Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous, digitaalinen liiketoiminta

2019

Anne Enckelman

TIIMIN OSALLISTAVAN JOHTAMISEN MENETELMÄT

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutus, Digitaalinen liiketoiminta

2019 | 49 sivua, 9 liitesivua

Anne Enckelman

TIIMIN OSALLISTAVAN JOHTAMISEN MENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten hyödyllisiä osallistavan johtamisen menetelmät ovat esimiehelle tiimin johtamisessa haluttuun päämäärään. Tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman käytännönläheistä tietoa menetelmistä, joiden avulla esimies voi ohjata tiimiään tuloksellisesti tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimuksen konteksti oli väliportaan esimiehen eli lähiesimiehen arjen johtamistilanteissa. Organisaatiojohtamisen teoriasta muodostettua näkemystä peilattiin esimiesten aitoon tarpeeseen: Ryhmältä esimiehiä selvitettiin, millaisiin johtamistilanteisiin he tarvitsevat tukea, voidakseen johtaa tiimiään tuloksellisesti. Vastauksia peilattiin teoriapohjaan ja etsittiin konkreettisia menetelmiä tarkemmin rajattuihin esimiestyön haasteisiin. Tältä pohjalta muodostettiin tutkittava malli eli joukko osallistavia johtamismenetelmiä.

Tutkimuksen kolmiosaiseen empiiriseen osioon sisältyivät esimiesten ajankohtaisten johtamishaasteiden kartoitus, valitun mallin testaus esimiestyöpajassa ja mallin hyödyllisyyden selvittäminen kyselytutkimuksella. Tuotoksena syntyi kolme konkreettista, testattua ja käyttövalmista ryhmää osallistavaa menetelmää. Ne ovat arjen johtamis- ja ohjaustilanteissa toimivia työkaluja, joita hyödyntäen esimies ohjaa tiimiään tuloksekkaasti kohti tavoitteiden saavuttamista.

Lähes 90 prosenttia tutkimukseen osallistuneista esimiehistä koki tutkimukseen valitut osallistavat menetelmät hyödyllisiksi, ja lähes 80 prosenttia aikoi hyödyntää niitä oman tiiminsä johtamisessa. Osallistavien menetelmien käyttö oli uutta testiryhmälle – yli 80 prosentilla ei ollut aiempaa kokemusta vastaavasta työskentelystä. Haasteiksi osallistavien menetelmien käytölle tutkittavat ilmoittivat kaksi asiaa: hyvin pienikokoinen tiimi ja aikaresurssin riittämättömyys. Lisäksi, tutkimuksessa ilmeni kolme uutta johtamistilannetta, joiden työstämiseen testiryhmän esimiehet toivoivat vastaavia osallistavia menetelmiä.

ASIASANAT:

Johtaminen, toimintaympäristön muutos, tiimi, osallistava johtaminen

BACHELOR´S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business, Digital Business

2019 | 49 pages, 9 pages in appendices

Anne Enckelman

INCLUSIVE LEADERSHIP METHODS OF A TEAM

The aim of this thesis was to solve what kind of management methods support a manager superior in a successful management of the team. Many leadership experts share the view that team's successful performance can be supported by involving a team in problem solving, setting goals and planning the practical working ways. To understand the overall picture helps the team more effectively to be self-guided towards the targets.

The intent of this study was to produce as practical information as possible about a team's leadership methods which managers would easily put into practice with their own team. The context of the work was in the management situations of an immediate manager or the immediate supervisor. The work was based on a genuine need for working life. The theory of inclusive leadership was reflected to the needs of supervisors. On this basis to define the model to be investigated was a set of inclusive leadership methods.

The three-step empirical part of the study included a questionnaire concerning managers topical needs toward management of a team, a workshop for testing inclusive leadership methods and a feedback survey after the testing of the model. The study resulted in three clear, tested and ready-to-use inclusive leadership methods for immediate managers.

Nearly 90 percent of the supervisors participating in the study found the selected inclusive leadership methods useful and nearly 80 percent intended to use them to lead their own team. The use of these kind of methods was new for the test group – more than 80 percent had no previous experience of similar work. The subjects involved reported two challenges in the use of inclusive methods: a very small team and a lack of time. On the other hand, the study also revealed three new leadership situations for which the supervisors of the test group hoped for similar inclusive methods.

KEYWORDS:

Leadership, change in the operational environment, team, inclusive leadership

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO **6**

2 TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET **8**

2.1 Tutkimusongelman rajaus 8

2.2 Tausta tutkimusaiheen valinnalle 9

3 JOHTAMINEN **10**

3.1 Toimintaympäristön muutos 10

3.2 Laaja vastuualue 11

3.3 Esimiehen itsetuntemus 13

3.4 Menestyvä tiimi 14

3.5 Tuloksellinen johtaminen 15

3.6 Osallistava johtaminen 18

3.6.1 Palaute 19

3.6.2 Tiimissä olevan osaamisen yhdistäminen 20

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN **21**

4.1 Tutkimusmenetelmä 21

4.2 Tutkittavat eli testiryhmä 21

4.3 Aineiston keruu 22

4.4 Aineiston analysointi 24

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys 26

5 TULOKSET **28**

5.1 Testiryhmä 28

5.2 Tutkittava malli 30

5.3 Tutkittavan mallin hyödyllisyys 33

5.4 Taustamuuttujien vaikutus 34

6 JOHTOPÄÄTÖKSET **42**

7 POHDINTA **47**

LÄHTEET **49**

LIITTEET

Liite 1. Tutkittavan mallin menetelmä 1.
Liite 2. Tutkittavan mallin menetelmä 2.
Liite 3. Tutkittavan mallin menetelmä 3.
Liite 4. Kysely esimiesten ajankohtaisista tarpeista
Liite 5. Työpajatyöskentelyn teemat.
Liite 6. Kyselylomake menetelmien testauksesta.

KUVAT

Kuva 1: Esimiesosaamisen kokonaisuus. 12
Kuva 2: Tavoitteiden henkilökohtaistamisen esimerkkejä. 18
Kuva 3: Tutkimuksen rakenne ja vaiheet. 21
Kuva 4: Testiryhmän esimieskokemus. 29
Kuva 5: Testiryhmän esimieheksi siirtymisen tausta. 29
Kuva 6: Testiryhmän koulutustausta 30
Kuva 7: Kooste esimiesten tarpeita kartoittavan kyselyn vastauksista. 31
Kuva 8: Työpajassa testatut kolme menetelmää. 32
Kuva 9: Testiryhmän aiempi kokemus osallistavista menetelmistä. 33
Kuva 10: Menetelmän 1 hyödyllisyys keskikokoisten organisaatioiden esimiehille. 35
Kuva 11: Menetelmän 2 hyödyllisyys pienten organisaatioiden esimiehille. 36
Kuva 12: Menetelmän 3 hyödyllisyys keskikokoisten ja isojen organisaatioiden esimiehille. 36
Kuva 13: Menetelmän 2 hyödyllisyys teollisuusyrityksissä. 37
Kuva 14: Menetelmän 1 hyödyllisyys sote-alalla. 38
Kuva 15: Menetelmän 3 hyödyllisyys pankki- ja maatalousalalla. 38
Kuva 16: Täysin tai osittain samaa mieltä hyödyllisyydestä olevien osuudet. 44
Kuva 17: Niiden vastaajien osuudet, jotka olivat täysin tai osittain samaa mieltä menetelmien käytön todennäköisyydestä omassa työssä. 44

1 JOHDANTO

Ei ole olemassa yhtä ainoaa, oikeaa tapaa johtaa. Tiimin johtamisessa tulee huomioida organisaation toimintaympäristö, organisaatiokulttuuri ja sen historia sekä ennen kaikkea ihmiset. Ja ennen kaikkea saada heidät mukaan ja innostumaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten hyödyllisiä osallistavan johtamisen menetelmät ovat esimiehelle tiimin johtamisessa haluttuun päämäärään. Aluksi perehdyttiin organisaatiojohtamisen teoriaan ja tutkittiin, millaiset johtamisen menetelmät auttavat esimiestä johtamaan tiimiään tuloksellisesti kohti tavoitteiden saavuttamista. Hyvätkin strategiset tavoitteet jäävät toteutumatta, jos ne eivät kohtaa ihmisiä eikä organisaation tekijätaso ota niitä omikseen.

Johtamisen asiantuntijoiden näkemyksissä tiimin johtamisesta on eri aikoina painotettu niin suorituksen johtamista (Järvinen ym. 2014), syväjohtamista (Nissinen 2004), osallistavaa eli fasilitoivaa johtamista (Nummi 2007; 2018) kuin myös jaettua johtajuutta (Ropo 2005). Nykyisin monet jakavat näkemyksen siitä, että tiimin osallistaminen tukee sen tavoitteiden saavuttamista. Osallistavalla johtamisotteella tiimiään luotsaava esimies ottaa tiiminsä jäsenet aidosti mukaan niin ongelman ratkaisuun, tavoitteiden asettamiseen kuin käytännön toimintatapojen suunnitteluun. Tästä johtuen tutkimus rajattiin käsittelemään tiimin osallistavaa johtamista.

Osallistavalle johtamiselle löytyy useita ajureita yhteiskunnan ja työelämän muutoksesta. Organisaatioiden kohtaamat asiat ja ilmiöt ovat nykyisin entistä monimutkaisempia ja monitulkintaisempia, ja siksi osaamisen ja asiantuntijuuden jakaminen tulevat yhä tärkeämmiksi. Teknologian kehittyessä rutiinityöt katoavat ja uutta työtä syntyy asiantuntijatehtävissä, jolloin ylhäältä käsin ohjattu hierarkinen johtaminen ei enää toimi. Digitalisaation ansiosta työ on yhä vähemmän aika- ja paikkasidonnaista, jolloin korostuu etäällä työskentelevien tiimin jäsenten itseohjautuvuus. Lisäksi johdettavat muuttuvat: Uudet tulevat sukupolvet haluavat tulla johdetuiksi eri tavalla kuin edeltäjänsä.

Tässä tutkimuksessa tehdyssä osallistavan johtamisen tarkastelussa keskityttiin syvällisimmin Pepe Nummen (2018) näkemyksiin *fasilitoivasta johtamisesta* ja Pekka T. Järvisen ym. (2014) ajatuksiin *suorituksen johtamisesta*. Teoriasta etsittiin konkreettisia, helposti omaksuttavia menetelmiä tiimin johtamisen tueksi. Muodostetun näkemyksen ristiintarkistamiseksi selvitettiin myös esimieskentän tarve: Kartoitettiin, millaisiin johta-

mistilanteisiin esimiehet itse kokevat tarvitsevansa tukea tiimin johtamisessa. Tämä ohjasi tutkimuksen etsimään selkeitä menetelmiä kolmeen erityyppiseen johtamistilanteeseen: Tavoitteiden jalkauttamiseen tiimissä, tiimin yhteistyön lisäämiseen ja sen jäsenten osaamisen yhdistämiseen sekä tiimin motivointiin toiminnan jatkuvaksi kehittämiseksi.

Kuten hyvällä ammattimiehellä, tulee esimiehelläkin olla riittävästi erilaisia työkaluja eli menetelmiä halutun työn tekemiseen. Mitä sopivampia johtamisen menetelmiä esimiehellä on käytössään kattavasti tiiminsä erilaisiin ohjaustilanteisiin, sitä tuloksellisemmin hän pystyy johtamaan tiimiään eli luotsaamaan tiiminsä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Järvinen 2014, 143.) Nykyinen johtamiskäsitys tukee ohjaavaa ja päätöksentekoa delegoivaa otetta, joka tukee tiimin itseohjautuvuutta ja omistautuneisuutta yhteisille päämäärille ja sitä kautta ruokkii yksilöiden motivaatiota. Siksi myös johtamisen menetelmien tulee olla tiimin osallistavaa ohjausta tukevia.

2 TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten hyödyllisiä osallistavan johtamisen menetelmät ovat esimiehelle tiimin johtamisen työkaluina. Tarkastelun konteksti oli väliportaan esimiehen, eli lähiesimiehen työssä.

Moni esimies on suuren osan työajastaan kiinni operatiivisessa toiminnassa ja painiskelee jatkuvasti ajanhallinnan kanssa, koska johtamistyölle ei jää riittävästi aikaa tai energiaa. Johtamistyölle varattu aika saattaa olla vähäinen, ja esimiehen kalenteri täyttyy organisaation substanssiin liittyvistä, operatiivisista tehtävistä. Monessa tapauksessa lähiesimieheksi nimetty toimii omien johdettaviensa kanssa osittain samoissa tehtävissä, tehden työvuorolistan mukaisen osuutensa ja sen lisäksi hoitaen vielä esimiestehtävät. Siksi esimies tarvitsee avukseen menetelmiä, joita hyödyntämällä hän voi osallistaa tiimiään, delegoida tehtäviä sekä saada tiimissä olevan osaamisen potentiaalin täysipainoisemmin hyödynnettyä, ja sitä kautta johtaa tiimiään tuloksellisesti. Tässä työssä tuloksellisuudella tarkoitetaan sitä, että esimies johtaa tiiminsä saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Pystyessään jakamaan vastuuta tiiminsä jäsenille, vapauttaa esimies enemmän resursseja myös oman johtajuutensa – ja sitä kautta koko tiimin toimivuuden – kehittämiselle.

Työ toteutettiin perehtymällä ensin organisaatiojohtamisen tutkijoiden ja asiantuntijoiden näkemyksiin johtamisen nykytilasta ja tiimin johtamisen tarpeista nykyisessä muuttuvassa yhteiskunnassa ja työelämässä. Tarkastelussa nousi merkittävimmäksi teemaksi osallistava johtaminen: Kun esimies kykenee osallistamaan omaan tiimiään esimerkiksi ongelman ratkaisussa, tavoitteiden asettamisessa tai käytännön toimintatapojen suunnittelussa, vähentää hän omaa kuormitustaan ja vapauttaa resursseja omaan johtamistyöhönsä. Johtamisen asiantuntijoiden mukaan osallistava johtamisote lisää tiimin jäsenten sitoutumista ja omistautumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä vahvistaa ryhmän yhteistyötä.

2.1 Tutkimusongelman rajaus

Tutkimuksessa muodostettiin ensin käsitys siitä, millaiset johtamisen menetelmät nähdään toimivimmaksi tämän päivän organisaatioiden muuttuvassa toimintaympäristössä. Teorian tarkastelun pohjalta päätettiin tutkimusongelma rajata käsittelemään *tiimin*

osallistavan johtamisen menetelmiä ja niiden hyödyllisyyttä esimiestyössä. Haluttiin löytää konkreettisia, helposti omaksuttavia osallistavan johtamisen menetelmiä, jotka vastaavat väliportaan esimiesten tarpeisiin. Teoriasta kartoitettiin, millaisia konkreettisia menetelmiä osallistavan johtamisen asiantuntijat esittävät tiimin johtamisen tueksi.

Teorian pohjalta rakentuvan näkemyksen riittävän laajuuden varmistamiseksi kartoitettiin myös esimieskentän tarve, kysymällä millaisia johtamiseen liittyviä ajankohtaisia haasteita esimiehillä on. Toteutetun esimieskyselyn vastauksista nousi kolme keskeistä tiimin johtamisen haastetta, joihin päätettiin etsiä konkreettisia, helposti omaksuttavia johtamisen menetelmiä. Näistä menetelmistä muodostettiin tutkittava malli. Kriteerit valittavalle mallille, eli osallistaville menetelmille, määriteltiin siis sekä teoriasta muodostetun näkemyksen että esimiesten ajankohtaisten tarpeiden pohjalta.

2.2 Tausta tutkimusaiheen valinnalle

Kiinnostus lähiesimiesten johtamishaasteiden tutkimiseen syntyi oman työni pohjalta. Halusin selvittää, miten tämän päivän työkiireiden kanssa painiskeleva lähiesimies saisi tukea viitoittaessaan tiimilleen yhteistä suuntaa sekä luodessaan edellytyksiä tiimin keskinäisen yhtenäisyyden rakentumiselle. Kokosin tietoperustaa liikkeenjohdon ja aikuiskasvatustieteen kirjallisuudesta, johon yhdistin omaa työelämäkokemusta ja sen eri vaiheissa kertyneitä ajatuksia tiimin johtamisesta. Omalta työuraltani löytyy kymmenen vuoden rupeama asiakaspalvelu- ja myyntitiimin esimiehenä.

3 JOHTAMINEN

Organisaation menestyksen kannalta kriittisen tärkeää on osaava, työstään innostunut ja muutoskykyinen henkilöstö. Yrityksen johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön työtyytyväisyydessä. Buckingham & Coffmannin (1999) mukaan Gallup-yhtiöiden pitkäaikaiset tutkimukset osoittavat, että suhde lähimpään esimieheen on suurin yksittäinen työtyytyväisyyden tai –tyytymättömyyden lähde. Suurin osa uusista työntekijöistä aloittaa innoissaan tultuaan valituksi, mutta jo muutaman vuoden kuluttua vain vajaa viidennes on innostunut työstään. (Buckingham & Coffmann, 1999, Ahosen & Lohtaja-Ahosen 2014, 43 mukaan.) Organisaation menestyksen kannalta kriittistä on osaava, työstään innostunut ja muutoskykyinen henkilöstö.

3.1 Toimintaympäristön muutos

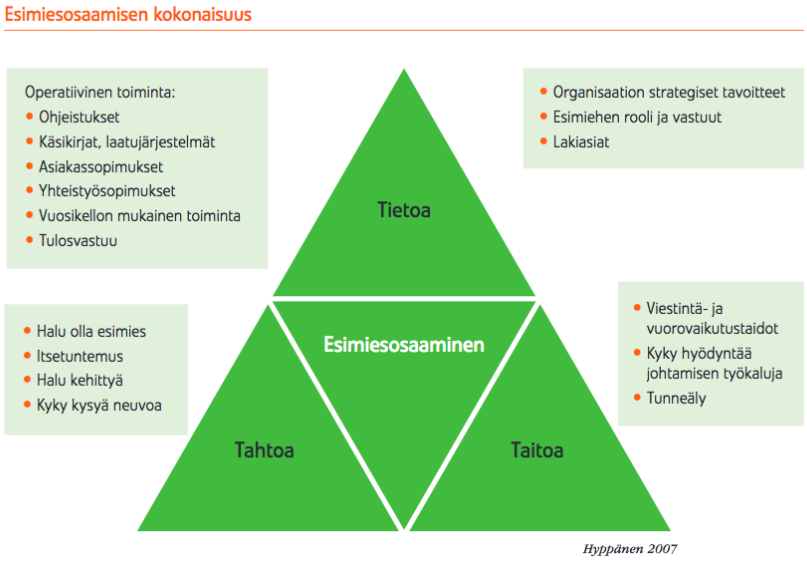
Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa, jolle kuvaavaa on asioiden ja ilmiöiden monitulkintaisuus. Organisaation ja sen esimiesten tulee olla tietoisia muuttuvasta toimintaympäristöstä, pystyäkseen tarvittaessa reagoimaan ketterästi siinä tapahtuviin muutoksiin, jotka voivat olla sekä uhka että mahdollisuus organisaation menestymiselle. Organisaation vahvuudet voivat muuttua ajan kuluessa, johtuen esimerkiksi asiakkaiden arvostusten tai kulutuskäyttäytymisen muutoksesta. Siksi on tärkeää säännöllisesti arvioida, tekeekö yritys oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikealle kohderyhmälle. Myös ihmisten johtamiseen muuttuva toimintaympäristö tuo haasteita: Toisille epävarmuus ja paineet jatkuvaan muutokseen aiheuttavat stressiä, siinä missä ne toisille merkitsevät uusia mahdollisuuksia. Epävarmuuksien lisääntyminen monimutkaistuvassa ja yllätyksellisessä maailmassa voivat johtaa ihmisten passivoitumiseen tai välinpitämättömyyteen, kun ei ole mitään pysyvää, mihin kiinnittää omaan työidentiteettiin liittyvät tulevaisuuden odotukset. (Eteläpelto 2007, 90,112). Esimiehen tulee avata tiimilleen organisaation kokonaiskuvaa ja rakentaa sen ympärille tulevaisuuden uskoa. Arkityössä tämä tarkoittaa tavoitteiden jatkuvaa esilläpitoa, säännöllistä tehtävien priorisointia yksilö- ja ryhmätasolla, syntyvien ongelmatilanteiden nopeaa ratkaisemista, kykyä ohjata tekemistä joustavasti kohti tavoitteita ja rakentavan palautteen antamista ihmisille. (Järvinen ym. 2014, 136).

Toimintaympäristöstä voidaan erottaa selkeästi neljä trendiä, jotka vaikuttavat organisaatiojohtamiseen:

- **Teknologian nopea kehittyminen ja hyödyntäminen** eri osa-alueilla muuttavat työn tekemisen muotoja. Työ on yhä useammin paikka- ja aikariippumatonta: Tiimin jäsenet saattavat työskennellä maantieteellisesti hyvin hajallaan ja yhä enemmän tarvitaan työntekijöiden itseohjautuvuutta.
- **Asiakasvaatimuksen kiristyminen** näkyy entistä sujuvamman, edullisemman ja yhä useammin myös vastuullisemman palvelukokemuksen odotuksena. Organisaatioiden tulee uudistua säilyttääkseen kilpailukykynsä markkinoilla. Siksi tarvitaan kykyä ennakoida tulevaa ja taitoa hyödyntää työntekijöiden innovatiivisuutta ja tiimissä olevaa osaamista.
- **Nuoret** työuraansa aloittavat työntekijät **odottavat** työltä ja johtamiselta **eri asioita** kuin edeltäjänsä: Hyvä vuorovaikutus, haastavat työtehtävät, keskusteleva ja kuunteleva johtaminen ja mahdollisuus työn muokkaamiseen muun elämän tarpeiden suhteen, esimerkiksi opintojen, perhe-elämän tai vapaa-ajan tarpeet huomioiden.
- **Kansainvälisen kilpailun kiristyminen ja globalisaatio**n vaikutus työn tekemisen paikkoihin.

3.2 Laaja vastuualue

Johtajana tai lähiesimiehenä toimiminen sisältää laajan tehtävien kirjon, kuten kuvasta 1 voidaan nähdä. Toiminnan tuloksellisuuden ylläpitäminen, sen edelleen kehittäminen ja tiimin keskinäisen ymmärryksen syntyminen ovat esimiestyön arjen merkittävimpiä haasteita. Tavoitteiden esillä pitämisen rinnalla tarvitaan oikea-aikaista viestintää sekä osallistavaa ja motivoivaa otetta arjen johtamistilanteissa. Johtaminen on siis sekä ihmisten johtamista että asioiden ja prosessien johtamista, huomioiden organisaation tavoitteet.



Kuva 1: Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, ks. Rauramo, 4).

Työterveyslaitos (TTL) on julkaissut verkkosivuillaan *hyvän johtamisen kriteerit,* jotka testattiin vuoden 2014 aikana 20 organisaatiossa eri puolilla Suomea. Ne viimeisteltiin testauksesta saatujen arvioiden ja kokemusten pohjalta lopulliseen muotoonsa. TTL:n hyvän johtamisen viisi kriteeriä ovat:

a) Luottamus ja arvostus

Luottamus on osa työyhteisön sosiaalista pääomaa. Vahva sisäinen luottamus mahdollistaa luovan ja kehittyvän työorganisaation. Työyhteisössä luottamusta edistävät oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen toimintatapojen noudattaminen, arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus, rehellisyys ja avoin tiedonvälitys. Erilaisissa verkostoissa toimiminen sekä edellyttää että vahvistaa luottamusta.

b) Yhteistyö ja verkostot

Johtamisen kohteena on yhä useammin monista erilaisista toimijoista koostuva ja muuntuva verkosto. Yhteistyöllä, asiantuntijarajoja ylittämällä ja verkostoitumalla luodaan uusia mahdollisuuksia innovatiivisten, asiakaslähtöisten tuotteiden tai palveluiden syntymiselle. Johtamisen näkökulmasta lisääntyvä yhteistyön tarve edellyttää, että yhteistyö tehdään mahdolliseksi ja sitä johdetaan.

c) Monimuotoisuus ja yksilöllisyys

Monimuotoisuutta on työpaikkojen, työyhteisöjen ja asiakaskunnan laaja kirjo. Johtamisella luodaan edellytyksiä erilaisten ja erilaisessa elämäntilanteessa olevien ihmisten hyvinvoinnille ja osallistumiselle työelämään. Johtamisessa arvostetaan ja tunnistetaan yksilöiden erilainen kokemus, osaaminen, asiantuntijuus sekä näkemykset organisaation tärkeänä pääomana.

d) Osaaminen ja kehittyminen

Osaamista kehittämällä organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään. Osaaminen kehittyy itse työssä ja työpaikalla oppimalla, mutta sitä voidaan kehittää myös monenlaisilla menetelmillä. Johtamisella varmistetaan, että osaaminen on strategialähtöistä ja vastaa organisaation ydintehtäviä nyt ja tulevaisuudessa.

e) Uudistuminen ja osallisuus

Todellinen muutos ja uudistuminen eivät tapahdu yksinomaan ylhäältä alas johtaen, vaan ne syntyvät eri toimijoiden välisenä yhteistyönä, yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta. Onnistuakseen uudistuminen vaatii tietoista johtamista.

3.3 Esimiehen itsetuntemus

Esimiehen on hyvä ymmärtää, ettei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtamistapaa. Menestyväksi johtajaksi kasvaminen vaatii oman toimialan vahvaa osaamista, muuttuviin tilanteisiin reagointia ja sopeutumista ja vuorovaikutustaitoja esimiehen verkostoon kuuluvien eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi, oleellista on myös johtajan itsetuntemus: Esimiehen on tärkeää oppia tuntemaan itsensä ja oma tapansa johtaa sekä reagoida asioihin. Hänen tulee oppia arvioimaan tilanteita, luottamaan omaan harkintakykyynsä, koska työn tekeminen on muuttunut ja tilanteet ovat yhä enemmän tulkinnanvaraisia.

Johtajuus tulee pitkälti omasta persoonasta ja –henkilöhistoriasta. Jokaisen esimiehen tapa johtaa perustuu ensisijaisesti hänen omiin luontaisiin vahvuuksiinsa. Karkeasti yksinkertaistaen, esimies voi olla luontaisilta ominaisuuksiltaan esimerkiksi periksi antamaton johtaja, joka on hyvä tiukoissa paikoissa tai diplomaattinen, ymmärtävä ja helposti lähestyttävä johtaja. Hyvä itsetuntemus auttaa esimiestä tunnistamaan kehittymistarpeensa ja ymmärtämään vahvuuksiaan.

Hyväksi esimieheksi kehittyminen tapahtuu usein oman vastavoiman, eli tietyn henkilökohtaisen kehittämiskohdan tiedostamisen kautta. Epämukavuusalueelle säännöllisesti uskaltautuminen voi auttaa esimiestä nostamaan oman johtajuutensa uudelle tasolle. (Järvinen 2014, 160). On helpottavaa tietää, että tiimikään ei odota esimieheltä täydellisyyttä. Kuten nykyisenä sosiaalisen median valta-aikana on yleisesti nähtävissä, myös esimiestyössä rehellisyys, aitous ja oman erehtyväisyyden myöntäminen luovat uskottavuutta.

Esimiehen arki oman tiiminsä luotsaajana osoittaa, millaiset johtamismenetelmät toimivat oman tiimin kohdalla. Työn tekeminen on muuttunut ja työelämän tilanteet ovat yhä enemmän tulkinnanvaraisia. Esimiehen tuleekin luottaa omaan tapaansa johtaa ja rohkeasti kokeilemalla löytää työkalut, jotka auttavat häntä luomaan edellytykset tiimin tulokselliselle toiminnalle.

3.4 Menestyvä tiimi

Tiimi on ryhmä henkilöitä, joiden toiminnalla on yhteinen tarkoitus. Ryhmissä toimiminen on läpileikkaavaa nyky-yhteiskunnassa: Useimmilla elämänalueilla, esimerkiksi opiskelussa, harrastuksissa ja työssä, toimitaan ryhmissä. Motivaatio tiimissä toimimiseen syntyy, kun tiimityö tuottaa todellista hyötyä jokaiselle tiimin jäsenelle ja auttaa kutakin saavuttamaan tavoitteitaan.

Organisaatioissa tiimityöskentelyllä on parhaimmillaan todettu olevan hyötyä toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Jotta tiimi saavuttaa tavoitteensa, tarvitaan tavoitteellista johtamista ja koko tiimin osallistumista. Tiimin optimaalisesta koosta on erilaisia näkemyksiä. Salminen (2013, 28) toteaa, että toimivassa tiimissä tulisi olla alle 10 ihmistä. Goldin näkemyksen (2005, 136–137) mukaan tiimissä tulisi olla vähintään kolme ja enintään 20 ihmistä.

Tiimiä ei ole ilman vuorovaikutusta ryhmän jäsenten kesken. Jarenko ja Martela (2015) kuvaavat kirjassaan MIT:n Media Labin professori Alex Pentlandin (2012) mielenkiintoista tutkimusta menestyksekkäiden tiimien kommunikaatiosta. Sen mukaan paras tapa rakentaa huipputiimi ei ole valita siihen huippuyksilöitä, vaan huipputiimi rakennetaan kehittämällä tiimin kommunikaatiota. Pentlandin tutkimuksesta löydetään viisi konkreettista toimintatapaa, joiden tutkimusryhmä katsoi selittävän jopa 30 prosenttia tiimien menestyksestä.

1. Demokraattinen viestintä. Tiimin jäsenet puhuvat suurin piirtein saman verran, ja puheenvuorot ovat suurin piirtein saman pituisia, lyhyitä ja ratkaisukeskeisiä.
2. Mahdollisimman suuri osa viestinnästä on kasvokkaista. Tiimin jäsenet katsovat toisiaan suoraan, eleet ovat energisiä.
3. Tiimin jäsenet ovat yhteydessä suoraan toisiinsa eivätkä vain tiimin vetäjän kautta.
4. Tiimin jäsenet juttelevat asioista keskenään myös silloin, kun koko tiimi ei ole paikalla.
5. Tiimin jäsenet ovat yhteydessä tiimin ulkopuolella ja tuovat sieltä uusia ajatuksia.

Huipputiimi ei siis synny huippuyksilöiden summasta, vaan se on yhteisönä huippu. (Pentland, 2012, Jarengon & Martelan 2015,122 mukaan.)

3.5 Tuloksellinen johtaminen

Strategia ja toimintasuunnitelma määrittelevät tiimin toiminnan suunnan ja luovat perustan tavoitteille, joiden saavuttamisella puolestaan voidaan peilata tiimin toiminnan tuloksellisuutta. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman perusteltuja ja ymmärrettäviä, jotta koko tiimille muodostuu käsitys niiden tärkeysjärjestyksestä. On eduksi, jos tavoitteet ovat mahdollisimman täsmällisiä ja selkeästi mitattavissa, jolloin tiimin onnistumisen arviointi on helpompaa. Ohjaava esimies sekä tunnistaa oman tiiminsä kriittiset tavoitteet että osaa auttaa ja arvioida ihmisten käytännön suorituksia (Järvinen 2014, 169).

Tiimin tavoitteiden kirjo saattaa olla valtava. On selkeästi numeerisia tavoitteita, jotka usein kytkeytyvät myös laadullisiin tai innovatiivisuutta seuraaviin mittareihin. Järvinen ym. (2014) listaavat tavoitteiden päätyypeiksi:

- Taloudelliset tavoitteet: mm. eurot, prosentit, tuotto, kannattavuus, kasvu, markkinaosuus.
- Laadulliset tavoitteet: mm. työn tulosten laatu (jälki), sujuvuus, asiakaskokemus, onnistuneisuus.
- Tehokkuustavoitteet: mm. työn tuottavuus, nopeus, urakkamaisuus, ajankäyttö.
- Inhimilliset tavoitteet: mm. kasvaminen, oppiminen, jakaminen, uudistuminen, ryhmäytyminen, verkottuminen.
- Ajattelulliset tavoitteet: mm. suhde tekemiseen, strateginen oivallus, käsitteellinen ajattelu, kielen kehittyminen.

(Järvinen ym. 2014, 57)

Esimiehen tehtävänä on sytyttää tiimissään innostus tavoitteiden saavuttamiseen. Se syntyy, kun tiimillä on yhteinen ymmärrys tavoitteiden vaikutuksesta kokonaisuuteen. Tämän päivän tiimit ovat entistä itseohjautuvampia ja esimiehen tehtävä on ohjata johdettavia tämän ominaisuuden kehittymisessä. Yhteinen tavoite tulisikin saada kuulumaan kaikille tiimin jäsenille yhtäläisesti, ja ihannetilanteessa jokainen olisi valmis auttamaan niitä tiimin jäseniä, jotka eivät koe onnistuvansa omalta osaltaan.

Monessa organisaatiossa etsitään omaa tapaa toteuttaa esimiestyötä: puhutaan huipputiimien muodostamisesta. Kiinnostavaa on, että menestyksekkäiden tiimien toimintatapoja tutkittaessa on huomattu osaamisen ja asiantuntijuuden näyttelevän toissijaista roolia. Sen sijaan, näissä tutkimuksissa nousee toistuvasti esiin kaksi asiaa: tiimin jäsenten tunneäly ja demokraattinen kommunikaatio. Tunneäly on kykyä aistia toisen osapuolen tunnetilaa ja kykyä muokata omaa viestintää tarkoituksenmukaisesti. Demokraattinen osallistuminen puolestaan toteutuu, kun kaikki tiimin jäsenet osallistuvat kommunikaatioon suurin piirtein saman verran. (Jarenko & Martela 2015,122.)

Tiimin suorituskyvyn johtaminen

Työyhteisön suorituskyvystä puhuminen työyhteisössä ei miellytä kaikkia, sen kovia arvoja viestivän kalskahduksen vuoksi. Kuitenkin, yksinkertaisesti ajatellen, jokainen työntekijä palkataan suorittamaan työnantajan odotukset täyttäviä tehtäviä. Järvisen (2014, 66) mukaan se on riittävää, suunnattua toiminnallista liikettä, jonka takana on koeteltua kyvykkyyttä. Suorituskyky ei tarkoita virheettömyyttä tai jatkuvaa tekemistä täydellä teholla.

> ”Epäonnistuminen ei ole ainoastaan hyväksyttävää, vaan jopa suotavaa, kunhan epäonnistuminen ei aiheudu siitä, ettei tehdä asioita. Epäonnistumiset kertovat siitä, että tehdään riittävän vaikeita asioita.” (Koskensalmi ym. 2015, 32.)

Järvisen (2014) mukaan tiimin suorituskyky muodostuu neljästä elementistä:

- Omistautuminen erottaa hyvän parhaasta. Omistautumista ja työn positiivista kokemusta kuvaava termi työn imu ja työstä saatavat ilon kokemukset voidaan liittää flow-tilaan (Csikszentmihalyi 1997), joka kuvastaa täydellistä uppoutumista työhön ja erittäin tarkkaavaisesti ja motivoituneesti asioiden tekemistä niiden itsensä takia. Sen ilmeneminen on tärkeää juuri optimaalisen suorituksen saa-

vuttamisessa. Henkilön sanotaan olevan flow-tilassa, kun sekä haastavuuden taso että taitotaso ovat keskivertoa korkeammalla tasolla. (Csikszentmihalyi 1997, 5–13.) Esimiehen tulee aktivoida johdettavaa itse ajattelemaan ja tunnistamaan valintojaan ja niiden seurauksia; mikä lisää työssä omistautumisen tunnetta ja mikä puolestaan vähentää sitä.

- Tekeminen heijastelee henkilön sitoutumista yhteisiin päämääriin. Vahvan tekemisen kulttuurin tulisi kannustaa tiedon jakamiseen ja ketterien kokeilujen uskallukseen.
- Osaaminen saa taidot suuntautumaan oikein ja keventää työhön tarvittavaa kuormitusta. Oleellista onkin, että esimies tunnistaa tiimissä tarvittavan osaamisen nykytilan ja sen vastaavuuden markkinoiden tarpeeseen, esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin tai kilpailutilanteeseen.
- Kehityskyky on avain suorituskyvyn jatkuvuudelle tiimissä ja kilpailukyvyn säilyttämiselle organisaatiossa. Työn kehittäminen on tärkeää, koska työn tekemisen tavat ja maailma, jossa elämme ovat nykyisin jatkuvassa muutoksessa.
  (Järvinen 2014, 67, 70–74)

Esimiehen ohjaava johtamisote vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskykyyn. Kun johdettavat ovat yksilöinä tottuneet oman suorituksensa ohjaukseen, siirtyy se luonnolliseksi osaksi koko tiimin kulttuuria. Avainsanoja ydintehtävän hyvään toteuttamiseen ovat luottamus, auttaminen, eteenpäin katsominen, toisten tukeminen ja pyyteettömyys. (Järvinen 2014, 171.)

Järvisen (2014) mukaan tavoitteiden asettaminen on kohtuullisen helppoa ja mekaanista. Hän nostaa tavoitteiden rinnalle niihin liittyvät odotukset. Odotuksilla tarkoitetaan työnantajan odotuksia työntekijän suorituksesta; tavoitteiden konkreettista purkamista henkilön työsuorituksen näkökulmasta eli tavoitteiden henkilökohtaistaminen. Ihmisellä on tarve ymmärtää, mitä hänen elämässään tapahtuu ja miten asiat liittyvät toisiinsa. Siksi henkilökohtaiselle tasolle viedyt tavoitteet vahvistavat johdettavan ymmärrystä oman työnsä merkityksellisyydestä, mikä puolestaan tukee hänen toimijuuttaan tiimin jäsenenä. Odotuksista puhuminen vaatii esimieheltä uudenlaista ajattelua ja paneutumista johdettaviensa ominaisuuksiin ja osaamiseen: Miksi juuri tämä työntekijä on sopiva, pätevä ja paras tähän tehtävään. (Järvinen 2014, 62–63)

Esimiehen tehtävä on siis auttaa ryhmää muodostamaan yhteinen ymmärrys keskeisistä tavoitteista ja niihin liittyvistä odotuksista. Odotukset kertovat johdettavalle, mitä hä-

neltä työssään odotetaan. Oheinen kuva 2 selventää sitä, miten odotukset kuvaavat keinoja ja tekemisen tasoa, jotka varmistavat tavoitteisiin pääsemisen.

KUN TAVOITTEENA ON …	… NIIN ODOTUS ON
Suunnitelma	Hyvä ja osallistava suunnittelu
Aikataulussa pysyminen	Työn oikea rytmitys ja priorisointi
Asiakastyytyväisyys	Hyvien palvelukäytäntöjen kehittäminen ja monistaminen
Työtyytyväisyys	Epäitsekäs ja kunnoittava käytös
Tehokkuus	Suhde työhön on eheä ja mahdolliset häiriöt korjataan
Laatu	Puuttuminen ja hyvien suoritusten vaatiminen itseltä ja muilta
Kasvu	Osallistuminen ja rohkeus uudistuksiin

Kuva 2: Tavoitteiden henkilökohtaistamisen esimerkkejä. (Järvinen 2014, 64)

3.6 Osallistava johtaminen

On sanottu, että organisaatioiden ongelmat eivät useimmiten johdu huonosta strategiasta, vaan sen toteutuksesta ja jalkauttamisen puutteesta. Keskeistä esimiehen työssä onkin viestiä oikea-aikaisesti ja toimeenpanna strategia tiimilleen sopivalla tavalla, kehittäen ihmisten ja työyhteisön osaamista sekä johtaen tiimin suoritusta kohti toimintasuunnitelman toteutumista.

Perinteinen johtamismalli on ollut, että esimies itse tekee päätökset, delegoi niiden toteuttamisen tiimilleen ja valvoo toteutusta. Johtaja siis kertoo, mitä tiimin tulee tehdä. Osallistavalla otteella tiimiään johtava esimies ottaa ryhmän mukaan ratkaisemaan ongelmia ja luomaan yhteisymmärryksen tiimin tavoitteista. Tällöin tiimi ei siis ainoastaan seuraa ylhäältä annettuja ohjeita, vaan saa riittävät valmiudet suunnitella työnsä itsenäisesti, koska sillä on tarvittava osaaminen ja ymmärrys kokonaiskuvasta. Osallistava johtaminen on *ryhmän ohjaamista* yhteisymmärryksen luomiseen tiimin tavoitteista. Esimies kannustaa yhteistyöhön ja työtaakkojen jakamiseen sekä seuraa tiimin kehitystä ja auttaa luomaan yhteistä toimintatapaa. Tiimi ei siis ainoastaan seuraa ohjeita, vaan voi suunnitella työnsä ja ajankäyttönsä itsenäisesti, koska sillä on tarvittava osaaminen ja ymmärrys kokonaiskuvasta (Nummi 2018, 18, 29).

Osallistavaan johtamiseen tutustuttaessa ei voi välttyä törmäämästä fasilitointikäsitteeseen. Fasilitoiva esimies on ryhmäprosessin vetäjä, joka osallistaa tiimin jäse-

niä hyväksi havaitsemillaan osallistavilla menetelmillä. Sen sijaan, että johtaja tekisi päätöksiä itse tai jokaisen työntekijä kanssa yksitellen, itseohjautuva tiimi luo yhteisen ymmärryksen ja tekee päätöksiä keskustellen. Esimiehen tulee oppia luottamaan siihen, että tiimi löytää oikeat ratkaisut. Kokonaisuuden hahmottaminen synnyttää tiimin jäsenissä sitoutumista ja he pystyvät johtamaan itseään ja määrittelemään tavoitteiden kannalta oikeat toimenpiteet työlleen. (Nummi 2018, 41.)

Erilaiset ja eri kokoiset palaverit tai kokoukset ovat muodostuneet merkittäviksi ohjaus- ja johtamistilanteiksi esimiehen työssä. Hyvien tulosten kannalta onkin oleellista tunnistaa, ovatko tiimin palaverit tehokkaita ja tuloksellisia. (Järvinen 2014, 165.)

> ”Amazon.com-verkkokaupan perustaja Jeff Bezoz inhoaa kokouksia. Jos kokous on pakko järjestää, hänen on kerrottu suosivan kahden ”pitsan tekniikkaa”, eli kokouksiin kutsutaan vain niin monta ihmistä ja istutaan vain niin kauan aikaa, että kaksi pitsaa riittää osallistujien kestitsemiseen.” (Myllyoja 2018)

Juuri palaverityyppiseen prosessointiin soveltuvat fasilitoivan johtamisen toimintamallit, joita luovasti hyödyntäen esimies saa palavereista osallistavia, menestyksekkäitä ohjaustilanteita. Tiimin suorituskykyä tukeva johtaminen pitää sisällään systemaattisen palaverikäytännön rakentamisen ja sen, että esimies panostaa palaverien laatuun mahdollisimman osallistavalla ja neuvottelevalla toimintatavalla (Järvinen ym. 2014, 138,141, 169). Tapaamisiin tulee tehdä suunnitelma, joka ohjaa kaikkia osallistumaan ja ottamaan kantaa keskusteluun ja päätöksiin.

3.6.1 Palaute

Palaute on keskeisessä roolissa suorituskyvyn kehittymisessä. Sen voidaankin sanoa olevan tiimin jokaisen jäsenen vastuu ja myös oikeus. Kehittyminen on vaikeaa, jos ei ole saatavilla kannustavaa tai korjaavaa palautetta suorituksesta. Ranskalaisen yliopiston Inseadin professorit Manzoni & Barsoux ovat todenneet, että hiljaisuus on tehokkain tapa tehdä hyvästä suorittajasta alisuorittaja (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, 53). Esimies antaa palautetta johdettavilleen kahdesta syystä: toiminnasta tavoitteen saavuttamiseksi ja käyttäytymisestä pelisääntöjen mukaan.

Myös esimiehen itse tulee oppia pyytämään palautetta omasta toimintatavastaan, jotta hän varmistaa toimivansa alaisten odotusten mukaisesti. Esimies tarvitsee muiden pa-

lautetta oman päätöksentekonsa tueksi ja kyetäkseen johtamaan alaisiaan onnistumaan. Palautteen pohjalta hän pystyy näin ollen kehittämään omaa johtamistapaansa ja välttää väärien johtopäätösten tekemisen esimerkiksi alaistensa ilmeistä tai vihjailuista. Niitä esimiehiä, jotka hakevat korjaavaa palautetta, alaiset pitävät kaikkien tehokkaimpina. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 25.)

3.6.2 Tiimissä olevan osaamisen yhdistäminen

Ihmisen oppiminen on luonteeltaan hyvin pitkälti sosiaalista. Jo varhain on tiedetty ihmisten oppivan paremmin yhdessä kuin yksin. Hyvä dialogi mahdollistaa sellaista ajattelun kehittymistä, mitä kukaan osallistuvista yksilöistä ei olisi saattanut erikseen tuottaa – kuten Vygotsky (1978) kuvasi oppimista lähikehityksen vyöhykkeellä (Laine ym. 2009, 57). Työtiimin oppimisessa korostuvat ryhmätyötaidot, erilaisuuden arvostaminen, joustavuus, monimutkaisten asioiden yhdessä ajattelu, innovatiivinen ja koordinoitu toiminta ja hyvä kommunikaatio tiimin jäsenten kesken sekä myös organisaation muiden tiimien ja verkostojen kanssa. Psykologinen turvallisuuden tunne tukee tiimin oppimisen ilmapiiriä, ja siksi rakentavan yhteishengen luominen onkin esimiehen keskeisimpiä tehtäviä.

Pysyäkseen mukana kovenevassa kilpailussa on organisaation pystyttävä koko ajan kehittymään, vastatakseen asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Sanotaan, että yksi yrityksen tärkeimpiä voimavaroja on saada oikeat toimijat oikeille paikoille. Esimiehen johtamistyö voidaankin nähdä tiimin suorituskyvyn rakentamisena muiden avulla, kun hän yhdistää ihmisten tietotaitoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Järvinen 2014, 197). On tärkeää, että esimies sopeuttaa strategiasta johdetun toimintasuunnitelman konkreettisiksi osaamistavoitteiksi yksikölleen. Hänen tulee viedä työntekijöiden osaamista tavoitteiden mukaiseen suuntaan, mitoittaa realistiset kehittämisresurssit ja kyetä arvioimaan saavutettuja tuloksia.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tiimin tuloksellisia johtamismenetelmiä tutkivassa työssä päädyttiin kartoittavaan lähestymistapaan, jonka tavoitteena oli selvittää millaiset johtamisen menetelmät tarjoaisivat esimiehelle mahdollisimman helposti omassa työssä sovellettavaa tukea tiimin johtamiseen.

Kuva 3: Tutkimuksen rakenne ja vaiheet.

Kuva 3 esittelee tutkimusmenetelmän kokonaisuudessaan ja tutkimuksen etenemisen vaiheittain. Tutkimusmetodiksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, joka sisälsi olemassa olevaan teoriapohjaan tutustumisen lisäksi kolmivaiheisena toteutetun empiirisen tutkimuksen:

- Kysely tutkittavien ajankohtaisista tarpeista esimiestyön eri osa-alueisiin liittyen
- Työpaja valitun mallin eli osallistavien johtamismenetelmien testaamiseksi ja soveltuvuuden havainnoimiseksi
- Kysely työpajatyöskentelyn eli testauksen jälkeen.

Empiirisen tutkimuksen vaiheet on avattu erikseen luvussa 4.3 aineiston keruu.

4.2 Tutkittavat eli testiryhmä

Valitun mallin testaajiksi valittiin joukko lähiesimiehiä, jotka ovat jo ilmaisseet halukkuutensa oman johtajuuden kehittämiseen: He ovat opiskelijoina esimiesvalmen-

nuksessa, joka on tarkoitettu aikuisille, jo johtamistehtävissä toimiville esimiehillle. Tutkittavassa ryhmässä oli 24 henkilöä, neljä miestä ja 20 naista, ja he edustivat eri kokoisia organisaatioita eri toimialoilta.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineiston keruu aloitettiin perehtymällä ensin organisaatiojohtamisen tutkijoiden ja asiantuntijoiden näkemyksiin tiimin johtamisen tarpeista nykyisessä muuttuvassa yhteiskunnassa ja työelämässä. Tarkastelussa nousi merkittävimmäksi teemaksi osallistava johtaminen: Asiantuntijoiden mukaan osallistava johtamisote lisää tiimin jäsenten sitoutumista ja omistautumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä vahvistaa ryhmän yhteistyötä. Osallistavan johtamisen tarkastelussa keskityttiin syvälli-simmin Pepe Nummen (2018) näkemyksiin *fasilitoivasta johtamisesta* ja Pekka T. Järvisen ym. (2014) ajatuksiin *suorituksen johtamisesta*. Teoriasta etsittiin konkreettisia, helposti omaksuttavia menetelmiä tiimin johtamisen tueksi.

Aineiston keruun empiirinen osio sisälsi kolme vaihetta:

- Kysely esimiesten ajankohtaisista tarpeista,
- valitun mallin testaus työpajassa ja
- työpajatyöskentelyn jälkeinen kysely.

Esimiehille toteutetulla kyselyllä kartoitettiin testiryhmän ajankohtaisia tarpeita esimiestyön eri osa-alueisiin liittyen. Kyselyssä oli kahdeksan kysymystä ja kutakin esimiestyön osa-aluetta koskien kysyttiin yksi, avoin kysymys. Kyselyyn valitut esimiestyön osa-alueet (liite 4) olivat samat kuin esimieskoulutuksen kahdeksan lähipäivän teemat. Esimieskoulutuksen kahdeksan lähipäivän teemat on määritelty oppilaitoksen koulutussuunnittelijan ja kouluttajien yhteisellä suunnittelulla, ja ne perustuvat työelämän tarpeeseen, asiakasorganisaatioiden palautteen pohjalta. Kyselyn vastaukset palvelivat siis myös kouluttajien valmistautumisessa. Avointa kysymysmuotoa päädyttiin käyttämään, jotta saataisiin esille mahdollisimman aitoja vastauksia ja yksilöllisiä tarpeita. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty vastauksia tiimin toiminnan tuloksellisuuteen liittyen. Kysymys muotoiltiin seuraavasti: ”*Kun koulutuspäivän teemana on toiminnan tuloksellisuus, haluaisin käsiteltävän näitä asioita.”* Kyselyn vastauksista saatiin autenttis-

ta tietoa työelämän tarpeesta, ja vastauksia peilattiin teoriapohjasta muodostettuun näkemykseen tiimin johtamisesta.

Kun tutkittava malli oli muodostettu, tuli sen testaukseen työpajassa löytää tiiminjohtamiselle läheiset teemat, joita käsitellen työstettäisiin valittuja menetelmiä. Työskentelyn teemoiksi valittiin tiimin itseohjautuvuus ja luottamus ryhmässä. Liitteessä 5 on tarkemmin avattu työskentelyn teemoja. Testaustyöpajan haasteena oli, että osallistujat tulivat eri organisaatioista. Siksi aitoon, yhdestä organisaatiosta koostuvan tiimin työskentelyyn verrattuna työpajassa teemat jouduttiin pitämään yleisellä tasolla. Tästä johtuen esimerkiksi menetelmiin sisältyvät jatkotoimenpiteiden määrittelyvaiheet (esimerkiksi tiekartta: Mitä tehdään? Kuka tekee? Milloin?) jätettiin pois, koska se ei olisi ollut mielekästä tämän työpajan kontekstissa. Asia kuitenkin käytiin läpi osallistujien kanssa ja ohjeistettiin keskustellen, miten toimitaan oman tiimin kanssa.

Valitun mallin hyödyllisyyden selvittämiseksi toteutettiin työpajan jälkeen Webropol-kyselyohjelmalla toteutettu standardoitu kysely (liite 6), jossa kaikilta vastaajilta kysyttiin asioita samalla tavalla. Kyselyllä selvitettiin esimiesten mielipidettä testattujen menetelmien hyödyllisyydestä ja halukkuudesta ottaa niitä käyttöön oman tiiminsä kanssa. Kysymykset johdettiin tutkimuksen ongelmasta, eli tiimin osallistavaan johtamiseen valitun mallin tutkimisesta.

Tutkittavaan malliin määriteltiin kolme menetelmää, joiden avulla esimies voi osallistaa ryhmäänsä eri tilanteissa, ja johtaa tiimiään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Jokaisesta menetelmästä kysyttiin kaksi kysymystä ja lisäksi annettiin avoin vastausvaihtoehto heille, jotka olivat eri mieltä väittämistä.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tiimin johtamismenetelmistä mahdollisimman käytännönläheistä tietoa ja selkeitä menetelmiä, jotka tiimin vetäjän olisi mahdollisimman helppo ottaa käyttöön omassa arkityössään. Siksi kyselyssä (liite 6) etsittiin selittäviä tekijöitä kahteen asiaan: *Miksi joku koki menetelmät hyödyllisiksi ja joku toinen puolestaan ei* sekä *miksi joku arveli todennäköisesti ottavansa menetelmät käyttöön oman tiiminsä kanssa ja joku toinen taas epätodennäköisesti*. Lisäksi selvitettiin vastaajien taustamuuttujia, jotka kuvaavat esimiesten ominaisuuksia ja heidän työntekonsa olosuhteita. Taustamuuttujien avulla selvitettiin, onko organisaation koolla, organisaation toimialalla, esimiehen oman esimieskokemuksen pituudella, esimiehen koulutuksella tai sukupuolella vaikutusta osallistavien menetelmien hyödyllisyyden kokemukseen tai niiden käyttöhalukkuuteen. Esimiehen taustatietoina selvitettiin myös sen vaikutusta,

tapahtuiko esimieheksi siirtyminen oman tiimin keskeltä vai tuliko esimies valituksi nykyiseen asemaansa tiimin ulkopuolelta. Selvitettävien taustamuuttujien määrässä pidettiin mielessä se tosiasia, että hyvin laajassa kysymyspatteristossa alkaa vastaajakato jo näkyä. Lisäksi pyrittiin välttämään liian yksityiskohtaisia kysymyksiä (esimerkiksi ikä), jottei vastaajia olisi saatettu ajattelemaan, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita hänen tunnistamisestaan. Taustamuuttujina selvitettiin siis edellä mainitut kuusi asiaa:

- Organisaation toimiala (palveluala/tuotannollinen ala/kauppa)
- Organisaation koko
- Esimieskokemuksen pituus
- Siirtyminen esimieheksi: rivistä esimieheksi vai tiimin ulkopuolelta valittu
- Koulutustaso
- Sukupuoli

Alun perin ajatuksena oli toteuttaa kysely ainoastaan sähköisenä vasta työpajan jälkeisenä päivänä, sillä oletuksena oli, että viiden tunnin työpajatyöskentely vähentää vastaushalukkuutta heti päivän päätteeksi. Siksi olikin yllättävää, kun 19 vastaajasta peräti 11 halusi antaa vastauksensa paperisena välittömästi työpajan päätyttyä. Sähköinen vastauslinkki lähetettiin vielä samana iltapäivänä kuudelle osallistujalle, joista neljä vastasi. Menetelmien hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden arvioinnissa oli vastausvaihtoehtona asteikko 1–5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

4.4 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa analyysin lähtökohtina ovat sekä tutkimusaineisto että organisaatiojohtamisen teoria. Tutkimus toteutettiin syventymällä ensin organisaatiojohtamisen teoriaan ja sieltä esiin nouseviin näkemyksiin tiimin johtamisen nykysuunnasta. Sen välttämiseksi, että työssä todennettaisiin vain tutkijan omia näkemyksiä, tuli pohtia, millä saataisiin riittävää laajuutta tarkasteluun. Tutkimuksen tekijä toimii kouluttajana Lähiesimiestyön ammattitutkintoon valmistavassa koulutuksessa. Syksyn 2018 aikana meneillään oleva ryhmä valittiin tutkittavaksi joukoksi. Näiltä jo esimiehenä toimivilta opiskelijoilta saataisiin autenttista tietoa lähiesimiesten tarpeista ja toisaalta palautetta tutkittavan mallin hyödyllisyydestä. Tässä vaiheessa tutkittavasta ryhmästä oli tiedossa vain nimi ja organisaatio.

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe koski esimiehille toteutetun kyselyn vastauksia. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, joista on mahdollista saada mahdollisimman autenttisia vivahteita esille esimiesten tarpeista. Aineistoa ryhmiteltiin kimputtamalla samankaltaisia johtamishaasteita sisältävät vastaukset yhteen. Kustakin vastausten ryhmästä muodostettiin yksi johtamisen teema, joka kattoi kuitenkin jokaisen alkuperäisen vastauksen. Kyselyn avoimista vastauksista määriteltiin siis teemoja, jotka olivat esimiestyössä ajankohtaisia johtamisen haasteita.

Tässä vaiheessa pohdittiin tutkittavan mallin laajuutta, eli sitä, kuinka moneen esiin nousseeseen teemaan haetaan menetelmä. Jotta jälleen vältyttäisiin vain tutkijan omiin näkemyksiin perustuvilta valinnoilta, tuli valitun mallin hyödyllisyys testata. Päädyttiin toteuttamaan mallin testaus työpajana, johon osallistuisi koko testiryhmä. Työpaja järjestettäisiin yhden lähiopetuspäivän aikana, joten aikaa työpajalle olisi muu sisältö huomioiden noin viisi tuntia. Käytettävissä oleva aika huomioiden päätettiin tutkittavaan malliin valita kolme menetelmää. Kriteerinä valituille menetelmille oli, että ne tuli pystyä esittämään selkeästi vaiheittain edeten, ja joka vaiheella tuli olla oma tavoite, joka olisi helposti perusteltavissa osallistujille.

Esimieskyselyn ryhmitellyistä vastauksista valittiin tutkimukseen kolme johtamisen haastetta. Valintaperusteena oli, että vastaavat teemat olivat nousseet esille jo teoriapohjassa, Pepe Nummen ja Pekka T. Järvisen näkemyksissä:

- Tavoitteiden saavuttaminen kokonaisuuksien ymmärtämisen kautta
- Työtekijöiden osaamisen hyödyntäminen
- Uusien asioiden tai menetelmien ”sisään ajaminen”

Seuraavassa vaiheessa teoriapohjaa seulottiin valittujen teemojen valossa. Etsittiin sopivia johtamisen menetelmiä, joiden avulla esimiehet voisivat työstää ajankohtaisia haasteita omien tiimiensä kanssa. Menetelmien tuli olla käytännönläheisiä ja riittävän selkeitä, jotta ne olisivat esimiehille helppoja omaksua.

Analysoinnin toinen vaihe käsitti työpajan aikana tehdyn havainnoinnin ja työpajan jälkeen tehdyn kyselytutkimuksen analyysin, joista eniten aikaa vei Webropol-kyselyn tulosten analysointi. Testatun mallin hyödyllisyyttä tutkittiin työpajan jälkeen standardoidulla kyselytutkimuksella, jolla selvitettiin esimiesten mielipidettä menetelmien hyödyllisyydestä ja halukkuudesta ottaa niitä käyttöön oman tiiminsä kanssa. Kyselyn vastausajan päätyttyä ensin selvitettiin vastausprosentti, jonka jälkeen analysoitiin vasta-

uksia tutkimuksen pääongelmasta eli valittujen menetelmien hyödyllisyydestä, suodattaen useita erilaisia raportteja, tarkastellen seuraavien taustamuuttujien vaikutusta:

- Organisaation koko
- Organisaation toimiala (palveluala/tuotannollinen ala/kauppa)
- Siirtyminen esimieheksi: rivistä esimieheksi vai tiimin ulkopuolelta valittu
- Esimieskokemuksen pituus
- Koulutustaso

Sekä toimialan että esimieskokemuksen pituuden vastaukset ryhmiteltiin, jotta vastauksia voitiin suodattaa niiden perustella. Toimialasta muodostettiin kolme ryhmää: Teollisuus (N = 6), sote-ala (N = 7) sekä pankki- ja maatalousala (N = 2). Esimieskokemus ryhmiteltiin niin ikään kolmeen luokkaan: 0–1 vuotta, 2–10 vuotta ja yli 10 vuotta.

Työpajan aikana toteutetun osallistuvan havainnoinnin tulosten analysoinnissa tarkasteltiin valittujen menetelmien vaikutusta toisilleen melko vieraiden ihmisten ryhmäytymiseen. Yksi esimiehistä joutui lähtemään hieman aiemmin iltapäivällä pois, eikä hän osallistunut menetelmän 3 testaukseen.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaiset johtamisen menetelmät auttavat esimiestä johtamaan tiimiään tehokkaasti kohti tavoitteiden saavuttamista. Ensisijainen tarkoitus ei ollut tehdä yleistyksiä, vaan haluttiin löytää perusteltuja ja helposti omaksuttavia menetelmiä tiimin johtamisen tueksi, huomioiden esimiesten ajankohtaiset johtamishaasteet. Johtamisteorian nykyaikaiset suuntaukset käytiin laajalti läpi. Tarkastelun riittävän laajuuden varmistamiseksi teoriasta muodostetun näkemyksen rinnalle haettiin esimiehenä toimivien ajankohtaisia, aitoja tiimin johtamisen tarpeita. Teorian ja esimiesten tarpeen selvittämisen pohjalta valittu malli testattiin 24 esimiehen ryhmällä. Mittauksen tuloksia analysoitiin eri taustamuuttujien näkökulmasta.

Tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman eettisesti. Testattavan mallin eli kolmen menetelmän ohjeistuksen selkeyteen panostettiin. Ohjeiden voidaankin tulkita olleen selkeät ja riittävät, päätellen siitä että testattavat pyysivät saada työpajan menetelmien ohjeistuksen itselleen sellaisenaan käyttöön otettavaksi. Työpajan palautekyselyn kysymykset pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi ja yksiselitteisiksi. Kysely toteutettiin standardoidusti, eli kaikilta vastaajilta kysyttiin asiaa samalla tavalla.

Ennen lähettämistä toteutettiin kyselylomakkeen testauskierros neljälle vastaajalle. Tutkimuksen luotettavuuden ja vastaajien riittävän määrän varmistamiseksi tutkittaville annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn joko paperisella tai sähköisellä lomakkeella. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin varsin hyvä 84,2.

Osallistuvaa havainnointia tehtäessä tiedostettiin ja pyrittiin välttämään, että tutkijan omat mielipiteet ja ennakkokäsitykset saattaisivat vääristää tutkimuksen tuloksia. Havainnoinnissa keskityttiin tarkkailemaan testiryhmän tarttumista työskentelyyn ja ryhmän yhteishengen muodostumiseen. Havainnoinnin neutraaliuden varmistamiseksi ryhmästä ei hankittu muuta ennakkotietoa kuin osallistujien ja organisaatioiden nimet.

Tutkimus toteutettiin suhteellisen lyhyessä ajassa, mutta hyödyntämällä useampaa tutkimusmenetelmää ja riittävän laajaa testiryhmää saatiin riittävästi tietoa lopputuloksen luotettavuuden kannalta.

5 TULOKSET

Tämän työn tarkoitus oli tutkia perusteltuja ja tarkoituksenmukaisia tiimin johtamisen menetelmiä, ja selvittää niiden hyödyllisyyttä esimiehille. Johtamista on tutkittu laajalti ja monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi suomenkielinen Google Scholar tuotti noin 14 000 tieteellistä julkaisua tulokseksi hakusanalle *johtajuus*. Nykyisin monet johtamisen asiantuntijat jakavat näkemyksen siitä, että tiimin osallistaminen tukee sen tavoitteiden saavuttamista. Tarve osallistavalle johtamiselle on syntynyt yhteiskunnan muutoksesta ja työelämän murroksesta, jolle tunnusomaista asioiden ja ilmiöiden monitulkintaisuus: Yhä enemmän tarvitaan eri asiantuntijoiden näkemyksen yhdistämistä oikeaan lopputulokseen pääsemiseksi tehokkaasti. Tämä tutkimus rajattiin tarkastelemaan osallistavien menetelmien hyödyllisyyttä esimiehen työkaluina tiiminsä johtamisessa kohti tavoitteiden saavuttamista.

5.1 Testiryhmä

Valitun mallin testaajiksi valittiin 24 lähiesimiestä, jotka ovat opiskelijoina esimiesvalmennuksessa. Ryhmässä oli neljä miestä ja 20 naista. Esimiehet tulivat eri kokoisista, sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioista. Toimialat vaihtelivat; esimiehet edustivat pankkialaa, elintarvikealaa, sosiaali- ja terveysalaa (kunnan/kaupungin sote-yksiköt ja yksityisiä terveysalan yritykset), maatalousalaa, muoviteollisuutta ja muuta teollisuutta.

Tutkittavien esimieskokemus vaihteli suuresti, kuten kuvasta 4 voidaan havaita. Yksi osallistuja oli juuri esimiesuransa alussa ja kokeneimmalla oli jo 18 esimiesvuotta takanaan. Kuva 5 havainnollistaa, sitä miten esimiesasemaan siirtyminen oli tapahtunut: 60 prosenttia vastaajista (n = 10) oli siirtynyt esimieheksi saatuaan ylennyksen omassa tiimissään. Kuva 6 puolestaan osoittaa tutkittavan joukon olleen koulutustaustaltaan melko homogeeninen; suurin osa on hankkinut ammatillisen koulutuksen.

12. Kerro esimieskokemuksestasi

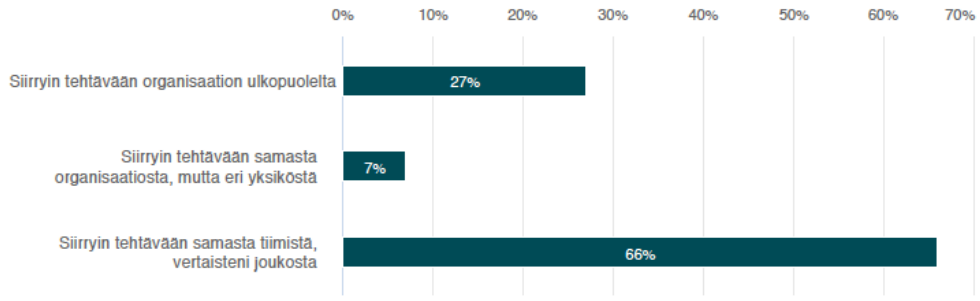
Vastaajien määrä: 16

Kuinka monta vuotta yhteensä olet toiminut esimiestehtävissä?
5
1 vuosi esimieharjottelua
3 vuotta
2 v 6 kk
7 v, mutta VARAESIMIES. Työ: esimiehen rooli ESIMIEHEN LOMILLA.
n. 1 v
0
5 vuotta
Vissi 6 vuot
3 v
15 v
n. 18 v
n. 3 vuotta
n. 12v
0
0 vuotta

Kuva 4: Testiryhmän esimieskokemus.

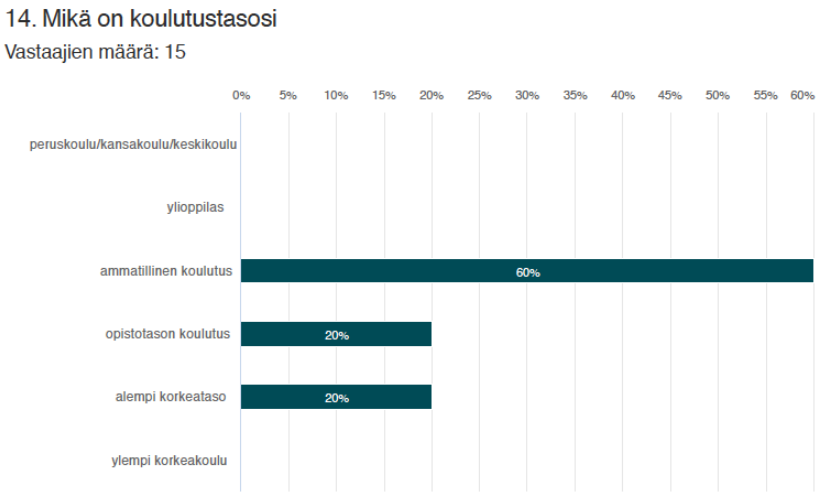
13. Miten siirtyminen nykyiseen esimiestehtävääsi tapahtui?

Vastaajien määrä: 15



	n	Prosentti
Siirryin tehtävään organisaation ulkopuolelta	4	26,67%
Siirryin tehtävään samasta organisaatiosta, mutta eri yksiköstä	1	6,67%
Siirryin tehtävään samasta tiimistä, vertaisteni joukosta	10	66,66%

Kuva 5: Testiryhmän esimieheksi siirtymisen tausta.



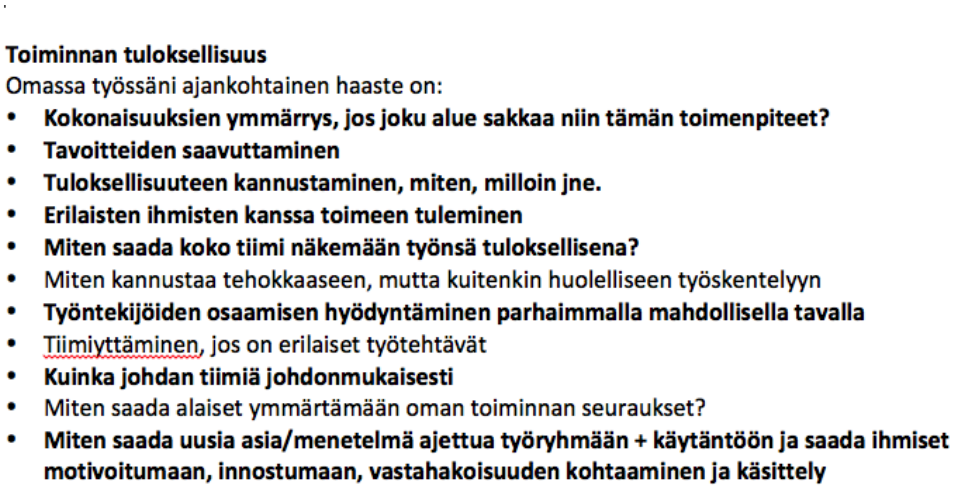
Kuva 6: Testiryhmän koulutustausta

5.2 Tutkittava malli

Valittu malli määriteltiin sekä teoriasta muodostetun näkemyksen että esimiesten ajankohtaisten johtamishaasteiden pohjalta. Organisaatiojohtamisen teorian tarkastelu osoitti tiimin jäsenten osallistamisen johtavan tuloksellisempaan toimintaan, kuin perinteinen valmiit ratkaisut tarjoava johtaminen. Osallistavalla johtamistavalla tiimiään luotsaava esimies ottaa ihmiset mukaan vaikuttamaan tiimin asioihin, mikä muun muassa tukee *yhteisymmärryksen syntymistä tavoitteista* (Nummi 2018, 18, 29), kuten luvussa 3.6 kuvataan. Järvisen (2014) mukaan kyky kehittyä ja *tiimissä olevan osaamisen hyö-dyntäminen* sekä oikein suuntaaminen ovat avainasemassa tiimin suorituskyvyn kehit-tymisessä (Luku 3.5). Osallistavan johtamisen menetelmät tukevat tehokkaasti *tiimin keskinäistä kommunikaatiota*, minkä luvussa 3.3 kuvatun mukaisesti on todettu olevan yksi menestyksekkään tiimin keskeinen ominaisuus (Pentland 2012, teoksessa Jaren-ko & Martela 2015).

Esimiesten ajankohtaisia johtamishaasteita kartoittavan kyselyn vastauksista määriteltiin tiimin johtamisen haasteita, joita käytettiin teorian lisäksi kriteereinä muodostettaessa tutkittavaa mallia eli sopivia osallistavan johtamisen menetelmiä. Esimieskyselyn avoimia vastauksia luokiteltiin, jakaen niitä edellä kuvattuihin Järvisen ja Nummen esittämiin tiimin johtamisen teemoihin. Samankaltaisia vastauksia ryhmiteltiin esimerkiksi seuraavasti: Kaksi vastausta *Erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen* ja *Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen parhaimmalla mahdollisella tavalla* yhdistettiin, perusteena se, että kummassakin tarvitaan ihmisten kommunikaation parantamista. Näin

tutkittavaan malliin valittavaksi, yhdeksi johtamisen haasteeksi määriteltiin *Työtekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja yhteistyön lisääminen*.



Toiminnan tuloksellisuus
Omassa työssäni ajankohtainen haaste on:

- **Kokonaisuuksien ymmärrys, jos joku alue sakkaa niin tämän toimenpiteet?**
- **Tavoitteiden saavuttaminen**
- **Tuloksellisuuteen kannustaminen, miten, milloin jne.**
- **Erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen**
- **Miten saada koko tiimi näkemään työnsä tuloksellisena?**
- Miten kannustaa tehokkaaseen, mutta kuitenkin huolelliseen työskentelyyn
- **Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen parhaimmalla mahdollisella tavalla**
- Tiimityttäminen, jos on erilaiset työtehtävät
- **Kuinka johdan tiimiä johdonmukaisesti**
- Miten saada alaiset ymmärtämään oman toiminnan seuraukset?
- **Miten saada uusia asia/menetelmä ajettua työryhmään + käytäntöön ja saada ihmiset motivoitumaan, innostumaan, vastahakoisuuden kohtaaminen ja käsittely**

Kuva 7: Kooste esimiesten tarpeita kartoittavan kyselyn vastauksista.

Tutkittavan mallin laajuuteen eli valittavien menetelmien lukumäärään vaikutti testaustyöpajassa käytettävissä oleva aika, viisi tuntia. Kolme suhteellisen pitkää menetelmää arveltiin etukäteen olevan sopiva määrä, minkä arvion käytäntö osoitti oikeaksi. Aika ei olisi riittänyt useampaan menetelmään, eikä myöskään osallistujien vireystaso olisi pysynyt riittävän korkealla päivän venyessä pidemmäksi. Valittuun malliin määriteltiin siis teoriapohjasta kolme teemaa. Niiden työstämiseen etsittiin kolme konkreettista ja selkeästi vaiheittain esitettävää menetelmää, joiden tämän tutkimuksen valossa nähtiin parhaiten hyödyttävän esimiehiä oman tiimin johtamistilanteissa. Tutkittavan mallin kaikki kolme menetelmää valikoituivat Pepe Nummen (2018) fasilitoivan johtamisen (luku 3.6) työkaluista, jotka olivat riittävän laajoja ja selkeitä rakenteeltaan. Nummen esittämiä malleja muokattiin vielä hieman tutkijan oman näkemyksen pohjalta, sekä lisäten sisältöä että jättäen jotakin toisaalta pois.

Tutkittava malli tiivistetysti

Tutkittava malli pohjautuu siis tiimin johtamisen teoriaan, kuten tämän luvun alussa kuvataan sekä aitoon työelämätarpeeseen, esimiesten tarvekartoituksen perusteella. Alla olevissa laatikoissa on tiivistelmä tutkittavaan malliin valituista menetelmistä. Ne on kuvattu laajemmin liitteissä 1–3, sellaisina kuin niitä testattiin esimiestyöpajassa.

Menetelmä 1: Tavoitteiden jalkauttaminen (Nummi 2018, 73)

- Faktat, tunteet, merkitys, toiminta

Menetelmä 2: Tiimin yhteistyön lisääminen ja osaamisen yhdistäminen

- Neuvottelu tarpeista ja tarjoomista (Nummi 2018, 137)
  - Tarpeet: Mitä minä tarvitsen muilta voidakseni toimia
  - Tarjoomat: Omat parhaat käytännöt
- Konkreettiset yhteistyöideat

Menetelmä 3: Tiimin toiminnan jatkuva kehittäminen (Nummi 2018, 177)

- Toimintasuunnitelman/muutosten läpikäynti
  - Missä onnistuttu, missä ei -> Kehitysaiheiden priorisointi -> Ratkaisujen pohdinta käsiteltyihin haasteisiin

Valittu malli testattiin esimiestyöpajassa, jota varten valmistettiin selkeä ohjeistus, josta esimerkkinä kuvan 8 mukainen aloitusdia. Testauksen tuloksia tutkittiin sekä työpajan aikana tehdyn havainnoinnin että työpajan jälkeen toteutetun kyselytutkimuksen avulla. Esimiesten kokemusta valitun mallin hyödyllisyydestä tutkittiin työpajatyöskentelyn jälkeen kyselytutkimuksena. Työpajassa havainnoitiin muun muassa ryhmädynamiikan muodostumista. Havainnoinnin pohjalta osallistujat tarttuivat tekemiseen, työskentelyssä oli hyvä imu loppuun asti ja ilmapiiri säilyi positiivisena.

Kuva 8: Työpajassa testatut kolme menetelmää. (kuva: esimiestyöpajan aineisto)

5.3 Tutkittavan mallin hyödyllisyys

Tutkittavan mallin hyödyllisyyttä tutkittiin työpajatyöskentelyn jälkeisellä kyselytutkimuksella ja työpajan aikana tapahtuneella osallistuvalla havainnoinnilla. Kyselyyn vastasi yhteensä 16 esimiestä – 15 naista ja yksi mies – mikä antaa vastausprosentiksi 84,2.

Osallistavan johtamisen menetelmät olivat ryhmälle uusia. Oheinen kuva 9 osoittaa, että 81,25 prosenttia vastaajista (n = 13) ei ollut aiemmin käyttänyt osallistavia menetelmiä oman tiiminsä johtamisessa. Vastaavia menetelmiä aiemmin ilmoitti käyttäneensä kaksi vastaajaa, joista toinen oli tutustunut Learning cafe –menetelmään oman organisaation seminaarissa. Yksi esimies arveli ehkä käyttäneensä vastaavia menetelmiä.

Kuva 9: Testiryhmän aiempi kokemus osallistavista menetelmistä.

Keskimäärin 88 prosenttia tutkimukseen osallistuneista esimiehistä oli täysin tai osittain samaa mieltä menetelmien hyödyllisyydestä, ja 77 prosenttia heistä aikoi hyödyntää niitä oman tiiminsä johtamisessa. Työpajassa testattuja kolmea menetelmää arvioitiin seuraavasti:

Menetelmä 1

- 93,75 prosenttia (N = 15) esimiehistä oli täysin tai osittain samaa mieltä menetelmän hyödyllisyydestä
- 81,25 prosenttia (N = 13) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että aikoi todennäköisesti käyttää menetelmää oman tiiminsä johtamisessa
- Edellä mainittujen vastausten keskiarvoksi tuli 4,3 / 5.

Ne, jotka olivat osittain eri mieltä, kertoivat syiksi: ”Pienessä ryhmässä on mietittävä, miten toimisi jotta kaikki onnistuisi.” ja ”Aika määrittelee paljon mitä voin tehdä, yrittää kyllä aion.”

Menetelmä 2

- 93,75 prosenttia (N = 15) esimiehistä oli täysin tai osittain samaa mieltä menetelmän hyödyllisyydestä
- 75 prosenttia (N = 12) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että aikoi todennäköisesti käyttää menetelmää oman tiiminsä johtamisessa
- Edellä mainittujen vastausten keskiarvoksi tuli 4,2 / 5.

Menetelmä 3

- 76,67 prosenttia (N = 13) esimiehistä oli täysin tai osittain samaa mieltä menetelmän hyödyllisyydestä
- 73,33 prosenttia (N = 11) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että aikoi todennäköisesti käyttää menetelmää oman tiiminsä johtamisessa
- Edellä mainittujen vastausten keskiarvoksi tuli 4,3 / 5. (Huom. vain 15 vastaajaa)

Osittain eri mieltä menetelmän hyödyllisyydestä tai käyttökelpoisuudesta ollut yksi vastaaja kertoi syyksi: ”Meillä on niin pieni ryhmä.”

5.4 Taustamuuttujien vaikutus

Organisaation koko

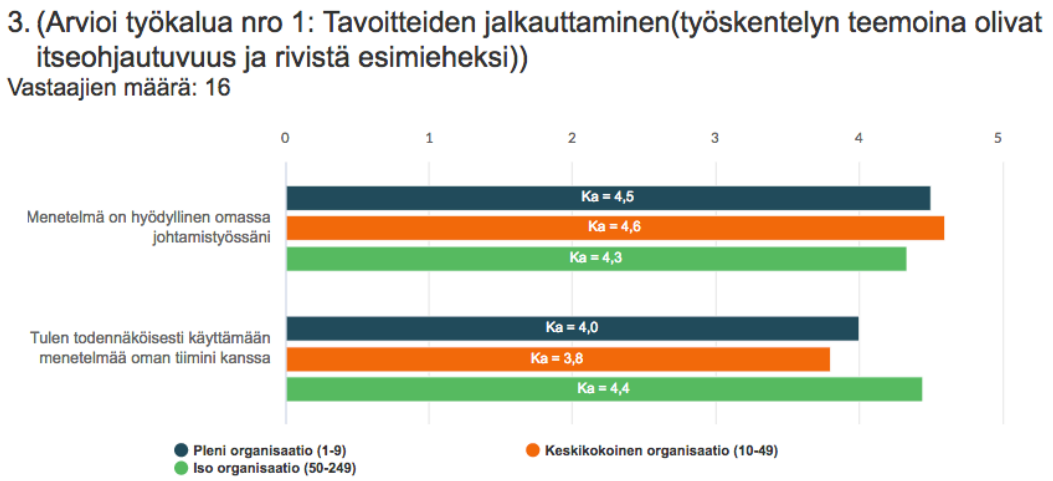
Vastaajat jaettiin organisaation koon mukaan kolmeen ryhmään:

- mikroyritys (1–9 työntekijää) myöhemmin tässä raportissa *pieni organisaatio, yhteensä* kaksi esimiestä

- pieni yritys (10–49 työntekijää) myöhemmin tässä raportissa *keskikokoinen organisaatio,* viisi esimiestä
- keskisuuri yritys (50–249 työntekijää) myöhemmin tässä raportissa *iso organisaatio,* yhdeksän esimiestä

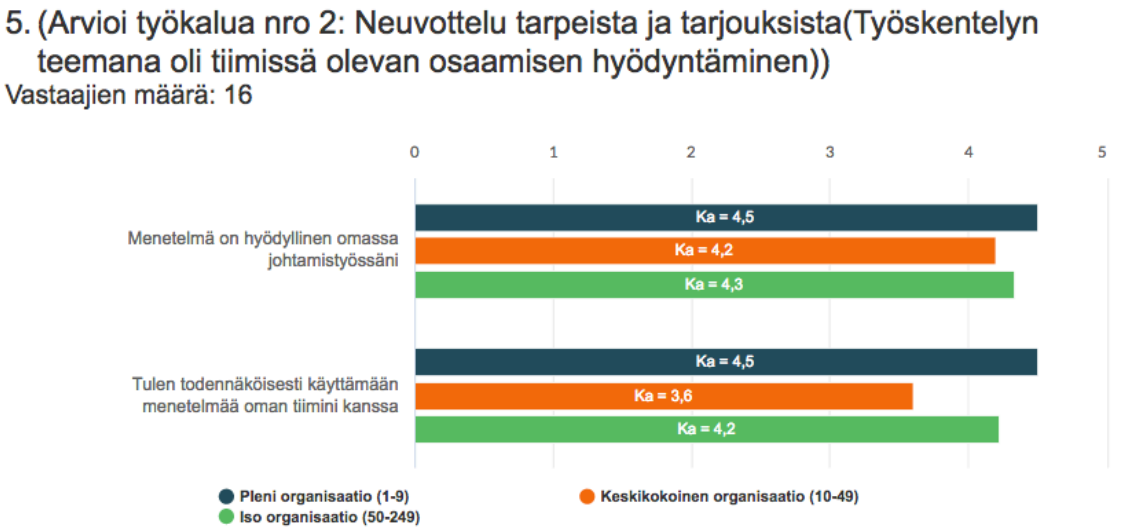
Pientä organisaatiota edustavat kaksi esimiestä työskentelivät sote-alalla; nuorisotyössä ja kehitysvamma-alalla. Keskikokoisista organisaatioista tulleet esimiehet työskentelivät myös palvelualalla; pankissa ja sote-alalla. Isojen organisaatioiden vastaajat olivat tehdastyössä muovi- ja elintarvikealalla sekä sote-alalla ja maatalousalalla. Ryhmän ainoa mies työskenteli keskikokoisessa organisaatiossa, mutta ei ilmoittanut toimialaa.

Keskikokoisen organisaation (10–49 työntekijää) esimiehet kokivat menetelmän 1 hyödyllisimmäksi (ka. 4,5), kuten kuva 10 havainnollistaa. Kuitenkin he arvioivat menetelmän käytön epätodennäköisemmäksi (ka. 3,8) kuin pienten tai suurten organisaatioiden esimiehet. Ison organisaation esimies selittää haastetta menetelmän käyttöönotossa: ”Aika määrittelee paljon mitä voin tehdä, yrittää kyllä aion”. Puolestaan pienen organisaation esimies kertoo haasteeksi: ”Pienessä ryhmässä on mietittävä, miten toimisi jotta kaikki onnistuisi.”



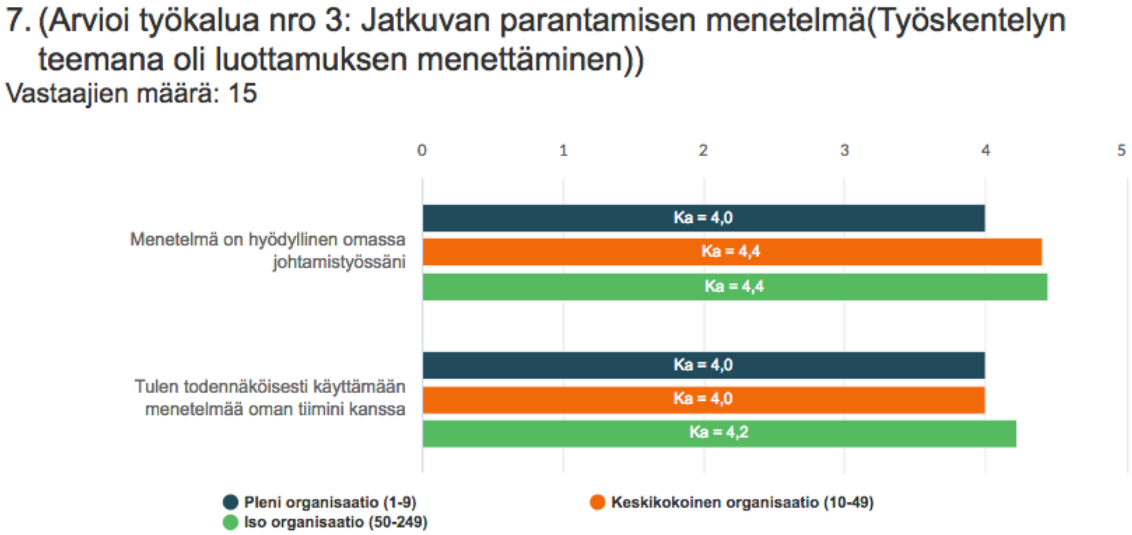
Kuva 10: Menetelmän 1 hyödyllisyys keskikokoisten organisaatioiden esimiehille.

Kuvasta 11 voidaan havaita, että pienten organisaatioiden esimiehet kokivat menetelmän 2 hyödyllisimmäksi (ka. 4,5) ja he myös arvelivat todennäköisimmin käyttävänsä sitä omassa työssään (ka. 4,5). Keskikokoisten organisaatioiden esimiehet arvioivat saman menetelmän käytön epätodennäköisimmäksi (ka. 3,6).



Kuva 11: Menetelmän 2 hyödyllisyys pienten organisaatioiden esimiehille.

Kuva 12 puolestaan osoittaa, että menetelmä 3 koettiin hyödyllisimmäksi sekä keskikokoisten että isojen organisaatioiden esimiesten parissa (ka. 4,4), ja todennäköisimmin sitä arvioivat työssään käyttävänsä isojen organisaatioiden (ka. 4,2) esimiehet.

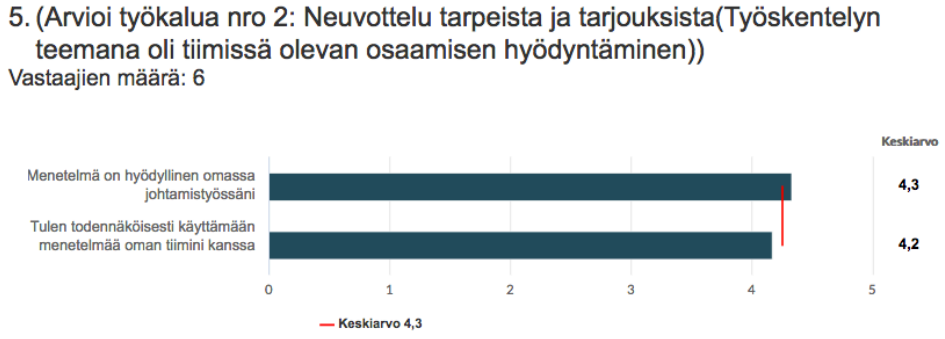


Kuva 12: Menetelmän 3 hyödyllisyys keskikokoisten ja isojen organisaatioiden esimiehille.

Toimiala

40 prosenttia vastaajista (N =6) työskenteli teollisuusyrityksessä, muovi- ja elintarvikealalla. 46,67 prosenttia (N = 7) työskenteli sote-alan organisaatiossa. Kaksi muulla toimialalla työskentelevää esimiestä (13,3 %) tulivat pankki- ja maatalousalalta. Sote-alan esimiehet työskentelivät muun muassa nuorisotyössä, kehitysvamma-alalla ja vanhustyössä. Kaikki sote-alan esimiehet eivät ilmoittaneet tarkempaa tehtävää. Ne kaksi esimiestä, joilla oli aiempaa kokemusta osallistavista menetelmistä, tulivat sote-alalta. Yksi vastaaja ei ilmoittanut toimialaa, joten vastausten määrä tässä kysymyksessä oli 15.

Kuvasta 13 nähdään teollisuudessa työskentelevien esimiesten vastaukset: He kokivat menetelmän 2 hyödyllisimmäksi (ka. 4,3) ja kaksi muuta menetelmää lähes yhtä hyödyllisiksi (ka. 4,2). He arvioivat kaikkien menetelmien käytön yhtä todennäköiseksi (ka. 4.2) omassa työssään.

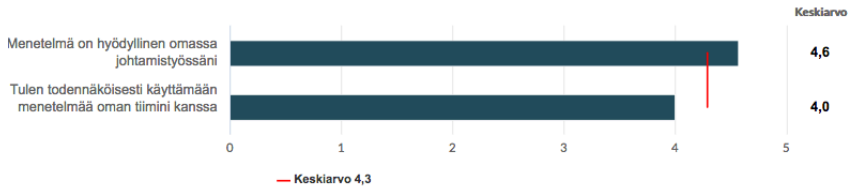


	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Menetelmä on hyödyllinen omassa johtamistyössäni	3	2	1	0	0	6	4,33	4,5
	50%	33,33%	16,67%	0%	0%			
Tulen todennäköisesti käyttämään menetelmää oman tiimini kanssa	2	3	1	0	0	6	4,17	4
	33,33%	50%	16,67%	0%	0%			
Yhteensä	**5**	**5**	**2**	**0**	**0**	**12**	**4,25**	**4**

Kuva 13: Menetelmän 2 hyödyllisyys teollisuusyrityksissä.

Sote-alan esimiehet arvioivat menetelmän 1 kaikkein hyödyllisimmäksi (ka. 4,6) ja menetelmät 1 ja 2 yhtä todennäköisesti käyttöön tuleviksi (ka. 4,0) omassa työssä, mitä kuvassa 14 avataan.

3. (Arvioi työkalua nro 1: Tavoitteiden jalkauttaminen(työskentelyn teemoina olivat itseohjautuvuus ja rivistä esimieheksi))
Vastaajien määrä: 7

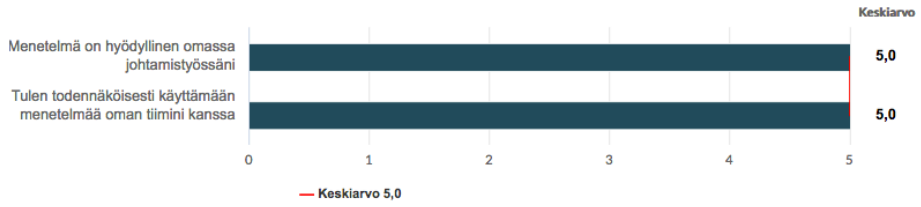


	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Menetelmä on hyödyllinen omassa johtamistyössäni	4	3	0	0	0	7	4,57	5
	57,14%	42,86%	0%	0%	0%			
Tulen todennäköisesti käyttämään menetelmää oman tiimini kanssa	2	3	2	0	0	7	4	4
	28,57%	42,86%	28,57%	0%	0%			
Yhteensä	**6**	**6**	**2**	**0**	**0**	**14**	**4,29**	**4**

Kuva 14: Menetelmän 1 hyödyllisyys sote-alalla.

Kuvassa 15 puolestaan on koottuna pankki- ja maatalousalan esimiesten näkemys, jonka mukaan menetelmä 3 oli hyödyllisin (ka. 5,0). Todennäköisimmin he tulisivat käyttämään työssään menetelmiä 1 ja 3 (ka. 5,0).

7. (Arvioi työkalua nro 3: Jatkuvan parantamisen menetelmä(Työskentelyn teemana oli luottamuksen menettäminen))
Vastaajien määrä: 2



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Menetelmä on hyödyllinen omassa johtamistyössäni	2	0	0	0	0	2	5	5
	100%	0%	0%	0%	0%			
Tulen todennäköisesti käyttämään menetelmää oman tiimini kanssa	2	0	0	0	0	2	5	5
	100%	0%	0%	0%	0%			
Yhteensä	**4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**4**	**5**	**5**

Kuva 15: Menetelmän 3 hyödyllisyys pankki- ja maatalousalalla.

Esimieheksi siirtyminen

Tutkittavista suurin osa, 66,66 prosenttia (N = 10) oli tullut valituksi nykyisen tiiminsä esimieheksi omien työtovereidensa joukosta. Yksi (6,67 %) oli siirtynyt tehtäväänsä samasta organisaatiosta, mutta eri yksiköstä. Nykyisen organisaation ulkopuolelta oli tullut valituksi 26,67 (N = 4) esimiestä. (Vastaajien määrä tässä kysymyksessä oli 15.)

Rivistä esimieheksi nousseet eli 66,66 prosenttia vastaajista koki hyödyllisimmäksi menetelmät 1 ja 3 (ka. 4,5) ja lähes yhtä hyödylliseksi menetelmän 2 (ka. 4,4). He ottavat todennäköisimmin käyttöön oman tiimin johtamisessa menetelmät 1 ja 3 (ka. 4,2) ja epätodennäköisimmin menetelmän 2 (ka. 4,1).

Tiimin ulkopuolelta esimiestehtäväänsä siirtyneet viisi (33,33 %) esimiestä kokivat hyödyllisimmiksi menetelmän 1 (ka. 4,4) ja todennäköisimmin (ka. 4,2) tulisivat käyttämään samaa menetelmää. Menetelmien 2 ja 3 käyttöä omassa työssään he arvioivat yhtä todennäköiseksi (ka 4,0).

Esimieskokemus

Esimiesuransa alussa eli esimiestehtävissä 0–1 vuotta oli 31,25 % vastaajista (N = 5). Heidän mielestään hyödyllisin oli menetelmä 1 (ka. 4,4) ja todennäköisimmin (ka. 4,0) he tulisivat käyttämään omassa työssään menetelmiä 1 ja 2. He antoivat alimman arvion (ka. = 3,0) menetelmän 3 käyttöönoton todennäköisyydestä oman tiimin johtamisessa

Testiryhmästä puolet (N = 8) oli ollut esimiestehtävässään 2–10 vuotta. He kokivat hyödyllisimmiksi menetelmät 1 ja 3 (ka. 4,5) ja todennäköisimmin (ka. 4.3) tulisivat käyttämään samoja menetelmiä omassa työssään.

Kokeneimmat esimiehet (yli 10 vuotta esimiestehtävissä) muodostivat 18,75 prosenttiosuuden (N = 3) testiryhmästä. He työskentelivät teollisuusorganisaatioissa ja sosiaalialalla. Heidän mielestään hyödyllisin oli viimeisenä testattu menetelmä 3 (ka. 4,5), jota he myös todennäköisimmin (ka. 4,5) tulisivat käyttämään omassa työssään. Menetelmien 1 ja 2 hyödyllisyys sai heiltä keskiarvoksi 4,3.

Esimiesten koulutuspohja

Koulutustaustaltaan tutkittava joukko oli melko homogeeninen, sillä suurimmalla osalla oli ammatillinen koulutus. Heistä yksi oli käyttänyt vastaavia menetelmiä aiemmin. Ammattikorkeakoulututkinnon oli hankkinut kolme esimiestä, ja he kaikki työskentelivät sote-alalla eikä heistä kukaan ollut käyttänyt vastaavia menetelmiä oman tiimin johtamisessa aiemmin. Opistotasoisen koulutuksen hankkineet kolme esimiestä työskentelivät sote- ja pankkialalla.

Menetelmät 1 (ka. 5,0) ja 2 (ka. 4,7) arvioivat hyödyllisimmäksi amk-tutkinnon suorittaneet esimiehet (N = 3). Vastaavasti menetelmän 3 arvioivat hyödyllisimmäksi (ka. 4,7) opistotasoiset (N = 3) esimiehet. Ammatillisen koulutuksen suorittaneet olivat kuitenkin todennäköisin ryhmä, jotka ottavat menetelmät 1 (ka. 4,0 ja 3 (ka. 3,8) käyttöön oman tiiminsä johtamisessa.

Vastausten ääripäät

Täysin saamaa mieltä (ka. 5,0) sekä kaikkien kolmen menetelmän hyödyllisyydestä että niiden käyttökelpoisuudesta itselleen oli 12,5 prosenttia vastaajista (N = 2). Kummatkin olivat naisia, ja he olivat siirtyneet esimieheksi oman tiimin keskeltä. Kummallakaan ei ollut aiempaa kokemusta vastaavien menetelmien käytöstä. Toinen heistä työskenteli pankissa ja toinen teollisuusyrityksessä eli toinen oli keskikokoisesta organisaatiosta ja toinen isosta. He olivat verrattain tuoreita esimiehiä; toisella oli yksi vuosi esimieskokemusta ja toisella kolme vuotta, josta yksi vuosi nykyisen tiimin esimiehenä. Toisella oli ammatillinen koulutus ja toisella ammattikorkeakoulututkinto. Kysyttäessä mihin muuhun tilanteeseen kaipaisit vastaavaa johtamisen menetelmää, saatiin heiltä vastaukseksi: ”Kehityskeskustelun pitäminen ja vuoropalaverit”.

Tarkasteltaessa niitä, jotka olivat täysin samaa mieltä (arvo = 5) kaikkien kolmen menetelmän hyödyllisyydestä, oli vastaajia kolme (18,75 %). Heistä kenelläkään ei ollut aiempaa kokemusta vastaavista menetelmistä. Kaksi heistä oli taustatietojen vertailun perusteella myös edellä kuvatussa ryhmässä, kolmas tuli isosta yrityksestä, hänellä oli amk-koulutus, esimieskokemusta alle vuosi ja myös hän oli siirtynyt esimieheksi oman tiimin parista. Kun tutkittiin, ketkä arvioivat todennäköisimmin (täysin samaa mieltä = 5) käyttävänsä kaikkia kolmea menetelmää omassa työssään, vastaajat olivat samat kak-

si yllä mainittua, jotka olivat täysin samaa mieltä (arvo 5) kaikkien menetelmien hyödyllisyydestä ja käyttökelpoisuudesta.

Tutkittaessa vastausten toista ääripäätä, selvisi että yksikään vastaajista ei ollut täysin tai edes osittain eri mieltä menetelmien hyödyllisyydestä tai käyttökelpoisuudesta omassa työssä. Alimmat arviot tulivat vastauksista *en osaa sanoa*. Testiryhmästä löytyi yksi naispuolinen esimies, joka vastasi *en osaa sanoa* sekä kaikkien kolmen menetelmän hyödyllisyyteen että niiden käyttökelpoisuuteen oman tiimin johtamisessa. Hän oli vasta aloittamassa esimiesuraansa (esimieskokemus 0 vuotta) ja työskenteli isossa elintarviketeollisuuden organisaatiossa, sekä oli siirtynyt tehtäväänsä oman tiimin keskeltä. Hänellä oli ammatillinen koulutus.

Menetelmä 3:n arvioinneista löytyi myös toinen *en osaa sanoa* –vastaaja menetelmää koskevaan kumpaankin kysymykseen. Kuten edellinenkin vastaaja, myös tämä tuli isosta teollisuusyrityksestä, oli siirtynyt esimieheksi oman tiimin keskeltä ja hänellä oli ammatillinen koulutus. Hänellä oli esimieskokemusta kolme vuotta.

Työpajatyöskentelyn havainnointi

Työpajan havainnoinnin pohjalta osallistujat työskentelivät hyvällä otteella loppuun asti ja ilmapiiri säilyi vireänä ja hyväntuulisena. Tutkittavat tarttuivat ja osallistuivat tekemiseen pohdiskellen eri vaiheiden antia omien johtamiskokemustensa kautta, ja jakoivat ryhmän kanssa hyvin haastaviakin johtamiskokemuksiaan.

Kyseinen työpajapäivä oli vasta ryhmän toinen tapaamiskerta, joten kiinnostavaa oli havainnoida myös kyseisten menetelmien vaikutus toisilleen vieraiden ihmisten ryhmäytymiseen. Havaintojen perusteella tehokkaimmin ryhmän yhteishenkeä vahvisti menetelmä numero kaksi, jonka teemana oli *Tiimissä olevan osaamisen hyödyntäminen ja yhteistyön lisääminen*. Havaintojen perusteella osallistujat olivat aidon kiinnostuneita toistensa osaamisesta ja sopivat jo päivän aikana jatkoyhteydenpidosta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten hyödyllisiä osallistavan johtamisen menetelmät ovat esimiehelle tiimin johtamisen työkaluina. Tutkimuksen konteksti oli väliportaan esimiehen eli lähiesimiehen työssä.

Organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen keskellä – puhutaan myös työelämän murroksesta. Entistä monimutkaisemmat asiat ja ilmiöt merkitsevät, että osaamisen ja asiantuntijuuden jakaminen tulevat aiempaa tärkeämmiksi. Siksi on tärkeää, että esimies saa valjastettua tiimissä olevan osaamisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimus toteutettiin perehtymällä ensin johtamisen teoriaan ja tiimin johtamisen tarpeisiin tämän päivän muuttuvassa työelämässä. Tutkimukseen valittu malli, eli joukko osallistavan johtamisen menetelmiä, määriteltiin yhdistämällä teoriasta muodostettu näkemys esimiesten tarvekartoituksen vastauksiin. Esimiesten tarpeet kartoitettiin kyselytutkimuksella, jolla selvitettiin valitun esimiesryhmän ajankohtaisia johtamishaasteita yhdellä avoimella kysymyksellä: ”*Kun koulutuspäivän teemana on toiminnan tuloksellisuus, haluaisin käsiteltävän näitä asioita”*. Positiivinen yllätys oli, että vastauksista valtaosa liittyi tarpeeseen kehittää ihmisten- ja tiimin johtamistaitoja. Työn toteuttajan oletuksena oli, että toiveet olisivat liittyneet vahvasti myös erilaisiin toiminnan mittareihin. Tätä kuitenkin selittänee se, että monet testiryhmän esimiehistä tulivat organisaatioista, joissa esimerkiksi jatkuvan parantamisen järjestelmät ovat hyvin pitkälle kehittyneitä ja räätälöityjä toimialakohtaisesti. Sen sijaan ihmisten johtamisen ja esimerkiksi palautetaitojen kehittäminen ovat usein isoissakin organisaatioissa esimiehen oman aktiivisuuden varassa.

Johtamisen teoria ja esimiesten tarvekartoitus johdattivat tutkimaan *osallistavaa johtamista*, jonka selkeät menetelmät näyttivät tarjoavan helposti omaksuttavaa konkreettista tukea ja työkaluja tiimin tuloksellisen johtamisen eri tarkoituksiin.

Tutkittavaksi malliksi valittiin kolme johtamisen menetelmää, jotka vastasivat esimiesten keskeisiin johtamisen haasteisiin:

- Tavoitteiden jalkauttaminen
- Tiimin yhteistyön lisääminen ja sen jäsenten osaamisen yhdistäminen
- Tiimin motivointi toiminnan jatkuvaan kehittämiseen

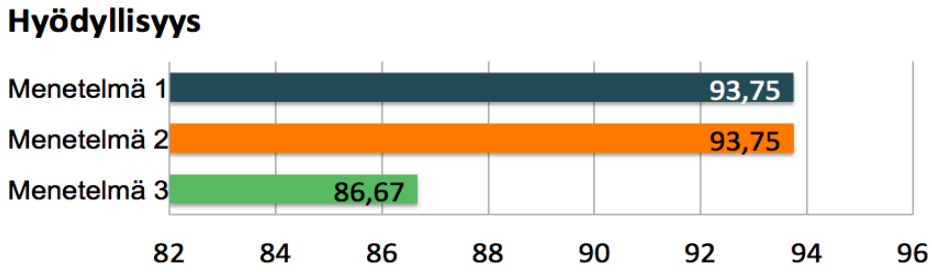
Menetelmien tuli olla helppokäyttöisiä ja ne oli pystyttävä ohjeistamaan selkeästi vaiheittain, jotta ne olisivat helppoja ottaa käyttöön arjen johtamistilanteissa. Valittu malli testattiin esimiestyöpajassa, jonka jälkeen mallin hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta oman tiimin kanssa selvitettiin kyselytutkimuksella. Työpajatyöskentelyssä testiryhmä tutustui käytännössä ryhmän osallistavaan ohjaamiseen, ja harjoitteli menetelmän toimivuutta käytännössä ennen sen käyttöönottoa oman tiimin johtamistilanteissa. Testauksen jälkeen oli tarkoitus tehdä menetelmiin palautteen perusteella tarvittavaa hienosäätöä, mille ei kyselytutkimuksen perusteella kuitenkaan syntynyt tarvetta.

Tutkittavana ryhmänä oli 24 lähiesimiestä sekä teollisuudesta että palvelualoilta. Heistä 19 osallistui työpajassa tapahtuneeseen testausvaiheeseen, ja tämän tutkimuksen tulokset perustuvat pääasiassa heidän vastauksiinsa. Ryhmällä ei ollut aiempaa kokemusta vastaavien osallistavien menetelmien käytöstä, lukuun ottamatta kahta henkilöä. Yhdistävinä tekijöinä testiryhmässä olivat ammatillinen koulutustausta (60 % testiryhmästä) ja se, että siirtyminen esimieheksi oli tapahtunut oman tiimin keskeltä (67 %). Esimieskokemus vaihteli ryhmässä suuresti: Yksi osallistujista oli vasta aivan esimiesuransa alussa, ja kokeneimmalla oli työurallaan jo 18 esimiesvuotta. Myös toimialaa ja organisaation kokoa tarkasteltiin taustamuuttujina.

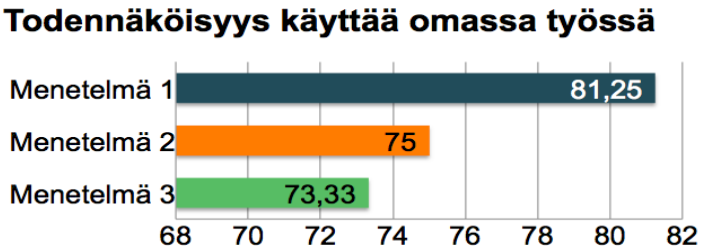
Tarvetta osallistaviin johtamismenetelmiin tutustumiselle näyttää olevan, sillä peräti 81,25 prosentilla (N = 13) testiryhmästä ei ollut aiempaa kokemusta osallistavien menetelmien käytöstä. Kaksi oli käyttänyt vastaavia menetelmiä, ja kolmas arveli ehkä käyttäneensä. Valittu malli osoittautui tutkimuksen mukaan hyödylliseksi esimiehille. Keskimäärin 88 prosenttia tutkimukseen osallistuneista esimiehistä koki tutkimukseen valitut osallistavat menetelmät hyödyllisiksi, ja 77 prosenttia heistä aikoi hyödyntää niitä oman tiiminsä johtamisessa.

Testiryhmä koki hyödyllisimmiksi sekä menetelmä 1 (tavoitteiden jalkauttaminen, liite 1) että menetelmän 2 (tiimin yhteistyön lisääminen ja tiimissä olevan osaamisen hyödyntäminen, liite 2), joissa molemmissa keskiarvo on 4,4, asteikolla 1–5. Ja lähes yhtä hyödylliseksi (ka. 4,3) menetelmän 3 (tiimin motivointi toiminnan jatkuvaan kehittämiseen), joka on kuvattu liitteessä 3. Kun tarkastellaan vastaajien yksimielisyyttä ja nostetaan tarkasteluun lisäksi vastausten tyypillinen arvo, saa menetelmä 1 parhaan tuloksen mediaanilla 4,5. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tutkittavan mallin osallistavat menetelmät oli valikoitu oikein kohderyhmän tarpeiden kannalta, koska suurin osa testiryhmästä (76,5 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että aikoi käyttää menetelmää oman tiiminsä johtamisessa. Oheisissa kuvissa on eritelty menetelmittäin niiden

vastaajien osuudet, jotka olivat täysin tai osittain samaa mieltä menetelmien hyödyllisyydestä (kuva 16) tai niiden käytön todennäköisyydestä (kuva 17) oman tiimin kanssa.



Kuva 16: Täysin tai osittain samaa mieltä hyödyllisyydestä olevien osuudet.



Kuva 17: Niiden vastaajien osuudet, jotka olivat täysin tai osittain samaa mieltä menetelmien käytön todennäköisyydestä omassa työssä.

Vastauksista etsittiin ääripäitä tai mahdollista hajontaa. Yksikään vastaajista ei kuitenkaan ollut edes osittain eri mieltä menetelmien hyödyllisyydestä tai käyttökelpoisuudesta. Alimmat arvosanat keskiarvon kannalta tulivat vastauksista en osaa sanoa, mikä ei välttämättä ole lainkaan negatiivinen vastaus.

Kaikkein hyödyllisimmäksi (ka. 5) valitun mallin kokivat ne esimiehet, jotka olivat esimiesuransa alussa, mutta saaneet jo jonkun verran, 1–3 vuotta, kokemusta esimiestyöstä. He myös arvelivat kaikkein todennäköisimmin (ka = 5). käyttävänsä niitä oman tiiminsä johtamisessa. Nämä esimiehet (12,5 % testiryhmästä, N = 2) olivat siirtyneet esimieheksi rivistä, oman tiiminsä keskuudesta. Näiden vastausten kauimmaista ääripäätä edusti yksi esimies, joka oli vastannut *en osaa sanoa* sekä kaikkien kolmen menetelmän hyödyllisyyteen että niiden käyttökelpoisuuteen oman tiimin johtamisessa. Hän oli vasta aloittamassa esimiesuraansa (esimieskokemus 0 vuotta) ja työskenteli

isossa elintarviketeollisuuden organisaatiossa, jossa hän oli edennyt esimiestehtäväänsä oman tiimin parista. Puuttuvaan tai hyvin lyhyeen esimieskokemukseen peilaten, on hyvin luonnollista, ettei vastaaja osannut sanoa näkemystänsä menetelmien hyödyllisyydestä tai käyttökelpoisuudesta.

Tutkimuksessa etsittiin selittäviä tekijöitä sille, miksi osa ei kokenut menetelmiä hyödyllisiksi tai ei nähnyt todennäköiseksi niiden käyttöä omassa työssään. Ne, jotka antoivat alimmat arviot menetelmien hyödyllisyydestä tai aikomuksesta hyödyntää niitä oman tiiminsä johtamisessa, kertoivat syiksi ryhmän pienen koon tai riittämättömän ajan eli kiireen työssä. Tieto oli hyödyllinen, ja jatkossa esimiesvalmennuksissa tuleekin ottaa nämä asiat yhteisesti pohdittaviksi. Pienen tiimin kohdalla menetelmistä voidaan jättää pois vaiheet, joissa jakaudutaan pienryhmiin. Se, mikä onnistuu myös aivan muutaman hengen ryhmässäkin, on työskentelyn oleellisin osuus eli tiimin jäsenten osallistaminen niin onnistumisten ja ongelmien tunnistamisessa kuin ratkaisujen etsimisessä. Toiseksi esteeksi nousseet työkiireet ja ajanhallinnan haasteet ovat varmasti realiteetteja monelle nykyisin. Esimiehen tulisi kuitenkin ymmärtää, että ajan ottaminen ryhmän yhteiseen osallistumiseen tulee usein takaisin tehokkaampana työskentelynä työyhteisön arjessa. Pohdinnan arvoista lienee myös se, että toisinaan esimies vetäytyy kiireen taakse, kun tulisi puuttua haastaviin tilanteisiin oman tiimin työskentelyssä. Silloin ratkaisuja tulisi etsiä ennemminkin henkilökohtaisesta työnohjauksesta kuin erilaisista toiminnan tehostamismenetelmistä.

Tuloksien tarkastelussa pohdittiin sitä, miten kolmen eri menetelmän testaaminen viiden tunnin mittaisessa työpajatyöskentelyssä saattaa vaikuttaa osallistujien kokemukseen. Tämä saattaa näkyä siinä, että kaikkien tulosten vertailussa viimeisenä testattu menetelmä 3 sai alhaisimmat keskiarvot. Sukupuolen vaikutuksesta ei voitu tehdä luotettavia johtopäätöksiä, sillä työpajan testiryhmässä oli vain yksi mies.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tiimin johtamismenetelmistä mahdollisimman käytännönläheistä tietoa, joka olisi helppo viedä käytäntöön esimiehen omissa johtamistilanteissa. Tutkimuksen tuloksena syntyi lähiesimiehille kolme selkeätä, testattua ja käyttövalmista menetelmää johtamisen työkalupakkiin. Ne ovat arjen johtamis- ja ohjaustilanteissa toimivia työkaluja, joita luovasti hyödyntäen esimies ohjaa tiiminsä tulokselliseen toimintaan ja jatkuvaan kehittymiseen, jonka päämääränä on toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttaminen.

Tutkimuksessa saatiin vastaukset keskeisiin tutkimusongelmiin. Johtamisen teorian ja esimiesten tarpeiden selvittämisen perusteella voitiin määritellä tutkittava malli, eli kolme perusteltua ja selkeätä osallistavan johtamisen menetelmää. Työpajassa tapahtuvan työskentelyn ohjeiden selkeyteen panostettiin. Ohjeiden voidaankin tulkita olleen selkeät ja riittävät, koska alkuperäiseen ohjeistukseen ei kaivattu muutoksia ja lisäksi esimiehet pyysivät saada mallit itselleen, sellaisenaan käyttöönotettaviksi omien tiimiensä johtamistilanteissa.

Suurta hajontaa ei vastauksista löytynyt tarkasteltaessa esimiesten taustamuuttujia; toimialaa, organisaation kokoa, esimieskokemusta, koulutuspohjaa tai siirtymistä esimieheksi tiimin sisältä tai ulkopuolelta.

Tuloksia analysoitaessa oli positiivinen yllätys, että vastaajat arvioivat menetelmien hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden niin korkein arvosanoin. Siitä voitaneen tehdä johtopäätös, että menetelmien huolellinen valinta ja valmistelu oli onnistunut, ja valittu malli vastasi kohderyhmän tarpeisiin. Ja, kuten jo teoriaosuudesta selvisi, muuttuvassa työelämässä on tilausta uudenlaisille johtamismenetelmille, joiden avulla tiimissä olevaa osaamista ja asiantuntijuutta jaetaan, ja saadaan kanavoitua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Esimiesten työpajapäivä oli ryhmälle vasta toinen tapaamiskerta, ja siksi oli kiinnostavaa havainnoida osallistavien menetelmien vaikutusta ryhmän yhteishengen kehittymiseen. Menetelmä 2 vaikutti rakentavan tehokkaimmin ryhmän yhteishenkeä. Sen teemana oli tiimissä olevan osaamisen hyödyntäminen ja yhteistyön lisääminen. Osallistujat vaikuttivat olevan aidon kiinnostuneita toistensa osaamisesta ja useampiakin aktiivisia porinaryhmiä muodostui spontaanisti.

Tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta on huomioitava erityisesti kaksi asiaa. Ensinäkin testiryhmä painottui vahvasti naisiin (94 % osallistujista). Tutkimuksen tekijällä ei ollut mahdollisuutta määrittää naisten ja miesten lukumäärää tutkittavassa joukossa, sillä tutkimukseen valittiin koko esimieskoulutukseen ilmoittautunut ryhmä esimiehiä. Toiseksi on hyvä muistaa, että koska tutkimuksen konteksti oli väliportaan esimiestyöskentelyssä ei tutkimustuloksia voida suoraan soveltaa esimerkiksi ylimmän johdon johtamishaasteisiin. Esimiehen eteen tulevat johtamishaasteet ovat erilaisia, kun kyseessä on joko organisaation ylimmän johdon tai suorittavan tason toimijoiden johtaminen. Tässä testiryhmässä vain yhdellä oli tiimissään henkilöitä, joilla on omia alaisia.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten hyödyllisiä osallistavan johtamisen menetelmät ovat esimiehelle tiimin johtamisessa haluttuun päämäärään. Työ toteutettiin perehtymällä organisaatiojohtamisen tutkijoiden ja asiantuntijoiden näkemyksiin, ja etsimällä teoriasta konkreettisia, helposti omaksuttavia menetelmiä tiimin johtamisen tueksi. Teoriasta muodostetun näkemyksen lisäksi toteutettiin empiirinen tutkimus, jossa eri menetelmiä hyödyntäen selvitettiin sekä esimieskentän johtamistarpeita että esimiesten kokemusta tutkittavan mallin, eli osallistavien johtamismenetelmien, hyödyllisyydestä ja käyttökelpoisuudesta.

Haastavaa työssä oli se, että tutkittavan mallin testausta selvittävän kyselyn vastauksissa ei tullut suurempaa hajontaa, sillä kukaan ei kuitenkaan ollut edes osittain eri mieltä menetelmien hyödyllisyydestä tai käyttökelpoisuudesta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ajatuksena oli analysoida esimiesten eri taustamuuttujien vaikutusta osallistavien johtamismenetelmien hyödyllisyyden kokemukseen, ja tehdä johtopäätöksiä sekä suosituksia menetelmittäin. Johtopäätöksiä eri taustamuuttujien vaikutuksesta hyödyllisyyden kokemukseen tai menetelmien käyttöhalukkuuteen oli kuitenkin haasteellista tehdä, koska erot vastauksissa olivat niin pieniä. Oman pohdintansa työhön toi myös se, että tutkimuksen ensimmäisenä kyselynä hyödynnettiin esimieskoulutuksen järjestäjän, ammatillisen oppilaitoksen, toteuttamaa kartoitusta. Siinä tähän tutkimukseen liittyvää aihetta, tiimin toiminnan tuloksellisuutta ja esimiesten siihen liittyviä tarpeita, selvitettiin vain yhdellä avoimella kysymyksellä. Tulosten analysoinnissa ja johtopäätöksiä tehtäessä pohdin, olisiko työ tullut paremmaksi, jos ensimmäinen kysely olisi toteutettu erikseen, jolloin olisi voitu tehdä tarkempia kysymyksiä. Toisaalta, tarkempien kysymysten riskinä on, että ne ohjaavat vastaajia liian aikaisin tiettyyn suuntaan. Nyt vastaajilla ei ollut pienintäkään ennakkotietoa menetelmien testauksesta ennen kyseistä työpajapäivää.

Työn tuloksena syntyi lähiesimiehille kolme helppokäyttöistä, selkeästi etenevää menetelmää oman tiimin osallistavaan johtamiseen eri tyyppisissä tilanteissa. Vaikka tutkimus toteutettiin suhteellisen lyhyessä ajassa, saatiin lopputuloksen kannalta riittävästi luotettavaa tietoa, koska työssä hyödynnettiin useampaa tutkimusmenetelmää.

Jatkotutkimukselle vaikuttaa olevan tarvetta. Tässä tutkimuksessa ilmeni kolme uutta johtamistilannetta, joissa vastaavista menetelmistä olisi esimiesten mukaan hyötyä:

Pienissä organisaatioissa oli tarvetta *hiljaisen ryhmän aktivointiin* ja isossa organisaatiossa osallistavia menetelmiä kaivattaisiin *kehityskeskustelun ja vuoropalavereiden pitämiseen.* Lisäksi, olisi kiinnostavaa tehdä vastaava tutkimus pidemmällä aikavälillä, jolloin sen voisi kohdistaa valittuihin organisaatioihin, ja seurata sekä mitata tiimin toiminnan muutosta organisaation omilla tunnusluvuilla ennen ja jälkeen osallistavien menetelmien käytön.

Itselleni työ oli todella antoisa. Koin oppineeni uutta ryhmän johtamisesta, ja erityisesti osallistavien menetelmien suunnittelusta. Huolellisen ennakkovalmistautumisen merkitys korostui, erityisesti työpajan onnistumisessa. Oli yllättävää ja palkitsevaa huomata, kuinka tervetulleiksi esimiehet kokivat tutkimukseen valitut osallistavat johtamismenetelmät ja niiden käytännön harjoittelun työpajassa.

LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest

Buckingham, M. & Coffmann, C. 1999. First, Break All the Rules: What the World´s Greatest Managers Do Differently.

Csikszenmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes – johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Good Business. Suom. Jännes M. Helsinki: Rasalas kustannus.

Gold, N. 2005. Teamwork. Multi-disciplinary perspectives. New York: Palgrave MacMillan.

Jarenko, K., Martela, F., Järvilehto, L. 2015. Draivi Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvinen, Rantala & Ruotsalainen. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Koskensalmi, S; Seppälä, P; Hakanen, J; Pahkin, K. Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Työterveyslaitos. Helsinki: 2015

Laine, T. Malinen, A. Pakkanen, M. 2009. Elävä peilisali. Aikuista pedagogiikkaa oppimassa. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Myllyoja, N. 2018. Rajallinen resurssi, pääkirjoitus Kauppalehti Faktassa 12.10.2018. Helsinki: Alma Talent Oy.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja : 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

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

Rauramo, P. (toim.) Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf (viitattu 18.11.2018).

Ropo, A. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact Oy.

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. Työterveyslaitoksen verkkosivut https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/ (viitattu 18.11.2018).

Menetelmä 1

MENETELMÄ 1

TAVOITTEIDEN JALKAUTTAMINEN
(NUMMI 2018, 73)

ESIMIEHEN HAASTE:

Miten motivoin tiimiä tavoitteiden saavuttamiseen?

SOVELTUU, KUN TAVOITTEENA ON:

- Suunnitelman laatiminen uusien tavoitteiden saavuttamiseksi
- Uusien ratkaisujen ideointi yhdessä

Työskentely pienryhmissä á 4–6 hlöä.

TYÖSKENTELYN VAIHEET LYHYESTI

- Perehtyminen tavoitteisiin/aiemmin sovittuihin asioihin
- Esteet ja ratkaisut
- Kahvilamenetelmä: ryhmäpohdinnat
  - Tavoitteen toteutumisen esteet ja ratkaisut
  - Ryhmille valitaan vetäjät, muu ryhmä kiertää teemoissa
  - Ratkaisujen priorisointi (äänestys)
- Toimenpiteet
  - Tiekartta-menetelmä
  - Ryhmät kirjaavat toimenpiteitä, jakavat ja yhtenäistävät niitä
  - Kuka? Mitä?
  - Toimenpiteet sijoitetaan aikajanalle
  - Tuotokset käydään läpi yhdessä.

TYÖSKENTELYN OHJEISTUS VAIHE VAIHEELTA

1) ESTEET JA RATKAISUT

a. Jokainen ryhmä valitsee ensimmäisen keskusteluaiheen
   - Ryhmä valitsee keskuudestaan ryhmän vetäjät
   - Keskustelu 15 min > kirjataan fläpeille

Kahvila-menetelmä

b. Vaihto: muut vaihtavat ryhmää, paitsi vetäjät
   - Vetäjä esittelee edellisen ryhmän tuotoksen uudelle ryhmälle
   - Uusi keskustelu 10 min > Uusien ideoiden lisääminen samaan fläppiin

2) PARHAIDEN RATKAISUJEN PRIORISOINTI

a. Ryhmien tuotosten esittäminen koko ryhmälle
b. Parhaiden ratkaisujen priorisointi
   - Äänestys: Jokaisella 12 euroa
   - Voi sijoittaa kaikki yhteen ideaan, jakaa eri ideoiden kesken tai pitää rahat itsellä, ellei pidä mistään ideasta.
c. Ryhmänvetäjät tiivistävät valitut pääratkaisut

3) TOIMINNASTA SOPIMINEN: TIEKARTTA

a. Toimenpiteet konkretisoidaan kartalle.
b. Kokouksen fasilitoija kerää toimenpiteitä jokaisen priorisoidun ratkaisun toteuttamiseksi
c. Osallistujat kirjaavat sovitut toimenpiteet oikeisiin ajankohtiin, sekä jakavat ja yhtenäistävät niitä pienryhmissä.
   - Heti, parin viikon päästä, useamman kuukauden päästä

Huom!
Tiekartta-vaihe jätettiin pois opetustilanteessa, käytiin vain periaate läpi.

Anne Enckelman

Menetelmä 2

MENETELMÄ 2

TIIMIN YHTEISTYÖN LISÄÄMINEN JA TIIMISSÄ OLEVAN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN

ESIMIEHEN HAASTE

Onko tiimin kommunikaatiossa ongelmia?
Jaetaanko parhaita käytäntöjä keskenään?
Voisiko yhteistyö olla tehokkaampaa?
Mihin asioihin tiimin jäsenet kaipaavat neuvo- ja kyetäkseen toimimaan tuloksellisemmin?

TARPEET & TARJOOMAT

TARPEET:
- Mitä minä tarvitsen muilta voidakseni toimia tuloksellisemmin?
- Pohdi, millaista osaamista ja tietoa kaipaisit tai millaisia kokemuksia haluaisit kuulla muilta.

TARJOOMAT:
- Millaisia omia parhaita työtapoja, oivalluksia, konkreettisia yhteistyöideoita voisin jakaa muille?
- Pohdi, millaista osaamista tai kokemusta voisit esitellä muille.

TYÖSKENTELYN VAIHEET LYHYESTI

- Yksilöpohdinta
- Markkinat
- Toimenpiteet
- Toimenpiteiden tarkastelu ryhmänä
- Koko ryhmän kommentit ja sitoutuminen

MENETELMÄN OHJEISTUS VAIHE VAIHEELTA

1) YKSILÖPOHDINTA

- Omien tarpeiden ja tarjoomien pohdinta
- Listaus kahdelle eri paperille isoilla kirjaimilla
  - Tarpeet
  - Tarjoomat
- Paperit ripustetaan seinälle.

10 min

2) BONGAUS

Jokainen
- Lukee muiden tarjoomat
- Etsii itselleen sopivia ”kaupankäyntikumppaneita”.

Muista!
- Pyri tasapainottamaan antaminen ja ottaminen.
- Keskustele yhden osallistujan kanssa kerrallaan.
- Voit antaa toiselle osaamistasi ja ottaa toiselta.

3) MARKKINAT

Vaihtuvat parikeskustelut
- Lyhyitä keskusteluja tarpeista ja tarjoomista
- Pyritään keskustelemaan mahdollisimman monen kanssa
- Konkreettiset yhteistyöideat kirjoitetaan fläpeille muotoon:
  - Kuka?
  - Mitä?
  - ~~Milloin?~~ (pois opetustilanteessa)

25 min

4) IDEOIDEN TARKASTELU

- Kokoonnutaan yhdessä tarkastelemaan yhteistyöideoita / toimenpiteitä
- Osallistujien kommentit ja kysymykset toimenpiteistä

20 min

Anne Enckelman

Menetelmä 3

MENETELMÄ 3

TIIMIN MOTIVOINTI TOIMINNAN JATKUVAAN KEHITTÄMISEEN

ESIMIEHEN HAASTE:

- Toiminnan jatkuva parantaminen
- Ryhmän fokusointi tavoitteisiin
- Tarkastelu, missä on onnistuttu hyvin ja missä ei
- Ratkaisujen pohdinta käsiteltyihin haasteisiin
- Kehitysaiheiden priorisointi

SOVELTUU, KUN

- Jaettavana on paljon informaatiota tai isoja asiakokonaisuuksia käsiteltävänä
- Esimerkiksi strategian, toimintasuunnitelman tai muutosten läpikäynti

TYÖSKENTELYN VAIHEET LYHYESTI

Palaverin vetäjä esittelee käsiteltävän asian
- Missä onnistuttu? Mitkä ovat asiaan liittyvät kehittämiskohteet? (parit)
- Haasteiden priorisointi (kaikki yhdessä)
- Ratkaisujen pohdinta pienryhmissä
- Ratkaisujen esittely ryhmälle ja priorisointi: 2–3 kehittämiskohdetta
- Toiminnasta sopiminen
  - Konkreettiset toimenpiteet: Kuka? Mitä? Milloin?

Lopuksi: Äänestys: Olen sitoutunut palaverin toimenpiteisiin (asteikko 1–5)

MENETELMÄN OHJEISTUS VAIHE VAIHEELTA

1) VOIMAKENTTÄANALYYSI

Muodostetaan parit.
A) Osallistujat kirjaavat yhteiselle paperille
- Plussat/onnistumiset: Mikä / millainen toiminta tukee luottamuksen rakentamista? Etsitään ratkaisuja.
- Miinukset/haasteet: Mitkä asiat / millaiset tilanteet / millainen toiminta on rasitteena työtiimin luottamukselle? Etsitään haasteita / mahdollisia riskejä.

20 min

B) Parityöskentelyn kooste ja esittelyt
- Tärkeimpien onnistumisten ja haasteiden valinta pareittain. (2 tärkeintä/pari)
- Onnistumisten ja haasteiden kirjaus
- Esittely koko ryhmälle. Laput seinille.

C) Haasteiden priorisointi
- Äänestys: Jokaisella 3 rastia käytettävissään
- Voi antaa tärkeimmälle kaikki rastit tai jakaa useammalle

2) RATKAISUJEN POHDINTA HAASTEILLE

Valitaan priorisoidut haasteet / kehittämiskohteet (2–4 kpl) jatkokehittelyyn
- Muodostetaan ryhmät, joissa kehitetään ratkaisuja haasteille
- Jokainen ryhmä valitsee keskuudestaan vetäjän
  - vastaa työskentelystä, kirjaa ideoita muistiin
- Osallistujat sukkuloivat ryhmistä toiseen

Open Space-menetelmä

20 min

3) VALINTA: PARHAAT RATKAISUT

Äänestys: Jokaisella kolme ääntä.
1 = paras ratkaisu
2 = toiseksi paras
3 = kolmanneksi paras

4) TOIMENPITEET

Toimenpiteistä sopiminen
- Pohditaan toimenpiteitä parhaille ratkaisuille.
- Työskentely jatkuu ryhmissä, vetäjät samat.
- Muut saavat kulkea vapaasti ryhmästä toiseen.

Sovitaan konkreettisesti: Kuka? Mitä? Milloin?

Anne Enckelman

Kysely esimiesten ajankohtaisista tarpeista

1) **Työn organisointi ja oman esimiestyön kehittäminen**: haluaisin käsiteltävän näitä:
2) **Oman työryhmän johtaminen**: haluaisin käsiteltävän näitä:
3) **Toiminnan tuloksellisuus**: haluaisin käsiteltävän näitä:
4) **Vuorovaikutus ja viestintä**: haluaisin käsiteltävän näitä:
5) **Kustannustehokkuus**: haluaisin käsiteltävän näitä:
6) **Henkilöstön kehittäminen**: haluaisin käsiteltävän näitä:
7) **Hankalien tilanteiden käsittely**; miten toimin? Haluaisin käsiteltävän näitä:
8) **Työlainsäädäntö ja työsuhdeasiat**: haluaisin käsiteltävän näitä:

Työpajatyöskentelyn teemat

Menetelmää 1 työstettiin kahden teeman avulla:

1. ”Kun pyrin lisäämään tiimin itseohjautuvuutta, heikentyy samalla mahdollisuuteni kontrolloida toimintaa.”
2. ”Olen noussut esimieheksi rivistä, omien kollegojeni joukosta.”

Menetelmän 2 testauksessa ei tarvittu erillistä teemaa, sillä työskentely käsitteli ryhmässä olevaa osaamista ja sen jakamista.

Menetelmän 3 testauksessa käsiteltiin pienryhmissä neljää teemaa, joita avattiin lisäksi apukysymyksillä:

- Onko luottamuksen palauttaminen tahdon asia?
- Onko itseluottamuksen palauttaminen omalla vastuulla?
- Onko luottamuksen palautuminen kemistihommia: Kuinka paljon tunteet, järki ja henkilökemiat merkitsevät?
- Luottamus ja anteeksianto

(Lähde: Kanta-Hämeen työpaikkojen työhyvinvointiverkosto. Työpaja Hämeenlinnassa 25.4.2018.)

Kyselylomake menetelmien testauksesta

Esimiestyöpaja: Osallistavat johtamismenetelmät

KERRO KOKEMUKSESI TYÖPAJATYÖSKENTELYSTÄ

Oletko käyttänyt osallistavia menetelmiä oman tiimisi johtamisessa aiemmin?

- ◯ Kyllä
- ◯ En

Jos vastasit kyllä, kerro millaisia menetelmiä olet käyttänyt

_____

_____

_____

_____

_____

Arvioi työkalua nro 1: Tavoitteiden jalkauttaminen
(työskentelyn teemoina olivat itseohjautuvuus ja rivistä esimieheksi)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Menetelmä on hyödyllinen omassa johtamistyössäni	◯	◯	◯	◯	◯
Tulen todennäköisesti käyttämään menetelmää oman tiimini kanssa	◯	◯	◯	◯	◯

Jos vastasit osittain- tai täysin eri mieltä, kerro miksi

_____

_____

_____

_____

_____

Arvioi työkalua nro 2: Neuvottelu tarpeista ja tarjouksista
(Työskentelyn teemana oli tiimissä olevan osaamisen hyödyntäminen)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Menetelmä on hyödyllinen omassa johtamistyössäni	◯	◯	◯	◯	◯
Tulen todennäköisesti käyttämään menetelmää oman tiimini kanssa	◯	◯	◯	◯	◯

Jos vastasit osittain- tai täysin eri mieltä, kerro miksi

Arvioi työkalua nro 3: Jatkuvan parantamisen menetelmä
(Työskentelyn teemana oli luottamuksen menettäminen)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Menetelmä on hyödyllinen omassa johtamistyössäni	◯	◯	◯	◯	◯
Tulen todennäköisesti käyttämään menetelmää oman tiimini kanssa	◯	◯	◯	◯	◯

Jos vastasit osittain- tai täysin eri mieltä, kerro miksi

Mihin muuhun tilanteeseen tai tarkoitukseen kaipaisit helppokäyttöistä johtamisen menetelmää?

KERRO OMASTA TAUSTASI

Millä toimialalla työskentelet?

Organisaation koko (työntekijämäärä)

- ◯ 1–9 työntekijää
- ◯ 10–49 työntekijää
- ◯ 50–249 työntekijää
- ◯ 250 työntekijää tai enemmän

Kerro esimieskokemuksestasi

Kuinka monta vuotta yhteensä olet toiminut esimiestehtävissä?

Miten siirtyminen nykyiseen esimiestehtävääsi tapahtui?

- ◯ Siirryin tehtävään organisaation ulkopuolelta
- ◯ Siirryin tehtävään samasta organisaatiosta, mutta eri yksiköstä
- ◯ Siirryin tehtävään samasta tiimistä, vertaisteni joukosta

Mikä on koulutustasosi

- ◯ peruskoulu/kansakoulu/keskikoulu
- ◯ ylioppilas
- ◯ ammatillinen koulutus
- ◯ opistotason koulutus
- ◯ alempi korkeataso
- ◯ ylempi korkeakoulu

Sukupuoli

- ◯ Mies
- ◯ Nainen
- ◯ En halua sanoa