuloksia ja peilattiin siihen syväjohtamisen menetelmistä saatuja työkaluja. Tutkimustulokset otettiin huomioon laadittaessa kysymyksiä kyselylomakkeeseen ja teemahaastatteluun. Työterveyslaitos (2021) on toteuttanut Kunta10-tutkimuksen kunta-alan henkilöstölle joka toinen vuosi parillisina vuosina. Tutkimukseen ovat osallistuneet Helsingin, Espoon ja Vantaan lisäksi Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali ja Virrat. Helsinki on ollut vuonna 2014 tutkimuksessa mukana ensimmäistä kertaa. Tarkoituksena oli selvittää kunta-alan työtä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Lähtökohtana tutkimuksessa oli henkilöstön terveys ja hyvinvointi ja tuloksia käytettiin työelämän laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kuntien palveluksessa olevat vakinaiset työntekijät sekä pitkäaikaiset sijaiset. Tulokset tiedotettiin kuntien henkilöstölle yksikkötasolla ja Stadin ammatti- ja aikuisopistossa tuloksia käsiteltiin henkilöstö- ja tiimikokouksissa. (Työterveyslaitos 2021.)

#### 4.1 Kyselytutkimus

Tämän kehittämistyön yhtenä menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, jolloin aineistoa voitiin kerätä kyselyn avulla. Menetelmän avulla tietoa käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kyselytutkimus oli standardoitu, eli valikoitu. Valikoituminen tarkoittaa, että kaikilta kysytään sama asiasisältö tarkalleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen avulla saadaan kerättyä paljon aineistoa ja siinä voidaan kysyä monia asioita. Menetelmänä kyselytutkimusta pidetään tehokkaana, koska kyselylomakkeella voidaan tavoittaa suuri määrä tutkimuksen kohteena olevia vastaajia. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laajaa aineistoa ja kyselyssä voidaan kysyä useita kysymyksiä. Kyselyn etuna on tarvittaessa myös se, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Kyselytutkimuksen lähtökohtana tulisi olla jokin tietoperusta ja kysymysten tulisi olla helposti vastattavissa. (Vilkka 2005, 70-73; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Ojasalo ym. 2014, 41.)

Kyselytutkimuksiin voi liittyä heikkouksia, kuten se, että tulokset voivat jäädä pinnallisiksi. Kyselytutkimuksessa riski vastausprosentin alhaisuuteen on suuri, jolloin puhutaan tutkimusaineiston kadosta. Viivettä saattaa tapahtua vastauslomakkeiden palautuksessa ja viiveet vaikuttavat tutkimuksen aikatauluun. Ongelmana on myös tietämättömyys siitä, kuinka tosissaan vastaajat suhtautuvat kyselyyn. Lisäksi tulee pohtia, millaisia vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta. Kyselytutkimusta voidaan toteuttaa usealla tavalla. Tiedonkeruuhun vaikuttaa, millaisia kysymyksiä esitetään. Sähköiset kyselyt ovat lisääntyneet ja niiden toteuttamiseen löytyy helppokäyttöisiä ilmaisia sovelluksia. Erilaisilla sovelluksilla voidaan laatia kyselylomake, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Sähköpostikyselyn vahvuuksina pidetään edullisuutta ja nopeutta, sekä mahdollisuutta reaaliaikaiseen tiedonkeruuseen. Sähköpostikyselyn yhtenä

heikkoutena on kyselytulva, jolloin vastausprosentti pienenee ja tapahtuu katoa. Sähköpostikysely saattaa myös jäädä roskapostisuodattimeen, jolloin se ei tavoita vastaajiaan. (Ojasalo ym. 2014, 121-129; Hirsjärvi ym. 2009, 196; Vilka 2005, 74.)

Suurelle joukolle lähetetyt kyselytutkimukset eivät tuota hyvää vastausprosenttia. Kyselytutkimuksen tyypillinen vastausprosentti on nykyisin alle 50 %:n suuruinen. Jos kyselylomake kohdennetaan jollekin erityisryhmälle, kuten opettajille, kunnanjohtajille tai fysioterapeuteille, voidaan odottaa korkeampaa vastausprosenttia. Vilka (2005, 74-75) mukaan kyselytutkimuksen voi lähettää sähköpostitse. Ensin on kuitenkin varmistettava, että kaikilla vastaajilla on mahdollisuus sähköpostiin. (Vilka 2005, 74-75; Vehkalahti 2014, 44; Hirsjärvi ym. 2009, 196.)

Kyselytutkimuksen voi toteuttaa strukturoidulla kyselylomakkeella, jolloin vastausvaihtoehdot ovat valmiina, tai avoimena kysymyksinä, joihin vastataan omin sanoin. Kyselylomakkeessa voidaan myös käyttää asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Asteikoilla vastaajaa pyydetään vastaamaan kysymyksiin asteikon avulla, onko hän samaa tai eri mieltä. Kyselylomake voi sisältää kysymyksiä, joissa esiintyy epäsuoria tunnisteita, kuten ammatti tai ikä. Kyselytutkimuksessa epäsuorat tunnisteet voidaan rastittaa karkeammalla tasolla, kuten kuuluuko vastaaja ikäkategoriaan ”31-40-vuotiaat”. (Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Yläne & Paavilainen 2014, 113-114; Kuula 2006 111-112; Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021b.)

Kyselytutkimusta tulee testata etukäteen. Hyviä testajia ovat he, jotka kuuluvat tutkimuksen kohderyhmään. Tällöin saadaan tietoa siitä, ovatko kysymykset olleet ymmärrettäviä ja onko kyselyssä ollut turhia kysymyksiä. (Vehkalahti 2014, 48-49.) Kehittämistyön kyselylomaketta testattiin neljällä kriittisellä vastaajalla. Saimme kehittämisideoita kysymysten asetteluihin ja kävimme esitetyt huomiot läpi huolellisesti. Niiden perusteella muokkasimme kahden kysymyksen lauserakennetta helpommin ymmärrettäväksi. Forms-lomakkeelta näkyvä vastaajan käyttämä aika, joka oli keskimäärin 15 minuuttia. Tarkistimme myös, että lomake oli anonymi, eli vastaajan tietoja ei ollut näkyvillä missään.

## 4.2 Teemahaastattelu

Tässä kehittämistyössä teemahaastatteluja käytettiin täydentämään havainnoinnin ja kyselyn avulla saatua aineistoa. Teemahaastattelut ovat käytetyin haastattelutyyppi. Teemahaastattelusta puhutaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelujen lähtökohdaksi nostaa esiin keskeiset kysymykset ja teemat tutkimusongelmaa selvittämään. Haastattelussa on tärkeää, että vastaaja pystyy vastaamaan kaikkiin keskeisiin asioihin ja antaa oman kuvauksensa aiheisiin. Teemahaastattelussa erityisen tärkeää on, että haastattelu on suunniteltu huolellisesti etukäteen, vaikka kysymysten järjestys ja painotus muuttuisikin. Teemahaastattelussa

kysymyksiä voidaan muokata haastattelun edetessä, jos vastauksissa ilmenee jotain mielenkiintoista, tai jotakin, mitä ei osattu etukäteen huomioida. Haastattelut ovat erinomainen menetelmä, niiden etuna on joustavuus aineistonkeruussa ja niissä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa vastaajan kanssa (Vilka 2005, 101-102; Hirsjärvi ym. 2009, 204; Ojasalo ym. 2014, 41).

Haastatteluja voidaan toteuttaa erimuotoisina, kuten yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluina. Tässä kehittämistyössä toteutettiin yksilöhaastatteluja, jotka ovat tavallisimmin käytetty haastattelumuoto. Haastattelun etuna pidetään sitä, että vastaajat ovat ennalta sovittuja henkilöitä ja heihin voidaan tarvittaessa ottaa uudestaan yhteyttä. Haastattelu tulee suunnitella hyvin ja virittäytyä haastattelijan rooliin. Luotettavuus haastattelussa voi heikentyä, jos haastattelijalla on aiheesta tietoa haastateltavalle. Ratkaisevaa haastatteluissa on, että haastateltavan vastauksia osataan tulkita oikein. Ryhmähaastatteluissa on todettu, että haastateltavat ovat vapautuneempia, kun useampi henkilö on paikalla. Yksilöhaastattelut voivat myös olla luontevia. Haastattelumuodon valinta riippuu siitä keitä vastaajat ovat ja mikä on tutkimusongelma. Kehittämistyötä tehtäessä on pohdittava, minkälainen haastattelu tuottaa tavoitteen kannalta parhaimmat tulokset. (Hirsjärvi ym. 2009, 207-210.)

### 4.3 Havainnointi

Kehittämistyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin myös havainnointia. Havainnointi on hyödyllinen menetelmä, jonka avulla on mahdollisuus saada tietoa, kuinka ihmiset käyttäytyvät tutkittavassa toimintaympäristössä. Ronkaisen ym. (2014, 115-116) näkemyksen mukaan havainnointi voidaan jakaa ulkopuoliseen ja osallistuvaan havainnointiin. On tärkeää, että havainnointi on systemaattista ja havainnot kirjataan. Havainnointi tulee suunnitella etukäteen, esimerkiksi havainnointilomakkeelle tai päiväkirjaan. Havainnoinnin suunnittelussa tulisi myös huomioida mitä kaikkea havainnoidaan. Havainnointi on erinomainen menetelmä, kun tarkastellaan vuorovaikutusta toisen ihmisen kanssa tai yksilön toimintaa. Havainnoija voi seurata valitsemiaan tilanteita, esimerkiksi kokouksia. Havainnoimalla voidaan täydentää kyselyjä ja haastatteluja. Sen avulla voidaan tarkastella tilanteita, joissa vastaajat todellisuudessa toimivat. Havainnointia pidetään työläämpänä menetelmänä kuin kyselyä ja haastattelua. Havainnoinnin avulla saadaan kuitenkin välitön tieto. (Ronkainen ym. 2014, 115-116; Hirsjärvi ym. 2009, 212-213.)

Hirsjärvi ym. (2009, 213-214) toteavat, että havainnointi voi häiritä tai jopa muuttaa tilannetta. Haittana voi myös olla, että havainnoija suhtautuu liian tunteellisesti havainnoitavaan tilanteeseen tai ryhmään, jolloin objektiivisuus kärsii. Havainnointi saattaa vaikuttaa ihmisten käyttäy-

tymiseen heidän tietäessään, että he ovat havainnoinnin kohteena. On myös tärkeää, että havainnoijan rooli selvitetään tilanteessa alusta alkaen (Ojasalo ym. 2014, 114; Hirsjärvi ym. 2009, 213-214; Vilka 2005, 122).

Havainnointia voi tapahtua systemaattisesti tai osallistuvasti. Systemaattinen havainnointi toteutetaan rajatuissa tiloissa työpaikoilla. Havainnointi voi kohdistua kielelliseen vuorovaikutukseen, kuten kuinka paljon opettaja ja esihenkilö puhuvat keskenään. Havainnoinnit tulee tehdä systemaattisesti ja tarkasti käyttäen apuna listaa, johon merkitään, onko listaan nimettyjä toimintoja esiintynyt. Osallistuvaa havainnointia voi olla useita kertoja riippuen siitä, kuinka kokonaisvaltaisesti havainnointiin osallistutaan. Osallistuvassa havainnoinnissa osallistutaan toimintaan tutkittavien ehdoilla. Tavoitteena on, että havainnoija pääsee ryhmän jäseneksi. Havainnointitekniikka voi olla jäseneltyä toimintaa eli strukturoitua. Strukturoidussa havainnoinnissa suunnitellaan tarkoin, mitä aiotaan havainnoida. Havainnoitavista asioista tehdään mahdollinen luokittelu, jota pystytään käyttämään hyväksi havainnoinnin aikana. Strukturoimaton havainnointia hyödynnetään silloin, kun halutaan saada mahdollisimman paljon uutta ja monipuolista tietoa. Havainnoinnille tulisi aina määritellä selkeät tavoitteet ja tarkkuus. (Ojasalo ym. 2014, 116-117; Hirsjärvi ym. 2009, 215-217.)

#### 4.4 Aineistonkeruu ja kohderyhmät

Kyselytutkimus (liite 1) toteutettiin Stadin ammatti- ja aikuisopiston rajatulle joukolle opettajia. Kyselytutkimuksessa otoksen määrittelemine on tärkeää, sillä se muodostaa joukon, joista ollaan kiinnostuneita. Otoksen selkeä määrittelemine helpottaa johtopäätösten ja pohdinnan tuloksia. Usein aineistoista käytetään termiä ”otos” vaikka kyseessä olisi otanta, eli tiedonkeruun epävarmuus on vaikeampi arvioida. Vehkalahden (2014, 43) mukaan kuitenkin hyvä otantaasetelma mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen pienemmälläkin otoskokoilla. Kyselytutkimuksen otantaa voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Otanta voi olla yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen, ositettu tai ryväotanta. Otoskoko vaikuttaa siihen, kuinka tarkat tulostavoitteet ovat. Kehittämistyössä käytetään ryväotantaa, kun tutkittava kohde on luonnollinen ryhmä. Tutkittava kohde ovat organisaation opettajat. Ryväotannalla säästetään usein resursseja ja aikaa, kun otanta soveltuu tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilka 2007, 55-56; Tilastokeskus 2021; Hirsjärvi ym. 2009, 180.)

Kehittämistyössä aineistonkeruu vaati paljon työtä. Kehittämistyön luotettavuutta ajatellen aineistonkeruusta oli huolehdittava hyvin. Kyselytutkimuksen aineistoa voi kerätä kirjekyselyllä tai sähköpostikyselyllä. Kehittämistyön kyselytutkimuksen aineistonkeruu tapahtui sähköpostikyselyllä (liite 3), joka lähetettiin opetushenkilöstölle organisaation sähköpostiin. Sähköpostikysely toimii parhaiten, kun vastaajat muodostuvat organisaation toimijoista. Sähköpostikyselyssä

tuli varmistaa, että kaikilla oli samanlaiset tekniset valmiudet vastata siihen. Kyselytutkimuksen tiedonkeruussa organisaation sisällä tuli huolehtia siitä, että vastaajat pysyivät anonyymeina ja ettei tieto kyselyyn vastaamisesta tullut organisaation muiden henkilöiden tietoon. Sähköisestä tiedonkeruusta ei syntynyt lisäkustannuksia, koska siitä ei ollut painatus- ja postituskuluja (Vehkalahti 2014, 42; Ojasalo ym. 2014, 128; Vilka 2005, 74-75).

Anonymisoinnissa henkilötietoja käsitellään niin, että tutkimukseen vastanneita ei pystytä tunnistamaan. Aineisto voidaan karkeistaa yleiselle tasolle, jolloin yksittäistä henkilöä koskevat tiedot eivät ole tunnistettavissa. Anonymisointi tapahtuu peruuttamattomasti, jolloin ulkopuolinen taho ei voi muuttaa tietoja takaisin tunnistettaviksi. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021). Kehittämistyössä kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms-ohjelmalla. Lomakkeen vastausasetukset määriteltiin siten, että vastaaja pysyi anonyymina.

Sähköpostikyselyn liitteeksi laadittiin saatekirje (liite 2). Saatekirjeessä kerrottiin vastaajalle tutkimuksen perustiedot. Saatekirjeessä vastaajille selvitettiin, mistä oli kyse ja sen perusteella vastaajat päättivät, osallistuivatko kyselyyn vai eivät. Saatekirjeessä kerrottiin myös tutkimusluvasta ja sen myöntämisestä. Saatekirjeen merkitystä oli haastava arvioida, vastaanottaja joko motivoitui vastaamaan tai hylkäsi koko kyselylomakkeen. Hyvin laaditulla saatekirjeellä voitiin vaikuttaa kyselyn kiinnostukseen ja luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 47-48.)

Kyselylomakkeen lähettämispäivää harkittiin tarkoin. Alkuviikon päivät, kuten maanantai ja tiistai ovat parhaita päiviä erityisesti sähköisesti lähetettäviin kyselyihin, jotka on tarkoitettu organisaation yhteisöille. Kehittämistyössä kysely lähetettiin tiistaina 30.3.2021 ja kyselytutkimukseen vastaamatta jättäneitä muistutettiin kyselytutkimukseen vastaamisesta seuraavalla viikolla. Muistuttaminen toteutettiin kahteen kertaan lähettämällä uudestaan linkki sähköpostikyselyyn. Tavoitteena oli saada vastausprosentti paranemaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-204.)

Tässä kehittämistyössä yksilöteemahaastattelut toteutettiin Stadin ammatti- ja aikuisopiston kuudelle esihenkilölle, jotka toimivat opettajien ja muun opetushenkilöstön lähiesihenkilöinä. Esihenkilöille lähetettiin henkilökohtainen sähköposti (liite 3), jossa heille kerrottiin tarkemmin teemahaastattelusta ja siihen osallistumisesta. Esihenkilöt saivat valita haastattelun ajankohdan. Teemahaastatteluun varattiin aikaa noin 30 minuuttia. Teemahaastattelun kysymykset (liite 4) suunniteltiin huolellisesti ja tavoitteena oli nostaa esiin keskeiset kysymykset ja teemat kehittämistyön tavoitteen mukaisesti. Teemahaastattelussa pyrittiin siihen, että esihenkilöt pystyivät vastaamaan kaikkiin keskeisiin kysymyksiin ja antamaan aiheista oman näkemysensä, eli vastaamaan kysymyksiin kokemuksellisesti. Teemahaastattelujen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden omia johtamisperiaatteita ja alaisten motivointia. Haastattelut toteutettiin sovitusti Teamsin välityksellä. Teemahaastattelujen jälkeen haastattelut litteroi-

tiin. Litteroinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, mitä sanottiin, ja tauot ja muut puheen yksityiskohdat jätettiin pois. Teemahaastattelujen litteroinnin jälkeen toteutettiin sisältöanalyysi, jossa aineistoa tiivistettiin ja pelkistettiin. Tavoitteena oli pelkistää aineistoa, jotta sieltä löytyisivät aineiston kannalta tärkeimmät nimittäjät. Johtamisperiaatteita ja alaisten motivaatiota koskevia kysymyksiä pelkistettiin eri teemoihin. Kehittämistyön valmistuttua litterointiaineisto hävitettiin vastuullisesti.

Teemahaastattelut toteutettiin lähiesihenkilöille. Kohderyhmää valittaessa oli muistettava, mitä oltiin tutkimassa. Haastateltavat voidaan valita tutkimukseen asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. (Vilka 2005, 114.) Kehittämistyössä haastateltavat valittiin kokemuksen perusteella, koska tutkittavilla oli omakohtaista kokemusta esihenkilönä toimimisesta. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada täydentävää aineistoa kehittämistyöhön. Esihenkilöiden näkökulmaa ja ajatuksia haluttiin myös hyödyntää tässä kehittämistyössä. Haastattelutilanne on aina vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijan tulee kertoa selkeästi haastateltavalle haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus. Haastattelun aikana haastattelija ohjaa keskustelua eteenpäin. Haastattelukeskustelu ei ole tavallista keskustelua. Haastattelija pitää jatkuvasti huomioida käyttäytymistään. Oikeanlaiseen kielenkäyttöön tulee myös kiinnittää huomiota. On erityisen tärkeää, että haastattelutilanteessa haastateltava ja haastattelija ymmärtävät toisiaan. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, jos haastattelija antaa haastateltavalle liika tietoa tai johdattelee liikaa aihealueeseen. Kysymysten tulisi olla sellaisia, että ne ohjaavat haastateltavan vastaamaan kokemuksellisesti. Teemahaastattelujen riittävyys osoittautuu usein siinä vaiheessa, kun mitään uutta ei enää ilmene ja samat teemat alkavat toistua haastateltavilla. Kehittämistyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Kysymykset oli suunniteltu valmiiksi, mutta niiden järjestystä voitiin tarvittaessa muuttaa. (Vilka 2005, 115-116; Ronkainen ym. 2014, 117-118; Hirsjärvi ym. 2009, 207; Ojasalo ym. 2014, 108.)

Kehittämistyössä vastaajat olivat esihenkilöitä, joten luontevin haastattelumuoto oli yksilöhaastattelu. Haastatteluja on toteutettu viime aikoina puhelinhaastatteluina ja tietokoneen välityksellä. Kehittämistyön yksilöhaastattelut järjestettiin poikkeusolojen vallitessa Teamsin välityksellä, jolloin saatiin reaaliaikainen video- ja puheyhteys haastateltaviin. Kehittämistyössä haastateltavat oli valittu kokemuksen perusteella, tutkittavilla oli omakohtaista kokemusta johtamisesta. Haastattelijat eivät itse olleet esihenkilö-alainen suhteessa haastateltaviin.

Havainnoinnin kohderyhmänä tässä kehittämistyössä olivat tiimikokoukset. Ihmisten toimintaa havainnoidessa tilannetta auttaa hyvä etukäteissuunnittelu ja se, jos havainnoija tuntee kohderyhmänsä toimintatapoja (Vilka 2005, 125). Tiimikokoukset koostuivat 8-14 osallistujasta ja osallistujajoukko muodostui pääosin opettajista ja muusta oppilaitoksen henkilökunnasta, kuten opinto-ohjaajista, oppilastukihenkilöistä ja työvalmentajista. Tiimikokouksissa osallisena

oli myös tiimin esihenkilö. Tiimikokouksen alkaessa osallistujille tiedotettiin havainnoinnista ja sen tavoitteista, sekä siitä, mitä aineistoa tiimikokouksessa kerättiin. Havainnoitiin osallistumisesta oli mahdollista kieltäytyä. Havainnointi toimii hyvin menetelmänä silloin, kun tutkittavat eivät halua suoraan kertoa tietoa, tai se on arkaluonteista (Ojasalo ym. 2014, 114.) Kehittämistyön havainnointi toteutettiin täysin anonyymisti.

Havainnoinnissa havainnoitsija osallistuu havainnointiin luonnollisessa ympäristössä, jossa toiminta tapahtuu. Aineistonkeruussa havainnoinnin tulee olla systemaattista, jotta keskeiset asiat tulevat kirjattua. On tärkeää päättää ennen havainnointia, mitä havainnoidaan: ympäristöä, toimintaa tai suhteita. Havainnoinnissa on pidettävä erillään tulkinnat ja kokemukset. Suorat havainnoinnit tulisi tehdä paikan päällä ja kirjata huolellisesti. Ennen havainnointia on selvitettävä havainnoijan rooli, jota ei saa pitää salassa, koska se ei ole suotavaa, eikä luo luotettavuutta. Havainnoija voi olla ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen osallistuja. Havainnoijaan syntyy luottamusta, kun hänellä on luottohenkilöitä organisaatiossa. Havainnoinnin aikana tehty havainnoinnin kuvaus on tiedonkeruuta eli dokumentointia. Havainnointi kuvaa sen, mitä havainnoitavat tekivät havainnoinnin aikana. (Ojasalo ym. 2014, 115-119; Ronkainen ym. 2014, 117.)

Kehittämistyössä havainnointia hyödynnettiin seuraamalla tiimikokouksia, joihin pyydettiin saada osallistua (liite 5). Havainnoinnin tavoitteena oli tukea opetushenkilöstölle toteutettua kyselytutkimusta ja esihenkilöiden teemahaastattelua. Havainnointi kohdistui ennalta suunniteltuun kokoukseen, jossa tulokset pyrittiin rekisteröimään muistiin havainnointilomakkeen avulla (liite 6). Ennalta suunnitellut kokoukset järjestettiin Teamsin välityksellä.

#### 4.5 Palvelumuotoilun menetelmin kohti konkreettisia tavoitteita

Tässä kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä, jotka nousivat esille tutkimustulosten visualisoinnin tarpeesta. Palvelumuotoilussa sovelletaan muotoilun menetelmiä ja prosesseja palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoiluun kuuluu visualisointi, jolloin ideoita pyritään konkretisoimaan esimerkiksi kuvilla ja kartoilla. Näiden avulla on helppo testata erilaisia ratkaisuja eritaustaisen ihmisten kanssa. Tässä kehittämistyössä käytettiin sanapilviä, profiileita, SWOT-analyysiä ja tulevaisuuspyörää visualisoimaan tutkimusten tuloksia, nämä ovat käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä. Käyttäjäkeskeisyys on yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä ominaispiirteistä. Tiedonkeruu korostuu, jotta ymmärretään palvelun käyttäjiä ja eri osapuolia. Ymmärtämisen hankkimiseen tulisi käyttää monipuolisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 71-72; Tuulaniemi 2011, 58-66; Miettinen 2016, 21; Hoope & Hekkert, 2016, 21-38.)

Marc Stickdorn toteaa palvelumuotoilusta sen vahvuuden olevan nimenomaan sen, ettei sitä ole määritelty liian tarkkaan eikä rajattu tiettyyn osaamisalueeseen. Pikemminkin se on useisiin osaamisalueisiin pohjautuva prosessi, yleinen ajatustapa ja työkaluvalikoima. Palvelumuotoilun ajatusmallia voivat käyttää kaikki osaamisalueet insinööritieteistä ja johtamisesta aina yhteiskunnallisiin tieteisiin ja jakaa sitä yhteisenä kielenä ja kehittää sen avulla menestyviä palveluja. Calabretta ja Garbien (2016, 43-58) kokevat, että palvelumuotoiluun ja visualisointiin tulisi käyttää enemmän organisaation resursseja. Ihmisten käyttäytymisen ja toiminnan tarkkailuun tulisi tulevaisuudessa painottaa entistä vahvemmin. Kerätyn aineiston avulla pohditaan nykyhetkeä ja ideoidaan tulevaisuuden vaihtoehtoja. Ideoinnin jälkeen mallinnetaan tuotos, joka konkretisoidaan. Palvelumuotoiluprosessi päättyy konseptointiin ja sen käyttöön saattamiseen. (Ojasalo ym. 74-75; Miettinen 2016, 32-38; Calabretta ym. 2016, 20-38; Tuulaniemi 2011, 66.)

Kehittämistyössä suunniteltiin asiakaspersoonat, jotka tässä työssä ovat opettajapersoonia, joita esihenkilöt voivat hyödyntää parantaakseen alaiensa tyytyväisyyttä esihenkilötyöhön. Asiakaspersoonien tavoitteena oli, että esihenkilöt tunnistavat mahdollisia omia alaisiaan ja heidän toimintatapojaan ja tarpeitaan johtamisen osalta. Asiakaspersoonien avulla kuvattiin, minkälaisia odotuksia ja tarpeita eri opetushenkilöstön edustajilla oli ja miten he käyttäytyvät. Asiakaspersoonat kertovat myös, millaista johtamiskäyttämistä alaiset odottavat esihenkilöiltään. Kehittämistyössä kuvattiin neljä asiakaspersoonaa kerätyn aineiston perusteella.

Asiakasprofiilit ovat palvelumuotoilun tyypillinen menetelmä, joka on empatiatyökalu. Tavoitteena on käyttäjälähtöisyys ja keskiössä on aina käyttäjä. Asiakasprofiileilla saadaan tiivistettyä tutkimuksessa esille tulleet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Tutkittavista saadaan asiakasprofiilien avulla mahdolliset ryhmät, joihin tiivistetään tutkimuksesta saatua tietoa. Asiakasprofiilit ovat työkaluna käyttäjien ymmärtämistä varten, ja niiden avulla saadaan kuvattua mahdollisia potentiaaleja käyttäjiä. Asiakasprofiilit ovat fiktiivisiä henkilökuvia, joissa konkreettisella tasolla kuvataan esimerkiksi käyttäjien motiiveja, tarpeita ja käyttäytymismalleja. Asiakasprofiilit ovat työkaluna arvokkaita, niiden avulla osallistuvat saavat yhtenäisen näemyksen, kenessä käyttäjistä on kyse. Asiakasprofiileiden rakentamiseen on tyypillistä luoda keskiverto profiili ja profiilien ääripäät, jolloin se auttaa huomioimaan erilaisia näkökulmia. (Ojasalo ym. 2014, 77-78; Tuulaniemi 2011, 154-155. Miettinen 2016, 59.)

Kehittämistyössä hyödynnetään esihenkilöiden teemahaastattelujen perusteella SWOT-analyysseja, perus- ja kehittyneempää mallia. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. SWOT-analyysi on yleisesti käytössä oleva analysointitapa, jonka avulla selvitetään vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Tavoitteena on selvittää sekä tähän hetkeen, että tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. (PK-RH riskienhallinta 2021.) SWOT-analyysin kehittyneyttä



mallia hyödyntäen pyritään analyysin tuloksilla ja erilaisilla kysymyksillä etenemään kohti syväjohtamisen periaatteita. SWOT-analyysin avulla voidaan pohtia, kuinka yhdistetään esihenkilön vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Lisäksi pohditaan, kuinka uhkia voidaan torjua kehittämällä vahvuuksia sekä kuinka mahdollisuuksia käytetään hyväksi heikkouksien kehittämisessä. Heikkouksien ja uhkien määrittelyssä pohditaan, kuinka uhilta vältyttäisiin ja tulisiko jostain luopua.

Tulevaisuuspyörää voidaan kutsua mind map- menetelmäksi, jossa tutkittava asia puretaan sen osatekijöiksi. Tavoitteena on, että aihepiirit ja käsitteistöt esitetään graafisena esityksenä, joka muodostaa kokonaisuuden käsiteltävistä asioista. Menetelmän avulla voidaan hahmottaa kerätyn aineiston kokonaisuutta ja pohtia, mitkä asiat liittyvät ja ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Asioiden välisiä suhteita ja hierarkioita kuvataan usein yhdistämällä niitä viivoilla toisiinsa niin, että jokainen asia liittyy aihepiirin muuhun asiakokonaisuuteen. Tiettyyn asiaan liittyviä näkemyksiä ja vaikutuksia voi järjestellä ja ymmärtää tulevaisuuspyörän avulla. (Ojasalo ym. 2014, 155-157; Tuulaniemi 2011, 140-141.)

Tulevaisuuspyörän on alkujaan kehittänyt 1970-luvulla Jerome Glenning tulevaisuuden ennakoinnin menetelmäksi. Strukturoidussa menetelmässä voidaan tarkastella valittua asiakokonaisuutta suhteessa tutkittavaan organisaatioon. Valittu aihe asetetaan keskelle ja aiheen ensisijaisia vaikutuksia organisaatioon kootaan ensimmäiselle kehälle. Toiselle kehälle kootaan vaikutusten seurauksia, yhteisvaikutuksia tai vaihtoehtoisesti vaikutuksia estäviä tai edistäviä tekijöitä. Tavoitteena ei ole etsiä tulevaisuutta määrittävää totuutta, vaan pohtia eri tekijöiden vaikutuksia organisaation eri toimintoihin ja käytäntöihin, määritellyn kehittämistehtävän mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 155-157; Hakala & Hopia 2015.) Tulevaisuuspyörä on hyödyllinen menetelmä kehittämistyössä, sen avulla voidaan hahmottaa teemahaastatteluista ja havainnoinnista saatuja aineistoja monipuolisesti.

#### 4.6 Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistonhallintasuunnitelmassa kehittämistyön tutkimusaineiston linkaari määritellään tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Aineistonhallintasuunnitelma laaditaan usein tutkimukseen suunnitteluvaiheessa ja sitä päivitetään tutkimuksen edetessä. Aineistonhallintasuunnitelmassa kerrotaan aineiston teknisestä ja hallinnollisesta käsittelystä. Suunnitelma osoittaa, että tutkija pystyy tunnistamaan, hallitsemaan ja ennakoimaan aineistonhallintaprosessiin liittyviä riskejä. (Tutkimusaineistojen hallinta 2021.)

Kehittämistyön aineistoa kerättiin Stadin AO:n henkilökunnalta. Aineistoa käytettiin vastuullisesti ainoastaan tämän kehittämistyön tutkimukseen ja tulosten avaamiseen. Aineistoa ei luovutettu ulkopuolisten käyttöön, eikä aineisto levinnyt tutkimuksen ulkopuolelle. Aineisto oli

tiedostomuodoltaan Word- ja Excel-dokumentteja, jotka oli tietosuojattu salasanalla. Aineisto säilytettiin kehittämistyön tekijöiden henkilökohtaisilla tietokoneilla työprosessin ajan.

Kehittämistyöhön osallistuminen ja kyselytutkimukseen vastaaminen olivat täysin vapaaehtoisia vastaajille. Vastaajilla oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta aineiston keruuseen. Kehittämistyö ei sisältänyt henkilöiden tunnistetietoja, eikä erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvaa tietoa. Kehittämistyössä kyselytutkimuksen aineiston keruuseen ei tarvinnut hankkia tunnistustietoja, eikä tulosten tarkastelussakaan tarvittu tunnistustietoja. Kyselylomake sisälsi epäsuoran tunnisteiden kuten ammatin, jonka voisi tunnistaa harvinaisemman ammatin osalta. Kuulan (2006, 111-112) mukaan, jos kyselytutkimus ei liity vastaajien omaan elämään, voi epäsuorat tunnisteet säilyttää. Kyselylomakkeen epäsuorat tunnisteet kerättiin tutkittavista karkeamalla tasolla.

Epäsuorat tunnistetiedot sijoitetaan kyselylomakkeessa sellaiseen kohtaan, josta ne on helppo leikata pois ja hävittää. Tämän kehittämistyön tutkimusaineisto hävitetään tehokkaasti. Paperinen aineisto hävitetään silppurin avulla. Sähköisen aineiston osalta hävittäminen voi tapahtua esimerkiksi päällekirjoittamalla. Sähköinen tutkimusaineisto hävitetään salasanasuojatuilta verkkoalustoilta pysyvästi ja lopullisesti. Tutkimusaineisto säilytettiin hävittämiseen saakka kehittämistyön tekijöiden vahvasti salasanasuojatuissa verkkoympäristöissä. Anonymisoinnissa epäsuorat tunnisteet käsiteltiin niin, että tutkimukseen vastanneita ei pystytty tunnistamaan. Anonymisointi tapahtuu peruuttamattomasti, jolloin ulkopuolinen taho ei voi muuttaa tietoja takaisin tunnistettaviksi. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021.) Teemahaastattelussa haastateltavat anonymisoitiin, jotta heitä ei voitu tunnistaa. Teemahaastattelussa ei tallennettu nimiä, ikää tai muita henkilötietoja.

Tämän kehittämistyön tutkimusaineisto arkistoitiin työn julkaisemiseen asti, ja sen jälkeen aineisto tuhottiin pysyvästi ja lopullisesti. Kehittämistyön aineistosta vastaavat kehittämistyön tekijät, jotka vastaavat myös aineistohallintaan liittyvistä kysymyksistä koko projektin elinkaaren ajan. Ainoastaan kehittämistyön tekijöillä on pääsy kerättyyn aineistoon. Aineiston käyttämistä tai jakamista eivät estä tekijänoikeudet tai käyttöoikeudet tai muut rajoitukset.

Tutkimuslupa tälle kehittämistyölle haettiin Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialajohtajalta sekä ammatillisen koulutuksen johtavalta rehtorilta. Valmiin kehittämistyön julkaisun pysyvä linkki Theseuksessa jaettiin tutkimusluvan myöntäneelle taholle.

#### 4.7 Aineiston analysointi

Kehittämistyössä kyselytutkimuksesta saadaan määrällistä aineistoa, sen avulla saadaan tarkkoja tuloksia toimintaympäristön ominaisuuksista. Kyselytutkimuksen aineisto koostuu luvuista

ja numeroista. Numeroihin ja lukuihin perustuvia tuloksia pidetään helppoina raportoitavina erilaisten ohjelmistojen avulla. Tulokset kerrotaan usein jakaumina ja tunnuslukuina. (Vehkalahti 2014, 12-13.) Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms -ohjelmalla, ja sen kautta voitiin tarkastella määrällistä aineistoa Excel-taulukoinnin avulla.

Taulukoimalla on hyvä analysoida kahden muuttujan yhteyksiä. Tällaisen taulukoinnin tekemistä sanotaan ristiintaulukoinniksi, ja sitä pidetään yhtenä perusmenetelmänä. Hyvin laadittu taulukko kertoo tiedon tiiviisti. Tiedot voidaan havainnollistaa myös kuvallisesti, kuten pylväs- tai piirakkakuvioiden avulla. Taulukoiden käyttö on hyödyllistä, koska ne tuovat aineiston tietoja esiin yksityiskohtaisesti. Vehkalahti (2014, 70-71) toteaa, että taulukot eivät välttämättä anna kunnollista käsitystä muuttujien välisestä suhteesta. Taulukkomuotoinen työkalu vaatii tietojen luokittelua. Tietojen luokitukset johtavat erilaisiin tulkintoihin. Kyselytutkimuksessa aineisto tulee muuttua numeraaliseksi, jolloin vastauksia pystytään luokittelemaan. Tällöin päättelylle ei jää tulkinnan varaa kuten haastatteluissa. (Vehkalahti 2014, 70-71; Vilka 2007, 129-131.)

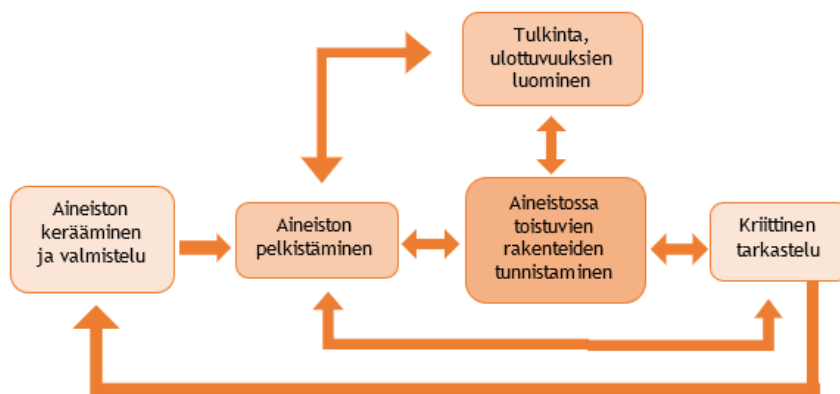
Kehittämistyön kyselytutkimuksessa selvitettiin opettajilta lähiesihenkilön luottamuksen rakentamista, älyllistä stimulointia, yksilöllistä kohtaamista sekä inspiroivaa tapaa motivoida organisaation arjessa. Neljässä kysymyskokonaisuudessa selvitettiin Likertin asteikolla, oliko vastaaja: täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, melko eri mieltä vai täysin eri mieltä. Kyselylomakkeen kysymykset luokiteltiin huolellisesti, jotta aineiston analysointi olisi helpompaa. Likertin asteikolla vastaajien erot voitiin analysoida yksiselitteisesti.

Tässä kehittämistyössä kyselytutkimuksella selvitettiin, kuinka opetushenkilöstö koki lähiesihenkilötyön Stadin AO:ssa. Kyselytutkimuksen aineistoa tarkastellaan kuvallisesti ja visuaalisesti käyttäen sektoridiagrammeja, pylväskuvioita ja teemoiteltua taulukkoa. Ristiintaulukoinnin avulla analysoitiin saatuja tuloksia ja niiden suhteita toisiinsa. Kehittämistyössä esiintyy moodi, eli muuttujan arvo, joka kertoo, mitä tuloksissa esiintyy eniten. Moodi saadaan, kun havainnot ryhmitellään ja luokitellaan. Moodin avulla voidaan paremmin määrittellä esimerkiksi vastaajien ikä, kuin keskiarvolla. Moodi kertoo frekvenssin, eli esiintyvyyksiheyden. Muuttujan arvo on hyvä kuvata moodilla, silloin voidaan esittää kaikista yleisimminkin esiintynyt arvo. (Vilka 2007, 129-131.)

Kyselytutkimuksen avoin kysymys ryhmiteltiin käyden aineisto tarkasti läpi ja etsien samankaltaisia käsitteitä, jotka puolestaan ryhmiteltiin ja nimitettiin samalla nimittäjällä, eli aihetta kuvaavalla nimellä (Ojasalo ym. 2014, 140). Aineistoa voidaan tyypitellä, jolloin analysoinnissa ryhmitellään asioita yhteisten piirteiden mukaan. Usein analyysivaiheessa tutkittavat halutaan sijoittaa kahteen tai kolmeen tyyppiin, joidenkin työn kehittämisen kannalta olennaisten asioiden perusteella. Tyypittelyä voidaan tehdä ääriyhmittelyinä, eli vastakohtien etsimisellä ai-

neistosta. Kehittämistyössä kyselytutkimuksesta tehtiin tyypittelyä, joka toteutettiin ääriyhmittelyllä, ja niistä luotiin asiakasprofiileja. Asiakasprofiileissa esiintyvät ääripäät ja keskiver-toprofiili. (Ojasalo ym. 2014, 110-111.)

Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (kuvio 23) kuvaa selkeästi analysoinnin eri vaiheita. Aineiston keräämisestä aineiston mahdolliseen pelkistämiseen, aineiston toistuvien rakenteiden tunnistamiseen sekä vaiheiden kriittiseen tarkasteluun. Kriittisen tarkastelun tarkoituksena on tunnistaa toteuttamisessa esiintyvät mahdolliset virheet. Tavoitteena on parantaa luotettavuutta ja laatua. (Ojasalo ym. 2014, 138.)



Kuvio 23: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138)

Teemahaastattelut kuuluvat laadullisiin menetelmiin, eikä niitä käytettäessä määritellä keskiarvoja, vaan aineiston monimuotoisuus on olennaista. Haastateltavien keskuudesta haetaan merkityksellisyyttä eikä niinkään lasketa haastateltavien määrää. (Jansen 2010, 6.) Teemahaastattelu analysoidaan lukemalla käsitelty haastatteluaineisto tarkasti. Tavoitteena on löytää aineistosta yhtäläisyyksiä, jotta voidaan mahdollisesti teemoitella ja löytää yhtäläisyyksiä tietoperustaan, jonka jälkeen on mahdollista yhdistää tuloksista saatuja ilmiötä tietoperustaan tai hahmottamaan teoriaa uudestaan. Teemahaastattelun aineisto jaetaan teemoihin. Teemat ovat aineistoissa esiintyviä asioita, jotka nousevat esille esihenkilöiden haastatteluissa yhtenäisesti. Yhteneväiset asiat voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla täysin uusia yllättäviä asioita. Ilman yhteneväisiä asioita analysointi voi jäädä pintapuoliseksi. Teemahaastatteluissa laatu korvaa usein määrän. Teemahaastattelun tavoitteet määrittelevät haastattelun määrän ja analysointimenetelmät. Usein haastatteluja suoritetaan saturaatiopisteeseen, eli kyllästymiseen, kunnes haastateltavat eivät tuota enää mitään uutta, oleellista tietoa kehittämistyötä varten. (Ojasalo ym. 2014, 110-111.)

Haastattelun aineisto tulisi analysoida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Analyysin pohjalta on mahdollista muokata esille nousseita asioita. (Ojasalo ym. 2014, 111.) Haastattelut tulisi nauhoittaa ja nauhoitetut haastattelut litteroida. Litteroinnissa on mietittävä, kirjoitetaanko ainoastaan puhuttu teksti vai kirjoitetaanko ylös lisäksi myös kaikki muuhun vuorovaikutukseen liittyvät piirteet, kuten nauru tai ihmetys haastattelutilanteessa. Usein kuitenkin riittää puhutun sisällön ja yksinkertaisen vuorovaikutuksen kuvaus. (Ronkainen ym. 2014, 118.) Litteroinnin tarkkuus riippuu usein siitä, kuinka tarkkaa tutkimusta ollaan tekemässä ja onko tutkimuksessa muita lähestymistapoja. Litteroinnin voi toteuttaa vain osalla tutkimusaineistoa, jos se sopii tavoitteisiin. Litteroinnissa haastateltavien puhetta ei saa muuttaa, eikä muokata. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 15-16; Vilkkä 2005, 115-116.) Kehittämistyössä teemahaastattelujen teemoittelua hyödynnettiin aineiston ryhmittelyssä ja siitä luotiin SWOT-analyysit.

Havainnoinnissa kerätty aineisto tulisi aina ymmärtää, jotta sitä pystytään tulkitsemaan. Havainnoitsijan on pystyttävä luomaan aineistosta looginen kokonaisuus. Analysointivaiheessa aineisto tarvitsee tietoperustan, jotta tuloksista syntyy keskustelua. Havainnoinnista saatu dokumentti tulee analysoida, tästä syntyy havainnoitsijan tulkintaa. Havaintoja voidaan pelkistää, eli havaittavia ilmiöitä voidaan yhdistää, jolloin se mahdollistaa ilmiöiden yleistämisen. Havaintoja voi ryhmitellä, jolloin aineistoa on helpompi käsitellä tiiviimmässä muodossa. Kuitenkaan tavoitteena ei ole löytää tyypillisiä ilmiöitä. (Ojasalo ym. 2014, 119-120). Havainnointiaineistosta pelkistettiin sanapilvet. Aineistosta luotiin tulevaisuuspyörä jäsentämään tuloksissa esiintyviä näkemyksiä ja vaikutuksia, joiden avulla pohdittiin eri tekijöiden vaikutuksia organisaatioon.

## 5 Tulokset ja visualisoidut työkalut

Tässä luvussa esitellään tämän kehittämistyön kyselytutkimuksen, teemahaastattelujen ja havainnointien tulokset. Tulosten lisäksi tässä luvussa esitellään palvelumuotoilun menetelmin laaditut ja visualisoidut konkreettiset työkalut, asiakasprofiilit, SWOT-analyysit sekä tulevaisuuspyörä, joiden tarve nousi esille tutkimustuloksista. Kaikki tiedonkeruu tapahtui ilman lähi-kontaktia Covid tilanteen takia, joka oli myös ehtona tutkimusluvan saantiin. Lisäksi tässä luvussa esitellään kunta10-kyselyn tulokset yhteistyöorganisaation pyynnöstä. Johtopäätöksissä perehdytään tarkemmin tuloksiin.

### 5.1 Kunta10-kyselyn tulokset

Useimmat kunta10-tutkimuksen kysymykset olivat väittämiä, joiden vastausvaihtoehtoina olivat: 1 = täysin samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = melko eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä. Tulokset oli julkaisun yhteydessä myös selitetty auki ja

aiemmissa kyselyissä olleet saman tyyppiset kysymykset oli mainittu erikseen vertailun helpottamiseksi. Kuviossa 24 näkyvät kunta10 kyselyn tuloksista johtamiseen liittyvät teemat. (Työterveyslaitos 2021.)

Johtaminen		
Lähiesimieheltä saa tukea työhön	3,76	mitä suurempi arvo sitä enemmän
Työyhteisö tukee esimiestyötä	3,48	mitä suurempi arvo sitä enemmän
Lähiesimiehen toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi	3,76	mitä suurempi arvo sitä enemmän
Päätöksenteko koetaan oikeudenmukaiseksi	2,91	mitä suurempi arvo sitä enemmän
Valmentava johtaminen: Lähiesimies vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä	64,0	kyllä, %
Valmentava johtaminen: Lähiesimies kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön	64,8	kyllä, %
Valmentava johtaminen: Lähiesimies kannustaa työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn	63,4	kyllä, %
Yksilökehityskeskustelu käyty	92,5	kyllä, %
Pitää yksilökehityskeskustelua hyödyllisenä	47,7	hyödyllisenä, %
Yksilö- ja/tai ryhmäkehityskeskustelu käyty	93,8	kyllä, %
Täydennyskoulutus on ollut riittävää	60,2	riittävää, %
Kokee työnsä mielekkäänä	4,86	mitä suurempi arvo sitä enemmän
Ei vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin töissä	33,3	ei vaikutusmahdollisuuksia, %

Kuvio 24: Kunta10 tuloksia, johtamisen osa-alue

Syväjohtamisen kulmakivistä luottamukseen yhdistimme useita kyselytutkimuksen väittämiä. Lähiesihenkilöltä saatavaa tukea on kyselyssä selvitetty esimerkiksi väittämillä ”Esihenkilöni tukee ja rohkaisee minua” sekä ”Esihenkilöni luottaa työntekijöihinsä”. Lisäksi luottamukseen liitimme oikeudenmukaisuuteen liittyvät väittämät. Yhteenvedossa esihenkilöltä saatava tuki on saanut arvoksi 3,76 (asteikko 1-5), mitä suurempi arvo oli, sitä enemmän esihenkilöltä oli koettu saatavan tukea työhön. Oikeudenmukaisuus oli jaettu kahteen osaan; päätöksentekoon ja toimintaan. Esihenkilön toiminta oli koettu oikeudenmukaiseksi arvolla 3,76 mutta päätöksenteon oikeudenmukaisuus oli koettu jonkin verran heikommaksi arvolla 2,91.

Motivointia ja työn mielekkyyttä kuvasivat kunta10-kyselyssä useat kysymykset. Henkilökohtainen kasvu, työn merkityksellisyys, työn vaativuus ja mahdollisuus toimia työssä itsenäisesti olivat avainsanoja, jotka löytyivät yhteisotsikon ”Kokee työnsä mielekkäänä” -alta ja jotka yhdistettiin syväjohtamisen kulmakivistä motivointiin. Helsingin kaupungin, Stadin Ammatti- ja aikuisopiston kampuksen työntekijät kokivat työnsä melko mielekkäänä ja asteikolla 1-7, jossa 1 oli erittäin tyytymätön ja 7 oli erittäin tyytyväinen, keskiarvoksi oli saatu 4,86.

Älylliseen stimulointiin yhdistimme kyselyssä väittämiä, jotka liittyivät työntekijän vapauteen ja vastuuseen sekä oman näkökulman ja mielipiteen esilletuomiseen. Tämän otsikon alle liitimme myös työntekijän kyvykkyyttä ja osaamisen kehittämistä koskevat väittämät. Yhteenvedossa lähiesihenkilön kannustus itsenäiseen työskentelyyn sai tulokseksi kyllä 63,4 %. Prosenttiluku oli saatu siten, että asteikosta 1-5, 1 täysin samaa mieltä ja 2 melko samaa mieltä -vastaukset oli laskettu yhteen ja muutettu prosenttiosuudeksi kaikista vastauksista. Eli reilusti yli puolet vastaajista oli kokenut, että lähiesihenkilö kannustaa itsenäiseen työskentelyyn. Samalla tavalla prosenttiosuus oli laskettu myös kohdassa ”Lähiesimies vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä” ja tulokseksi oli saatu hieman parempi kyllä 64 %.

Ihmisen yksilöllistä kohtaamista kuvaavia väittämiä ei kunta10-kyselyssä ollut suoraan. Vuorovaikutukseen liittyvillä väittämillä mitattiin työyhteisön toimivuutta ja yhteistyön ja tiedon jakamisen merkitystä. Tähän liittyi myös väittämä siitä, että työntekijä koki tulevaisuutta ymmärrettäväksi ja olevansa työyhteisössä hyväksytyksi sellaisena kuin on. Yksilökehityskeskustelun oli käynyt peräti 92,5 % vastaajista. Hyödyllisenä sitä oli pitänyt heistä 47,7 %.

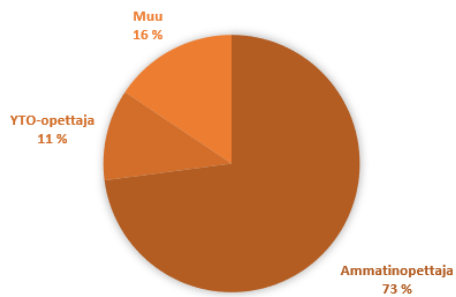
## 5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimus opettajille lähetettiin sähköpostilla 30.3.2021, muistutusviestit lähetettiin 12.4.2021 ja 19.4.2021. Sähköpostikysely toteutettiin sähköisen jakelulistan avulla. Jakelulistalla oli noin kaksi sataa henkilöä, jotka kuuluivat opetushenkilöstöön. Tarkkaa kyselyn saaneiden opettajien määrää oli vaikea arvioida vaihtuvuuden ja muun jakelulistalla olevan henkilöstön vuoksi. Kyselyyn saatiin yhteensä 96 vastausta, kyselyn vastaajamäärä on sama kuin osallistujamäärä. Kyselyn vastaukset olivat anonymoituja, mistään ei käynyt ilmi vastaajan henkilöllisyys, eikä sitä voinut päätellä myöskään kyselytutkimuksen tuloksista. Seuraavaksi tulokset esitetään sektoridiagrammeina, pylväskuvioina ja teemoiteltuna taulukkona kyselyn etenemisjärjestyksessä.

### Kysymys 1. Työtehtäväsi / ammattinimike?

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan ammattinimikettä. Suurin osa vastaajista, 73 % oli ammatinopettajia, yhteisten aineiden opettajia oli 11 % ja muita vastaajia oli yhteensä 16 %. Muita vastaajia olivat esimerkiksi erityisopettajat ja suomi toisena kielenä -opettajat (kuvio 25).

Osallistujamäärä 96

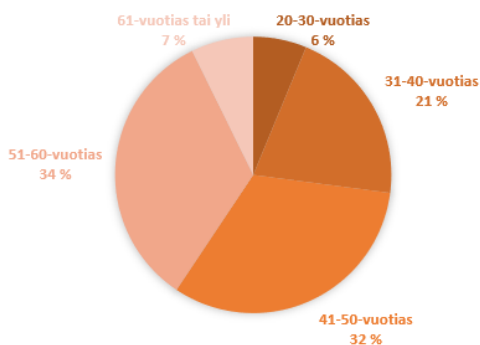


Kuvio 25: Vastaajien ammattinimike

Kysymys 2. Ikäsi?

Suurin ikäryhmä oli 51-60-vuotiaat 34 %, se oli useimmin esiintyvä arvo eli moodi. Vastaajista 41-50-vuotiaita 32 %, eli yhteensä 66 % kaikista vastaajista kuului näihin ikäluokkiin. Vastaajista 21 % olivat 31-40-vuotiaita ja ääripäissä nuoria 20-30-vuotiaita sekä eläkeikää lähestyviä yli 61-vuotiaita oli yhteensä 13 % vastaajista (kuvio 26).

Osallistujamäärä 96



Kuvio 26: Vastaajien ikäjakauma

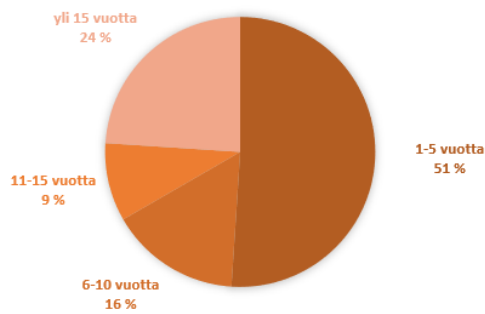
Kysymys 3. Kuinka kauan olet työskennellyt Stadin ammatti- ja aikuisopistossa?

Vastaajista hieman yli puolet, 51 % oli työskennellyt Stadin ammatti- ja aikuisopistossa vasta 1-5 vuotta (kuvio 27), se oli useimmin esiintyvä arvo eli moodi. 6-10 vuotta oppilaitoksessa oli



työskennellyt 16 % vastaajista ja 11-15 vuotta työskennelleitä oli 9 % vastaajista. Lähes neljäsosa vastaajista, 24 %, oli työskennellyt yli 15 vuotta oppilaitoksessa.

Osallistujamäärä 96



Kuvio 27: Työskentelyvuodet Stadin ammatti- ja aikuisopistossa

Kysymyksissä 4-7 vastaajia pyydettiin pohtimaan lähiesihenkilön toimintaa. Kysymykset sisälsivät väittämiä, joihin vastattiin asteikolla: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kysymykset laadittiin syväjohdattamisen kulmakivien mukaisesti (kuvio 28).

Kysymys 4. Pohdi lähiesihenkilösi toimintaa, miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa motivoinnin osalta?

Vastaajista 36,5 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö tukee ja rohkaisee minua. Jokseenkin samaa mieltä oli 46,9 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 6,3 %, jokseenkin eri mieltä oli 9,4 % ja täysin eri mieltä oli 1 % vastaajista.

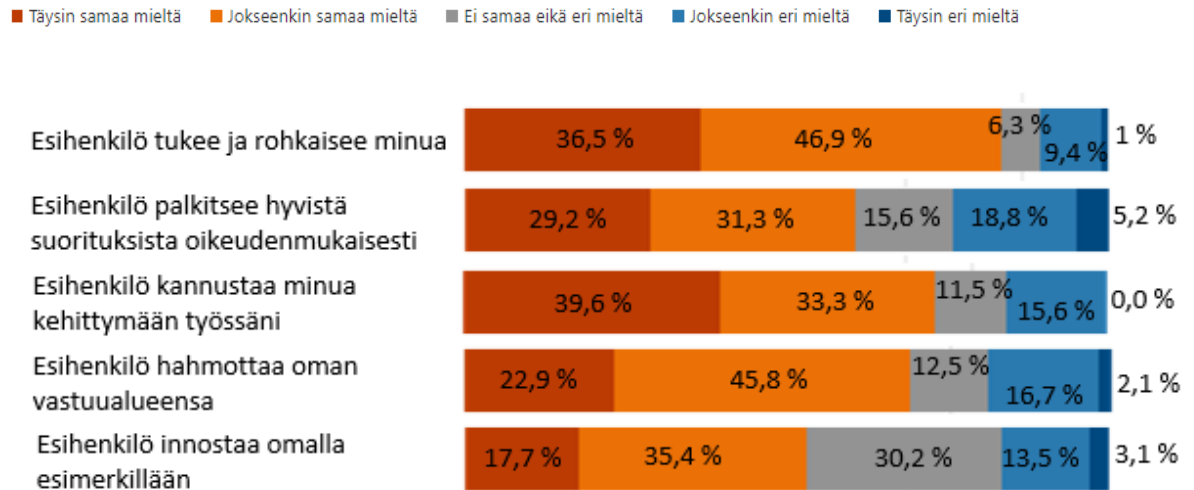
Esihenkilö palkitsee hyvistä suorituksista oikeudenmukaisesti, väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 29,2 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 31,3 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli vastaajista 15,6 %. Jokseenkin eri mieltä oli 18,8 % ja täysin eri mieltä 5,2 % vastaajista.

Vastaajista 39,6 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa minua kehittymään työssäni. Jokseenkin samaa mieltä oli 33,3 %. Ei samaa eikä eri mieltä vastaajista oli 11,5 %. Jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä oli 15,6 %, kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Esihenkilö hahmottaa oman vastualueensa -väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 22,9 % ja jokseenkin samaa mieltä 45,8 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä vastaajista oli 12,5 %. Jokseenkin eri mieltä oli 16,7 % ja täysin eri mieltä 2,1 % vastaajista.

Vastaajista 17,7 % oli täysin samaa mieltä väitteen, esihenkilö innostaa omalla esimerkillään, kanssa. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,4 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 30,2 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä 13,5 % ja täysin eri mieltä 3,1 % vastaajista.

Osallistujamäärä 96



Kuvio 28: Väittämät esihenkilön toiminnasta, motivointi

Kysymys 5. Pohdi lähiesihenkilösi toimintaa, miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa älyllisen stimuloinnin osalta? (Kuvio 29.)

Vastaajista 20,8 % oli täysin samaa mieltä, että esihenkilö pyytää palautetta omasta työstään. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,4 % ja ei samaa eikä eri mieltä 14,6 %. Jokseenkin eri mieltä oli 11,5 % ja täysin eri mieltä jopa 17,7 % vastaajista.

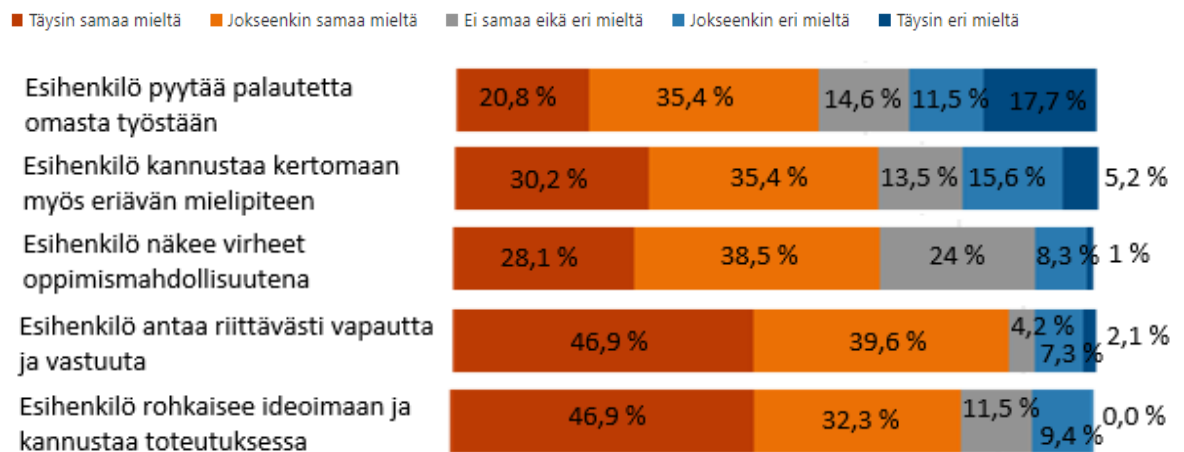
Esihenkilö kannustaa kertomaan myös eriävän mielipiteen -väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 30,2 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 35,4 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli vastaajista 13,5 %. Jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä oli 15,6 % ja täysin eri mieltä 5,2 % vastaajista.

Vastaajista 28,1 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö näkee virheet oppimismahdollisuutena ja jokseenkin samaa mieltä oli 38,5 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 24 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 8,3 % ja täysin eri mieltä 1 % vastaajista.

Esihenkilö antaa riittävästi vapautta ja vastuuta -väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 46,9 % ja jokseenkin samaa mieltä 39,6 % eli yhteensä 86,5 % kaikista vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 4,2 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 7,3 % ja täysin eri mieltä oli 2,1 % vastaajista.

Esihenkilö rohkaisee ideoimaan ja kannustaa toteutuksessa -väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 46,9 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 32,3 % ja ei samaa eikä eri mieltä oli 11,5 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 9,4 %, kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tämän väitteen kanssa.

Osallistujamäärä 96



Kuvio 29: Väittämät esihenkilön toiminnasta, älyllinen stimulointi

Kysymys 6. Pohdi lähiesihenkilösi toimintaa, miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa yksilöllisen kohtaamisen osalta? (Kuvio 30.)

Vastaajista 42,7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kuuntelee työyhteisön jäseniä. Jokseenkin samaa mieltä oli 40,6 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 6,3 %, jokseenkin eri mieltä oli 8,3 % ja täysin eri mieltä oli 2,1 % vastaajista.

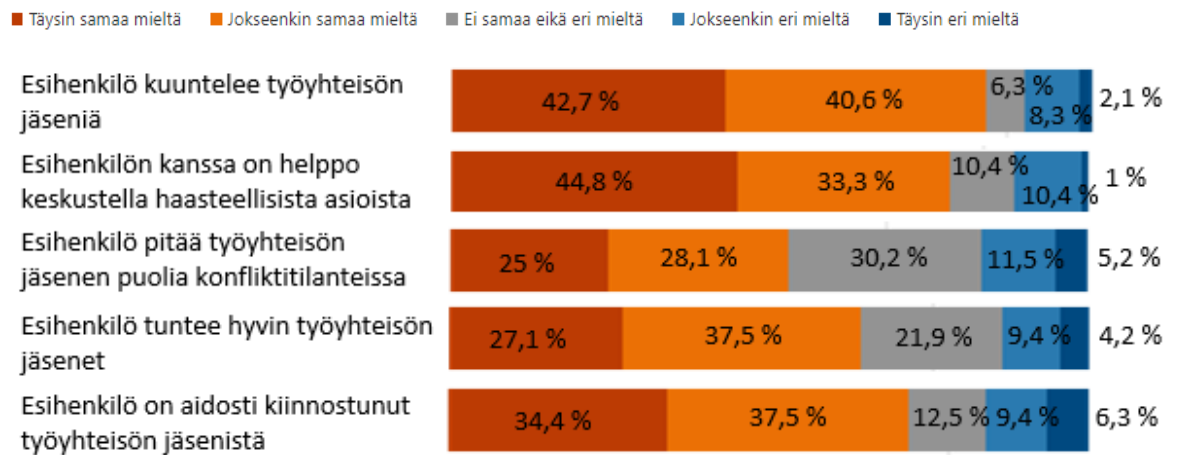
Esihenkilön kanssa on helppo keskustella haasteellisista asioista, -väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 44,8 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 33,3 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 10,4 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 10,4 % ja täysin eri mieltä oli 1 % vastaajista.

Vastaajista 25 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö pitää työyhteisön jäsenen puolia konfliktitilanteessa ja 28,1 % oli jokseenkin samaa mieltä. 30,2 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. Vastaajista 11,5 % oli jokseenkin eri mieltä ja 5,2 % oli täysin eri mieltä.

Esihenkilö tuntee hyvin työyhteisön jäsenet, -väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 37,1 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 37,5 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 21,9 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 9,4 % ja täysin eri mieltä oli 4,2 % vastaajista.

Esihenkilö on aidosti kiinnostunut työyhteisön jäsenistä, -väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 34,4 % ja jokseenkin samaa mieltä 37,5 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 12,5 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 9,4 % ja täysin eri mieltä 6,3 % vastaajista.

Osallistujamäärä 96



Kuvio 30: Väittämät esihenkilön toiminnasta, yksilöllinen kohtaaminen

Kysymys 7. Pohdi lähiesihenkilösi toimintaa, miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa luottamuksen osalta? (Kuvio 31.)

Esihenkilö toimii tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, -väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 27,1 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 35,4 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 16,7 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 16,7 % ja täysin eri mieltä 4,2 % vastaajista.

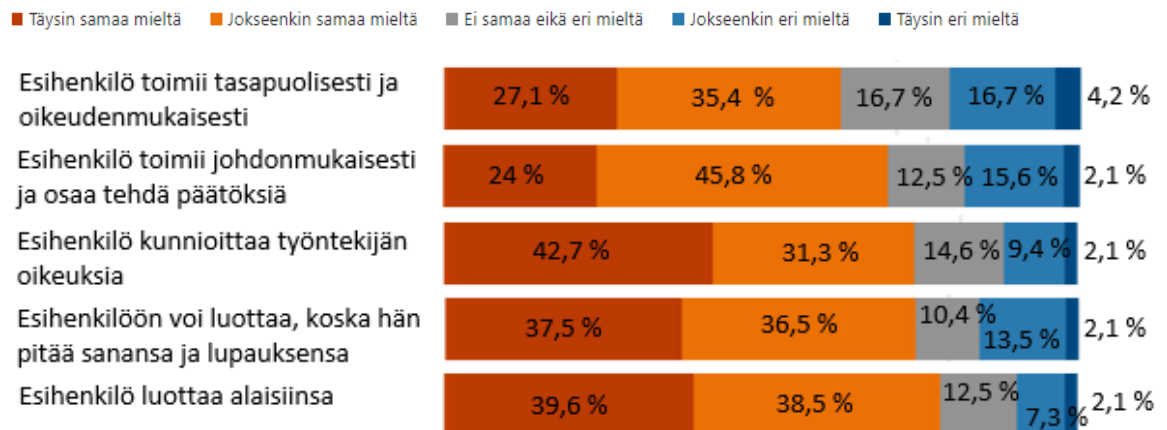
Vastaajista 24 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö toimii johdonmukaisesti ja osaa tehdä päätöksiä. Jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä oli 45,8 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 12,5 %. Jokseenkin eri mieltä oli 15,6 % ja täysin eri mieltä 2,1 % vastaajista.

Vastaajista 42,7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kunnioittaa työntekijän oikeuksia. Jokseenkin samaa mieltä oli 31,3 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 14,6 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 9,4 % ja täysin eri mieltä oli 2,1 % vastaajista.

Esihenkilöön voi luottaa, koska hän pitää sanansa ja lupauksensa, -väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 37,5 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 36,5 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 10,4 %. Jokseenkin eri mieltä oli 13,5 % ja täysin eri mieltä oli 2,1 % vastaajista.

Esihenkilö luottaa alaisiinsa, -väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 39,6 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 38,5 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 12,5 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 7,3 % ja täysin eri mieltä oli 2,1 % vastaajista.

Osallistujamäärä 96



Kuvio 31: Väittämät esihenkilön toiminnasta, luottamus

Kysymys 8 sisälsi useita väittämiä, joihin vastattiin vain kyllä tai ei (kuvio 32).

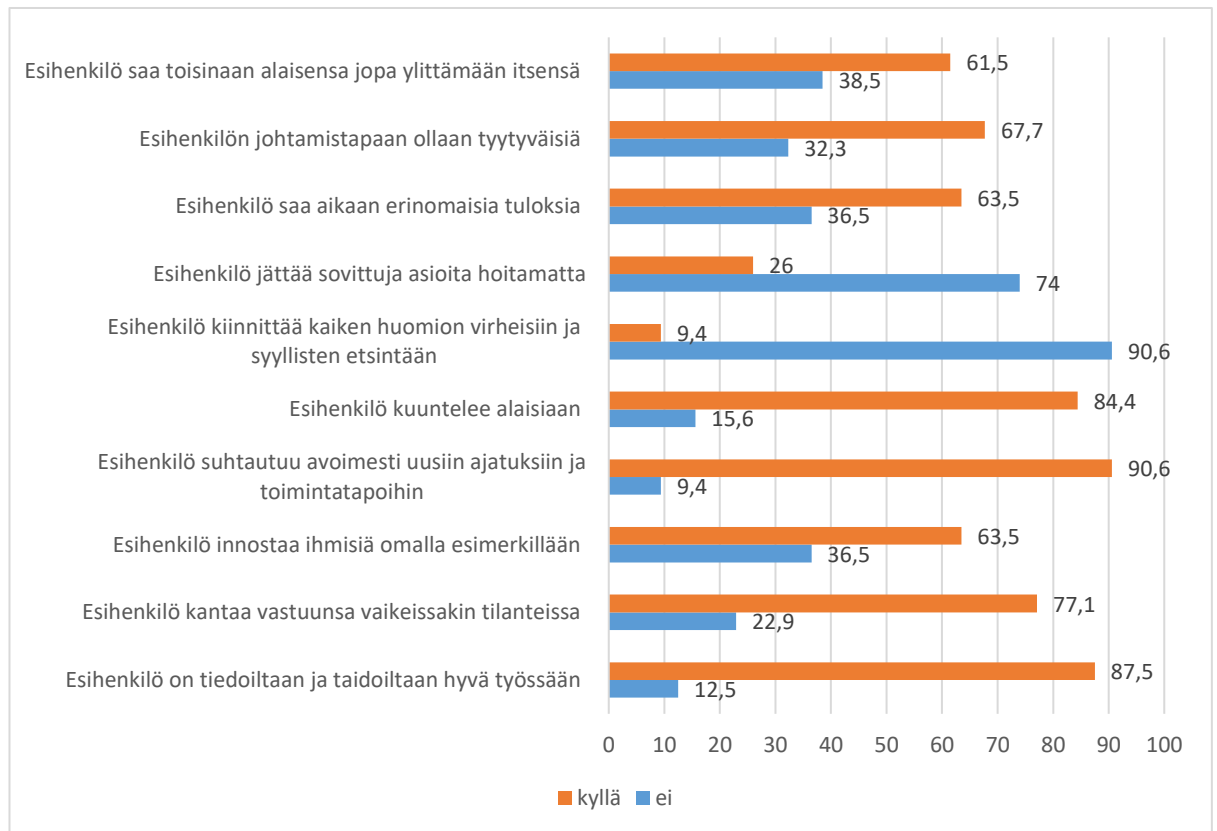
Esihenkilö saa toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä, -väitteeseen saatiin 61,5 % kyllä-vastauksia ja 38,5 % ei-vastauksia. Kaksi kolmasosaa 67,7 % vastaajista oli esihenkilön johtamistapaan tyytyväisiä ja yksi kolmasosa 32,3 ei ollut. Vastaajista 63,5 % oli sitä mieltä, että esihenkilö saa aikaan erinomaisia tuloksia, ei-vastauksia oli 36,5 %.

Vastaajista 26 % oli sitä mieltä, että esihenkilö jättää sovittuja asioita hoitamatta ja 74 % oli sitä mieltä, että esihenkilö ei jätä sovittuja asioita hoitamatta. Jopa 90,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö ei kiinnitä kaikkea huomiota virheisiin ja syyllisten etsintään, mutta 9,4 % vastaajista vastasi tähän väittämään kyllä.

Vastaajista 84,4 % koki, että esihenkilö kuuntelee alaisiaan ja 15,6 % ettei esihenkilö kuuntele alaisiaan. Esihenkilön suhtautumisesta avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin kyllä-vastauksia oli 90,6 % ja ei-vastauksia 9,4 %.

Esihenkilö innostaa ihmisiä omalla esimerkillään, -väitteeseen tuli 63,5 % kyllä-vastauksia ja 36,5 % ei-vastauksia. Vastaajista 77,1 % oli sitä mieltä, että esihenkilö kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa, mutta 22,9 % vastasi ei. Peräti 87,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä työssään, loput 12,5 % olivat eri mieltä.

## Osallistujamäärä 96



Kuvio 32: Kyllä/ei väittämät

Kysymys 9. Sana on vapaa! Tuleeko mieleesi jotain, minkä toivoisit esihenkilötyössä tehtävän toisin liittyen edellä mainittuihin kysymyksiin?

Viimeinen kysymys jätettiin avoimeksi, jotta vastaaja voi kertoa ja antaa palautetta esihenkilötyöstä. Kysymykseen ei ollut pakko vastata ja suurin osa jättikin tämän kentän tyhjäksi. Avoi-meen kysymykseen saatiin 33 vastausta, jotka teemoiteltiin syväjohtamisen kulmakivien mukaan (kuvio 33 sivulla 65). Pitkät vastaukset pilkottiin ja sanamuodot muokattiin yleiskielisiksi vastaajan anonymiteetin säilyttämiseksi.

## Osallistujamäärä 33

Avoimissa vastauksissa toivottiin tasapuolisuutta ja oikeudenmukaista kohtelua sekä mainittiin esihenkilön ja alaisten välillä tehtyjen sopimusten lisäävän eriarvoisuutta. Epäoikeudenmukaisen toiminnan ja kokemattomuuden nähtiin yhdessä vastauksessa olevan syynä opettajien pois

lähtemiseen. Työntekijöiden palkitsemisen epäreiluus nousi esiin useissa vastauksissa. Perustyötä, eli opetusta, tekevä vastaaja koki, etteivät he saa kiitosta työstään ja erilaisissa hankkeissa työskentelevät nostetaan jalustalle.

”Esihenkilöllä on suosikkijärjestelmä”

”Suosikkien pönkittäminen ja nostamisen tulisi loppua”

”Työntekijöitä palkitaan epäreilusti”

”Palkitsemisen perusteet kaikille tiedoksi”

Esihenkilön substanssiosaamisen puutteesta ja sen vaikutuksesta työntekoon oltiin kahta mieltä, toisaalta sen koettiin olevan haitallista ja toisaalta koettiin, että substanssiosaamisen puute ei haittaa, kun esihenkilöllä on tahtoa tekemiseen. Koulutuksen kerrottiin kärsineen sen vuoksi, ettei esihenkilöllä ole ollut ymmärrystä johtamastaan alasta.

”Asiantuntijakoulutuspäälliköt olivat hyviä, kun heidät siirrettiin mielivaltaisesti johtamaan koulutusaloja, joita he eivät tunne, koulutus kärsi pahasti”

Päätöksenteosta vastaajat kertoivat, ettei esihenkilö tee päätöksiä tai niitä tehdään keskustelematta asioista yhdessä. Lisäksi toivottiin, että ohjeistukset olisivat samat kaikille ja kerrottiin, että esihenkilö ei muista vastuualueita ja luottamus oli heikentynyt esihenkilötyötä kohtaan. Johtamisen kuvattiin tapahtuvan raha edellä ja esihenkilön oma-aloitteisuuden vähentyneen, mikä näkyi siinä, että esihenkilö odottaa päätökset ylemmältä taholta.

”Esihenkilö ei tee päätöksiä, vaan vaatii tiimiä päättämään”

”Esihenkilö johtaa kuin yritystä, aina excelit ja raha edellä”

Esihenkilöltä kuvattiin puuttuvan vision ja ymmärryksen, sekä toivottiin ymmärrystä erityisesti opettajan ja opettamisen arkeen. Yhdessä vastauksessa todettiin esihenkilön toimivan eri kerroksessa ja olevan tietämätön siitä, mitä luokahuoneissa tapahtuu. Esihenkilöiden toivottiin myös osallistuvan enemmän oman toimipaikkansa asioihin ja opiskelijälähtöiseen työhön. Esihenkilön toivottiin osallistuvan työn seurantaan ja suunnitteluun ja todettiin ettei esihenkilö

kannusta alaisiaan. Eräs vastaaja kirjoitti, että arkeen vaikuttavia päätöksiä oli tehty kysymättä ja luottamus esihenkilötyöhön oli sen takia heikentynyt.

”Lisää ymmärrystä siihen, mitä koulu- ja työssäoppimisarjessa niin opiskelijat kuin opettajatkin kohtaavat opetus- ja vuorovaikutustilanteissa”

Avoimissa vastauksissa oli useita kannanottoja esihenkilöiden työtaakkaan ja aikaresursseihin. Moni vastaaja oli huolissaan esihenkilönsä jaksamisesta ja toivoi tälle enemmän aikaa keskittyä olennaisiin asioihin. Esihenkilöille toivottiin saatavan ylemmältä taholta lisää aikaa ja sitä kautta mahdollisuus keskittyä paremmin henkilöstöjohtamiseen. Yhdessä vastauksessa kirjoitettiin, että ylemmältä taholta tulee esihenkilöille runsaasti turhia ja kuormittavia tehtäviä ja esihenkilöitä vahditaan ja kontrolloidaan liikaa, jolloin suunnittelulle ja kehittämiselle ei jää tarpeeksi aikaa. Huoli oli myös siitä, etteivät esihenkilöt välttämättä saa samoja ohjeistuksia omilta esihenkilöiltään ja monissa tärkeissä asioissa toimitaan eri lailla jopa saman kampuksen sisällä. Esihenkilöiden työn nähtiin kuluvan pääosin paperitöissä ja kokouksissa.

”Esihenkilöllä on kohtuuton työtaakka”

”Esihenkilöllä ei ole tarpeeksi aikaa suunnittelulle ja kehittämiselle”

”Toivoisin, että esihenkilölläni olisi vähemmän töitä, hän on upea pomo”

Vastuunjako koettiin ongelmalliseksi, esihenkilön ja tiimien roolit olivat epäselvät ja uusia toimintamalleja tuli liian usein. Eräs vastaaja totesi, ettei ollut hahmottanut esihenkilön, tiimimestarin ja tiimin toimintamallia ja sitä, mikä on kenenkin rooli ja kenen puoleen voi kääntyä missäkin asiassa. Lainausmerkeissä ”tiimi hoitaa” koettiin asioihin puuttumattomuutena esihenkilön osalta ja toivottiin lisää vastuunottoa tiimin sisäisistä asioista. Vastuualueiden sopimisesta yhdeltä vastaajalta saatiin ihan konkreettinen neuvo sovittujen vastuiden ylös kirjaamiseen, jotta ne muistetaan myöhemminkin.

”Mitä asioita päätetään tiimitasolla, mikä on tiimimestarin rooli, missä asioissa käännytään esihenkilön puoleen?”

Vastauksissa nousi esiin myös, ettei esihenkilö ollut antanut positiivista palautetta ja että esihenkilö on mitätöinyt alaisia, jotka ovat hänen kanssaan eri mieltä. Palautteen antamista toi-



vottiin lisättävän molempiin suuntiin ja koronatiedotuksesta esihenkilö sai kiitokset vastuun- ja osalta yhdeltä vastaajalta. Toisessa vastauksessa koronatiedotuksen todettiin olleen ”um- pisurkeaa” ja lähiesihenkilön olevan ihan ok, mutta ylemmälle johdolle annettiin negatiivista palautetta.

”Ei anna juurikaan positiivista palautetta”

”Palautetta lisää puolin ja toisin”

Työyhteisössä avoimuuden lisäämistä toivottiin ja painotettiin, että selän takana puhumisen ei pidä kuulua esihenkilötyöhön. Työhyvinvointiin liittyi useita vastauksia, joissa todettiin, että henkilöstön jaksamista ei huomioida riittävästi eikä esihenkilöllä ole aikaa henkilöstöjohtami- seen. Lisäksi toivottiin, että työtehtäviä annettaessa ja sovittaessa esihenkilö kysyisi alaisen työtilannetta ja yhdessä neuvoteltaisiin tehtävistä ja aikatauluista. Tällainen lähestymistapa antaisi alaiselle ymmärryksen siitä, että olisi mahdollista myös kieltäytyä annetusta tehtävästä, näin vältettäisiin erään vastaajan mukaan myös ylikuormitusta.

”On esiintynyt alaisten yli kävelyä, kun päätökset on tehty kysymättä ja keskustelematta”

Avoimissa vastauksissa ei juurikaan ollut positiivisia kommentteja. Muutamissa vastauksissa ke- huttiin esihenkilöä seuraavasti

”Paras esihenkilö, mitä on koskaan ollut”

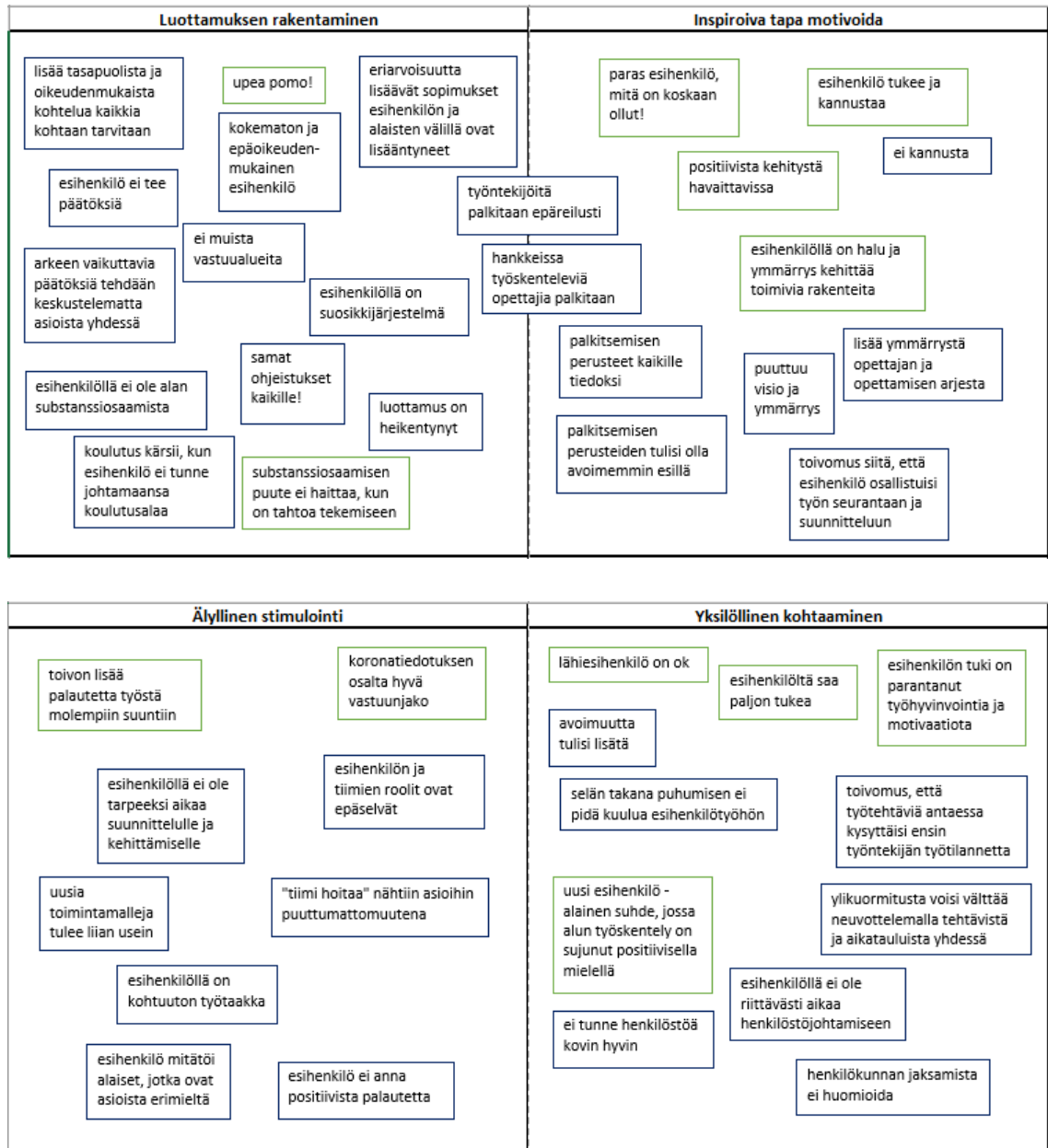
”Esihenkilö tukee ja kannustaa”

”Esihenkilöllä on halu ja ymmärrys kehittää toimivia rakenteita”

”Esihenkilön tuki on parantanut työhyvinvointia ja motivaatiota”

Positiivisissa vastauksissa todettiin esihenkilöltä saadun tuen olleen tärkeää tai erittäin tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Eräs vastaaja kertoi, ettei olisi töissä oppilaitoksessa enää ilman esihenkilönsä tukea. Uudessa lähiesihenkilö - alainen suhteessa työskentelyn todettiin alkaneen positiivisella mielellä. Yksi vastaaja oli huomannut, että lähiesihenkilötyössä on ”positiivista kehitystä havaittavissa”. Eräs vastaaja kirjoitti, ettei esihenkilö pysty auttamaan kaikkia alaisia haluamallaan tavalla ja että konfliktitilanteissa on hyvä ottaa rauhallinen asenne, asioitahan

nekin vain ovat. Joskus esihenkilön on hyvä toimia itse esimerkkinä, niin sanotusti ”tekemässä latua edessä”.



Kuvio 33: Avoimien vastauksien teemoittelu

Ristiintaulukoinnilla tarkasteltiin tyytyväisyyttä johtamistapaan ja johtajan ammattitaitoon sekä johtajan vastuunkantamiseen verrattuna henkilöstön työvuosiin. Vastaajista noin puolella on työkokemusta organisaatiossa vasta yhdestä viiteen vuotta ja lähes neljäsosalla yli 15 vuotta.

Vastaajien työkokemukseen ristiintaulukoitaessa kaikkein myönteisimmin valittuihin aiheisiin vastasivat 11-15 vuotta organisaatiossa työskennelleet ja negatiivisimmin 6-10 vuotta työskennelleet. Yhdestä viiteen vuotta työskennelleistä vastaajista 73 % oli tyytyväisiä esihenkilön johtamistapaan. Kuudesta kymmeneen vuotta työskennelleistä vastaajista tyytyväisyys johtamistapaan oli tasainen, kyllä vastauksia 53 % ja ei-vastauksia 47 %. Yhdestätoista viiteentoista vuoteen organisaation palveluksesta olleista kaikki olivat sitä mieltä, että esihenkilö on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä työssään. Vastuunkantamisesta vaikeissakin tilanteissa positiivisin tulos oli 89 % yhdestätoista viiteentoista vuoteen työskennelleiltä ja heikoin 33 % kuudesta kymmeneen vuotta työskennelleiltä. Kyselytutkimuksen tulokset olivat enimmäkseen positiivisia.

	1-5 vuotta		6-10 vuotta		11-15 vuotta		yli 15 vuotta	
	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei
Johtamistapa (tyytyväisyys)	73 %	27 %	53 %	47 %	67 %	3 %	65 %	35 %
Esihenkilön ammattitaito (tiedot ja taidot)	92 %	8 %	73 %	27 %	100 %	0 %	83 %	17 %
Vastuunkantaminen (vaikeat tilanteet)	79 %	21 %	67 %	33 %	89 %	11 %	74 %	26 %

Kuvio 34: Kyllä/ei -vastauksista johdettu ristiintaulukointi työvuosien perusteella

### 5.2.1 Asiakasprofiilit

Kyselytutkimuksesta saadut tulokset olivat moniulotteisia, niistä nousi esille tyypillisiä ominaisuuksia, joiden perusteella päädyttiin tekemään asiakasprofiilit. Seuraavat asiakaspersonat on tyyppitelty karkealla jaolla, joten ne eivät edusta aineistoon vastanneita täydellisesti. Kyselytutkimukseen vastasi sekä naisia että miehiä, tämän kehittämistyön asiakaspersonat määritellään sukupuolineutraalisti. Asiakaspersonat tyyppiteltiin kyselytutkimuksen vastauksien perusteella peilaten syväjohtamiseen ja sitä edeltävään transformationaaliseen johtamistapaan. Asiakaspersonat eroavat toisistaan käsityksellään, millaista johtamista he mahdollisesti tarvitsivat tunteakseen itsensä turvalliseksi ja hyödylliseksi työyhteisössään. Asiakaspersonat kuvaavat opettajia ja muuta opetushenkilökuntaa ja ovat täysin kuvitteellisia.

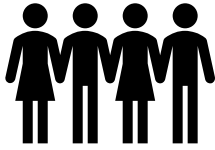


## Ilo Itseohjautuva

Kyselytutkimuksessa vastaajista noin 33 % edusti Ilo Itseohjautuvaa (kuvio 35). Nämä vastaajat olivat täysin samaa mieltä väittämien kanssa. Ilo Itseohjautuva on kiinnostunut kehittämään ja ymmärtää työn muutoksen ja sen edeltävät vaatimukset. Ilo haluaa toimia avarakatseisesti ja etsien erilaisia toimintamalleja ympäristöstään, joita hän voi hyödyntää itsensä kehittämiseen. Ilo toivoo esihenkilöltään työsuoritukseen vastuuta ja haasteita sekä haluaa laittaa itsensä liikoon. Ilon mielestä esihenkilön kanssa on helppo käydä keskustelua, myös haasteellisistakin asioista ja kokee yhteiset keskustelut erittäin tärkeiksi. Työn suorittamiseen hän toivoo toiminnanvapautta ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Ilon kanssa ei tarvitse olla aina samaa mieltä, vaan hän pystyy refleктоimaan asioita ja näkee asioiden moniulotteisuudet sekä hyväksyy ihmisten erilaiset toimintamallit työn suorittamisessa. Ilo Itseohjautuva kantaa vastuun kaikissa työtehtävissä ja toivoo myös esihenkilöltä luottamusta.



Kuvio 35: Ilo Itseohjautuvan asiakasprofiili



### Valo Vastaanottavainen

Kyselytutkimuksessa noin 37 % vastaajista edusti Valo Vastaanottavaista (kuvio 36). Nämä vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa. Valo Vastaanottavaisella on kunnianhimoa ja päämääränä selviytyä työtehtävistään hyvin ja pontevasti. Työyhteisön hyvinvointi ja oikeudenmukaisuus ovat työssä jaksamisen edellytyksiä. Valolle on tärkeää muiden kollegoiden jaksaminen arjen työssä sekä työtehtävien tasapuolisuus. Lähtökohtaisesti Valo tavoittelee positiivista ajattelua. Valo Vastaanottavainen toivoo esihenkilöltään johdonmukaisuutta ja rohkaisua ideoimiseen sekä niiden toteuttamiseen. Valo odottaa esihenkilöltään erityisesti kuuntelemisen taitoa ja työnsparrausta. Valolle on tärkeää, että työyhteisö toimii yhdessä jättämättä ketään yksin. Hän haluaa työskennellä ihmisten parissa ja välttelee omien nopeiden ratkaisuiden tekemistä.

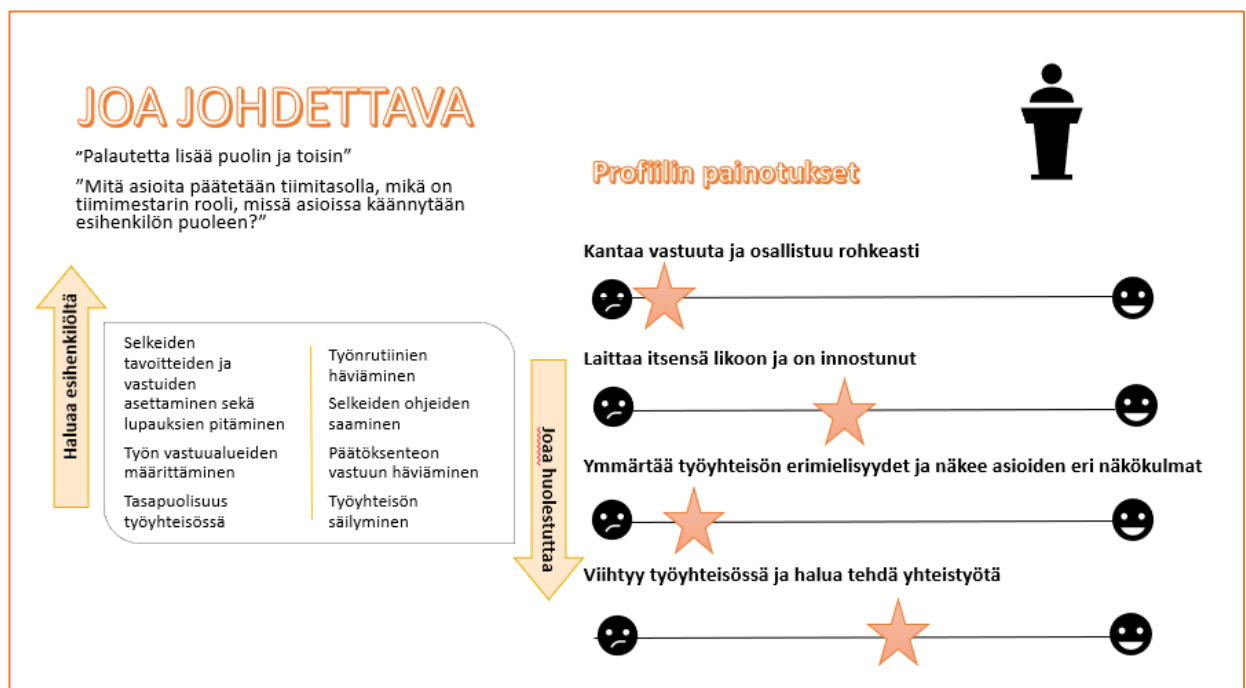


Kuvio 36: Valo Vastaanottavaisen asiakasprofiili



Joa Johdettava

Kyselytutkimuksessa noin 15 % vastaajista edusti Joa Johdettavaa (kuvio 37). Nämä vastaajat olivat vastanneet ”ei samaa eikä eri mieltä” väittämiin. Joa Johdettava haluaa, että hänellä on selkeä työnkuva ja oma vastuualueensa, jota hän hoitaa. Joa kokee tärkeäksi rutiinien säilymisen työssään, koska se luo hänelle turvallisuuden tunnetta. Työnsä hän suorittaa tunnollisesti ja aikaan mitattuna. Rutiineista poikkeaminen luo hänelle epävarmuuden tunnetta. Työyhteisössä työtehtävien tasapuolinen jakaminen on hänelle tärkeää. Joa Johdettava toivoo esihenkilöltään selkeät ohjeet ja tavoitteet, mihin tulee pyrkiä. Esihenkilössään hän arvostaa erityisesti lupauksia ja sanansa pitämistä. Joa kokee päätöksenteon erityisen tärkeäksi työyhteisön keskuudessa ja selkeiden osa-alueiden määrittämisen työn etenemisen kannalta. Hän haluaa määrittellä työssään kokonaisuuksia ja kokee haasteelliseksi ”sirpaleiset” kokonaisuudet.



Kuvio 37: Joa Johdettavan asiakasprofiili



### Papu Passiivinen

Kyselytutkimuksessa vastaajista noin 15 % edusti Papu Passiivista (kuvio 38). Nämä vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä väittämiensä kanssa. Papu Passiivinen toivoo, esihenkilön toimivan selkeänä, johdonmukaisena ja noudattaen esihenkilönroolia. Papu suorittaa annetut työtehtävät määräpäähän mennessä. Työn suorittaminen on rutiininomaista ja hän ei kaipaa työhönsä muutosta tai erilaisuutta. Papu haluaa selkeää palautetta tehtävän suorittamisesta ja seuraavan työtehtävän tarkan määrittämisen. Papu toivoo esihenkilön osallistuvan vahvasti arjen toimintaan ja tietävän, mitä työyhteisössä tapahtuu. Työyhteisössä Papu kokee tärkeäksi, että kaikki suorittavat ja hoitavat oman työnsä kunniallisesti. Papu toivoo työpäivälle selkeän päättymisen, jonka jälkeen työasioihin ei enää palata.



Kuvio 38: Papu Passiivisen asiakasprofiili

### 5.3 Teemahaastattelun tulokset

Esihenkilöiden haastattelut toteutettiin 30.3.-23.4.2021 välisenä aikana. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti suunnitellun kyselylomakkeen (liite 4) mukaisesti. Teemahaastatteluihin kului aikaa kahdestakymmenestä minuutista tuntiin. Esihenkilöt vastasivat selkeästi kaikkiin kysymyksiin. Osalla esihenkilöistä oli enemmän ajatuksia ja sanottavaa.

Teemahaastattelu aloitettiin lyhyillä kysymyksillä johdettavana olevista tutkinnoista ja alaisten lukumäärästä. Haastatteluissa tuli esille, että useammalla esihenkilöllä on useampia tutkintoja ja osa-alueita johdettavana. Johdettavien substanssiosaaminen vaihteli huomattavasti. Vastauksista ilmeni alaisten laaja-alaisuus, esihenkilöllä voi olla alaisia useista eri ammattiryhmistä, kuten

Työvalmentajia, opinto-ohjaaja, opintosihtööri, yhteistenaineiden-, ammatilliset- ja erityisopettajia sekä muuta henkilökuntaa.

Ammatilliset- ja yhteistenaineiden opettajat, valmentavan koulutuksen opettajat, avoimen ammattikoulun opettajat sekä opiskelijatukihenkilö.

Alaisten lukumäärä vaihteli 11 alaisesta 43 alaiseen. Valtaosalla esihenkilöistä oli yli 40 johdettavaa. Johtamiskokemus ja johdettavien määrä olivat korrelaatiossa. Kokemusvuosia kysyttäessä huomioitiin kaikki esihenkilötyö, ei ainoastaan Stadin ammatti- ja aikuisopistossa esihenkilönä toimimista. Esihenkilöillä on esimiestyökokemusta alle vuodesta yli 20 vuoteen (liite 7).

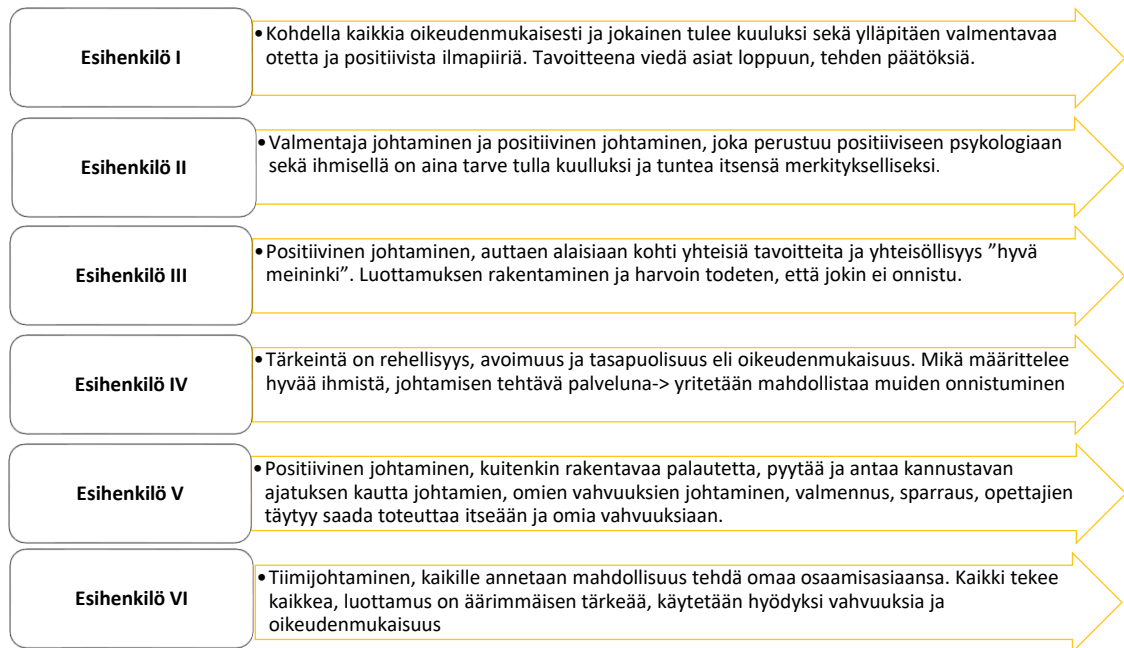
Näiden kysymysten jälkeen seurasivat avoimet kysymykset, joihin esihenkilöt vastasivat siinä laajuudessa, kuin se oli heidän mielestään olennaista kertoakseen oman näkemyksensä. Esihenkilöiden näkemykset johtamisperiaatteista ovat kohtuullisen samankaltaisia. Esihenkilöiden vastaukset johtamisperiaatteista tiivistettiin koosteeksi (kuvio 39). Vastaukset olivat monipuolisia, mutta yhtäläisyyksiäkin nousi vastaajien keskuudesta. Useampi esihenkilö koki positiivisen ja valmentavan johtamisen olevan lähellä omia johtamisperiaatteitaan ja myös tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus nousivat esille. Osa esihenkilöistä painotti yhteisten tavoitteiden määrittelemistä ja yhteisöllisyyden luomisen tärkeyttä. Vastaajien keskuudessa päätöksenteko koettiin tärkeäksi johtamisperiaatteeksi. Esihenkilöiden keskuudessa painottui myös luottamus ja alaisten vahvuuksien huomioon ottaminen ja hyödyntäminen arjen työssä. Tärkeäksi osoitautui myös alaisen kuuluksi tuleminen ja tuntee itsensä merkitykselliseksi.

Kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti ja jokainen tulee kuuluksi sekä ylläpitäen valmentavaa otetta ja positiivista ilmapiiriä. Tavoitteena viedä asiat loppuun, tehden päätöksiä.



Valmentaja johtaminen ja positiivinen johtaminen, joka perustuu positiiviseen psykologiaan sekä ihmisellä on aina tarve tulla kuuluksi ja tuntea itsensä merkitykselliseksi.

Tiimi johtaminen, kaikille annetaan mahdollisuus tehdä omaa osaamisasiaansa kaikki tekee kaikkea, luottamus on äärimmäisen tärkeää, käytetään hyödyksi vahvuuksia, oikeudenmukaisuus.



Kuvio 39: Litterointien tiivistelmä, johtamisperiaatteet

Haastatteluaineistossa kysymysten pelkistämisestä (kuvio 40), sanapilvessä voimakkaimmin nousivat esille valmentava ja positiivinen johtaminen sekä oikeudenmukaisuus ja vahvuuksien esilletuominen, eli ne olivat useimmin käytetyt termit johtamisperiaatteita määriteltäessä. Sanapilvestä voi havaita, että johtamisperiaatteiksi nousi samoja keskeisiä ajatuksia, joita aikaisemmin käsiteltiin. Sanapilvestä nousi esiin myös kuuluksi tuleminen. Sanapilvessä esiintyvät käsitteet tulivat haastatteluissa esille useaan otteeseen.



Kuvio 40: Esihenkilöiden johtamisperiaatteet

Esihenkilöitä pyydettiin määrittelemään heidän omasta mielestään neljä hyvää alaisten motiivoinnin keinoa (liite 8). Esihenkilöiden oli helppoa vastata kysymykseen ja vastaukset olivat monipuolisia ja moniulotteisia. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi luoda työyhteisölle yhteiset tavoitteet ja yhteisen innostuksen, ylläpitäen tiimitoimintaa aktiivisena. Alaisten kuunteleminen ja kuuluksi tuleminen koettiin hyväksi motiivoinnin keinoksi. Motivointikeinoista nousivat myös positiivisen ilmapiirin luominen arjessa sekä se, että huomioidaan jokaisen alaisen olevan tärkeä ja merkityksellinen. Vuorovaikutus koettiin tärkeäksi, ja esiin nostettiin työyhteisön positiiviset ja hyvät asiat. Henkilökohtaista kohtaamista etenkin etätyöaikana pidettiin arvokkaana. Arjessa alaisten tukena ja kannustajana toimimisen koettiin kuuluvan hyvään motivointiin samoin kuin sen, että esihenkilö tietää jokaisen olevan oman työnsä suunnittelija ja kantavan vastuun työstään.

Enemmän johtamiskokemusta omaavilla esihenkilöillä tärkeimmiksi motiivoinnin keinoiksi nousivat työn mahdollistaminen hyödyntäen alaisten vahvuuksia ja osaamisalueitaan. Tärkeäksi osoittautui myös itsensä likoon laittaminen, uskaltamalla myös epäonnistua. Esille nousi myös alaisten kehittämiskohteiden mahdollinen tukeminen.

Henkilökohtainen kohtaaminen ja huomioiminen sekä arjen keskustelut.

Hyvät ja positiiviset asiat nostetaan esille työyhteisössä.

Luoda yhteisöllisyyden tunnetta ja tuntea itsensä tärkeäksi työyhteisössä.

Onnistumisen näkyväksi tekeminen.

Haastatteluaineistossa kysymyksen pelkistämisestä (kuvio 41), sanapilvessä voimakkaimmin nousivat esille tavoitteet, mikä oli mainittu yhteisinä tavoitteina sekä alaisen henkilökohtaisina tavoitteina. Vuorovaikutus, innostus ja tiimitoiminta nousivat myös vahvasti esiin. Myös kuuntelun ja kohtaamisen merkitys näkyvät sanapilvessä.



Kuvio 41: Hyviä alaisten motivointikeinoja

Johtajaprofiileista oli kaksi kysymystä, joissa kysyttiin kokemuksia ja soveltumista työhön. Ovatko johtamisprofiilit sinulle tuttuja ja onko sinulle tehty johtajaprofiili, millaisia ajatuksia se sinussa herätti? Onko johtajaprofiili sinulle henkilökohtaisen kehittämisen väline, miten sovellet sitä työhösi? Osalle esihenkilöistä on tehty aiemmin johtajaprofiili, vastauksissa mainittiin esimerkiksi 360 ja DISC-profiilit sekä psykologinen analyysi. Esihenkilöt ovat tunnistaneeet itsensä laadituista profiileista ja käyttäneet niitä esimerkiksi työnhaussa ja oman toimintansa kehittämässä antaen uusia näkökulmia toimintaan. Pääsääntöisesti johtamisprofiileista koettiin olleen hyötyä omien vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelussa. Lisäksi esihenkilöt ovat peilanneet omaa toimintaansa saatuihin tuloksiin. Toisaalta vastauksista kävi ilmi myös, ettei esihenkilö välttämättä koe johtajaprofiilin laatimista tarpeelliseksi tai pitää sitä liian ehdottomana. Todettiin, että ihmisen on vaikea muuttaa toimintaansa, kehitys tapahtuu usein kokemuksen kautta. Vastauksista tuli myös esille, että johtajaprofiilin määrittelystä ei pystynyt tunnistamaan itseään.

Pystyy hyödyntämään omaa arviointia työssään. Tulisi reflektoida kunnolla ja ajatuksella.

Pystyy peilaamaan omaa toimintaansa ja pohtimaan, millä on vaikutusta ja millaisia tapoja on toimia ja miten toimia. Kuinka osaa käyttää ja hyödyntää valmentamiseen konsensushakuisuus ja organisointi.



tunnetta. Haastatteluissa ilmeni myös keskustelun avoimuuden lisäävän luottamusta, jotta alaiset tietävät, mitä on tapahtumassa. Tärkeäksi koettiin myös, että esihenkilö itse ei puhu sivusuunsa.

Esihenkilön on palvelutehtävässä, kun on aidosti mukana toiminnassa.

Pidetään kiinni sovitusta asioista.

Kuunteleminen, ei puhu sivusuun ja antaa alaisensa loistaa.

Pidetään kiinni sovitusta asioista, työnjako ja muutkin asiat, reiluus sekä tasa-arvoisuus.

Esihenkilöiltä kysyttäessä älyllisestä stimuloinnista, kysymys herätti alkuun hämmennystä. Pienen pohdinnan jälkeen vastauksista nousi esille tavoitteiden asettaminen, erilaisten haasteiden ja ärsykkeiden antaminen työhön. Tavoitteena älyllisessä stimuloinnissa oli myös oman työn määrittäminen, josta rakentui työn vastuun kantaminen. Esihenkilöt kokivat myös, että heidän tulisi huomioida alaisensa kiinnostuksen kohteet ja suunnata työtehtäviä niiden mukaisesti. Haastatteluissa ilmeni työn uudelleen ajattelemisen tärkeys ja oppiminen, joka kehittää työyhteisöä kokonaisuudessaan. Älylliseksi stimuloinniksi koettiin myös tiimin herättely ja ideariihien työstäminen.

Työyhteisölle uusia tavoitteita ja ärsykeitä.

Työntekijät saavat itse suunnitella ja määritellä oman työnsä kokonaisuuden, jolloin vastuun kantaminen lisääntyy.

Esihenkilön tulisi nähdä, mihin alaisella on kiinnostusta, kohdistaa se työyhteisön kehittämiseen.

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin inspiroivaa tapaa motivoida alaisiaan. Esihenkilöiden oli helppo vastata kysymykseen ja he kokivat kysymyksen oleelliseksi. Esihenkilöiden vastaukset olivat moniulotteisia. Vastauksista nousi esille yhteistyön merkitys ja yhteiset tavoitteet sekä toiminnan yhteinen kehittäminen. Haastatteluissa ilmeni myös, että esihenkilöt kokivat oman johtamispersoonansa sekä positiivisuuden ja energian inspiroivan alaisiaan työssään. Esihenkilöt näkivät asioiden ideoimisen yhdessä ja ideariihien pitämisen olevan tärkeää, niiden katsottiin luovan uusia ajatuksia ja vievän työyhteisöä eteenpäin pitkällä tähtäimellä. Vastauksista tuli esille palautteen arvokkuus niin esihenkilötyössä kuin alaistenkin toiminnassa. Todettiin myös, että asiantuntijaorganisaatiossa kaikilla tulisi olla halua vaikuttaa omaan työhönsä ja sen merkityksellisyyteen.

Yhteistyö, tehdään yhdessä mieltien, mikä on tavoite. Yhdessä tehden ”useammat aivot ovat enemmän”, toivoen sen edistävän yhteistä hyvää.

Toiminnan yhteinen kehittyminen. Palautteen antaminen.

Oma johtamispersoonaa ja oma positiivisuus, oma energia toivottavasti inspiroi kuulijaa.

Kannustetaan eteenpäin vahvuuksien mukaan, kokeillen erilaisia vaihtoehtoja.

Esihenkilöiltä kysyttäessä yksilöllisestä kohtaamisesta, he nostivat tärkeäksi ihmisen kohtaamisen omana yksilönä ja kuulluksi tulemisen, koska jokainen on oma erilainen persoonansa. Haastatteluissa ilmeni yhteisten keskustelujen ja vuorovaikutuksen merkitys ja läsnäolon voima. Esihenkilöt kokivat luottamuksen ja arvostamisen liittyvän vahvasti yksilön kohtaamiseen. Tärkeänä pidettiin sitä, että alaisten tulee pystyä vaikuttamaan tarvittaessa asioihin. Haastatteluissa nousi esille myös esihenkilön saatavuus erilaisissa tilanteissa ja pientenkin asioiden huomioiminen, kuten esimerkiksi viesteihin vastaaminen. Alaisten tunnetilojen tunnistaminen ja erilaisten persoonien huomioiminen nousivat esiin. Esihenkilön substanssiosaamisen puutteen koettiin vievän aikaa yksilön kohtaamiselta.

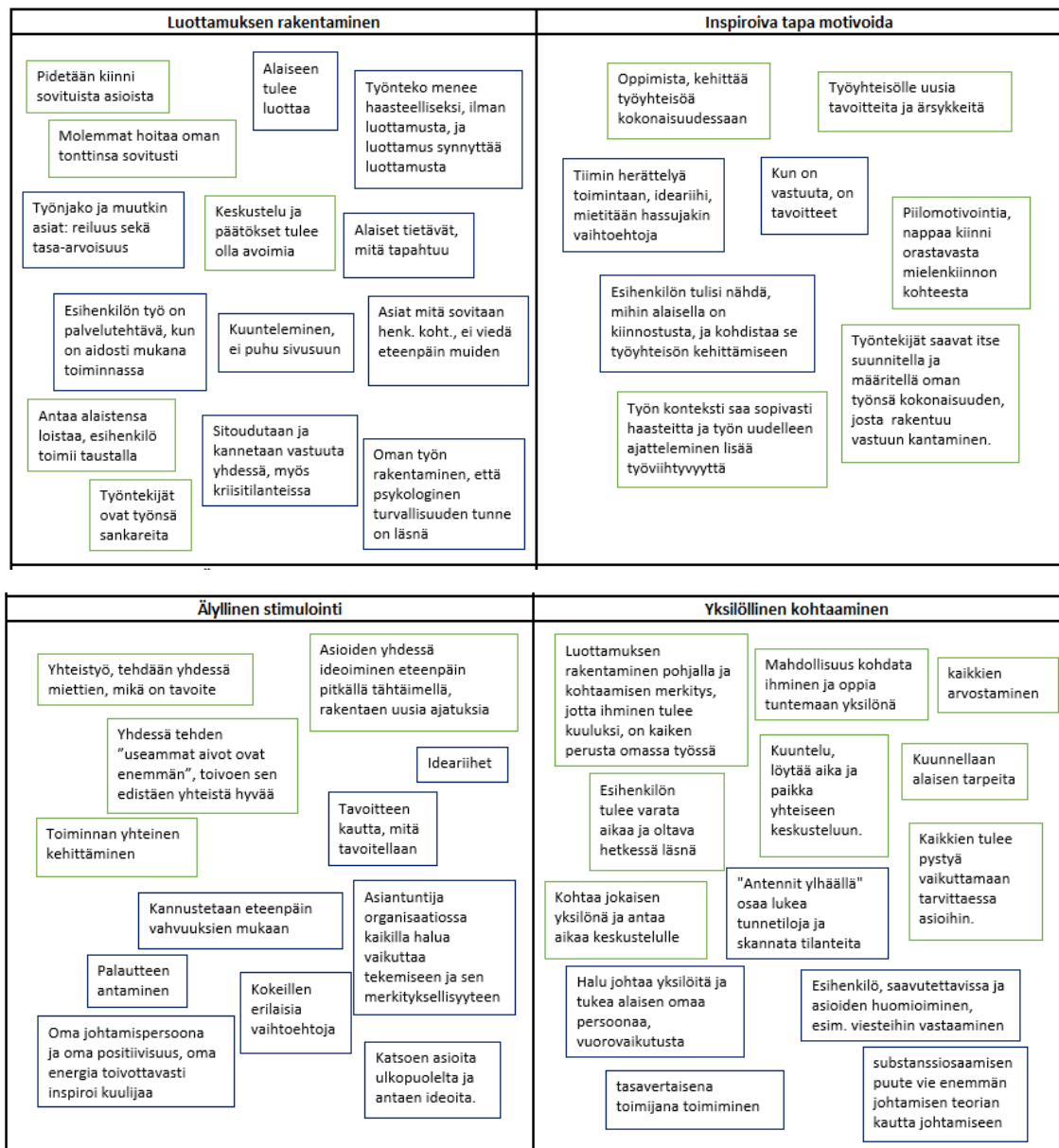
Kohtaa jokaisen yksilönä ja antaa aikaa keskustelulle sekä kaikkien arvostaminen. Kaikkien tulee pystyä vaikuttamaan tarvittaessa asioihin.

Luottamuksen rakentaminen pohjalla ja kohtaamisen merkitys, jotta ihminen tulee kuulluksi, on kaiken perusta omassa työssä.

Kuuntelu; löytää aika ja paikka yhteiseen keskusteluun. Esihenkilö on saavutettavissa ja pientenkin asioiden huomioiminen, kuten viesteihin vastaaminen.

Halu johtaa yksilöitä ja tukea alaisen omaa persoonaa, vuorovaikutusta.

Seuraavassa kuviossa 43 teemahaastattelun pelkistetty ja teemoittelu syväjohtamisen kulmakivien mukaan.



Kuvio 43: Teemahaastattelun teemoittelu syväjohtamisen kulmakivien mukaan

Viimeisenä kysymyksenä esihenkilöiltä kysyttiin, pyytävätkö he alaisiltaan palautetta? Ja jos pyytävät, millaisessa muodossa ja miten? Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, kaikki kokivat palautteen antamisen erityisen tärkeäksi ja sitä tulisi kehittää niin, että se palvelisi oikealla tavalla. Esihenkilöt toivoivat palautteen antamiseen ja prosessoimiseen aikaa ja selkeän järjestelmän. Stadin AO:ssa palautetta voi antaa esihenkilöille kunta10-kyselyssä nimettömästi, se koettiin kuitenkin liian raskaaksi, hitaaksi ja ylimalkaiseksi. Yksi palautekanava on kahdenkeskinen onni-keskustelu, jossa alainen saa antaa palautetta esihenkilön toiminnasta suoraan esihenkilölle itselleen. Lisäksi kävi ilmi, että esihenkilöt saavat palautetta myös spontaanisti

alaisiltaan, jos alainen on tyyppinä sellainen, että se onnistuu. Osa esihenkilöistä pyytää palautetta myös muussa kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa.

Onnikeskustelut, joissa palaute on hieman suppea

Palautejärjestelmää pitäisi kehittää Stadin AO:ssa, yhteinen järjestelmä

Opettajien pitäisi pystyä antamaan myös nimetöntä palautetta

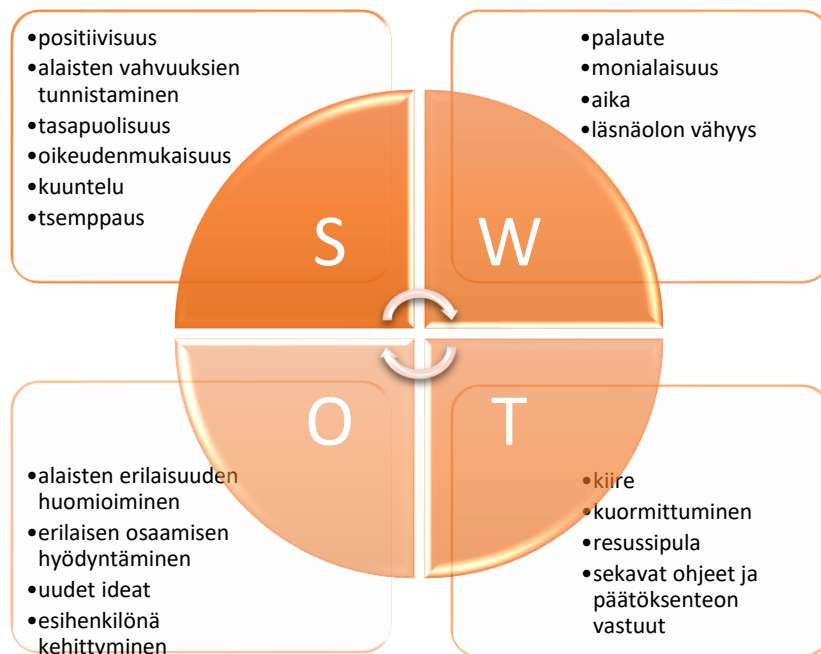
Helppoa ja ketterää palautejärjestelmää toivotaan, ei saa työllistää liikaa

Vähemmän aikaa esihenkilötyössä olleet kertovat olevansa vielä epävarmoja johtamisessaan ja sen takia pyytävät ja rohkaisevat alaisia antamaan palautetta. Etenkin nämä esihenkilöt tunnistavat ja tunnustavat kehittämiskohteitaan ja heillä on luontainen tarve analysoida myös itse omaa toimintaansa jatkuvasti. Esiin nousi myös esihenkilön persoona siten, että esihenkilö uskoo olevansa sellainen, kenelle alaiset uskaltavat tulla puhumaan. Palautteen vastaanottamisessa kaikkein tärkeintä esihenkilöiden mielestä oli kuunteleminen. Esihenkilöt kertoivat pyrkivänsä muuttamaan toimintaansa palautteen perusteella tarvittaessa.

### 5.3.1 SWOT-analyysi

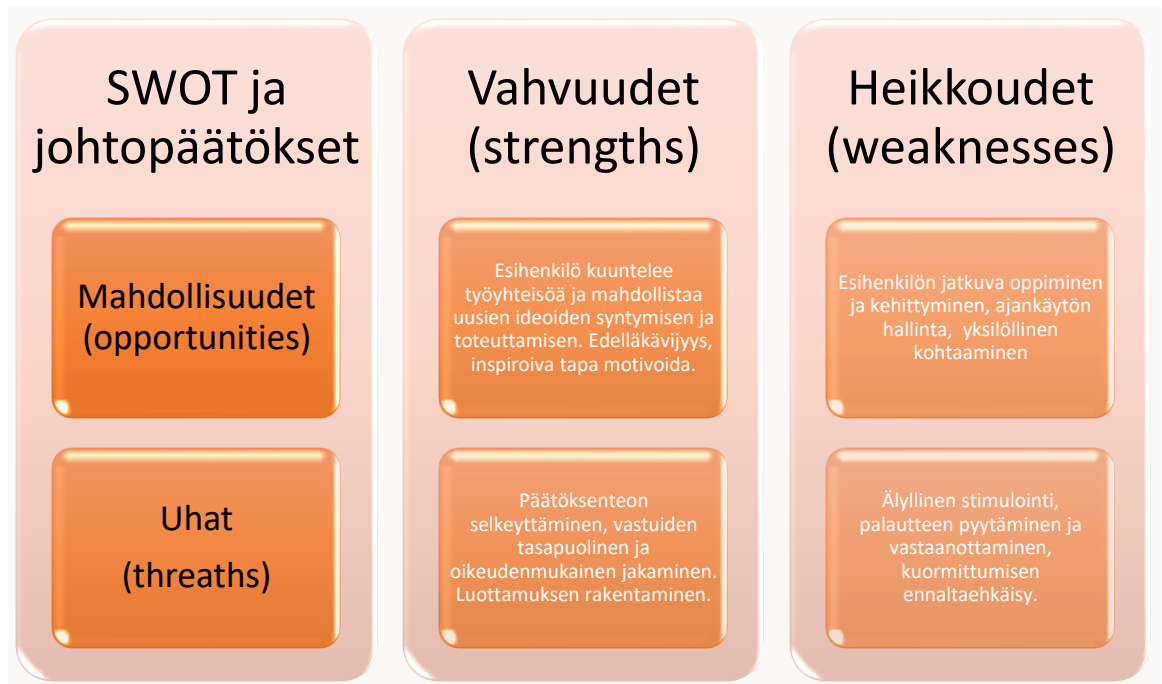
Kuviossa 44, seuraavalla sivulla, on esitetty esihenkilöiden perinteinen SWOT-analyysi. Esihenkilöiden vahvuuksia (S = strengths) ovat positiivisuus, alaisten vahvuuksien tunnistaminen sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi kuuntelutaito ja alaisten kannustaminen parempiin suorituksiin on lueteltu esihenkilöiden vahvuuksiksi. Tämän hetken heikkouksia (W = weaknesses) ovat palautteen pyytämisen ja vastaanottamisen puutteellisuus, monialaisuus ja aikaresurssi, joka väistämättä aiheuttaa myös läsnäolon vähäisyyttä. Kaikki heikkoudet ovat asioita, joita voi parantaa ja joissa voi kehittyä, jotta ne pystytään kääntämään jopa vahvuuksiksi. Olennaista on ensin tunnistaa heikkoudet. Mahdollisuuksia (O = opportunities) ovat erilaisuuden huomioiminen ja erilaisen osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen laajasti ja monipuolisesti. Lisäksi uusien ideoiden kehittäminen ja kokeileminen sekä esihenkilön ammatillinen kehittyminen ovat tulevaisuuden mahdollisuuksia. Uhkana esihenkilötyössä ovat kiire ja resurssipula, joista voi seurata myös kuormittumista. Esihenkilön kuormittumista lisäävät myös päätöksenteon epäselvät vastuukysymykset ja sekavat ohjeistukset, joita selkiyttämällä lisätään työssä jaksamista. Hyvä liiketoiminta on mahdollista, kun tulevaisuuden uhatkin tunnetaan riittävän hyvin (PK-RH riskienhallinta 2021).





Kuvio 44: Perinteinen SWOT-analyysi

SWOT-analyysin laajennettua kahdeksankenttäistä mallia (kuvio 45) käytettiin vertailemaan vahvuuksia ja heikkouksia mahdollisuuksiin ja uhkiin. Esihenkilöiden vahvuuksia ja mahdollisuuksia hyödyntäen hyökkäysstrategiasta luodaan menestystarinaa. Tavoitteena on kuunnella työyhteisöä ja mahdollistaa uusien ideoiden syntyminen, kehittäminen ja toteuttaminen. Alaisia motivoidaan kohti yhteistä päämäärää. Työyhteisö identifioituu edelläkävijäksi. Vahvuuksia ja uhkia pohditaan defensiivisessä strategiassa, jossa esihenkilölle tavoitteena on selkeyttää päätöksentekoa. Vastuuta jaetaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Syväjohtamisen kulmakivistä tähän kenttään liittyy vahvasti myös luottamuksen rakentaminen. Esihenkilön kehitystarina nostaa esiin heikkoudet ja niiden kehittämisen mahdollisuuksiksi jatkuvan oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Ajankäytön ja resurssien hallinta sekä mahdollisuus oikeaan yksilölliseen kohtaamiseen luovat esihenkilön vahvistamisstrategiaa. Suojautumisstrategiassa huomioidaan heikkoudet ja uhat, joista voidaan löytää älyllisen stimuloinnin kokonaisuus. Erityisesti nostetaan esiin palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen sekä esihenkilön kuormittumisen ennaltaehkäisy. SWOT-analyysi antaa runsaasti avoimia kysymyksiä ja mahdollisuuksia kehitykselle ja tulevaisuuden strategioiden suunnitteluun. (Vuorinen 2013, 90.)



Kuvio 45: SWOT-analyysin kehittyneempi malli

#### 5.4 Havainnoinnin tulokset

Havainnoiteja varten otettiin yhteyttä tiimimestareihin ja pyydettiin päästä seuraamaan tiimin kokouksia (liite 6). Kokouksen aluksi havainnoitsija esittäytyi ja kertoi havainnoinnista, havainnointi kirjattiin myös kokousmuistioon. Tätä kehittämistyötä varten havainnoitiin 20 erilaista Teams-kokousta aikavälillä 30.3.-28.4.2021. Kokoukset kestivät neljästäkymmenestä minuutista kolmeen tuntiin, vaihdellen asialistan pituudesta. Kaikki haastatellut esihenkilöt osallistuivat myös omien tiimiensä havainnoitaviin kokouksiin, viidessä kokouksessa esihenkilö ei ollut paikalla. Havainnoinnin kohteena oli satunnaisesti eri tiimien kokouksia, joten osa esihenkilöistä oli mukana useammassa havainnoidussa kokouksessa.

Havainnoinnissa seurattiin esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutusta tiimikokouksissa. Havainnointi tehtiin tarkoin suunniteltuna ja strukturoituna. Havainnot luokiteltiin tietoperustan syväjohtamisen kulmakivien mukaan, havainnointilomake liitteenä 7. Havainnointi toimi menetelmänä hyvin tiimikokouksissa, joissa osallisena oli yleensä esihenkilö/esihenkilöitä sekä opetushenkilöstöä ja muuta oppilaitoksen henkilökuntaa. Usein esihenkilö veti kokouksen, mutta vastuu jaettiin koko tiimille. Kokousten osallistujamäärä oli tavallisesti 8-14 henkilöä.

Ensimmäinen havainnoitava kohde oli luottamuksen rakentaminen, jossa kiinnitettiin huomiota tasapuolisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen sekä lupauksiin ja niiden pitämiseen.

Lisäksi havainnoitiin, kuinka esihenkilö teki päätöksiä, toimiko hän johdonmukaisesti ja kantoiko vastuun erilaisissa tilanteissa. Useissa kokouksissa tarvittiin joku, joka teki päätöksen käsiteltävästä asiasta. Jos päätöksentekijää ei ollut, asia jäi ratkaisematta. Jos asiaa ei saatu kokouksessa ratkaistuksi, kolme esihenkilöä lupasi selvittää sen ja palata myöhemmin asiaan. Kokouksessa, jossa oli läsnä useampi kuin yksi esihenkilö, päätöksenteko näyttäytyi helpompana ja asiat etenivät annetuissa raameissa. Yleensä kokouksissa lähtökohtana oli tasapuolisuus ja kaikilla oli mahdollisuus osallistua keskusteluun. Esihenkilö kantoi vastuun tilanteista ja toimi rohkeasti, toisaalta joissain kokouksissa vastuu siirrettiin tiimille eikä esihenkilö kommentoinut asiaa. Yhdessä kokouksessa oli havaittavissa kireää ilmapiiriä esihenkilön ja alaisten välillä, asia liittyi rahaan. Kuviossa 46 on muodostettu sanapilvi tiivistämään luottamuksen rakentamisesta esille nousseita asioita.



Kuvio 46: Luottamuksen rakentaminen

Toinen havainnoitava aihe oli inspiroiva tapa motivoida, kuinka esihenkilö hahmotti kokonaisuuden, oliko kokouksella selkeät ja haastavat tavoitteet, laittoiko esihenkilö itsensä likoon ja oliko hän innostunut. Lisäksi havainnoitiin, osasiko esihenkilö kannustaa ja palkita alaisia, käyttikö hän huumoria ja pyrki hän löytämään positiiviset seikat asioista. Kahden esihenkilön kokouksissa huumori oli tärkeässä roolissa vuorovaikutuksessa. Tavoitteita asetettiin selkeästi esimerkiksi opiskelijamäärästä tuloshakuisesti, mikä aiheutti runsasta keskustelua. Useissa kokouksissa oli havaittavissa, että esihenkilö yritti kannustaa ja osallistaa opettajia, jotka olivat hieman passiivisia. Palkitsemista ei otettu esiin yhdessäkään kokouksessa. Yhdelle esihenkilölle oli tärkeää positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen, alaisten innostuksen ja työnimun lisääminen sekä toivon luominen. Kannustavan esihenkilön tiimi oli motivoitunut kehittämään itseään ja toimintojaan. Kuviossa 47 on muodostettu sanapilvi tiivistämään inspiroivasta tavasta motivoida esille nousseita asioita.



Kuvio 47: Inspiroiva tapa motivoida

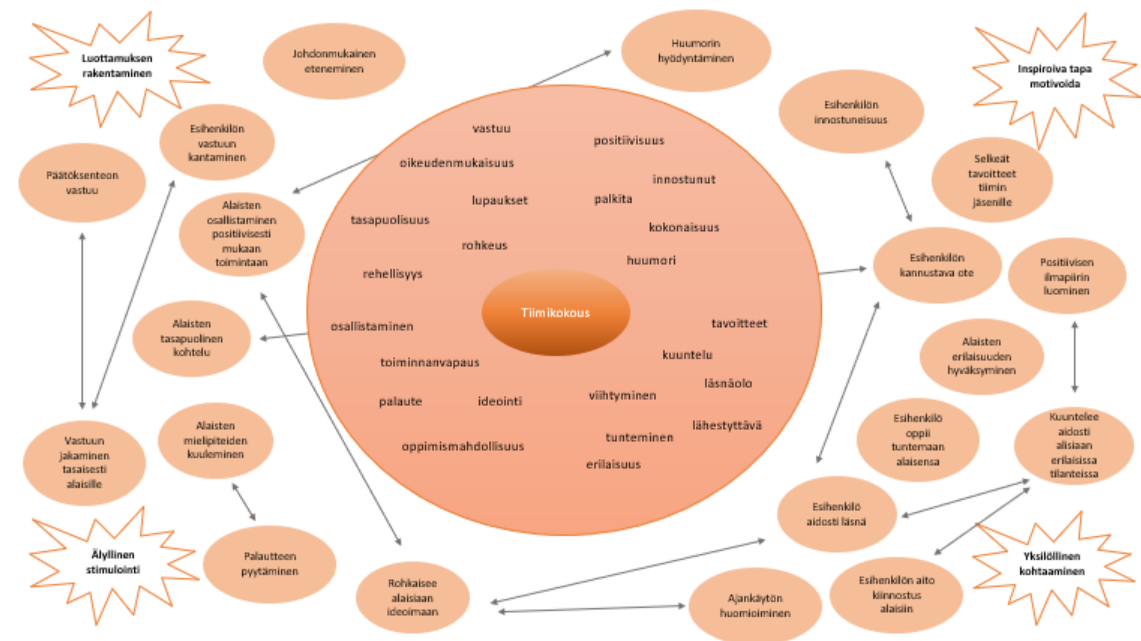
Kolmantena aiheena oli älyllinen stimulointi, jossa havainnoitiin, kuinka esihenkilö jakoi vastuuta, antoi tilaa ja toiminnanvapautta. Esihenkilö ei jätä alaisiaan yksin, eikä hänen kanssaan tarvitse aina olla samaa mieltä, vaan palaute toimisi kahteen suuntaan. Havainnointiin kuului myös se, että esihenkilö rohkaisee alaisia ideoimaan uusia toimintatapoja, myöntää itse omat virheensä ja näkee myös alaisten virheet oppimismahdollisuutena eikä rankaise niistä. Useissa kokouksissa esihenkilö jakoi vastuuta tiimin jäsenille, asiantuntijuus jaettiin alaisille selkeästi, yhdessä kokouksessa vastuu siirrettiin toiselle vetäjälle ja esihenkilö poistui. Tiimimestareille jaettiin vastuuta huomattavan paljon, mutta ei kuitenkaan tarvittavaa päätösvaltaa. Esihenkilö yritti jakaa vastuuta ja osallistaa opettajia, mutta opettajien keskuudessa oli passiivisuutta ja jopa negatiivisuutta. Yhdessä kokouksessa vastuu ei jakautunut tasaisesti, jolloin osa osallistujista passivoitui ja ydinhenkilöt hoitivat suunnittelun. Kokouksissa esihenkilö määritteli keskustelun aiheet ennalta. Vastuunkantaminen nostettiin hyvin esille, oli määritelty, kenellä oli vastuu mistäkin asiasta. Samassa kokouksessa kannustettiin kertomaan oma mielipide käsiteltävistä asioista. Esihenkilö oli suunnitellut kokouksen hyvin ja vaikutti aidosti kiinnostuneelta. Esihenkilö kannusti ideoimaan tulevaisuuden opettajuutta erilaisin menetelmin. Yhdessäkään kokouksessa ei pyydetty palautetta esihenkilön toiminnasta. Esihenkilö sen sijaan antoi palautetta alaisilleen suunnittelun etenemisestä, joka ei ollut sujunut riittävän aktiivisesti. Kuviossa 48 on muodostettu sanapilvi tiivistämään älyllisestä stimuloinnista esille nousseita asioita.



Kuvio 48: Älyllinen stimulointi

Neljäntenä havainnoitavana kohteena oli yksilöllinen kohtaaminen, sen havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota esihenkilön kuuntelutaitoon ja siihen, kuinka helposti lähestyttävä hän on. Esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut ihmisistä, olla läsnä ja viihtyä ihmisten parissa sekä hyväksyä ihmisten erilaisuus. Lisäksi esihenkilö pitää huolta alaisistaan ja tuntee heidät. Useissa kokouksissa oli havaittavissa, että esihenkilö oli helposti lähestyttävä ja keskustelua syntyi alaisten ja esihenkilöiden välillä. Kuuntelemisen lomassa esihenkilön keskittyminen saattoi joskus herpaantua, jolloin kommentit olivat vähäisiä ja esihenkilö oli poissaolevan oloinen. Yhdessä kokouksessa havaittiin kuuntelemisen heikkoutta ja puheenvuorojen keskeyttämistä. Samoin yhdessä kokouksessa oli havaittavissa, että esihenkilölle oli pulmallista hyväksyä alaisten erilaisuutta. Esihenkilön puheenvuoron jälkeen alaiset eivät kommentoineet käsiteltyä asiaa lainkaan. Muutamassa kokouksessa eri esihenkilöt jakoivat puheenvuorot ja aikaansaivat hyvää keskustelua, esihenkilö kuunteli ja osoitti kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Havainnointien perusteella voidaan todeta, että esihenkilöt ovat helposti lähestyttäviä ja he pyrkivät kuuntelemaan alaisiaan. Kuviossa 49 on muodostettu sanapilvi tiivistämään yksilöllisestä kohtaamisesta esille nousseita asioita.





Kuvio 50: Tulevaisuuspyörä

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön kyselytutkimuksen, teemahaastattelun ja havainnoinnin tulokset vuoropuheluna tietoperustan kanssa. Lisäksi luvussa kerrotaan kehittämistyön etiikasta ja arvioidaan työn luotettavuutta. Lopuksi kerrotaan työn hyödynnettävyydestä ja jatkokehittämideoista.

### 6.1 Kehittämistyön tulosten ja tietoperustan vuoropuhelu

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka opetushenkilöstö kokee lähiesihenkilötyön Stadin ammatti- ja aikuisopistossa tällä hetkellä, peilaten sitä syväjohtamisen kulmakiviin. Kehittämistyössä selvitettiin myös esihenkilöiden omia näkemyksiä teemahaastattelun avulla. tarkoituksena oli myös selvittää esihenkilön ja alaisten vuorovaikutusta tiimikokouksia havainnoimalla. Kaikki tarkoitukset tähtäsivät samaan tavoitteeseen, kuinka ja minkälaisia syväjohtamisen mallista johdettuja työkaluja voisimme tuoda esihenkilön työhön. Johtamisesta on useita teorioita, johtamista on tutkittu paljon eri näkökulmista ja yhdestä toimivasta määritelmästä on vaikea sopia. Johtajuudesta on yhtä monta määritelmää, kuin on tekijääkin (Vasilescu 2019, 48.)

Kehittämistyöstä saatuja tuloksia verrattiin tietoperustan johtamisteoriaan ja tutkimuksiin, joissa painottuivat transformationaalinen johtamistapa ja syväjohtaminen. Syväjohtaminen perustuu ihmisten johtamiseen ja siinä tavoitteena on johtajan kehittyminen. (Bass 1985, Nissinen 2001.) Bass (1985) on tutkimuksissaan tarkastellut, kuinka johtamistavalla voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista, osallistumista, luottamusta ja suorituskykyä. Kuten aikaisemmin on todettu, johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, joka syntyy vuorovaikutuksen edetessä. (Juuti 2013, 10-30.)

Kunta10-kyselyn tuloksista valikoitiin syväjohtamisen kulmakiviin liittyviä kysymyksiä, jotta niitä voitiin vertailla tässä kehittämistyössä toteutettuihin kyselytutkimukseen ja teemahaastatteluun sekä tietoperustaan. Kysymysten asettelu, vastaajaryhmä ja vastausten asteikot olivat erilaiset, joten kyselyiden vertailu suoraan ei ollut mahdollista. Kunta10:n mukaan esihenkilöltä koettiin saadun hyvin tukea. Esihenkilöiden tulisi kannustaa alaisiaan kehittämään itseään saaden työhön uutta sisältöä (Nissinen 2001). Kehittämistyössä kyselytutkimuksen avulla kysyttiin esihenkilön tapaa motivoida. Bass (1985) uskoo, että motivaation kasvaessa ihmiset saadaan tekemään enemmän. Esihenkilön tuki ja rohkaisu-väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia vastauksia oli peräti 83 %. Teemahaastatteluista nousi useita monipuolisia motivointikeinoja, joita esihenkilöt käyttivät. Positiivinen vuorovaikutus, alaisten kuunteleminen ja aktiivinen tiimitoiminta olivat esihenkilöiden näkökulmasta tärkeitä. Tuloksista voidaan todeta, että esihenkilö kannustaa ja tukee alaisiaan työssään Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Tiimikokouksissa havainnoitiin esihenkilön kannustavan ja motivoivan tiimin jäseniä, joiden huomattiin olevan hieman passiivisia. Osassa havainnoituja tiimikokouksia esiintyi positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä ja alaisten innostuksen lisäämistä esihenkilön puolelta. Cerasoli & Nicklin (2013) mukaan palkkioiden tulee olla tarkoituksenmukaisia ja vastata työntekijän tarpeita, lisäksi niiden tulee olla keskenään oikeudenmukaisia. Palkitsemisesta ja sen epäoikeudenmukaisuudesta tuli useita kommentteja avoimeen kysymykseen. Palkitsemisen koettiin olleen epäreilua ja palkitsemisen perusteiden tulisi olla kaikille tiedossa. Havainnoituissa tiimikokouksissa ei keskusteltu palkitsemiseen liittyvistä asioista.

Sisäistä motivaatiota kuvaa halu tehdä työnsä hyvin, oppia uutta ja kantaa vastuunsa (Deci & Ryan 2000). Teemahaastatteluissa ilmeni esihenkilön pitävän tärkeänä alaisten vastuunkantoa oman työnsä suunnittelussa ja myös koko yhteisön vastuuta ja sitoutumista. Bass (1985) toteaa, että vastuuta tuleekin siirtää organisaatiohierarkiassa myös tasaisesti alaspäin. Kyselytutkimuksen vastaajista valtaosa (69 %) koki esihenkilön hahmottavan vastuualueensa. Jos johtajat välttelevät vastuitaan, voidaan sitä kutsua johtamattomuudeksi (Bass 1997). Avoimessa vastauksessa ilmeni toivomus esihenkilön osallistumisesta myös työn seurantaan ja suunnitteluun. Kunta10-kyselyssä oli useita kysymyksiä koskien työhyvinvointia, kehittämistyön kyselytutkimuksessa varsinainen työhyvinvointi rajattiin ulkopuolelle ja keskityttiin vain esihenkilön



toimintaan. Reilusti yli puolet (63 %) vastaajista oli kunta10-kyselyssä kokenut, että lähiesihenkilö kannustaa itsenäiseen työskentelyyn, hieman parempi (64 %) tulos oli saatu työntekijöiden kyvykkyyden vahvistamiseen.

Esihenkilön tulisi innostaa alaisiaan omalla esimerkillään kohti organisaation yhteisiä tavoitteita ja uskaltaa myös laittaa itsensä likoon (Nissinen 2004, 43). Kyselytutkimuksen vastaajista melkein puolet (47 %) koki, että esihenkilö ei juurikaan innosta omalla esimerkillään. Toisaalta kyllä/ei -väittämissä vastaus oli positiivisempi, vain noin 37 % vastasi ei. Tämä ero selittynee todennäköisesti ei samaa eikä eri mieltä vastanneista, joiden oli nyt valittava joko kyllä tai ei. Nissisen (2004) mukaan optimismi vahvistaa yhteisön toimintakykyä ja huumori keventää arkista aherrusta. Tremblay ym. (2009) pitävät tärkeänä, että tulevaisuudennäkymät ovat positiivisia ja esihenkilö jaksaa myös itse olla innostunut omasta työstään. Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa oli nostettu esiin se, että esihenkilöllä on halu ja ymmärrys kehittää työyhteisöä, ja että esihenkilö tukee ja kannustaa.

Kyselytutkimuksessa oli useita kysymyksiä liittyen älylliseen stimulointiin. Vastaukset olivat positiivisia, ainoastaan palautteen pyytämistä koskevan väittämän vastauksissa oli runsaasti eri mieltä ja täysin eri mieltä -vastauksia, noin 29 %, lisäksi ei samaa eikä eri mieltä -vastauksiakin noin 15 %. Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen on tärkeää johtajan oman johtamiskäyttäytymisen kehittymisen kannalta. Palautteen luotettavuuteen vaikuttaa se, mihin palautetta käytetään. (Nissinen 2001.) Avoimista vastauksista näkyi, että palautetta toivottiin lisää molempiin suuntiin ja ettei esihenkilö anna juurikaan positiivista palautetta. Havainnoinnissa kuultiin esihenkilön antavan palautetta työyhteisön toiminnasta. Teemahaastattelujen perusteella palautteen antaminen koettiin erityisen tärkeäksi, todettiin myös, ettei palautejärjestelmä ole kovin toimiva ja sitä toivottiin lisättävän ja kehitettävän.

Älyllistä stimulointia pidetään esihenkilön tärkeänä taitona, hänen tulee kannustaa alaisiaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Virheistä ei pidä rangaista, vaan niistä opitaan. Alaiset ovat erilaisia ja he odottavat myös erilaista johtamista. (Nissinen 2001; Nissinen 2004.) Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että valtaosa (79 %) vastaajista koki, että esihenkilö rohkaisee ideoimaan ja kannustaa heitä työssään. Teemahaastatteluista nousi esiin vahvasti yhdessä tekeminen ja toiminnan kehittäminen. Esihenkilöt kannustavat alaisiaan eteenpäin kunkin omien vahvuuksien ja kiinnostuksen mukaan. Yli puolet kyselytutkimuksen vastaajista (67 %) oli sitä mieltä, että esihenkilö näkee myös virheet oppimismahdollisuutena. Kyllä/ei -vastauksissa vain noin 9 % vastaajista vastasi esihenkilön kiinnittävän kaiken huomion virheisiin ja syyllisten etsintään. Dionne ym. (2004) mukaan esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön ihmissuhdeprosesseihin positiivisesti ja parantaa koko yhteisön suorituskykyä. Teemahaastatteluissa todettiin esihenkilön oman positiivisuuden toivottavasti inspiroivan työyhteisöä. Esihenkilöt näkivät asioiden ideoimisen yhdessä esimerkiksi ideariihissä toimivana tapana.

Organisaatioiden tulisi muuttua siten, että päätäntävalta annetaan niille, joilla on tietoa. Esimerkiksi jo kauan tehtävässään työskennelleelle alaiselle tulee antaa vastuuta ja valtaa asioiden kehittämisessä. (Yukl & Mahsud 2010; Think tank 2014, 39.) Kehittämistyön kyselytutkimuksen vastaajista ainoastaan 14 % koki, ettei saa työssään riittävästi vastuuta ja vapautta. Valtaosa siis koki, että vastuuta on riittävästi. Vastaajista lähes neljäsosa (24 %) kertoi työskennelleensä organisaatiossa yli 15 vuotta, heistä lähes kaikki olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Viitalan (2007) mukaan asiantuntijat työskentelevät usein itsenäisesti ja odottavatkin tiettyä liikkumavapautta työssään. Avoimessa vastauksessa todettiin, että vastuukysymykset olivat epäselviä ja vastuuta siirretään liikaa tiimille. Useissa tiimikokouksissa tiimimestareille jaettiin huomattavan paljon vastuuta, mutta ei annettu kuitenkaan päätäntävaltaa. Havainnoitiin myös kokouksia, joissa vastuu oli selkeästi jaettu ja määritelty. Kokouksessa kannustettiin kertomaan oma mielipide käsiteltävään asiaan. Teemahaastattelussa esihenkilöt painottivat, että asiantuntijaorganisaatiossa kaikilla tulisi olla tavoitteena vaikuttaa omaan työhönsä ja sen merkityksellisyyteen. Kärkkäinen (2005) toteaa työn merkityksellisyyden lisäävän myös motivaatiota.

Kyselytutkimuksen yksilöllistä kohtaamista koskeviin väittämiin vastaajat olivat edelleen antaneet erittäin positiivisia vastauksia. Avoimissa vastauksissa luki, että esihenkilöltä saa paljon tukea ja että esihenkilön tuki on parantanut työhyvinvointia ja motivaatiota. Yksilöllisesti huomaavaisen esihenkilön ominaisuuksiin kuuluu keskustelu- ja kuuntelutaito. Alaisen huolenaiheita kuuntelemalla esihenkilö pystyy vastaamaan tämän yksilöllisiin tarpeisiin. (Nissinen 2001, Dionne 2004). Jopa 83 % vastaajista koki esihenkilön kuuntelevan työyhteisön jäseniä. Myös suurin osa (85 %) kyllä/ei -kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että esihenkilö kuuntelee alaisiaan. Avoimissa vastauksissa toivottiin, että työtehtäviä jaettaessa kuultaisiin työntekijää. Vastaajien mielestä esihenkilön kanssa oli helppo keskustella myös haasteellisista asioista. Kun esihenkilö kuuntelee, niin se herättää luottamusta alaisissa. Järvinen (2020) toteaa, että kuuntelemisen taito on välttämätön hyvässä vuorovaikutuksessa. Toimivassa dialogissa henkilöt kuuntelevat toisiaan kiinnostuneina ja haluavat ymmärtää toistensa näkökannan. (Järvinen 2020.) Teemahaastattelussa kaikki esihenkilöt nostivat esiin kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen tärkeyden. Yli puolella esihenkilöistä kuunteleminen oli merkittävä osa omia johtamisperiaatteita. Useissa tiimikokouksissa havainnoitiin esihenkilön olevan helposti lähestyttävä ja keskustelua syntyi esihenkilön ja alaisten välille. Orpen (2010) mukaan vuorovaikutusosaamista tutkittaessa on todettu, että laadukkaalla viestimisellä on merkitystä alaisten motivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

Kyselytutkimukseen vastanneista neljäsosa (25 %) oli sitä mieltä, että esihenkilö pitää työyhteisön jäsenen puolia konfliktitilanteessa. Tämä oli pienin täysin samaa mieltä olleiden vastausten määrä, ei samaa eikä eri mieltä vastanneita oli noin 30 %. Kärkkäisen (2005) mukaan

ristiriitaiset tavoitteet ja toimenkuvat voivat aiheuttaa ongelmatilanteita, pohjalla voi olla yksilön kokemus perusturvattomuus. Tällaisissa tilanteissa olisi toimittava nopeasti ja arvioitava ristiriitatilanteiden syitä. (Kärkkäinen 2005.) Vastaajista yli puolet (65 %) oli sitä mieltä, että esihenkilö tuntee hyvin alaisensa ja valtaosa (72 %), että esihenkilö on aidosti kiinnostunut työyhteisön jäsenistä. Liukkosen ym. (2006) mukaan esihenkilön vuorovaikutuksesta näkyy, kuinka hän kuuntelee alaisiaan. Esimiehen tulisi osoittaa kiinnostusta ja kohdella alaisiaan reilusti ja tasapuolisesti. Muutamassa tiimikokouksen havainnoinnissa esihenkilö jakoi puheenvuoroja ja osoitti kiinnostusta alaisiaan kohtaan tasapuolisesti. Havainnoinneissa tai teemahaastatteluissa ei noussut esiin konfliktien tai ongelmatilanteiden käsittelyä.

Edelleen myös luottamuksen rakentamisen kysymyspatteriston vastauksista huokui positiivisuus niiden ollessa kaikissa kohdissa yli 60 % jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa. Kysymys esihenkilön toiminnan tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta osoitti, että yli puolet (62 %) kokivat, että esihenkilö toimii tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Nissinen (2001) on todennut, että syväjohtamisen kulmakivistä luottamuksen rakentaminen on tärkein. Ilman hyvää luottamusta alaisiin on vaikeaa luoda vuorovaikutuksellista johtajuutta. Juutin (2016) mukaan, kun esihenkilö kohtelee alaisia reilusti, oikeudenmukaisesti ja arvostavasti, syntyy luottamusta. Bass ja Avolio (1994) ovat havainneet, että esihenkilön puhuessa optimistisesti tavoitteistaan, se edistää luottamuksen rakentumista. Esihenkilön ja alaisen keskinäistä luottamusta pidetään tehokkaan toiminnan edellytyksenä. Kunta10-tuloksissa esihenkilön toiminta koettiin oikeudenmukaiseksi, mutta päätöksenteon oikeudenmukaisuus jäi hieman heikommaksi, vain vähän keskiarvon yläpuolelle. Kyselytutkimuksessa kysyttiin, toimiiko esihenkilö johdonmukaisesti ja osaako hän tehdä päätöksiä. Vastauksista ilmeni, että valtaosa (70 %) vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Päätösten tekeminen ei aina ole helppoa, mutta se kuuluu esihenkilön työhön ja päätöksiä tulee pystyä tekemään sekä intuitiivisesti, että nopeasti. Nissisen (2001) mukaan päätöksenteossa näkyy esihenkilön ammattitaito, joka juontuu oppimisen kautta syntyneeseen tietoon ja kokemukseen. Nissinen (2004) ja Pentikäinen (2009) kehottavat osallistamaan alaisia päätöksentekoon, koska sen on todettu parantavan alaisten sitoutumista. Avoimen kysymyksen yksittäisissä vastauksissa otettiin kuitenkin kantaa päätöksenteon toimimattomuuteen tuomalla esiin, ettei esihenkilö tee päätöksiä, vaan vaatii tiimiä päättämään. Tiimikokousten havainnoinneista nousi esiin samankaltaisuutta, ettei päätöksiä saatu aina tehtyä. Muutamassa kokouksessa esihenkilö lupasi selvittää asian ja palata siihen myöhemmin päätöksen aikaansaamiseksi. Tiimikokouksessa, jossa oli läsnä kaksi esihenkilöä, päätöksenteko näyttäytyi helpompana. Kyselytutkimuksessa päätöksenteon roolien jakamiseen toivottiin myös selkeyttä.

Kyselytutkimuksen avoimien vastausten kohdalla korostuivat tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät kommentit. Esihenkilöllä kerrottiin olevan suosikkijärjestelmä ja että suosikkien pönkittämisen tulisi loppua. Kuitenkin teemahaastatteluissa esihenkilöiden johtamisperiaatteista nousi selvästi esiin oikeudenmukaisuus ja luottamuksen merkitys. Merkittävä osa

kyselytutkimuksen vastaajista (74 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että esihenkilöön voi luottaa, koska hän pitää lupauksensa. Kyllä/ei -vastauksista vähän yli neljäsosa (26 %) koki, että esihenkilö jättää sovittuja asioita hoitamatta. Kyselytutkimuksessa selvisi, että ainoastaan alle 20 % vastaajista koki, että esihenkilö ei luota alaisiinsa, eli yli 80 % koki, että esihenkilö luottaa alaisiinsa. Nissisen (2004) mukaan, jos esihenkilö ei luota alaiensa harkintakykyyn, pienimmätkin päätökset kasautuvat esihenkilölle. Edelleen, jos luottamusta alaisen ja esihenkilön välillä ei ole, alaiset eivät todennäköisesti uskalla olla oma-aloitteisia ja jäävät odottamaan esihenkilön päätöksiä.

Lähes 88 % kyselytutkimuksen vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä työssään. Avoimissa vastauksissa oli useita huomioita esihenkilön substanssiosaamisen puutteeseen ja sen vaikutuksiin työyhteisössä. Esihenkilön ymmärtämättömyys johtamastaan alasta koettiin haitalliseksi ja toisaalta taas todettiin, ettei sillä ollut merkitystä, kunhan esihenkilöllä oli tahtoa tekemiseen. Kotterin (1996) mukaan ihmisten johtamisen tavoitteena on tuottaa muutosta ja uutta suuntausta. Teemahaastatteluista ilmeni, että esihenkilöiden substanssiosaamisen puutteella ei ollut vaikutusta johtamiseen, sillä tavoitteena oli johtaa ihmisiä. Osa esihenkilöistä koki hyödyntävänsä tehtyjä johtamisprofiileita työssään tarkastelemalla niiden avulla omia vahvuuksia ja heikkouksia, ne toimivat siis reflektoinnin välineenä. Nissinen (2001) ja Bass (1985) toteavat johtamisprofiileiden tarkoituksena olevan omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden selvittäminen suhteessa toimintaympäristöön.

Työyhteisön tärkeys nousi vahvasti esille teemahaastatteluissa, useampi esihenkilö koki yhteistyössä olevan voimaa. Yhdessä tekemisen ja ideoimisen toivottiin edistävän yhteistä hyvää. Esihenkilö totesi ”useammat aivot ovat enemmän”. Bassin (1999) mukaan on tärkeää tunnistaa johdettavien motiivit ja tarpeet, sekä sitouttaa ihmiset yhteistyöhön. Juuti (2016) toteaa, että esihenkilön on kyettävä toimimaan samassa todellisuudessa, jossa työyhteisö toimii. Vastavuoroisuus mahdollistaa yhdessä tekemisen ja parhaiden ratkaisujen löytämisen, sitä kautta myös työyhteisön yhteiseen päämäärään sitoutuminen kasvaa (Nandedkar & Brown 2018). Tuominen (2007) toteaa, että on hedelmällisempää tehdä yhteistyötä, kun työn toteuttamiseen on riittävät työkalut. Teemahaastatteluissa pidettiin tärkeänä organisaation toiminnan kehittämistä yhdessä. Kyselyn avoimissa vastauksissa nousi esiin ajan puute, sekä opetushenkilöstön, että esihenkilöiden. Todettiin muun muassa, ettei esihenkilöillä ole riittävästi aikaa suunnittelulle ja kehittämiselle.

## 6.2 Etiikka ja luotettavuus

Mäkisen (2006, 10) mukaan tutkimusetiikassa pohditaan kehittämistyöhön liittyvää moraalialia. Kehittämistyön tavoitteiden saavuttamisen keinoja ja siihen liittyvän moraalin ylläpitoa tarkas-

tellaan tutkimusetiikan näkökulmasta. (Mäkinen 2006, 10.) Kehittämistyössä on tärkeitä noudattaa eettisyyttä. Normit edistävät kehittämistyön eettisiä tavoitteita, kuten totuutta ja virheiden välttämistä. Kehittämistyöhön liittyy yhteistyötä eri ihmisten välillä. Eettisinä periaatteina voidaan pitää esimerkiksi luottamusta, objektiivisuutta, rehellisyyttä, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tutkimusetiikkaa tarvitaan tilanteissa, joissa ilmenee erilaisia tavoitteita. Tutkimusetiikka liittyy perustuslakiin, jossa on turvattu tieteen vapaus, erityisesti aineiston hankinnassa. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa laadukasta tutkimustietoa loukkaamatta tutkittavien ihmisten yksityisyyden suojaa. Kehittämistyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja se on johdettu ihmisarvon sekä ihmisen autonomian kunnioittamisesta. (Kuula 2006, 15-23; Resnik 2020.)

Tiedon luotettavuuteen liittyvät normit ohjaavat tutkijaa noudattamaan tieteellisen tutkimuksen menetelmiä, sekä esittämään luotettavia tuloksia. Kehittämistyön tutkimusaineiston keruu, käsittely ja arkistointi liittyvät tiedon luotettavuuteen. Huomioitavaa kehittämistyössä on myös toisen tutkijan työn kunnioittaminen. Tässä kehittämistyössä tutkijat itse tekevät omaa työtään koskevat eettiset ratkaisut. Hyvään tutkimusetiikkaan kuuluu kyky ja halu keskustella avoimesti esiin nousevista kriittisistä kysymyksistä riippumatta siitä, onko kyse menetelmistä tai kohteesta. (Kuula 2006, 24-39.)

Kuula (2006, 87-102) ja Mäkinen (2006, 94-95) esittävät, kuinka tutkimuksen vastaajia tulee informoida. Vastaajille on kerrottava tutkimuksen selkeä tavoite, kehittämistyön tekijän yhteystiedot ja kuinka aineisto kerätään. Lisäksi vastaajille on kerrottava, että osallistuminen on vapaaehtoista sekä se, ketkä kerättyjä tietoja käyttävät ja mikä on aineiston käyttötarkoitus. Tutkimuksiin ja teemahaastatteluihin osallistuvilla vastaajilla on aina oikeus olla vastaamatta kysymyksiin, sekä kieltäytyä olemasta havainnoinnin kohteena, eikä syytä tarvitse erikseen perustella. (Kuula 2006, 87-102; Mäkinen 2006, 94-95.)

Kyselytutkimuksen kyselylomake on laadittava niin, että se antaa luotettavia vastauksia. Tärkeää on myös, että kyselytutkimus kohdennetaan oikealle kohderyhmälle. (Mäkinen 2006, 92.) Tässä kehittämistyössä kyselytutkimus on suunnattu opettajille, joilta kysytään heidän lähiesihenkilönsä johtamiseen liittyvästä toiminnasta. Erityisesti luotettavuuden vuoksi on kysymystenasettelua pohdittava tarkasti. Kyselylomake testataan kriittisellä vastaajalla, jotta välttäisiin väärinkäsityksiltä. (Mäkinen 2006, 93.) Kyselytutkimus lähetetään vastaajille sähköpostilla. Kyselylomakkeen luomiseen käytetään Forms-työkalua. Tätä ohjelmaa käyttäen vastaajien sähköpostiosoitteet eivät paljastu ja vastaaja pysyy anonyymina.

Kehittämistyön kyselytutkimuksessa esiintyy epäsuoria tunnisteita, jotka eivät liity vastaajan omaan elämään, kuten ammatin määrittäminen. Haastattelussa tulee aina kysyä vastaajalta lupa ja kertoa sen eduista. (Mäkinen 2006, 93-94.) Kehittämistyössä teemahaastatteluun kysytään vastaajalta suostumus. Työ toteutetaan siten, että haastateltuja ei pystytä tunnistamaan

valmiista työstä. Kehittämistyössä havainnoinnista ja teemahaastatteluista kirjoitetaan pääosin positiivisesti, välttämättä negatiivista sävyä. (Ronkainen ym. 2014, 126.) Tutkimuslupahakemus kehittämistyöhön haetaan KASKO:lta eli Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen yksiköltä. Tutkimusluvan myöntää ammatillisen koulutuksen päällikkö. Kehittämistyössä noudatetaan tarkasti yksityisyyttä ja luottamuksellisuutta aineistonkeruussa, käsittelyssä ja hävittämisessä (kuvio 51).



Kuvio 51: Kehittämistyön etiikka ja luotettavuus

### 6.3 Kehittämisasetelman arviointi ja jatkokehittämisidea

Tässä kehittämistyössä saatiin vastaukset kaikkiin kolmeen kehittämiskysymykseen. Lähtökohdana kehittämistyölle oli yhteistyöorganisaatiossa viime aikoina käyty keskustelu esihenkilötyön toimivuudesta. Tällä hetkellä kyselytutkimuksen perusteella opetushenkilöstö kokee lähiesihenkilötyön erittäin hyvänä. Esihenkilö tukee ja rohkaisee sekä kuuntelee alaisiaan. Esihenkilön koettiin olevan tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä työssään ja hänen koettiin suhtautuvan avoimesti uusiin toimintatapoihin. Esihenkilön koettiin luottavan alaisiinsa ja toisinpäin, eli luottamus oli hyvää puolin ja toisin. Erityisen positiiviseksi koettiin se, että esihenkilö kuuntelee työyhteisöä ja antaa riittävästi vapautta ja vastuuta alaisilleen.

Teemahaastattelujen perusteella lähiesihenkilöt motivoivat alaisiaan eri keinoin. Heidän tahotilansa on vahva positiiviseen ja valmentavaan johtamiseen. Työyhteisö on tärkeä ja vastuuta

jaetaan alaisille heidän kiinnostuksensa mukaan. Alaisten osaamisen kehittäminen ja vahvuuksien hyödyntäminen työtehtävissä oli tärkeä osa usean esihenkilön omia johtamisperiaatteita. Esihenkilöt ilmaisivat, että alaisten tulisi tehdä yhteistyötä asioiden ratkaisemisessa ja päätöksenteossa, mutta korostivat myös yksilön vastuuta. Onnistumiset haluttiin tehtävän näkyväksi, jotta alainen tuntisi itsensä tärkeäksi työyhteisössä.

Palautteen pyytämisen ja vastaanottamisen koettiin olevan puutteellista ja siitä nousi eniten kehittämisehdotuksia sekä esihenkilöiltä että alaisilta. Esihenkilö ei pyydä palautetta omasta työstään riittävästi alaisiltaan, eikä anna tarpeeksi positiivista palautetta alaisilleen. Alaiset antavat suullista palautetta jonkin verran spontaanisti työn ohessa sekä yksilökehityskeskusteluissa. Palautteen pyytämisen vähyyttä selitettiin toimivan palautejärjestelmän puuttumisella. Tämän kehittämiskysymyksen pohjalta nousi idea jatkokehitystyölle.

Jatkokehittämisehdotuksena on kehittää toimiva palauteprosessi työyhteisön käyttöön. Palautteesta saatavaa tietoa esimerkiksi vuorovaikutuksesta ja johtamisesta voi hyödyntää esihenkilönä toimiessa. Palautteen avulla esihenkilö voi kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään. Palauteprosessin kehittämisen tarve nousi esille kyselytutkimusten avoimissa vastauksista sekä esihenkilöiden teemahaastatteluissa. Tällä hetkellä palautetta annetaan harvoin suullisesti ja spontaanisti tai kehityskeskusteluissa esihenkilön kanssa. Kunta10-kysely koettiin raskaana ja sen ongelmana oli myös hitaus, koska kysely toteutetaan vain joka toinen vuosi.

Palautteen antaminen on yksi keskeisimpiä vuorovaikutuksen muotoja. Molemmat vuorovaikutussuhteessa olevat, esihenkilö ja alainen, tarvitsevat tänä päivänä palautetta enemmän kuin sitä annetaan. Palaute koetaan yksilöllisesti ja sen tulkinta perustuu aina omiin kokemuksiin. Jos palautteen koetaan olevan oikeaa, siitä voidaan tehdä konkreettisia päätöksiä, jolla voidaan kehittää Stadin AO:n esihenkilöiden toimintaa.

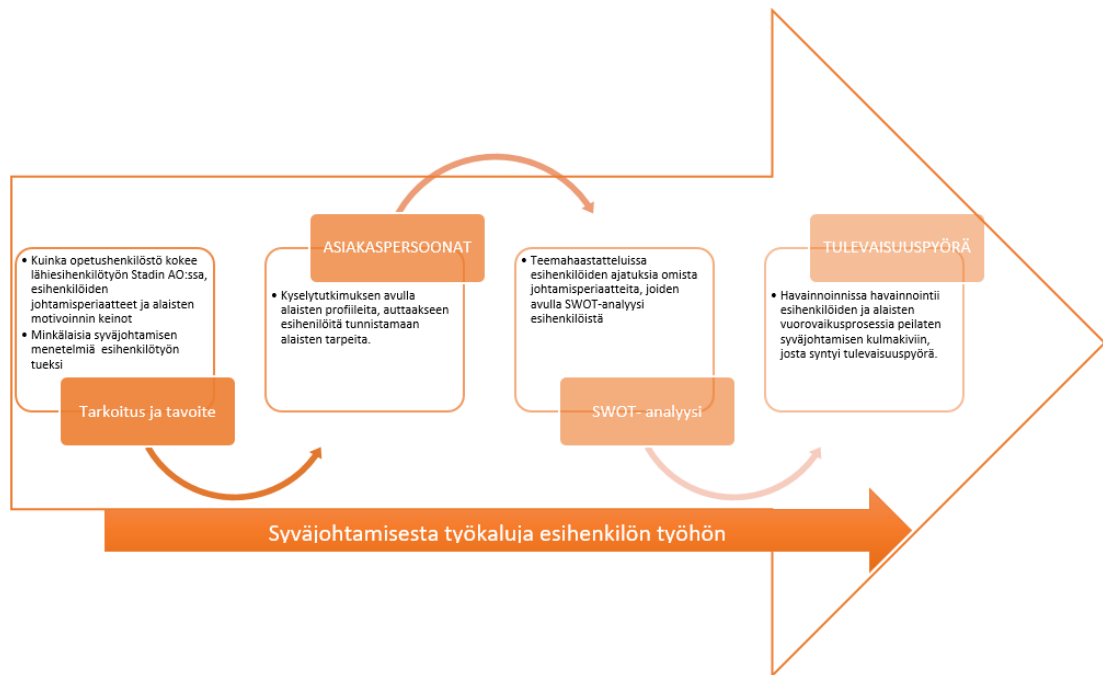
Toiveena oli, että palautteen antaminen olisi työyhteisössä helppoa ja nopeaa, eikä työllistäisi ihmisiä liikaa. Palauteprosessin toivottiin olevan yhtenäinen koko Stadin AO:ssa ja sisältävän myös konkreettisia tavoitteita. Palauteenantoprosessi tulisi ohjeistaa huolellisesti, jotta se toimisi rakentavana kanavana. Prosessissa tulisi huomioida palautteen vastaanottaminen, tulkinta ja ymmärtäminen (reflektointi) sekä näiden jälkeen konkreettisten päätösten tekeminen ja toimiminen niiden mukaan (kuvio 11).

## 7 Pohdinta

Kehittämistyöprosessi käynnistyi marraskuussa 2020 aiheen ideoinnilla ja tiimiytymisellä. Yhteistyöorganisaation edustajien kanssa aiheita ideoitiin eteenpäin ja tarkennettiin ja heidän toiveestaan työhön liitettiin myös tuolloin käynnissä olleen kunta10-tutkimuksen tulokset. Tutkimuslupa haettiin Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen yksiköltä ja se myönnettiin ajalle 8.3.-30.6.2021, aineiston hävittämisen tuli tapahtua 30.7.2021 mennessä. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, voisiko syväjohtamisen menetelmistä saada työkaluja esihenkilötyön tueksi. Yhteistyöorganisaatiossa oli ollut runsaasti keskustelua esihenkilötyön toivuudesta ja syväjohtamisen malli kiinnosti. Tässä työssä ei käytetty suoraan syväjohtamisen johtajakoulutuksen valmennusmallia, vaan syväjohtamisen kulmakivien teemoja. Kehittämistyölle asetettiin tavoitteeksi tuottaa esihenkilöille uutta tietoa ja päivittää heidän osaamistaan. Tavoitteen perusteella kiteytettiin kolme kehittämiskysymystä ja niiden avulla valittiin tähän kehittämistyöhön sopivimmat tutkimusmenetelmät.

Tässä kehittämistyössä käytettiin laadullisia ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullisia tutkimusmenetelmiä olivat yksilöteemahaastattelut lähiesihenkilöille sekä sovittujen tiimikousten havainnointi. Määrällisenä menetelmänä laajan tutkimusaineiston saamiseksi käytettiin opetushenkilöstölle suunnattua sähköistä kyselytutkimusta. Menetelmät olivat kehittämistyön kohteen ja prosessin kannalta erittäin hyvät ja monipuoliset. Vallitsevan pandemiatilanteen takia myös tutkimusluvan myöntämisen perusteena oli lähikontaktien välttäminen. Aineistoon saatiin niin opetushenkilöstön kuin lähiesihenkilöidenkin mielipide ja havainnoinneilla aineistoa täydennettiin vielä ulkopuolisten tarkkailijoiden näkökulmista. Kehittämistyö visualisoitiin kuvion 52 avulla. Kuviossa näkyvät tutkimusmenetelmät, joiden avulla saaduista tuloksista nousivat esille syväjohtamisen periaatteista johdetut työkalut lähiesihenkilöille.





Kuvio 52: Kehittämistyön visualisointi

Aineistonkeruu toteutettiin maaliskuussa 2021 sähköisesti. Kyselytutkimukseen saatiin odotetusti vastauksia ja aineiston luotettavuus voitiin arvioida hyväksi. Sähköpostikyselyn vastaanottajajoukkoa jouduttiin pohtimaan tarkoin, sillä käytössä oli useita erilaisia valmiita jakelulistoja. Saatekirjeen avulla kerrottiin, keille kyselytutkimus oli suunnattu ja siten karsittiin vastaanottajajoukosta kohderyhmään kuulumattomia henkilöitä. Teemahaastattelut ja havainnointit toteutettiin Teams-yhteyden kautta, havainnoinneissa olisi ollut aineistonkeruun kannalta hyödyllisempää, jos tiimikokoukset olisi toteutettu lähitapaamisina. Nyt etenkin isoissa tiimikokouksissa osallistujat saattoivat olla ihan hiljaa ja piiloutuneina ruutujensa taakse ilman ääni- ja kuvayhteyttä, jolloin heidän havainnoimisensa jäi puutteelliseksi. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kuva- ja ääniyhteyden välityksellä.

Tässä kehittämistyössä laajan tietoperustan tekeminen ja hyödyntäminen oli keskeistä kyselytutkimuksen, teemahaastattelujen sekä havainnointien toteuttamisessa. Teoreettinen tietoperusta rakennettiin johtamisen, syväjohtamisen ja vuorovaikutuksen ympärille. Tässä kehittämistyössä keskityttiin erityisesti luottamukseen, motivaatioon sekä työyhteisön kannustamiseen ja kehittämiseen, ihmisten johtamisen näkökulmasta. Kaikki tutkimustulokset analysoitiin huolellisesti, kirjoitettiin auki ja visualisoitiin palvelumuotoilun keinoin. Käytettyjen menetelmien avulla tutkimusaineisto peilautuu tietoperustaan. Mallintamisen avulla voitiin esitellä saadut tulokset. Tutkimusmenetelmistä saadut tulokset olivat keskenään johdonmukaisia ja kehittämistyön kannalta oleellisia ja hyödyllisiä.

Lähiesihenkilötyö sai runsaasti positiivista palautetta, mutta myös kritiikkiä. Positiivisen palautteen määrä hieman jopa yllätti kehittämistyön tekijät, sillä organisaatiossa on muutama vuosi sitten toteutettu perusteellinen muutos liittyen organisaatorakenteeseen, esihenkilötyöhön ja tiimimalliin. Muutoksen on havaittu aiheuttavan edelleen kysymyksiä esimerkiksi esihenkilöiden vastuunjaossa. Organisaation päivittäinen toiminta kertoo, mitä johtamisella voidaan saada aikaan. Tämän kehittämistyön tulokset osoittautuivat hieman positiivisemmiksi kuin aiemmin toteutetun kunta10-kyselyn tulokset. Tämä voisi johtua paitsi erilaisesta otoksesta, ehkä myös vuodenajasta, lokakuun harmaudessa ihmiset ovat väsyneempiä. Keväällä 2021 suoritettuun kyselytutkimukseen pandemia ei näyttänyt vaikuttavan, sillä opetushenkilöstö oli jo tottunut etätyöskentelyyn. Myös esihenkilön ja alaisten vähentyneet lähikontaktit ovat saattaneet vaikuttaa tuloksiin.

Vuorovaikutus tulisi nähdä kaikkeen johtamiseen olennaisesti liittyvänä osana, etenkin organisaatioissa, joiden toiminta perustuu yhteistyölle muiden ihmisten kanssa. Esihenkilön ja alaisten vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeässä roolissa oikeastaan kaikessa työn tekemisessä. Esihenkilön tulisi vuorovaikutuksen keinoin pystyä vaikuttamaan työyhteisöön ja laittaa alaisten tarpeet omien tarpeidensa edelle. Hyvä vuorovaikutus luo luottamusta ja kehittämistyön edessä havaittiin vuorovaikutuksen vaikuttavan myös oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Alainen saattaa tarkastella oikeudenmukaisuutta omasta näkökulmastaan, eikä välttämättä ota huomioon työyhteisön etua. Esihenkilön erinomaisilla vuorovaikutustaidoilla oli merkitystä havainnointujen tiimikokousten hyvän ilmapiirin luomisessa. Yhteisön keskeinen vuorovaikutus muuttuu henkilöiden poistuessa ja saapuessa, ja aidon yhteyden syntyminen ottaa aikansa. Myös pandemia on rajoittanut kokoontumisia, mikä on voinut vaikuttaa etenkin uusien henkilöiden mukaanpääsyä työyhteisöön.

Kehittämistyön aineistossa todettiin, että positiivinen ja kannustava työilmapiiri ja esihenkilö, johon voi luottaa, ovat tärkeitä tekijöitä alaisten sitouttamisessa. Yhteistyöorganisaatiossa kannustetaan kokeilemisen kulttuuriin ja luottamuksellisessa työyhteisössä alaiset uskaltavat kokeilla ja ottaa riskejä, tehdä virheitäkin luodessaan uutta. Usein kuultu ”moka on lahja” antaa mahdollisuuden innovoida pelkäämättä epäonnistumista. Motivoituneet työntekijät ovat innostuneita ja luovia, ja saavat enemmän aikaan, joka näkyy aina myös ulospäin. Esihenkilön omalla esimerkillä todettiin olevan hyvä vaikutus alaisten motivaatioon.

Kehittämistyössä voitiin todeta, että alaiset ja esihenkilöt tuntevat toisensa ja heidän välillään vallitsee pääosin hyvä luottamus. Alaiset ilmaisivat huolensa esihenkilöiden jaksamisesta. Esihenkilön omat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto ovatkin tärkeitä henkilökohtaisia resursseja johtamistyössä. Luonteenpiirteet voivat olla eduksi tai haitaksi esihenkilön työssä. Myös syväjohtamisen periaatteet yhdistyvät johtajaprofiilissa henkiseen tasapainoon ja itseluottamuksen vahvistamiseen ja kehittämiseen.

Stadin ammatti- ja aikuisopisto on iso organisaatio, jossa on huomattava määrä erilaisia toimintoja ja toimintatapoja, osaamisen jakaminen ja yhteistyö vaativat aikaa. Aika on usein se resurssi, jota on liian vähän. Olisi kuitenkin huomioitava yhteistyön merkitys siten, ettei kaikkien yksittäisten henkilöiden tarvitsisi ”keksiä pyörää uudelleen”, vaan yhteistyön kautta voitaisiin hyötyä muiden tiedoista ja taidoista. Päätöksenteon vastuun siirtämisen tiimeille tulisi lisätä myös yhteistä aikaresurssia, jotta hyvällä yhteistyöllä päästäisiin parempiin tuloksiin. Alaisten osallistaminen päätöksentekoon on hyvä asia ja vastuuta tulisi siirtää hierarkiassa myös alaspäin ja jakaa tasaisesti. Olisi kuitenkin tärkeää määritellä entistä tarkemmin, mitkä päätökset ovat esihenkilön hoidettavia ja mitkä viedään tiimin ratkaistaviksi, jotta yhteinen päätöksenteko ei veisi liikaa aikaa opetushenkilöstön substanssiosaamiselta.

Kehittämistyössä käytettiin runsaasti erilaisia suomalaisia ja kansainvälisiä lähteitä, kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita sekä tieteellisiä julkaisuja. Työssä on mukana niin sanotusti kolmen kehän lähteitä, joista alkuperäislähteinä ovat esimerkiksi Bass, Kotter ja Maslow, toisen kehän lähteitä ovat kirjat ja vertaisarvioidut tutkimusartikkelit, kuten Nissinen ja Juuti. Uloimmalla, kolmannella kehällä ovat erilaiset jo ehkä popularisoidutkin artikkelit ja kevyempi kirjallisuus. Kaikkien tasojen lähteistä löydettiin samansuuntaisia teorioita ja ajatuksia. Johtamisessa painotettiin nimenomaan ihmisten johtamista ja transformationaalista johtamista. Tutkimuksina oli pitkittäistutkimuksia, joissa tutkittiin muutosta pitkällä aikavälillä, sekä empiirisiä kokemuseräisiä tutkimuksia, joissa perehdyttiin johtamisen havainnointiin.

Kehittämistyön tavoite saavutettiin ja tuloksista nostettiin esiin yhteistyöorganisaation saaman positiivisen palautteen lisäksi myös kehittämiskohteita, jotka esiteltiin visuaalisina työkaluina palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Esihenkilöiden teemahaastattelujen yhteydessä nousi esiin toive kehittämisideoiden esittämisestä visuaalisesti ja tiivistetysti. Yhteistyöorganisaation kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä kehittämistyön aikana ja valmiin työn pysyvä theseus-linkki toimitettiin yhteistyöorganisaatioon, Kaskon kirjaamoon ja ammatillisen koulutuksen johtavalle rehtorille. Kehittämistyön tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää myös tällä hetkellä käynnissä olevassa OPH:n rahoittamassa Vertaansa vailla -hankkeessa, jossa tavoitteena on tukea koulutuksen järjestäjien muutosjohtamista, pedagogista johtamista sekä palvelujen johtamisen kehittämistä.

Tämän kehittämistyön ideointi, suunnittelu ja toteuttaminen olivat tekijöilleen antoisaa ja eteenpäin vievää työtä. Tekijöiden oma ammatti-identiteetti kehittyi ja täydentyi syväjohtamisen mallin ja johtamisen tutkimuksen avulla. Teemahaastattelun tuloksista visuaalista SWOT-analyysityökalua luodessa tekijät havaitsivat konkreettisesti, kuinka syväjohtamisen kulmakivet todella asettuvat erinomaiseen johtamiskäyttäytymiseen. Työ toteutettiin mutkattomassa yhteistyössä selkeillä aikatauluksilla ja etenemissuunnitelmilla. Matkan varrelle luotujen aikataulutavoitteiden saavuttaminen onnistui kohtuullisen hyvin. Työnjako sujui suunnitellusti, tie-

topeusta rakennettiin, aineistoa kerättiin ja analysoitiin yhdessä. Kehittämistyön toteuttaminen ja koko ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen on tuonut tekijöille uudenlaista osaamista kosmetiikka-asiantuntijuuden kehittämisestä ja johtajuudesta. Laureassa opiskelu on mahdollistanut asiantuntijayhteistyöverkostojen luomisen. Kehittämistyö antoi näkökulmia ja mahdollisuuksia omaan ammatilliseen kehittymiseen ja etenemiseen omalla uralla.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. 2016. Strategic design. Eight essential practices every strategic designer must master. BIS publishers. Amsterdam.

Calabretta, G. & Garbien, P. Co-creating and prototyping to trigger innovative thinking. 2016. Teoksessa. Strategic design. Eight essential practices every strategic designer must master. Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (toim). Amsterdam. BIS publishers. 39-65.

Hanninen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011. 5-17.

Hannukainen, T., Slotte, S. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus. 15 (1), 66-80.

Hoope, R. & Hekkert, P. Setting the objectives of a strategic design project. 2016. Teoksessa. Strategic design. Teoksessa. Eight essential practices every strategic designer must master. Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (toim). Amsterdam. BIS publishers. 18-38.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki. Alma Talent.

Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Keuruu 2005. Otavan kirjapaino.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä. PS-kustannus.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä, 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki. Alma Talent.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena. Helsinki. Edita Prima.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki. Edita Prima.

Malik, F. 2005. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki. Multikustannus.

Maslow, A. 1954. Third edition. Motivation and Personality. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

Miettinen S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu -uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki. Tammi.

Nissinen, V. 2001. Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Department of Management and Leadership. Helsinki. Edita Oy.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna. Karisto.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino.

Nissinen, V., Kinnunen, T. & Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Helsinki. Talentum Media.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki. WSOYpro.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindholm-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1-3 painos. Helsinki. Sanoma Pro.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä. Gummerus.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki. Tietosanoma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Studies in Humanities. Jyväskylän yliopisto.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä. Tammi.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki. Talentum.

#### Sähköiset lähteet

Barrett, D.J. 2006. "Strong communication skills a must for today's leaders ", Handbook of Business Strategy, Vol. 7 No. 1, pp. 385-390. Viitattu 15.5.2012.

<https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/10775730610619124>

Bass, B. M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press. Book Review. Morgan W. Viitattu 19.12.2020.

Bass, B. M. 1997. Does the Transactional - transformational Leadership Paradigm transcend Organizational and National Boundaries. *American Psychologist* 52. Viitattu 19.12.2020.

Bass, B.M. 1999a. Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 10887156, 19990101, Vol. 3, Issue 1. Viitattu 19.12.2020.

Bass, B.M. 1999b. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European journal of work and organizational psychology* 8. (1) 9-32. Viitattu 19.12.2020.

Cerasoli, C. P., & Nicklin, J. M. (2013). Intrinsic Motivation, Incentives, and Performance: A MetaAnalysis Spanning 40 Years. Manuscript submitted for publication. Viitattu 14.5.2021.

<https://web-b-ebshost-com.nelli.laurea.fi/ehost/detail/detail?vid=9&sid=4a9a3493-6d0f-4de1-a457-679562b399e0%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZW>

Deci, E., Ryan, R. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25(1): 54-67. Viitattu 13.5.2021. [Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions | Elsevier Enhanced Reader](#)

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., Spangler, W. D. 2004. Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*. Viitattu 14.5.2021. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810410530601/full/pdf?casa\\_token=Nzt3fn3EGO8AAAAA:691LSqF4Ru1vvKysn5qaE7z3wvwyPgoVo1Png3kd9-2jmNSz179HsnbZBRkQxC8c02-XqEOOV3MonjFAaudlqghY3RUUhhRttiCP8XcDutCpWvUesw](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810410530601/full/pdf?casa_token=Nzt3fn3EGO8AAAAA:691LSqF4Ru1vvKysn5qaE7z3wvwyPgoVo1Png3kd9-2jmNSz179HsnbZBRkQxC8c02-XqEOOV3MonjFAaudlqghY3RUUhhRttiCP8XcDutCpWvUesw)

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013. Työ, verkot ja verkostot, osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. Viitattu 15.12.2020. [https://ek.fi/wp-content/uploads/henko\\_tiedustelu2013.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf)

Hakala, A. & Hopia, H. 2015. Tulevaisuuspyörätyöpaja - mitä, miksi, milloin. *Journal of Finnish Universities of Applied Sciences*. Viitattu 3.4.2021. [https://arkisto.uasjournal.fi/uasjournal\\_2015-2/hakala\\_hopia.html](https://arkisto.uasjournal.fi/uasjournal_2015-2/hakala_hopia.html)

Helsingin kaupunki. 2020a. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan organisaatio. Viitattu 12.12.2020. <https://www.hel.fi/static/liitteet/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/stadinnammattiopisto/organisaatio-elokuu-2018.pdf>

Helsingin kaupunki. 2020b. Henkilöstöraportti 2019. Viitattu 26.3.2021. [https://www.hel.fi/static/kanslia/Hera/Helsingin\\_kaupungin\\_henkilostoraportti\\_2019.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/Hera/Helsingin_kaupungin_henkilostoraportti_2019.pdf)

Jansen, H. 2010. The Logic of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods. *Formula Qualitative sozialforschung*. Viitattu 3.5.2021. [https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1450/2946?utm\\_source=buffer&utm\\_campaign=Buffer&utm\\_content=bufferdd7a&utm\\_medium=twitter?utm\\_source=buffer&utm\\_campaign=Buffer&utm\\_content=bufferdd7a&utm\\_medium=twitter](https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1450/2946?utm_source=buffer&utm_campaign=Buffer&utm_content=bufferdd7a&utm_medium=twitter?utm_source=buffer&utm_campaign=Buffer&utm_content=bufferdd7a&utm_medium=twitter)

Kiuru, J. (toim.). 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Viitattu 20.1.2021. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus\\_johtamiseen2.pdf?sequence=1#page=82](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.pdf?sequence=1#page=82)



Kuntatyönantajat. 2017. Viitattu 17.3.2021. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Kotter, J. P. 1996. Leading change. New York. The Free Press.  
[https://books.google.fi/books?id=CN3XeWDVyWkC&printsec=frontcover&re-dir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=CN3XeWDVyWkC&printsec=frontcover&re-dir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007. Viitattu 3.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Liikkanen, A. 2018. Value proposition canvas. Viitattu 18.4.2021. <https://medium.com/@las-sial/value-proposition-canvas-suomeksi-f102e6c61873>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Viitattu 6.2.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Nandedkar, A. & Brown, R. S. 2018. Transformational leadership and positive work outcomes; a framework exploring the role of LMX and distributive justice. Viitattu 13.5.2020. <https://www.emerald.com/insight/search?q=Ankur%20Nandedkar>

Orpen, C. 2010. The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation. Published. The Journal of Psychology. Viitattu 13.5.2021. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223989709603540?src=recsys>

Perälähti, M. 2019. Asiakasarvosta kilpailuetua. Viitattu 18.4.2021. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasarvosta-kilpailuetua.html>

Resnik, B.D. 2020. What Is Ethics in Research & Why Is It Important?  
<https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis/index.cfm?links=false>

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 128. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.12.2021  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>

Solita Think Tank loppuraportti 1.2014. Solita. Viitattu 2.1.2021. [https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2014/12/Solita\\_Think\\_Tank\\_01\\_loppuraportti1.pdf](https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2014/12/Solita_Think_Tank_01_loppuraportti1.pdf)

Stadin AO 2021a. Stadin ammatti- ja aikuisopisto. Viitattu 26.3.2021. <https://stadinao.fi/>

Stadin AO 2021b. Arviointiraportti Stadin ammatti- ja aikuisopiston kehittämisestä. Viitattu 26.3.2021. <http://dev.hel.fi/paatokset/me-dia/att/31/3154d7f97f2832bd34ad443597d6373e5c341e5d.pdf>

Suomen riskienhallintayhdistys PK-RH riskienhallinta. 2021. Viitattu 8.2.2021. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Tampereen yliopisto. 2021. Tutkimusaineistojen hallinta: suunnittele. Tampereen yliopisto. Viitattu 27.4.2021. <https://libguides.tuni.fi/tutkimusaineistojen-hallinta/suunnittele>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2021a. Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa. Viitattu 22.3.2021. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>

Tieteen termipankki. 2021: Filosofia: synteesi. Viitattu 3.5.2012. <https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Filosofia:synteesi>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2021b. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. Viitattu 22.3.2021. <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>

Tilastokeskus. Otanta. viitattu 24.2.2021. <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/otanta.html>

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 0008400X, 20091001, Vol. 41, Issue 4. Viitattu 13.5.2021 <https://web-b-ebsohost-com.nelli.laura.fi/ehost/detail/detail?vid=5&sid=433113a7-7733-4534-9d80-efbed72a0d7c%40pdc-v-sess-mgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2009-18333-004&db=pdh>

Tuominen, E. 2017. Mikä oikeasti motivoi työntekijöitä. Viitattu 5.2.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=mRMFYI6s4eM>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: TENK. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työterveyslaitos. 2020. Kunta10-tutkimus. Työyksikköraportti Ammatillinen koulutus.

Työterveyslaitos. 2021. Viitattu 22.3.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>

Vasilescu, M. 2019. Leadership styles and theories in an effective management. University of Târgu Jiu, Economy series, issue 4/2019. Academica brâncuși publisher. [https://www.ut-gjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-04/06\\_Vasilescu.pdf](https://www.ut-gjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-04/06_Vasilescu.pdf)

Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013. Osaamisen johtaminen, osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Viitattu 20.3.2021. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Yukl, G. & Mahsud, R. 2010. Why flexible and adaptive leadership is essential. Viitattu 3.2.2021.

## Kuviot

Kuvio 1: Stadin ammatti- ja aikuisopiston organisaatorakenne, mukailen Stadin AO (2021b) .8	
Kuvio 2: Tehtävien johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) eroavaisuudet (Kotter 1996, 6) .....	11
Kuvio 3: Johtajuuden jatkumo mukailen Bass (1985) .....	13
Kuvio 4: Motivaation nousuun keskenään korreloivat tavat, mukailen Bass (2005) .....	13
Kuvio 5: Transformationaalisen johtamisen tekijät, mukailen Bass (1985).....	15
Kuvio 6: Syväjohtamisen malli (Nissinen 2001, 220) .....	16
Kuvio 7: Maslow'n tarvehierarkiateoria (1954) vierellään mukailen Nissinen (2004).....	17
Kuvio 8: Luottamus pääoman olemus, mukailen Kärkkäinen (2005).....	19
Kuvio 9: Hyvän palautekulttuurin osat, mukailen Liukkonen ym. (2006) .....	20
Kuvio 10: Palautteen prosessimalli (Nissinen 2001).....	21
Kuvio 11: Prosessikaavio palautteen vastaanottamisesta (Nissinen 2001).....	22
Kuvio 12: Kannusteiden jako, mukailen Kärkkäinen (2005).....	27
Kuvio 13: Kolme tarvetta, jotka määrittävät työntekijän motivaatiota, mukailen Sinokki (2016) .....	27
Kuvio 14: Sisäisen motivaation johtaminen, mukailen Martela & Jarenko (2014) .....	29
Kuvio 15: Johtajan sitoutuminen, mukailen Nissinen (2004) .....	31
Kuvio 16: Vuorovaikutuksen rooli.....	32
Kuvio 17: Vuorovaikutteinen viestintä mukailen Liukkonen ym. (2006) .....	33
Kuvio 18: Tietoperustan synteesi .....	35
Kuvio 19: Kehittämistyön sisältö .....	37
Kuvio 20: Kehittämistyön prosessi mukailen Ojasalo ym. 2014 .....	38
Kuvio 21: Tämän kehittämistyöprosessin ja aikataulun kuvaus .....	39
Kuvio 22: Kehittämistyössä käytetyt tutkimusmenetelmät aihealueineen .....	40
Kuvio 23: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138) .....	52
Kuvio 24: Kunta10 tuloksia, johtamisen osa-alue .....	54
Kuvio 25: Vastaajien ammattinimike .....	56
Kuvio 26: Vastaajien ikäjakauma .....	56
Kuvio 27: Työskentelyvuodet Stadin ammatti- ja aikuisopistossa .....	57
Kuvio 28: Väittämät esihenkilön toiminnasta, motivointi.....	58
Kuvio 29: Väittämät esihenkilön toiminnasta, älyllinen stimulointi .....	59
Kuvio 30: Väittämät esihenkilön toiminnasta, yksilöllinen kohtaaminen .....	60
Kuvio 31: Väittämät esihenkilön toiminnasta, luottamus.....	61
Kuvio 32: Kyllä/ei väittämät .....	62
Kuvio 33: Avoimien vastauksien teemoittelu .....	66
Kuvio 34: Kyllä/ei -vastauksista johdettu ristiintaulukointi työvuosien perusteella .....	67

Kuvio 35: Ilo Itseohjautuvan asiakasprofiili .....	68
Kuvio 36: Valo Vastaanottavaisen asiakasprofiili .....	69
Kuvio 37: Joa Johdettavan asiakasprofiili .....	70
Kuvio 38: Papu Passiivisen asiakasprofiili .....	71
Kuvio 39: Litterointien tiivistelmä, johtamisperiaatteet .....	73
Kuvio 40: Esihenkilöiden johtamisperiaatteet .....	74
Kuvio 41: Hyviä alaisten motivointikeinoja .....	75
Kuvio 42: Johtamisprofiilien hyödyntäminen .....	76
Kuvio 43: Teemahaastattelun teemoittelu syväjohtamisen kulmakivien mukaan .....	79
Kuvio 44: Perinteinen SWOT-analyysi .....	81
Kuvio 45: SWOT-analyysin kehittyneempi malli .....	82
Kuvio 46: Luottamuksen rakentaminen .....	83
Kuvio 47: Inspiroiva tapa motivoida .....	84
Kuvio 48: Älyllinen stimulointi .....	85
Kuvio 49: Yksilöllinen kohtaaminen .....	86
Kuvio 50: Tulevaisuuspyörä .....	87
Kuvio 51: Kehittämistyön etiikka ja luotettavuus .....	94
Kuvio 52: Kehittämistyön visualisointi .....	97

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake .....	111
Liite 2 Sähköpostikyselyn saatekirje .....	115
Liite 3 Teemahaastattelun saatekirje .....	116
Liite 4 Teemahaastattelun kyselylomake .....	117
Liite 5 Havainnoinnin saatekirje.....	118
Liite 6 Havainnoinnin seurantalomake.....	119
Liite 7 Esihenkilöiden profilointi .....	120
Liite 8 Esihenkilöiden neljä hyvää alaisten motivoinnin keinoa.....	121
Liite 9 Esihenkilöiden ajatukset syväjohtamisen kulmakivistä .....	122

## Liite 1 Kyselylomake

Kysymykset Vastaukset 96

## Kysely Stadin AO:n opettajille

Kyselyssä on tavoitteena selvittää opettajien kokemuksia esihenkilötyöstä ja erityisesti motivoinnista, älyllisestä stimuloinnista, yksilöllisestä kohtaamisesta ja luottamuksesta.

Kyselyyn vastataan anonymisti, vastaajan henkilöllisyys ei käy ilmi vastauksista. Myös opinnäytetyö toteutetaan siten, että tutkittavien henkilöllisyys ei ole pääteltävissä vastauksista tai niiden analysoinnista. Oppilaitoksesta puhutaan vain Stadin ammatti- ja aikuisopistona, edes kampuksia ei mainita erikseen.

Jokainen vastaus on meille tärkeä, vastaaminen vie noin viisi minuuttia, kiitos ajastasi!

1. Työtehtäväsi / ammattinimike \*

Ammatinopettaja

YTO-opettaja

Erityisopettaja

S2-opettaja

2. Ikäsi? \*

20-30

31-40

41-50

51-60

61-

3. Kuinka kauan olet työskennellyt Stadin ammatti- ja aikuisopistossa? \*

1-5 v.

6-10 v.

11-15 v.

yli 15 v.

## 4. Pohdi lähiesihenkilösi toimintaa, miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa motivoinnin osalta \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esihenkilö tukee ja rohkaisee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö palkitsee hyvistä suorituksista oikeudenmukaisesti (Hyvä työsuoritus tulee näkyväksi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kannustaa minua kehittymään työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö hahmottaa oman vastuualueensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö innostaa omalla esimerkillään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Pohdi lähiesihenkilösi toimintaa, miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa älyllisen stimuloinnin osalta? \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esihenkilö pyytää palautetta omasta työstään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kannustaa työyhteisön jäseniä kertomaan myös eriävän mielipiteensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö näkee virheet oppimismahdollisuutena ja kehittymisen kohteena (ei rankaise virheestä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö antaa työyhteisön jäsenille riittävästi vapautta ja vastuuta tehtävien suorittamiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö rohkaisee ideoimaan ja kannustaa toteutuksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6. Pohdi lähiesihenkilösi toimintaa, miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa yksilöllisen kohtaamisen osalta \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esihenkilö kuuntelee työyhteisön jäseniä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön kanssa on helppo keskustella haasteellisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö pitää työyhteisön jäsenen puolia konfliktitilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö tuntee hyvin työyhteisön jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on aidosti kiinnostunut työyhteisön jäsenistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Pohdi lähiesihenkilösi toimintaa, miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa luottamuksen osalta \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esihenkilö toimii tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö toimii johdonmukaisesti ja osaa tehdä tarvittavia päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kunnioittaa työntekijän oikeuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöön voi luottaa, koska hän pitää sanansa ja lupauksensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö luottaa alaisiinsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Vastaa seuraaviin kysymyksiin kyllä tai ei \*

	Kyllä	Ei
Esihenkilö on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö innostaa ihmisiä omalla esimerkillään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kuuntelee alaisiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kiinnittää kaiken huomion virheisiin ja syyllisten etsintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö jättää sovittuja asioita hoitamatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö saa aikaan erinomaisia tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön johtamistapaan ollaan tyytyväisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö saa toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Sana on vapaa! Tuleeko mieleesi jotain, minkä toivoisit esihenkilötyössä tehtävän toisin liittyen edellä mainittuihin kysymyksiin?

Kirjoita vastaus

## Liite 2 Sähköpostikyselyn saatekirje

Hei opettajat ja muu opetushenkilöstö,

*tiedoksi esihenkilöt*

Toteutamme ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä: **Syväjohtamisesta työkaluja esihenkilötyöhön**. Kyselytutkimuksella selvitetään, kuinka esihenkilötyöskentely tällä hetkellä toimii, peilaten sitä syväjohtamisen teemoihin. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja vastaajan henkilöllisyys ei käy ilmi vastauksissa.

Opinnäytetyön aineiston keruuseen on saatu tutkimuslupa KASKO:lta, kasvatuksen ja koulutuksen toimialajohtajalta ja ammatillisen koulutuksen johtavalta rehtorilta. Tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä ja mahdollisesti *Vertaansa vailla-hankkeessa*.

Osallistuminen meille erittäin arvokasta, vastaaminen Forms- kyselyyn kestää noin 10min.

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=1-m58GaNfKuchGSHxHligPGwJUZUWdZAv-fC\\_JCDkOtUMzdYOFpFU0JVTENYRU02NTVBWjZUUIhZSS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=1-m58GaNfKuchGSHxHligPGwJUZUWdZAv-fC_JCDkOtUMzdYOFpFU0JVTENYRU02NTVBWjZUUIhZSS4u)

Ihanaa pääsiäistä!

Kiittäen,

*Minna Penttinen*

*Minna Rissanen*

*Kosmetiikka – asiantuntijuuden kehittäminen ja johtaminen YAMK*

### Liite 3 Teemahaastattelun saatekirje

Hei esihenkilöt,

Toteutamme ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä: **Syväjohtamisesta työkaluja esihenkilötyöhön, josta olin kertomassa esihenkilö tiimissä 6.3.2021**. Opinnäytetyön aineiston keruuseen on saatu tutkimuslupa KASKO:lta ja johtavalta rehtorilta. Tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä ja mahdollisesti Vertaansa vailla hankkeessa.

Toivon, että pystyisitte järjestämään **puoli tuntia aikaa teemahaastattelulle** Teams:in välityksellä. Tiedän, että teillä on paljon kiireitä, mutta jos ehdotatte **teille sopivan ajankohdan**, milloin voin haastatella niin teen Teams-kutsun. Itse olen opintovapaalla, joten edetään teidän aikataulujen mukaan.

**Ystävällisin terveisin,**

**Minna Penttinen**

## Liite 4 Teemahaastattelun kyselylomake

Teemahaastattelun runko	pvä.
Alaisten lukumäärä?	Työvuodet esihenkilönä?

Mitä tutkintoja sinulla on johdettavana?	
Omat näkemyksesi johtamisperiaatteistasi?	
Määrittele mielestäsi neljä hyvää alaisten motivoinnin keinoa?	
Ovatko johtamisprofiilit sinulle tuttuja ja onko sinulle tehty johtajaprofiili, millaisia ajatuksia se sinussa herätti?	
Oletko kuullut syväjohtamisesta?	
Mitä on mielestäsi luottamuksen rakentaminen?	Mitä on mielestäsi älyllinen stimulointi?
Mitä on mielestäsi yksilöllinen kohtaaminen?	Mitä on mielestäsi inspiroiva tapa motivoida?
Pyydätkö alaisiltasi palautetta? Jos niin, millaisessa muodossa ja miten?	

## Liite 5 Havainnoinnin saatekirje

Hei,

Toteutamme estenomi vlemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä: **Syväjohtamisesta työkaluja esihenkilötyöhön**. Saisimmeko kutsun seuraavaan tiimikokoukseen? Tulisimme havainnoimaan "esihenkilötyöskentelyä, peilaten sitä syväjohtamisen teemoihin". Havainnointi tapahtuu täysin anonyymisti ja strukturoidusti (eli kuunnellen ja rukseja paperiin 😊).

Opinnäytetyön aineiston keruuseen on saatu tutkimuslupa KASKO:lta ja johtavalta rehtorilta. Tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä ja mahdollisesti *Vertaansa vailla hankkeessa*.

Ystävällisin terveisin,

Minna Penttinen ja Minna Rissanen 😊



## Liite 7 Esihenkilöiden profilointi

<b>Esihenkilö I</b>	<b>Esihenkilö II</b>	<b>Esihenkilö III</b>	<b>Esihenkilö IV</b>	<b>Esihenkilö V</b>	<b>Esihenkilö VI</b>
Alle vuoden	Alle kaksi vuotta	8 vuotta	Yli 20 vuotta	Alle kaksi vuotta	Seitsemän- toista vuotta
21 alaista	41 alaista	43 alaista	40 alaista	12 alaista	47 alaista



## Liite 8 Esihenkilöiden neljä hyvää alaisten motivoinnin keinoa

<b>Esihenkilö I</b>	Henkilökohtainen kohtaaminen ja huomioiminen sekä arjen keskustelut
	Ratkaisukeskeisyys, kuinka päästä eteenpäin haasteista
	Ylläpitämää tiimintoimintaa aktiivisena
	Toimia opettajien tukena arjen työssä ja luottaa opettajien ratkaisuihin
<b>Esihenkilö II</b>	Hyvä vuorovaikutus ja yhteinen tavoite
	Hyvät ja positiiviset asiat nostetaan esille työyhteisössä
	Työyhteisön yhteisen innostuksen ja tekemisen löytäminen
	Ratkaisukeskeisyys, miksi jotain tehdään
<b>Esihenkilö III</b>	Jokainen tietää olevan oman työn suunnittelija, vastaa työstään ja kantaa vastuuta
	Luoda yhteisöllisyyden tunnetta ja tuntea itsensä tärkeäksi työyhteisössä
	Tulee kuuluksi ja, että on kuultu
	Jokainen työntekijä tuntee olevansa tärkeä työyhteisön jäsen
<b>Esihenkilö IV</b>	Kuulemalla
	Mahdollistamalla
	Luomalla tavoitteet
	Onnistumisen näkyväksi tekeminen
<b>Esihenkilö V</b>	Läsnäolo, olla mukana arjessa
	Hyödynnetään osaamisalueita ja vahvuuksia
	Hyödynnetään myös kehittymiskohteita
	Itsensä likoon laittaminen, uskaltaa antaa myös tilaa
<b>Esihenkilö VI</b>	Ennakointi
	Nappaa kiinni pienistä ehdotuksista
	Rohkaisee työyhteisöä kokeilemaan erilaisia juttuja
	Kannustaa etsimään myös erilaisia ratkaisuja

## Liite 9 Esihenkilöiden ajatukset syväjohtamisen kulmakivistä

