



Sosiaalisten taitojen kehittyminen WiseLead Oy:n JET - tutkinnossa



Vitikainen, Noora

Laurea Ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

**Sosiaalisten taitojen kehittyminen WiseLead Oy:n JET
- tutkinnossa**

Noora Vitikainen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Tammikuu 2011

Noora Vitikainen

Sosiaalisten taitojen kehittyminen WiseLead Oy:n JET -tutkinnossa

Vuosi 2011 Sivumäärä 57

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka johtajien sosiaaliset taidot ovat muuttuneet WiseLead Oy:n vetämässä johtamisen erikoisammattitutkinnossa (JET - tutkinto). Tutkimukseen osallistuivat WiseLead Oy:n asiakkaan Organisaatio X:n neljä johtajaa. Johtajat olivat osallistuneet tutkinnon suorittamiseen kahden vuoden ajan ja tutkinnon suorittaminen oli juuri loppumaisillaan. Tutkimukselle asetettiin yksi päätutkimusongelma ja kolme aliongelmaa. Päätutkimusongelma oli, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on vaikuttanut Organisaatio X:n johtajien sosiaalisiin taitoihin.

Opinnäytetyö suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Ensimmäisenä vaiheena tutkimuksessa oli oppimistehtävien analysointi. Jokainen johtaja oli tutkinnon aikana tehnyt kuusi oppimistehtävää. Oppimistehtävät analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Oppimistehtävät analysoitiin ennalta valittujen teemojen pohjalta. Teemat nousivat Daniel Golemanin tunneälyteorian kautta. Teoria jakaantuu sosiaalisiin sekä henkilökohtaisiin taitoihin. Tässä tutkimuksessa henkilökohtaiset taidot rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Oppimistehtäväänalysoinnin pohjalta suoritettiin haastattelut. Haastattelut pohjautuivat pitkälti oppimistehtävien perusteella nousseisiin kysymyksiin ja väittämiin. Haastattelut pohjautuivat samoihin teemoihin kuin oppimistehtäväänalysointikin. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Haastattelut analysoitiin luokittelemalla aineisto teemoittain.

Tutkimuksessa selvisi, että sosiaalisten taitojen kehittyminen JET - tutkinnossa on hyvin yksilökohtaista. Tutkinnossa perehdyttiin kuitenkin paljon tässä tutkimuksessa määriteltyihin sosiaalisiin taitoihin. Ainoastaan eläytymiskyky oli teemana sellainen, joka ei tutkinnossa tutkittavien mielestä esiintynyt. Erityisesti viestintä, konfliktien ratkaisutaidot ja muiden kehittäminen esiintyi tutkinnossa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että JET - tutkinto on kehittänyt tutkimukseen osallistuneiden johtajien sosiaalisia taitoja. Voidaan kuitenkin tehdä johtopäätös, ettei tutkimuksen tuloksia ole yleistettävissä. Yleistettävissä on kuitenkin seikka, että johtajat saavat päivittäiseen johtamiseensa varmuutta tutkinolta.

Noora Vitikainen

The development of social skills in WiseLead Oy´s JET -program

Year	2011	Pages	57
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to investigate how leaders' social skills have changed in WiseLead Oy's training program for leaders. Four leaders from Wiselead Oy's customer Organization X took part in this research. These four leaders had been attending a two-year training program and their training was almost complete. One main research problem and three sub-problems were composed for this research. The main research problem was how the training program has affected the social skills of the leaders in Organization X.

Qualitative research method was applied in this thesis. The first step in the research was to analyze the learning assignments used in the training program. Every leader had to do six learning assignments during the program. Learning assignments were analyzed by a content analyzing method. The learning assignments were analyzed based on predetermined themes. The themes were derived from Daniel Goleman's theory of emotional intelligence. The theory of emotional intelligence can be divided into social skills and personal skills. In this thesis, only the social skills were taken into consideration and researched. Interviews were conducted based on the analysis of the learning assignments. The interviews were mainly based on the questions and statements that arose when analyzing the learning assignments and the interviews were also based on the same themes as the learning assignment analysis. The interviews were conducted as theme interviews and they were analyzed by categorizing the gathered data according to different themes.

The results indicated that the improvement of social skills in the JET -training program depends a lot on the individual in question. However, the training program focused mainly on the social skills defined in this research. Only the ability to empathize was a theme that that could not be found in the program according to the interviewees. Especially communications, the ability to solve conflicts and develop and train others could be found in the program. This research proved that the training program has improved the leaders' social skills. However, based on this research, it can be concluded that the results cannot be generalized. Still, it can be generalized that the leaders who participated in the program got certainty to their daily leading.

Key words: social skills, training program for leaders, leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Toimeksiantaja ja yhteistyökumppani.....	7
1.2	Tutkimusongelma	7
1.3	Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet	8
1.4	Johtamisen erikoisammattitutkinto.....	9
2	Tunneäly.....	11
2.1	Sosiaalinen tietoisuus.....	13
2.1.1	Eläytymiskyky	14
2.1.2	Muiden kehittäminen.....	14
2.1.3	Moninaisuuden hyväksikäyttö.....	15
2.2	Ihmissuhdejohtaminen	16
2.2.1	Vaikutusvalta	17
2.2.2	Viestintä.....	18
2.2.3	Taito hallita konflikteja	19
2.2.4	Johtajuus.....	20
2.2.5	Motivointi	21
2.2.6	Muutosvalmius.....	22
2.2.7	Yhteistyö- ja ryhmätyötaidot.....	23
3	Tutkimuksen toteutus	24
3.1	Käytettävät menetelmät.....	25
3.1.1	Oppimistehtäväanalyysi	26
3.1.2	Teemahaastattelu	27
3.2	Tutkimuksen käytännön toteutus.....	29
3.3	Tutkittavien esittelyt.....	29
3.4	Analysointi.....	30
4	Tutkimustulokset ja tulkinta.....	32
4.1	Eläytymiskyky	32
4.2	Muiden kehittäminen	33
4.3	Moninaisuuden hyväksikäyttö	35
4.4	Vaikutusvalta.....	36
4.5	Viestintä	37
4.6	Taito hallita konflikteja.....	40
4.7	Johtajuus	42
4.8	Motivointi.....	47
4.9	Muutosvalmius	48
4.10	Yhteistyö- ja ryhmätyötaidot	49

5	Johtopäätökset	50
6	Pohdinta	53
	Lähteet	55
	Liitteet.....	57
	Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	57

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, kuinka johtamisen erikoisammattitutkinto (JET - tutkinto) on vaikuttanut Organisaatio X:n johtajien sosiaalisiin taitoihin. Pääpaino tutkimuksessa oli johtajien omilla näkemyksillä sosiaalisten taitojen kehittymisestä. Tutkimukseen osallistuivat Organisaatio X:n johtajat, jotka ovat olleet mukana johtamisen erikoisammattitutkinnossa kahden vuoden ajan. Tänä aikana he olivat tehneet kuusi oppimistehtävää, joiden pohjalta tutkimusta lähdettiin tekemään. Oppimistehtävien tarkoituksena oli auttaa tutkintoon osallistujaa ymmärtämään ja käsittelemään tutkinnon teoria-antiin liittyvää tietoa. Tutkimus toteutettiin sekä oppimistehtävien että haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut rakennettiin oppimistehtävien analysoinnin perusteella. Teoria-osuus koostuu sosiaalisista taidoista kertovasta osuudesta, joka on jaettu sosiaalisen tietouden ja ihmissuhdejohtamisen alakohtiin.

1.1 Toimeksiantaja ja yhteistyökumppani

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli WiseLead Oy, joka on perustettu vuonna 2007. WiseLead Oy on johtamiseen erikoistunut asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. WiseLead Oy tarjoaa palveluinaan Business Coaching - valmennuksia, tehostettuja uudistumisprosesseja sekä pitkäkestoisia valmennusohjelmia. WiseLead Oy työllistää tällä hetkellä kahden omistajansa lisäksi kaksi muuta asiantuntijaa.

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi WiseLead Oy:n asiakas, josta käytetään anonymiteetin säilyttämiseksi nimitystä Organisaatio X. Organisaatio X osallistui tutkimukseen tutkimuskohteena. Organisaatio X:n palveluksessa on noin 6500 työntekijää, jotka huolehtivat mm. opetus-, kulttuuri- ja liikuntapalveluiden sekä terveys- ja sosiaalipalveluiden tuottamisesta. Organisaatio X oli WiseLead Oy:n asiakkaista sopivin valinta aikataulullisesti. Organisaatio X:n JET - tutkinnon suorittaminen oli juuri loppumaisillaan, joten ajankohta tutkimukseen osallistumiseen oli otollinen tutkittavien kannalta.

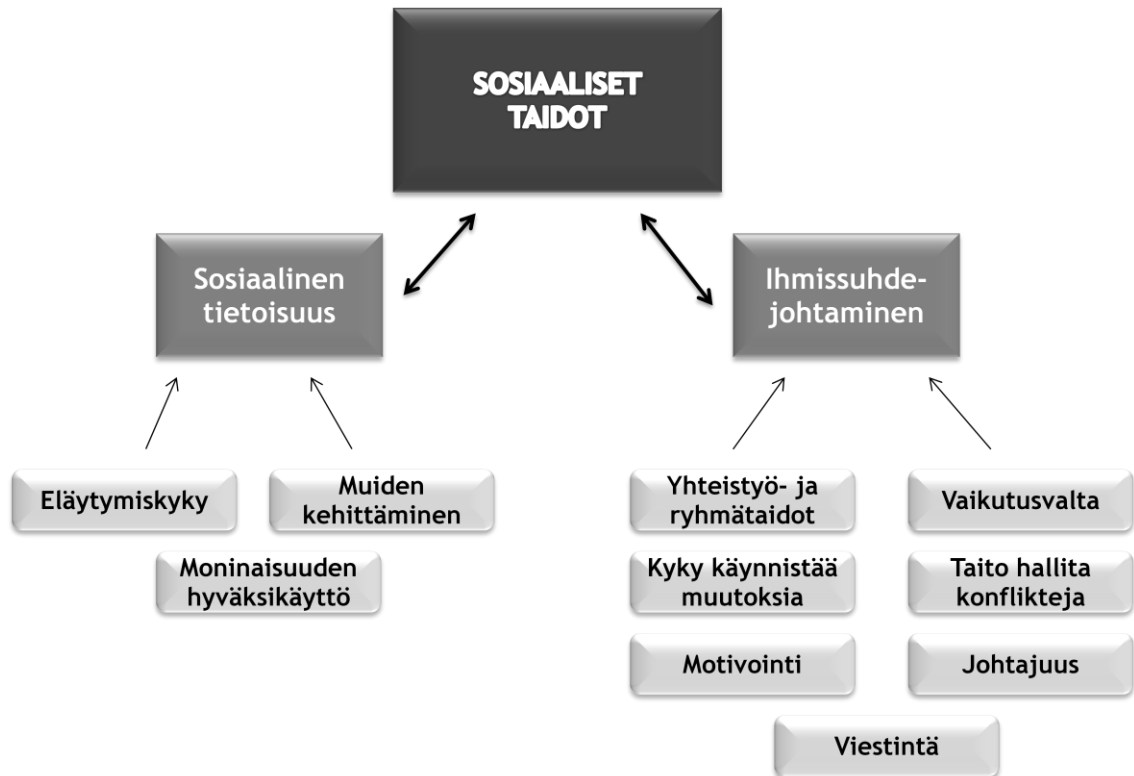
1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on vaikuttanut Organisaatio X:n johtajien sosiaalisiin taitoihin. Päätutkimusongelmaa lähdettiin

ratkomaan kolmen alaongelman kautta. Ensimmäinen alaongelma oli, kuinka Organisaatio X:njohtajien sosiaaliset taidot ovat muuttuneet WiseLead Oy:n vetämän johtamisen erikoisammattitutkinnon myötä. Toisena alaongelmana oli, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on yhteydessä Organisaatio X:n johtajien sosiaaliseen tietoisuuteen. Ja kolmantena alaongelmana oli, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on yhteydessä Organisaatio X:n johtajien ihmissuhdejohtamiseen.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet

Tutkimuksen rajauksessa lähdettiin liikkeelle johtamisesta ja johtajan omasta työhyvinvoinnista, jotka olivat opinnäytetyön kannalta kiinnostavia aihealueita. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ilmiötä, johon vaikuttavat työntekijä itse, työ sekä työympäristö. Työntekijän näkökulmasta siihen vaikuttavat myös fyysinen kunto ja terveys sekä henkinen kunto. (Salminen 2006, 130-132.) Koska työhyvinvointi on varsin suuri kokonaisuus, päädyttiin teorian perehtymisen kautta rajaamaan sitä tunneälyyn. Tunneälyllä tarkoitetaan ”kykyä tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä tietoa hyväksi omassa ajattelussa ja toiminnassa sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa”. (Sydänmaalakka 2009, 258) Tunneäly paljastui myös itsessään varsin suureksi kokonaisuudeksi, joten aihetta rajattiin vielä uudemman kerran. Tunneäly voidaan jakaa sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin taitoihin. Näistä tutkimuskohteeksi valittiin sosiaaliset taidot. Sosiaalisia taitoja lienee helpompi tutkia luotettavammin verrattuna henkilökohtaisiin taitoihin. Voidaan uskoa, että henkilökohtaisia taitoja, kuten itsetuntemus tai itsehallinta, on tutkittavan itse vaikea arvioida. Toisaalta myös tutkijan tulisi tietää psykologian alaa ennen kuin pystyisi arvioimaan henkilökohtaisia taitoja tutkittavasta. Tutkimuksessa käytetty sosiaalisten taitojen teoria rakentuu Daniel Golemanin tunneäly-teorian pohjalta. Alla olevassa kuvassa on kuvattu teoreettisen viitekehyksen rakentumista.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tutkimuksesta hyötyä WiseLead Oy:lle heidän hankkiesaan uusia asiakkaita ja kehittäessään palveluitaan. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli saada hyötyä WiseLead Oy:lle heidän arvioidessaan asiakkaidensa sosiaalisten taitojen muutoksia. Tutkimuksella tarjottiin WiseLead Oy:lle puolueetonta näkökulmaa heidän valmentamiensa johtajien sosiaalisten taitojen muutoksista. Tutkimuksen tuloksia WiseLead Oy voisi hyödyntää kertoessaan JET - tutkinnosta mahdollisille uusille asiakkaille. Henkilökohtaisina tavoitteina on kehittää omaa osaamista johtamisen ja sosiaalisten taitojen saralla. Tutkimuksesta tulisi olla myös hyötyä tulevaisuudessa omalle johtamistaidolle.

1.4 Johtamisen erikoisammattitutkinto

Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET -tutkinto) kuuluu Opetushallituksen ammatillisen perusopetuksen piiriin. Ammatillisessa perusopetuksessa osoitetaan ammattitaidon saavuttaminen sekä alan edellyttämät taidot ja tiedot. Ammatilliset perusopetukset voidaan suorittaa näyttötutkintona tai ammatillisena peruskoulutuksena. Johtamisen erikoisammattitutkinto suoritetaan aina näyttötutkintona. Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneen ammat-

titaito osoitetaan tutkintotilaisuuksissa, jotka arvioidaan asteikolla hylätty tai hyväksytyt. Erikoisammattitutkinnossa suorittajan tulee osoittaa alan vaativimpien työtehtävien hallinta. Näyttötutkintoon hakijan ei tarvitse täyttää minkäänlaisia ennakkoehtoja. Johtamisen erikoisammattitutkintoon osallistuvat usein sellaiset henkilöt, jotka haluavat hankkia tarvittavaa ammattitaitoa johtamisen saralta. Tutkinnon koulutuksen sisällöstä ja järjestämisestä päättää tutkinnon järjestäjä tutkinnon perusteiden mukaisesti. (Tutkinnot 2010, www-sivu; Näyttötutkintoon valmistava koulutus 2010, pdf-tiedosto).

Näyttötutkinnot muodostuvat työelämässä ja sen kehittymiskohteista muodostetuista tehtäväkokonaisuuksista. Niille on ominaista ammattitaidon monipuolisuus, työprosessin ja sen tulosten yhdentyminen sekä toiminnallisen ja tiedollisen perustan yhteisyys. Tutkinnossa keskitytään ammatin keskeisten toimintojen vaatimukseen, toimintaprosessin hallintaan sekä laaja-alaiseen ammattikäytäntöön. Vaatimuksen kattavat myös ammatissa tarvittavan sosiaalisen valmiuden sekä kielitaidon. Näyttöympäristö tulee olla todellinen tai mahdollisimman realistinen. Tutkinnon suorittajan arvioinnissa käytetään erilaisia laadullisia menetelmiä, kuten haastatteluja, havainnointeja, dokumentoituja näyttöjä sekä itse- ja ryhmäarvioiteja. Johtamisen erikoisammattitutkinto muodostuu kahdesta eri tutkinnon osasta. Nämä osat ovat organisaation toiminnan ja johtamisen suunnittelu sekä toiminnan johtaminen. Tutkinto on suoritettu, kun molemmat osat ovat hyväksytysti toteutettuja. (Johtamisen erikoisammattitutkinto 2006, pdf-tiedosto.)

Johtamisen erikoisammattitutkinto on tarkoitettu henkilöille, joilla on jo käytännön kokemusta johtamisesta. Tutkintoon voidaan osallistua sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioista. Tutkintoa suorittavat henkilöt tuntevat toimialansa, organisaationsa sekä sen toiminnan osaamisen. Tutkinnon lähtökohtana on oman työyksikön toiminnan johtaminen ja kehittäminen sekä johtajana kehittyminen. Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittajaa vaaditaan paneutumaan oman työyhteisönsä ja oman esimiestyönsä käytäntöihin, sillä tutkinnon suorittamisessa kehitetään omaa esimiesosaamista sekä työyhteisön käytäntöjä. Oman johtamisosaamisen kehittymisen edellytyksenä on, että tutkinnon suorittaja tunnistaa omat vahvuutensa sekä kehittämiskohteensa. Tutkinnon perusteissa vaadittu ammattitaito arvioidaan näytöissä, joissa suorittajan tulee osoittaa hallitsevansa kattavasti johtamisen taidot. (Johtamisen erikoisammattitutkinto 2006, pdf-tiedosto; AEL johtamisen erikoisammattitutkinto-esitys 2010, pdf-tiedosto).

Tutkinnossa tarvittavat ammattitaitovaatimukset, arvioinnin kohteet ja kriteerit sekä ammattitaidon osoittamistavat muodostuvat monista eri osa-alueesta. Ammattitaitovaatimuksia ovat mm. se, että tutkinnon suorittaja osaa seurata toimialan ja johtamisen kehityssuuntia, osaa määrittellä oman vastuu-alueensa vision, arvot ja strategian, osaa laatia toimintasuunnitelmat yhdessä alaistensa kanssa, osaa pohtia omia johtamistaitojaan sekä osaa valita kehittämiskoh-

teen johtamisessaan ja laatia suunnitelman kehittämisprojektille. Tutkinnossa tarvittavia arvioinnin kohteita ja kriteereitä ovat mm. organisaation toimintaympäristön kehityksen seuraaminen ja nykytilan arviointi, talouden arviointi, asiakkuuksien ja yhteistyösuhteiden arviointi, prosessien arviointi, henkilöstövoimavarojen arviointi, tavoitteista sopiminen sekä oman johtamisosaamisen arviointi. Ammattitaidon osaamistavoilla tarkoitetaan tapoja, joilla tutkinnon suorittaja osoittaa ammattitaitonsa kehittyneen. Näitä tapoja ovat näytöt, kehittämisprojektin suunnitelma omasta kehityskohteesta, omien johtamistaitojen arviointi ja niiden kehittämissuunnitelma sekä arviointikeskustelu arviointiryhmän kanssa. (Johtamisen erikoisammattitutkinto 2006, pdf-tiedosto.)

2 Tunneäly

Reuven Bar-On kehitti vuonna 1985 käsitteen EQ eli emotional quotient, jolla hän pyrki analysoimaan ihmisten tunneälyä. Bar-On:n mielestä tunneäly on kykyä tulla toimeen omien ja toisten ihmisten tunteiden kanssa. Hänen mukaansa tunneällyn osa-alueita ovat itsetietoisuus, sopeutumiskyky, stressin hallinta, sosiaalinen tietoisuus ja yleinen mieliala. Tunneäly on toisaalla kerrottu käsitteenä syntyneen Yalen professorin Peter Saloveyn ja hänen kollegansa John Mayerin toimesta vuonna 1987. Tuolloin Salovey ja Mayer päättivät lähteä määrittelemään ja mittaamaan uutta tunteisiin liittyvää älykkyyden osa-alueita, jota ei pystytty tavantomaisilla älykkyydesteillä mittaamaan. Vuonna 1990 julkaistiin heidän ensimmäiset tutkimustuloksensa tunneälystä. Sen mukaan tunneäly selvästi erotteli ihmisiä mm. emotionaalisten kysymysten ratkaisussa sekä tunteiden tunnistamisessa. Tunneälystä on olemassa monia teorioita, mutta tutkimusten perusteella tunneälyä voidaan mitata luotettavasti. Saloveyn ja Mayerin määritelmän mukaan tunneällyn kuuluvat itsetietoisuus, motivaatio, itsesäätely, empaattisuus ja sosiaaliset taidot. Daniel Goleman on Saloveyn ja Mayerin teoreettisen mallin pohjalta kehittänyt tieteellisesti päteviä mittareita tunneällyn osa-alueelta. (Nokelainen & Ruohotie 2006, pdf-tiedosto; Saarinen 2005, www-sivu).

Tunnetaito on opittu tunneällyn perustuva kyky. Sen ansiosta ihminen pystyy työssään normaalia parempiin suorituksiin. Tunneälykyky on kykyä tulla toimeen itsensä ja muiden ihmisten kanssa hallitsemalla omia tunteitaan. Tunnetaidon kyvyt liittyvät kykyyn ilmaista, lukea ja ymmärtää tunteita. Kaikki näistä ovat tunneälykkyyden osa-alueita. Tunteilla tarkoitetaan elämystä ja siihen liittyvää ajatusta. Tunteet ovat fyysinen ja psykologinen tila, joka sisältää ylläkkeen toimintaan. Tunteilla on sekä biologinen että psykologinen perusta. Tunneällyn kautta ihmisen on mahdollista oppia käytännön kykyjä, jotka liittyvät tunneällyn osa-alueisiin: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia sekä ihmissuhteiden hoito. Tunneälykäs-tä ihmistä voidaan kuvailla positiiviseksi, rehelliseksi sekä hyväksi auttajaksi ja kuuntelijaksi.

Hän ymmärtää muiden tunteita ja ylläpitää molemminpuolisesti tyydyttäviä ja vastuullisia suhteita alistamatta toista tai tulematta itse riippuvaiseksi muista ihmisistä. Tunneälykäs ihminen katsoo myös mieluummin tulevaisuuteen, elää arvojensa mukaan, on realistinen ja joustava sekä kehittää itseään monipuolisesti. Hän on yleensä hyvä johtaja. (Heikkilä 2009, 72; Goleman 1999, 40; Sydänmaalakka 2006b, 173; Riggio & Reichard 2008, pdf-tiedosto).

Tunneäly ei yksin takaa, että ihminen on oppinut kaikki ne tunnetaidot, joita hän työssään tarvitsee. Kyky omata tunneäly voi kuitenkin auttaa oppimaan tarvittavat tunnetaidot. Työn keskeisten taitojen oppiminen vaatii vastaavien tunneällyn osa-alueiden hallintaa. Esimerkiksi jos ihminen ei kykene hoitamaan sosiaalisia suhteitaan, häneltä ei myöskään luonnistu muiden suostuttelu ja innostaminen tai ryhmän johtaminen. Mikäli ihminen ei ole tietoinen omista tunteistaan, hän ei myöskään ymmärrä omia heikkouksiaan. (Goleman 1999, 40-41.)

Golemanin (1999, 41) mukaan tunneällyn viisi osa-aluetta ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia sekä sosiaaliset kyvyt. Nämä osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia kykyjä, joista jokainen vaikuttaa työsuoritukseen omalla tavallaan. Osa-alueet ovat vuorovai- kutussuhteessa toisiinsa eli ne jossain määrin tukevat toinen toisiaan ja osa-alueiden välillä on runsaasti yhteyksiä. Toisaalta tunneällyn osa-alueet ovat myös hierarkkisia. Ne rakentuvat toistensa varaan ja tukevat toinen toisiaan. Kuitenkaan se, että hallitsee jonkin osa-alueen, ei takaa, että ihmiselle kehittyy myös vastaavat tunnetaidot muille osa-alueille. Tunneäly taitojen kehittymiseen vaikuttavat myös esimerkiksi työelämässä ilmapiiri tai kiinnostus työtä kohtaan. (Goleman 1999, 41.)

Heikkilä on teoksessaan ”Kasva, välitä ja valmenna” esittänyt lyhennelmän Daniel Colemanin teoriasta tarvittavista tunneällyn osa-alueista. Tunneäly on Heikkilän mukaan jaettu neljään osa-alueeseen: itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen. Hyvällä johtajalla tulisi Heikkilän mukaan olla jokaiselta osa-alueelta vähintään yksi ominaisuus. (Heikkilä 2009, 71.)

Itsetietoisuus	Oman toiminnan johtaminen	Sosiaalinen tietoisuus	Ihmissuhdejohtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kyky tulkita omia tunteitaan ja tunnistaa niiden vaikutus • Käyttää intuitiota ohjaamassa päätöksen tekoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Itsekontrolli, kyky hallita tunteensa • Rehellisyys, luotettavuus • Sopeutumiskyky • Optimismi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kyky tunnistaa toisen tunteet, ymmärtää niitä ja ottaa ne huomioon • Kyky tunnistaa ja tyydyttää työn- 	<ul style="list-style-type: none"> • Taito ohjata ja motivoida voimakkaalla visiolla sekä kannustaa • Kyky kehittää muita palautteen ja ohjauksen kei-

ja johtamista <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä itsetunteemus • Hyvä itseluottamus 		tekijöidensä ja asiakkaiden tarpeet	noin <ul style="list-style-type: none"> • Taito hallita ristiriitoja ja ratkaista niitä • Kyky omata ryhmä- ja yhteistyötaitoja
--	--	-------------------------------------	---

Taulukko 1: Tunneälyn neljä osa-alueetta. (Heikkilä 2009, 71.)

Daniel Goleman ja Jaakko Heikkilä ovat molemmat jaotelleet tunneälyn kahtia. Toinen puoli liittyy henkilökohtaisiin taitoihin ja toinen taas sosiaalisiin taitoihin. Sosiaaliset taidot määrittävät, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen toisen ihmisen kanssa. Sosiaalisiin taitoihin voidaan liittää myös sosiaalinen kunto. Se tarkoittaa kykyä kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Se on kykyä tiedostaa omia ja muiden tunteita ja huomioida ne käyttäytymisessään. Sosiaalista taitoa on myös kykyä ajatella ja toimia viisaasti sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaalisen taidon osa-alueita ovat sosiaalinen tietoisuus eli empatia sekä sosiaaliset kyvyt. Heikkilä on käyttänyt jaossaan sosiaalisista kyvyistä nimitystä ihmishuhejohtaminen. (Goleman 1999, 43; Sydänmaalakka 2006a, 160; Riggio & Reichard 2008, pdf-tiedosto).

2.1 Sosiaalinen tietoisuus

Golemanin (1999, 43) mukaan sosiaalisella tietoudella tarkoitetaan ”kirjoa, joka ulottuu toisen ihmisen sisäisen tilan salamannopeasta aistimisesta hänen tunteidensa ja ajatustensa ymmärtämiseen sekä monimutkaisten tilanteiden lukemiseen”. Sosiaalinen tietoisuus on siis tajua muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista. Sosiaaliseen tietouteen kuuluvat muiden ymmärtäminen ja kehittäminen, palvelualltius, moninaisuuden hyväksikäyttö sekä yhteisötuntuma. (Goleman 2007, 93; Goleman 1999, 43).

Ihmiset eivät yleensä kerro tunteistaan sanoin, vaan ne välittyvät heistä erilaisin viestein, kuten äänensävyjen tai ilmeiden avulla. Sosiaalinen tietoisuus on siis sitä, että kykenee tunnistamaan toisen ihmisen tunteet ja lukemaan hänen ilmeitään. Sosiaaliselta tietoudeltaan taitava ihminen kykenee havaitsemaan ja vastaamaan toisen ihmisen tunteisiin ja huolenaiheisiin. Sosiaalinen tietoisuus ei ole pelkästään kykyä kuunnella, vaan myös kykyä lukea sosiaalisia tilanteita sekä tietoisuutta sosiaalisista säännöistä ja normeista. Sosiaalinen tietoisuus näkyy johtajassa muun muassa realistisena ja pätevänä käsityksenä alaisista, asiakkaista,

markkinoista ja kilpailijoista. Tehokkuuteen pyrkivälle johtajalle on tarpeen osata katsoa asioita muiden näkökulmasta. Sosiaalinen tietoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan tulisi ottaa omakseen kaikkia työyhteisössä vallitsevia tunteita ja yrittää miellyttää kaikkia. Sosiaalinen tietoisuus tarkoittaa sitä, että johtaja ottaa alaisten tunteet huomioon ja tekee älykkäitä ratkaisuja sen perusteella. (Goleman 1999, 160-163; Goleman, Boyatzis & McKee 2003, 60-62; Riggio & Reichard 2008, pdf-tiedosto).

2.1.1 Eläytymiskyky

Empatia eli eläytymiskyky on kykyä hetkellisesti samaistua tai eläytyä toiseen henkilöön ja hänen tilanteeseensa. Se antaa mahdollisuuden ymmärtää, miksi ja mitä toinen tuntee. Empatia vaatii ihmiseltä kykyä tulkita non-verbaalisia viestejä, kuten ilmeitä, äänensävyjä tai ruumiinasentoja. Empatiakyvyn ansiosta ihminen saa käsityksen toisen henkilön tilanteesta. Johtotehtävissä empatiakyky on tärkeä, sillä se antaa mahdollisuuden suunnata omaa toimintatapaa toisen henkilön tyyliin sopivaksi. Empatiakyvyn ansiosta ihminen osaa vaihdella käyttäytymistään tilanteeseen sopivalla tavalla. Empatiakyvyn omaava johtaja kykenee tulemaan toimeen erilaisten ihmisten tai eri kulttuureista olevien ihmisten kanssa. (Saarinen 2001, 73-75; Kalliopuska 1998, 112-113; Goleman ym. 2003, 330).

Empaattisesti taitavat ihmiset ovat hyviä kuuntelijoita ja huomaavat tunnevihjeet, he ovat herkkiä ja ymmärtävät muiden näkökulmia sekä auttavat muita, koska ymmärtävät heidän tarpeensa ja tunteensa. Empaattinen ihminen on kärsivällinen ja suvaitsevainen. Hän kestää epätietoisuutta ja ristiriitaisuuksia sekä on valmiimpi ottamaan hallittuja riskejä. Empatiaa tarvitaan huippusuorituksiin erityisesti silloin, kun työnteon kohteena ovat ihmiset. Ihmisten tunteiden tarkka havainnointi on erityisen tärkeää johtotehtävissä toimiville henkilöille. Ihminen vaikuttavaa kylmältä ja välinpitämättömältä, jos hän ei osaa tai halua kuunnella muita. Johtajat, jotka osaavat ja haluavat kuunnella alaisiaan, ovat hyvin perillä työyhteisössä tapahtuvista asioista. (Goleman 1999, 164-165, 167; Kalliopuska 1998, 113).

2.1.2 Muiden kehittäminen

Muiden kehittäminen on muiden kehitystarpeiden huomaamista ja heidän kykyjensä edistämistä. Muiden kehittämisessä taitavat ihmiset omaavat kyvyn tunnustaa muiden vahvat puolet, saavutukset sekä kehityksen ja tukea niitä. He tarjoavat hyödyllistä palautetta ja huomaavat kehityskohteet. Muiden kehittämisessä taitavat ihmiset osaavat valmentaa oikeaan

aikaan ja tarjota tehtäviä, jotka haastavat ja kehittävät. Tutkimuksissa on havaittu, että valmentamisen taito on parhaiden johtajien valmiuksista toiseksi tärkein heti ryhmänjohtamisen jälkeen. Toisten kehittämisen ja valmentamisen pääpiirteinä on neuvojen antaminen. Vahva valmentaminen edesauttaa alaisia tekemään parempia suorituksia, lisää uskollisuutta ja vähentää työvoiman vaihtuvuutta. Alaisten valmennuksen edellytys työpaikalla on avoin ja luottavainen suhde. Taitavat johtajat ovat aidosti kiinnostuneita alaistensa asioista sekä tuntevat empatiaa heitä kohtaan. Mikäli johtaja tuntuu alaistensa mielestä etäiseltä tai kylmältä, alaiset eivät välitä hänen neuvoistaan. (Goleman 1999, 173-176.)

Henkilöstön kehittämisellä pyritään lisäämään henkilöstön suoritustasoa ja toimintavalmiutta. Yrityksen yksi keskeisimmistä menestystekijöistä on henkilöstö. Yksilön osaamisen kehittämistä hyödyntävää johtamista kutsutaan nimellä uudistava eli transformatiivinen johtamistapa. Sen tavoitteena on saada alaiset ponnistelemaan työssään entistä tehokkaammin. Alaisten kehittäminen lisää heidän motivaatiotaan ja tuottavuuttaan. Taitava henkilökunta selviytyy haasteellisista tehtävistä paremmin ja on motivoituneempia uusiin haasteisiin. Alaisten kehittämisen tulisi tapahtua jatkuvasti, ei vain esimerkiksi kerran vuodessa. Kehittämisen tulisi tapahtua työssä ja myös sen ulkopuolella. (Ruohotie & Honka 1999, 166, 171, 174.)

On tutkittu, että työntekijät saavat liian vähän palautetta työstään. Työntekijä tarvitsee palautetta, sillä hän haluaa olla hyväksytty ja erottua muista. Palautteen antaminen on erittäin vaivaton ja edullinen tapa vaikuttaa alaisen hyvinvointiin. Palautteen ansiosta alaiselle rakentuu käsitys itsestään ja se vaikuttaa hänen identiteettinsä. Tästä syystä palautetta tulee antaa alaisen toiminnasta, ei hänen persoonastaan. Negatiivinen palaute on positiivisen palautteen ohella erityisen tärkeää. Negatiivista palautetta tulee kuitenkin osata antaa oikeaan aikaan ja sellaisessa tilanteessa, jossa palautteen saaja kokee olonsa turvalliseksi. Negatiivisesta palautteesta voi helposti seurata tilanne, jossa johtajan antama palaute synnyttää alaisessa uhmaa ja vastareaktioita. Palautetta ei kuitenkaan tule hautoa, vaan se on annettava heti, kun se on mahdollista. Negatiivista palautetta antaessa olisi hyvä osata kertoa parannusehdotuksia sekä perustella palautteenanto oikein. Negatiivinen palaute on helpointa antaa sekä vastaanottaa sellaisessa tilanteessa, jossa ryhmän jäsenet ovat kokeneita ja joustavia. Ryhmän viestinnän on myös oltava suoraa ja avointa, ja sen jäsenten on oltava sopivassa määrin itsetuntoisia ja muutoshaluisia. (Paasivaara 2009, 89-90; Salmimies 2006, 83; Ruohotie & Honka 1999, 92).

2.1.3 Moninaisuuden hyväksikäyttö

Moninaisuuden hyväksikäytöstä on tullut työyhteisöille tärkeä kilpailutekijä ja rikkaus. Työpaikoilla työskentelee yhä enemmän ihmisiä erilaisista kulttuureista, joka asettaa johtamiselle uusia haasteita. Moninaisuuden hyväksikäytöllä tarkoitetaan, että tavoitteisiin pyritään monenlaisten ihmisten avulla. Tässä suhteessa taitavat johtajat omaavat taidon kunnioittaa erilaisia ihmisiä ja tulla toimeen heidän kanssaan, pitää moninaisuutta rikkautena ja yrittää saada aikaan kaikille sopivan työympäristön sekä puuttua ennakkoluuloihin ja suvaitsemattomuuteen. Kaikki ihmiset otetaan huomioon, kun puhutaan monimuotoisuuden johtamisesta. Kulttuureja ja erilaisuuden monimuotoisuutta voidaan ryhmitellä mm. seuraavien tekijöiden suhteen: etninen tausta, seksuaalinen suuntautuminen, uskonnollinen tausta, fyysiset ominaisuudet, sukupolvi, sukupuoli sekä kieli. Työyhteisön toimivuutta on, kun osataan hyödyntää erilaisen, eri-ikäisten ihmisen sekä ammattiryhmien kokemuksia ja osaamista. Tämä edellyttää vuorovaikutuksen vahvistamisen panostusta eri ryhmien ja erilaisten ihmisten välillä. Taitava johtaja osaa yhdistää eri ihmisten vahvuudet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Goleman 1999, 183; Sydänmaalakka 2009, 172; Paasivaara 2009, 54; Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003, pdf-muodossa).

Ryhmien, tiimien ja työyhteisöjen monimuotoisuus on kannattavaa, kun tällaista ryhmää osataan johtaa. Monimuotoinen ryhmä tarjoaa yritykselle uusia mahdollisuuksia, kuten luovempia ja nopeammin omaksuttavia ideoita. Monimuotoisuuden johtaminen on siis saada kykyä alaiset toimimaan työyhteisössä tuottavalla ja uutta luovalla tavalla. Erityishaasteena on tunnistaa eri ryhmien ja ihmisten kehittämistarpeet ja vahvuudet. Monimuotoisuuden hyväksikäytöstä saadaan laajempi pohja, josta voidaan löytää uusia osajia työyhteisöön. Monimuotoisuus yleensä lisää työntekijöiden reagoitokykyä, innovaatiokykyä ja joustavuutta. Johtajalta odotetaan monikulttuuriselta oppimiselta tietoutta ja tietoa sekä ymmärrystä. Johtajan on ymmärrettävä tietojen merkitystä työyhteisössä. Hänen on ymmärrettävä tasa-arvo, oikeudenmukaisuus sekä monikulttuurisuuden vaikutukset ihmisten työtehoon ja organisaation tulokseen. Johtajan on oltava suvaitsevainen yksilöllistä ja kulttuurista erilaisuutta kohtaan sekä suvaittava erilaista pukeutumista, tapoja ja ulkomuotoa. Johtajan on pyrittävä kannustamaan ihmisiä olemaan aitoja ja yksilöllisiä. Hänen on hyödynnettävä monikulttuurisuus rekrytoinnissa, yhteistyössä, palkitsemisessa sekä suoritusarvioinnissa. Johtajalta odotetaan myös esimerkillisyyttä työyhteisössään. Johtajilta vaaditaan monimuotoisuuden johtamisessa herkkyyttä ja avoimuutta. (Sydänmaalakka 2009, 172-174; Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003, pdf-tiedosto).

2.2 Ihmissuhdejohtaminen

Ihmissuhdejohtaminen on johtamisen konkreettisimpia toimintoja. Ihmissuhdejohtamisella tarkoitetaan taitoa saada aikaan haluttuja reaktioita muissa. Ihmissuhdejohtaminen pitää

sisällään vaikuttamisen, viestinnän, ristiriitojen hallinnan, johtajuuden, muutosvalmiuden, suhteiden solmimisen, yhteistyön sekä tiimityötaidot. Ihmissuhdejohtaja arvostaa ihmisiä ja heidän tunteitaan. Hän kykenee luomaan vahvan positiivisen työyhteisön ja kykenee tarjoamaan tukea työyhteisölle heidän vaikeuksissaan. Ihmissuhdejohtajalta edellytetään yhteenkuuluvuutta, verkostoja sekä vuorovaikutussuhteita. (Goleman 1999, 43; Goleman ym. 2003, 64; Kolari 2010, pdf-tiedosto).

Lähtökohtana on, että työyhteisössä kaikki ihmiset vaikuttavat toisiinsa. On mahdollista kohottaa tai puolestaan masentaa toisen tunnetilaa. Yale University School of Management on tutkinut, että ryhmän keskuudessa liikkuvat tunteet vaikuttavat myös suorituskyykyyn. Myönteiset tunteet leviävät kielteisiä tunteita nopeammin ryhmässä. Myönteiset tunteet luovat yhteistyötä, oikeudenmukaisuutta ja ryhmän yleinen työteho kasvaa. (Goleman 1999, 193-197.)

Ohjattuna ryhmänä toimiminen vaatii sen yksilöitä sosiaalista älyä sekä kykyä tulkita ja käsitellä ihmisten välisiä suhteita. Sosiaalisten suhteiden hoitaminen ei ole niin yksinkertaista, miltä se kuulostaa. Ihmissuhdejohtaminen ei ole pelkästään ystävällisyyttä muita ihmisiä kohtaan. Se on enemmänkin tarkoituksen mukaista ystävällisyyttä: alaisten liikuttamista oikeaan suuntaan. Tällä voidaan tarkoittaa uuden markkinointisuunnitelman hyväksyttämistä tai uuteen projektiin innostamista. Sosiaalinen älykkyys on ryhmätyön menestyksen ehto. Erityisesti johtajilta vaaditaan kykyä tulkita ihmisten välisiä suhteita. Johtajan on saatava alaisensa toimimaan puolestaan, jolloin tarvitaan kykyä tulkita tilanteita ja liikkua niiden mukana. (Goleman 1999, 233-239; Goleman ym. 2003, 64).

2.2.1 Vaikutusvalta

Vaikutusvaltaa käyttäessä tarvitaan tehokkaita suostuttelutaitoja. Vaikutusvallan omaavat ihmiset osaavat voittaa muut puolelleen, järjestelevät näyttäviä tapahtumia väitteidensä tueksi, luovat yhteisymmärrystä ja hakevat tukea epäsuoran vaikuttamisen kautta sekä osaavat muokata esityksiään kuulijoihinsa vetoaviksi. Toisen ihmisen suostuttelu ja vaikuttaminen tarkoittavat toisen tunteiden herättämistä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi johtajan vallan kunnioitusta tai työntöä työtehtävää kohtaan. Taitava vaikuttaja pystyy ennakoimaan reaktioita ja johtamaan niitä kohti haluamaansa suuntaan. Vaikutusvaltaa on myös se, että osaa käyttää erilaisia taktikkoja suostutelllessaan ihmisiä tekemään jotakin. (Goleman 1999, 199-201; Sydänmaalakka 2006b, 201).

Vaikuttamisen perusedellytys on yhteisymmärryksen luominen. Muihin on vaikea tehdä myönteistä vaikutusta, jos ei pysty huomaamaan tai ymmärtämään heidän tunteitaan. Ihminen,

joka ei pysty sosiaaliseen kanssa käymiseen tai tunteiden huomaamiseen, ei pysty vaikuttamaan muihin ihmisiin. Suostuttelemineen vaatii suostuttelijalta tietoisuutta suostuteltavasta. On helpompi suostutella ihmistä, jonka kiinnostuksen kohteista tietää jotain. Myös yhteenkuuluvuuden tunne lisää suostuttelun helppoutta. Johtaja, joka on tekemisissä alaistensa kanssa päivittäin, onnistuu suostuttelemisessa paremmin kuin johtaja, jota alaiset tuskin edes ikinä näkevät. On helpompi saada alaiset suostumaan suunnitelmiin, jos he itse pääsevät mukaan vaikuttamaan niihin. Jos johtaja vain yrittää pakottaa alaiset suostumaan suunnitelmiin, suunnitelma epäonnistuu suurella todennäköisyydellä. On huomattava, että suostuttelutaito ei synny ainoastaan seurapiirikyvyyistä tai viehätysvoimasta. Sosiaalisen vaikuttamisen pohjana on yhteinen etu, eivät omat itsekkäät aikomukset. (Goleman 1999, 201-203.)

Huonon vaikutusvallan omaava ihminen ei saa kerätyksi liittoumia tai muita mukaansa hankkeisiin. Hän on liian luottavainen tuttuun strategiaan tilanteissa. Hyvä vaikuttaja kykenee vaihtelevaan strategioitaan tilanteiden mukaan. Huonolla vaikuttajalla on myös kielteinen vaikutus kollegoihin tai alaisiin. Nämä yleensä ovat siten myös välinpitämättömiä ja kärsivät innostuksen puutteesta. Huono vaikuttaja tarjoaa omaa kantaansa muiden palautteesta välittämättä. (Goleman 1999, 204.)

2.2.2 Viestintä

Viestintä on avointa kuuntelemista ja vaikuttavien viestien lähettämistä. Viestintä voi olla sekä sanallista että sanatonta. Hyvä johtaja osaa säännellä viestintäänsä tunneviheiden mukaan eikä jätä huomioita vaikeita kysymyksiä. Hän osaa kuunnella ja kannustaa alaisiaan rehellisiin vastauksiin. Hyvän johtajan on osattava vaalia avointa tiedottamista sekä osata ottaa vastaan kritiikkiä ja huonoja uutisia. Johtajan kykenemättömyys viestintään voi olla työyhteisölle turmiollista. Johtajan on osattava viestinnällään nostattaa mielialaa työyhteisössä. Tämä viestintä voi näkyä esimerkiksi keskustellessaan alaistensa kanssa heidän saavutuksistaan. Jos alainen on tehnyt huippusuorituksen ja johtaja vaikuttaa siltä, ettei se tee häneen minkäänlaista vaikutusta, ilmapiiri ja innostus kärsivät. (Goleman 1999, 206-208.)

Kaksoissidoksella tarkoitetaan sitä, että sanallinen viestintä ja muu ilmaisu ovat ristiriidassa keskenään. Johtajan tulee osata välttää kaksoissidosta viestinnässään. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan sanallinen, empaattinen, tunneperäinen ja elevisiivinen viestintä on oltava tasapainossa keskenään. Työyhteisössä syntyvä viestinnän kaksoissidos kuluttaa sen energiaa tehokkaasti. Työyhteisön jäsenten aikaa kuluu miettimiseen, mikä oli viestin todellinen sisältö tai merkitys. Työyhteisön jäsenet valitsevat mielessään itselleen sopivamman sisällön tai pahimmassa tapauksessa jättävät sen kokonaan huomioimatta. (Salmimies & Salmimies 1998, 174-175.)

Viestinnässä tärkeää on myös omien tunteiden hallinta. Tutkimuksissa on selvinnyt, että johtajaa pidettiin mukavana, jos hän osasi hallita omia tunteitaan. Rauhallisuus ja kärsivällisyys olivat tutkimuksessa tärkeimmät ominaisuudet kollegoiden ja alaisten suhteissa. Viestinnässä taitavat ihmiset osaavat pysytellä kärsivällisinä, tyyninä ja rauhallisina omista tunnetiloistaan huolimatta. Tällä tavoin he pystyvät kohdistamaan huomionsa keskustelukumppaniinsa ja saamaan tärkeää tietoa ja auttaa muita. (Goleman 1999, 208-209.)

Kuunteleminen on viestinnän kulmakivi. Johtajan tärkein tehtävä on kuunnella huolellisesti alaisiaan. Kuuntelutaitoihin kuuluvat keskeytysten välttäminen, osuvien kysymysten esittäminen, avoin ja ymmärtäväinen asenne sekä neuvojen pyytäminen. Palmu on kirjassaan ”Osaanko kuunnella ja johtaa” esittänyt kolme kuuntelemisen ja keskustelemisen erilaista tyyppiä. Puhdas kysely on näistä yksi. Sillä tarkoitetaan, että alainen kontrolloi keskustelun sisältöä ja prosessia. Johtajan roolina on innostaa alaistaan kertomaan asian sekä kuunnella häntä huolellisesti. Johtaja voi innostaa alaistaan esimerkiksi kysymällä: Mitä tapahtui? Mikä nyt on tilanne? Kuvaile tilanne, kerro enemmän. Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa mukana olemista nyökkäyksien, katsekontaktien sekä rohkaisujen avulla. Toinen kuuntelemisen tyyppi on tutkiva kysely. Sillä tarkoitetaan, että johtaja alkaa vähitellen johtajaa prosessia ja sen sisältöä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tarjota omia ideoita tai ohjeita. Tässä tyypissä johtaja tutkii kertojan tunteisiin, toimintaan ja järkeen liittyviä reaktioita. Johtaja voi myös kysyä näitä reaktioita alaiseltaan tai kysyä syitä toiminnoille tai tapahtumille. Johtajan tavoitteena on suunnata työntekijän ajatuksia hänen tunteisiinsa ja siihen, kuinka hän reagoi kuvailemiinsa tapahtumiin. Johtaja voi muun muassa kysyä: miten reagoit asiaan? Miten muut reagoivat? Miksi teit niin? Mitä ajattelet tapahtuneen? Kolmas kuuntelun tyyppi on osallistuva kysely. Siinä johtaja jakaa omat reaktionsa ja ideansa kuunteluprosessin kanssa. Johtaja voi kysyä, olisitko voinut tehdä näin tai näin? Oletko ajatellut näitä mahdollisuuksia? Mikset tehnyt näin? (Goleman 1999, 208; Palmu 2003, 21-23).

2.2.3 Taito hallita konflikteja

Konfliktien hallinta on erimielisyyksien hallintaa ja niiden selvittelyä. Jokaisessa kehittyvässä työyhteisössä on kriisejä ja ristiriitoja, joten taito on johtajalle melko tärkeä. Konflikteja hyvin hallitseva johtaja osaa käsitellä hankalia ihmisiä ja jännittyneitä tilanteita harkitsevasti ja tahdikkaasti. Hän kannustaa muita ihmisiä avoimeen keskusteluun ja jopa väittelyyn. Hän osaa myös järjestää ratkaisuja, joissa kaikki voittavat. Johtajan on konfliktitilanteissa saatava selville eri osapuolten näkemykset, kyettävä ymmärtämään ne sekä muotoilemaan tilanteen niin, että kaikki osapuolet pystyvät hyväksymään ratkaisun. Johtajan on kyettävä myös selvittämään ristiriitoja sekä olemaan avoin eri osapuolten näkemyksille ja tuntemuksille. Taita-

va johtaja näkee ristiriitojen positiivisen puolen: ristiriidat saavat aikaan niiden käsittelyn. Ristiriitojen käsittelyn seurauksena on usein uusia ja innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja. On tutkittu, että rakentava konfliktien hallinta on yrityksen kehittämisen ja oppimisen kannalta tärkeässä roolissa. (Paasivaara 2009, 73; Goleman 1999, 209; Aarnikoivu 2010, 78).

Uusi johtaja pitää yleensä ristiriitoja huolestuttavana, joka on merkki siitä, että työyhteisö olisi epätasapainossa tai jollakin tapaa sairas. Hänen mielestään terveessä työyhteisössä ei ole ristiriitoja. Jos johtajan näkemys on edellä kuvatuunlainen, voidaan ajatella, että johtaja on kaukana työyhteisönsä arjesta tai työyhteisö on lamaantunut erilaisten kriisien tai huonon johtamisen seurauksena. Jos johtaja on kaukana työyhteisönsä arjesta, ei hän näe ristiriitoja tai konflikteja. Toisaalta hän voi myös kieltäytyä näkemästä niitä. Mikäli työyhteisö on lamaantunut, välttävät työyhteisön jäsenet tarkoituksella riitatilanteita säästääkseen energiansa. Tällaisessa työyhteisössä innovaatiota ei synny ja vuorovaikutus on hyvin vähäistä. Vaikka johtaja tiedostaisikin konflikteja työyhteisössä, jäävät ne helposti kytemään pinnan alle, sillä johtajalla ei ole kykyä ratkaista näitä. Johtajalta vaaditaan kykyä, rohkeutta ja halua puuttua konfliktitilanteisiin. Hänen tulee myös tunnistaa, milloin hänen apuja tarvitaan konfliktien ratkaisemiseksi. (Aarnikoivu 2010, 78-79.)

Yksi ongelman- tai konfliktinratkaisijan tärkeistä kyvyistä on huomata työympäristössä muhivat erimielisyydet ja sovittelua niitä. Tärkeää tässä kyvyssä on kuunteleminen ja empatia. Neuvottelua voidaan pitää myös ongelmanratkaisuna, sillä se koskee molempia osapuolia. Neuvotteluissa on tärkeää löytää molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Ongelmanratkaisu ja kompromissi lujittavat neuvottelujen osapuolten välisiä suhteita. Sen sijaa uhkaukset ja vaatimukset neuvottelutilanteissa huonontavat välejä ja saavat aikaan pettymyksiä. Voidaan myös sanoa, että uhkaukset ja vaatimukset ovat myrkyä neuvotteluille. (Goleman 2009, 213.)

2.2.4 Johtajuus

Johtajuutta on, että osaa luoda innostusta sekä saada ihmiset työskentelemään heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuuteen kuuluu myös toisten ihmisten ohjaaminen. Johtajan on luotava mielekkyyttä päivittäisiin tehtäviin sekä osattava vedota yhteiseen visioon ja luoda uskoa tulevaisuuteen. Taitava johtaja pystyy ilmaisemaan ja kohottamaan intoa yhteisiä tavoitteita kohtaan. Hän luottaa johtaessaan esimerkin voimaan ja ohjaa muiden toimintaa, vaikka he ovat itse vastuussa teoistaan. (Goleman 1999, 215,)

Johtamisen taito näkyy siinä, miten muutokset pannaan toteen, eikä muutoksissa itsessään.

Taitava johtaja osaa vaikeissa muutostilanteissa säilyttää alaiensa luottamuksen sekä säilyttää työilmapiirin hyvänä. Taitavaa johtajaa voisi kuvailla peliksi, joka heijastaa ryhmän kokemukset sen nähtäväksi. Johtaja näkee sanomattomat tunteet ja toimii niin, että osoittaa niiden tulleen ymmärretyksi. Johtaja on myös työyhteisön tunneilmaston tärkein lähde. Johtajasta esiin kumpuava into voi saada koko ryhmän innostumaan. Toisaalta myös johtajan tunnetila voi vaikuttaa negatiivisesti alaisiin. Tyly, ylimielinen ja mielivaltainen johtaminen vie työhalut kaikilta. Taitava johtaja tulee alaiensa innovatiivisuutta sekä luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi, hakemalla työhön uusia näkökulmia sekä ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia. Taitava johtaja näkee virheet oppimahdollisuuksina, eikä niistä rangaista yksilöä julkisesti. (Goleman 1999, 216-219; Nissinen 2004, 203).

Taitava johtaja on kiinnostunut alaiensa asioista. Parhaimmasta päästä olevat johtajat kulkevat juttelemassa alaiensa kanssa heidän yksityiselämästä ja antavat ymmärtää, että kaipevat tietoja, mikä kannustaa avoimeen keskusteluilmapiiriin. Tämä tapa rohkaisee alaisia pitämään johtajansa ajan tasalla työyhteisössä. Taitava johtaja ottaa alaisensa mukaan ongelmanratkaisuprosessiin sekä kannustaa heitä kertomaan uusia ideoita. Johtajan on pyrittävä osoittamaan alaisilleen, että arvostaa näitä sekä heidän kokemuksiaan. Toisaalta johtajan on pyrittävä osoittamaan alaisilleen, ettei heidän tarvitse olla johtajan kanssa aina samaa mieltä. Toisinaan johtajuus vaatii kuitenkin tiukkaa linjaa ja vaikeita päätöksiä. On tiedettävä, milloin on annettava palautetta huonoista suorituksista tai milloin on oltava alaistaan kohtaan toverillinen. Johtajan on sanottava, mitä tehdään ja pantava alaiset vastuuseen teoistaan. Toisaalta johtaja ei saa myöskään olla passiivinen. Passiivinen johtaja välttelee yhteenottoja ja kiukunpurkauksia. (Goleman 1999, 221-224; Nissinen 2004, 203-204).

2.2.5 Motivointi

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on motivoida alaisensa ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kannustavuus tai toisin sanoen motivointi kuuluu osana johtajuuteen. Motivaatio on psyykinen tila, joka määrää sen, millä ahkeruudella ja aktiivisuudella tai miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatio ohjaa ihmisen toimintoja kohti tiettyjä päämääriä. Motivaation tunteessa on kyse siitä, että halutaan jotain niin paljon, että voidaan luopua sen vuoksi jostain muusta. Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen sisäisistä voimista, kuten halusta oppia uusia asioita, työmoraalista tai tehtävää kohtaan tunteesta kiinnostuksesta. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkopuolisia kannusteita, kuten palkkaa, ylennystä tai tunnustusta. Palkkiomotivointi tarkoittaa sitä, että työntekijöille luvataan erilaisia palkkioita, jos he toimivat tietyllä tapaa ja saavuttavat annetut tavoitteet.

(Salminen 2006, 98-99; Ruohotie & Honka 1999, 13).

Palkkiomotivointi on osaltaan tärkeä osa motivointia, mutta siinä on myös omat ongelmansa. Pitkällä tähtäimellä ajateltuna palkkiomotivointi ei yksin riitä kannustamaan työntekijöitä saavuttamaan parhaimpaansa. Palkkio ei yksin tyydytä ihmisen korkeimpia tavoitteita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta. Palkkio muuttuu helposti saavutetuiksi eduiksi, jolloin niiden motivoinnin vaikutus laskee. Ulkoiset palkkiot voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon kahdella eri tavalla. Käyttäytymistä saatetaan kontrolloida palkkioiden avulla. Alaisen toiminnasta tulee yhä enemmän palkkioiden saavuttamista, jolloin sisäinen motivaatio heikkenee. Toisena sisäisen motivaation vastaavasti lisääjänä voi olla oma pätemisen tunne. Jos johtaja suosii kontrollointia ja pyrkii lisäämään alaistensa motivaatiota ulkoisten kannusteiden avulla, alaisen sisäinen motivaatio laskee. Jos johtaja suosii omatoimisuutta ja luo edellytykset pätemisen tunnetta vahvistavalle palauteprosessille, sisäinen motivaatio yleensä lisääntyy. Pitkällä tähtäimellä alaisia kannustavat heidän omat sisäiset motivaatiotekijät. (Salminen 2006, 98-99; Ruohotie & Honka 1999, 46-47).

Neljä viidestä suomalaisesta pitää työn mielenkiintoisuutta tärkeimpänä motivaation lähteenä. Tämän jälkeen tärkeimpinä motivaatiotekijöinä on listattu hyvä työilmapiiri ja mukavat työtoverit. Itsenäiseen työskentelyyn kannustaminen lisää alaisten tuntemaa varmuutta, luottamusta yritykseen sekä tyytyväisyyttä palkkaan. Kontrollointiin tukeutuvat johtajat taas puolestaan lisäävät alaistensa epävarmuutta työpaikasta, vähentää heidän tyytyväisyyttään ja luottamustaan. Motivoinnin saralla taitava johtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään uusia piirteitä ja haasteita sekä uutta sisältöä. Johtajan ja alaisten yhteinen positiivinen asenne tulevaisuuteen vahvistaa koko organisaation toimintakykyä. Taitava johtaja saa alaisensa mukaan suunnittelemaan yhteisiä tavoitteita. Johtajan tunneperäinen rohkaisu ja kannustaminen saavat aikaan ja ylläpitävät alaisen omaa innostuneisuutta ja aktiivisuutta. Alaisen sisäistä motivaatiota lisäävät niin kutsutut sosiaaliset palkkiot, joita ovat mm. kiitos ja tunnustus. Johtajan tulee korostaa yhteisvastuuta, yhteisen yrittämisen ja tavoitteiden merkitystä. Motivoinnilta taitava johtaja osaa käyttää myös huumoria johtamisessa ja hän on kekseliäs motivoidessaan alaisiaan. (Ruohotie & Honka 1999, 47-48; Salminen 2006, 99; Nissinen 2004, 203).

2.2.6 Muutosvalmius

Muutosvalmius edellyttää johtajalta muutosten alullepanoa ja niiden hallintaa. Muutosvalmiudeltaan taitava johtaja huomaa muutostarpeet ja on jopa niiden edellä, sekä poistaa muutosten tieltä esteitä. Hän ajaa uudistuksia ja kerää muita niiden tueksi. Muutosjohtaja

havaitsee muutoksissa mahdollisuudet sekä kykenee erottamaan oikeat muutokset vääristä. Muutosvalmiudeltaan taitava johtaja näyttää esimerkkiä muutoksista, joita odottaa muilta. Hän myös pystyy asettamaan sen hetkiset olot kyseenalaisiksi ja myöntämään muutoksen tarpeellisuuden. (Goleman ym. 2003, 331; Goleman 1999, 226; Nissinen 2004, 133).

Tehokkaat muutosjohtajat tarvitsevat vaikutuskykyä, motivaatiota, aloitekykyä, sitoutumista, optimismia sekä yhteisötuntemaa. Muutosjohtajan ei välttämättä tarvitse olla ideoiden keksijä. Tärkeintä on, että hän ymmärtää uusien ajatusten ja työtapojen arvon. Muutosjohtaja ei käske tai ohjaa, hän innostaa muita tekemään. Suunnitelmista on osattava kertoa innostavasti ja mukaansatempaavasti, että saa muut toimimaan sen puolesta. Muutosjohtaja ei niinkään kannusta alaisiaan bonuksien tai palkkioiden avulla, vaan hän houkuttelee ihmiset muutoksen välikappaleiksi vetoamalla tunteisiin. Korkeat tavoitteet ja tunteisiin vetoaminen antaa johtajalle käyttöön muutosvoiman. Muutosjohtaminen saa tutkimuksen alaiset työskentelemään ahkerammin ja kyvykkäämmin, joka taas lisää heidän tehokkuuttaan. (Goleman 1999, 227-230; Goleman ym. 2003, 331).

2.2.7 Yhteistyö- ja ryhmätyötaidot

Yhteistyötaito on työskentelyä muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi. Yhteistyötaitoiltaan taitava johtaja pitää työskennellessään mielessä myös ihmissuhteet sekä saa aikaiseksi yhteisöllisen ja ystävällisin työilmapiirin. Hän tekee yhteistyötä ja kertoo omista tiedoistaan, resursseistaan ja suunnitelmistaan. Yhteistyössä taitava johtaja myös huomaavat yhteistyömahdollisuudet ja hoitaa niitä. Yhteistyötä tekevä ryhmä, jonka jäsenet viihtyvät hyvin yhdessä, omaavat keinoja, joilla innostaa hyvinä aikoina huippusuorituksiin ja huonompina aikoina keinoja päästä niistä yli. Yhteistyötä tekevä ryhmä kykenee tiukkoina aikoina välttämään riitoja ja lamaannuksia. (Goleman 1999, 247-248; Paasivaara 2009, 80).

Ryhmätyötaidoilla tarkoitetaan yhteisvaikutuksen luomista yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa. Taitava johtaja on itse esimerkkinä yhteistyössä ja auttamisessa. Taitava johtaja pystyy luomaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä hän saa ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta. Ryhmässä on toteuduttava yksilön kunnioittaminen ja toisista välittäminen. Taitava johtaja puolustaa ryhmää ja sen mainetta sekä jakaa kiitosta ryhmän jäsenille onnistumisista. (Goleman 1999, 252; Paasivaara 2009, 80; Sydänmaalakka 2009, 165).

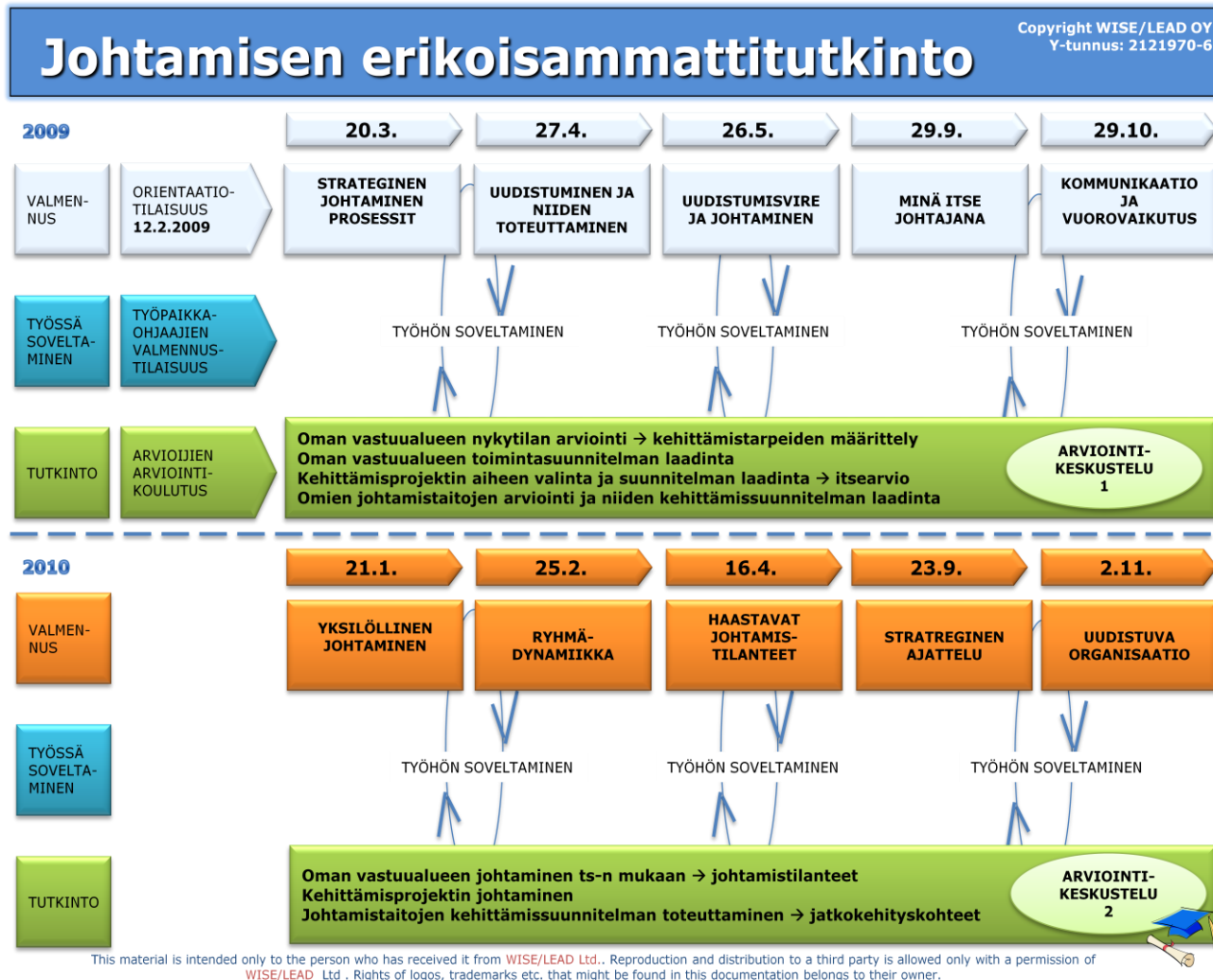
Itseohjautuvassa ryhmässä työ on ryhmän jäsenille normaalia itsenäisempää ja yhteistyömahdollisuuksia on paljon. Kun ryhmät toimivat hyvin, henkilökunta viihtyy hyvin, henkilökunnan vaihtuvuus ja poissaolot laskevat ja tuottavuus nousee. Ryhmätyön vahvin puoli yritykselle on

niiden tuottamassa taloudellisessa hyödyssä. Johtajan tärkein ominaisuus on saada ryhmän jäsenet rakastamaan yhteistä työtään. Ryhmän kunnianhimo nousee yleensä yhteisestä kilpailuhengestä, uskosta muiden jäsenten kykyihin sekä sosiaalisista siteistä. Center for Creative Leadershipin tekemässä tutkimuksessa selvisi, että epäonnistuneiden johtajien epäonnistumisen syynä oli kyvyttömyys muodostaa ja vetää ryhmiä. (Goleman 1999, 253-256.)

Johtajan on pyrittävä luomaan ryhmähenkeä, intoa ja yhteistyökykyä ryhmiinsä. Parhaat johtajat saavat muut innostumaan yhteisistä toiminta-ajatuksista, tavoitteista ja työjärjestyksistä. Johtajan tärkein anti ryhmälleen on se, että hän pystyy pukemaan sanoiksi mukaansatempaavia ja innostavia tavoitteita. Johtajan halutessa uusia ideoita ryhmältään, hänen on maltettava olla sanomatta omaa kantaansa liian aikaisin. Jos johtaja kertoo oman ideansa liian aikaisin, ryhmän jäsenet tuottavat tavallista vähemmän uusia ideoita. Johtajan on keskeytettävä tehostamaan muiden toimintaa ja paljastettava oma ideansa vasta keskustelun loppupuolella. Näin tulokset ovat tavallista parempia. (Goleman 1999, 258-261.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena Organisaatio X:n johtajien avulla. Organisaatio X:n johtajat ovat aloittaneet alkuvuodesta 2009 johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen WiseLead Oy:n johdolla. Organisaatio X:n palveluksesta 20 johtajaa osallistui tutkinnon suorittamiseen. JET - tutkinto on toteutettu kolmen päälinjan avulla, jotka ovat valmistava koulutus, työhön soveltaminen sekä ammattitaidon osoittaminen. Valmistavaan koulutukseen liittyvät oppimistehtävät, joita jokainen johtaja on täyttänyt kahden vuoden koulutuksen aikana. Oppimistehtäviä oli kaiken kaikkiaan kuusi, joista viimeinen on niin kutsuttu yhteenvetotehtävä aiempien oppimistehtävien perusteella. Kaikissa oppimistehtävissä on pohdittu johtamista eri teemojen kautta. Oppimistehtävien tarkoituksena oli tukea johtajien oppimisprosessia. Niiden tavoitteena oli auttaa valmennuksen osallistujaa ymmärtämään ilmiöiden ja asioiden taustoja sekä soveltamaan käyttäytymismalleja ja toimintaperiaatteita käytännössä. Tutkimukseen osallistui Organisaatio X:n neljä johtajaa. Tutkimus toteutettiin oppimistehtävien analysoinnin ja johtajien haastattelujen perusteella, joiden analysoinnin näkökulmana olivat johtajan sosiaaliset taidot ja niiden kehittyminen JET - tutkinnon aikana. Alla on kuvattu JET - koulutuksen eteneminen Organisaatio X:ssä.



Kuva 2: Organisaatio X:n JET -koulutuksen vaiheet (Aineiston, aineistoon liittyvien kuvien sekä aineiston osien kopioiminen ilman WISE/LEAD Oy:n lupaa on kielletty. Tekijänoikeuslaki 1961/404)

3.1 Käytettävät menetelmät

Tutkimusmenetelmät jaotellaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmuoto. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkimuskohdetta ja tutkimusongelmia voidaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia todellista elämää ja sen kautta pyrkiä löytämään ja paljastamaan tosiasioita. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkintaan ja tutkittavien näkökulman ym-

märtämiseen. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu taas yleistettävyyteen ja ennustettavuuteen. Opinnäytetyössä on perustellumpaa käyttää laadullista tutkimusta, sillä tutkittavana on johtajien omia näkemyksiä sosiaalisten taitojen kehittymisestä. Johtajien sosiaalisia taitoja tutkittaessa pyritään tutkittavien näkökulmien sekä tulkintojen ymmärtämiseen. Ilmiötä olisi vaikea saattaa kvantitatiiviseen tutkimusmuotoon. Toisaalta myös tutkittava ryhmä on niin pieni, ettei se sovi kvantitatiiviseen tutkimusmuotoon. Opinnäytetyöhön valittiin käytettäväksi menetelmiksi oppimistehtävien analysointi sekä teemahaastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 160-161; Hirsjärvi & Hurme 2009, 22).

Oppimistehtävien analysointi valittiin osaksi opinnäytetyön tutkimusta, sillä niillä luotiin pohja haastattelulle. Oppimistehtävien tarkoituksena oli antaa haastatteluun tietoa siitä, mitä JET - tutkinnossa oli käsitelty. Oppimistehtäviä käytettiin myös siten, että niillä sai kuvan siitä, millaista kehitystä johtajat ovat mahdollisesti saaneet tutkinnolta. Oppimistehtävät antoivat haastatteluun myös valmiita väittämiä, joita esitettiin haastattelussa tutkittavalle. Haastattelu olisi ollut varmaankin vaikeammin toteutettavissa, jos pohjaa oppimistehtävillä ei olisi luotu. Haastattelussa oltiin valmiimpia menemään niin sanotusti suoraan asiaan, kun haastateltavista tiedettiin oppimistehtävien pohjalta taustaa. Toisaalta myös pelkillä oppimistehtävillä ei olisi saatu varmuutta, onko muutoksia oikeasti tapahtunut vai ovatko ne vain tutkijan omia mielipiteitä. Haastattelussa pystyttiin varmistamaan oppimistehtävien kautta saatua tietoa muutoksista.

3.1.1 Oppimistehtäväanalyysi

Kvalitatiiviseen tutkimukseen voidaan liittää erilaisia tiedonkeruutapoja, joissa pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottaminen aineistojen avulla. Tässä yhteydessä puhutaan yleisemmin elämänkerrallisista lähestymistavoista ja persoonallisiin dokumentteihin perustuvasta tutkimuksesta. Nämä tutkimusaineistona käytettävät kirjalliset materiaalit voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, joukkotiedotuksen tuotteisiin sekä yksityisiin dokumentteihin. Aineistona voi olla erilaisia dokumentteja, kuten puheet, muistelmat, kirjeet, päiväkirjat, omaelämäkerrat, aikakauslehdet tai sanomalehdet. Periaatteessa analysoitavana dokumenttina voi olla mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Yksityisten dokumenttien käyttö tutkimusaineistona sisältää oletuksen siitä, että kirjoittaja on kykenevä ilmaisemaan itseään kirjallisesti. Koska laadullisen tutkimuksen tutkittavat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti, tulisi tähän seikkaan kiinnittää huomiota tutkimusraportin perusteluissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84, 103; Hirsjärvi ym 2009, 217).

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutki-

muksen perinteissä. Sitä voidaan käyttää yksittäisenä menetelmänä tai yhdistettynä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää niin kirjoitettujen sisältöjen kuin kuultujen ja nähtyjenkin sisältöjen analyysiin. Tuomi ja Sarajärvi ovat kirjassaan Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi kuvanneet rungon analyysin etenemisestä. Ensimmäisenä tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa ja pitää siitä kiinni. Sen jälkeen käydään läpi aineisto ja merkitään asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen. Tässä kohtaa tulee huomioida, että kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta. Seuraavana vaiheena on kerätä merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta sekä luokitella, tyypitellä tai järjestää teemoittain aineisto. Viimeisenä kirjoitetaan yhteenveto. Luokittelu on aineiston järjestelemistä tiettyyn järjestykseen. Sen avulla aineistoa voidaan esittää myös taulukkona. Tyypittely on aineiston ryhmitteilyä tietyksi tyypeiksi. Esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä eräänlainen yleistys. Teemoittamisessa painotetaan sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93.)

Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Siinä pyritään kuvata dokumentin sisältöä sanallisessa muodossa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, kuten myös diskurssianalyysi. Diskurssianalyysillä pyritään selvittämään, kuinka tekstin merkityksiä tuotetaan tekstissä. Sisällönanalyysissä taas pyritään selvittämään tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysissä pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä sekä saada aikaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Siinä pyritään järjestelemään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että kadotetaan aineiston sisältämä informaatio. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104, 107-108.)

Oppimistehtävien analysoinnissa käytettiin hyväksi sisällönanalyysia. Analysointi aloitettiin siitä, että päätettiin, minkälaiset asiat tutkimuksen kannalta kiinnostavat. Nämä seikat nousivat teorian pohjalta. Oppimistehtävät arvioitiin täysin sosiaalisten taitojen näkökulmasta ja muut kohdat jätettiin huomioitta. Aineisto järjestettiin teemoittain teorian mukaisesti. Oppimistehtävistä pyrittiin löytämään sosiaalisten taitojen alakohtiin kuuluvia teemoja ja liittämään niitä kohtia toisiinsa. Lopulta oppimistehtävien sisältöä ja saatuja näkökulmia kuvattiin sanallisessa muodossa.

3.1.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksessa käytettiin toisena menetelmänä haastattelua. Haastattelu on tiedonkeruun menetelmänä ainutlaatuinen, sillä siinä ollaan suorassa vuorovaikutussuhteessa tutkittavan kans-

sa. Toisaalta haastattelussa on mahdollista antaa tutkittavalle mahdollisuuden tuoda esiin omia itseään kokevia asioita. Nämä seikat osaltaan puoltaa haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön. Haastattelu käy menetelmäksi silloin, kun halutaan syventää saatavia tietoja. Haastattelussa lisäkysymysten esittäminen on helppoa ja se ei ole taas mahdollista muissa tutkimusmuodoissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-205; Hirsjärvi & Hurme 2009, 34-35).

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelusta ei ole olemassa täsmällistä määritelmää. Kyseiselle haastattelumuodolle on ominaista, että haastattelun näkökohta on päätetty, mutta kaikkia haastattelun osia ei ole vielä tarkkaan päätetty. Teemahaastattelussa yhtenä ominaisuutena on se, että kysymysten muoto on haastattelussa kaikille sama, mutta haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä. Toisenlainen näkemys teemahaastattelusta taas on se, että haastattelussa esitetään kaikille samat kysymykset, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden sanamuotoa. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään nimitystä teemahaastattelu, sillä haastattelu perustuu ja kohdentuu tiettyihin ennalta valittuihin teemoihin. Teemahaastattelu ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat asioista sekä heidän antamat merkitykset asioille. (Metsämuuronen 2006, 115; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48; Hirsjärvi ym. 2009, 207-209).

Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Strukturoituhaastattelu tapahtuu lomakehaastatteluna, jossa kysymysten muoto ja järjestys on täysin määrättyjä. Avoin haastattelu taas selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat vastaan keskustelun yhteydessä. Aihe voi jopa muuttua haastattelun edetessä. Teemahaastattelu sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa kohteena ovat ihmisen henkilökohtaiset asiat. Tilanne voi olla myös sellainen, että haastateltava tiedostaa heikosti haastateltavan asian, kuten arvostukset, perustelut ja ihanteet. (Metsämuuronen 2006, 115; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48; Hirsjärvi ym. 2009, 207-209).

Opinnäytetyön tutkimukselle teemahaastattelu oli soveltuvin muoto. Haastatteluun oli ennalta määritelty aiheet ja teemat, joita yritettiin selvittää haastattelujen avulla. Teemat valittiin oppimistehtävien analysoinnin perusteella ja ne olivat kaikille haastateltaville samat. Teemoina toimivat teorian pohjalta rajatut alueet. Näitä olivat eläytymiskyky, muiden kehittäminen, moninaisuuden hyväksikäyttö, vaikutusvalta, viestintä, konfliktinhallintataito, johtajuus, motivointi, muutosvalmius sekä yhteistyö- ja ryhmätyötaidot. Toisaalta tarkoituksena oli myös saada selville haastateltavien omia mielipiteitä ja näkemyksiä heidän sosiaalisista taidoistaan ja niiden muutoksista. Omia mielipiteitä ja näkemyksiä ei todennäköisesti olisi saatu riittävästi esiin strukturoidun haastattelun avulla. Haastattelun avulla oli myös tarkoitus tarkentaa oppimistehtävistä jo saatuja tuloksia, joka ei olisi ollut mahdollista muilla haastattelumenetelmillä. Toisaalta taas tutkimuksella oli selkeä linja, mitä haastateltavilta halutaan

saada tietoon. Tästä syystä avoin haastattelu saattaisi aiheuttaa sen, että aiheesta ajauduttaisiin sivuraiteille.

3.2 Tutkimuksen käytännön toteutus

Oppimistehtävämateriaalit saatiin WiseLead Oy:n kautta edellyttäen tutkimukseen osallistujan suostumusta. Suostumukset kerättiin sähköpostitse opinnäytetyön saatekirjeen avulla, jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksista, tavoitteista sekä oppimistehtävien käyttötarkoituksesta. Osallistujat valittiin tutkimukseen ilmoittautumisjärjestyksessä. Oppimistehtävät analysoitiin teemoittain sosiaalisten taitojen näkökulmasta ja muut osa-alueet jätettiin huomioita.

Haastattelut suoritettiin tutkimukseen osallistujille mieluisissa paikoissa. Kaikki haastateltavat kokivat oman työhuoneensa mieluisammaksi, joten haastattelut järjestettiin niissä. Haastattelut toteutettiin ennalta valittujen teemojen perusteella, jotka nousivat oppimistehtävien sekä teorian pohjalta. Haastatteluissa teemat olivat kaikille samat, mutta niiden esittämisjärjestystä vaihdeltiin tilanteen mukaan. Teemoina toimivat edellä mainitut eläytymiskyky, muiden kehittäminen, moninaisuuden hyväksikäyttö, vaikutusvalta, viestintä, taito hallita konflikteja, johtajuus, motivointi, muutosvalmius sekä yhteistyö - ja ryhmätyötaidot. Haastattelussa esitettiin myös osittain valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä ja väittämiä oppimistehtävien perusteella. Haastattelussa esitettiin tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastatteluiden tarkoituksena oli herättää keskustelua, joten kysymyksiä ei laadittu kovin tarkkaan etukäteen. Liitteestä 1 löytyy haastattelurunko, jota muokattiin jokaiselle haastattelulle omanlaisiksi. Haastattelut perustuivat runkoon ja kysymyksiä muokattiin tarpeen mukaan. Osa kysymyksistä jätettiin pois ja osa kysymyksistä muokkaantui haastattelutilanteeseen sopiviksi. Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen kautta, jotta niiden käsittely olisi helpompaa. Kaiken kaikkiaan haastatteluaineistoa kertyi noin neljä tuntia. Haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen ne analysoitiin.

3.3 Tutkittavien esittelyt

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteina olivat Organisaatio X:n neljä johtajaa. Organisaatio X:n johtajat ovat kaikki eri alojen osajia. Anonymiteetin suojaamiseksi johtajien nimiä ei kerrota. Johtajista käytetään tästä syystä nimityksiä Johtaja1, Johtaja2, Johtaja3 sekä Johtaja4.

Johtaja1 on naishenkilö, joka toimii Organisaatio X:n siivouspalveluiden palveluesimiehenä.

Hänellä on johtamiskokemusta noin kymmenen vuotta. Johtaja1:n johtamisesta tekee haasteellista sen, että hänen alaisensa toimivat eri kohteissa, eli alaiset ovat sijoitettuna ympäri kaupunkia. Oppimistehtävien perusteella voidaan kaiken kaikkiaan sanoa, että Johtaja1 tietää, kuinka johtajan tulee toimia alaistensa kanssa ja minkälainen hyvä johtaja on sosiaalisilta taidoiltaan. Tästä tilanteesta oli hyvä lähteä oppimaan lisää johtajuudesta ja siinä tarvittavista sosiaalisista taidoista. Johtaja1 on osannut pohtia oppimistehtävissään konkreettisia suunnitelmia siitä, kuinka kehittää omia kehityskohteitaan johtamiskäyttötymisessään.

Johtaja2 on mieshenkilö, joka toimii esimiehenä yhdessä Organisaatio X:n sosiaali- ja terveystoimen yksikössä. Hän on taustaltaan psykologi. Johtaja2 on toiminut varsinaisesti esimiehenä noin kolme vuotta ja on tehnyt sitä ennen useamman vuoden johtajan sijaisuuksia samassa Organisaatio X:n yksikössä. Ensimmäisessä oppimistehtävässä Johtaja2 oli pohtinut motivoituneiden ja hyvinvoivien alaisten merkitystä asiakkaisiin. Johtaja2:lla oli selkeä näkökulma jo JET -tutkinnon alussa siitä, millainen on hyvä työyhteisö ja mitä vaikutuksia sillä on kokonaisvaltaisesti. Johtaja2:lla oli selkeä kuva siitä, mikä on tutkinnon alkuvaiheen tilanne työyhteisössä, ja mitä kehityskohtia siellä ja hänellä itsellään on. Johtaja2:n johtamassa työyhteisössä oli selkeitä kehityskohteita. Esimerkiksi yhtenä ongelmana oli se, etteivät kaikki työyhteisön jäsenet ole hyväksyneet Johtaja2 johtajakseen.

Johtaja3 on naishenkilö ja päiväkodin johtaja, jolla johtamiskokemusta noin 9 vuotta. Johtaja3 oli arvioittanut taitojaan alaisillaan. Alaiset olivat arvioineet johtajaa johtamisprofiilissa, jonka kautta Johtaja3:n kehittämisaikoina nousivat vuorovaikutuksen kehittäminen ristiriitaisissa tilanteissa, palautteenanto, innostaminen tulevaisuuden suhteen sekä alaisten kuunteleminen ja kannustaminen. Johtaja3 oli pyrkinyt suunnittelemaan konkreettisia ratkaisuja näiden kehitysalueiden parantamiseksi.

Johtaja4 on Johtaja3:n tavoin päiväkodin johtaja sekä naishenkilö. Johtaja4:llä johtamiskokemusta on kertynyt kaiken kaikkiaan noin 30 vuotta. Johtaja4:n oppimistehtävistä voidaan päätellä, että hän on sosiaalisilta taidoiltaan erittäin taitava jo ennen JET -tutkintoa. Sosiaalisista taidoista erityisesti viestintä oli hänen kohdallaan toimivaa. Oppimistehtävistä näkyy Johtaja4:n johtamiskokemus sekä se, että hän on käynyt erilaisia valmennuksia jo ennen JET -tutkintoa. Johtaja4 luokittelee myös omiksi arvoikseen työyhteisössä erilaisia sosiaalisia taitoihin liittyviä ominaisuuksia. Näitä ovat muun muassa empatia, avoin vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus ja toisten kunnioittaminen.

3.4 Analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysoinnin alkamisajankohtaa on vaikea määritellä. Erityisesti silloin, kun aineistoa kerätään monessa osassa, vaiheessa tai jopa rinnakkaisesti eri menetelmin, analyysiä tehdään pitkin tutkimuksen matkaa. Aineistoa siis analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Tavot voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kahdella eri tavalla: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin lähestymistapoihin. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa liittyy yleensä tilastolliseen analyysiin ja päätelmien tekoon. Ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa taas liittyy laadulliseen analyysiin ja päätelmien tekoon. Laadullisessa tutkimuksessa analysointitavan valinta tuottaa erityisesti ongelmia, sillä vaihtoehtoja on paljon eikä tiukkoja sääntöjä analysointiin ole olemassa. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa aineisto on yleensä valtava. Näin ollen kaikkea materiaalia ei ole aina tarpeen analysoida. Laadullisen tutkimuksen yhtenä pääpiirteenä on se, että aineistoa analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja se säilytetään sanallisessa muodossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 223-225; Hirsjärvi & Hurme 2009, 136)

Hirsjärven ja Hurmeen teoksessa Tutkimushaastattelu on kuvattu viisi eri lähestymistapaa aineiston analyysia varten. Yhtenä tapana on mainittu, että haastattelija tulkitsee haastattelusta litteroitua aineistoa yksin. Tuloksin voidaan tässä tapauksessa käyttää kolmea eri menetelmää: aineisto järjestetään ja tuodaan esille sen rakentuminen, aineiston selvittäminen, jossa poistetaan kuulumattomat osat, kuten toistot tai ei-olennaiset seikat sekä kolmantena menetelmänä on varsinainen analyysi. Sillä tarkoitetaan tiivistämistä, luokittelua, tulkitusta, narratiivin etsimistä tai ad hoc -menettelyä. Merkityksen tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että aineistosta pyritään löytämään piirteitä, joita tekstissä suoraan ei sanota. Tutkijalla on näkökulma tutkittavaan asiaan ja hän tulkitsee haastattelua siitä näkökulmasta. Tuloksena ovat haastattelijan lausumat ja tutkijan tulkinnat. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136-137)

Kvalitatiivisen aineiston analyysia kuvataan usein kolmivaiheisena prosessina: aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Aineiston kuvauksella tarkoitetaan sitä, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, kohteiden tai tapahtumien piirteitä tai ominaisuuksia. Kuvausta tarvitaan usein päätöksenteon pohjaksi, jotta erilaisten toimenpiteiden seurauksia voitaisiin paremmin ymmärtää. Tutkijan tulisi harkita, mitä kaikkea tarvitsee kuvata ja miten yksityiskohtaisesti se on tehtävä. Aineiston luokittelua on taas se, kun tutkija jäsentää tutkittavaa kohdetta vertailemalla eri aineiston osia keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143-146)

Haastattelun analysointi aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut. Tämän jälkeen tekstistä poistettiin kaikki siihen kuulumattomat osat, eli toistot ja tutkimuksen kannalta ei-olennaiset seikat. Tämän jälkeen materiaali luokiteltiin teemoittain, kuten oli tehty oppimistehtäväänalyysienkin suhteen. Tekstistä pyrittiin löytämään myös piirteitä, joita haastateltava ei sanonut suoraan. Tuloksena haastatteluista olivat haastattelijan lausumat ja tutkijan tulkinnat asiasta.

4 Tutkimustulokset ja tulkinta

Tutkimustulokset ja tulkinta-kappale koostuu neljän eri johtajan arvioinneista. Tulokset on esitetty eri sosiaalisten taitojen alakohtien osioissa. Tulokset ja tulkinta koostuvat sekä oppimistehtävien sekä haastatteluiden pohjalta.

4.1 Eläytymiskyky

Eläytymiskyky ei noussut oppimistehtävien kautta esiin Johtaja1:n ja Johtaja2:n kohdalla, joten ne otettiin puheeksi haastatteluissa.

Johtaja1:n kohdalla haastattelun perusteella ei juuri saada selville, että muutosta tässä suhteessa olisi tapahtunut. Johtaja1 ei osaa sanoa, onko JET - tutkinnossa käsitelty eläytymiskykyyn liittyviä asioita. Voidaan siis sanoa, ettei muutosta ole tapahtunut tällä osa-alueella.

Johtaja2:n haastattelun avulla selvisi, että hän ei ole oppinut mitään uutta tällä osa-alueella tutkinnon kautta. Johtaja2 kertoi, että empatiakyky ja eläytymiskyky, jotka hän omaa, ovat syntyneet pikemminkin oman psykologin taustansa myötä.

Johtaja3 taas kertoi oppimistehtävissä olevansa inhimillisempi johtaja kuin ennen. ”Kohtelemalla näin muita, olen saanut itselleni paljon hyvää toisilta”, sanoi Johtaja3. Eläytymiskyvyttä ei tullut esille muuta oppimistehtävistä. Haastattelujen perusteella selviäsi se, että hän on omasta mielestään inhimillisempi johtaja kuin ennen kumpuaa siitä, että on toimii rauhallisemmin työyhteisössä kuin ennen. Hän kokee, että sen muutoksen myötä alaiset tulevat nopeammin hänen puheilleen kuin ennen ja puhuvat myös vaikeista asioista. Toisaalta hän myös kuuntelun kautta pystyy samaistumaan toiseen paremmin. Tämä osio on selkeästi parantunut tutkinnon myötä, joka johtunee Johtaja3 rauhallisemmasta vuorovaikutuksesta.

Johtaja4 kertoi oppimistehtävissään esimerkin työyhteisöstä, jossa erään henkilön kanssa arviointitilanne oli erittäin jännittynyt. Johtaja4 sai asian hoidettua kuitenkin asiallisella keskustelulla sekä arvioimalla toimintaa. Tässä kohtaa henkilön persoonaan ei puututtu, vaan perustelut esitettiin totuudenmukaisesti konkreettisten tilanteiden kautta. Johtaja4 kertoi, että kyneleiltäkään ei arviointitilanteessa vältytty, mutta koska niille annettiin tilaa, saatiin arviointiprosessin kunnialla loppuun. Tästä tilanteesta oppimistehtävien perusteella oli huomattavissa Johtaja4:n sosiaalisten taitojen kehittymistä. Hän osasi käyttää empatiaa itkuisesa tilanteessa ja antaa tunteille tilaa. Toisaalta hän myös hoiti asian asiallisesti keskustele-

malla ja antamalla palautetta toiminnasta, ei henkilöstä itsestään. Voidaan sanoa, että Johtaja4 on hoitanut tilanteen erittäin kypsästi ja ottaen huomioon myös arviointitilanteessa olleen alaisen. Tilanteen olisi voinut hoitaa paljon huonommin. Toisaalta Johtaja4 kertoi myös itse oppineensa tilanteesta paljon. Myös muiden oppimistehtävien perustella on saanut kuvan, että Johtaja4 on empaattinen johtaja, joka ottaa huomioon alaisensa jokaisessa tilanteessa. Oppimistehtävien perusteella on vaikea arvioida, johtuuko empaattisuus tutkinnosta vai johtajan taustoista. Lienee kuitenkin niin, että Johtaja4 on empaattinen johtaja taustoiltaan, ei tutkinnon ansiosta. Haastattelujen avulla selvisi, että kyseisessä tapahtumassa oli apua koulutuksesta, jonka Johtaja4 oli käynyt aiemmin. JET - tutkinnolta Johtaja4 ei koe tällä osa-alueella oppineensa mitään erityistä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että JET - tutkinto ei kehittä johtajan eläytymiskykyä.

4.2 Muiden kehittäminen

Johtaja1 kertoi oppimistehtävissä omien johtamisarvojen olevan rehellisyys ja luotettavuus, johon hän on liittänyt sen, että hän pyrkii antamaan aina rehellistä ja totuudenmukaista palautetta. Hänen mukaansa rehellinen ja totuudenmukainen palaute tulee antaa sekä negatiivisesta että positiivisesta palautteesta. Johtaja1:llä on tietoutta palautteen antamisen tärkeydestä, mutta kuinka hän toteuttaa sen käytännössä ei selviä oppimistehtävistä. Haastattelujen avulla saatiin selville, että hän toteuttaa palautteenantamista käytännössä samalla tavalla, kuin oli oppimistehtävissäkin kuvannut. Johtaja1 koki, että palautteen antaminen ei ole kehittynyt tutkinnon aikana, vaan hän on toiminut aina samalla tavalla johtuen siitä, että hän on itse toiminut siivoojana ennen johtajaksi tuloa. Johtaja1 koki, että palautetta tulisi kuitenkin antaa aina enemmän kuin sitä annetaan. Haastattelun kautta selvisi myös, että Johtaja1 kokee kehittyneensä alaisensa kehittämisessä JET - tutkinnon aikana. Ennen hän antoi aina valmiita vastauksia alaisilleen, mutta tutkinnon aikana hän on laittanut alaiset miettimään itse kysymyksiin vastauksia. Johtaja1 pyrkii tänä päivänä siihen, että alaiset keksivät ratkaisut ongelmiin itse ja ilmoittavat Johtaja1:lle päätöksistään. Tätä kautta Johtaja1 kokee, että alaiset kehittyvät ja kokevat työnsä mielekkäämmäksi.

Johtaja2:n kohdalla oppimistehtävien perusteella voidaan sanoa, että hänen pitäisi oppia antamaan enemmän myönteistä palautetta ja arvostavaa puhetta alaisilleen. Sitä kautta on helpompi saada myös motivoitua alaisiaan. Haastattelussa Johtaja2 kertoi, että hän kokee edelleen, että palautetta tulisi antaa enemmän. Johtaja2 kokee myös, ettei ole palautteen antamisessa kovinkaan hyvä. Hän kokee saaneensa tutkinnolta apua tiedon tasolla, kuinka palautetta tulisi antaa. Toisaalta hän myös kokee, että on ollut mukava huomata, että on

toiminut oikein palautteen antamisen suhteen. Voidaan sanoa, että JET - tutkinto on antanut apuja ja varmennusta Johtaja2:lle palautteen antamiseen. Voidaan kuitenkin sanoa, että suurta konkreettista muutosta tällä osa-alueella ei ole tapahtunut.

Oppimistehtävistä on huomattavissa, että Johtaja3 omaa hyvät palautteenantotaidot teoriasa. Hän tietää, kuinka negatiivista palautetta tulee antaa ja minkälaisessa tilanteessa. Johtaja3 pohti oppimistehtävissä, että hänen tulisi harjoitella enemmän positiivisen palautteen antamista. Johtaja3:lla oli selkeä ymmärrys ja suunta palautteenantamisesta. On kuitenkin tärkeää alaisen kannalta, että positiivista palautetta annetaan usein. Johtaja3 on oppinut JET - tutkinnon aikana, että korjaava palaute on mahdollisuus uuden oppimiselle. Voidaan siis sanoa, että Johtaja3:lla on välineet palautteenantoon olemassa, mutta oppimistehtävien avulla ei selviä toteutetaanko sitä ja käytetäänkö välineitä hyödyksi. Haastatteluissa Johtaja3 kertoi heränneensä tutkinnon aikana siihen, että positiivista palautetta tulee antaa paljon. Hän kertoi myös harjoitelleensa positiivisen palautteen antamista työyhteisön yhteisissä palavereissa. Johtaja3 kertoi tutkinnon lisänsä omaa tiedostamista asian suhteen, jonka kautta palautetta on tullut annettua enemmän. Toisaalta Johtaja3:n palautteenantamiseen on vaikuttanut myös se, että hänen työnsä on tutkinnon aikana muuttunut hallinnollisemmaksi kuin ennen, joka on mahdollistanut alaisten työskentelyn tarkkailun entistä enemmän. Hallinnollisemmaksi johtajaksi muuttuminen tuli sattumalta tutkinnon aikana. Voidaan siis sanoa, että vaikka Johtaja3 omaa hyvät palautteenantotaidot jo ennen tutkintoa, niin JET -tutkinto on herättänyt antamaan palautetta enemmän ja oppimistehtävien kautta niitä on myös joutunut sen lisäksi konkretisoimaan ja kirjaamaan ylös. Toisaalta taas työntoimenkuvan muutos on mahdollistanut palautteenantamisen myös käytännössä.

Johtaja4:n mukaan työyhteisössä valitsee avoimuus ja erinomainen työskentelymotivaatio. Johtaja4 sanoi kuitenkin: ”laakereilleen ei silti voida jäädä lepäämään vaan jatkuvaa kehitystä tulee tapahtua”. Kuinka Johtaja4 kehittää alaisiaan, ei selviä oppimistehtävien perusteella. Haastattelun pohjalta selkiytyi, että erityisenä alaisten kehittämisenä on työnohjaus, jota Johtaja4:n työyhteisössä on käytetty jo 20 vuotta. Toisaalta Johtaja4 pyrkii kannustamaan alaisiaan erilaisiin koulutuksiin. Johtaja4 koki kuitenkin harmillisena sen, että koulutukset maksavat ja työpaikka ei voi tukea näitä koulutuksia. Hänen alaisensa kuitenkin hakeutuvat paljon koulutuksiin ja sitä kautta opettavat samat asiat myös muille työtovereilleen. Tämän Johtaja4 kokee erityisen positiivisena asiana. Tällä saralla voidaan sanoa, että muutosta JET - tutkinnon avulla ei ole tapahtunut.

Yksi Johtaja4 kehityskohdista tutkinnon aikana oli korjaavan palautteen antaminen. Muutosta tällä saralla on vaikea mitata oppimistehtävien perusteella. Haastattelun avulla selvisi, että Johtaja4 kokee saaneensa tutkinnolta varmuutta negatiivisen palautteen antamiseen. Johtaja4 kokee negatiivisen palautteenannon kuitenkin vieläkin kehityskohteekseen. Johtaja4

pohtii, että palautteenantaminen, niin negatiivisen kuin positiivisenkin, tulee olla esillä ja tiedostaa koko ajan, jotta sen antaminen helpottuu. Tästä voidaan päätellä, että JET - tutkinto on antanut sysäyksiä ja muistutuksia palautteenantamisesta, ja se on sitä kautta terävöitynyt.

4.3 Moninaisuuden hyväksikäyttö

Johtaja1 kertoi moninaisuuden hyväksikäytöstä arvoissaan oppimistehtävissä. Hän kertoi, että pyrkii valitsemaan alaiselleen työkohteen osaamisen ja muiden ominaisuuksien mukaan, jos vain mahdollista. Hänen mukaansa kaikkien alaisten osaaminen on tärkeää työyhteisölle, ja heidän erikoisosaamisiaan tulee pyrkiä hyödyntämään. Johtaja1 pohti oppimistehtävien lopuksi moninaisuuden hyväksikäyttöä ja on erittäin hyvä, että hän osaa ja pyrkii toteuttamaan sen myös käytännössä. On vaikea arvioida oppimistehtävien perusteella, onko tämä taito opittu tutkinnon aikana vai onko hän toteuttanut sitä käytännössä jo aiemminkin. Haastattelun avulla selvisi, että tämä taito on ollut olemassa jo ennen tutkintoa. Johtaja1 on oppimistehtävien ja niihin saatujen palautteiden avulla huomannut, että onkin tehnyt oikein koko ajan. Tässä kohtaa voidaan sanoa, että JET - tutkinto on tuonut Johtaja1:lle varmuutta tälle osaluuelle.

Johtaja2:n oppimistehtävissä ei noussut tietoa moninaisuuden hyväksikäytöstä. Johtaja2 kokee, että käyttää erilaisten ihmisten ominaisuuksia hyväksi työyhteisössään. Ennen tutkintoa hän turvautui yleensä kokeneempiin työntekijöihin. Nyt hän pyrkii kannustamaan enemmän nuoria ja uusia työntekijöitä kokeilemaan ja tekemään erilaisia asioita. Johtaja2 kertoi saaneensa idean tutkinnon aikana sellaisesta johtamisesta, jossa luotetaan, uskotaan sekä kannustetaan ihmisiä tekemään ja yrittämään. Hän kokee, että organisaatio tarvitsee erilaisia ihmisiä, ei niinkään mielipidejohtajia. Tätä kautta hän pyrkii antamaan mahdollisuuksia tehdä uusia ja erilaisia asioita myös muille kun vanhoille työntekijöille.

Johtaja3 pitää erityisen tärkeänä, että työyhteisössä työskentelee erilaisia ihmisiä ja hänen omana haasteenaan on saada kaikki mukaan keskusteluun. Johtaja3 ymmärtää, että menestyvä työyhteisö tarvitsee erilaisuutta ja erilaista osaamista. Johtaja3:lla on ajatuksen tasolla erityisen hyvät taidot moninaisuuden hyväksikäytöstä. Kuinka hyvin sitä toteutetaan käytännössä, ei selviä oppimistehtävien perusteella. Johtaja3 on kehittänyt JET - tutkinnon aikana työryhmät, joiden avulla kehitetään työyhteisöä. Haastattelun kautta kävi ilmi, että ryhmiin on valittu erilaisia ihmisiä ja osajia, joiden kautta he pääsevät vaikuttamaan omilla ideoillaan ja mielipiteillään. Tämän kehittämisprojektin kautta jokainen pystyy käyttämään omia vahvuuksiaan hyväksi sekä myös kehittämään omia heikkouksiaan. Tämä kehittämisprojekti ja

sen ajatus ovat syntyneet JET - tutkinnon myötä. Voidaan sanoa, että Johtaja3:n taidot moninaisuuden hyväksikäytön suhteen eivät välttämättä ole parantuneet tutkinnon myötä, mutta hän on saanut kehitettyä sen avulla konkreettisen projektin, jossa käyttää erilaisia ominaisuuksia työyhteisölle hyödyksi.

Johtaja4:n oppimistehtävistä selvisi osittain moninaisuuden hyväksikäytöstä. Johtaja4 kertoi, että hänellä on päteviä alaisia, joiden erityisosaamisia pyritään käyttämään hyväksi. Hän myös sanoi, että erilaista osaamista käytetään hyväksi myös yli toimenkuva määritelmien. On erityisen hyvä, että Johtaja4:n työyhteisössä käytetään hyväksi erityisosaamista ja ei anneta sen haitata, että joku osaaminen ei kuulu toimenkuvaan. On vaikea oppimistehtävien perusteella sanoa, onko tämä JET - tutkinnossa opittua vai ollut olemassa jo ennen tutkintoa. Haastattelun avulla selvisi, että moninaisuuden hyväksikäyttö on ollut käytännössä jo ennen JET - tutkintoa. JET - tutkinnossa Johtaja4:n mukaan kuitenkin puhuttiin moninaisuuden hyväksikäytöstä työntekijän työpanoksen arvostamisen kautta.

4.4 Vaikutusvalta

Vaikutusvalta osa-alueena ei noussut kenenkään johtajan oppimistehtävistä esille. Kyseinen aihe otettiin puheeksi haastatteluissa.

Johtaja1:n haastattelusta saatiin selville, että tällä osa-alueella on tapahtunut muutosta. Johtaja1 kokee, että ennen hän käski alaisiaan tekemään tarvittavia asioita. Nyt hän on oppinut muotoilemaan asian niin, että hän kysyy alaiselta, voisiko hän tehdä vaadittavan asian. Lopputulos on sama eli alainen joutuu sen tehtävän tekemään, mutta alkuasetelmassa on eroa. Johtaja1 kokee, että kysymällä hän saa eri vastauksen kuin käskemällä. Näin hän on huomannut, että sairaslomatkin ovat vähentyneet. Johtaja1 kokee, että tämä taito on muuttunut JET - tutkinnon aikana. Toisaalta hän totesi, että myös hänen omat taustat ja kymmenen vuoden johtamiskokemus ovat vaikuttaneet tähän muutokseen. Voitaneen sanoa, että Johtaja1 on tiedostanut, ettei asia toimi, mutta on saanut JET - tutkinnolta rohkeutta toteuttaa muutosta omassa toiminnassaan.

Haastattelussa Johtaja2 kertoi, että vaikuttaminen on hänen psykologin ammattinsa ydintä. Eli tällä osa-alueella ei hänen kohdallaan ole tapahtunut muutosta johtuen Johtaja2:n taustoista.

Johtaja3:n haastattelun avulla selvisi, että hän kokee olleensa aina vahva vaikuttaja, mutta tekee sen nykyään laadukkaammin kuin ennen. Johtaja3 kokee, että tutkinnon jälkeen vaikut-

taminen on sujunut paremmin ja sen kautta on syntynyt parempia tuloksia. Tässä kohtaa voidaan myös sanoa, että tutkinto on herättänyt häntä ajattelemaan omaa toimintaansa ja sitä kautta hän on saanut muutettua omaa vaikuttamistaan.

Johtaja4:lle kerrottiin haastattelussa, mitä vaikuttamisella tarkoitetaan ja kysyttiin, kuinka se näkyy hänen arjessaan. Johtaja4 vastasi:

Ei ehkä kauheasti. Tai siis tietyllä tavalla ennakointi ja mä ennakoin, kun mä esitän jotain. Mä ajattelen, että tähän reagoidaan näin ja näin. Toimin niin, jos on semmoinen, miten pitää tehdä, mä esitän sen niin, että se jo alusta lähtien tulee selväksi, että se ei ole äänestys. (Johtaja4)

Johtaja4 lisäsi myös, että pyrkii siihen, että esittää maalin, johon pyritään parhaalla mahdollisella keinolla. Johtaja4:n mukaan heidän työyhteisössään ei tarvita varsinaista vaikuttamista tai suostuttelua. Päätökset pyritään tekemään yhdessä, joten suostutteluja ei yleensä tarvita. Johtaja4 koki, että koko JET - tutkinto sinällään oli vaikuttamista, mutta ei osaa sanoa, onko hänen tapansa vaikuttaa muuttunut. Johtaja4 koki, että hän on saanut tutkinnolta varmuutta omaan tapansa toimia ja sitä kautta myös vaikuttamiseen.

4.5 Viestintä

Johtaja1:n alkutilanteen kehityskohteita olivat ne, että hän ei kuunnellut alaisensa vastauksia loppuun, puhui heidän puheensa päälle ja antoi alaisilleen valmiita vastauksia. Oppimistehtävistä pääteltiin, että Johtaja1 on oppinut kuuntelemaan alaisensa vastaukset loppuun keskeyttämättä heidän puhettaan. Hän on oppinut olemaan antamatta heti valmiita vastauksia alaisilleen ja lisännyt sitä kautta alaisilleen mahdollisuuksia suunnitella omaa työskentelyään ja työtehtäviänsä itsenäisesti. Näin ollen alaisten omatoimisuus on kasvanut. Johtaja1 on kehittynyt näillä osa-alueella oppimistehtävien perusteella. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että hän on kehittynyt vuorovaikutustaidoiltaan prosessin aikana huomattavasti. Vanhasta päälle puhuvasta johtajasta on tullut enemmän kuunteleva johtaja. Johtaja1 on oppimistehtävässään pohtinut avoimuutta alaisen ja johtajan välillä. Johtaja1 totesi, että alaisen ja johtajan välillä tulee olla luottamusta, jonka avulla johtajalle pystytään kertomaan erilaisista asioista, myös henkilökohtaisista.

Haastattelussa Johtaja1 oli samaa mieltä muutoksestaan, mutta kokee vielä välillä puhuvansa

toisten päälle. Muutosta hänen itsensä mielestä on kuitenkin tapahtunut paljon. Hän kertoi, että ennen hän puhui päälle ja arvuutteli, mitä alainen oli sanomassa. Johtaja1 kertoi myös olevansa tarkempi siitä, mitä puhuu ja valmisteleo muun muassa palaverit sen suhteen paremmin. Johtaja1 on selkeyttänyt palaverikäytäntöjä, jonka ansiosta tiedottaminen ja viestintä ovat parantuneet. Hän on huomannut alaisten kuuntelemisen tärkeyden ja pyrkii siksi tietoisesti kuuntelemaan paljon paremmin kuin ennen. Johtaja1:n omasta mielestään, hän huomioi nykyään työntekijöitään paremmin sekä kuuntelee ja luottaa alaisiinsa entistä enemmän. Johtaja1 kokee, että tutkinnon aikana hänen ja alaisten suhde on muuttunut paljon. Johtaja1 kokee muutoksen johtuvan hänen omasta muutoksestaan ja siitä, että kiinnittää huomiota enemmän siihen, miten alaisilleen puhuu ja että hän on valmistautuneempi palaveriin kuin ennen. Ennen kun hän meni kohteeseen, häneltä kysyttiin: ”Mitä on tapahtunut?”. Nykyään tällaista vastaanottoa ei ole, vaan alaiset tiedostavat, että esimies voi tulla tapamaan alaisiaan muuten vaan. Tästä osa-alueesta voidaan sanoa, että Johtaja1 on kehittynyt huomasti tutkinnon aikana.

Johtaja2 kertoi oppimistehtävissä pyrkivänsä aidosti kuulemaan alaisia aiempaa enemmän. Johtaja2 on pyrkinyt kuuntelullaan ottamaan huomioon alaistensa toiveita päätöksenteossa ja osallistumaan aiempaa enemmän henkilöstön työpalaveriin, jotta arjen ongelmat tulisivat lähemmäksi häntä. On huomattavissa, että Johtaja2 pyrkii selkeästi muuttamaan omaa toimintaansa sosiaalisten taitojen saralla. Käytännössä Johtaja2 on parantanut kuunteluaan ja jakamaan vastuuta alaisilleen päätöksenteossa. Tätä kautta alaiset taas tuntevat, että heidän toiveitaan huomioidaan sekä otetaan päätösvaltaisiksi jäseniksi työyhteisöön. Johtaja2 huomasi itsekkin, että kuuntelemalla ja kyselemällä alaisiltaan, syntyy johtajan ja alaisen välille helpommin lähestyttävä tie. Johtaja2 on kertonut oppimistehtävässään, että palaverin jälkeen, jossa hän keskittyi alaistensa näkemyksiin aiempaa paremmin, epätavallisen monella alaisella oli johtajalle henkilökohtaista asiaa palaverin jälkeen. Pienin muutoksin johtaja sai karsittua alaisten ja hänen välistä suhdetta enemmän kasaan. Nämä muutokset liittyvät juuri viestintään ja erityisesti kuuntelemisen osa-alueeseen. On huomattavissa selkeää kehitystä tällä osa-alueella. Viestintätaidot Johtaja2:lla ovat muuttuneet ja hän pyrkii jatkuvasti tehostamaan kommunikointiaan alaisten kanssa. Hän keskittyy enemmän siihen, että kaikki viestit saavuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, ettei kukaan jää ilman tietoa. Hän pyrkii tietoisesti tarkkailemaan sisäistä viestintää.

Johtaja2 kertoi haastattelussa olevansa itse samaa mieltä muutoksistaan. Hän pyrkii tietoisesti kuuntelemaan enemmän kuin ennen. Johtaja2 on myös terävöittänyt palaverikäytäntöjä työyhteisössä, jotta kokoukset käytettäisiin kunnolla hyödyksi. Johtaja2:n työyhteisössä on paljon henkilöitä, jotka harrastavat jaarittelua kokouksissa. Tätä varten Johtaja2 on luonut palaverieja, joissa on vain tietyt asiat käsittelyssä, ja näin hän kokee saaneensa niistä jämäkempiä ja päätöksiä saadaan paremmin aikaan. Johtaja2 kokee, että viestintämenetelmäs-

sään hänellä on edelleen parannettavaa, sillä hän törmää usein siihen, ettei kaikki ole kuulleet asioista. Tässä kohtaa hän kiinnittää huomion myös alaisten vastuuseen. Oppimistehtävien ja haastattelun perusteella voitaneen sanoa, että Johtaja2 on kehittynyt kuuntelussa tutkinnon aikana sekä terävöittämällä palaverikäytäntöjä hän on saanut paljon aikaiseksi.

Delegoimalla osan työstään Johtaja3:lle jää aikaa pysähtyä kuuntelemaan alaisiaan enemmän kuin ennen. Myös tätä kautta palautteen antaminen mahdollistuu. Johtaja3 on pohtinut myös sitä, että hänelle tulisi jäädä aikaa alaistensa kohtaamiseen työn äärellä. Johtaja3:lla on hyvät suunnitelmat oppimistehtävissä parantaakseen vuorovaikutussuhteitaan alaisiinsa. Kuinka hän saa ne toteutettua käytännössä, jotta vuorovaikutus ja viestintä oikeasti paranevat? Johtaja3 on pyrkinyt itse tietoisesti kuuntelemaan ja olemaan läsnä vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutuksen kehittämistä varten Johtaja3 oli harjoitellut oikeiden kysymysten esittämistä. Tällöin hän pyrkii saamaan alaistensa tietotaidon käyttöönsä. On erinomainen ajatus harjoitella kysymysten esittämistä erilaisissa tilanteissa. Saadaanko sillä alaiset kertomaan asioista enemmän vai vaatiiko se myös muita keinoja? Johtaja3 totesi JET -tutkinnon aikana huomanneensa, että keskustelun ja kuuntelun avulla ymmärtää toista ihmistä paremmin, ja tätä kautta myös alaisten vastuunotto lisääntyy. Johtaja3 koki oikeiden kysymysten esittämisen haastavimmaksi vuorovaikutussuhteessa. Hän koki, että on helppo ratkaista ongelma ja antaa valmiita vastauksia alaisille. Johtaja3:lla on kuitenkin käytännön ratkaisu kysymysoongelmaansa: hän aikoo kirjoittaa kysymyksiä vihkoonsa, jotta ne auttavat häntä työyhteisön palavereissa. Johtaja3 toteutti konkreettisesti kysymysharjoitteluaan alaisen kanssa käydyssä kehityskeskustelussa. Hän sai palautetta alaiseltaan, että oli esittänyt hyviä kysymyksiä ja antanut alaiselleen ajan vastata niihin. Johtaja3 ei ollut antanut valmiita vastauksia ja oli kunnioittanut alaisen omia ajatuksia. Johtaja3 oli onnistunut tässä oppimistehtävässään hyvin. Nähtävissä on oppimistehtävien perusteella selvää vuorovaikutustaitojen kehittymistä kuuntelun ja kysymisen suhteen.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen suhteen Johtaja3 kertoi haastattelussa muuttuneensa paljon. Hän allekirjoitti muutokset, jotka oppimistehtävistä oli huomattavissa. Hän myös kertoi haastattelussa, että suurin muutos oli hänen omasta asenteestaan kiinni. Haastattelussa kävi ilmi, että Johtaja3 on perfektionisti, joten siitä syystä se on vaikuttanut myös hänen ja alaistensa vuorovaikutukseen. Hän sanoi, että vuorovaikutus oli ennen hyvin musta-valkoista, jossa oli vain oikein ja väärin ratkaisuja. Nyt hän kertoi hellittäneensä enemmän ja haluaa kuulla erilaisia mielipiteitä ja pitää niitä myös arvokkaana. Toisaalta myös Johtaja3:n työyhteisössä käydään nyt rauhallisempaa keskustelua. Johtaja3:lla oli ennen taipumusta innostua liikaa, jota muut eivät kokeneet niin innostavana, vaan päinvastoin enemmänkin negatiivisena. Hän kertoi, että omalla toiminnan muutoksellaan työyhteisön vuorovaikutus on muuttunut paljon. Ennen Johtaja3 koki, että keskustelu oli Johtaja3:n työyhteisössä kuin pään seinään lyömistä. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että Johtaja3 on muuttanut omaa viestintäänsä paljon tut-

kinnon aikana, jonka jälkeen vuorovaikutus Johtaja3:n työyhteisössä on parantunut. Johtaja3 kertoi oppineensa rauhallisuuden vuorovaikutustilanteissa tutkinnon kautta. Toisaalta myös Johtaja3 kertoi olleensa vahva vuorovaikutuksen suhteen ennen, mutta hän sanoi sen unohtuneen ajan myötä, kun siihen ei kiinnittänyt huomiota. Johtaja3:n muutokset johtuvat pitkälti JET - tutkinnolta ja sen vetäjiltä saamastaan tuesta ja työkaluista sekä siitä, että tutkinto on herättänyt häntä ajattelemaan vuorovaikutustaan enemmän kuin ennen.

Johtaja4:n työyhteisössä pyritään oppimistehtävien perusteella avoimeen vuorovaikutukseen. Johtaja4:n työyhteisössä on jo ennen tutkintoa avoin ilmapiiri, jossa ammattilaiset tekevät työtään hyvin. Johtaja4 kertoi, että hän tuntee hyvin alaisensa ja tietää heidän olevan innostuneita ja sitoutuneita työtään kohtaan. Johtaja4:n työyhteisössä on selkeästi hyvä työilmapiiri, jossa suurta kehitettävää ei juuri ole. Asiat toimivat kaiken kaikkiaan hyvin ja vuorovaikutus on todella avointa. Selkeä kehitystavoite oppimistehtäviä ennen Johtaja4:n työyhteisössä oli tiedonkulku. Vaikka työyhteisön ilmapiiri on avoin ja siellä keskustellaan paljon, ei tiedottaminen toimi kunnolla. Johtaja4 kertoi itse pyrkineensä tietoisesti kehittämään tiedonkulkua, mutta ei ole osannut keksiä siihen vielä ratkaisua. Ratkaisun keksimistä on vaikeuttanut muun muassa se asia, että he ovat joutuneet evakkotiloihin omista normaaleista työtiloistaan. Haastattelun avulla selvisi, että Johtaja4 kokee viestintämenetelmän edelleen hankalaksi johtuen evakkotiloista. Lisäksi hän pohti, että viestintämenetelmä on sellainen asia, jota ei ehkä koskaan saada valmiiksi, kun esimerkiksi henkilökunta vaihtuu. Haastattelun perusteella voidaan sanoa, että varsinaista muutosta viestinnän suhteen tutkinnon avulla ei ole tapahtunut. Johtaja4 koki, että viestintä on kuitenkin JET - tutkinnon myötä terävöitynyt ja selkiytynyt. Johtaja4 pyrkii tietoisesti tarkistamaan asioista puhuttaessa, että osapuolet ovat ymmärtäneet asian oikein sekä puhuneet samasta asiasta. Tämä toiminta on Johtaja4:n mukaan tullut JET - tutkinnon myötä tavaksi toimia. Johtaja4 on pikemminkin oppinut viestintätaidot edellisissä koulutuksissa.

4.6 Taito hallita konflikteja

Johtaja1 kertoi oppimistehtävissään esimerkkejä siitä, kuinka hän on ratkaissut alaisensa välisiä ongelmia. Johtaja1 on selvästi kehittynyt konfliktinratkaisutaidoiltaan tutkintoprosessin aikana, ja hän on huomannut sen myös itsekin. Johtaja1 sai positiivista palautetta ongelmanratkaisustaan myös kollegaltaan, joka oli ollut seuraamassa erästä ristiriitatilannetta. Eräässä oppimistehtävässä oli tarkoituksena arvioida erilaisia keksittyjä konfliktitilanteita johtajan näkökulmasta. On huomattavissa, että Johtaja1:lla on selkeästi tietoa ja taitoa ratkaista ongelmatilanteita. Johtaja1 antoi hyviä vastauksia ja ratkaisuja kuvitellulle johtajalle, ja on valmiimpi myös itse tulevaisuudessa ratkaisemaan mahdollisia ongelmatilanteita. Johtaja1 kertoi haastattelussa, että suurin muutos ongelmanratkaisutaidoissa on ollut se, että hän

on itse ryhtynyt ajattelemaan sanomisiaan enemmän. Hän on hyvin suorasanaainen ihminen, joten sen suhteen itsensä tarkkailu on ollut hänelle tärkeää. Voidaan kaiken kaikkiaan sanoa, että Johtaja1 on kehittynyt konfliktinratkaisutaidoiltaan JET -tutkinnon aikana.

Johtaja2 osaa selvästi oppimistehtävien perusteella ratkaista paperilla konfliktitilanteita. Oppimistehtävässä on kuvattu kuvitteellinen tilanne, jossa työyhteisössä on ristiriitoja. Johtaja2 kuvasi, kuinka hän toimisi vastaavanlaisessa tilanteessa. Ongelmanratkaisutaidoiltaan hän on johdonmukainen ja saisi varmasti tosielämässä vastaavan konfliktin ratkaistua. Haastattelun avulla saatiin selville, että Johtaja2 kokee konfliktinratkaisutaidon hänen parhaaksi osaamiseksi. Tähän on syynä hänen psykologin tausta ja se, että hän on toiminut myös ulkopuolisissa organisaatioissa työnohjaajana ongelmatilanteissa. Voidaan sanoa, että JET - tutkinnon aikana ei ole kehitystä tapahtunut, sillä Johtaja2 omaa vahvat konfliktinratkaisutaidot omalta pohjakoulutukseltaan.

Johtaja3 kertoi oppimistehtävissä esimerkin konfliktinratkaisusta, jossa kaksi alaista oli joutunut ristiriitatilanteeseen. Johtaja3 itse kertoi, että ei osannut puuttua tilanteeseen tarpeeksi aikaisin, jolloin tilanne pääsi jatkumaan liian pitkälle. Lopulta tilanne saatiin purettua Johtaja3:n puututtua tilanteeseen sekä selvitettyään sen perusteellisesti. Johtaja sai alaisiltaan palautetta tilanteesta, josta hän oppi, mitä tehdä ensi kerralla paremmin. Hän kertoi myös itse, että osasi hoitaa tilanteen syyllistämättä ketään sekä pohtien myös omia virheitään ja osallisuuttaan asian suhteen. Konfliktinratkaisutaidoissa oppimistehtävien perusteella Johtaja3 on kehittynyt selvästi ja välineet konfliktien ratkaisuun on olemassa. Johtaja3 on ymmärtänyt johtajan ominaisuuden ja tärkeyden riitatilanteessa. Johtaja3:lla on nyt paremmat konfliktinratkaisutaidot kuin aiemmin. Vastaavan tilanteen syntyessä, hän osaa varmasti puuttua tilanteeseen nopeammin ennen kuin tilanne pahenee työyhteisössä. Johtaja3 on todennut oppimistehtävien lopuksi, että konfliktienratkaisutaidoissa on tapahtunut selkeitä muutoksia ja hän on oppinut sen, että erimielisyyksien nopea selvittäminen on tärkeää työyhteisölle.

Haastattelun avulla käy ilmi, että Johtaja3 on saanut lisää rohkeutta puuttua konfliktitilanteisiin. Tämä muutos johtuu siitä, että hänen tunteensa eivät enää lähde roihuamaan vastaavissa tilanteissa niin kuin ennen. Temperamentin takia tunteet lähtivät ennen roihuamaan konfliktitilanteissa, jonka takia ne tuntuivat hänestä pelottavilta. Hän on myös oppinut, että virhearvioitakin saa syntyä ristiriitatilanteissa, koska niihin voidaan aina palata. Vuorovaikutustilanteissa ja konfliktinratkaisutilanteissa opittu rauhallisuus on hänellä nykyään valttia, ja on saanut siitä myös alaisiltaan positiivista palautetta tutkinnon jälkeen. Voidaan sanoa, että Johtaja3 on saanut rauhallisuutta konfliktitilanteisiin ja tätä kautta myös varmuutta niiden ratkaisemiseksi. Tästä syystä hänen on helpompi lähestyä konfliktitilanteita tarpeeksi aikaisin, ennen kuin ne ehtivät paisua suuriksi konflikteiksi. Voidaan sanoa, että varsinaisia konfliktinratkaisutaitoja tutkinto ei ole kehittänyt, vaan antanut rauhallisuutta ja itsevarmuutta

tarttua konfliktitilanteisiin.

Ristiriitojen käsittelyn suhteen Johtaja4:n työtoverit olivat arvioineet hänen puuttuvan asioihin, olemaan avoin sekä käsittelemään asiat viivyttämättä. Tämä sopii hänen mukaansa myös kaikkien asioiden käsittelyyn, ei pelkää ristiriitatilanteiden. Erilaiset pulmat ja ongelmat Johtaja4:n työyhteisössä ratkaistaan avoimen vuorovaikutuksen kautta. Tässä kohtaa varsinaista muutosta ei ole tapahtunut, sillä Johtaja4:n työyhteisö on osallistunut jo 20 vuoden ajan työyhteisön työnohjaukseen, jonka kautta kyseiset asiat ovat syntyneet työyhteisöön. Johtaja4 pohti luottamusta herättävää toimintaa hankalissa tilanteissa, ja hänen mukaansa on puututtava tilanteisiin ja nostettava niin sanotusti kissa pöydälle. Johtaja4 on hyvin pohtinut myös tilannetta, jossa alaiset kertovat luottamuksella johtajalleen jotain tietoa, joka liittyy henkilökunnan välisiin suhteisiin. Tässä kohtaa hän pohtii, että johtajan tulisi osata löytää keinot näiden tilanteiden ratkaisemaksi. Johtaja4 on hyvin pohtinut ristiriitatilannetta ja sen ratkaisua. Voidaan sanoa, että hänellä on valmius puuttua tilanteeseen kuin tilanteeseen. Tämä osaaminen on ollut hyvää jo ennen tutkintoa, mutta ei liene väärin sanoa, että osaamiseen on saatu tukea JET - tutkinnolta, sillä pohdinta syventyy oppimistehtävien alusta loppua kohden. Pohdinnoissa on käsitelty myös muun muassa sitä, ettei johtaja saa pelätä konflikteja. On todella hyvä, jos Johtaja4 toteuttaa tätä käytännössä, sillä konfliktit eivät aina ole pahasta työyhteisössä. Niiden kautta yleensä pystytään oppimaan jotain uutta. Paperilla ratkaistut konfliktit sujuivat Johtaja4:ltä hyvin. Voidaan sanoa oppimistehtävien perusteella, että tosielämän tilanteessa Johtaja4 pystyisi ratkaisemaan vastaavanlaiset tilanteet.

Haastattelu vahvisti näkemyksiä Johtaja4:n konfliktinratkaisutaidoista. Työnohjaus ja kokemus ovat kouluttaneet Johtaja4:ää ratkaisemaan erilaisia ristiriitatilanteita. Voidaan sanoa, että tämä osa-alue ei ole kehittynyt juurikaan tutkinnon aikana, sillä osaaminen on ollut vahvaa jo ennestään. Johtaja4:n omasta mielestään hän on saanut tutkinnolta terävyyttä ja tukea konfliktinratkaisutaitoihin. Toisaalta hän myös kokee, että on saanut positiivista palautetta tutkinnolta, että hän on toiminut tilanteissa oikein, joka on vahvistanut olemassa olevaa tapaa toimia.

4.7 Johtajuus

Johtaja1:n arvoihin rehellisyyteen ja luotettavuuteen liittyy hänen mukaansa itsenäinen ajattelu ja yhteistyö sekä päätösten tekeminen, vaikka ne eivät aina kaikkia osapuolia. Oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen Johtaja1:n mukaan liittyy joskus ristiriitoja, sillä ihmiset kokevat eri asiat eri tavoin. Hän kertoi myös, että esimiehen päätöksiä vertaillaan ja voidaan kokea esimiehen suosivan jotain toista henkilöä, koska asioista ei tiedetä tarpeeksi.

Johtaja1 pitää samoja sääntöjä kaikilla ja hän on omasta mielestään tasapuolinen kaikkia kohtaan. Hänen tasapuolinen kohtelu johtuu siitä, että hän kokee kaikki samanarvoisiksi työntekijöiksi ja että kaikkia ammattiryhmiä tarvitaan. Oppimistehtävistä sai sellaisen kuvan, että Johtaja1 on hyvin tasapuolinen kaikkia alaisiaan kohtaan. Oppimistehtävien perusteella on tässä kohtaa vaikea arvioida, onko tilanne ollut aina tämä vai onko tutkinnon aikana tapahtunut muutoksia. Haastattelun avulla selvisi, että Johtaja1 on muuttanut tässä kohtaa periaatettaan muutaman vuoden sisällä, mutta ei osaa arvioida johtuuko se juuri JET - tutkinnosta. Toisaalta Johtaja1 taas pohti, että kyllästyi siihen, kun kuuli, ettei olisi oikeudenmukainen kaikkia kohtaan. Voitaneen siis arvioida, että JET - tutkinnolta on saatu tukea tähän osaluueeseen, mutta suurin vaikutus muutokseen on johtunut alaisten kommentteista.

Johtaja1:n haastattelun perusteella voidaan sanoa, että innostamisen suhteen muutosta ei ole tapahtunut. Johtaja1 pohtii innostavansa alaisiaan antamalla heille mahdollisuuden vaihtaa työkohtettaan, jos ne niin haluavat. Johtaja1 pyrkii myös toimimaan alaisilleen esimerkkinä niin työaikojen noudattamisen kuin muun työssä toimimisen suhteen. Toisaalta hän myös yrittää muistuttaa alaisiaan, että virheitä saa sattua ja niitä tapahtuu kaikille, myös hänelle itselleen. Johtajuuden suhteen Johtaja1 kokee, että hän suunnittelee enemmän toimintaansa kuin ennen.

Johtaja2 on omaksunut selkeästi johtajana sen roolin, että jokaisen tulee vastata omista teoistaan ja hänen tehtävänä johtajana on tukea alaisiaan. Johtaja2 on kirjoittanut oppimistehtävässään:

Pidän tärkeänä, että jokainen henkilökunnastani seisoo tekojensa takana myös vaikeina hetkinä. Olen tähdentänyt, että silloin kannan aina esimiehenä osavastuun. En toimi niin, että laitan yksittäisen työntekijän pään pölkylle pelastaakseni oman nahkani.
(Johtaja2)

Edellinen lainaus kuvaa Johtaja2:n tapaa toimia johtajana. Johtaja2 voisi tällaisessa tilanteessa helposti jättää alaiset yksin ilman johtajan tukea. Toisaalta Johtaja2 oli saanut palautetta alaiseltaan kehityskeskustelussa, että hän pakoilee vastuuta. Johtaja2 on hyvin osannut pohtia tämän palautteen merkitystä ja sitä toteuttaako hän todellisuudessa vastuunpakoilua. On tärkeää, että Johtaja2 on osannut pohtia palautteen merkitystä, erityisesti, koska itse kokee, ettei pakoile vastuuta. Hän on jopa pohtinut, että tämä vastuullisuus voi liittyä hänen omaan ideaaliminään eikä todelliseen minään. On tärkeää, että Johtaja2 kuitenkin ymmärtää, mistä on kyse johtajuudessa ja alaisten tukemisessa. Oppimistehtävässä ei selvinnyt, onko vastuullisuus todellista vai ideaaliminään liittyvää.

Haastattelun perusteella selvisi, että asia alaisen kanssa ei ole selvinnyt. Johtaja2 kuitenkin pohtii, että heillä on työpaikalla ollut työnjako ongelmaa. Alaiset tuovat helposti Johtaja2:n ratkaistavaksi asioita, jotka alaisten itsensä pitäisi ratkoa. Johtaja2 kertoi, että hän tukee alaisiaan ratkomaan itse ongelmansa. Hän kuitenkin sanoi, että jos ongelma vaatii esimiehen apua, hän on valmis auttamaan. Johtaja2 toivoi, että alaiset itse ottaisivat vastuun työstään ja niihin liittyvistä ongelmista. Johtaja2 kokee saaneensa tukea toiminnalleen JET - tutkinnolta. Johtaja2 pohti myös taustaansa psykologina ja sen vaikutuksia omaan johtamiseensa. Hän kertoi, että on pyrkinyt tekemään omaa työtään psykologin identiteetistä, joka ei esimiestehtäviin sovellu aina kovinkaan hyvin. Johtajuusroolin löytäminen oli hänellä ennen tutkintoa hukassa. JET - tutkinnon kautta hän on saanut johtajan identiteettiä kasvatettua ja lisättyä vahvuutta toimintaansa. Johtaja2 on myös tutkinnon aikana oppinut huomaamaan, ettei kaikkien toiveita aina voi ottaa mukaan päätöksen tekoon. Alaisten kuuleminen on tärkeää, mutta päätösten tulee viime kädessä syntyä johtajalta itseltään. Tämä muutos johtuu Johtaja2:n mukaan juuri siitä, että hän on vaihtanut psykologin identiteetin johtajan identiteettiin ja rooliin.

Johtaja2 on luokitellut oppimistehtävissä omaksi heikkoudeksi tai kehittämiskohdaksi alaisen ohjaamisen ja innostamisen. Alaiset kokevat johtajansa olevan todennäköisesti etäinen, välinpitämätön sekä piittaamaton. Tässä kohtaa alaiset olivat verranneet Johtaja2:ta vanhaan johtajaan, joka johti alaisiaan rinta-rinnan. Johtaja2 on ottanut itselleen rooliksi enemmänkin toimia työnantajan edustajana. Johtaja2 kertoi haastattelussa kokevansa innostamisen edelleen kehityskohteeksi. Johtaja2 kokee innostamisen sisäistämisen ja oppimisen erittäin tärkeäksi. Toisaalta taas yksi alaisista oli antanut positiivista palautetta uusien työntekijöiden perinpohjaisesta perehdyttämisestä ja sitä kautta innostamisesta. Alainen koki, että siinä suhteessa Johtaja2:lla oli tapahtunut muutosta. Johtaja2 oli tämän palautteen saatuaan myös itse huomannut muutosta tapahtuneen sillä saralla. Johtaja2 koki, että on vaikea arvioida omaa muutostaan innostamisen suhteen. Hän koki, että helposti voi kuvitella sanoneensa tai tehneensä jotain, kun on niin ajatellut, mutta todellisuudessa ei olekaan toiminut niin. Johtaja2 kertoi haastattelussa, että innostaminen on ollut paljon JET - tutkinnossa esillä ja siellä on painotettu, kuinka tärkeää innostaminen on. Haastattelun aikana Johtaja2 kuitenkin huomaa itse, että hän pyrkii innostamaan erityisesti uusia ja nuoria alaisiaan siten, että antaa heille vastuuta ja kertoo heille, että heillä on mahdollisuus tuoda uudistuksia ja ehdotuksia työyhteisöön. Johtaja2 kertoi esimerkin uudistuksesta, jonka ajoivat läpi kaksi nuorta työntekijää ja muut työntekijät ottivat sen hyvin vastaan. Johtaja2 koki, ettei hänestä tule massojen innostajaa koskaan, mutta hän voi käyttää muita keinoja, kuten innostaa yksittäisiä ihmisiä toimimaan.

Johtaja2 kertoi oppimistehtävissä, että hänen on vaikea kohdella tasapuolisesti sellaisia alai-

sia, jotka ovat olleet vastaan hänen siirtymistään johtajaksi. Hän koki, että on etäisempi niitä alaisia kohtaan. Kuinka kuilun alaisten ja johtajan välillä saisi umpeen? Johtaja2 on myös myöhemmin itse pohtinut ja todennut, että vanhojen työkavereiden suhteen tarvittaisiin uudelleenarviointia ja muutosta hänen omassa toiminnassaan. Johtaja2 on saanut palautetta siitä, ettei kohtele kaikki tasapuolisesti työyhteisössä. Oppimistehtävien perusteella sai sellaisen käsityksen, että Johtaja2:n on selkeästi parannettava alaistensa tasapuolista kohtelua. On tärkeää, että työyhteisössä säilyisi tasapuolisuus. Tässä kohtaa oppimistehtäviä ei selviä, onko tasapuolisuutta saatu tutkinnon aikana lisättyä. Haastattelun avulla selvisi, että Johtaja2 kokee olevansa tasapuolinen eikä koe siinä vaikeutta. Hän totesi, että tutkinnon alussa hän luuli sen olevan hänelle vaikeaa. Johtaja2 kertoi, että totuus on kuitenkin siinä, että vanhoilla työntekijöillä on ollut useita etuoikeuksia ennen Johtaja2:n johtajaksi tuloa. Nyt kun näitä etuoikeuksia on karsittu, alaiset kokevat olevansa kaltoin kohdeltuja. Kokeneiden alaisten mielestä heille kuuluisi enemmän, koska ovat pitkäaikaisia ja kokeneita työntekijöitä. Voidaan siis sanoa, että suurin muutos Johtaja2:lla on tässä suhteessa ollut se, että hän tiedostaa asiat eri tavoin kuin ennen. Tutkinto on pistänyt Johtaja2:n miettimään omaa johtajuuttaan ja hän on päässyt vertailemaan omaa toimintaansa muiden johtajien toimintaan.

Johtaja2 on tutkinnon aikana saanut asetettua ja tuotua alaistensa tietoisuuteen heille asetetut tavoitteet. Alaisille on aiemmin ollut vierasta määrälliset ja laadulliset tavoitteet, josta syystä osa alaisista kokee tavoitteet uhkaavina. Oppimistehtävien perusteella tällä saralla Johtaja2:lla on vielä tekemistä. Hänen tulisi saada tavoitteet asetettua kannustaviksi ja realistisiksi, joihin jokainen alainen haluaisi pyrkiä. Haastattelun avulla selvisi, että tavoitteista on tutkinnon aikana tullut arkipäivää. Johtaja2 oli konkretisoinut jokaiselta vaadittavat tavoitteet ja sitä kautta saanut alaiset kokemaan ne realistisina. Johtaja2 koki, että tällä saralla on tapahtunut paljon muutosta, sillä hän on pystynyt viemään tavoitteet läpi, niistä voidaan keskustella sekä niitä voidaan jokaiselle asettaa. Johtaja2 kertoi, että heidän työyhteisössään tavoitteet on nyt viety aivan uudelle tasolle. Ennen jokaista asiakasprosessia jokainen asettaa tavoitteet, joita prosessin jälkeen tarkastellaan. Johtaja2 sanoo ryhtyneensä ottamaan ohjaavaa roolia osaksi johtamistaan.

Tulevaisuuteen innostamisen osa-alueelta Johtaja3 on oppimistehtävissä pohtinut konkreettista suunnitelmaa, jossa vuosittaista toimintasuunnitelmaa terävöitetään. Näin Johtaja3 ottaa haltuun tulevaisuuden visiot ja strategiat sekä pyrkii tarkentamaan niitä alaisilleen. Johtaja3 on hyvin myös huomannut sen, että tulevaisuudesta puhuminen luo jo uskoa tulevaisuuteen. Johtaja3 on kyselyssään saanut alaisiltaan palautetta siitä, että hän kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti sekä hoitaa työnsä rehellisesti. Hän myös hoitaa työnsä vastuullisesti, kuitenkin vaatien itseltään ja muilta liikaa. Johtaja3 kertoi myös olevansa inhimillisempi johtaja kuin aiemmin. Hän on oppinut kuuntelutaidon, myötäelämisen sekä armollisuuden maailman. Hän on saanut hyvää palautetta alaisiltaan kehittymisestään näillä osa-alueilla. Johtaja3 vaikuttaa

motivoituneelta harjoittelemaan omia johtajan taitojaan, ja tätä kautta saa myös varmasti onnistumisia aikaiseksi.

Johtaja3 kertoi oppimistehtävässään, että hän valvoi ennen liikaa alaistensa tekemisiä. Silloin yksilöiden tekemän virheet korostuivat ja asioita oli vaikeampi ottaa esille. Hän huomasi itse selkeän muutoksen tällä osa-alueella. Asiat työyhteisössä tehdään nyt enemmän yhdessä kuin aiemmin ja työyhteisö sitoutuu yhdessä sovittuihin asioihin. Johtaja3 kertoi, että nykyään on helpompi keskustella kaikkien alaisten kanssa työyhteisön tavoitteista sekä työskentelytavoista. Tärkeänä muutoksena Johtaja3 pitää sitä, että työyhteisössä on nyt myös lupa epäonnistua. Johtaja voi myös itse epäonnistua ja tätä kautta toimia esimerkkinä alaisilleen. Johtajuuden osa-alueella Johtaja3:n kehitys näkyy erityisesti niin, että hän kiinnittää enemmän huomiota alaistensa innostamiseen ja motivointiin kuin ennen.

Johtaja4:n toive oli, että hän olisi mahdollisimman lähellä ja saavutettavissa alaistensa suhteen. Hän haluaa itse panostaa tähän asiaan. Johtaja4 kertoi alaistensa olevan innostuneita ja sitoutuneita työhönsä. Oppimistehtävissä ei selviä, mistä innostuneisuus kumpuaa. Innostaako Johtaja4 heitä vai mikä tähän vaikuttaa? Haastattelun avulla selvisi, että Johtaja4 kokee innostamisen kaikkein haasteellisimmaksi toiminnaksi. Hän koki, että innostamisen suhteen hänellä ei ole muita keinoja kuin oma esimerkki, oma innostus sekä se, että alaiset pääsevät mukaan luomaan tapaa tehdä työtä. Johtaja4 koki, että keksisi kyllä keinoja innostaa, jos olisi rahoja, jolla järjestää alaisilleen jonkinlaista toimintaa. Johtajuutta Johtaja4 oli pohtinut myös tehtävien lopussa. Hänen mukaansa johtajuus on vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Johtajuus on toimintaa, jonka tulisi tukea ryhmän tavoitteita ja ottaa huomioon ryhmän ja sen jäsenten tarpeet. Johtaja4 on hienosti pohtinut johtajuutta ja lienee niin, että sitä toteutetaan myös käytännössä. Johtajuuden kohdalla suurin tapahtunut muutos on se, että Johtaja4 sisäistää, mitä johtajuus on ja hän on alkanut pohtimaan sitä työssään enemmän. Haastattelun ja Johtaja4:n mielipiteen perusteella koko johtajuus osa-alueen suurin muutos on ollut se, että on saanut avukseen teoriaa ja lähipäivillä tapahtuvaa keskustelua, ja sitä kautta saanut oivalluksia ja joutunut pohtimaan oikeasti omaa johtamistaan.

Johtaja4 on erinomaisesti miettinyt johtajuutta ja verrannut sitä purjehtimiseen. Hänen mukaansa johtajan tulee osata seurata tuulia ja niiden suunnan muutoksia. Tässä kohtaa voidaan oppimistehtävien perusteella päätellä, että hän omaa taidon, jonka perusteella pitäisi osata tulkita alaisia ja heidän suunnan muutoksiaan. Oppimistehtävissä puhuttiin myös tavoitteiden asettamisesta jonkin verran. Johtaja4 omaa hyvän näkemyksen siitä, että tavoitteet sekä työyhteisön että organisaation, tulee terävöittää ja työstää yhdessä alaisen kanssa, jotta ne saadaan toteutettua. Tässä kohtaa on tapahtunut selkeää muutosta tutkinnon aikana. Johtaja4 on itsekin huomannut muutoksen ja sen, että tutkinto on avannut hänen silmiään tällä

saralla. Hän on saanut toteutettua palavereja, joissa kehitetään ja kehitytään sekä sovitaan tavoitteista. Haastattelun avulla selvisi, että Johtaja4 on saanut JET - tutkinnolta tukea tavoitteiden asettamisen suhteen ja sitä kautta hän kokee, että tavassa terävöittää tavoitteita on muuttunut jotain. Muutos on tapahtunut erityisesti siten, että on kuullut muiden JET - tutkintoon osallistuneiden näkemyksiä ja saanut JET - tutkinnon lähipäiviltä teoriatietao asiasta. Muutoin hän kokee, että on aina pyrkinyt asettamaan ja luomaan tavoitteita yhdessä alaisten kanssa.

4.8 Motivointi

Motivoinnin suhteen Johtaja1 koki, että pyrkii motivoimaan alaisiaan erilaisilla virkistäytymistapahtumilla. Hän myös pyrkii suunnittelemaan palaverit niin, että ne voivat motivoida alaisia. Johtaja1 on myös yhdessä muiden palveluesimiesten kanssa pyrkinyt järjestämään yhteisiä isoja palavereja, jossa luodaan yhteishenkeä ja sitä kautta saadaan motivoitua alaisia. Hän koki, että yhteiset tapahtumat luovat motivaatiota alaisten keskuuteen. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että Johtaja1 kokee innostamisen, motivoinnin ja ryhmähengen luomisen liittyvän toisiinsa. Voidaan todeta, että Johtaja1:llä ei ole tapahtunut tutkinnon aikana muuta muutosta, kun se, että hän pyrkii yhteishengen luonnilla motivoimaan alaisiaan entistä tehokkaammin.

Johtaja2 koki haastattelussa innostamisen ja motivoinnin liittyvän toisiinsa, joten motivoinnista ei haastattelussa keskusteltu sen enempää.

Johtaja3 on pohtinut henkilöstönsä motivoitumista, sillä heiltä vaaditaan paljon muutostaitoja sekä uuden oppimista. Tässä kohtaa Johtaja3 on pohtinut hyvin, kuinka työnantajapuoli voi tukea henkilöstöään työssä jaksamisessa sekä motivoitumisessa. Johtaja3 ei ole pohtinut kuitenkaan omaa panostaan henkilöstönsä motivoimisessa. Miten se näkyy hänen työssään, ei selviä oppimistehtävien perusteella. Haastattelun avulla saatiin selville, että Johtaja3 pyrkii motivoimaan alaisiaan vuorovaikutuksen kautta. Hän pyrkii kuuntelemaan alaisiaan ja saamaan heidät kokemaan, että alaisten ajatuksen ovat erittäin tärkeitä työyhteisölle ja Johtaja3:lle. Lisäksi Johtaja3 pyrkii keskustelemaan alaistensa kanssa kaikista asioista yhdessä. Johtaja3 pyrkii myös sitouttamaan alaisiaan heidän työhön, joka taas puolestaan luo motivaatiota. Toisaalta Johtaja3 pyrkii motivoimaan alaisiaan myös omalla esimerkillään ja luomalla tavoitteita alaisilleen.

Johtaja4 koki haastattelussa, että tärkein keino heidän työyhteisössään motivoida on kiitos.

Tämä johtuu siitä, ettei ole varaa motivoida muuten. Johtaja4 kokee innostamisen ja motiivoinnin tarkoittavan lähes samaa asiaa.

4.9 Muutosvalmius

Johtaja1:n oppimistehtävistä ei saatu selvyttä muutosvalmiudesta. Muutosvalmius otettiin puheeksi haastattelussa, mutta sen perusteella ei saatu tietoa Johtaja1:n muutosvalmiudesta tai muutosjohtajuudesta.

Johtaja2 on oivaltanut muutosjohtajuudesta haastattelun perusteella sen, että väkivaltainen tyyli ei sovi muutosten läpiviemiseen. Ne saavat vain aikaan alaisissa huonovointisuutta. Johtaja2 pyrkii enemmänkin nykyään asettamaan tavoitteita, joihin muutokset tähtäävät. Ennen hän pyrki psykologin keinoin saada alaisia ujutettua muutoksiin ja tänä päivänä hän vain ilmoittaa tavoitteen, johon pyritään. Tällä osa-alueella voidaan sanoa JET - tutkinnon muuttaneen Johtaja2:n tapaa viedä läpi muutoksia. Johtaja2 kertoi yrittävänsä pistää alaiset ajattelemaan itse sitä, kuinka tavoitteeseen päästään. Tästä Johtaja2 kertoi hyvän esimerkin, jossa eräs muutos toteutui tavoitteen asettamisen myötä. Tämä aihe alue nousee eräästä toisesta teemasta keskusteltaessa. Kun Johtaja2 itseltään kysytään muutoksesta muutosjohtajuudessa, hän vastaa, ettei osaa arvioida muutosta tällä osa-alueella. Voidaan sanoa, että muutosta on tapahtunut, mutta hän ei ole itse tiedostanut asiaa. Johtaja2 kertoi, että muutosjohtajuudesta keskusteltiin JET - tutkinnossa paljon. Keskustelun aiheita olivat mitä muutos vaatii ja minkälaista johtamista muutoksen eteenpäin vieminen vaatii. Hän kuitenkin osaa tunnistaa itseään muutosjohtamisen ”kriteereistä”. Voidaan siis sanoa, että Johtaja2 ei itse tiedosta muutosta itsessään tällä osa-alueella.

Johtaja3:n oppimistehtävistä ei noussut muutosjohtajuus esiin. Haastattelujen avulla saatiin selville, että suurimmat muutokset Johtaja3:n työyhteisössä lähtevät yleensä alaisista, joten suurta kannustamista muutosten suhteen ei yleensä tarvita. Johtaja3 pyrkii keskustelun kautta kuitenkin poistamaan esteitä muutosten tieltä, jos sellaisia syntyy. Keskustelun avulla pyritään ymmärtämään jokaisen mielipide ja näkökulma asiaan. Johtaja3 kertoi oppineensa tutkinnon aikana hidasta tempoa muutoksiin. Hän sai ennen palautetta alaisiltaan, kun muutosta ja kehittymistä tehdään niin nopealla tempolla, ettei siinä pysy perässä. Nyt Johtaja3 pyrkii hidastamaan tahtiaan muutosten suhteen, jotta alaiset pysyvät niiden perässä. Myös muutosjohtajuuden suhteen voidaan sanoa, että Johtaja3:n suurin muutos asian suhteen on se, että hän on joutunut tutkinnon aikana tarkastelemaan omaa toimintaansa, joka on herättänyt häntä toimimaan erilailla kuin ennen.

Muutosjohtajuudesta ilmeni erittäin hyvä esimerkki Johtaja4:n oppimistehtävien perusteella. Siinä kerrottiin, kuinka työyhteisöön suunniteltiin muutosta, johon kaikki aluksi suhtautuivat myönteisesti. Kun muutos tuotiin käytäntöön, alkoi vastarinta. Johtaja4 selviytyi vastarinnasta hienosti tukien muutosta ja hakien palautetta siihen alaisiltaan. Loppuen lopuksi Johtaja4:n jäämäkkyuden jälkeen, koko työyhteisö oli sitä mieltä, että muutos oli oikea. Tässä kohtaa Johtaja4 oli luonut edellytyksen muutokselle, poistanut esteitä sen tieltä sekä kannustanut muutokseen. Tämä on erittäin esimerkillistä muutosjohtajuutta. Oppimistehtävistä voidaan kuitenkin päätellä, ettei tämä muutosjohtajuus ollut opittua JET - tutkinnosta, vaan jo aikaisemmasta elämästä. Oppimistehtävistä ei tule esille, onko muutosjohtajuudessa tapahtunut muutosta myös JET - tutkinnon aikana. Haastattelujen perusteella selvisi, että edellä kuvattu muutos oli tapahtunut jo kauan sitten ja JET - tutkinnolla ei ollut osaa sen suhteen. Johtaja4 kuitenkin kokee, että JET - tutkinnossa käsiteltiin paljon muutosjohtajuutta ja muutosta, ja sitä kautta hän sai varmistusta toiminnalleen. Tällä osa-alueella ei suurta muutosta Johtaja4:n kohdalla ole tapahtunut.

4.10 Yhteistyö- ja ryhmätyötaidot

Johtaja1 on oppimistehtävien perusteella oppinut sen, että johtaminen ja tiimin kanssa toimiminen on joukkuepeliä, jossa ei selviä yksin. Johtaja1:n omasta mielestä oppimistehtävien perusteella alaisten yhteistyö on prosessin myötä parantunut huomattavasti ja työyhteisö puhaltaa nykyään yhteen hiileen. Haastattelusta selvisi, että Johtaja1 on pyrkinyt yhdessä muiden esimiesten kanssa pitämään yhteisiä palavereja, jotta ryhmähenki parantuisi. Toisaalta myös Johtaja1 kertoi, että viime kesänä toteutettuja suursiivouksia tehtiin ryhmissä, ei yksin, niin kuin ennen oli tapana. Tämä muutos syntyi sattumalta, mutta Johtaja1 koki tämän piristäväksi vaihtoehdoksi ja aikoo toteuttaa sitä myös jatkossa. Tätä kautta hän koki, että hänen alaistensa ryhmähenki voi parantua. Oppimistehtävien ja haastattelun perusteella voidaan sanoa, että Johtaja1 on JET - tutkinnon aikana ryhtynyt kiinnittämään huomiota tiimiinsä ja pyrkinyt luomaan tiimin sisään yhteishenkeä. Muutoksena siis voidaan sanoa olleen juuri se, että hän kiinnittää asiaan huomiota paremmin kuin ennen.

Oppimistehtävien perusteella Johtaja2 on saanut lisättyä yhteishenkeä kahteen eri yksikköön, joita hän johtaa. Näistä kahdesta ennen erillisestä yksiköstä on tullut yksi. Tämä yhdentyminen on tapahtunut tutkinnon aikana. Hän on saanut luotua paremmat toimintaohjeet työyhteisöönsä, jota alaiset noudattavat aiempaa paremmin. Jos alaiset eivät noudata näitä toimintaohjeita, Johtaja2 puuttuu ajoissa siihen ja muistuttaa niiden tärkeydestä.

Johtaja3 pohti oman työyhteisönsä työryhmien toiminnan tehostamista oppimistehtävissä.

Hän koki, että ryhmätyöskentelyllä toiminnan tehostaminen onnistuu. Johtaja3 on osannut luetella toimivan ryhmän peruselementtejä, joiden saattaminen käytäntöön lisää varmasti työyhteisön toimivuutta. Ryhmätyötaidot ovat Johtaja3:lle tulleet tutuiksi oppimistehtävien aikana. Niitä ei kuitenkaan ole oppimistehtävien perusteella saatettu käytäntöön, joten ryhmätyötaitojen saralla Johtaja3:lla on vielä parannettavaa. Haastattelun avulla selvisi, että JET - tutkinnon ja erityisesti kehittämisprojektin kautta ryhmätyötaidot on otettu käytäntöön työyhteisössä. Lisäksi Johtaja3 on pyrkinyt tuomaan yhteistoiminnallisia tapoja tehdä päätöksiä yhteisiin palavereihin. Päätöksen teon ja kehittämisprojektin myötä työyhteisössä on ryhdytty ajattelemaan yhteistä tekemistä ja yhteistä ajattelua enemmän kuin ennen. Tämä on selkeästi muuttunut Johtaja3:n toiminnassa. Hän pyrkii saattamaan työyhteisön jäseniä yhteen ja kannustamaan yhteistä toimintaa.

Johtaja4 kertoi haastattelussa, että tutkinnossa käsiteltiin paljon erilaisia ryhmätyötapoja ja erilaisten ryhmien merkitystä. Johtaja4 kertoi, että heidän työyhteisössään käytetään paljon erilaisia ryhmiä ja myös sekoitettuja ryhmiä, joissa on eri lapsiryhmistä työntekijöitä. Hän koki, että ryhmätyöskentelytapoja käytetään hyväksi. Johtaja4 sai tutkinnolta paljon tietoa ryhmistä ja erilaisista tavoista. Suurta muutosta tämän suhteen ei kuitenkaan hänen kohdallaan tapahtunut.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyötä lähdettiin tutkimaan tutkimusongelman myötä, joka on, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on vaikuttanut Organisaatio X:n johtajien sosiaalisiin taitoihin. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkomaan kolmen alaongelman kautta, joista ensimmäinen alaongelma on, kuinka Organisaatio X:n johtajien sosiaaliset taidot ovat muuttuneet WiseLead Oy:n vetämän johtamisen erikoisammattitutkinnon myötä. Toisena alaongelmana on, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on yhteydessä Organisaatio X:n johtajien sosiaaliseen tietoisuuteen. Ja kolmantena alaongelmana on, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on yhteydessä Organisaatio X:n johtajien ihmissuhdejohtamiseen.

Ensimmäisen alaongelmaan saatiin yhdeksi ratkaisuksi se, että Organisaatio X:n johtajien sosiaaliset taidot ovat muuttuneet JET - tutkinnon myötä. Sosiaalisten taitojen muutokset olivat neljällä tutkitulla johtajalla kaikilla hieman erilaiset, mutta jokaisella tutkittavalla oli tapahtunut jonkinlaista muutosta tutkinnon aikana. Tutkittavista löydettiin yksi yhteinen muutos, joka kosketti kaikkia tutkittavia. Tämä muutos oli se, että jokainen johtaja sai varmuutta omaan päivittäiseen johtamiseensa sosiaalisten taitojen saralla. Tätä varmuutta lisäsivät muun muassa se, että johtajat saivat palautetta omasta toiminnastaan, he saivat teoria-antia liittyen tutkinnossa käsiteltäviin osa-alueisiin sekä se, että johtajuuden eri ongelmista pääs-

tiin keskustelemaan tutkinnon lähipäivissä. Johtaja1:n suurin muutos sosiaalisten taitojen saralla oli se, että hän pyrkii tänä päivänä kehittämään alaisiaan enemmän kysymysten avulla kuin ennen. Ennen hänellä oli tapana antaa valmiita vastauksia alaisilleen, joka aiheutti sen, etteivät alaiset itse miettineet ratkaisuja työpäiviensä ongelmiin vaan toivat ne Johtaja1:n ratkaistavaksi. Johtaja1:n kohdalla voidaan sanoa suurimman muutoksen aiheuttajan olleen se, että hän on joutunut tarkkailemaan omaa toimintaansa ja sitä kautta hän on huomannut, mitä ja miten osa-alueita kannattaisi muuttaa. JET - tutkinto on antanut varmuutta tapaan kehittää omaa johtamista.

Johtaja2:lla suurin muutos sosiaalisten taitojen saralla oli se, että hän sai vaihdettua oman psykologin identiteettinsä johtajan identiteettiin, jonka kautta tapahtui paljon muutosta Johtaja2:n työyhteisöön. Toisaalta taas vahva psykologin tausta on vaikuttanut siihen, ettei kaikilla osa-alueilla ole tapahtunut minkäänlaista muutosta, sillä osaaminen on ollut vahvaa jo ennen tutkintoa.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että suurin muutos Johtaja3:n toiminnassa on ollut se, että hän on itse rauhoittunut kuuntelemaan alaisiaan, jonka kautta on syntynyt hyviä tuloksia. Muutosten aiheuttajana voidaan sanoa olleen se, että Johtaja3 on pysähtynyt miettimään omaa toimintaansa sekä palautetta, jota hän on alaisiltaan saanut. Myös konkreettisten suunnitelmien miettiminen itsensä kehittämiseksi oppimistehtävien kautta on avannut ja myös pakottanut miettimään omaa toimintaansa.

Johtaja4:n suurin muutos oli se, että hän sai itselleen lisää varmuutta päivittäiseen johtamiseensa JET - tutkinnolta. Johtaja4:n kohdalla suuria muutoksia sosiaalisten taitojen saralla ei ole tapahtunut. Johtaja4:llä oli vahvat taidot jo ennen JET - tutkintoa. Voidaan arvioida, että muutosten puuttuminen ei siis johdu tutkinnosta, vaan siitä, että hänellä on tällä osa-alueella vahvuutta. Vahvuus taas johtuu Johtaja4:n vankasta johtamiskokemuksesta sekä useista johtajuuskoulutuksista ennen JET -tutkintoa.

Toinen alaongelma, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on yhteydessä Organisaatio X:n johtajien sosiaaliseen tietouteen, oli alaongelmista vaikein kartoittaa. Sosiaalisen tietouden osa-alueista erityisesti eläytymiskykyä ja sen muutosta oli vaikea arvioida. Eläytymiskyky osa-alueena ei tutkittavien mielestä noussut tutkinnon aikana esille juurikaan, joten muutoksen arvioiminen ei onnistunut. Toisaalta taas moninaisuuden hyväksikäyttö ja muiden kehittämisen olivat hieman helpommin kartoitettavissa. Moninaisuuden hyväksikäyttö oli kaiken kaikkiaan hallussa tutkittavilla jo ennen tutkinnon suorittamista. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien mielestä tutkinnossa osittain perehdyttiin moninaisuuden hyväksikäyttöön alaisten työn arvostamisen kautta. Moninaisuuden hyväksikäyttö ei juuri noussut oppimistehtävien perusteella, joten se otettiin puheeksi haastatteluissa. Moninaisuuden hyväksikäytöstä voidaan

sanoa, että taitoon on saatu tukea tutkinnolta, mutta suurta muutosta kenenkään kohdalla ei ole syntynyt. Voidaan sanoa, että suurin muutos tämän osa-alueen suhteen oli asian tiedostaminen ja oivaltaminen. Alaisten kehittäminen osa-alueena nousi erityisesti oikeiden kysymysten esittämisen kautta. Tutkinnolta saatu anti tähän oli se, että johtajat ovat oppineet kysymään kysymyksiä eikä vain antamaan valmiita vastauksia alaisilleen. Myös palautteen antaminen oli yhtenä isona kokonaisuutena tutkinnossa. Tältä osa-alueelta johtajille annettiin paljon teoria-antia siitä, kuinka palautetta tulee antaa ja millaisissa tilanteissa. Erityisesti kahden johtajan kohdalla palautteen antoon tutkinto antoi tukea ja palautetta siitä, että palautetta on annettu oikein. Kaikkien johtajien kohdalla palautteen antaminen on tutkinnon myötä tullut enemmän tietoiseksi toiminnaksi, jota he ovat pyrkineet aktiivisesti antamaan. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että johtamisen erikoisammattitutkinnossa tuli esille sosiaali- seen tietouteen liittyviä taitoja. Näistä eläytymiskykyä johtajat eivät kokeneet tulleen osaksi tutkintoa, mutta moninaisuuden hyväksikäyttöä ja muiden kehittämistä tutkinnossa puhuttiin enemmän.

Kolmantena alaongelmana oli, miten johtamisen erikoisammattitutkinto on yhteydessä Organisaatio X:n johtajien ihmissuhdejohtamiseen. Tämän alaongelman selvittäminen oli kaiken kaikkiaan helpompaa kuin sosiaalisen tietouden. Näistä erityisesti viestintä, konfliktien hallintataito ja johtajuus olivat esillä tutkinnossa. Viestinnän osa-alueesta voidaan sanoa, että tätä osa-aluetta painotettiin tutkinnossa paljon. Jokainen tutkimukseen osallistunut johtaja sai tälle osa-alueelle tutkinnolta tukea. Erityisesti alaisten kuuntelu on muuttunut kaikilla johtajilla. Johtaja1:llä, Johtaja2:lla ja Johtaja3:lla kuuntelu on parantunut erityisesti. Johtaja4:llä voidaan sanoa, että tutkinto on terävöittänyt viestintää, mutta suurta muutosta hänen kohdallaan ei ole tapahtunut. Konfliktin ratkaisutaidot olivat paljon esillä tutkinnossa. Erityisesti oppimistehtävässä numero viisi käsiteltiin konflikteja ja niiden ratkaisemista. Voidaan sanoa, että erityisesti Johtaja1:n ja Johtaja3:n taidot muuttuivat tällä osa-alueella. Tähän erityisesti syynä voidaan sanoa olleen se, että he saivat rohkeutta puuttua konflikteihin. Johtaja2:n ja Johtaja4:n kohdalla taas muutosta ei ole tapahtunut tutkinnon aikana. Tähän syynä ovat olleet edelliset koulutukset, jotka ovat tuoneet heille osaamisen osa-alueelle. Johtajuus osa-alueena oli luonnollisesti vahvasti esillä tutkinnossa. Erityisesti innostaminen ja ohjaaminen tutkittavien mukaan olivat esillä tutkinnossa. Innostamisen ja ohjaamisen osa-alueelta voidaan sanoa, että suurta muutosta ei ole tapahtunut. Tutkinto on antanut enemmänkin tukea ja tietoutta asiasta, kuin valmiita malleja innostaa tai ohjata. Muutosvalmius tai muutosjohtajuus oli tutkinnossa esillä myös. Tutkinto antoi tutkittaville keinoja poistaa esteitä muutosten tieltä sekä antoi kuvan siitä, minkälainen on hyvä muutosjohtaja. Muutosjohtajuutta ja sen muutosta oli tutkittavien mielestä vaikea itse arvioida. Vaikutusvalta ja vaikuttaminen eivät nousseet oppimistehtävien perusteella, mutta ne otettiin puheeksi haastatteluissa. Tutkinto on antanut keinoja vaikuttaa alaisiin tehokkaammin kuin ennen tutkintoa.

Kaiken kaikkiaan johtamisen erikoisammattitutkinto on vaikuttanut johtajien sosiaalisiin taitoihin positiivisesti. Opinnäytetyössä määriteltyihin sosiaalisiin taitoihin on osittain saatu muutosta aikaiseksi sekä johtajien päivittäiseen toimintaan varmuutta. Voidaan sanoa, että johtamisen erikoisammattitutkinto on vaikuttanut johtajiin eri tavoin. Osa tutkittavista sai huomattavasti enemmän tutkinnolta kuin toiset. Johtamisen erikoisammattitutkinnosta saata-va anti riippuu paljon johtajien taustoista, joka näkyi hyvin oppimistehtävien ja haastattelujen perusteella. Erytisesti Johtaja4:n vankka johtamiskokemus osoitti sen, ettei kaikilla välttämättä ole tarvetta suuriin muutoksiin. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että tutkinto antaa varmuutta siihen osallistuville johtajille heidän päivittäiseen johtamiseen ja sosiaalisiin taitoihin.

6 Pohdinta

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että tuloksia ei voida yleistää. Sosiaalisten taitojen muutokset ovat hyvin henkilökohtaisia. Tutkimuksen tuloksia olisi mahdollisesti helpompi yleistää Organisaatio X:n johtajien joukkoon, jos tutkimukseen olisi osallistunut enemmän johtajia. Resursseista johtuen tutkittavien määrän kasvattaminen ei ollut mahdollista. Tutkimukselle olisi mahdollisesti saatu myös lisää luotettavuutta, jos tutkimukseen olisi osallistunut useampi johtaja. Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, ovatko kaikki 20 johtajaa saaneet tutkinnolta yhtä paljon kuin tutkimukseen osallistuneet johtajat. Yleistettävissä on kuitenkin seikka, että tutkinto antaa varmuutta siihen osallistuville johtajille heidän päivittäiseen johtamiseen ja sosiaalisiin taitoihin.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tulee ottaa huomioon, että tutkimus perustuu tutkijan ja tutkittavien mielipiteille. Tutkijan johtopäätökset oppimistehtävien perusteella ovat hänen omia näkemyksiään, joka voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Toisaalta taas tutkija on esittänyt haastattelussa näkemyksensä tutkittaville, joka on antanut heille mahdollisuuden korjata väittämiä, jos he kokevat ne virheelliseksi. Myös tutkijan vähäiset kokemukset haastattelutilanteista saattoivat vaikuttaa siihen, ettei kaikkea mahdollista tietoa haastattavista saatu irti. Haastattelutilanteissa pyrittiin esittelemään teemat kaikille haastateltaville samalla tavalla. Haastattelutilannetta olisi saattanut helpottaa esihaastattelu, jota tässä tutkimuksessa ei tehty. Esihaastattelun avulla ensimmäisessä haastattelussa olisi saatettu olla valmiimpia ja sitä kautta saada tutkittavista enemmän syvällisempää tietoa. Menetelmänä oppimistehtävänanalyysit ja haastattelut olivat aiheeseen sopivia. Kvantitatiivista menetelmään käyttäessä ei olisi saatu tutkittavien mielipiteitä muutoksista yhtä selvästi esille ja oppimistehtävien kautta syntyneiden mielipiteiden korjaaminen ei olisi mahdollistunut.

Sanoivatko tutkittavat totuuden haastatteluissa vai jotain sellaista, jota he luulivat, että heidän olisi pitänyt tutkinnossa oppia? Voidaan myös pohtia, olivatko oppimistehtävät tehty rehellisesti vai pyrittiinkö niillä mahdollisesti esimerkiksi miellyttämään tutkinnon kouluttajaa? Nämä seikat voidaan olettaa heikentävän tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta myös tutkimukseen osallistuivat sellaiset henkilöt, jotka halusivat osallistua tutkimukseen. Voidaan arvioida, että tutkimuksesta jättyivät mahdollisesti pois sellaiset henkilöt, jotka kokivat, ettei tutkinto ole antanut heille mitään uutta tai kokivat tutkinnon muutoin huonoksi. Vapaaehtoisuus on saattanut tuoda tutkimukseen mukaan vain sellaiset henkilöt, jotka kokivat tutkinnon hyväksi. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa toinen haastattelukerta, jolloin olisi voitu tarkentaa tutkittavien mielipiteitä sosiaalisten taitojen muutoksista sekä saada syvällisempää tietoa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttanee myös se, että tutkittavien oli vaikea arvioida omien taitojensa muutoksia. Tutkimuksesta olisi mahdollisesti saatu enemmän irti, jos tutkinnon loppumisesta olisi kulunut enemmän aikaa.

Jatkotutkimusta opinnäytetyölle voisi tehdä vuoden päästä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen ja katsoa, toteuttavatko johtajat edelleen samaa tapaa toimia, kun tutkinnon lopussa. Saivatko johtajat pysyvää muutosta tapansa johtaa vai apua vain hetkellisesti? Toisaalta tutkimus voitaisiin tehdä myös useista eri näkökulmista. JET - tutkinto käsittelee laajasti johtajuutta eri näkökulmilta, joten tutkimus olisi voitu toteuttaa myös toiselta näkökannalta.

Lähteet

Aarnikoivu H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin
Juva: WS Bookwell Oy.

AEL johtamisen erikoisammattitutkinto-esite. 2010. Tulostettu 26.10.2010.
http://www.ael.fi/ael_tanaan/esitteet

Eväitä työyhteisön hyvinvointiin. 2003. Tulostettu 13.10.2010.
<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet/index.htm>

Goleman D. 1999. Tunneäly työelämässä.
Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Goleman D., Boyatzis R. & McKee A. 2003. The New Leaders.
Lontoo: Little, Brown Book Group.

Goleman D. 2007. Sosiaalinen älykkyys.
Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Heikkilä J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna - henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi.
1.painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu - Teema haastattelun teoria ja käytäntö.
1. Painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja Kirjoita.
15.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Johtamisen erikoisammattitutkinto. 2006. Näyttötutkinnon perusteet. Tulostettu 26.10.2010.
http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/nayttotutkintojen_perusteet#J

Kalliopuska M. 1998. Sosiaaliset taidot.
1-3. painos. Helsinki: Oy Edita Ab

Kolari P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen
väitöskirja. Tulostettu 13.10.2010.
<http://acta.uta.fi/teos.php?id=11311>

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja.
1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nissinen V. 2004. Syväjohtaminen.
Hämeenlinna: Karisto Oy.

Nokelainen P. & Ruohotie P. 2006. Johtamisen tunneäly työntekijöiden kokemana. Ammatti-
kasvatuksen aikakauskirja. Tulostettu 13.10.2010
http://www.uta.fi/aktkk/papers/akakk2006/akakk2006_PN_PR.pdf

Näyttötutkintoon valmistava koulutus. 2010. Opetushallitus. Tulostettu 26.10.2010.
http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot/naytt%C3%B6tutkintoon_valmistava_koulutus

Paasivaara L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen.
Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Palmu H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa.

Hämeenlinna: Karisto Oy.

Riggio R. & Reichard R. 2008. The Emotional and social intelligences of effective leadership. Tulostettu 14.10.2010.

<http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>

Ruohotie P. & Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Saarinen M. 2005. Mistä Tunneälyssä on kysymys? City-lehti. Tulostettu 21.9.2010.

<http://www.city.fi/artikkeli/Mist%E4+Tunne%E4lyss%E4+on+kysymys/1425/>

Saarinen M. 2001 Tunne älysi, älyä tuntevasi - opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Salmimies P. & Salmimies R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY-kirjapaino

Salminen J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka P. 2006a. Älykäs johtajuus - Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka P. 2006b. Älykäs itsensä johtaminen - näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka p. 2009. Jatkuva uudistuminen - luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Livonia Print.

Tutkinnot. 2010. Opetushallitus. Tulostettu 26.10.2010

http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot/tutkinnot

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko

- Kerro työtoimenkuvastasi, mitä siihen kuuluu?
- Kuinka paljon sinulla on alaisia?
- Kuinka monta vuotta sinulla on johtamiskokemusta?
- **Eläytymiskyky:**
 - Näkyykö se työssäsi?
 - Osaatko tunnistaa toisen ihmisen tunteet hyvin? Pystytkö eläytymään toiseen ihmiseen?
 - Onko tältä osa-alueelta tullut tietoutta JET -tutkinnosta?
 - Miten tämä osa-alue on muuttunut JET -tutkinnon aikana?
- **Muiden kehittäminen/palautteen antaminen:**
 - Kerro, kuinka annat palautetta.
 - Kuinka koet palautteenannon kehittyneen tutkinnon aikana?
 - Kuinka muuten pyrit kehittämään alaitasi?
 - Kuinka koet tämän osa-alueen muuttuneen tutkinnon aikana?
- **Moninaisuuden hyväksikäyttö:**
 - Kuinka toteutetaan käytännössä?
 - Onko muuttunut JET -tutkinnon ansiosta vai onko tilanne aina ollut sama?
 - Oletko saanut tukea JET - tutkinnolta tähän osa-alueeseen?
- **Vaikuttaminen:**
 - Saatko alaiset helposti suostuteltua tekemään jotain?
 - Pystytkö ottamaan tilanteen kuin tilanteen haltuusi?
 - Oletko saanut JET - tutkinnolta tukea tälle osa-alueelle?
- **Viestintä:**
 - Arvio vuorovaikutustaitojesi muuttumista (ennen ja jälkeen tutkinnon).
 - Miten viestintä onnistuu? Mitä voisi vielä muuttaa?
 - Pyritkö keskusteluun alaisen kanssa?
 - Pyritkö varmistamaan, että viesti meni perille?
 - Kuinka hyvin pystyt hallitsemaan omia tunteitasi keskustelussa?
- **Konfliktin ratkaisutaidot:**
 - Millä keinoin selvität ristiriitoja työyhteisössä?
 - Miten itse toimit ristiriitatilanteessa?
 - Onko taitosi muuttunut JET -tutkinnon aikana?
 - Mitä olet oppinut tutkinnon aikana tältä osa-alueelta?
- **Johtajuus:**
 - Toimitko esimerkkinä alaisille?
 - Miten toteutuu arjessa?
 - Uhraatko aikaa sille, että mietit uusia tapoja innostaa ja kannustaa alaisia?
 - Millä keinoin motivoit ja innostat alaisiasi?
 - Mitä opit tästä osa-alueesta tutkinnon aikana?
 - Kuinka tämä osa-alue on muuttunut prosessin aikana?
- **Muutosjohtajuus:**
 - Saatko alaiset sitoutumaan muutoksiin?
 - Tunnistatko ja pyritkö poistamaan esteitä muutosten tieltä?
 - Oletko valmis itse muutoksiin?
 - Osaatko toimia joustavasti tilanteissa?
- **Ryhmätyötaidot:**
 - Mitä olet oppinut tutkinnon aikana ryhmätyötaitoista?
 - Miten saat alaiset toimimaan yhdessä?
 - Koetko tämän osa-alueen muuttuneen tutkinnon aikana?