



Laadukkaan johtamisen toteutuminen Yritys X:ssä

Transformationaalinen johtaminen

Sami Järvinen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR ja esimiestyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR ja esimiestyö

JÄRVINEN, SAMI:

Laadukkaan johtamisen toteutuminen Yritys X:ssä
Transformationaalinen johtaminen

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Joulukuu 2022

Tässä opinnäytetyössä käsitellään laadukkaan johtamisen toteutumista Yritys X:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtamisen laadun taso Yritys X:ssä, jotta se olisi organisaation yleisessä tiedossa. Kyselytutkimuksen vastauksia verrataan Bernard M. Bassin transformationaaliseen johtamistyyliin, koska sen on todettu olevan yksi eniten tuloksia eri mittarein tuottavista johtamistyyleistä. Työn tavoitteena on saada tietoon johtajuuden laadun taso Yritys X:ssä ja etsiä johtamisen mahdolliset kehityskohteet tutkimuksen avulla.

Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta että laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin Yritys X:n yhden osaston työntekijöille vastattavaksi. Kysely sisälsi väittämiä sekä avoimia kysymyksiä, jotka liittyivät transformationaalisen johtamisen osa-alueisiin, joita on neljä. Kysely lähetettiin Yritys X:n osaston 57 työntekijälle, joista 31 eli 54,39 % kyselyn saaneista vastasi kyselyyn. Kyselyn kaikkiin neljään väittämään transformationaalisen johtamisen neljästä osa-alueesta yli puolet vastaajista olivat samaa mieltä siitä, että johtajat toteuttavat transformationaalisen johtamisen osa-alueita.

Tulosten mukaan laadukasta johtamista toteutetaan Yritys X:ssä kiitettävällä tasolla. Vahvin toteutettu transformationaalinen johtamisen osa-alue oli idealisoitu vaikuttaminen, missä esihenkilö herättää alaisissaan kunnioitusta ja luottamusta. Syiksi kerrottiin esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot, ammatillinen osaaminen sekä käyttäytyminen. Eniten kehitettävää transformationaalisen johtamisen osa-alueissa on innovatiivisuuteen ja luovuuteen kannustamisessa. Kehittämissuhteena Yritys X voisi tutkia esihenkilöiden käyttäytymis- ja toimintatapoja, jotta johtaminen toteutuisi entistä paremmin ja laadukkaammin. Esihenkilöille voisi luoda johtamisen oppaan tai käsikirjan, minkä avulla esihenkilöt toteuttaisivat transformationaalista johtamista työssään. Kehitysehdotuksena oli myös työntekijöiden motivoinnin parantaminen sekä innovatiivisuuteen ja luovuuteen kannustamisen parantaminen, koska nämä transformationaalisen johtamisen osa-alueet oli kyselyn mukaan heikoimmin suoriutuneet osa-alueet.

Asiasanat: transformationaalinen johtaminen, johtaminen, johtamisen teemat

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

JÄRVINEN, SAMI:
Realization of High-Quality Management in Company X
Transformational leadership

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 4 pages
December 2022

This thesis discusses the implementation of quality management in Company X. The purpose of the study was to investigate the level of management quality in Company X. The answers to the survey are compared to Bernard M. Bass's transformational leadership style, which has been found to be one of the leadership styles that produce the most results in various metrics. The aim of the work was to find out the level of leadership quality in Company X and to search for possible areas of development in leadership through research.

The research used both a quantitative research and a qualitative research method. The research was carried out as a survey. The survey was sent to the employees of one department of Company X to answer. The survey contained statements and open questions related to the four areas of transformational leadership. The survey was sent to 57 employees of Company X's department.

According to the results, high-quality management is implemented in Company X at a commendable level. The most strongly implemented transformational leadership area was idealized influence, where the leader inspires respect and trust in his subordinates.

Key words: transformational leadership, leadership, themes of leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus:	5
1.2	Teoreettinen viitekehys	6
2	LAADUKAS JOHTAMINEN	7
2.1	Johtajuuden määritelmiä	7
2.2	Erilaiset johtamistyyli	8
2.3	Transformationalisen johtamisen perusteet	12
2.4	Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus	13
2.5	Transformationalisen johtamisen osa-alueet.....	14
2.6	Transformationalisen johtamisen suorituskyky	16
2.7	Transformationalisen johtamistyylin haasteet tulevaisuudessa ..	17
2.8	Syväjohtaminen.....	18
2.9	Mitä on transaktionaalinen johtaminen?	19
3	TUTKIMUS	21
3.1	Tutkimusmenetelmät ja toteutustapa	21
3.2	Kysely työntekijöille	22
3.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	22
4	KYSELYN TULOKSET JA ANALYYSI.....	24
4.1	Kyselyn tulokset	24
4.2	Tulosten yhteenveto.....	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	36
5.1	Johtopäätökset.....	36
5.2	Pohdinta ja kehitysehdotukset.....	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	40
	Liite 1. Kysely.....	40
	Liite 2. Saatekirje	43

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, että toteutetaanko Yritys X:ssä laadukasta johtamista. Laadukkaan johtamisen mittarina käytetään transformationaalista johtamistyyliä, koska sen on todettu olevan yksi tehokkaimmista johtamistyyleistä. Työn avulla Yritys X saa tietoa transformationalisesta johtamistyylistä sekä tiedon siitä, että kuinka hyvin sitä toteutetaan yrityksessä tällä hetkellä. Tutkimuksen tulosten avulla saadaan selville myös mahdolliset kehityskohdat, jotta transformationaalista johtamistyyliä toteutettaisiin kokonaisvaltaisesti.

Johtajuus on muuttunut vuosien aikana paljon. Johtamiskulttuuri on muuttunut käskyttämisestä keskusteluksi ja ohjaukseksi. Huonoa johtamista näkee silti työelämässä. Anna Mäkelän (2022) mukaan huono johtaminen on usein suurin syy, miksi suomalaiset vaihtavat työpaikkaansa. Johtamistaitoja voi kuka tahansa oppia, jos siihen löytyy halua. Henkilöstön hyvinvoinnissa ja työtehossa johtajuus on ratkaiseva tekijä. (Mäkelä 2022).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ohjelmistoalan organisaatio, jossa työskentelee tällä hetkellä yli 200 työntekijää. Yritys on perustettu 2000-luvulla. Yhteisen sopimuksen takia opinnäytetyön toimeksiantajasta käytetään nimeä Yritys X, eikä yksilöiviä ja tunnistettavia tietoja käsitellä siten, että ne olisivat yhdistettävissä yritykseen. Tutkimus toteutetaan Yritys X:n yhteen osastoon, jotta johtamisen toteuttamisesta voidaan saada syvempää tietoa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus:

Työn tavoitteena on saada tietoon johtajuuden laadun taso Yritys X:ssä ja etsiä johtamisen mahdolliset kehityskohteet tutkimuksen avulla. Laadun tasoon halutaan syventyä perusteellisemmin, joten tutkimus toteutetaan Yritys X:n yhteen osastoon.

Työn tarkoituksena on tutkia johtamisen laadun taso kohdeyrityksessä, jotta se olisi organisaation yleisessä tiedossa. Kyselytutkimuksen vastauksia verrataan transformationaaliseen johtamistyyliin, jotta johtamisen laadun taso selviää.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tulee sisältämään johtamisen teoriaa painottuen vahvasti transformationaaliseen johtajuuteen. Teoriaosuudessa tullaan käsittelemään transformationaalista johtamista, jonka tutkija James Burns keksi ja jota tutkija Bernard Bass on kehittänyt. Suomessa transformationalisesta johtamisesta on kirjoittanut Vesa Nissinen omassa kirjassaan ”syväjohtaminen”, joten hänen kirjansa käydään tässä työssä myös läpi. Muita johtamistyyliä käsitellään myös, jotta transformationaalinen johtaminen saa vertailukohtia. Kyselytutkimuksen kautta saadaan tieto siitä, että miten kyseisiä transformationaalisen johtamisen osa-alueita Yritys X:ssä toteutetaan.

Transaktionaalinen johtamistyyli on myös hyvä käsitellä, koska sitä on pidetty transformationaalisen johtamistyylin täydentävänä johtamistyylinä. Teoriaosuu- den alussa käsitellään johtamisen määritelmiä ja perusteita, jonka jälkeen siirrytään erilaisiin johtamistyyliin. Tämän jälkeen käsitellään transformationaalinen johtaminen sekä transaktionaalinen johtaminen.

Tämä opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymykseen ”Toteutetaanko Yritys X:ssä laadukasta johtamista?”.

2 LAADUKAS JOHTAMINEN

Tässä luvussa tutustutaan johtamisen määritelmiin ja perusteisiin sekä syvennyttään transformationaaliseen johtamiseen. Luvun kappaleissa käydään läpi transformationaalisen johtamisen osa-alueet ja perusteet, sekä käydään läpi syväjohtamisen malli. Luvussa avataan myös johtamisen määritelmää sekä käydään läpi tunnetuimpia ja käytetyimpiä johtamistyyliä. Johtamistyylien läpikäynti antaa transformationaaliselle johtamiselle vertailukohtia.

2.1 Johtajuuden määritelmiä

Peter Guy Northouse (2018, 5) määrittelee johtajuuden seuraavalla tavalla:

”Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”

Suomennettuna kyseinen johtajuuden määritelmä tarkoittaa, että johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuutta on määritelty monella eri tapaa. Northousen (2018, 5) mukaan johtajuus on prosessi, johtajuus sisältää vaikuttamista, johtajuus tapahtuu ryhmissä sekä sisältää yhteisiä tavoitteita. (Northouse 2018, 5).

Kets De Vriesin (1994, 74) mukaan johtajan roolin ensisijainen tehtävä on määritellä yrityksen suunta tavoitteiden saavuttamiseksi, jonka jälkeen hänen täytyy saada kaikki sitoutumaan menemään tähän suuntaan. Johtajuutta ei siis voi olla olemassa ilman visiota. Jotta johtajat pystyvät määrittelemään yrityksen suunnan tarpeeksi hyvin, heillä pitää olla kyky havaita ympäristössä näkyviä trendejä. Kets De Vriesin (1994, 74) mukaan johtajat ovat myös selkeästi muita parempia kognitiivisissa taidoissa. Johtajien vahvuutena on tehdä monimutkaisesta ympäristöstä ymmärrettävä. Kets De Vriesin (1994, 74) mukaan johtajat ovat myös hyviä etsimään heidän tarvitsemaansa tietoa ja tällä tiedolla he pystyvät ratkaisemaan yrityksen ongelmia. (Kets De Vries 1994, 74).

Burnsin (1978, 18) mukaan johtajuus on osa valtaa. Se on myös erillinen ja tärkeä prosessi suoritettavaksi itsenäään. Hän määrittelee johtajuuden niin, että johtajat kannustavat seuraajat toimimaan tiettyjen tavoitteiden puolesta, joita sekä johtajat että seuraajat haluavat sekä tarvitsevat. Johtajuutta ei voi erottaa seuraajien tarpeista ja tavoitteista. (Burns 1978, 19). Burnsin mukaan (1978, 425) johtajuus on vastavuoroinen prosessi, jossa henkilöt tietyillä motiiveilla ja arvoilla sekä eritasoisilla taloudellisilla, poliittisilla ja muilla resursseilla tavoittelevat kilpailun ja konfliktin yhteydessä tavoitteitansa joko itsenäisesti tai molemminpuolisesti johtajien ja seuraajien välisiä tavoitteita. Burnsin määritelmä johtajuudesta on siis samankaltainen kuin Northousella.

2.2 Erilaiset johtamistyyli

Northousen (2018, 5) mukaan johtamisen ulottuvuuksien määrittelemiseksi on viimeisen 60 vuoden aikana kehitetty ainakin 65 erilaista johtamistyyliä. Käytetyimpiä johtamistyyliä ovat esimerkiksi demokraattinen, delegeoiva, valmentava, karismaattinen, transaktionaalinen sekä transformationaalinen johtamistyyli.

Johtamistyyliellä näyttää olevan Daniel Golemanin (2000) mukaan suora vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen ja tiimin työilmapiiriin. Tutkimukset osoittavat, että parhaat tulokset saavuttaneet johtajat käyttävät useampaa kuin vain yhtä johtamistyyliä. Eri johtamistyyliä käytetään erilaisissa tilanteissa. Johtajien täytyy siis tunnistaa eri tilanteisiin sopiva johtamistyyli parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Goleman 2000).

Demokraattinen johtaminen

Demokraattinen johtaja on Jan Brinnin (2014) mukaan yksilö, joka huolehtii, että kaikilla ryhmän tai tiimin jäsenillä on samanarvoiset mahdollisuudet ilmaista mielipiteensä asiasta. Tutkimukset ovat osoittaneet demokraattisen johtamistyylin olevan yksi tehokkaimmista johtamistyyleistä. Se lisää tuottavuutta, parantaa ryhmän yksilöiden tukea sekä lisää tiimin moraalialia. Demokraattisen johtamistyylin avulla jäsenet ovat aktiivisia tiimissä ja he ovat rohkeasti tiimin työnteossa mukana. (Brinn 2014).

Demokraattinen johtamistyyli toimii parhaiten tilanteissa, joissa tiimin jäsenet ovat taitavia ja myös innostuneita jakamaan tietojään. Kokemattomalle ryhmälle tai tiimille demokraattinen johtamistyyli ei ole kovin tehokas. Myös tilanteissa, joissa roolit ovat epäselviä, demokraattinen johtamistyyli voi johtaa viestintäongelmiin ja keskeneräisiin projekteihin tai tavoitteisiin. (Brinn 2014).

Demokraattinen johtamistyyli on Golemanin (2000) mukaan erinomainen, kun johtaja on itse epävarma parhaasta suunnasta ja tarvitsee ideoita ja ohjausta kolleagoilta työntekijöiltä. Vaikka johtajalla olisikin vahva visio suunnasta, niin demokraattinen johtamistyyli toimii hyvin lisäämään tuoreita ideoita vision toteuttamiseen. Goleman ei suosittele demokraattista johtamistyyliä käytettäväksi silloin, kun työntekijät eivät ole tarpeeksi kokeneita tai perillä asioista tarjotakseen uusia ideoita tai neuvoja. (Goleman 2000).

Delegoiva johtaminen (laissez-faire)

Kendra Cherryn (2022) mukaan delegoivassa johtamistyyllissä johtaja on passiivinen päätöksissä ja antaa alaisensa tehdä päätökset asioista. Laissez-faire on Northousen (2018, 175) mukaan ranskankielinen sanonta, joka tarkoittaa kädet irti - lähestymistapaa. Cherryn (2022) mukaan delegoivat johtajat tarjoavat joko vähän ohjausta ryhmän jäsenille tai sitten he jättävät ohjauksen kokonaan tekemättä. Johtajat jättävät päätöksenteon ryhmän jäsenten tehtäväksi. Tämä tyyli voi olla hyödyllinen tilanteissa, joissa on mukana päteviä asiantuntijoita. Tämän johtamistyylin ongelmana on, että se johtaa usein huonosti määriteltyihin rooleihin ja motivaation puutteeseen. Vaikka tämä johtamistyyli on passiivinen, niin johtaja pysyy silti avoinna ja saatavilla olevana alaisilleen, jos he tarvitsevat apua tai palautetta työstään. (Cherry 2022).

Delegoivan johtamistyylin vahvuudet ovat Kendra Cherryn (2022) mukaan kannustaminen henkilökohtaiseen kasvuun ja innovatiivisuuteen, sekä nopean päätöksenteon mahdollisuus.

Haittapuolia delegeoivassa johtamisessa ovat Cherry (2022) mukaan roolien selkeyden puute, huono osallistuminen ryhmään, matala vastuullisuus sekä passiivisuus.

Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus on Dan Sobackin (2021, 57) mukaan johtajan ja alaisen välinen kokonaisvaltainen vuorovaikutussuhde, jossa pyritään kehittämään alaisen kykyjä, jotta hän pystyisi hallitsemaan omaa työtään taitavasti. Valmentavassa johtamisessa pyritään antamaan alaisille tilaa hallita omaa työtään ja tehdä itsenäisiä valintoja siihen liittyen. Johtaja myös tarvittaessa tukee itsenäistä päätöksentekoa, ajattelua ja jatkuvaa kasvua. (Soback 2021, 60).

Valmentavalla johtajalla on Sobackin (2021, 84) mukaan kolme erilaista roolia, joita johtaja käyttää valmentaessaan alaistaan. Tämä vaatii johtajalta tilannetta-jua. Roolit ovat: personal trainer, ajattelukumppani sekä empaattinen kanssakulkija. Personal trainerin roolissa johtaja on näyttämässä alaiselleen suuntaa kohti uusia tavoitteita ja samalla seurataan edistymistä. Ajattelukumppanina johtaja pohtii alaisen kanssa kokonaiskuvaa asioista, sekä tunnistaa hänen kanssaan erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja. Empaattisena kanssakulkijana johtajan tehtävänä on alaisen kuunteleminen ja samalla hän tunnistaa alaisen odotuksia ja tarpeita. Tätä varten johtajan pitää luoda alaisen ja johtajan välille hyväksyvää tilaa kuulluksi tulemiselle. (Soback 2021, 84–90).

Valmentava johtaminen sisältää Sobackin (2021, 112) mukaan kuusi toimintaperiaatetta, jotka ovat:

1. Luo turvallinen ympäristö.
2. Ohjaa kysymyksillä.
3. Mahdollista ja edellytä itsenäistä päätöksentekoa.
4. Sparraa ja ole tukena tarvittaessa.
5. Nosta tutkiskeluun ajattelu- ja toimintatapoja
6. Kiitä ja kannusta.

Nämä toimintaperiaatteet ovat Sobackin (2021, 112) mukaan valmentavan johtamisen ydin. Näitä toimintaperiaatteita toteutetaan mainitussa järjestyksessä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Turvallista ympäristöä luodaan psykologisen turvallisuuden avulla. Sobackin (2021, 115) mukaan turvallinen ympäristö on valmentamisen onnistumisen perusta. Tässä toimintaperiaatteessa on tarkoituksena luoda johtamissuhde, jossa alaiset voivat huoletta ilmaista omia ajatuksia, tunteita, toiveita sekä huolenaiheita. (Soback 2021, 115–131).

Kirsi Yli-Kaitalan ja Minna Toivasen (2021) mukaan psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan uskoa siihen, että sinua ei rangaista tai nöyrytetä siitä, että uskallat tuoda esille ideoita, kysymyksiä, huolia tai virheitä. Jokainen voi olla siis oma itsensä työpaikalla. Psykologinen turvallisuus lisää tehokkuutta ja tulosta, tukee oppimista, edistää luovuutta ja innovaatioiden tuottoa sekä tuo lisää työtyytyväisyyttä työpaikalle ja sitoutumista organisaatioon. (Kaitala, Toivanen 2021).

Valmentavaa johtamista toteutetaan näiden kuuden toimintaperiaatteen tilannetajuisella toteuttamisella johtajan ja alaisen jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Valmentava johtajuus tukee alaisia ammatillisessa sekä henkilökohtaisessa kasvussa. (Soback 2021, 235).

Karismaattinen johtaminen

Karisma on Hannah L. Millerin (2022) mukaan persoonallisuuden piirre, jonka muut henkilöt päättävät olevan sinulla. Ihminen on karismaattinen, kun hän saa muut ihmiset tuntemaan olonsa inspiroituneeksi, tärkeäksi, ymmärretyksi ja erityiseksi. Luodakseen karismaattisen piirteen itselleen johtajan täytyy ajatella, toimia sekä käyttäytyä sellaisella tavalla, joka vaikuttaa hänen tiiminsä pitämäänsä heitä ja itseään viehättävänä, välittävänä, motivoivina, kannustavina ja lämpiminä. Johtajat harjoittavat luonnollisesti karismaattista johtamistyyliä ohjaamalla työntekijöitään tällä tavalla. (Miller 2022).

Karismaattinen johtajuus muistuttaa Millerin (2022) mukaan eniten transformaalista johtamista, koska molempia harjoittavat johtajat, jotka haluavat toteuttaa visionsa suuremmasta tulevaisuudesta. Karismaattiset johtajat ovat tekemisissä tiimin jäsenten kanssa harjoittelemalla aktiivista kuuntelua, osoittamalla

empatiaa, tarjoamalla tukea ja tutustumalla alaisiin henkilökohtaisella tasolla. (Miller 2022).

Karismaattisen johtamisen hyviä puolia Millerin (2022) mukaan ovat:

- Johtajat innostavat työntekijöitään saavuttamaan täyden potentiaalinsa.
- Ihmiset tuntevat olevansa emotionaalisesti tyytyväisiä työstään, jota he tekevät parantaakseen maailmaa.
- Tiimityöskentelyn tunne on lisääntynyt ja tieto siitä, että on osa jotain itseään suurempaa.
- Työ on haastavaa, mutta samalla jännittävää ja mukaansa tempaavaa, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden pysyvyyttä.
- Tavoitteet kommunikoidaan selkeästi. On selkeää suuntaa sille, minne organisaatio on menossa ja miten nämä tavoitteet saavutetaan.

Huonoja puolia karismaattisessa johtamisessa Millerin (2022) mukaan ovat:

- Karismaattiset johtajat odottavat seuraajiensa olevan yhtä sitoutuneita asialleen kuin mitä he ovat. Tämä voi aiheuttaa työuupumusta ja henkistä väsymystä.
- Johtaja on niin intohimoinen tehtävänsä kohtaan, että hän voi jättää huomiotta tiimin jäsenten huolet, mielipiteet ja ajatukset. Tämän seurauksena tiimi tekee enemmän liiketoiminnallisia virheitä.
- Luottamus menetetään, kun johtajat toimivat karismaattisesti, mutta eivät pidä lupauksiaan. Näin tapahtuu myös silloin, kun he odottavat kaikkien tekevän visionsa toteuttamiseen tarvittavan työn, mutta ei ole paikalla, kun tiimi tarvitsee apua ja tukea.

2.3 Transformationaalisen johtamisen perusteet

Kendra Cherryn (2022) mukaan transformationaalisen johtamisen käsitteen esitteli alun perin tutkija ja kirjailija James Macgregor Burns. Myöhemmin tutkija Bernard M. Bass laajensi Burnsinkin alkuperäisiä ideoita kehittääkseen sen, mitä nykyään kutsutaan Bassin transformaationaalisen johtamisen teoriaksi.

Transformationaalisen johtamisen teoria lähtee liikkeelle James Burnsin (1978, 19) määritelmästä, jossa johtajan ja seuraajan suhteen ydin on ihmisten välinen vuorovaikutus yhteisen tavoitteen tai yhteisen tarkoituksen saavuttamiseksi. Tässä vuorovaikutuksessa ihmisillä on eritasoisia motivaatioita, taitoja sekä valtapotentiaalia. Tällaisella vuorovaikutuksella on kaksi erilaista muotoa, jotka ovat transaktionaalinen johtaminen sekä transformationaalinen johtaminen.

Transformationaalinen johtajuus tapahtuu, kun johtaja tai useampi johtaja on vuorovaikutuksessa seuraajien kanssa siten, että johtajat ja seuraajat nostavat toistensa motivaatiota ja moraalialueita korkeammalle tasolle. Johtajan ja seuraajan tavoitteet saattoivat alkaa erillisinä, mutta toisiinsa liittyvinä. Ajan myötä nämä tavoitteet sulautuvat yhteen. (Burns 1978, 20).

Bruce Avolion ja Bernard Bassin (1994, 3; Bass 1985a, 20) mukaan transformationaaliset johtajat motivoivat toisia tekemään enemmän kuin he alkuperäisesti ajattelivat tehdä. Useasti tämä on myös sitä, että tekevät paljon enemmän kuin luulivat olevan edes mahdollista. Johtajat asettavat haastavimpia odotuksia alaisilleen ja tämä saa aikaan parempaa suoriutumista. (Avolio & Bass 1994, 3; Bass 1985a, 20).

Bassin (1990, 21) mukaan transformationaalinen johtamistyyli tarjoaa johtajalle ylivoimaista suorituskykyä, jota toteutetaan, kun johtajat laajentaa ja nostattaa työntekijöidensä etuja. Johtajat luovat myös visiota päämäärästä ja tiimin tehtävästä. Johtaja kannustaa alaisensa laittamaan tiimin edut omien henkilökohtaisten etujen edelle. (Bass 1990, 21).

2.4 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus on Bernard M. Bassin ja Ronald E. Riggion (2006, 4) mukaan laajennus transaktionaalisesta johtamisesta. Bernard Bassin (1985b, 26) mukaan johtajat käyttävät sekä transaktionaalista että transformationaalista johtamistyyliä työssään. Bassin ja Riggion (2006, 4) mukaan transaktionaalinen johtajuus korostaa vaihtoa, joka tapahtuu johtajien, kollegoiden tai alaisten kanssa. Vaihto perustuu johtajan vuorovaikutukseen toisten kanssa siitä,

että mitä vaaditaan ja täsmentämällä ehdot ja palkkiot, jotka nämä muut saavat, jos he täyttävät nämä vaatimukset. Transformationaalinen johtajuus nostaa johtajuuden tason seuraavalle tasolle. Bassin ja Riggion (2006, 4) mukaan transformationaalinen johtaminen sisältää alaisten inspiroimista sitoutua organisaation yhteiseen visioon tai tavoitteisiin. Se haastaa heidät innovatiivisiksi ongelmanratkaisijoiksi ja kehittää alaisten johtamiskykyä valmennuksella, mentoroinnilla ja tarjoamalla sekä haastetta että tukea. (Bass & Riggio 2006, 4).

2.5 Transformationaalisen johtamisen osa-alueet

Transformationaalista johtajuutta toteutetaan Bruce Avolion ja Bernard Bassin (1994, 2) mukaan, kun johtajat herättää kiinnostusta kollegoiden ja alaisten kanssa nähdä työnsä uusista näkökulmista. He myös luovat tietoisuutta tiimin ja organisaation tehtävästä, sekä kehittävät kollegoiden ja alaisten potentiaalia ja kykyjä paremmalle tasolle. Johtajat motivoivat kollegoita sekä alaisia myös katsomaan omien mielenkiintojensa ulkopuolelle löytämään sellaisia mielenkiintoja, joista on hyötyä koko tiimille. (Avolio & Bass 1994, 2).

Yllä olevassa kappaleessa kiteytyy transformationaalisen johtamisen toteuttaminen. Transformationaalinen johtaja on Bruce Avolion ja Bernard Bassin (1994, 3) mukaan vuorovaikutuksessa alaisiin tavoilla, jotka motivoivat, kehittävät, herättävät tietoisuutta organisaation missiosta ja visiosta sekä luo kiinnostusta luovuuteen. Näiden pohjalta Bass (Avolio & Bass 1994, 3) on kehittänyt neljä osa-aluetta transformationaaliseen johtamiseen, jotka ovat idealisoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilöllinen huomioon ottaminen.

Idealisoitu vaikuttaminen

Transformationaaliset johtajat käyttäytyvät Bruce Avolion ja Bernard Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) mukaan tavoilla, jotka johtavat siihen, että he ovat roolimalleja seuraajilleen. Tällaisen käyttäytymisen kautta johtajia ihaillaan, kunnioitetaan ja heihin luotetaan. Seuraajat samaistuvat johtajiin ja haluavat jäljitellä heitä. Yksi niistä asioista, joita johtaja tekee ansaitakseen tämän ansion, on muiden tarpeiden huomioiminen hänen henkilökohtaisten tarpeidensa sijaan. Johtaja

jakaa riskit seuraajien kanssa ja on päätöksissä ja tekemisissään johdonmukainen eikä mielivaltainen. Johtajaan voidaan luottaa siinä, että hän tekee asioita oikein ja samalla hän osoittaa tekemisissään ja päätöksissään korkeita eettisiä ja moraalisia menettelyn vaatimuksia. Hän välttää käyttämästä valtaa henkilökohtaisen hyödyn saamiseksi ja käyttää valtaansa vain tarvittaessa. (Avolio & Bass 1994, 3; Bass 1999, 11).

Inspiroiva motivointi

Transformationaaliset johtajat käyttäytyvät Bruce Avolion ja Bernard Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) mukaan tavoilla, jotka motivoivat ja inspiroivat heidän ympärillään olevia tarjoamalla merkitystä sekä haastetta seuraajien työhön. Tämä nostattaa tiimihenkeä sekä herättää innostusta ja optimismia seuraajissa. Johtaja saa seuraajat mukaansa näkemään ja kuvittelemaan miellyttävät tulevaisuudennäkymät. Johtaja luo selkeästi kommunikoituja odotuksia, jotka seuraajat haluavat saavuttaa. Seuraajat osoittavat myös sitoutumista tavoitteisiin ja yhteiseen visioon. (Avolio & Bass 1994, 3; Bass 1999,11).

Älyllinen stimulointi

Bruce Avolion ja Bernard Bassin (1994, 3) mukaan transformationaaliset johtajat kannustavat seuraajiaan olemaan innovatiivisia ja luovia kyseenalaistamalla oletuksia, muotoilemalla ongelmia uudelleen ja lähestymällä vanhoja tilanteita uudella tavalla. Seuraajia rohkaistaan luovuuteen ja kokeilemaan uusia lähestymistapoja. Seuraajien uusia lähestymistapoja tai ideoita ei kritisoida, vaikka ne eroaisivat johtajan ideoista. Yksilön tekemiä uusia näkökulmia tai lähestymistapoja ei kritisoida julkisesti lainkaan, jos ne ovat virheellisiä. Uusia ideoita ja luovia ongelmaratkaisuja pyydetään seuraajilta, jotka ovat mukana ongelmien käsitteilyssä ja ratkaisujen löytämisessä. (Avolio & Bass 1994, 3; Bass 1999, 11).

Yksilöllinen huomioon ottaminen

Bruce Avolion ja Bernard Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) mukaan transformationaaliset johtajat kiinnittävät erityistä huomiota jokaisen yksilön saavutus- ja kehittämistarpeisiin. Tämä onnistuu parhaiten toimimalla seuraajan valmentajana

tai mentorina. Seuraajia ja työtovereita kehitetään näin korkeammille potentiaalintasoille. Yksilöllistä huomiointia harjoitetaan, kun uusia oppimismahdollisuuksia luodaan kannustavassa ilmapiirissä, jossa yksilölliset erot tarpeiden ja toiveiden suhteen tunnustetaan. Johtajan käyttäytyminen osoittaa, että hän hyväksyy yksilöiden eroavaisuudet. Johtaja siis esimerkiksi muistaa seuraajiensa kanssa käyty keskustelut, on tietoinen yksittäisten seuraajien huolenaiheista ja näkee yksilön kokonaisuutena ihmisenä eikä vain pelkkänä työntekijänä. Johtaja on huomava ja kuuntelee heitä tarkasti. Johtaja jakaa seuraajille työtehtäviä keinona kehittää heitä. Jaettu tehtäviä seurataan, jotta nähdään, tarvitsevatko seuraajat lisäohjausta tai tukea. Samalla arvioidaan heidän kehitystensä. Ihannetapauksessa seuraajat eivät tunne, että heidän tekemisiään seurattaisiin. (Avolio & Bass 1994, 3–4; Bass 1999, 11).

2.6 Transformationaalisen johtamisen suorituskyky

Bassin ja Riggion (2006, 48) mukaan monissa tutkimuksissa on tarkasteltu transformationaalisen johtamisen vaikutusta suorituskykyyn monissa erilaisissa ympäristöissä. Transformationaalisen johtajuuden on osoitettu vaikuttavan positiivisesti suorituskykyyn Yhdysvalloissa, Pohjois-Amerikassa, Venäjällä, Koreassa sekä Uudessa-Seelannissa toimivissa yrityksissä. Tämän johtajuustyylin on todettu olevan tärkeässä asemassa armeijassa, yksityisellä sektorilla, valtiollisissa organisaatioissa, koulutus organisaatioissa sekä voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä. Transformationaalinen johtamistyyli liittyy vahvasti myyjien, terveydenhuollon työntekijöiden, lukion rehtoreiden, urheilijoiden ja jopa vankilatyöntekijöiden ryhmien tehokkuuteen. (Bass & Riggio 2006, 48).

Bassin ja Riggion (2006, 56) mukaan yleinen kritiikki ja väärinkäsitys transformationaalista johtajuudesta on, että se olisi vain hyvän olon saavuttamisen johtamista, joka johtaa onnellisiin seuraajiin, mutta ei vaikuta ryhmän suorituskykyyn. On kuitenkin selvää, että transformationaalinen johtajuus todellakin vaikuttaa ryhmän suoritukseen riippumatta siitä, mitataanko suorituskykyä subjektiivisesti vai objektiivisemmin. Bassin ja Riggion (2006, 56) mukaan transformationaalinen johtajuus johtaa suorituskykyyn, joka on yli odotusten. Usein unohdetaan se, että kuinka transformationaaliset johtajat auttavat kehittämään alaisia osallistumaan

paremmin ryhmätyöskentelyyn. Tämä tekee alaisista luovempia, vastustuskykyisempiä stressille sekä joustavampia ja avoimempia muutokselle. Heistä tulee todennäköisesti jonain päivänä myös itse transformationaalisia johtajia. (Bass & Riggio 2006, 56).

2.7 Transformationaalisen johtamistyylin haasteet tulevaisuudessa

Transformationalisesta johtajuudesta on tullut Bassin ja Riggion (2006, 224) mukaan hyvin suosittu johtamismalli, joka herättää paljon keskustelua ja tutkimusta. Syy siihen, että transformationaalisen johtajuuden malli on saanut niin paljon huomiota tutkijoilta ja ammattinharjoittajilta on se, että se edustaa tehokkaan johtajuuden muuttuvaa luonnetta sellaisina kuin me sen tunnemme yrityksissä, hallituksessa ja yhteiskunnallisissa liikkeissä. Transformationaalinen johtajuus on parhaiten toimiva johtamistyyli tehokkaalle johtamiselle nykypäivänä. Tämä on perusteltavissa sillä, että maailmasta on tullut yhä monimutkaisempi ja nopeatempoisempi. Tämä edellyttää yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden jatkuvaa muuttumista ja mukautumista. Transformationaalisen johtamisen ydin on muutosprosesseihin liittyvät ongelmat. (Bass & Riggio 2006, 224–225).

Bassin ja Riggion (2006, 233) mukaan suuri osa viimeaikaisista transformationaalisen johtamisen tutkimuksista on tutkinut transformationaalisen johtajuuden ennusteita sekä olosuhteita, joissa transformationaalinen johtajuus voi olla tehokkaampaa tai heikompaa. Lisätutkimuksia silti kaivataan kyseisestä aiheesta. Johtajien haasteet tulevat olemaan tulevaisuudessa entistä vaativampia, koska maailma globalisoituu sekä työvoima muuttuu yhä enemmän monikulttuuriseksi. On ymmärrettävä paremmin, kuinka transformationaalinen johtajuus toimii eri kulttuurien ja eri ryhmien välillä. (Bass & Riggio 2006, 233).

Johtajuus tänä päivänä sekä tulevaisuudessa luottaa paljon enemmän viestintäteknologiaan kuin ennen. Työorganisaatioita ja -tiimejä voidaan jakaa eri puolille maata tai ympäri maailmaa, ja monet johtajat ja alaiset kommunikoivat enemmän sähköisesti kuin kasvokkain. Etäjohtamisen dynamiikkaa on alettu tutkia, mutta varmasti on tehtävä enemmän työtä ja tutkimusta, jotta voidaan ymmärtää etäjohtaminen kokonaisvaltaisesti. (Bass & Riggio 2006, 234).

2.8 Syväjohtaminen

Everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissinen on nimennyt transformationaalisen johtamisen syväjohtamiseksi. Syväjohtaminen on Nissisen (2004, 20) mukaan oppimismalli, joka antaa johtajille pohjan sekä suunnan kehittyä sekä kasvaa johtajana. Nissisen (2004, 20) mukaan syväjohtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin. Syväjohtamisen hyödyntäminen on jatkuvaa ja koko työuran kestävä prosessi, sillä kenestäkään meistä ei tule ikinä täydellistä johtajaa. Syväjohtamisen avulla kasvetaan myös ihmisenä, eli oppiminen ei vaikuta pelkästään johtamiseen. Syväjohtamisen vaatii johtajalta nöyryyttä sekä sitoutumista. Syväjohtamista toteuttamalla johtaja ei pääse helpolla. (Nissinen 2004, 20).

Nissisen (2004, 23) mukaan johtajaksi oppiminen lähtee johtajan omasta tahdosta ja myönteisestä asenteesta. Ihmisten johtajana kehittyminen vaatii nöyryyttä, koska oppiminen tapahtuu yleensä muilta ihmisiltä tulleesta palautteesta. Nissisen (2004, 23) mukaan syväjohtamisen yksi perusoletus onkin oikea asenne oppimismallia kohtaan, ja samalla se on myös haaste johtajalle.

Vesa Nissisen, Jarno Anttalaisen ja Risto Kauppisen (2008, 11) mukaan syväjohtamisessa oppimisen kohteena on siis omat vuorovaikutustaidot sekä oma käyttäytyminen. Syväjohtamisessa ihminen kykenee muuttamaan vain itse itsensä.

Vesa Nissisen, Tommi Kinnusen ja Sakari Jorman (2015, 24) mukaan syväjohtamisen ytimessä on saatu palaute omasta tekemisestä. Haastavinta johtamisessa on kehittymisen hahmottaminen. Nissisen, Kinnusen ja Jorman (2015, 24) mukaan syväjohtamisen pääperiaate on johtajana kehittyminen, ja todellista kehitystä tapahtuu saadun palautteen kautta. Meillä jokaisella on niin johtajana kuin ihmisenä valtava kehityspotentiaali, mutta monilla johtajilla ja ihmisillä kehitys jää saavuttamatta, kun palautetta työstä ei hankita. Nissisen, Kinnusen ja Jorman (2015, 25) mukaan palautetta pitää osata myös vastaanottaa oikealla tavalla, jotta siitä saa itselleen realistiset kehityskohteet.

Nissisen (2004, 128) mukaan syväjohtaminen on saanut inspiraationsa transformationaalisesta johtamisesta ja sen tutkimisesta. Syväjohtamisessa ja transformationaalisessa johtamisessa on sama periaate, eli johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus, jossa tavoitellaan yhteistä tavoitetta. Syväjohtamisessa, transformationaalisessa johtamisessa sekä karismaattisessa johtamisessa tärkeintä on johtajan erittäin hyvä johtamiskäyttäytyminen. Nissisen (2004, 129) mukaan ilman erinomaista johtamiskäyttäytymistä näitä johtamistyylejä ei voi toteuttaa sillä tavalla kuin niitä kuuluisi käyttää.

2.9 Mitä on transaktionaalinen johtaminen?

Transaktionaalista johtamista tapahtuu James Burnsin (1978, 19) mukaan, kun yksi henkilö tekee aloitteen ottaa yhteyttä muihin arvostettujen asioiden vaihtoa varten. Tällainen vaihto voi olla luonteeltaan taloudellinen, poliittinen tai psykologinen. Vaihto voi sisältää tavaroita, rahaa tai esimerkiksi äänen vaihto ehdokkaan ja kansalaisen kanssa tai vaikkapa kansanedustajien välillä. Se voi olla myös kohteliaisuutta tai vieraanvaraisuutta toista kohtaan, jossa vaihtona toinen henkilö auttaa toista hänen omissa ongelmissaan. Kaikki vaihdossa mukana olevat henkilöt ovat tietoisia neuvottelun voimavaroista ja toisten tavoitteista. Vaihdossa mukana olevien ihmisten tarkoitukset liittyvät toisiinsa, ainakin siinä määrin, kun tarkoitukset ovat neuvotteluprosessin sisällä. Yhteisiä tavoitteita ja tarkoituksia voidaan edistää ylläpitämällä tätä prosessia, mutta tätä kauemmas tämänkaltaisen suhde ei mene. Vaihdon osapuolilla ei ole jatkuvaa tarkoitusta, mikä pitäisi heidät yhdessä, kun molemmat ovat saaneet vaihdolla haluamansa. (Burns 1978, 19–20).

Bernard Bassin mukaan (1985, 27) transaktionaaliset johtajat tunnistavat, mitä toimia alaisten on tehtävä, jotta halutut tulokset saavutetaan. Transaktionaaliset johtajat selventävät tehtävävaatimuksia alaisilleen niin, että he ovat luottavaisin mielin ryhtyessään työntekoon. Transaktionaaliset johtajat tunnistavat alaistensa tarpeet ja toiveet sekä samalla selventävät alaisille, että miten heidät palkitaan, kun he saavuttavat työn tavoitteet. (Bass 1985, 27–28).

Burnsin (1978, 20) mukaan transaktionaalisisessa johtamistyyllisssä johtajuutta tapahtuu, mutta se ei ole sellaista, joka sitoisi johtajaa ja seuraajaa yhteen molemminpuoliseen ja jatkuvaan korkeamman tarkoituksen tai tavoitteen tavoittelemiseen. Kumpikaan osapuolista ei siis saavuta sitä tärkeintä tavoitetta tai päämäärää, mihin he haluavat päästä. (Burns 1978, 20).

3 TUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteutustapa. Tutkimus toteutettiin kyselynä ja se lähetettiin Yritys X:n osaston 57 työntekijälle vastattavaksi.

3.1 Tutkimusmenetelmät ja toteutustapa

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista tutkimusta eli määrällistä tutkimusta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 136) mukaan määrällinen ja laadullinen tutkimus nähdään toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi eikä kilpaileviksi suuntauksiksi. Jorma Kanasen (2014, 142) mukaan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistäminen tuo tutkimukseen sekä laajuutta että syvyyttä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, että toteutuuko Yritys X:ssä laadukasta johtamista. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä toimii kyselytutkimus. Kyselytutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, että miten hyvin esihenkilöt toteuttavat transformationaalisen johtamistyylin osa-alueita. Kyselytutkimuksen kysymykset olivat luonteeltaan joko monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset olivat määrällistä tutkimusta varten ja avoimet kysymykset laadullista tutkimusta varten.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 134) mukaan kerätään tietoa yksittäisestä tapauksesta tai monesta eri tapauksesta, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Kerätyn tiedon kuuluisi olla yksityiskohtaista sekä intensiivistä. Tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä on valinta yksittäisestä tapauksesta tilanteesta tai joukosta tapauksia, jotka liittyvät toisiinsa. Tapaustutkimuksen kohteena on joko yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena on yleensä jokin prosessi, mitä tutkittava kohde suorittaa. Tässä opinnäytetyössä kohteena on siis yhden osaston esihenkilöt Yritys X:ssä ja kiinnostuksen kohteena johtamisen toteuttaminen. Johtamisen perusteita läpi käytäessä todettiin, että johtaminen on prosessi. Tapaustutkimusten tavoitteena on yleensä toiminnan kuvailu. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009,135).

3.2 Kysely työntekijöille

Yritys X:n yhden osaston työntekijöille lähetettiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää johtamisen laadun taso. Johtamisen laadun tason kriteereinä toimivat transformationaalisen johtamisen osa-alueet: idealisoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilöllinen huomioon ottaminen.

Kysely toteutettiin Survio-ohjelmalla. Survio-ohjelma vaikutti olevan helppokäyttöinen ja moderni ulkoasultaan, mikä vaikutti kyseisen ohjelman valintaan. Kyseisellä ohjelmalla oli myös valmiina selkeät taulukot ja kaaviot tulosten analysointia varten.

Kyselyssä oli yhteensä 11 kysymystä tai väittämää. Jokaisesta transformationaalisen johtamisen osa-alueesta oli kaksi kysymystä, joista toinen oli monivalintakysymys, sekä toinen oli avoin kysymys. Avoimilla kysymyksillä tavoiteltiin parempaa ymmärrystä siitä, että miksi työntekijät vastasivat monivalintakysymyksen niin kuin vastasivat. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 193) mukaan kysely oli standardoitu kysely, koska se sisällöltään kaikille vastaajille sama.

3.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 231) mukaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen arviointiin vaikuttaa myös tutkimuksen pätevyys eli validiteetti. Pätevyys tarkoittaa Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 231) mukaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata tismalleen sitä, mitä kyseisellä menetelmällä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan parantaa kertomalla tutkimuksen toteutuksen ja aineiston keruun menetelmistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232). Tavoitteena oli saada selostettua kaikki opinnäytetyön tutkimuksen eri vaiheet yksityiskohtaisesti, jotta kokonaisluotettavuus olisi hyvällä tasolla.

Kyselytutkimuksen vastausmäärä olisi voinut olla suurempi. Kyselytutkimukseen olisi voinut ottaa vastaukset koko Yritys X:n työntekijöiltä, jotta vastauksia olisi saatu enemmän tukemaan tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta suuri vastaajamäärä olisi vaikeuttanut laadullisen tutkimuksen eli avointen kysymysten analysointia, kun avoimia vastauksia olisi ollut paljon. Tästä syystä haluttiin tutkia vain Yritys X:n tiettyä osastoa, jotta saadaan tarkempi kuva johtamisen toteuttamisesta. Tutkimukseen vastaamisesta ei muistutettu saatekirjeen jälkeen, millä olisi voitu saada kyselyyn lisää vastaajia. Kyselytutkimuksella pystyttiin mittaamaan transformationaalisen johtamisen toteutumista Yritys X:ssä, mikä oli haluttu mitaustulos. Näin ollen voidaan sanoa, että tutkimus on pätevä.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty sekä määrällistä tutkimusta että laadullista tutkimusta. Määrällinen tutkimus toimi tutkimuksessa ensisijaisena tutkimusmenetelmänä. Laadullista tutkimusta otettiin tukemaan määrällistä tutkimusta avoimien kysymyksien avulla. Kyselylomaketta jälkikäteen tarkistaessa, väittämät vastasivat hyvin tarkoitettuun transformationaalisen johtamisen osa-alueeseen. Väittämässä ”Esihenkilöni kannustaa minua olemaan innovatiivinen ja luova” vastauksista noin neljäsosa oli en osaa sanoa. Avoimen kysymyksen vastauksien perusteella väittämään ei osattu vastata, koska työntekijät eivät olleet varmoja siitä, että kannustetaanko heitä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vai ei. Väittämä oli siis tarpeeksi tarkka. Kyselyn kohdassa 11 oli avoin kysymys: ”Onko esihenkilösi kiinnittänyt huomiota sinun saavutus- ja kehittämistarpeisiin? Millä tavoin ne on otettu huomioon?”. Kyseinen avoin kysymys oli huonosti kysytty, koska se sisälsi kaksi kysymystä. Kysymys olisi voinut olla paremmin muotoiltu, esimerkiksi: ”Millä tavoin esihenkilösi on kiinnittänyt huomiota sinun saavutus- ja kehittämistarpeisiisi?”. Tällä tavoin kysymykseen olisi saanut enemmän sellaisia vastauksia, jossa kerrottaisiin erilaisia tapoja ottaa mm. kehittämistarpeet huomioon.

4 KYSELYN TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa käydään läpi Yritys X:n työntekijöille toteutetun kyselyn tulokset sekä analysoidaan ne. Kyselyn tuloksia on havainnollistettu kyselyohjelman luomien kuvioiden avulla.

4.1 Kyselyn tulokset

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtamisen laadun taso Yritys X:ssä. Kysely laadittiin transformationaalisen johtamisen osa-alueiden perusteella, jotta saadaan selville johtamisen laadun taso. Kyselytutkimuksen tulosten avulla saadaan siis selville vastaus tutkimuskysymykseen ”Toteutetaanko Yritys X:ssä laadukasta johtamista?”. Kysely lähetettiin 11.11.2022 Yritys X:n yhden osaston työntekijöille, jossa työskentelee 57 työntekijää. Vastausaika kyselyllä oli 16.11.2022 asti. Kysely sai 31 vastausta, joten kyselyn vastausprosentti oli 54,39 %. Kysely lähetettiin vain yhdelle osastolle, koska haluttiin avointen kysymysten kautta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa siitä, kuinka laadukasta johtaminen Yritys X:ssä on. Liian suuri vastaajamäärä kyselyssä olisi tehnyt laadullisen tutkimuksen tekemisestä haastavaa. Kyselyyn sai vastata myös osaston esihenkilöt. Esihenkilöasemassa olevat työntekijät vastasivat kyselyyn omaa esihenkilöä ajatellen.

Kyselyn kysymykset ja väitteet analysoitiin joko määrällisesti tai laadullisesti. Monivalintakysymykset analysoitiin määrällisen tutkimuksen avulla, sekä avoimet kysymykset laadullisen tutkimuksen avulla. Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin, jotta ne voidaan analysoida sekä tehdä tarvittavat johtopäätökset. Jorma Kanasen (2014, 113) mukaan luokittelu tai kategorisointi tarkoittaa asioiden yhdistämistä, joilla on sama idea tai tarkoittavat samaa asiaa. Ideat tai asiat yhdistetään yhden käsitteen alle, jolloin saadaan johdonmukainen kokonaisuus. (Kananen 2014, 113).

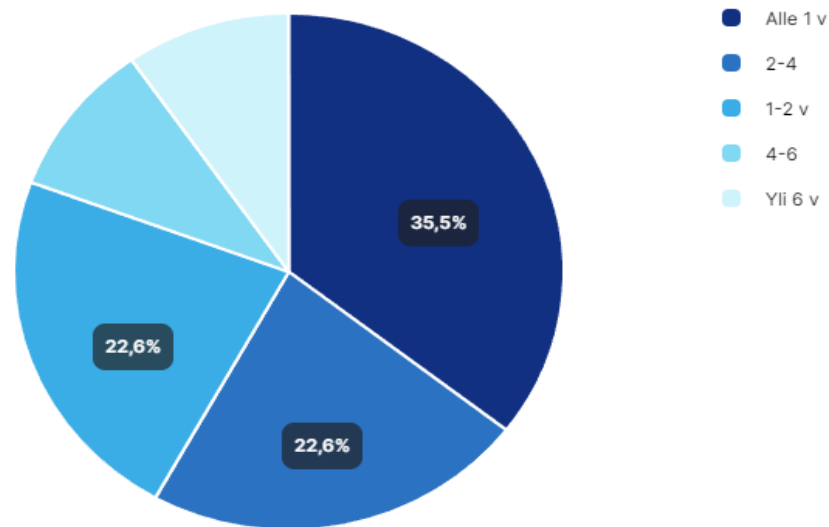
Esihenkilön nimi

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin oman esihenkilön nimeä. Kysymyksen avulla saatiin selville esihenkilöiden lukumäärä. Kyselyn vastaukset koskevat yhdeksää esihenkilöä.

Työsuhteen kesto

Vastaajilta kysyttiin, että kauanko työntekijä on työskennellyt Yritys X:ssä. Enemmistö kyselyyn vastaajista, 35,5 %, oli työskennellyt Yritys X:ssä alle vuoden. 22,6 % vastaajista oli työskennellyt 1–2 vuotta sekä 22,6 % vastaajista 2–4 vuotta. 9,7 % vastaajista oli työskennellyt 4–6 vuotta sekä yli kuusi vuotta työskennelleitä oli 9,7 %.

2. Kuinka kauan olet työskennellyt [REDACTED]



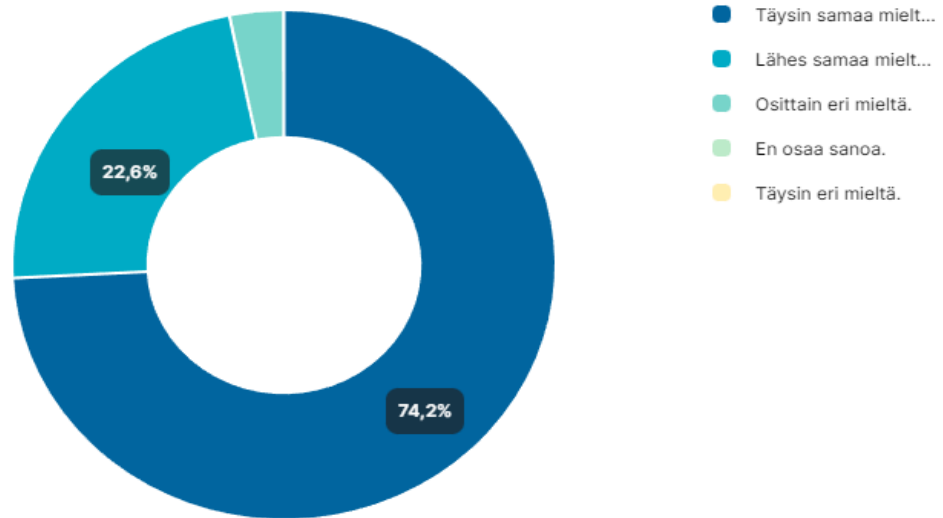
Kuvio 1. Työsuhteen kesto. Tutkimukseen vastanneista Yritys X:n työntekijöistä suurin osa oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden.

Esihenkilöt herättävät luottamusta ja kunnioitusta

Kolmas kohta kyselyssä oli väittämä ”luotan esihenkilööni ja kunnioitan häntä”. Suurin osa vastaajista, 74,2 %, oli asiasta täysin samaa mieltä. 22,6 % oli lähes samaa mieltä ja osittain eri mieltä asiasta oli yksi vastaaja, eli 3,2 %. Samaa

mieltä väittämästä oli siis yhteensä 96,8 % vastaajista. 31 vastaajasta 30 oli samaa mieltä ja 1 vastaaja väittämästä eri mieltä. Vastauksista päätellen esihenkilöt herättävät luottamusta ja kunnioitusta alaisissaan kyseisellä osastolla Yritys X:ssä.

3. Luotan esihenkilöni ja kunnioitan häntä.



Kuvio 2. Luottamus ja kunnioitus esihenkilöä kohtaan. Suurin osa vastaajista on samaa mieltä väittämästä.

Neljäs kysymys kyselyssä oli avoin kysymys, jossa pyydettiin perustelemaan vastaus edelliseen väittämään: ”perustele vastaustasi edelliseen kysymykseen. Mikä sinut saa/ei saa luottamaan esihenkilöösi?”. Kysymykseen oli yhteensä 31 vastausta, jotka luokiteltiin eri kategorioihin. Positiivisia vastauksia oli yhteensä 27, joissa kerrottiin, että mikä esihenkilössä saa vastaajat luottamaan heihin. Negatiivisia vastauksia oli puolestaan neljä, missä vastaajat kertoivat heidän näkemyksensä esihenkilön taitojen puutteista/kehityskohteista.

Neljästä negatiivisesta vastauksesta yksi oli vastannut kohtaan kolme ”osittain eri mieltä”, sekä kolme muuta vastaajaa oli vastannut ”osittain samaa mieltä”. Negatiivisia vastauksia ei voitu luokitella sen enempää, koska jokainen vastaus eroaa toisistaan. Esimerkiksi yksi negatiivinen vastaus oli:

”Lupauksista ei ole aina pidetty kiinni. Luottamussuhde kehittyy vastavuoroisesta luottamuksesta ja koen, että esihenkilöni ei jollain tavalla uskalla luottaa alaisiinsa, vaikka alaiset olisivatkin mielestäni luottamuksen arvoisia.” (Vastaaja nro seitsemän).

Toinen negatiivinen vastaaja kertoi esihenkilönsä olevan tyly häntä kohtaan, kun esihenkilöllä on huono päivä, mikä näkyy vastaajan mukaan selkeästi ulospäin. Vastaaja korostaa esihenkilöllä olevan ammattitaitoa työhön, mutta pohtii, että sopiiko kyseinen henkilö esihenkilön rooliin. Kolmas negatiivinen vastaaja kertoo saaneensa palautetta turhista asioista kuulopuheiden perusteella, mikä ei herätä luottamusta ja kunnioitusta esihenkilöä kohtaan. Neljäs negatiivinen vastaaja kaipaasi esihenkilöltään enemmän jämäkkyyttä, vastuunottoa sekä koordinoitkykyä. Tämä lisäisi vastaajan mukaan kunnioitusta esihenkilöä kohtaan.

Positiiviset vastaukset pystyttiin luokittelemaan kolmeen eri luokkaan. Positiivisia vastauksia oli yhteensä 27, joista peräti 16 vastausta korosti esihenkilön vuorovaikutustaitoja. Esihenkilön kerrottiin olevan mm. helposti lähestyttävä, avoin, hyvä kuuntelemaan sekä esihenkilön kanssa pystyy keskustelemaan mistä asiasta tahansa. Avuliaisuus sekä halu auttaa työntekijää korostui myös näissä vastauksissa. Positiivisista vastauksista kuusi korosti esihenkilön ammattitaitoa. Luottamusta ja kunnioitusta herätti esihenkilön osaaminen sekä tapa hoitaa asiat. Kolmas vastausluokka sisälsi viisi toisistaan eroavia vastauksia, mutta rivien välistä luettuna vastaukset ovat yhdistettävissä esihenkilön käyttäytymiseen. Vastauksissa esihenkilöstä sanottiin, että hänen sanaansa voi aina luottaa, koska ei lupaa liikoja ja on puheissaan realistinen. Toisen vastaajan mukaan luottamus syntyy molemminpuolisesta arvostuksesta. Esihenkilö antaa myös tarpeeksi tilaa työskennellä oma-aloitteisesti ja luottaa työntekijän tekemiseen. Kolmas vastaaja kertoo esihenkilönsä olevan luotettava ihminen, eikä keksi mitään syytä, että miksi hän ei esihenkilöönsä luottaisi. Neljäs vastaaja kertoo, että luottamus perustuu kokemukseen ja ratkaisuihin, jotka palvelevat molempia osapuolia. Viides vastaaja kertoo, että:

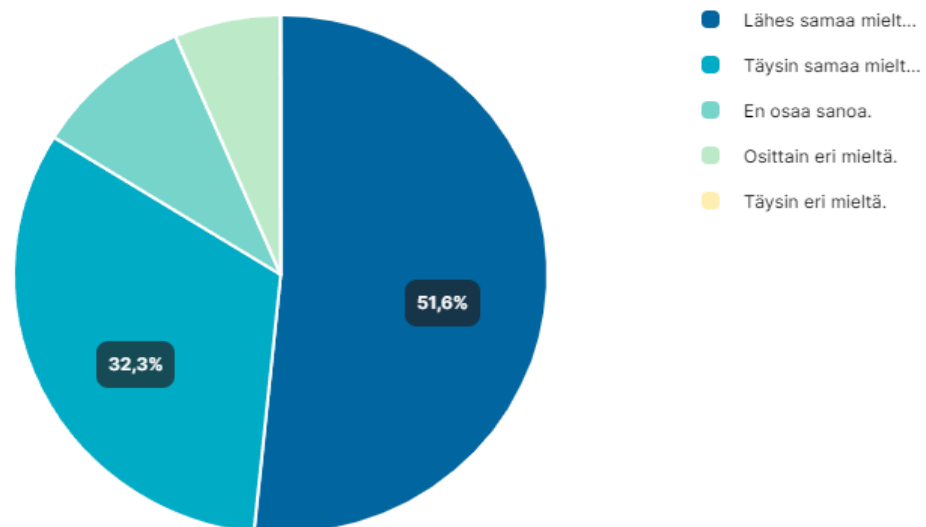
”Hän pitää lupauksensa ja ottaa vaikeitakin asioita hoitoonsa. Hän selvittää mietittyttäviä asioita ja jos hänellä ei ole vastausta, niin hän neuvoo eteenpäin”. (Vastaaja nro 13).

Vastauksista voidaan päätellä, että esihenkilöt ovat pystyneet luomaan turvallisen ympäristön työntekijän ja esihenkilön välille, joka on saanut aikaan luottamusta ja kunnioitusta esihenkilöä kohtaan. Avoimuus ja rehellisyys on selkeästi piirteitä, jotka luovat luottamusta. Esihenkilön tärkeitä taitoja ovat vastausten perusteella vuorovaikutustaidot, empatiakyvyt ja ammatillinen osaaminen. Nämä ovat linjassa Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalisen johtamisen teorian kanssa.

Esihenkilöt onnistuvat motivoinnissa

Viides kohta kyselyssä oli väittämä ”Saan esihenkilöltäni motivaatiota ja innostusta. Hän luo merkitystä ja haastetta työhöni”. Suurin osa vastaajista, 51,6 % oli asiasta lähes samaa mieltä. Täysin samaa mieltä asiasta oli 32,3 % vastaajista. Osittain eri mieltä väittämästä oli 6,5 % vastaajista, sekä 9,7 % vastaajista ei osannut sanoa. Jopa 83,9 % oli väittämästä samaa mieltä, eli motivoinnissa on onnistuttu kohtuullisen hyvin.

5. Saan esihenkilöltäni motivaatiota ja innostusta. Hän luo merkitystä ja haastetta työhöni.



Kuvio 3. Motivaation ja innostuksen saaminen esihenkilöltä. Suurin osa Yritys X:n vastanneista työntekijöistä saa motivaatiota esihenkilöltään.

Kohdassa kuusi kysyttiin, että ”Onko esihenkilösi luonut sinulle tavoitteita?”. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä”, ”ei ole”, sekä ”en osaa sanoa”. Selkeä enemmistö, 87,1 % vastaajista vastasi kysymykseen kyllä. Vastaukset ”en osaa sanoa” ja ”ei ole”, saivat molemmat 6,5 % vastauksista. Yritys X:n osastolla esihenkilöt luovat siis selkeästi hyvin tavoitteita alaisilleen. Parannettavaa löytyy vielä hieman, sillä kaksi vastaajaa eivät osanneet sanoa, sekä kahdelle vastaajalle ei esihenkilö olet luonut tavoitteita.

6. Onko esihenkilösi luonut sinulle tavoitteita?

VASTAUS	VASTAUS	SUHDE
Kyllä.	27	87.1%
En osaa sanoa.	2	6.5%
Ei ole.	2	6.5%

Kuvio 4. Esihenkilön tavoitteiden luominen työntekijälle. Vastanneista 87,1 % Yritys X:n työntekijöistä on saanut tavoitteita esihenkilöltään.

Kohdassa seitsemän kysyttiin avoimena kysymyksenä, että ”Miltä tavoitteesi tuntuvat sinun mielestäsi? Luoko tavoitteet painetta työhösi vai saatko niistä lisää motivaatiota?”. Vastaukset pystyttiin luokittelemaan viiteen eri kategoriaan. Suurin osa, eli 12 (38,7 %) vastaajaa kertoivat, että he saavat tavoitteistaan lisää motivaatiota työhönsä. Vastaajista kahdeksan (25,80 %) kertoi, että tavoitteet ovat positiivinen asia työssään, kun tavoitteet ovat realistisia sekä tavoitettavissa olevia. Viisi vastaajaa kuvaili tavoitteita erittäin motivoiviksi, kun ne ovat esihenkilön kanssa yhdessä mietittyjä ja sovittuja. Vastaajista kaksi kertoi tavoitteiden joko luovan painetta työhön tai antavan lisää motivaatiota. Kumpikaan vastaajista ei valitettavasti avannut tarkemmin, että minkälaiset tavoitteet luovat painetta ja mitkä taas antavat motivaatiota. Negatiivisia vastauksia oli yhteensä neljä, joista yksi ei ollut varma tavoitteistaan, koska hänen mielestään hänelle ei ole annettu mitään selkeitä tavoitteita. Toinen vastaajista taas sanoi, että hänen tavoitteensa työhön eivät ole sellaisia, mitä hän itse haluaisi niiden olevan. Kolmas negatiivinen vastaaja sanoo osan tavoitteistaan luovan painetta, sekä niiden saavuttaminen on ollut haasteellista. Neljäs vastaaja kertoo, että tavoitteet motivoisivat

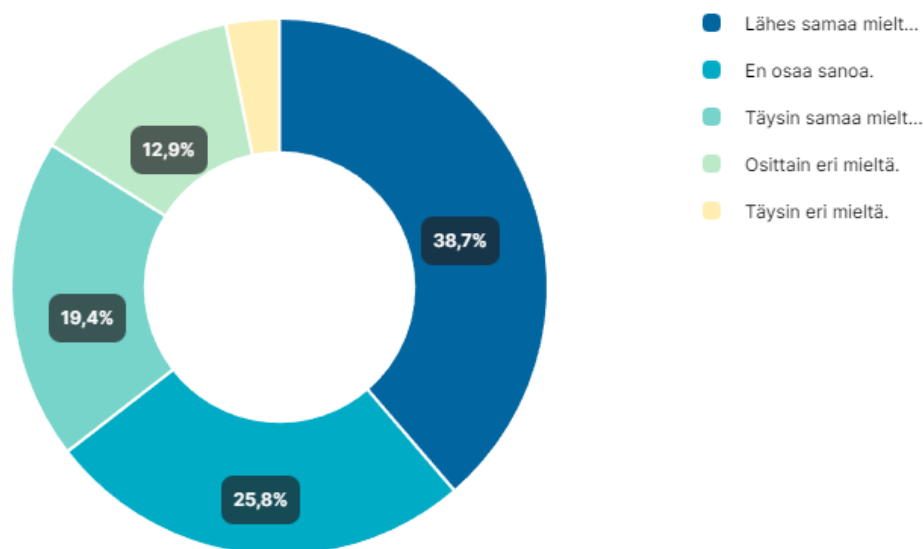
häntä enemmän, jos tavoitteiden saavuttamisella olisi vaikutusta hänen palkkaansa.

Avointen kysymysten perusteella esihenkilöt motivoivat alaisiaan kiitettävästi. Tavoitteet motivoivat työntekijöitä ja ne ovat suurimmaksi osaksi tavoitettavissa olevia ja realistisia tavoitteita. Yhdessä mietityt tavoitteet ovat myös varmasti sellaisia, mitkä ovat työntekijälle motivoivia ja he saavat niistä merkitystä ja haastetta työhön. Esihenkilöt toteuttavat siis hienosti Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalisen johtamisen osa-aluetta ”inspiroiva motivointi”.

Luovuuteen kannustamisessa parannettavaa

Kyselyn kahdeksannessa kohdassa oli väittämä, jossa väitettiin, että ”Esihenkilöni kannustaa minua olemaan innovatiivinen ja luova”. Enemmistö vastaajista, 38,7 % oli väitteestä lähes samaa mieltä. 25,8 % vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”. 19,4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. 12,9 % vastaajista oli osittain eri mieltä asiasta sekä 3,2 % vastaajista oli täysin eri mieltä asiasta. 58,1 % vastaajista oli väitteestä siis samaa mieltä.

8. Esihenkilöni kannustaa minua olemaan innovatiivinen ja luova.



Kuvio 5. Innovatiivisuuteen ja luovuuteen kannustaminen. Vastauksissa selkeästi enemmän hajontaa.

Yhdeksännessä kohdassa pyydettiin perusteluja edellisen kohdan vastaukseen: ”Perustele vastaustasi edelliseen kysymykseen. Miten luovuuteen kannustaminen ilmenee/ei ilmene?”. Yhdeksän vastaajaa ei osannut sanoa, että miten luovuuteen kannustaminen ilmenee tai ei ilmene. Kuusi vastaajaa kertoi, että ei koe työtänsä luovana, joten luovuuteen ei tästä syystä kannusteta esihenkilön toimesta. Luovuuden rajoittajina toimii vastaajien mielestä mm. viranomaiset, lainsäädäntö, työehtosopimukset sekä suuri työmäärä, jonka takia luovuudelle ja innovoinnille ei jää aikaa.

”Tehtävänkuvani on sellainen, ettei työssä ole mielestäni kauheasti sellaista, jossa voisi innovoida tai olla luova. En juuri koe kokeneeni tällaista kannustusta esihenkilön toimesta”. (Vastaaja nro kuusi).

Neljä vastaajaa kertoi luovuuteen kannustamisen ilmenevän niin, että kannustetaan kyseenalaistamaan tiettyjä toimintatapoja sekä miettimään uusia toimintatapoja työn tehostamiseksi.

”Kannustetaan esimerkiksi järjestämään omaa työskentelyä itselleen sopivaksi ja kyseenalaistamaan tiettyjä toimintatapoja tai nostaa esiin ohjelmistoon liittyviä kehitysehdotuksia”. (vastaaja nro viisi).

Yhdeksän vastaajaa kertoi, että heitä kannustetaan kehitysideoihin, ohjelmiston parannusehdotuksiin sekä heitä kannustetaan onnistumisiin. Kolme vastaajaa painotti, että heille annetaan luova työilmapiiri, jossa on tilaa tehdä työtehtävät omalla tavalla toimintatapoja noudattaen.

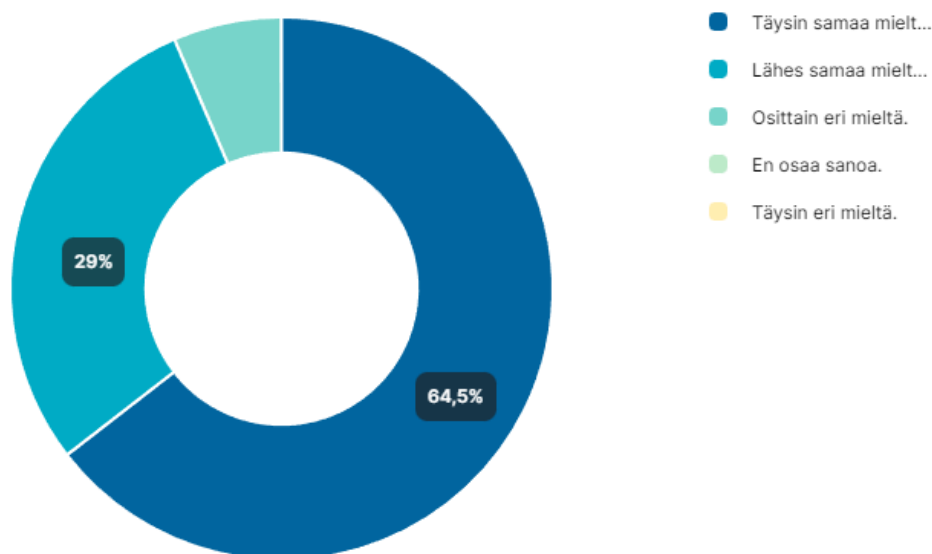
Avointen kysymysten perusteella luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustetaan Yritys X:ssä kohtuullisen hyvin. Esihenkilöt siis toteuttavat Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalisen johtamisen osa-aluetta ”älyllinen stimulointi”. Vastaaja numero viiden vastaus on kuin suoraan oppikirjasta, koska se kertoo erittäin hyvin juuri sen, että mistä luovuuteen kannustamisessa on kyse. Innovatiivisuuden ja luovuuden kukoistaessa oma työ saattaa helpottua ja työ

muuttua tehokkaammaksi. Vastaajat nro viisi ja kuusi työskentelevät samalla osastolla, joten on syytä epäillä, että vastaaja nro kuudenkin työssä tai työta-voissa voisi olla innovatiivinen ja luova. Heillä saattaa olla täysin erilaiset työtehtävät, mutta jos Bassin ja Riggion (2006, 48) mukaan transformationaalinen johtaminen toimii hyvin eri maissa ja erilaisissa työtehtävissä, niin innovatiivisuudelle ja luovuudelle olisi varmasti käyttöä kaikissa työtehtävissä.

Yksilöiden huomiointi erinomaisella tasolla

Kyselyn kymmenes kohta oli väittämä, jossa väitettiin, että ”Esihenkilöni kuuntelee minua ja osaa ottaa minut huomioon työpaikalla yksilönä”. Selkeä enemmistö vastaajista, 93,5 % oli väittämästä samaa mieltä. 64,5 % oli väittämästä siis täysin samaa mieltä ja 29 % lähes samaa mieltä. Osittain eri mieltä väittämästä oli 6,5 % vastaajista.

10. Esihenkilöni kuuntelee minua ja osaa ottaa minut huomioon työpaikalla yksilönä.



Kuvio 6. Työntekijän yksilöllinen huomiointi. Jopa 93,5 % vastaajista oli väittämästä samaa mieltä.

Viimeinen kysymys kyselyssä oli: ”Onko esihenkilösi kiinnittänyt huomiota sinun saavutus- ja kehittämistarpeisiisi? Millä tavoin ne on otettu huomioon?”. Kysymyksellä haettiin syventävää tietoa edellisen väittämän vastauksista. Jopa 20 vastaajaa kertoi, että heidän omat saavutus- ja kehittämistarpeensa on huomioitu kehityskeskusteluissa. Kaksi vastaajaa kertoi, että heidän tarpeensa on huomioitu, mutta suuren työmäärän vuoksi he eivät ehdi kehittämään itseään työajalla. Kolme vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen. Viimeiset kuusi vastaajaa kertoi, että kehittämistarpeet on huomioitu vain pintapuoleisesti tai ei lainkaan.

Avointen kysymysten perusteella ilmeni, että kehityskeskustelut ovat esihenkilöille yleinen tapa huomioida alaisten kehittämistarpeet. Tämä on linjassa Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalisen johtamisen osa-alueen ”yksilöllinen huomioon ottaminen” kanssa. Uusia oppimismahdollisuuksia on selkeästi luotu työntekijöiden omia tarpeita mukaillen.

4.2 Tulosten yhteenveto

Kyselyn tulokset vastaavat transformationaalisen johtamisen teoriaan loistavasti. Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalisen johtamisen neljää osa-aluetta toteutetaan Yritys X:ssä hyvällä tasolla. Luottamus ja kunnioitus oli esihenkilöä kohtaan erinomaisella tasolla, kun 96,8 % vastaajista oli väittämästä samaa mieltä. Avoimen kysymyksen perusteella luottamusta ja kunnioitusta herätti erityisesti esihenkilön vuorovaikutustaidot, ammatillinen osaaminen sekä esihenkilön käyttäytyminen. Luottamuksen ja kunnioituksen kyselyn tulos on täysin linjassa transformationaalisen johtamisen teorian kanssa.

Työntekijöiden motivoinnissa on selkeästi onnistuttu tulosten perusteella hyvin. Vastaajista 83,9 % saa esihenkilöltään motivaatiota ja vastaajista 87,1 % on saanut tavoitteita esihenkilöltään. Avoin kysymys aiheesta vahvasti entisestään sitä, että esihenkilöt toteuttavat Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalisen johtamisen osa-aluetta ”inspiroiva motivointi”. Transformationaalista johtamista siis tapahtuu motivoinnin osalta.

Esihenkilön kannustamisessa innovatiivisuuteen ja luovuuteen 58,1 % vastaajista oli väittämstä samaa mieltä. Huomattavaa tässä väittämässä oli, että noin neljäsosa vastaajista vastasi väittämään ”en osaa sanoa”. Avoin kysymys antoi tähän hieman lisää tietoa asiasta, kun kuusi vastaajaa kertoi, että ei pidä työtään erityisen luovana, koska rajoittavia tekijöitä luovuudelle työtehtävissä on paljon. Neljä vastaajaa kertoi transformationaalisen johtamisen osa-alueen ”älyllinen stimulointi” mukaisesti, että heitä kannustetaan kyseenalaistamaan tiettyjä toimintatapoja, mikä on kyseisen osa-alueen ytimessä. Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalista johtamista siis toteutuu älyllisen stimuloinnin osalta, mutta parannettavaa innovatiivisuuteen ja luovuuteen kannustamisessa on vielä. Epäilen, että vaikka jossain työtehtävissä on luovuuden rajoittavia tekijöitä, niin luovuudesta ja innovatiivisuudesta olisi silti paljon hyötyä jokaisessa työtehtävässä. Uusia sekä tehokkaampia lähestymistapoja voi ilmetä rajoittavista tekijöistä huolimatta.

Esihenkilöt huomioivat Yritys X:n osastolla alaisiaan yksilöllisesti. 93,5 % vastaajista oli väittämstä ”Esihenkilöni kuuntelee minua ja osaa ottaa minut huomioon työpaikalla yksilönä” samaa mieltä. Avoin kysymys antoi puolestaan varmistusta yksilölliselle huomioinnille, kun 20 vastaajaa kertoi, että heidän kehitystarpeensa on huomioitu kehityskeskusteluissa. Myös parannettavaa jäi, kun kuusi vastaajaa kertoi, että kehitystarpeita ei olla huomioitu tai vain pintapuoleisesti. Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalisen johtamisen osa-alue ”yksilöllinen huomiointi” on tästä huolimatta erinomaisella tasolla, ja on hyvin linjassa teoriaosuuden kanssa. Yksilöllinen huomiointi onnistuu Avolion ja Bassin (1994, 3–4) mukaan parhaiten toimimalla työntekijän valmentajana tai mentorina. Transformationaalista johtamista toteutetaan myös yksilöllisen huomioinnin osa-alueella.

Kyselyn tulosten perusteella Avolion ja Bassin (1994, 3; Bass 1999, 11) transformationaalista johtamista toteutetaan Yritys X:n osastolla kiitettävällä tasolla. Jokaiseen väittämään oli vastaajista yli puolet samaa mieltä, joka kertoo siitä, että transformationaalista johtajuutta toteutetaan esihenkilöiden toimesta jokaisella transformationaalisen johtamisen osa-alueella. Esihenkilöiden vahvuuksiksi paljastui avointen kysymysten perusteella vuorovaikutustaidot, ammatillinen osaa-

minen sekä käyttäytyminen, mikä on linjassa Bassin (2006) transformationaalisen johtamisen teorian kanssa. Parannettavaa kyselyn tulosten perusteella vielä löytyi, jotta esihenkilöt saavat jokaisen transformationaalisen johtamisen osa-alueen erinomaiselle tasolle. Eniten parannettavaa löytyi innovatiivisuuteen ja luovuuteen kannustamisessa. Transformationaalinen johtaminen on Nissisen (2004, 20) mukaan jatkuva ja koko työuran kestävä prosessi, sillä kenestäkään meistä ei tule ikinä täydellistä johtajaa. Kyselyn tulosten ei siis voidakaan olettaa olevan täydellisiä, joten mielestäni tämän kyselyn perusteella esihenkilöt suoriutuvat työstään kiitettävästi Yritys X:n osastolla.

Golemanin (2000) mukaan johtajat pääsevät parhaisiin tuloksiin käyttämällä useampaa johtamistyyliä työssään eri tilanteissa. Kyselyn tuloksista selvisi, että esihenkilöt käyttävät työssään ainakin jossain määrin myös demokraattista johtamistyyliä. Esihenkilöt ottavat työntekijöiden mielipiteet huomioon heidän tavoitteitaan määriteltäessä. Delegoivaa johtamistyyliä kyselyn tuloksissa ei havaittu lainkaan. Valmentavaa johtamista esiintyi kyselyn tulosten perusteella. Valmentava johtajuus on Sobackin (2021, 57) mukaan vuorovaikutussuhde, jossa pyritään kehittämään työntekijän kykyjä. Työntekijöille on asetettu selkeitä tavoitteita, jotka kehittävät työntekijöitä.

Kyselyn tuloksista ei saatu selville, että käyttävätkö esihenkilöt työssään karismaattista johtamistyyliä. Kukaan ei avoimissa kysymyksissä maininnut esihenkilönsä olevan karismaattinen. Karismaattinen johtaminen kuitenkin muistuttaa Millerin (2022) mukaan transformationaalista johtamista, joten jos transformationaalista johtamista Yritys X:ssä toteutetaan, niin voidaan sanoa, että karismaattista johtamistyyliäkin toteutetaan Yritys X:ssä ainakin jossain määrin. Karismaattisessa johtamistyyliässä esihenkilöt ovat tekemisissä työntekijöiden kanssa Millerin (2022) mukaan harjoittamalla aktiivista kuuntelua, osoittamalla empatiaa, tarjoamalla tukea sekä tutustumalla alaisiin henkilökohtaisella tasolla. Kyselyn tuloksissa mainittiin useaan otteeseen esihenkilöiden vuorovaikutustaidot, joten karismaattista johtamistyyliäkin toteutetaan jossain määrin Yritys X:ssä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset, tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus arviointi sekä pohdinta ja kehitysehdotukset.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, että toteutetaanko Yritys X:ssä laadukasta johtamista. Laadukkaalla johtamisella tarkoitetaan tässä työssä transformationaalista johtamistyyliä. Työn avulla Yritys X:n piti saada tietoa siitä, että kuinka hyvin transformationaalista johtamista toteutetaan yrityksessä tällä hetkellä. Tutkimuksen tulosten avulla piti saada tietoon myös mahdolliset kehityskohdat, jotta transformationaalista johtamista toteutettaisiin kokonaisvaltaisesti. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella, jossa yhdistyivät määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus sekä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

Tutkimuskysymykseen ”Toteutetaanko Yritys X:ssä laadukasta johtamista?” saatiin vastaus tutkimuksen tuloksissa. Laadukasta johtamista toteutetaan Yritys X:ssä kiitettävällä tasolla. Vahvin toteutettu transformationaalinen johtamisen osa-alue oli idealisoitu vaikuttaminen, missä esihenkilö herättää alaisissaan kunnioitusta ja luottamusta. Syiksi kerrottiin esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot, ammatillinen osaaminen sekä käyttäytyminen, mitkä ovat linjassa työn teoriaosuuden kanssa transformationaalisista johtajista. Eniten kehitettävää kyseisistä osa-alueista on innovatiivisuuteen ja luovuuteen kannustamisessa.

5.2 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyö onnistui tarkoituksessaan hyvin. Tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, joka on osoitettu päteväksi. Työn teoria saatiin kasattua tutkimusta tukevaksi osuudeksi, joka oli hyvin linjassa keskenään. Tutkimus osoittautui tämän työn haastavimmaksi osuudeksi monien eri vaihtoehtojen sekä työn aikataulun

vuoksi. Laadullista tutkimusta työssä oli loppujen lopuksi hyvin vähän. Työntekijöiden tai esihenkilöiden haastattelu olisi tuonut työhön lisää aineistoa ja laadullista tutkimusta, mutta haastattelut päätettiin jättää tekemättä työn kiireisen aikataulun vuoksi. Luotettiin siis siihen, että tutkimuskyselyllä saadaan tarvittavat vastaukset niin kuin saatiinkin. Tutkimuskyselyn väittämät ja avoimet kysymykset onnistuivat hyvin, ja niiden avulla tutkimus oli onnistunut.

Työn avulla saatiin kehitysideoita Yritys X:lle: Transformationaalisen johtamisen osa-alueet on sellaisia, mistä voisi kysyä suoraan esihenkilöiltä, että miten he sitä toteuttavat käytännössä. Haastattelujen avulla esihenkilöt joutuisivat pohtimaan kunnolla omia käytäntöjään, ja samalla he saisivat suoraa palautetta siitä, että toteuttavatko he transformationaalisen johtamisen käytäntöjä. Johtamisen tutkimisen voisi siirtää seuraavaksi esihenkilöiden käytäntöihin/toimintatapoihin, jotta varmistutaan laadukkaasti johtamisen toteuttamisesta entisestään. Samalla esihenkilöille voisi luoda johtamisen oppaan tai käsikirjan, minkä avulla esihenkilöt toteuttaisivat transformationaalista johtamista työssään. Olisi tärkeää, että esihenkilöt kehittäisivät jatkuvasti itseään paremmaksi esihenkilöksi. Tätä varten he tarvitsevat palautetta työstään.

Innovatiivisuuden ja luovuuden kannustaminen oli heikoin suoriutunut transformationaalisen johtamisen osa-alue, vaikka yli puolet olikin samaa mieltä väittämästä. Tässä olisi esihenkilöille vartenotettava kehityskohde. Myös työntekijöiden motivointia olisi suositeltavaa parantaa, jotta työntekijät ovat entistä motivoituneimpia työssään. Esihenkilöiden olisi hyvä perehtyä transformationaalisen johtamisen teoriaan sekä osa-alueisiin. Johtamisen opas tai käsikirja olisi esihenkilöille erinomainen tapa opiskella transformationaalisen johtamisen toteuttamista kokonaisvaltaisesti.

LÄHTEET

- Avolio, B. J., Bass, B. M. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: SAGE publications.
- Bass, B. M. 1985a. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1985b. Leadership: Good, Better, Best. Organizational dynamics 13 (3). 26-40. Vaatii käyttöoikeuden. <http://lib-proxy.tuni.fi/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=bsu&AN=4640624&site=ehost-live&scope=site>
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics 18 (3). 19–31. Vaatii käyttöoikeuden. <http://libproxy.tuni.fi/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=bsu&AN=9607211357&site=ehost-live&scope=site>
- Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology 8 (1). 9-32. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., Riggio, R. E. 2006. Transformational Leadership. 2.painos. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates
- Brinn, J. 2014. Leadership styles Part 2: Democratic. Verkkosivu. Viitattu 16.11.2022. https://www.canr.msu.edu/news/leadership_styles_part_2_democratic
- Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Cherry, K. 2022. What Is Transformational Leadership? Verkkosivu. Viitattu 25.11.2022. <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313#citation-1>
- Cherry, K. 2022. What Is Laissez-Faire Leadership? Verkkosivu. Viitattu 15.11.2022. <https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316>
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harvard Business Review. Viitattu 16.11.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://link.gale.com/apps/doc/A60471886/ITOF?u=tampere&sid=bookmark-ITOF&xid=3a0e79ce>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Miller, H., L. 2022. What is Charismatic Leadership? Verkkosivu. Viitattu 15.11.2022. <https://leaders.com/articles/leadership/charismatic-leadership/>

Mäkelä, A. 2022. Näistä syistä johtaminen on niin usein surkeaa – jokainen tunnistaa 3 nihkeää pomotyyppiä. Verkkosivu. Viitattu 29.11.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/huono-johtaminen-kolme-johtajatyypia>

Northouse, P. G. 2018. Leadership: Theory and Practice. 8. uudistettu painos. Thousand Oaks : SAGE publications.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kets De Vries, M. F. R. 1994. The leadership mystique. Academy of Management Perspectives, 8(3): 73-89. Viitattu 2.11.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://libproxy.tuni.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fleadership-mystique-executive-commentary%2Fdocview%2F210524866%2Fse-2%3Faccountid%3D14242>

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista: huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

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

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books Oy.

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Pdf-dokumentti. Viitattu 15.11.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Yritys X:n verkkosivut. Viitattu 3.11.2022.

LIITTEET

Liite 1. Kysely

1 (3)

1 Esihenkilösi nimi?

Vastaamisohje: *Etunimi Sukunimi*

2 Kuinka kauan olet työskennellyt [REDACTED]

Vastaamisohje: *Valitse yksi vastaus*

- Alle 1 v 1-2 v 2-4 4-6 Yli 6 v

3 Luotan esihenkilööni ja kunnioitan häntä.

Vastaamisohje: *Valitse yksi vastaus*

- Täysin samaa mieltä. Lähes samaa mieltä. Osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä. En osaa sanoa.

4 Perustele vastaustasi edelliseen kysymykseen. Mikä sinut saa/ei saa luottamaan esihenkilöösi?

Vastaamisohje: *Käytä vastauksessasi mieluiten kokonaisia lauseita*

5 Saan esihenkilöltäni motivaatiota ja innostusta. Hän luo merkitystä ja haastetta työhöni.

Vastaamisohje: Valitse yksi vastaus

- Täysin samaa mieltä. Lähes samaa mieltä. Osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä. En osaa sanoa.

6 Onko esihenkilösi luonut sinulle tavoitteita?

Vastaamisohje: Valitse yksi vastaus

- Kyllä. Ei ole. En osaa sanoa.

7 Miltä tavoitteesi tuntuvat sinun mielestäsi? Luoko tavoitteet painetta työhösi vai saattoiko niistä lisää motivaatiota?

Vastaamisohje: Käytä vastauksessasi mieluiten kokonaisia lauseita

8 Esihenkilöni kannustaa minua olemaan innovatiivinen ja luova.

Vastaamisohje: Valitse yksi vastaus

- Täysin samaa mieltä. Lähes samaa mieltä. Osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä. En osaa sanoa.

9 Perustele vastaustasi edelliseen kysymykseen. Miten luovuuteen kannustaminen ilmenee/ei ilmene?

Vastaamisohje: Käytä vastauksessasi mieluiten kokonaisia lauseita

3 (3)

10 Esihenkilöni kuuntelee minua ja osaa ottaa minut huomioon työpaikalla yksilönä.

Vastaamisohje: *Valitse yksi vastaus*

- Täysin samaa mieltä. Lähes samaa mieltä. Osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä. En osaa sanoa.

11 Onko esihenkilösi kiinnittänyt huomiota sinun saavutus- ja kehittämistarpeisiin? Millä tavoin ne on otettu huomioon?

Vastaamisohje: *Käytä vastauksessasi mieluiten kokonaisia lauseita*

Liite 2. Saatekirje

Hei,

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi ja teen opinnäytetyötä laadukkaan johtamisen toteutumisesta. Tämän kyselyn tarkoituksena on saada selville johtamisen laadun taso Yritys X:ssä. Vastausaika on 11.11.-16.11.2022. Kysely täytetään anonymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Myös esihenkilöasemassa olevat henkilöt voivat vastata tähän kyselyyn omaa esihenkilöään ajatellen.

Kyselyssä kysytään ensin oman esihenkilön nimeä ja kauanko olet työskennellyt Yritys X:ssä. Esihenkilöiden nimiä käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä julkaista opinnäytetyössä.

Noin puolet kysymyksistä on väittämiä, joihin valitaan yksi vastaus vaihtoehdoista ”täysin eri mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”lähes samaa mieltä”, ”täysin samaa mieltä” sekä ”en osaa sanoa”. Yhden väittämän vastausvaihtoehdot ovat ”kyllä”, ”ei ole” ja ”en osaa sanoa”. Kyselyssä on myös avoimia kysymyksiä, johon kuuluisi vastata kokonaisilla lauseilla.

Kyselyyn vastaaminen on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Vastamisen menee aikaa noin 10–15 minuuttia.

Jos kaipaat lisätietoa kyselystä tai siihen vastaamisesta, niin otathan yhteyttä minun omaan sähköpostiini: sami.j.jarvinen@tuni.fi

Kiitos kyselyyn vastaamisesta!

Ystävällisin terveisin,
Sami Järvinen