

Arttu Heikkinen

INSPIROIVAN JOHTAJAN KÄSIKIRJA

INSPIROIVAN JOHTAJAN KÄSIKIRJA

Arttu Heikkinen
Inspiroivan johtajan käsikirja
Syksy 2023
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, esimiestyö- ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Arttu Heikkinen

Opinnäytetyön nimi: Inspiroivan johtajan käsikirja

Työn ohjaaja: Antti Kujala

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 30 + 3 liitettä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on inspiroiva johtaja. Tarkoitus oli myös saada vastaukset kysymyksiin millaisia vahvuuksia, minkälaisia asioita tekee arjessa ja millaisia luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia inspiroivalla johtajalla on. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistoa kerättiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa oli kolme teemaa: inspiroivan johtajan vahvuudet, tekeminen arjessa ja luonteenpiirteet tai ominaisuudet. Teemahaastattelurunko luotiin tietoperustan pohjalta. Haastateltavia tai heidän työnantajiansa nimiä ei mainita tässä raportissa.

Tietoperusta koostui johtamisen määritelmistä ja aiheista, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Näitä aiheita ovat työilmapiiri, työhyvinvointi, työntekijöiden motivaatio ja työntekijöiden sitoutuminen. Näiden lisäksi tietoperustassa käsitellään neljää yleistä johtamistyyliä. Nämä tyylit ovat palveleva johtaminen, valmentava johtaminen, transaktionaalinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen. Tietoperusta muodostettiin aiempien tutkimusten ja ammattikirjallisuuden pohjalta.

Tutkimuksen merkittävimmät tulokset olivat inspiroivan johtajan vahvuuksien osalta, että hänellä on kyky innostavaa muita, hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky ottaa muut huomioon. Inspiroiva johtaja johtaa arjessa edestä omalla esimerkillään. Luonteenpiirteiden tai ominaisuuksien osalta merkittävimmät tulokset ovat, että inspiroiva johtaja on rehellinen ja luotettava. Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että ei ole yhtä oikeaa tapaa olla inspiroiva johtaja. Tuloksissa nousseet asiat ovat sellaisia, joita jokainen voi halutessaan harjoitella ja opetella. Inspiroivaksi johtajaksi ei synnytä vaan sellaiseksi kehitytään.

Asiasanat: johtaja, inspiroiva, käsikirja, motivaatio

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economy, Option of managerial work and human resources

Author: Arttu Heikkinen
Title of thesis: Inspiring leader handbook
Supervisor: Antti Kujala
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023
Number of pages: 30 + 3 appendices

The purpose of the study was to find out what an inspiring leader is like. The study was carried out as a qualitative study and the material was collected through thematic interviews. The themed interview had three themes, the strengths of an inspiring leader, what to do in a workplace and characteristics. Thematic interview frameworks were created based on the database. The names of the interviewees or their employers are not mentioned in this report.

The database consisted of definitions of management and that can be influenced by management. These topics include work atmosphere, well-being at work, employee motivation and employee commitment. In addition to these, the database discusses four general leadership styles. These styles are servant leadership, coaching leadership, transactional leadership, transformational leadership. The database was formed on the basis of previous studies and professional literature.

The most significant results of the study were regarding the strengths of an inspirational leader that he or she has the ability to inspire others, he or she has good communication skills and the ability to take others into account. An inspiring leader leads by example. In terms of characteristics the most significant results are that an inspirational leader is honest and trustworthy. From the results of the study, it can be concluded that there is no one right ways to be an inspiring leader. The things that came up in the results are things that everyone can practise and learn if they want. Inspirational leaders are not born but developed.

Keywords: leader, inspirational, handbook, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MITÄ TARKOITETAAN INSPIROIVALLA JOHTAMISELLA	7
2.1	Yksilön johtaminen	7
2.2	Tiimin johtaminen	7
2.3	Inspiroiva johtaminen	8
3	MIHIN JOHTAMISELLA VOIDAAN VAIKUTTAA.....	11
3.1	Työilmapiiri	11
3.2	Työhyvinvointi.....	12
3.3	Motivaatio.....	12
3.4	Sitoutuminen	13
4	ERILAISIA JOHTAMISTYYLEJÄ.....	15
4.1	Palveleva johtaminen	15
4.2	Valmentava johtaminen.....	16
4.3	Transaktionaalinen johtaminen.....	17
4.4	Transformationaalinen johtaminen	17
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
5.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.....	19
5.2	Aineiston kerääminen ja analysointi	19
5.3	Tutkimusetiikka.....	20
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	22
6.1	Inspiroivan johtajan vahvuuksia.....	23
6.2	Millaisia asioita inspiroiva johtaja tekee arjessa	23
6.3	Inspiroivan johtajan luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia	23
6.4	Haastateltavien kommentteja millainen on inspiroiva johtaja.....	23
6.5	Johtopäätökset tuloksista	24
7	POHDINTA	26
	LÄHTEET.....	28
	LIITTEET	31

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on inspiroivan johtajan käsikirja. Valitsin tämän aiheen, koska johtaminen kehittyi koko ajan ja siitä syystä se on erittäin kiinnostava ja ajankohtainen aihe, vaikka johtamisesta yleisesti onkin puhuttu jo monta vuotta. Inspiroiva johtamiskulttuuri on suuri kilpailuetu yrityksille. Johtaminen on keskiössä, kun organisaatioihin rakennetaan organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä. Työntekijät ovat tänä päivänä huomattavasti tietoisempia omasta arvostaan ja vaativat työpaikoiltaan enemmän kuin ennen. Pelkästään hyvä ja mielenkiintoinen työ ei enää riitä houkuttelemaan työntekijöitä yritykseen töihin saatikka sitouttamaan työntekijöitä. Johtamistyyliä on valtavasti ja ei varmasti ole yhtä ainoa oikeaa tapaa johtaa yksilöitä tai tiimejä.

Aiemmin työntekemistä on saatettu pitää välttämättömänä pahana, jolloin johtajan tehtävänä oli valvoa työntekijöitä. Nykyään ihmiset haluavat työpaikoillaan tuntea itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi ja samaan aikaan tulla kohdelluiksi yksilöinä. Tämän muutoksen myötä myös johtamista on kehitetty. (Manka & Manka 2016, 134–135.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen on inspiroiva johtaja. Opinnäytetyön aiheen sain Oulun ammattikorkeakoululta. Tutkimuskysymyksinä minulla ovat: millaisia vahvuuksia inspiroivalla johtajalla on, millaisia asioita inspiroiva johtaja tekee arjessa sekä millaisia luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia inspiroivalla johtajalla on. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Haastattelen viittä henkilöä, joista kolme työskentelee esihenkilöroolissa ja kaksi työntekijäroolissa. Haastattelujen määrä on rajattu viiteen kappaleeseen ajankäytön rajallisuuden vuoksi. Valitsin haastateltavaksi nämä viisi henkilöä, koska haluan saada näkemystä niin esihenkilöasemassa että työntekijäasemassa työskenteleviltä ihmisiltä.

Olen muodostanut tutkimukselle tietoperustan, jossa käsittelen inspiroivaa johtamista ammattikirjallisuuden ja aiemmin tehtyjen tutkimusten avulla. Käsittelen myös sitä, mihin asioihin johtamisella pystytään esimerkiksi vaikuttamaan: työilmapiiriin, työhyvinvointiin, työntekijöiden motivaatioon sekä työntekijöiden sitoutumiseen. Työssäni käsittelen myös neljää yleisesti käytössä olevaa erilaista johtamistyyliä, jotka ovat: palveleva johtaminen, valmentava johtaminen, transaktionaalinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen.

2 MITÄ TARKOITETAAN INSPIROIVALLA JOHTAMISELLA

(Sydänmaanlakka 2016, 34) mielestä johtaminen on prosessi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan ryhmään tai yksilöön, jotta yhteinen tavoite voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Tämä prosessi koostuu monista tekijöistä, joita johtajan on osattava analysoida ja hallita.

Vastauksia kysymykseen siitä, mitä on johtaminen, saadaan yhtä monta erilaista, kuin on vastaa-jiakin (Northouse 2016, 2). Mielestäni johtamista voidaan kuvailla sillä tavalla, että johtaminen on yksilön tai isomman joukon ohjaamista, jotta työnteko olisi tehokkaampaa ja parempaa. Johtaminen on yleisesti tavoitesuuntautunutta.

2.1 Yksilön johtaminen

Yksilöiden johtamisessa johtajan on pidettävä mielessään, että kaikki yksilöt ovat erilaisia ja tämä on otettava huomioon johtamisessa. On tiedettävä yksilön valmiustaso työtehtävää kohtaan. Valmiustaso voidaan määrittellä arvioimalla henkilön motivaatiota, itsenäisyyttä, sitoutumista ja osaa-mista. Hyvä yksilöiden johtaminen koostuu seuraavista asioista: tavoitteen asettamisesta, tukemi-sesta ja ohjaamisesta, palautteen antamisesta, osaamisen kehittämisestä, tehokkaasta kommuni-koinnista, motivoinnista ja johtamisesta omalla esimerkillä. (Sydänmaanlakka 2016, 35.)

Johtaminen on erittäin tavoitteellista toimintaa ja johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on ohjata yksilöitä saavuttamaan sovitut tavoitteet. Hyvä johtaja on hyvä kommunikoimaan. Kommunikointi on puhumista, mutta myös aktiivista kuuntelua. Kommunikoinnin avulla johtaja motivoi ja innostaa työntekijöitä. Paras tapa innostaa ja motivoida muita on olla itse innostunut. (Sydänmaanlakka 2016, 36.)

2.2 Tiimin johtaminen

(Katzenbach & Smith 1993, 41) määrittelee tiimin seuraavasti: tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen. He pitävät itseään yhteisvastuussa tavoitteen saavuttamiseksi.

(Sydänmaanlakka 2016, 48–49) mukaan tiimissä tulisi olla 5–20 jäsentä ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan. Tiimillä on mitattavissa olevat tavoitteet, joihin jokainen tiimin jäsen on sitoutunut. Tiimillä on yhteiset toimintatavat ja kulttuuri. Tiimin johtaminen voidaan kiteyttää seitsemään kulmakiveen: tarkoitus, kurinalaisuus, sitoutuminen, yhteenkuuluvuus, innovatiivisuus, erilaisuus sekä energisyys ja motivaatio.

Tiimin jäsenet ottavat yhteisvastuuta tiimin menestyksestä. On kuitenkin erityisen tärkeää, että tiimeillä on johtaja. (Sydänmaanlakka 2016, 49) mukaan johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että jokainen tiimin jäsen tietää oman roolinsa. Johtaja seuraa, että tiimissä annetaan riittävästi palautetta ja osallistuu itse aktiivisesti sen antamiseen. Tiimin johtaja myötä vaikuttaa omalla tekemisellään avoimeen ja rakentavaan työilmapiiriin. Erilaiset persoonat nähdään tiimissä voimavarana ja johtaja omalta osaltaan huolehtii siitä, että jokainen saa olla oma itsensä.

2.3 Inspiroiva johtaminen

Kielitoimiston sanakirjan mukaan sana inspiroida tarkoittaa innoittaa. Suomi Sanakirjan (2023) mukaan sana inspiroiva on synonyymi sanalle innoittava. Inspiroiva johtaja pyrkii olemuksellaan ja tekemisellään innoittamaan muita ympärillä olevia henkilöitä.

On selvää, että ihmiset ovat erilaisia. Eri ihmiset pitävät eri asioita inspiroivina. Tästä syystä ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa johtaa ihmisiä inspiroivalla tavalla. Inspiroivaksi johtajaksi haluavan onkin tärkeää tietää, millainen on inspiroiva johtaja ja millaisia asioita ihmiset ja työntekijät pitävät inspiroivina.

Inspiroiva johtaja innostaa ja motivoi työntekijöitä parempiin tuloksiin. Ihmisiltä kysyttäessä millainen on inspiroiva johtaja, saadaan hyvin usein vastaukseksi, että inspiroiva johtaja on karismaattinen. John H. Zenger ja Scott Edinger ovat tutkineet tarkemmin sitä, mitä inspiroivat johtajat tekevät eri tavalla kuin muut johtajat. He pystyivät löytämään kymmenen piirrettä, jotka erottavat inspiroivan johtajan muista johtajista. Nämä kymmenen piirrettä voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat ominaisuudet, käyttäytyminen ja tunteet. (Zenger & Edinger 2009, 20.)

Ominaisuudella tarkoitetaan käytännössä sitä, että inspiroiva johtaja johtaa esimerkillään ja ottaa täyden vastuun tekemisestään. Työntekijöiden on helppo seurata hänen esimerkkiään. (Zenger & Edinger 2009, 20.)

Käyttäytymisellä tarkoitetaan toimia, jotka voidaan yksilöidä. Näitä toimia ovat: oppiminen ja uusien taitojen harjoittelu, väliaikatavoitteiden asettaminen, tehokas kommunikointi, työntekijöiden kehittäminen, kannustaminen tiimityöhön ja luovuuteen. Nämä eivät ole helppoja asioita, mutta niitä pystyy opettamaan ja oppimaan. (Zenger & Edinger 2009, 20.)

Ei ole yhtä ja ainoa tapaa luoda yhteyttä työntekijöiden kanssa, jolla heitä voisi motivoida ja innostaa. Zengerin ja Edingerin tutkimuksen mukaan tyypillisten motivaatiopuheiden lisäksi on luke mattomia muitakin tapoja innostaa ja motivoida työntekijöitä. Muun muassa olemalla itse äärimmäisen energinen, kannustamalla työntekijöitä kohti tavoitteita ja ottamalla ihmisiä lähelle. (Zenger & Edinger 2009, 21.) Jotta johtaja itse pystyy olemaan energinen työpaikalla, täytyy hänen pitää huolta itsestään. Esimerkiksi riittävä määrä lepoa, ravintoa ja liikuntaa edesauttaa olemaan energinen.

(Garton 2017, 2–3) mukaan kenestä tahansa voi tulla inspiroiva johtaja. Siihen ei synnytä vaan se on taito, jota voi opiskella. Inspiroivia johtajia ovat he, jotka omilla uniikeilla vahvuuksillaan pystyvät motivoimaan yksilöitä ja tiimejä ottamaan rohkeasti työtehtäviä vastaan ja suoriutumaan niistä.

Mark Horwitch ja Meredith Whipple Callahan tekivät vuonna 2016 tutkimuksen, jossa he selvittivät, mikä tekee johtajasta inspiroivan. Tutkimuksessa kysyttiin 2000 työntekijältä muun muassa sitä, että mikä on tärkeää inspiraation edistämässä. Tutkimuksesta pystyttiin tunnistamaan 33 erilaista piirrettä, jotka inspiroivat ihmisiä. Nämä piirteet voidaan jakaa neljään kategoriaan: sisäisten resurssien kehittäminen, yhteys muihin henkilöihin, tunnelman luominen ja tiimin johtaminen. (Bain & Company 2023.)

Sisäisten resurssien kehittämisessä auttavia piirteitä ovat esimerkiksi stressin sietokyky, optimismi, joustavuus ja tietoisuus omista tunteista. Yhteyden muodostamisessa toisten ihmisten kanssa auttavat muun muassa empatiakyky, kuunteleminen, vireystila ja nöyryys. Avoimuus, epäitsekkyys, vastuullisuus ja tunnustuksen antaminen auttavat tunnelman luomisessa. Tiimin johtamisessa auttaa muun muassa keskittyminen, palveluhenkisyys ja suunnan näyttäminen. (Bain & Company

2023.) Edellä mainitun tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että monet erilaiset piirteet voidaan kokea inspiroivina.

3 MIHIN JOHTAMISELLA VOIDAAN VAIKUTTAA

Tässä kappaleessa kerron tarkemmin neljästä tärkeästä osa-alueesta, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Nämä osa-alueet ovat: työilmapiiri, työhyvinvointi, työntekijän motivaatio sekä työntekijän sitoutuminen.

3.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri on hieman epätarkka käsite. Sillä voidaan tarkoittaa monia asioita työpaikan tunnelmasta aina organisaatiokulttuuriin asti. Työilmapiiri voidaan kuitenkin määritellä, että se on työntekijän henkilökohtainen kokemus hänen työympäristöstään. (Aro ym. 2018, 33,39.)

Työilmapiiri muotoutuu ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa päivittäin työyhteisön arjessa. Voidaankin sanoa, että hyvä ilmapiiri työpaikalla on kaikkien työyhteisöön kuuluvien yhteinen tuotos. (Viitala 2021, luku 3.13.)

Johtaja pyrkii luomaan toiminnallaan sekä käyttäytymisellään luotettavan, rehellisen ja avoimen ilmapiirin. Tällaisen ilmapiirin luomisessa auttaa läpinäkyvä ja kunnioittava kommunikointi työntekijöiden kanssa. Johtajan oman tunneympäristön työstäminen on keskiössä, jotta työyhteisön ilmapiiri pystyy kehittymään. Johtajan on kyettävä käsittelemään omat kielteiset sekä myönteiset tunteensa, joita työssä syntyy. (Juuti 2015, Luku 2.)

Hyvän työilmapiirin perusta on ihmisten välinen luottamus ja avoimuus sekä avuliaisuus. Ristiriidat työpaikalla voivat olla seurausta puhumattomuudesta ja väärintulkinnosta. Ihmisten on vaikeaa arvata, mitä toisten mielissä liikkuu. Tästä syystä onkin tärkeää keskustella toisten kanssa siitä, mitä heidän mielissään liikkuu. (Juuti 2015, Luku 2.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään työkyvyn ja työterveyden lisäksi työn sujumisen arjessa. Henkilöstön työhyvinvointia voidaan pitää strategisena menestystekijänä yrityksille. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat johtaminen, organisaation toimintatavat, ilmapiiri ja työnkuva. (Manka & Manka 2016, 74–75.)

(Viitala 2021, luku 2.5) mukaan työhyvinvointi koostuu henkilön itseensä (henkinen, sosiaalinen ja fyysinen kunto) sekä työympäristöön kuuluvista asioista. Henkilöön itseensä kuuluvina asioina pidetään: henkistä, fyysistä ja sosiaalista kuntoa. Työympäristöön kuuluvia asioita ovat muun muassa johtaminen ja työilmapiiri.

Päämääränä työhyvinvoinnin johtamisessa on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi töissä. Työhyvinvoinnin johtamisessa on erityisen tärkeää tunnistaa työhyvinvointia heikentävät ja uhkaavat tekijät. Kuormitustekijöitä ovat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Fyysisiksi kuormitustekijöiksi voidaan luokitella: erilaiset työasennot ja -liikkeet, fyysinen voimankäyttö sekä yleinen aktiivisuus eli liikkuminen. Myös työaikojen pituus ja työn tauotukset voivat olla kuormitustekijöitä, jos ne ei ole rytmitetty oikein. Psyykkisiksi kuormitustekijöiksi voidaan luokitella: liian iso vastuu, epäselvät tavoitteet, olemattomat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, liian yksipuolinen työnkuva. Sosiaalisia kuormitustekijöitä voivat olla: huono ilmapiiri, huonot välit esihenkilön kanssa, kokemus epäoikeudenmukaisuudesta sekä epätasa-arvosta, epäasiallinen käytös työpaikalla. (Viitala 2021, luku 3.10.) Johtaja pystyy hyvällä johtamisella poistamaan erityisesti psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä ja näin mahdollistamaan paremman mahdollisuuden työhyvinvointiin työpaikalle.

3.3 Motivaatio

(Sinokki 2016, luku 3) määrittelee motivaation seuraavasti: ”Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi tätä toimintaa ylläpidetään.”

Ihmisillä on kaksi erilaista tapaa motivoitua, sisäinen ja ulkoinen. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Ulkoisen motivaation tekemisen syynä ovat usein rangaistuksen pelko tai ulkoinen palkinto. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että henkilöllä on sisäinen innostus tekemiseen ja se on lähtöisin henkilön arvostuksen ja kiinnostuksen kohteista (Martela & Jarenko 2015, 25–26).

(Sinokki 2016, luku 4) mukaan henkilöstön motivoituneisuus vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen ratkaisevasti. Työmotivaatiossa vaikuttaa sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on usein pitkäkestoista, koska se liittyy työn haastavuuteen, monipuolisuuteen ja mielekkyyteen. Ulkoiset motivaatiotekijät motivoivat työntekijää usein lyhytaikaisesti, koska ne tulevat ihmisen ulkopuolelta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi kannustus, yhteenkuuluvuus, palaute ja palkka.

Sisäinen motivaatio koostuu neljästä keskeisestä tekijästä eli mielekkyydestä, valinnanvapaudesta, edistymisestä ja pätevydestä. Toimiva kumppanuussuhde esihenkilön kanssa sekä selkeät tavoitteet lisäävät myös yleensä motivaatiota. (Sinokki 2016, luku 4.) Johtajan tehtävä on kuitenkin haasteellinen sillä ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavista asioista on tehty tutkimuksia. Tutkimuksissa on selvinnyt, että negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttavia asioita ovat huonosti organisoitu työ, epäselvyys tavoitteista, eriarvoinen kohtelu ja palautteen vähäinen määrä. (Viitala 2021, luku 2.2.4)

Inspiroiva johtaja pystyy tukemaan työntekijöiden työmotivaatiota esimerkiksi antamalla heille vapauksia olla luovia, antamalla tukea, kannustusta ja rakentavaa palautetta sekä mahdollisuuksien mukaan antamalla työntekijöille monipuolisia työtehtäviä. Työntekijät inspiroituvat ja motivoituvat nähdessään johtajan olevan innoissaan omasta työstään, eikä esimerkin voimaa voi väheksyä.

3.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen käsitteenä on monisyinen ilmiö, ja siitä käytetään myös termiä psykologinen sopimus. Sitoutunut työntekijä tuntee olevansa merkittävä osa työyhteisöä ja organisaation menestystarinaa sekä kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi. Työhönsä sitoutunut työntekijä hyödyttää työnantajaa parempina suorituksina, luovuutena ja vähäisempinä poissaoloina. (Viitala 2021, luku 2.2.6)

Keinoja sitouttaa työntekijöitä ovat muun muassa optimaalisesti kuormittavat kiinnostavat työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin asioihin, kilpailukyinen palkka, hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittää ammattitaitoa ja oppia uutta sekä usko työpaikan tulevaisuuteen. (Viitala 2021, luku 2.26).

Inspiroivalla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön sitouttamiseen monella eri tavalla. (Herbison 2023, 47–48) mukaan inspiroiva johtaja keskittyy tiimin sijasta innostamaan ja motivoimaan yksittäisiä työntekijöitä. Inspiroiva johtaja rakentaa luottamusta työntekijöihin olemalla täysin rehellinen. Ilmapiirin ollessa rehellinen ja avoin, työntekijät voivat keskittyä täysillä tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin heidän ei tarvitse käyttää aikaansa miettiäkseen johtajan tekemisiä.

4 ERILAISIA JOHTAMISTYYLEJÄ

Tutkittuani johtamista tarkemmin huomasin, että erilaisia johtamistyyliä on valtavasti. Perehdyin johtamisesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Tämän pohjalta valitsin tähän työhön neljä erilaista tyyliä johtaa, joista kerron tässä kappaleessa lisää. Nämä neljä johtamistyyliä ovat: palveleva johtaminen, valmentava johtaminen, transaktionaalinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen.

Valitsin nämä neljä yllä mainittua johtamistyyliä sen vuoksi, että tiedän kokemukseni pohjalta niiden kaikkien olevan nykyisessä työmaailmassa käytössä. Näissä neljässä johtamistyyliä on paljon sellaisia piirteitä, jotka inspiroivan johtajan olisi hyvä tietää.

4.1 Palveleva johtaminen

Palvelevan johtamisen käsitteen loi Robert Greenleaf 1970-luvulla. Palvelevaa johtamista on kuvattu altruistiseksi tavaksi johtaa, koska johtajalla on syvä halu saada aikaan positiivinen muutos toisten elämässä. Palvelevan johtajan ensimmäinen prioriteetti hänen ajatusmaailmassaan on halu palvella ja vasta tämän jälkeen tulee pyrkimys johtaa muita. Palvelevan johtamisen teoria eroaa muista johtamisteorioista nimenomaan siinä, että siinä halutaan ensin palvella ja valmistaa myös muita palvelemaan. Esimerkiksi transformationaalisessa johtamisessa korostuu halu johtaa ja tämän jälkeen innostaa muita suoriutumaan hyvin. Palveleva johtaja näkee työntekijät suurimpana syynä siihen, että hän on itse johtaja-asemassa. Tästä syystä hän haluaa tehdä kaikkensa, jotta työntekijät kehittyvät ja heistä voi myös tulla tulevaisuudessa palvelevia johtajia. (Heyler & Martin 2018, 231.)

Palvelevalla johtajalla on useita ominaisuuksia, joista hänet tunnistaa. Tunnistettavin ominaisuus on kuunteleminen. Hän ymmärtää, että kuunteleminen on erityisen tärkeää, jotta voidaan ymmärtää työntekijöiden mahdolliset haasteet, tarpeet ja kyvyt. Muita ominaisuuksia ovat myös mielikuvitussellisuus ja valtava halu inspiroida muita tulemaan palveleviksi johtajiksi. (Heyler & Martin 2018, 232.)

Palveleva johtaminen voidaan jakaa kahteen laajempaan kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on se, millainen palveleva johtaja on eli millaisia ominaisuuksia hänellä on. Toinen kategoria on se, millaisia asioita palveleva johtaja tekee eli miten hän käyttäytyy. (Martinez & Leija 2023.)

Yksi palvelevan johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on empatiakyky. Tämä on kuitenkin ominaisuus, jota ei voi itsessään suoraan havaita silloin, kun tutkitaan palvelevan johtajan ominaisuuksia. Tästä syystä tutkittaessa esimerkiksi empatiakykyä täytyy tutkia empatiakyvyn välineitä, kuten huomion osoittamista, ymmärrystä tai reaktioita vuorovaikutustilanteissa. Päinvastoin palvelevan johtajan käyttäytyminen on toimintaa ja siitä syystä havaittavissa ja mitattavissa. Tärkeintä onkin huomata, että käyttäytymismallien ja ominaisuuksien kokonaisuus määrittelee palvelevan johtajan. Palvelevan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat muun muassa kuunteleminen, empatiakyky, kaukokatseisuus ja halu auttaa työntekijöitä kehittymään. (Martinez & Leija 2023.)

Palvelevan johtamisen filosofia poikkeaa prioriteeteiltaan transaktionaalisesta ja transformationaalista johtamisesta. Toisin kuin kahden jälkimmäisen kohdalla, palvelevan johtamisen ensimmäinen prioriteetti on työntekijöiden tarpeet. Voidaankin nähdä, että palvelevan johtamisen ydin on auttaa työntekijöitä kehittymään ja kasvamaan. (Martinez & Leija 2023).

4.2 Valmentava johtaminen

(Soback 2021) mukaan valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että valmentavan johtajuuden ajatuksena on pyrkiä kehittämään johdettavien rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon. Valmentavan johtajuuden ytimessä on kuunteleminen, kyseleminen ja kannustaminen. Tällä tavalla johtaja pyrkii auttamaan johdettaviaan omiin ratkaisuihin, oivalluksiin ja ideoihin sen sijaan, että johtaja antaisi käskyjä tai valmiita toimintamalleja.

(Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–39) mukaan valmentavalla johtajuudella on kolme ydinroolia manager, leader ja coach. Nämä roolit ovat sulassa sovussa keskenään valmentavassa johtajuudessa. Managerin tehtäviä ovat esimerkiksi strategian ja vision rakentaminen, työnjohtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen, joita ovat muun muassa lomat ja palkat. Leaderin tehtäviä ovat esimerkiksi toimia esimerkillisesti ja esimerkkinä, edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiriä ja osallistua

johdettavien arkeen. Coachin tehtäviä ovat muun muassa kysyä kysymyksiä, oivalluttaa, valmentaa ja auttaa yksilöä ja yhteisöä menestymään.

Valmentava esihenkilötyö poikkeaa muista johtamistyyleistä sillä, että siinä esihenkilö kehittää itsensä lisäksi myös joukkuettaan tavoitteiden mukaisesti. Luottamus on keskiössä, kun valmentava esihenkilö haluaa vapauttaa yksilöiden potentiaalia koko ryhmän hyödyksi. Valmentava esihenkilö fokusoituu tavoitteisiin, joukkueeseensa ja itseensä. Tämä tarkoittaa, että hän haluaa itse kehittyä ja samalla rakentaa sekä kehittää joukkuettaan. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 19–21.)

4.3 Transaktionaalinen johtaminen

Transaktionaalisen johtamisen teoria on saanut tutkijoilta huomattavaa huomiota jo 1970-luvulta lähtien (Martinez & Leija 2023). Transaktionaalisen johtamisen ajatuksena on, että johtaja tunnistaa millaisia toimenpiteitä työntekijöiden on tehtävä saavuttaakseen tavoitteet. Transaktionaalinen johtaja kirkastaa nämä tavoitteet työntekijöille, jotta he voivat luottavaisin mielin työskennellä saavuttaakseen tavoitteet. Transaktionaalinen johtaminen on tietynlaista kaupankäyntiä johtajan ja työntekijöiden välillä. Johtaja lupaa toimittaa ja palkita työntekijöitä hyvin tehdystä työstä. Johtajan on tärkeää pystyä toteuttamaan lupauksensa palkitsemisesta, koska muuten hänen maineensa työntekijöiden silmissä kärsii ja häntä ei enää pidetä varteen otettavana johtajana. (Bass 1985, 27–29.)

(Bass 1985, 34) tekemän kyselytutkimuksen mukaan transaktionaalisessa johtamisessa on kaksi erilaista tapaa vaikuttaa työntekijöiden suoriin, positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen tapa on järjestää palkankorotus, antaa bonuksia tai tarjota mahdollisuus ylennykseen hyvin tehdystä työstä. Negatiivinen tapa on esimerkiksi puhua julkisesti siitä, miksi joku työntekijä on epäonnistunut tehtävässään tai antaa paljon negatiivista palautetta työntekemisestä työntekijöille.

4.4 Transformationaalinen johtaminen

Transaktionaalisen johtamisen tapaan transformationaalinen johtaminen on saanut huomattavaa huomiota ja kiinnostusta tutkimuksissa käsitteen ilmestymisestä lähtien (Martinez & Leija 2023). Transformationaalisen johtamisen ydin on, että johtaja pyrkii kannustamaan ja motivoimaan työn-

tekijöitä ylittämään itsensä ryhmän edun vuoksi. Jotta voi onnistua transformationaalisessa johtamisessa johtajan täytyy olla karismaattinen. Karismaattisella johtajalla on vaikutusvaltaa ja työntekijät haluavat samaistua heihin. Karismaattiset johtajat inspiroivat ja innostavat työntekijöitä ajatuksella, että he voivat saavuttaa suuria asioita ylimääräisellä panostuksella. Transformationaalinen johtaja pystyy haastamaan työntekijöitä älyllisesti, näyttämään työntekijöille uusia tapoja tarkastella vanhoja ongelmia ja opettaa työntekijöitä näkemään ongelmat haasteina, jotka ovat ratkaistavissa. Organisaatiot, joissa on transformationaalinen johtamiskulttuuri menestyvät paremmin ja työskentelevät tehokkaammin kuin organisaatiot, joissa on transaktionaalinen johtamiskulttuuri. (Bass 1990, 21–23.)

Transformationalisen johtajan ensimmäinen prioriteetti on huolehtia organisaation tarpeista. Tämän jälkeen tulevat työntekijöiden tarpeet. Kolmantena tulevat johtajan omat tarpeet. Transformationaalista johtamista ilmentää neljä johtamisen piirrettä. Nämä piirteet ovat idealisoiva vaikuttaminen, inspiroiva motivoiminen, älyllinen stimuloiminen ja yksilöllinen huomioiminen. (Martinez & Leija 2023.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusta ja sen toteuttamista. Käsittelen näihin liittyen muun muassa tutkimusmenetelmää, aineistonkeruumenetelmää, aineiston analysointimenetelmää sekä tutkimusetiikkaa.

5.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyöhön valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa merkitysten maailma on keskiössä. Merkitykset ilmenevät ihmisten välillä. Tavoitteena on saada ihminen kertomaan omilla sanoillaan ajatuksistaan ja kokemuksistaan. On hyvä muistaa, että laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole löytää absoluuttista totuutta vaan tutkimisen aikana muodostettujen tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi jotakin, joka ei ole heti havaittavissa. (Vilkkä 2021, menetelmän erityispiirteet.)

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella inspiroivaan johtajaan liitettäviä asioita. Tarkastelun kohteena on haastateltavieni henkilöiden kuvaukset ja kokemukset inspiroivasta johtajasta, joten laadulliset tutkimusmenetelmät sopivat tutkimukseni tarkoitukseen oikein hyvin. Tavoitteeni tässä tutkimuksessa on saada tietoa siitä, millainen on inspiroiva johtaja.

5.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelun ideana on saada tietoa siitä, mitä joku henkilö ajattelee jostakin asiasta tai aiheesta. Haastattelu voidaan toteuttaa monella tavalla. Monesti haastattelut ovat ystävällisiä ja tasavertaisia keskusteluita, mutta on muistettava, että agendana on aina kerätä tietoa. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, mikä on teemahaastattelu?)

Haastateltavien etsinnässä ja valitsemisessa on tärkeää löytää henkilöt, joilla on todennäköisesti haluttua tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta (Eskola ym. 2018, Ketä haastatella?). Valitsin teemahaastatteluun osallistuvat henkilöt heidän työkokemuksensa, työroolinsa, organisaation koon

ja toimialan perusteella. Kriteerinä oli, että kaikki viisi haastateltavaa työskentelevät erilaisilla toimialoilla, jotta vastaukset eivät muodostu yhden yrityksen tai toimialan perusteella. Halusin haastatella sekä esihenkilöroolissa olevia että työntekijäroolissa olevia. Valintakriteerinä oli myös se, että jokaisella haastateltavalla on kertynyt työkokemusta kokonaisuudessaan vähintään kolme vuotta. Tällä varmistutaan siitä, että henkilöillä on kokemuksensa vuoksi näkemyksiä ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta.

Ennen haastatteluja jokaiselle osallistujalle lähetettiin teemat hyvissä ajoin, joista haastattelussa on tarkoitus puhua. Sovimme ennen haastatteluja myös tarkan päivän ja kellonajan haastattelulle. Tällä haluttiin varmistaa haastattelujen onnistuminen ilman häiriöitä ja keskeytyksiä. Haastattelut järjestettiin videopuheluiden välityksellä. Haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksen perusteella. Tallentamiseen hyödynnettiin Sanelin-applikaatiota, josta haastattelijalla oli jo aikaisempaa kokemusta. Haastattelujen jälkeen puhtaaksikirjoitin eli litteroin haastattelut ja tämän prosessin jälkeen aloitin aineiston analysoimisen.

Laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää monenlaisia tapoja kerätyn aineiston analysointiin. Kaikkea kerättyä aineistoa ei voida raportoida tutkimuksessa. On tärkeää valita aineistosta asiat, jotka kiinnostavat ja keskittyä ainoastaan näihin asioihin. Loput aineistosta jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Kiinnostavien aiheiden löytämiseksi voi käyttää apuna muun muassa teemoittelua. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston ryhmittelyä aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.) Valitsin haastattelun analysointimenetelmäksi teemoittelun. Mielestäni teemahaastattelulla saadun aineiston analysointiin tämä tyyli sopi hyvin. Teemoittelin aineiston lukemalla aineiston huolellisesti läpi useaan kertaan. Tässä vaiheessa sain koottua aineistosta kaiken oleellisen tiedon tutkimuksen kannalta teemojen alle. Teemoittelussa muodostui kolme teemaa ja ne olivat: inspiroivan johtajan vahvuudet, tekeminen ja luonteenpiirteet tai ominaisuudet.

5.3 Tutkimusetiikka

Tutkimuksessa noudatin Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tutkimusetiikka suosituksia. Tutkimuksessa noudatin myös hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvää tieteellistä käytäntöä ovat muun muassa eettisesti kestävä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät, muiden tutkijoiden kunnioittaminen ja heidän tekemälle työlle arvon antaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.) Hyviä tieteellisiä

käytäntöjä ovat myös muun muassa rehellisyys sekä avoimuus ja vastuullisuus julkaisemisessa. Hyvää tieteellistä käytäntöä voidaan loukata esimerkiksi toimimalla vilpillisesti tieteellisessä toiminnassa tai toimimalla piittaamattomasti hyvää tieteellistä käytäntöä kohtaan. (Aro & Koivisto 2019.)

Opinnäytetyössäni olen pyytänyt jokaiselta haastateltavalta kirjallisen suostumuksen haastatteluun (LIITE 2). Suostumuksessa kerrottiin muun muassa, että haastateltavasta ei käytetä hänen oikeaa nimeänsä eikä kerrota hänen työnantajansa nimeä. Näiden lisäksi kerrottiin myös haastattelun äänittämisestä ja äänitteen tuhoamisesta, kun työ on valmis sekä haastattelun täydellisestä luottamuksellisuudesta.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelin tutkimusta varten viittä henkilöä, joilla on eroavaisuuksia työkokemuksen määrässä ja kahta henkilöä lukuun ottamatta työskentelevät erikokoisissa organisaatioissa. Haastattelin sekä esihenkilöroolissa että työntekijäroolissa työskenteleviä henkilöitä.

	Rooli	Organisaation koko, missä työskentelee	Työkokemus (Työkokemus esihenkilönä)	Toimiala
Henkilö 1	Työntekijä	Noin 2000 henkilöä	10 vuotta (-)	Valtion hallinnonala
Henkilö 2	Esihenkilö	Noin 30 henkilöä	7 vuotta (7 vuotta)	Urheilu
Henkilö 3	Työntekijä	Noin 1000 henkilöä	9 vuotta (-)	Linja-autoliikenne
Henkilö 4	Esihenkilö	Noin 150 henkilöä	5 vuotta (2 vuotta)	Markkinointi ja myynninedistäminen
Henkilö 5	Esihenkilö	Noin 1000 henkilöä	4,5 vuotta (2,5 vuotta)	Maanrakennus ja maansiirto

Kuvio 1. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt.

(Kuvio 1.) kertoo tarkempia tietoja henkilöistä, keitä haastattelin tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa käytän heistä nimiä henkilö 1, henkilö 2, henkilö 3, henkilö 4 ja henkilö 5. Haastattelun tukena käytin haastattelurunkoa (LIITE 1), jonka kysymykset muodostuivat opinnäytetyön teoriapohjan perusteella.

6.1 Inspiroivan johtajan vahvuuksia

Haastateltavilta kysyttiin, että millaisia vahvuuksia inspiroivalla johtajalla on. Vastauksissa oli paljon hajontaa. Vähintään kaksi haastateltavista kertoi, että inspiroivan johtajan vahvuuksia ovat kyky innostavaa muita, hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky ottaa muut huomioon. Muita vahvuuksia, mitä vastauksista nousi esille ovat kyky asettaa tavoitteita, kyky motivoida ihmisiä kehittymään, helposti lähestyttävä olemus, ajan hermolla pysyminen, ihmistuntemus sekä kyky ajatella luovasti.

6.2 Millaisia asioita inspiroiva johtaja tekee arjessa

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia asioita inspiroiva johtaja tekee arjessa heidän mielestään. Kolme haastateltavista kertoi, että inspiroiva johtaja johtaa edestä omalla esimerkillään. Vähintään kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että inspiroiva johtaja viestii tavoitteista ja motivoi työntekijöitä saavuttamaan ne. Vähintään yksi haastateltavista nosti haastattelussa esille, että vaikeidenkin päätösten tekeminen, positiivisen ja kannustavan ilmapiirin luominen työpaikalle sekä työntekijöiden kuunteleminen ovat asioita, joita inspiroiva johtaja tekee arjessa.

6.3 Inspiroivan johtajan luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia

Kysyttäessä millaisia luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia inspiroivalla johtajalla on, kaikki haastateltavat antoivat vastaukseksi, että inspiroiva johtaja on rehellinen ja luotettava. Positiivisuus kuuluu inspiroivan johtajan ominaisuudeksi kolmen haastateltavan mielestä. Muita yksittäisiä luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia, jotka nousivat esille, olivat muun muassa tunnollisuus, täsmällisyys, jämäkkyys, reiluus, rohkeus ja innovatiivisuus.

6.4 Haastateltavien kommentteja millainen on inspiroiva johtaja

Viimeisenä kysymyksenä haastattelussa pyysin haastateltavia kuvailemaan inspiroivaa johtajaa, millainen hän on. Sain vastaukseksi seuraavanlaisia kommentteja.

”Inspiroiva johtaja on hyvät vuorovaikutustaidot omaava, positiivista ilmapiiriä luova henkilö, joka vaatii itseltään ja muilta menestystä. Hän motivoi ja tukee muita kehittymään.” (Henkilö 1 2023.)

”Inspiroiva johtaja on lähellä työyhteisöä ja johtaa esimerkillään. Hän luo ja antaa toimintamalleja asioiden tekemiseen ja kohtelee reilusti jokaista työyhteisössä olevaa henkilöä.” (Henkilö 2 2023.)

”Inspiroiva johtaja on ihmisläheinen ja hänellä on hyvät tunnetaidot. Hän on intohimoinen työtään kohtaan ja innostaa omalla positiivisella asenteellaan muita tekemään työnsä paremmin ja kehittymään.” (Henkilö 3 2023.)

”Inspiroivalla johtajalla on tärkeä rooli työntekijöiden uralla ja heidän kehityksensä. Inspiroivia johtajia tarvittaisiin lisää.” (Henkilö 4 2023.)

”Inspiroiva johtaja on tasapuolinen, määrätietoinen ja motivoi työntekijöitä kehittymään ja tekemään työnsä laadukkaasti. Hän pystyy luomaan ja asettamaan tavoitteet ja ohjeistamaan työntekijät saavuttamaan ne. Työntekijät voivat kysyä häneltä aina apua tai ohjeita.” (Henkilö 5 2023.)

6.5 Johtopäätökset tuloksista

Haastattelin tutkimusta varten viittä henkilöä. Haastattelussa oli kolme erilaista teemaa. Inspiroivan johtajan vahvuudet, tekeminen arjessa ja luonteenpiirteet tai ominaisuudet. Teemat olivat rakennettu, sillä tavalla, että saamalla vastaukset teemojen mukaisiin kysymyksiin pystytään luomaan käsitys siitä, millainen on inspiroiva johtaja.

(Zenger & Edinger 2009) ovat tutkineet inspiroivaa johtajuutta ja johtamista. Heidän tutkimuksensa mukaan inspiroiva johtaja motivoi ja innostaa työntekijöitä parempiin tuloksiin. Myös tekemäni tutkimuksen tuloksissa oli samanlaisia vastauksia, muun muassa inspiroivan johtajan kyky innostaa muita ja ottaa toiset huomioon.

Tutkimusten tulosten perusteella tärkeimpiä asioita inspiroivalla johtajalla on, että hän on rehellinen, luotettava ja hän johtaa edestä omalla esimerkillään. Erityisesti rehellisyys ja luotettavuus ovat asioita, joihin meistä jokainen pystyy halutessaan. Johtopäätöksenä tuloksista voidaan todeta, että ihmiset kokevat johtajan innostuneisuuden omaa työtään kohtaan sekä johtajan kykyä motivoida työntekijöitä inspiroivana. Myös avoimuus ja kyky kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja huolia koe-

taan inspiroivan johtajan ominaisuudeksi. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että inspiroiva johtaja voi olla monella erilaisella tavalla, eikä ole vain yhtä tapaa olla inspiroiva. Kaikki tutkimuksessa nousseet asiat ovat sellaisia, joita kuka tahansa voi harjoitella ja opetella. Voidaan vetää johtopäätös, että kenestä tahansa voi tulla inspiroiva johtaja, jos sen eteen on valmis näkemään vaivaa.

7 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöprosessin loppukesästä 2023 valitsemalla aiheekseni inspiroivan johtajan käsikirjan. Aihe vaikutti ja vaikuttaa edelleen erittäin mielenkiintoiselta ja olen iloinen, että valitsin juuri tämän aiheen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millainen on inspiroiva johtaja ja tutkitun tiedon perusteella tuottaa käsikirja/opas nykyisille ja tuleville johtajille. Mielestäni tämä opinnäytetyö itsessään ja kokonaisuudessaan toimii inspiroivan johtajan käsikirjana. Ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloittamista ajattelin, että kirjoittaisin työn loppupuolelle vielä erillisen käsikirjan, mutta mielestäni se ei ole tarpeen. Tämän sijaan tiivistin ja koostin tekemäni tutkimuksen tuloksista, opinnäytetyön tietoperustasta sekä omista kokemuksista yhden sivun mittaisen listatyyli- sen käsikirjan (LIITE 3) siitä millainen inspiroiva johtaja on. Listamuotoisen käsikirjan tarkoitus on olla yleishyödyllinen ja muistilistan tyylinen opas nykyisille ja tuleville johtajille. Tässä työssä ei ole absoluuttista totuutta siitä, millainen on inspiroiva johtaja vaan enemmänkin ajatuksia herättävää materiaalia siitä, mikä kaikki voidaan kokea ja nähdä inspiroivana. Niin kuin tässä opinnäytetyössä on jo aikaisemmin sanottu niin inspiroiva johtaja ei mahdu tiettyihin raameihin vaan hän voi olla inspiroiva monella erilaisella tavalla.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa käytin paljon aikaa työn suunnitteluun ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden tutkimiseen. Mielestäni nimenomaan suuri ajallinen panostus työn suunnitteluun mahdollisti työn onnistumisen, vaikka aikataulun kanssa tuli hieman kiire työn loppupuolella. Syy siihen miksi toteutin työn laadullisena tutkimuksena, enkä esimerkiksi kirjallisuuskatsauksena oli se, että halusin päästä haastattelemaan erilaisia henkilöitä. Haastattelujen kautta sain yksilöllisempiä vastauksia siihen, millainen inspiroiva johtaja on ihmisten mielestä. Mielestäni viiden henkilön haastattelu on riittävä, koska kävin jokaisen kanssa laadukkaan ja laajan keskustelun aiheesta ja sain vastaukset haluamiini kysymyksiin. Mielelläni olisin haastatellut useampia henkilöitä, mutta rajallisen ajan vuoksi päädyin viiteen henkilöön. Joka tapauksessa pidän oikeana valintana toteuttaa tutkimus laadullisena.

Haastattelin työn aikana kokenutta valmentajaa urheilumaailmasta, ja minulla on myös omia kokemuksia joukkueurheilusta. Haastattelun jälkeen jäin pohtimaan sitä, että miten urheilumaail-

masta pystyttäisiin tuomaan johtamisosaamista vielä enemmän yritysmaailmaan. Uskon, että esimerkiksi laadukkailla ja menestyneillä valmentajilla olisi todella paljon annettavaa johtamisen kehittämisessä myös yritysmaailmassa. Toisaalta yritysmaailman laadukkailla johtajilla olisi varmasti myös annettavaa urheilumaailmassa. Tämä on sellainen aihe, että sitä olisi tulevaisuudessa mielenkiintoista tutkia lisää. Näen, että myös inspiroiva johtaminen liittyy tähän aiheeseen vahvasti.

Koen, että olen oppinut paljon tehdessäni tätä opinnäytetyötä ja mielestäni työ on kokonaisuudessaan onnistunut. Tämä on ollut minulle ensimmäinen yksin toteutettu tutkimustyö, joten tulevaisuuden mahdolliset tutkimukset ovat hieman helpompi toteuttaa, koska prosessi on jo entuudestaan tuttu.

LÄHTEET

Aro, Antti, Aho, Jussi, Kedonpää, Kimmo, Lappi, Timo & Rämö, Ari 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 21.11.2023. Alma Talent – Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Aro, Päivi & Koivisto Kaisa 2019. Rehellisyys tutkimustyössä. ePooki asiantuntijablogi. Oulun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 26.11.2023. [Rehellisyys tutkimustyössä - Oamkin blogi](#).

Bain & Company 2023. Insights. How Leaders Inspire: Cracking the Code. Hakupäivä 14.11.2023. [How Leaders Inspire: Cracking the Code | Bain & Company](#).

Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics. Vol. 18 Issue 3, p19-31. Hakupäivä 13.11.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/detail/detail?vid=4&sid=7c0399bd-5159-48ad-86cc-9334ddda8dbf%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=9607211357>. Vaatii käyttöoikeuden.

Bass, Bernard M 1985. Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics. Vol. 13 Issue 3, p26-40. Hakupäivä 13.11.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3561aa4d-1e16-4065-8558-ade783ee97e3%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden.

Eskola, Jari, Lähti, Johanna & Vastamäki Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (toim. Raine Valli). 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Garton, Eric 2017. How to Be an Inspiring Leader. Harvard Business School Cases. p1-1080. Hakupäivä 6.11.2023. <https://www.proveritas.com.au/downloads/How-To-Be-An-Inspiring-Leader.PDF>. Vaatii käyttöoikeuden.

Herbison, Gerry 2023. Developing Leadership Capabilities to Drive Engagement: The most effective leaders focus on getting results and inspiring team members. Journal of Financial Planning. Vol. 36 Issue 1, p46-48. Hakupäivä 6.11.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=cd5fbb5a-8e33-4168-b43e-ed12fde58130%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden.

Heyler, Scott & Martin, John 2018. Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration. Journal of Managerial Issues. Vol. 30 Issue 2, p230-243. Hakupäivä 6.11.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=920f6daa-fea6-4d1e-a81e-eca7658d6343%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Hakupäivä 21.11.2023. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press. Hakupäivä 20.11.2023. [The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization - Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith - Google-kirjat](#).

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 27.11.2023. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden

Martinez, Seth-Aaron & Leija, Nahari 2023. Distinguishing Servant Leadership from Transactional and Transformational Leadership. Advances in Developing Human Resources. Vol. 25 Issue 3, p141-188. <https://journals-sagepub-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/full/10.1177/15234223231175845#bibr139-15234223231175845>. Hakupäivä 9.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Northouse, Peter G. 2016. Leadership. Theory & Practise. Seventh Edition. Thousand Oaks Calif.: Sage.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2018. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Hakupäivä 19.11.2023. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. Hakupäivä 21.11.2023. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaanlakka, Pentti 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus osakeyhtiö Tammi.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Hakupäivä 21.11.2023. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 25.11.2023. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Zenger, John H 2009. Challenging Times Demand Inspiring Leadership. Financial Executive. Vol. 25 Issue 6, p18-22. Hakupäivä 6.11.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=34c610c2-bdcf-4795-99af-3a47039d5e0e%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden.

Kuulumisten vaihto ja lämmittelykysymykset:

-Mitä kuuluu? Onko rauhallinen tila ja hyvä hetki haastattelulle?

-Paljon sinulla on työkokemusta kokonaisuudessaan? (Jos esihenkilö niin myös työkokemus esihenkilönä?)

-Minkä kokoinen organisaatio on, missä työskentelet? (Jos esihenkilö niin, kuinka monta alaista sinulla on?)

1. Millaisia vahvuuksia inspiroivalla johtajalla on mielestäsi?

-Miten hän käyttäytyy?

2. Millaisia asioita mielestäsi inspiroiva johtaja tekee työpaikalla arjessa?

-Miten hän johtaa?

3. Millaisia luonteenpiirteitä/ominaisuuksia inspiroivalla johtajalla mielestäsi on?

4. Jos sinun pitäisi lauseella tai kahdella kuvailla inspiroivaa johtajaa niin, miten kuvailisit?

Moikka!

Opiskelen tällä hetkellä Oulun ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä aiheella inspiroivan johtajan käsikirja.

Haluan haastatella sinua tästä aiheesta ja mielelläni kuulen sinun ajatuksiasi siitä, millainen inspiroiva johtaja on sinun mielestäsi. Haastattelu on täysin luottamuksellinen, eikä sinua voida tunnistaa valmiista työstä. Valmiissa opinnäytetyössä ei käytetä sinun nimeäsi tai kerrota sinun työnantajasi nimeä. Haastattelu nauhoitetaan ja äänitettä käytän ainoastaan opinnäytetyötäni varten, eikä sitä kuule muut kuin minä. Opinnäytetyön valmistuttua hävitän äänitteen. Valmis opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden verkkoalustalla Theseuksessa.

Mikäli sinulle tulee kysyttävää opinnäytetyöni etenemisestä niin voit olla minuun yhteydessä puhelimella numeroon xxx xxxx xxx / Arttu Heikkinen.

Mikäli suostut haastatteluun, niin pyydän sinua rastittamaan ja allekirjoittamaan alla olevan suostumuksen.

Terveisin,
Arttu Heikkinen

Osallistun haastatteluun ja hyväksyn sen, että materiaalia käytetään tutkimukseen

Nimi ja allekirjoitus:

Tässä käsikirjassa kerrotaan, millainen on inspiroiva johtaja. Tämän käsikirjan olen jakanut kolmeen kategoriaan. Inspiroivan johtajan vahvuudet, tekeminen arjessa ja luonteenpiirteet/ominaisuudet. Toteutustyyli on listamuotoinen. Tämä käsikirja on kooste tässä työssä jo esitetyistä tiedoista. Käsikirjan rakentamisessa olen hyödyntänyt opinnäytetyön tietoperustaa, tekemäni laadullisen tutkimuksen tuloksia sekä omia ajatuksiani ja mielipiteitäni. Kaikki käsikirjassa olevat asiat ovat sellaisia, joita voi harjoitella ja ne voi oppia. Inspiroivaksi johtajaksi ei synnytä, sellaiseksi kehitytään.

INSPIROIVAN JOHTAJAN VAHVUUDET:

1. Kyky innostaa muita ympärillä olevia ihmisiä
2. Hyvät kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot
3. Kyky olla avoin ja ottaa muut huomioon työyhteisössä
4. Kyky asettaa tavoitteita ja motivoida työntekijöitä saavuttamaan ne
5. Kyky motivoida ihmisiä kehittymään paremmaksi
6. Kyky ajatella luovasti

INSPIROIVAN JOHTAJAN TEKEMINEN ARJESSA:

1. Johtaa edestä omalla esimerkillään
2. Viestii tavoitteista ja motivoi työntekijöitä saavuttamaan ne
3. Tekee vaikeitakin päätöksiä ja ottaa vastuun päätöksistään
4. Luo positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä työyhteisöön
5. Kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä
6. Kommunikoi tehokkaasti ja selkeästi
7. Auttaa ja valmentaa tarvittaessa työntekijöitä

INSPIROIVAN JOHTAJAN LUONTEENPIIRTEITÄ/OMINAISUUKSIA:

1. On luotettava ja rehellinen
2. On positiivinen ja energinen
3. On tunnollinen ja täsmällinen
4. On jämäkkä, mutta reilu
5. On rohkea ja innovatiivinen