



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tuuli Karttunen

Valmentava johtaminen esimiestyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Tekijä Otsikko	Tuuli Karttunen Valmentava johtaminen esimiestyössä
Sivumäärä Aika	34 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Lilian Snellman
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä valmentava johtajuus esimiestyössä pitää sisälleen. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää, mikä on esimiesten valmentavan johtajuuden hyödyntämisen nykytila tutkittavassa organisaatiossa, johon viitataan tässä työssä nimellä organisaatio X. Aihe on ajankohtainen, sillä valmentava johtaminen on noussut suosioon perinteisen autoritäärisen johtamistyylin rinnalle.</p> <p>Opinnäytetyö muodostui teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimuksesta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee valmentavaa johtajuutta esimiestyössä. Tutkimusmenetelmänä toimi kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä, johon aineistoa kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake sisälsi suljettuja sekä avoimia kysymyksiä liittyen valmentavan johtajuuden hyödyntämismuotoihin esimiestyössä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi valtiohallinnon asiantuntijaorganisaation esimiehet, joille sähköinen kyselylomake lähetettiin sähköpostin välityksellä.</p> <p>Kyselylomakkeen vastausprosentti oli suhteellisen hyvä. Valmentava johtajuus koostuu monista eri asioista, kuten avoimesta vuorovaikutuksesta, alaisten motivoinnista, palautteenannosta, alaisten osallistamisesta sekä tavoitteiden ja roolien selkeydestä. Organisaatio X:n valmentavan johtajuuden hyödyntämistaso on kohtalaisella tasolla, joka vaatii vielä kehitystä ja yhteneväistä toimintamallia. Tutkimuksen avulla selvisi, että esimiehiltä löytyy selkeästi käsitys valmentavan johtajuuden hyödyntämisestä ja he ymmärtävät sen tarjoamat mahdollisuudet tulvaisuudessa. Erityisesti motivointi ja osallistaminen ovat hyvällä tasolla organisaatiossa X.</p> <p>Suurimmat kehityskohdat, jotka nousivat tutkimuksen avulla esille ovat esimiesten riittävä aika esimiestehtäviin sekä työntekijöiden tavoitteiden rinnastaminen organisaation tavoitteisiin. Esimiesten on myös tärkeä pyytää omasta työstään useammin palautetta. Jatkotutkimusaihe tälle työlle voisi olla toiminnallisen työn tuottaminen. Toiminnallisena työnä voitaisiin tehdä kehityssuunitelma siitä, kuinka parantaa ja luoda yhtenäinen valmentavan johtajuuden kulttuuri organisaatioon X.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, valmentava johtajuus, henkilöstöjohtaminen

Author(s) Title	Tuuli Karttunen Coaching leadership in managerial work
Number of Pages Date	34 pages + 2 appendices April 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Lilian Snellman, Senior Lecturer
<p>Leadership is in a state of flux and the old authoritarian leadership style is no longer effective. However, coaching leadership has emerged as a new significant leadership style. The purpose of this thesis was to identify what coaching leadership includes and to what extent managerial coaching style is integrated to organization X.</p> <p>This thesis contains a theoretical framework and empirical assessment. The theoretical framework was based on professional literature, articles and websites related to management coaching. The empirical part of the research was carried out as a combination of quantitative and qualitative research and the material was collected in a form of a questionnaire. The link to the questionnaire was sent via email to all managers in the organization X. The response rate was 48%.</p> <p>The results of the questionnaire revealed that the present state of managerial coaching is at a moderate level, which still requires development and coherent approach. The study discovered that managers clearly have an understanding of influential coaching leadership and they understand the opportunities it offers in the future. Especially motivation and involvement are at a good level in organization X.</p> <p>The biggest areas of development that emerged from the study are the sufficient time for managers to perform management tasks and equating the goals of employees with the goals of the organization. It is also important for managers to ask feedback on their own work more often. This study can be continued in the future as a development study. A project based development plan could be based on the capabilities to improve and create a unified coaching leadership culture in organization X.</p>	
Keywords	management, managerial coaching, coaching leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	1
2	Valmentava johtaminen esimiestyössä	2
2.1	Valmentava johtajuus	2
2.2	Valmentavan esimiehen ominaisuuksia	2
2.3	Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä	3
2.4	Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset	5
2.5	Valmennuksen toteuttaminen	7
2.5.1	Vuorovaikutus	7
2.5.2	Motivointi	8
2.5.3	Palaute	9
2.5.4	Osallistaminen	10
2.5.5	Roolitus ja tavoitteellisuus	12
2.6	Hyödyt organisaatiolle	13
2.7	Hyödyt esimiehelle ja alaisille	14
3	Organisaatio X	14
3.1	Esittely	14
3.2	Valmentavan johtajuuden valmennus esimiehille	15
4	Tutkimuksen toteutus	15
4.1	Tutkimusmenetelmä	15
4.2	Aineiston keräämismenetelmä	16
4.3	Tutkimustulokset	17
4.3.1	Vastaajajoukko	17
4.3.2	Valmentava johtajuus esimiestyössä	18
4.3.3	Palaute ja motivaatio	19
4.3.4	Osallistaminen ja vuorovaikutus	22
4.3.5	Esimiestyö	24
4.3.6	Tavoitteet ja roolitus	25
4.3.7	Valmentavan johtajuuden tulevaisuus	27
4.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	28
5	Johtopäätökset	29

5.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	29
5.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja kehitysehdotukset	32
5.3	Jatkotutkimusehdotus	33
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi valmentavan johtajuuden aiheen ajankohtaisuuden takia. Valmentava johtajuus on ollut pinnalla jo pidemmän aikaa, mutta se ei ole kuitenkaan vielä juurtunut työelämään eikä sitä juurikaan hyödynnetä yrityksissä käytännön tasolla. Suomessa johtamistaidot ovat mielletty perinteisesti synnynnäiseksi ominaisuudeksi ja johtaminen on perustunut kuriin ja käskyjen noudattamiseen (Routarinne 2007, 125). Nykypäivänä tämä käsitys on kuitenkin muuttunut ja ymmärretään, että johtamistaidot ovat kyky, jota voi kehittää ja harjoitella. Vaikka toiset ovat ominaisuuksiltaan enemmän johtajan tyyppisiä ikään kuin luonnostaan, kuka tahansa voi kehittää itseään johtajana ja pärjätä tehtävässä hyvin. Esimies on keskeisessä asemassa työntekijöiden työhyvinvoinnin, motivaation ja työn tuloksien kannalta, joten on tärkeää, että esimiestyötä kehitetään (Romana 2007, 115). Muuttuva maailma on vaatinut myös johtamistyylien muutosta eikä vanhoilla johtamistyyyleillä enää menesty (Moksi 2016, 9). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johtamista tulevaisuudessakin kaivattaisi, sen muoto on vain muuttunut.

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppinen työ, joka toteutetaan osittain yhteistyössä valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation kanssa. Työn tarkoituksena on kartoittaa, miten kyseisessä valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatiossa hyödynnetään valmentavaa johtamista alaisiin ja kuinka valmentava johtaminen on otettu käyttöön arjen työssä kevään 2019 aikana järjestetyn koulutuksen jälkeen.

Työn teoreettinen viitekehys keskittyy pääosin valmentavaan johtajuuteen, mitä valmentava johtajuus on, mihin organisaatioihin johtamistyyli sopii, miten valmentavaa johtajuutta käytännössä toteutetaan ja mitä hyötyä valmentavan johtajuuden hyödyntämisessä on niin organisaatiolle, esimiehelle kuin alaisellekin. Työn tarkoituksena on saada selkeä käsitys lukijalle, mitä tarkoitetaan, kun puhutaan valmentavasta johtajuudesta ja mitä kaikkea se pitää sisällään.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on selvittää, kuinka valmentava johtaminen toimii ja ilmenee esimiestyössä. Miten esimiehet voivat käyttää valmentavaa johtajuutta apuna esimiestehtävissä

ja mitä hyötyä tämän johtamistyylin hyödyntämisestä on niin alaisille kuin esimiehelle sekä organisaatiolle. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten organisaatio X:n esimiehet hyödyntävät valmentavaa johtamista ja sen eri toteutusmuotoja työssään ja mitä mahdollisuuksia sekä haasteita he näkevät tulevaisuudessa liittyen valmentavaan johtajuuteen.

Tutkimusongelmana on, millä tasolla valmentavan johtajuuden hyödyntäminen on yritys X:ssä ja mitä valmentavan johtajuuden keinoja esimiehet käyttävät esimiestyössään. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta verkossa toteutettavan kyselyn avulla. Tutkittava kohderyhmä koostuu organisaatio X:n esimiehistä.

2 Valmentava johtaminen esimiestyössä

2.1 Valmentava johtajuus

Valmentavalle johtajuudelle ei ole vain yhtä yksiselitteistä määrittelytapaa. Valmentava johtaminen on arjen esimiestyötä, missä huomioidaan erilaiset yksilöt, mutta tavoitteena on rakentaa yksilöistä toimiva yhteisö, kuten esimerkiksi tiimi. Valmentava johtajuus on ottanut yhä enemmän valtaa vanhanaikaisen autoritäärisen eli käskyvaltaan perustuvan johtamistyylin rinnalla (Moksi 2016, 11). Valmentavassa johtajuudessa onkin kyse uudesta modernimmasta johtamistyylistä, jossa työntekijät pääsevät osallistumaan enemmän. Valmentava johtaja keskittyy asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtamiseen ja tavoitteena on ihmisten osaamisen sekä itseohjautuvuuden kehittäminen. (Moksi 2016, 11.) Valmentava johtaja ei suoranaisesti opeta alaisiaan vaan tarjoaa heille mahdollisuuden kehittyä yksilöinä ja toimia tehokkaammin, toisena nimityksenä valmentavalle johtajuudelle voidaankin pitää mahdollistavaa johtajuutta. Pääideana valmentavassa johtajuudessa on saada alaiset hyödyntämään omaa potentiaaliaan parhaalla mahdollisella tavalla (Cook 2009, 11).

2.2 Valmentavan esimiehen ominaisuuksia

Valmentavan esimiehen suhde alaisiin ei ole hierarkkinen alainen-johtaja suhde, vaan ennemminkin kumppanuussuhde, jossa molemmat osapuolet jakavat avoimesti tietoa ja kokemuksia (Moksi 2016, 11). Valmentavan esimiehen suhde alaisiin on oltava avoin sekä alaisten on pystyttävä luottamaan esimieheen, jotta avoin vuorovaikutus on mahdollista (White 2006, 61). Valmentavassa johtajuudessa on kuitenkin kyse myös toisen

ajattelumallien kyseenalaistamisesta eikä vain suoraan valmiiden vastauksien tarjoamisesta. Valmentavan johtajuuden keinoja ovat kyseleminen, kuunteleminen ja läsnäolo. Voidaan mieltää, että valmentavan johtajuuden taustalla on filosofinen ajatus tehdä toiselle niin, kuin haluaisi itselle tehtävän. (Moksi 2016, 11.) Tämä on tärkeä ajattelumallin muutos johtamisessa. Kun perustaa oman johtamistyylin kyseisen ajatuksen ympärille, positiiviset vaikutukset näkyvät myös työilmapiirissä, sillä nykyään inhimillisyyden korostamista pidetään tärkeänä työympäristössä. Esimiehen ei odoteta kuitenkaan olevan yliihminen, vaan mitä enemmän esimies uskaltaa olla inhimillinen ja tavallinen, hän saa myös osakseen arvostusta (Ristikangas & Grünbaum 2016, 31). Esimiehen oma toiminta ja ajattelumalli mahdollistaa ja edistää valmentavan kulttuurin luomista organisaatioon.

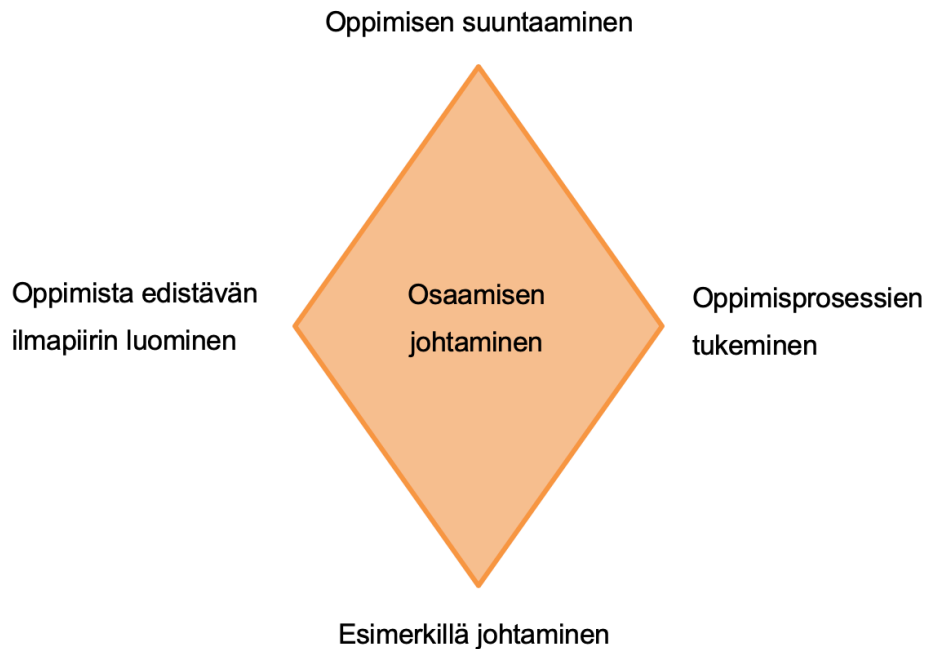
Yksi valmentavan esimiehen perustaidoista on tunnistaa ja kyetä hyödyntämään työntekijöiden vahvuudet (Saukkola & Tranberg & Kurttila & Laane 2010, 11). Valmentavan johtajan taitoihin kuuluu kannustaminen, ohjeiden antaminen, neuvominen, kysyminen, pohtiminen ja haastaminen. Tärkeää on ottaa näihin kaikkiin toimiin työntekijä mukaan. Valmentavassa johtajuudessa on tärkeää, että esimies ymmärtää roolinsa tärkeyden ja toimii roolinsa mukaisesti. Käsitys johtajuudesta on muuttunut, enää ei riitä pelkkä johtajan titteli, vaan käyttäytymistyylin merkitys on suurempi ja jopa korostunut, sillä johtajan on edustettava johtamiskäyttäytymistä. (Parviainen & Parviainen 2017, 44.) Esimiesten on siis tärkeä muistaa jatkuvasti toiminnassaan huomioida alaiset sekä toimia esimerkillisesti.

On hyvä muistaa, että johtamistyyliä on monenlaisia, eikä yksi johtamistyyli ja lähestymistapa sovellu aina jokaiseen tilanteeseen, vaan esimiehen on osattava mukautua eri tilanteisiin ja muokattava omaa toimintamalliaan tilanteeseen sopivaksi. Valmentava johtajuus on kuitenkin hyvä taito esimiehelle, sillä valmentava ote johtamisessa pitää sisälleen kaikkien huomioonottamisen ja osallistamisen. (Parviainen & Parviainen 2017, 29.)

2.3 Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä

Valmentavan johtamisen ytimessä on ihmisten osaamisen kehittäminen. Viitala on laatinut osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä väitöskirjassaan vuonna 2002, jotka soveltuvat erityisesti suomalaiseen työelämään. Viitalan teorian mukaan hyvä ja valmentava esimiestyö koostuu neljästä kokonaisuudesta, jotka ovat: 1. henkilöstön oppimisen suuntaaminen, 2. henkilöstön oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3. henkilöstön oppimisprosessien tukeminen sekä 4. esimerkillä johtaminen. Kuvio 1. havainnollistaa

osaamisen johtamisen elementtejä esimiestyössä. Teoriaa pystyy peilaamaan suoraan valmentavaan johtajuuteen, sillä Viitalan tutkimuksen mukaan lähimpänä osaamisen johtamisen ideaalia ovat valmentavaa johtajuutta hyödyntävät esimiehet. (Moksi 2016, 16; Viitala 2002, 166 & 172.)



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen elementit esimiestyössä (Viitala 2002, 166).

Yrityksen visio, missio ja arvot luovat pohjan henkilöstön oppimisen suuntaamiselle eli työntekijöillä on oltava tiedossa, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja tässä esimiehen rooli on tärkeä. Oppimisen suuntaamiseen kuuluu myös työntekijöiden tiimi sekä yksilölliset tavoitteet. Jotta työyhteisö on toimiva, on kaikilla oltava selkeä käsitys, mitä varten töitä tehdään ja mitkä ovat tavoitteet. Tavoitteellisuuden mahdollistamiseksi myös oppimisen suuntaamisessa keskustelut ovat suuressa roolissa ja erityisesti foorumit, joissa käsitellään asioita yhteisen keskustelun avulla. (Viitala 2002, 161.)

Osaamisen johtamisessa hyvän ilmapiirin luominen luo oppimiselle potentiaalisen ilmapiirin. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen pitää sisällään koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen. (Viitala 2002, 162.) Hyvä ilmapiiri on yksi oppimisen mahdollistavista tekijöistä, mutta vaikuttaa myös suuresti työntekijöiden yleiseen viihtyvyyteen ja motivaatioon.

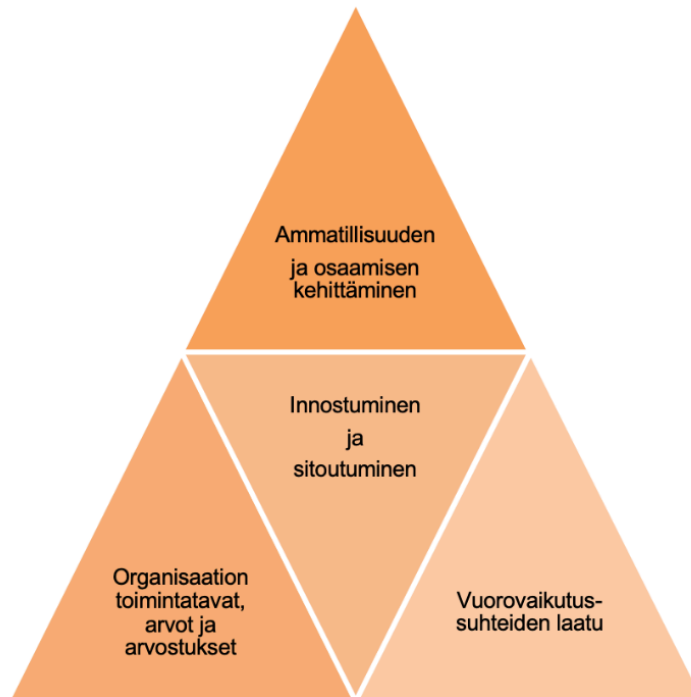
Oppimisprosessin tukeminen pitää sisällään yksilön kehittymisen tukemisen sekä ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen (Viitala 2002, 164). Esimiehen tehtävänä on ymmärtää osaamisen tärkeys sekä työskennellä niin tiimi kuin yksilötasollakin ylläpitääkseen ja kehittääkseen toimintaa. Esimiehen kuuluu tukea työntekijöitä oman toimintansa arvioinnissa ja kehittämisessä, esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja osaamiskartoitusten avulla (Moksi 2016, 16). On tärkeä kuitenkin muistaa, ettei osaamisen kehittäminen ole vain esimiehen vastuulla, vaan loppujen lopuksi jokainen on vastuussa omasta oppimisestaan. Esimies voi kuitenkin tukea oppimisprosessia erilaisin keinoin ja tavoitetilana työntekijöille on jatkuva oppimisenhalu, jolloin oppiminen ei olisi vain esimiehen aktiivisuudesta kiinni.

Esimes pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan alaisiin ja erityisesti esimerkkinä toimimalla vaikuttamaan myös työn mielekkyyteen, joka edesauttaa myös oppimista ja ilmapiirin luomisessa (Järvinen 2014, 138). Esimerkillä johtaminen muodostuu esimiehen aktiivisuudesta kehittää omaa ammattitaitoa, innostuksesta työhön sekä sitoutumisesta muutokseen (Viitala 2002, 167). Esimes pystyy viestimään omalla toiminnallaan ja erityisesti innostuksellaan oman osaamisen kehittämisessä, joka voi kannustaa myös alaisia innostumaan omaan osaamisensa kehittämiseen.

2.4 Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset

Valmentavan otteen hyödyntäminen voi aluksi tuntua haastavalta etenkin, jos esimiehellä löytyy usean vuoden kokemus jo erilaisen johtamistyylin hyödyntämisestä. Jotta esimes pystyy hyödyntämään valmentavaa johtajuutta, on tärkeää tiedostaa oma persoonallisuus ja ymmärtää omaa käyttäytymistä. Esimiehen on pystyttävä tietoisesti muuttamaan omaa käytöstä, vanhoista totutuista kaavoista uuteen haluamaan suuntaan. (Parviainen & Parviainen 2017, 122.)

Valmentavan johtajuuden ideaali eli yksilöiden ja ryhmien potentiaalien täydempi hyödyntäminen onnistuu kulttuureissa, joissa tuetaan luovuutta ja yhteistä oppimista arvostetaan. Kuvio 2. havainnollistaa ulottuvuuksia, joita valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset pitävät sisällään. Valmentavaa johtajuutta kuvaa innostuminen ja sitoutuminen, jotta valmentavaan kulttuuriin päästään, on kiinnitettävä huomiota ainakin kolmeen osa-alueeseen: 1. toimintatapoihin ja arvostuksiin, 2. osaamisen kehittämiseen sekä 3. vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 266–267.)



Kuvio 2. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268).

Valmentavan kulttuurin rakentaminen vaatii kehitysmuutoksiin ja systemaattista työskentelyä asetettuja tavoitteita kohti. Organisaation toimintatavat, arvot ja arvostukset ovat siis luotava tukemaan tätä prosessia. Organisaatorakenne on uudistettava hierarkioita purkavaksi, organisaatiossa on löydyttävä yhteisöä rikastuttavia eri rooleja, johdon on näytettävä esimerkkiä muuttuneella asenteella sekä painopiste on suunnattava työyhteisön palkitsemiseen. Kehitystyötä tehdessä on jakettava olla sinnikäs, sillä mikään muutos ei tapahdu hetkessä, joten kehitystyötä on tehtävä systemaattisesti. (Ristikangas & Ristikangas 268–272.)

Jotta kulttuurin muutos valmentavaksi onnistuisi on valmentavan johtajuuden ja ajatusmallin oltava osana strategiaa. Esimiesten on panostettava palautteisiin ja arviointeihin ja keskityttävä niin niiden antamiseen kuin vastaanottamiseenkin. Ammatillisuuden ja osaamisen kehittäminen pitää sisällään myös ulkopuolisten valmentajien hyödyntämisen, sillä ulkopuoliset valmentajat kykenevät näkemään yrityksen tilan objektiivisesti. (Ristikangas & Ristikangas 273–274.)

Viimeinen kulttuurin muuttamisen edellytys perustuu vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Tämä pitää sisällään avoimen ilmapiirin, jossa tiimiläisiltä voi kysyä apua ja tukea. Työntekijöillä kuuluu olla halu oppia ja myönteinen suhtautuminen oppimiseen,

jossa kollegoiden kesken muodostettavat sparrausparit auttavat. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 275–276.)

2.5 Valmennuksen toteuttaminen

2.5.1 Vuorovaikutus

Valmentavassa johtajuudessa vuorovaikutuksen rooli on suuressa asemassa. Vuorovaikutuksen on oltava molemminpuolista eli toimittava niin johtajalta alaiselle kuin alaiselta johtajallekin. Tärkeää vuorovaikutuksessa on keskittyä siihen, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiansa. Mitä enemmän vuorovaikutus pitää sisällään yhteisymmärrystä sitä parempaan lopputulokseen päästään, niin esimiehen kuin työntekijänkin kannalta ja vältytään väärinymmärryksiltä (Jalava 2001, 62). Erityisen tärkeää valmentavan johtamisen onnistumisessa ja hyvän vuorovaikutussuhteen luomisessa on, että esimies järjestää tarpeeksi aikaa alaisilleen, mikä mielletään usein esimiehen perustehtäviin. Kuitenkin tämä yksinkertainen, mutta tärkeä asia meinaa helposti unohtua nykypäivän kiireisessä työympäristössä eikä tällöin valmentava johtaminen onnistu, sillä kaikki valmentavan johtamisen osa-alueet vaativat esimieheltä läsnäoloa.

Vuorovaikutuksessa valmentava esimies kuuntelee, kysellee, varmistaa ja kiteyttää mitä alainen on sanonut (Wilson 2007, 20). Vaikka valmentavan esimiehen on tärkeä kuunnella alaisiaan, on hänen hyvä myös aktiivisesti osallistua keskusteluun. Kun vuorovaikutussuhteessa kuunnellaan, kysellään, varmistellaan ja toistetaan toisen sanomisia, molemmat osapuolet kokevat, että heitä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään, joka lisää henkilöiden välistä luottamusta. Kyselemällä valmentaja ohjaa alaisiaan tiedon äärelle, jolloin alaiset oppivat itse ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintatapoja. (Havunen 2007, 24.) Tämä auttaa työntekijöitä kehittymään, kun valmentava esimies ei tarjoa suoraan ratkaisua ongelmiin, vaan heidän on itse tehtävä töitä ratkaisujen löytämiseksi. Esimies pystyy hyödyntämään dialogista kommunikointityyliä monissa eri tilanteissa, eikä se rajaudu vain kaksin keskisiin keskusteluihin. Dialoginen kommunikointityyli sopii niin ongelmanratkaisuun, palavereihin kuin kehityskeskusteluihinkin (Erämetsä 2009, 132). Tärkeää on luoda koko työyhteisöön ilmapiiri, jossa avointa vuorovaikutusta on mahdollista ylläpitää, tilanteesta riippumatta.

Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri mahdollistavat ja luovat pohjan sujuvalle kommunikoinnille (Räsänen 2007, 162). Luottamus ja avoin ilmapiiri siis kulkevat kuin käsi kädessä, sillä ilman kommunikointia ilmapiiri ei voi olla avoin ja luottamuksellinen, mutta ilman avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä kommunikointi ei ole sujuvaa. Arvostavan ilmapiirin luomiseksi esimiehen on syytä keskittyä erityisesti vuorovaikutustilanteissa kuuntelemiseen. Kuuntelun avulla alainen kokee hyväksyntää, arvostusta sekä välittämistä (Erämetsä 2009, 139).

Jotta esimies ansaitsee luottamuksen ja arvostuksen työyhteisössä, on hänen tärkeä varata tarpeeksi aikaa esimiestyölle. Esimiehen on oltava läsnä arjessa ja helposti lähestyttävä, mikäli jokin asia painaa alaisen mieltä. Tämä ei ole kuitenkaan helppoa eikä itsestään selvää, eikä esimiehen kuulu olla liian ankara itselleen, sillä harva syntyy valmiina esimiehenä vaan tässäkin taidossa voi kehittyä (Parviainen & Parviainen 2017, 39). Esimiehen on tärkeää myös myöntää virheensä ja oppia niistä, sillä esimies voi rakentaa luottamusta myös toimimalla avoimesti virhetilanteissa. Kun alaiset luottavat esimieheen ja organisaatioon, he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia työhön ja tavoitteisiin. Esimiehen kuuluu vaalia itseensä kohdistuvaa luottamusta aina kaikessa toiminnassaan. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

Hyvä työilmapiirin luomiseksi esimiehen on tärkeä tiedostaa myös alaisten työminän lisäksi työroolin ulkopuoliseen elämään liittyviä asioita. Tällöin esimies voi saada esille yllättäviäkin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työn tekemiseen ja osaamiseen (Parviainen & Parviainen 2017, 111). Jotta tämä on mahdollista, on valmentavan johtajan käytävä dialogia alaistensa kanssa, tällöin voi myös nousta esille työntekijöiden piileviä kykyjä tai erikoisosaamisalueita, joista on hyötyä myös esimerkiksi työtehtäviä jaettaessa.

2.5.2 Motivointi

Valmentavan johtajuuden perustehtäviin kuuluu työntekijöiden innostaminen, kannustaminen ja motivoiminen. Kun valmentava johtaja on itse innostunut ja motivoitunut tehtävistään peilautuu se myös muihin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 232). Valmentavassa johtajuudessa esimies toimii myös fasilitaattorin roolissa, jolloin esimies uskoo alaistensa kehittymiseen sekä pyrkii tunnistamaan ja tekemään näkyväksi alaistensa kyvykkyyttä (Viitala & Jylhä 2019, 266). Kun esimies keskittyy alaistensa vahvuuksiin ja

pyrkii tuomaan niitä esiin, syntyy myönteistä henkeä ja innostumista (Ristikangas & Günbaum 2016, 34). Kun esimies auttaa alaistaan löytämään omat vahvuutensa ja mahdollistaa niihin keskittymisen, motivoi se työntekijää työhönsä. Valmentavan esimiehen on myös tärkeä jakaa positiivista palautetta alaisilleen. Tämä auttaa työntekijöitä kokemaan itsensä hyödylliseksi ja arvostetuksi, joka vaikuttaa suoraan positiivisesti työntekijöiden kokemukseen työilmapiiristä ja motivaatioon. (Mayor & Risku 2015, 157.)

Valmentavassa johtajuudessa tuetaan henkilön sisäisiä motivaatiotekijöitä (Moksi 2016,12). Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän kokee työn itsessään nautinnolliseksi ja innostavaksi, eikä työskentelyä ohjaa ulkoiset motivaatiotekijät kuten pakko tai palkka (Ojanpää 2017). Sisäisten motivaatiotekijöiden tukeminen on tärkeää, sillä sisäiset motivaatiotekijät sitouttavat työntekijän yritykseen sekä työntekijä kokee työnsä usein merkitykselliseksi ja työntekijä kokee itsensä kykeneväiseksi työssään. Sisäisen motivaation lisääminen korostuu valmentavassa johtajuudessa, sillä esimies ei tarjoa työntekijöille valmiita ratkaisuja vaan työntekijöiden on itse löydettävä ne ja työntekijöillä on mahdollisuus itse vaikuttaa työhön liittyviin asioihin.

Myös yksi keino työntekijän motivoimiseen on työn tavoitteellisuus, jolle selkeä roolitus luo pohjan. Valmentavan johtajan on pidettävä missiota esillä arjessa, sillä missio antaa työlle mielekkyyttä. Erityisesti mission saaminen osaksi organisaatiota edesauttaa, että työntekijät sitoutuvat työhön ja työympäristöön eli siihen kokonaisuuteen, jossa he ovat osana. Kun työntekijät saadaan sitoutettua työhön, toimii sitoutuminen paljon suurempana motivaattorina kuin tulos tai kustannustehokkuus. (Parviainen & Parviainen 2017, 74–75.) Yhdessä laaditut arvot vahvistavat ja tukevat kokemusta siitä, että ne ovat oikeasti olemassa ja näkyvät arjen työssä. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan arvojen muotoiluun, voivat he paremmin sitoutua toimimaan arvojen mukaisesti ja kokevat he enemmän yhtenäisyyden tunnetta organisaatioon (Parviainen & Parviainen 2017, 77–79). Kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhön, vaikuttaa se usein myös työskentely ilmapiiriin positiivisesti sekä työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi.

2.5.3 Palaute

Palautteen antaminen on taitolaji. Usein on tarkkaan mietittävä miten palautteen antaa, jotta palaute menee oikealla tavalla perille ja molemmat, niin palautteen antaja kuin vastaanottajakin hyötyisi siitä. Valmentavan johtajan on tärkeää antaa jatkuvasti palautetta alaisilleen, mutta sen lisäksi myös pyytää omasta toiminnastaan palautetta (Moksi 2016,

22). Palautteen avulla esimies pystyy kehittämään omia valmentavan johtajuuden taitoja. Palautteen vastaanottamisessa esimies voi toimia esimerkkinä alaisilleen, sillä palautteen pyytäminen vaatii rohkeutta ja halua oppia uutta. Palautteen avulla voidaan rakentaa avointa vuorovaikutuskulttuuria, sillä palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen tukevat myönteisen työilmapiirin luomista. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 93–94.) Luottamuksellisen suhteen luominen alaisiin edesauttaa myös avoimen palautteellisuuden rakentamista. Luottamuksen avulla esimies pystyy antamaan paremmin palautetta, kun työntekijä luottaa esimiehen antamaan palautteeseen ja kykenee helpommin ottamaan vastaan myös negatiivista palautetta. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

Palautteen antamisesta on myös hyötyä motivoimisessa, sillä oikeaan aikaan annettu positiivinen tunnustus on hyvän esimiehen paras keino motivoida työntekijää (Viitala 2005, 311). Esimiehen onkin hyvä huomioida työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja onnistumiset, sillä huomion kiinnittyminen onnistumisiin motivoi ja sitouttaa työntekijöitä sekä antaa energiaa työn tekemiseen (Moksi 2016, 20). Palautteen ei aina tarvitse kohdistua työntekijän suoriutuksiin, esimerkiksi työntekijän asenne tai motivaatio ovat hyviä syitä antaa positiivista palautetta tukemaan työntekijää jatkamaan samaan malliin. Tärkeää palautteen antamisessa on muistaa nyrkkisääntö siitä, että antaa enemmän positiivista palautetta kuin negatiivista, jotta myönteinen ja turvallinen ilmapiiri työyhteisössä säilyy. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 93.)

Positiivisen palautteen rinnalla on siis muistettava myös negatiivisen palautteenannon tärkeys. Monet esimiehet kokevat erityisesti negatiivisen eli korjaavan palautteenannon haastavaksi. Korjaavaa palautetta annettaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että palautetta voi antaa arvostavasti ja palaute annetaan aina asiasta eikä persoonasta (Kurttila ym. 2010, 77). Korjaavan palautteen antaminen on tärkeää, sillä kaikki eivät välttämättä itse huomaa tekevänsä asioita väärin, eikä ilman palautetta voi muuttaa toimintaansa. Kehittävää palautetta voidaan pitää työyhteisön kehittymisen kannalta tärkeänä (Ristikangas & Grünbaum 2016, 100). Esimiehen on myös hyvä itse pystyä ottamaan negatiivisenkin palaute rakentavasti vastaan ja tässäkin tilanteessa toimia esimerkkinä alaisille.

2.5.4 Osallistaminen

Osallisuus on tärkeä osa valmentavaa johtajuutta. Työntekijät sitoutuvat työhön paremmin, kun he pääsevät osallistumaan myös päätöksentekoon sekä suoriutuvat työstään

paremmin ja toimivat tehokkaammin. On tärkeää, ettei esimies toimi vain roolimallina jota alaiset seuraavat perässä, vaan esimiehen roolina on mahdollistaa tiimin onnistuminen ja menestyminen sekä hyödyntää ryhmän potentiaali parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta tämä onnistuu, on tärkeää, että tiimin jäsenillä on kaikilla selkeä käsitys omista rooleista, sekä tavoitteista. Valmentava johtajuus onkin ikään kuin mahdollistavaa johtamista, jossa autetaan muita onnistumaan ja tarjotaan alaisille tarvittavat työkalut, jotta koko tiimi toimisi paremmin. (Parviainen & Parviainen 2017, 28.)

Esimiehen on tärkeää jakaa vastuuta. Ennen esimies oli useimmiten henkilö, jolta löytyi eniten tietoa ja osaamista. Nykyään ajattelumalli on muuttunut asioiden johtamisesta enemmän henkilöiden johtamiseen, jolloin työntekijät vastaavat substanssiosaamisesta eikä esimiehen tarvitse olla pätevin siinä, vaan hänen tehtävänsä on olla hyvä esimiestyössä. Tämän seurauksena syntyy osallistamista, joka on yksi valmentavan johtajuuden toteutusmuotoja. Johtaminen on siis muuttunut yhä enemmän muistuttamaan yhteistoimintaa, johon osallistuvat aktiivisesti kaikki tiimin jäsenet ja valmentavan johtajan on pidettävä huoli, että vastuuta jaetaan ja kaikki osallistuvat (Sydänmaanlakka 2014, 42).

Valmentavan johtajan on rohkaistava alaisia tekemään päätöksiä itse, vaikka suurten päätösten tekemisen vastuu onkin esimiehellä. Tiimin sisälle on synnyttävä ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat tuoda esille omaa persoonaansa ja tehdä päätöksiä itse. Ilmapiirin on oltava sellainen, että välillä uskalletaan ottaa riskejä. (Parviainen & Parviainen 2017, 36–37.) Kun valmentava johtaja jakaa vastuuta, jää hänelle aikaa myös enemmän henkilöiden johtamiseen sekä alaiset pääsevät itse osallistumaan työhön liittyviin päätöksiin. Tämän on todettu kasvattavan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön.

Alla oleva kuvio 3., kuvaa päätöksenteon kahta erilaista mallia. Päätöksenteon perinteinen malli etenee ongelmasta päätökseen ja toteutukseen. Päätöksenteon sitouttava malli pitää sisällään keskustelun alaisten kanssa. Ensin todetaan ongelma, jota seuraa keskustelu, minkä avulla päästään päätökseen, joka johtaa toteutukseen. Sitouttavan mallin avulla päätökset saadaan nopeammin toteutukseen, koska kaikki sitoutuvat jo päätöksenteon aikana. (Parviainen & Parviainen 2017, 29.)

Päätöksenteon perinteinen malli



Päätöksenteon sitouttava malli



Kuvio 3. Päätöksenteon mallit (Parviainen & Parviainen 2017, 29).

Mikäli esimies kokee esimerkiksi haastavaksi saada kaikki osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon, löytyy osallistamiseen monia erilaisia työkaluja avuksi. Yksinkertaisia keinoja saada kaikkien mielipiteet kuulluksi on esimerkiksi päätöksenteko palaverissa, johon osallistuu useampi henkilö tai koko tiimi. Jokaiselle osallistujalle jaetaan paperi ja jokainen saa kirjoittaa paperille ajatuksensa. Toinen hyvä keino on jakaa osallistujat pariin ja käydä pienemmissä ryhmissä mielipiteitä läpi, ja vasta sitten esittää mielipiteet isommalle yleisölle. Tämä keino sopii erityisesti, jos kaikki eivät ole tarpeeksi rohkeita tuomaan yksin omia mielipiteitään esille. Osallistamiskeinoissa vain mielikuvitus on rajana.

2.5.5 Roolitus ja tavoitteellisuus

Jotta tiimi toimii parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää, että jokaisella työntekijällä on selkeää, mikä on oma rooli ja tehtävät. Tiimin toimivuutta yhdessä edistää se, että tiedostetaan myös muiden tehtävät ja roolit. (Parviainen & Parviainen 2017, 105.) Selkeä roolitus mahdollistaa työnteon tuloksellisuuden. Vaikka työntekijöiden tehtävät määritellään jo rekrytointivaiheessa työsopimuksessa, on kuitenkin esimiehen vastuulla selventää työtehtävät ja tehtäviin liittyvät roolit alaisilleen (Havunen 2007, 94). Esimiehen on pidettävä huoli, että roolitus on kaikille selkeä ja tarpeen tullen muistuttaa ja tarkistaa roolituksen soveltuvuus ja ajankohtaisuus.

Ei riitä, että roolit ovat selvät, vaan roolituksen on myös oltava kohdallaan, jotta jokainen työntekijä kokee pääsevänsä hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja kokee työn olevan sopivan haastavaa. Kun työ on sopivan haastavaa, se motivoi työntekijää haastamaan

itseään toimimaan tehokkaammin (Parviainen & Parviainen 2017, 107). Valmentavan johtajan roolissa on tärkeää tiedostaa oman tiimin jäsenten vahvuudet, jotta pystyy tarjoamaan heille sopivia tehtäviä. Tämä kasvattaa myös sitoutumista työhön, kun jokainen kokee olevansa hyödyksi ja pääsemään toteuttamaan itseään juuri oikeassa paikassa. Roolituksia on myös hyvä välillä tarkistaa, sillä muuttuva työympäristö voi aiheuttaa tilanteen, jolloin aiemmin hyväksi koettu rooli ja tehtävät ovatkin epärelevantteja työntekijälle nykytilanteessa.

Roolituksen lisäksi työn tavoitteellisuus on tärkeää. Tavoitteet näyttävät suuntaa ja motivoivat työntekijöitä, tavoitteet auttavat myös yhteishengen ja osallistumisen luomisessa. Valmentavassa johtajuudessa tavoitteet muotoillaan yhdessä, jolloin kaikki ovat ajan tasalla tavoitteista ja kaikkien on helpompi sitoutua niihin. Yhteiset tavoitteet vahvistavat työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ryhmään. Tavoitteen saavuttamisen ja seuraamisen helpottamiseksi kannattaa jakaa suurempi tavoite pienempiin osiin eli osatavoitteisiin. Osatavoitteiden avulla voidaan helpommin tarkastella, onko toiminta menossa oikeaan suuntaan. Tässä tilanteessa valmentavan johtajan asema korostuu, hänen kuuluu pysäyttää ryhmä aika ajoin tarkkailemaan toimintaa suhteessa tavoitteeseen. (Parviainen & Parviainen 2017, 90–91.) Tämä tapa on tehokas, sillä mikäli toiminta on ajautumassa väärään suuntaan, havaitaan se usein ajoissa ja pienillä korjauksilla toiminta saadaan taas kohti tavoitetta, ennen kuin suurta vahinkoa on ehtinyt tapahtumaan.

2.6 Hyödyt organisaatiolle

Valmentavasta johtajuudesta organisaatio hyötyy monin eri tavoin. Valmentavan johtamisen on todettu sitouttavan työntekijöitä organisaatioon tehokkaasti (Moksi 2016, 12; Viitala & Jylhä 2019, 266). Kun työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon, pysyvät he tyytyväisinä ja pidempään organisaatiossa. Tämä näkyy myös työn tuloksessa, sillä sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia työssään ja näin ollen valmentavan johtamisen hyötyihin kuuluu myös työntekijöiden tehokkuus eli suorituksen parantuminen niin yksilö kuin tiimitasollakin (Viitala & Jylhä 2019, 266). Organisaatio voi siis hyötyä valmentavasta johtajuudesta tuloksellisesti ja rahallisesti säästämällä esimerkiksi ylimääräisissä perehdytyskuluissa, kun työntekijöiden vaihtuvuus on alhaisempi.

Hyvää johtajuutta voidaan pitää myös organisaatiolle kilpailuetuna. Valmentavalla johtajuudella voidaan nähdä olevan myös positiivisia vaikutuksia työpaikan ilmapiiriin, joka heijastuu työtyytyväisyytenä (Moksi 2016, 12; Viitala & Jylhä 2019, 266). Nykypäivänä

huonosta työilmapiiristä tai osaamattomasta johtajuudesta on helppo jakaa tieto sosiaalisen median avulla, joten maine huonosta työnantajasta leviää nopeasti (Moksi 2016, 8). Parhaista työntekijöistä kilpailu on kova, joten työnantajan kilpailuetuna voi toimia esimerkiksi hyvä johtajuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Näin ollen valmentavasta johtamisesta voidaan nähdä olevan hyötyä myös uusien työntekijöiden rekrytoimiseksi, jolloin yrityksellä tai organisaatiolla on enemmän valinnanvaraa työntekijöissä ja he voivat rekrytoitua niin sanotusti vain parhaat hakijat.

2.7 Hyödyt esimiehelle ja alaisille

Valmentavassa mentoroinnissa mentorin itseluottamus vahvistuu ja arvostus kasvaa (Ristikangas & Ristikangas & Alatalo 2019, 246). Samat hyödyt voidaan kokea koskevan myös valmentavaa johtajuutta hyödyntävään esimieheen, sillä esimiehen itseluottamus kasvaa positiivisista kokemuksista ja kanssakäymisistä alaisten kanssa. Nämä kokemukset vaikuttavat myös alaisiin positiivisesti ja esimiehen arvostus kasvaa alaisten silmissä. Tämän voidaan kokea vaikuttavan kokonaisvaltaisesti organisaation ilmapiiriin. Valmentava johtamistyyli edistää oppimista, joka vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen (Viitala & Jylhä 2019, 266). Valmentava johtajuus kannustaa työntekijöitä haastamaan ja kehittämään itseään jatkuvasti. Esimiehet hyötyvät, kun alaiset ovat tyytyväisiä ja heidän taitonsa kehittyvät esimerkiksi koulutuksien avulla.

Kuten jo aiemmin mainittu, johtaminen on murroksessa, jolloin vanhat johtamistyyli eivät enää toimi. Uudet sukupolvet näkevät johtamiskulttuurin erilaisena kuin ennen on nähty ja kyseenalaistavat hierarkiat sekä ovat tottuneet tasa-arvoisuuteen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19). Tästä syystä on myös esimiehen etu, että hänen hyödyntämänsä johtamistyyli vastaa alaisten haluja ja toiveita, sillä esimiesten on peilattava omaa esimiestoimintaansa alaistensa odotuksiin. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehen toimintaan vaikuttaa se heidän motivaatioonsa työssä.

3 Organisaatio X

3.1 Esittely

Kyseessä on valtionhallinnon asiantuntija- ja kehittämisorganisaatio. Organisaation taustalla on muutama vuosi sitten tapahtunut kahden viraston fuusio. Organisaatiossa työskentelee noin 400 virkamiestä. Uusi organisaatorakenne otettiin vuoden 2019

alusta käyttöön ja uudistuksella pyrittiin vähentämään hierarkioita ja lisäämään vuoro-vaikutusta sekä organisaation sisällä että ulkoisten kumppanien kanssa. Organisoituminen perustuu toiminnan vaikuttavuuteen tähtääviin toimintoihin ja yksikköihin.

3.2 Valmentavan johtajuuden valmennus esimiehille

Organisaatiossa toteutettiin keväällä 2019 noin puolen vuoden mittainen valmentavan johtajuuden valmennus, joka koostui kerran kuukaudessa olevista valmennuspäivistä sekä pienistä tehtävistä, joita suoritettiin päivien välissä. Valmennukseen osallistuivat kaikki esimiehet ja päälliköt sekä ryhmien vetäjät. Prosessi painottui valmentavan kulttuurin edistämiseen, mutta valmennuksen avulla valmentava johtajuus on esimiehille tuttu käsite. Näin ollen voidaan olettaa, että esimiehiltä löytyy jo jonkinlainen käsitys, mitä valmentava johtaminen pitää sisällään ja kuinka valmentavaa johtajuutta voi hyödyntää joka päiväisessä arjen esimiestyössä.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön kehittämiskohteen lähestymistapana toimii tapaustutkimus. Tutkimuksen kohde eli tapaus on organisaatiossa X ilmenevä toiminta eli valmentava johtajuus esimiestyössä. Tapaustutkimuksen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa keskitytään siihen, kuinka jokin tapahtuu ja tuotetaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.) Kehittämiskohteessa ilmenee myös toimintatutkimuksen ominaispiirteitä, organisaation toimintatapojen ollessa tutkimuksen ja kehittämisen kohteina (Ojasalo ym. 2009, 58).

Opinnäytetyössä hyödynnän kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusta kyselyn avulla. Alustavissa suunnitelmissa oli kvalitatiivisen tutkimuksen hyödyntäminen haastatteluiden avulla, mikäli kyselytutkimus ei olisi tuottanut riittävän kattavaa ja syvällistä materiaalia analysoinnin mahdollistamiseksi. Kyselytutkimus onnistui kuitenkin kohtuullisen hyvin ja kyselyn avulla kerättyä materiaalia pystyttiin hyödyntämään, joten haastatteluiden järjestämistä ei koettu tarpeelliseksi. Tutkimuksen perusjoukko rajattiin organisaatiossa

X:n esimiestehtävissä toimiviin henkilöihin, joka koostui 33 henkilöstä. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin Google Forms:in lisäksi Microsoft Exceliä ja analysoinnissa hyödynnettiin kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia menetelmiä.

Tutkimuksen hypoteesina on, että esimiehet eivät ole vielä täysin sisäistäneet valmentavan johtajuuden hyötyjä sekä hyödyntämiskeinoja, eivätkä näin ollen hyödynnä valmentavaa johtajuutta vielä täydellä potentiaalilla. Oletamus on myös, että mikäli henkilö on toiminut jo pitkään esimiesroolissa, on hänen vaikeampi muuttaa omaa johtamistyyliään niin sanotusta perinteisestä mallista enemmän vapaamuotoisempaan johtamistyyliin eli valmentavaan johtamiseen. Hypoteesin taustalla toimii observointi organisaatiossa X sekä aiemmat vastaavasta aiheesta toteutetut tutkimukset.

4.2 Aineiston keräämismenetelmä

Kyselylomakkeen (Liite 2.) tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, millä tasolla valmentavan johtajuuden hyödyntäminen on organisaatiossa X ja mitä valmentavan johtajuuden keinoja esimiehet hyödyntävät arjen työssään. Aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka toteutettiin Google Forms palvelun avulla. Google Forms valikoitui alustaksi, sillä se on helppokäyttöinen ja selkeä, niin vastaajalle kuin kyselyn laatijallekin.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin molempia tutkimusmenetelmiä yhdistellen. Kysely koostui niin suljetuista kuin avoimista kysymyksistä, joten kysely pitää sisällään molempia tutkimusmenetelmiä niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivistakin. Google Forms pohja mahdollisti kyselyn luomisen puolistrukturoituun muotoon. Puolistrukturoitu kyselymuoto valikoitui, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta vastaajille. Toinen päätökseen vaikuttava tekijä, oli tarkoitus saada vastauksien avulla syvällistä tietoa valmentavan johtajuuden hyödyntämisen tasosta.

Kysely noudatti kaavaa, jossa ensimmäinen kysymys aiheeseen liittyen oli suljettu määrällinen ja toinen kysymys oli avoin laadullinen kysymys, jossa pystyi vapaamuotoisemmin kertomaan ja avaamaan omaa näkemystä kysytystä aiheesta. Kyselyn kysymykset valittiin sekä tutkimusongelman että tutkimuksessa esitellyn viitekehyksen pohjalta. Kysely noudatti samaa runkoa kuin teoreettinen viitekehys, vaikka kysymykset kysyttiin hiekan eri järjestyksessä kuin asiat on viitekehyksessä esitetty.

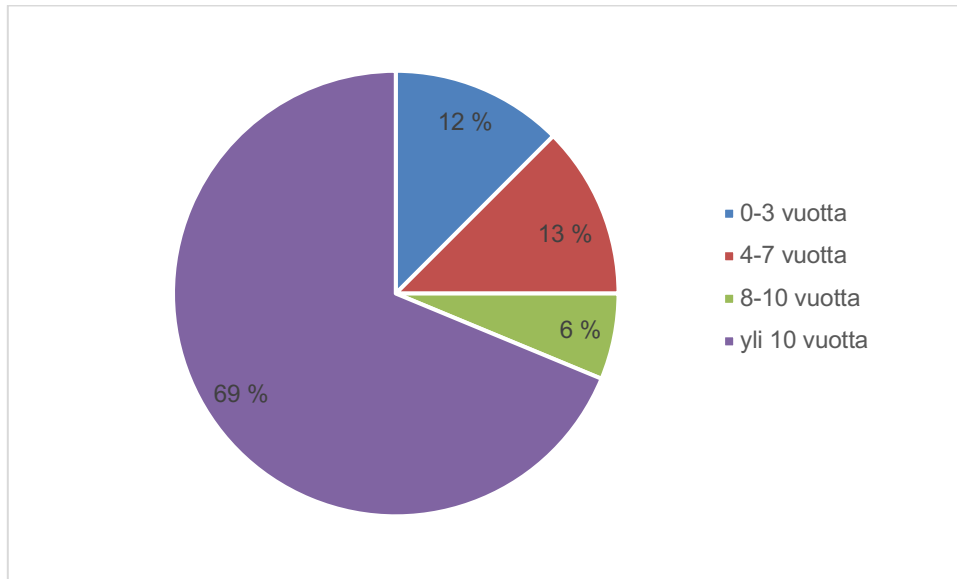
Aineiston keräämismenetelmänä hyödynnettiin standardoitua kyselyä eli kaikilta kyselyyn osallistuvilta kysyttiin sama asiasisältö tismalleen samalla tavalla (Vilkkä 2015, 94). Kysely toteutettiin anonyymisti, jolloin vastaajan henkilöllisyys ei tule selville. Ennen kyselyn lähettämistä sähköpostitse esimiehille, kysely lähetettiin organisaatiolle testattavaksi ja kriittiseen arviointiin. Arvioinnin seurauksena kyselyyn tuli pieniä kehitysehdotuksia, jotka otettiin lopullisessa kyselyssä huomioon. Kyselyn vastausaika oli puolitoista viikkoa, jonka jälkeen esimiehille lähetettiin sähköpostitse muistutus kyselyyn vastaamisesta ja vastausaika pidennettiin muutamalla päivällä, jolloin lopullinen kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa.

Kyselyn suljettujen kysymyksien vastausasteikossa hyödynnettiin Likertin asteikkoa soveltaen, sillä kysymyksissä pyrittiin selvittämään esimiesten mielipidettä siihen, kuinka hyvin kysytyjä asioita hyödynnetään. Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä, jolloin asteikon avulla vastaaja valitsee parhaiten omaa käsitystään vastaavan arvon (Heikkilä 2008, 53). Koska kyselyssä ei käytetty hyödyksi mielipideväittämiä, vaan kysymyksiä, ei Likertin asteikkoa voitu suoraan hyödyntää asenneasteikkona. Kyselyn vastausasteikossa hyödynnettiin ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa, jotta jokaiselle vastaajalle löytyy vastausvaihtoehto, eikä sattumanvaraisia tuloksia syntyisi heikentämään tutkimuksen reliabiliteettia. En osaa sanoa -vaihtoehto sijoitettiin vastaus skaalan viimeiseksi, jotta vastaajat eivät liian herkästi vastaisi kyseistä vaihtoehtoa (KvantiMOTV, 2010).

4.3 Tutkimustulokset

4.3.1 Vastaajajoukko

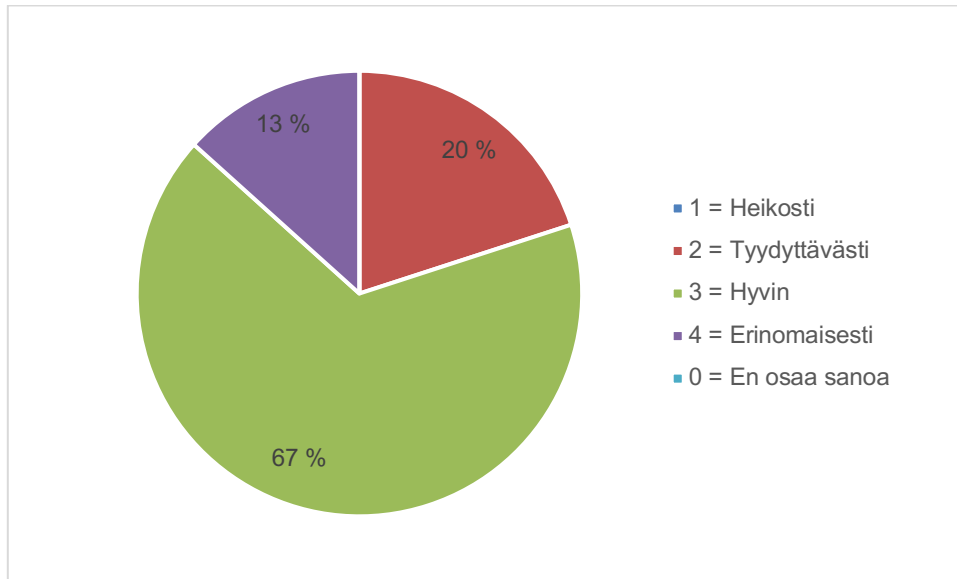
Kysely lähetettiin yhteensä 33 henkilölle sähköpostin välityksellä ja lopullinen kyselyn vastaajamäärä oli 16 henkilöä eli kyselyn vastausprosentti on 48. Kyselyn ensimmäinen osio koostui taustatietokysymyksestä, joka liittyi kokemukseen esimiestehtävissä. Kuten kuvioista 4. nähdään, suurimmalla osalla esimiehistä löytyy yli 10 vuoden kokemus esimiestehtävistä, heidän edustaessa 69 prosenttia vastaajista. Pienin osuus koostui 8-10 vuotta kokemusta esimiestehtävistä omaavista esimiehistä, heidän osuutensa oli 6 prosenttia vastaajista. Loput vastaukset jakautuivat melko tasaisesti 0-3 vuoden sekä 4-7 vuoden kokemuksen välillä. Muita taustatietokysymyksiä ei kysytty, sillä esimerkiksi tieto iästä tai sukupuolesta ei ole relevantti tutkimustulosten kannalta.



Kuvio 4. Kokemus vuosina esimiestehtävissä työuran aikana.

4.3.2 Valmentava johtajuus esimiestyössä

Loput kysymyksistä käsitelivät valmentavaa johtajuutta esimiestyössä ja sen toteuttamistapoja, joita on työn viitekehysessä avattu. Kysymykset noudattivat samaa rakennetta kuin työn teoreettinen viitekehys. Ensimmäisellä valmentavaan johtamiseen liittyvällä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan esimiesten käsitystä omasta valmentavan johtajuuden hyödyntämistasosta, ennen kuin valmentavan johtajuuden osa-alueisiin syvennyttiin lähemmin, jota kuvio 5. havainnollistaa. Suurin osa, 67 prosenttia esimiehistä vastasi hyödyntävänsä valmentavaa johtajuutta hyvin. Esimiehistä 20 prosenttia vastasi hyödyntävänsä valmentamista esimiestyössä tyydyttävästi. Ja pienin osa eli 13 prosenttia esimiehistä kokee hyödyntävänsä valmentavaa johtajuutta erinomaisesti omassa työssään.

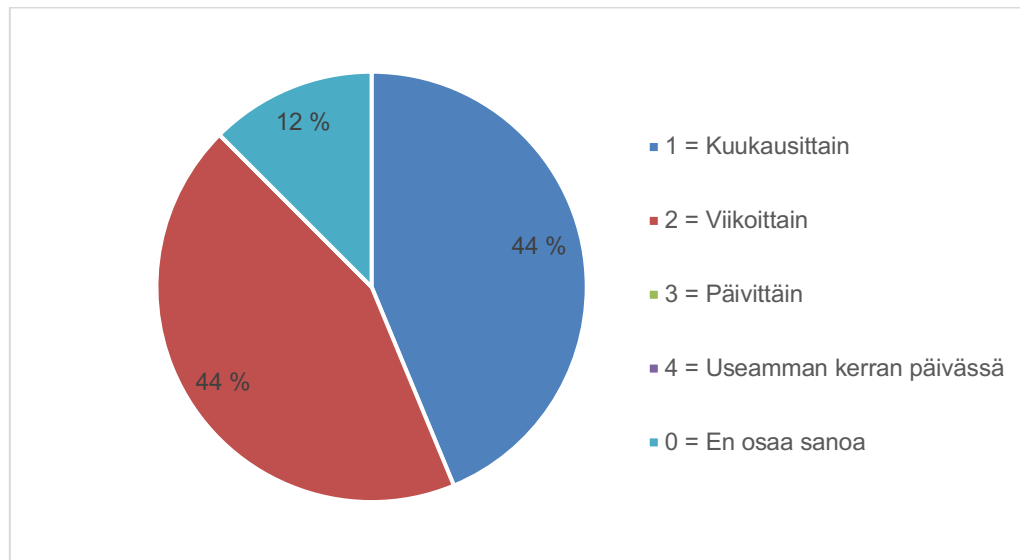


Kuvio 5. Kuinka paljon esimiehet kokevat hyödyntävänsä valmentavaa johtajuutta?

Kysymystä tarkennettiin avoimella kysymyksellä, jossa kysyttiin mitä valmentavan johtajuuden keinoja esimiehet käyttävät arjessa. Kysymyksen avulla haluttiin saada esille konkreettisia keinoja, joita esimiehet hyödyntävät. Vastauksissa eniten toistui erilaisten keskustelujen kuten sparraavien ja dialogisten keskustelujen käyminen alaisten kanssa. Myös yhdessä tavoitteiden asettelu ja ratkaisujen löytäminen nousi esille. Muutamassa vastauksessa esille nousi myös alaisille vastuun antaminen kuten alaisten osallistaminen päätöksentekoon sekä se, ettei esimies tarjoa valmiita vastauksia ongelmiin. Avoimeen kysymykseen jätti vastaamatta neljä kyselyyn vastannutta esimiestä.

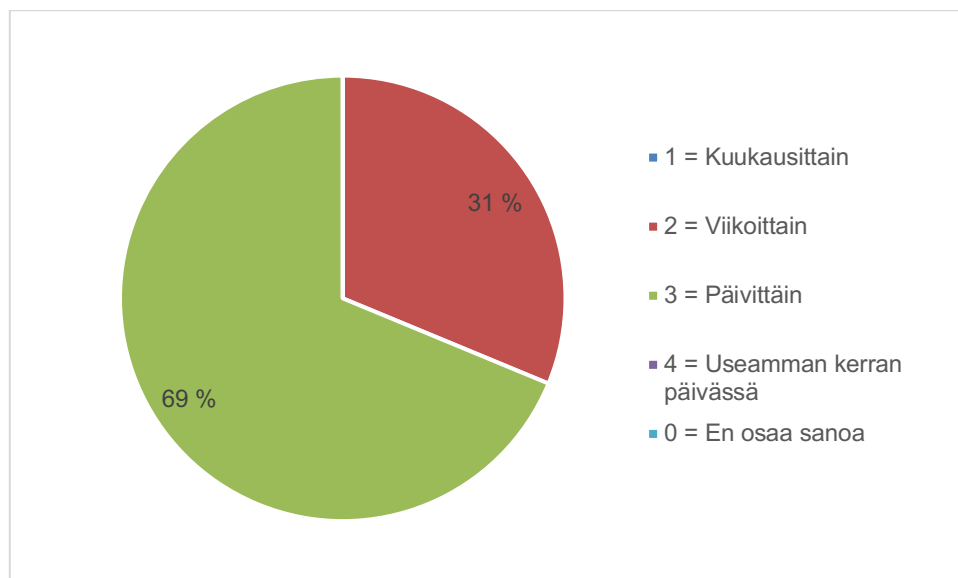
4.3.3 Palaute ja motivaatio

Kuvio 6. kuvaa, kuinka usein esimiehet saavat palautetta omasta työstään. Vastaukset jakautuivat tasan vastausvaihtoehtojen yksi ja kaksi kanssa, molemmat vastausvaihtoehdot keräsivät 44 prosenttia vastauksista, eli esimiehet saavat useimmiten palautetta työstään kuukausittain tai viikoittain. Loput vastaajista eli 12 prosenttia, vastasivat vaihtoehdon en osaa sanoa. Tuloksista voidaan siis nähdä, että kukaan vastanneista esimiehistä ei saa palautetta omasta esimiestyöstään päivittäin tai useamman kerran päivässä eli vastaustauvaihtoehdot kolme ja neljä eivät keränneet yhtään ääntä.



Kuvio 6. Kuinka usein esimiehet saavat palautetta työstään?

Kuvio 7. havainnollistaa, kuinka usein esimiehet antavat palautetta alaisilleen. Kysymyksessä vain kaksi vastausvaihtoehtoa keräsi ääniä. Suurin osa, eli 69 prosenttia esimiehistä, antaa palautetta päivittäin alaisilleen. Loput vastaajista eli 31 prosenttia antavat viikoittain palautetta. Vastausvaihtoehdot yksi (kuukausittain) ja neljä (useamman kerran päivässä), eivät keränneet yhtään ääniä.

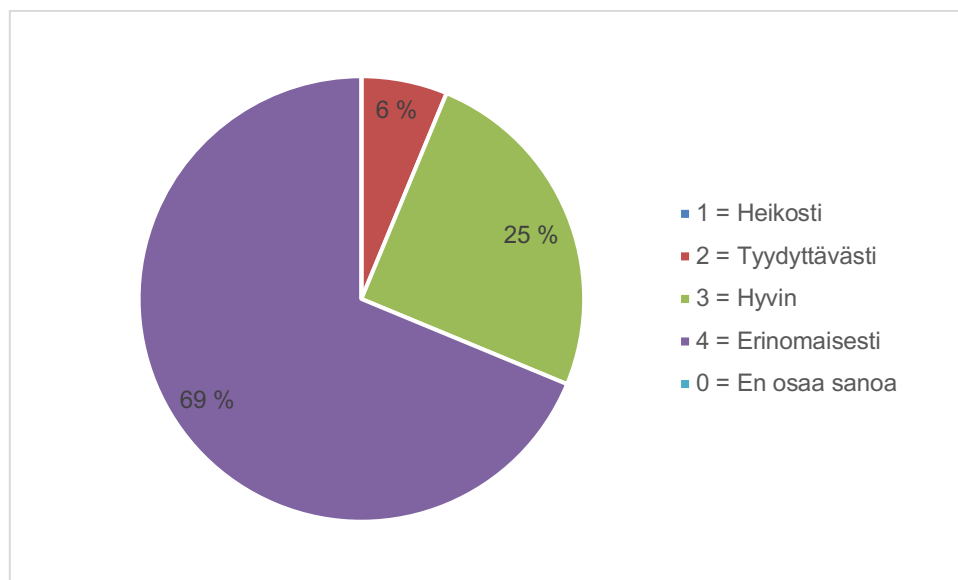


Kuvio 7. Kuinka usein esimiehet antavat palautetta alaisilleen?

Palautteenannon avoin kysymys liittyi tapaan, miten esimiehet antavat palautetta alaisilleen. Vastausten perusteella voidaan yleistää, että esimiehet pyrkivät antamaan aina

tilaisuuden tullen positiivista palautetta alaisilleen matalalla kynnyksellä, jopa pienistäkin asioista. Palaute pyritään antamaan useimmiten kasvotusten, mutta mikäli tämä ei ole mahdollista, niin palaute kerrotaan alaiselle sähköpostin välityksellä. Esille nousi myös negatiivisen palautteen antaminen, joka pyritään antamaan rakentavasti. Korjaavaa palautetta antaessa esimies pyrkii yhdessä korjaamaan tilanteen ja toimimaan alaisen kanssa ikään kuin samalla puolella, jotta negatiivisenkin palautteen antaminen olisi mahdollisimman helppoa ja mukavaa molemmille osapuolille.

Motivointiin liittyvät kysymykset poikkesivat muiden kyselyn yleisestä rungosta, sillä kysymysten avulla pyrittiin selvittämään esimiehen omaa motivaatiota työhön sekä millä tavoin esimies motivoi alaisiaan. Valmentavan johtajan oma motivaatio on yhteydessä myös alaisten motivaatioon, sillä esimiehen käytös peilautuu myös alaisiin. Vastauksista havaitaan, että suurin osa eli 69 prosenttia esimiehistä koki olevansa erinomaisesti motivoitunut omassa tehtävässään, kuten kuvio 8. havainnollistaa. Yksi neljäsosa eli 25 prosenttia vastasi olevansa hyvin motivoituneita ja kuusi prosenttia vastaajista koki olevansa tyydyttävästi motivoituneita toimimaan esimiestehtävissä. Yksikään kyselyyn vastanneista esimiehistä ei kokenut olevansa heikosti motivoitunut toimimaan esimiestehtävissä.



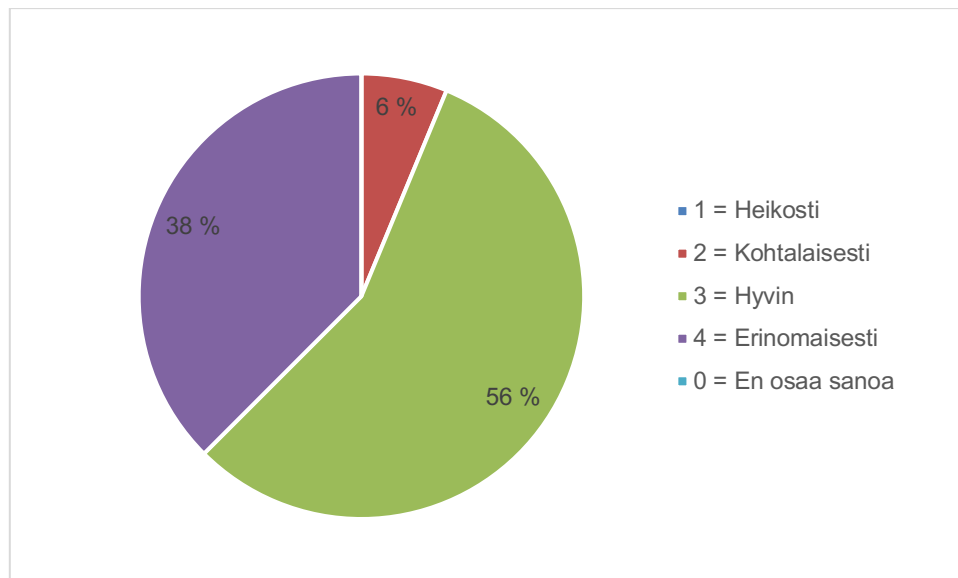
Kuvio 8. Kuinka motivoitunut esimies on toimimaan esimiestehtävässä?

Avoimessa kysymyksessä selvitettiin, mitä keinoja esimiehet käyttävät alaisten motivoimiseen. Vastaukset jakoutuivat laajasti, mutta yhteenvetona voidaan todeta esimiesten

hyödyntävän positiivisen palautteen antamista sekä työn merkityksellisyyden korostamista, joka korostui vastauksissa eniten. Esille nousi myös kannustavana esimerkkinä toimiminen, ammatillisen kehityksen tukeminen sekä saatavilla oleminen. Esimiehet hyödyntävät myös osallistaminen päätöksentekoon sekä itseohjautuvuuteen kannustamista.

4.3.4 Osallistaminen ja vuorovaikutus

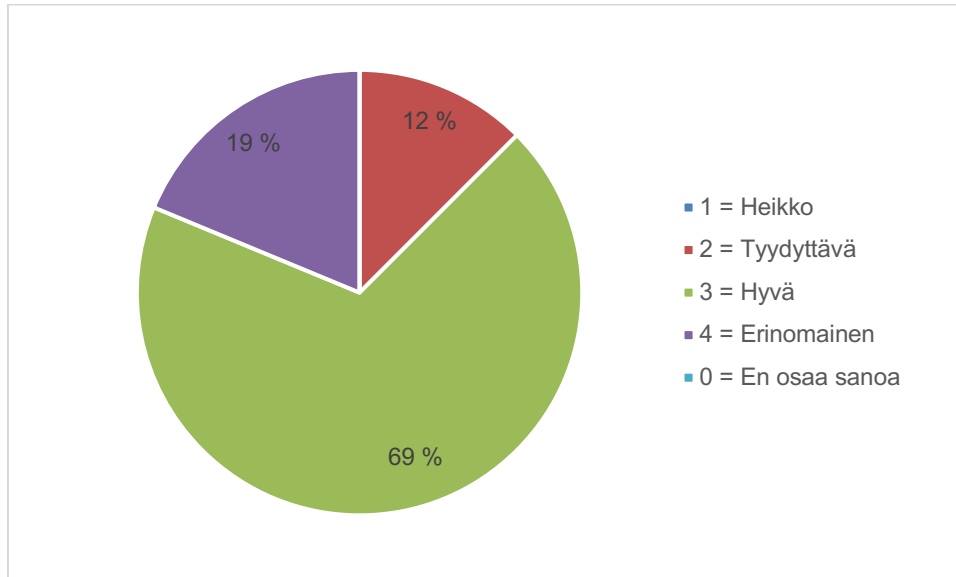
Kuvion 9. avulla näemme, että hieman yli puolet esimiehistä kokevat alaisten vaikutusmahdollisuudet hyväksi. Toiseksi suurin osa, 38 prosenttia esimiehistä kokee, että alaisilla on erinomaiset mahdollisuudet vaikuttaa omassa työssään. Kuitenkin 6 prosenttia esimiehistä kokee, että alaiset pääsevät vaikuttamaan vain kohtalaisesti.



Kuvio 9. Alaisten vaikutusmahdollisuudet omassa työssään.

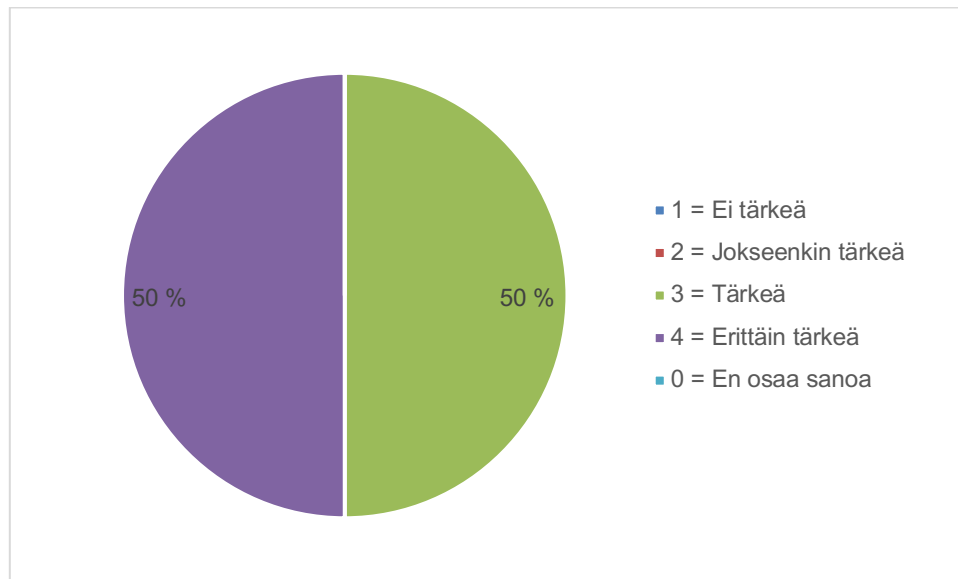
Avoimessa kysymyksessä osallistamiseen liittyen, esimiestä pyydettiin kertomaan 1-2 konkreettista esimerkkiä siitä, kuinka alaiset pääsevät vaikuttamaan. Vastaukset olivat melko yhteneviä, eikä vastauksissa ollut havaittavissa suuria eroavaisuuksia. Vastauksissa korostui alaisten mahdollisuudet vaikuttaa omiin työn tekemisen tapoihin sekä omien tehtävien suunnitteluun. Alaiset myös saavat tehdä jokapäiväisissä tilanteissa omia ratkaisuja ja pääsevät vaikuttamaan organisaation yhteisiin päätöksiin, kuten tavoitteiden asettamiseen.

Kuvio 10. kuvaa esimiesten kokemusta vuorovaikutuksen avoimuudesta omassa yksikössä. Suurin osa eli 69 prosenttia esimiehistä kokee vuorovaikutuksen avoimuuden olevan hyvällä tasolla yksikössään. Loput vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, 19 prosenttia kokee vuorovaikutuksen avoimuuden olevan erinomaisen tasolla. Kun taas 12 prosenttia kokee oman yksikön vuorovaikutuksen avoimuuden tason tyydyttäväksi.



Kuvio 10. Esimiesten kokemus vuorovaikutuksen avoimuudesta yksikössään.

Kuvion 11. avulla nähdään, että esimiesten vastaukset liittyen heidän rooliinsa ilmapiirin luomisessa painottuivat vain positiivisen puolelle, sillä vastaukset jakautuivat kahden parhaimman vastausvaihtoehdon kanssa tasan. Muut vastausvaihtoehdot eivät keränneet kannatusta. Puolet esimiehistä olivat sitä mieltä, että heidän roolinsa on erittäin tärkeä ja puolet kokivat roolinsa tärkeäksi. Tuloksista voidaan tulkita, että kaikki vastanneet esimiehet ymmärtävät roolinsa tärkeyden ja oman yhteytensä koko yksikön ilmapiirin luomisessa.

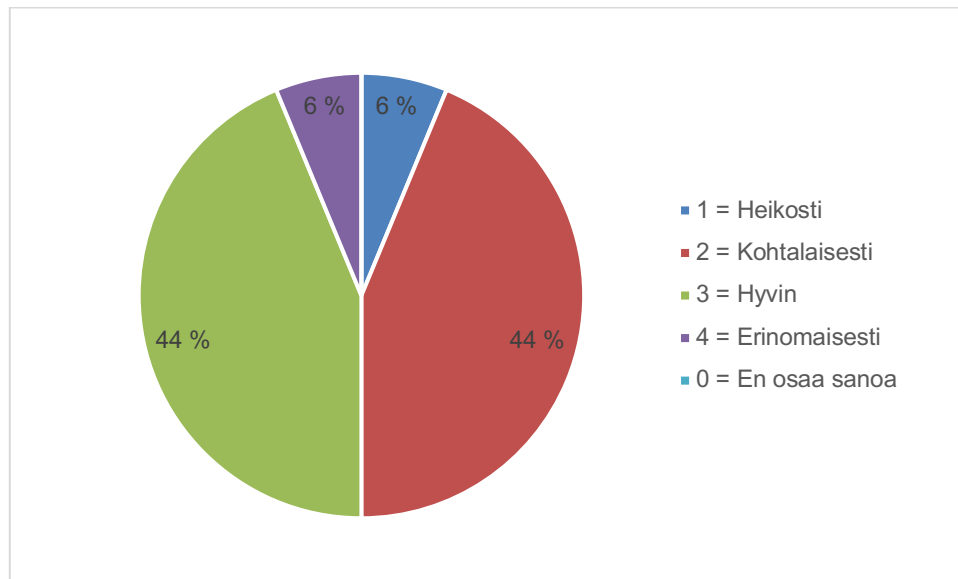


Kuvio 11. Esimiehen rooli ilmapiirin luomisessa yksikössä.

Vuorovaikutuksen avoimuus liittyy vahvasti vuorovaikutuksen laatuun. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin keinoja, joita esimiehet käyttävät hyvän vuorovaikutuksen rakentamiseksi. Keinoja, joita esimiehet hyödyntävät ovat läsnäolo ja ajan järjestäminen erilaisille keskusteluille. Esimiehet tarjoavat tasapuolisesti aikaa kaikille ja pyrkivät pitämään huolen, että jokainen kokee voivansa tulla keskustelemaan mistä vain. Vastauksissa kävi esille, että esimiehet tarjoavat alaisilleen myös mahdollisuutta nimettömään palautteeseen ja muita erilaisia vuorovaikutuskeinoja, kuten esimerkiksi ryhmässä keskustelu, jolloin alaisten on helpompi tuoda esille vaikeita asioita. Vastauksissa korostui esimiesten oma avoimena esimerkkinä toimiminen.

4.3.5 Esimiestyö

Kuvio 12. havainnoillistaa, miten vastaukset jakautuivat esimiesten kohdalla siinä, kuinka paljon he kokevat, että heillä on aikaa arjessa esimiestyölle. Esimiehistä 44 prosenttia kokee, että heillä on erinomaisesti aikaa esimiestyölle. Kun taas toiset 44 prosenttia kokevat, että heillä on vain kohtalaisesti aikaa arjessa esimiestyölle. Molemmat vaihtoehdot 1 ja 4 keräsivät yhtä paljon ääniä eli 6 prosenttia esimiehistä kokee aikaa arjessa olevan esimiestyölle heikosti tai erinomaisesti. Vastaukset jakautuivat tasaisesti, puolet positiivista ja puolet negatiivista edustaviin vastausvaihtoehtoihin. Kuvio 12. havainnoillistaa, että puolet vastaajista kokevat, että heillä on hyvin tai erinomaisesti aikaa esimiestyölle, kun taas melkein puolet kokevat, että aika ei juurikaan riitä esimiestehtävien hoitoon.

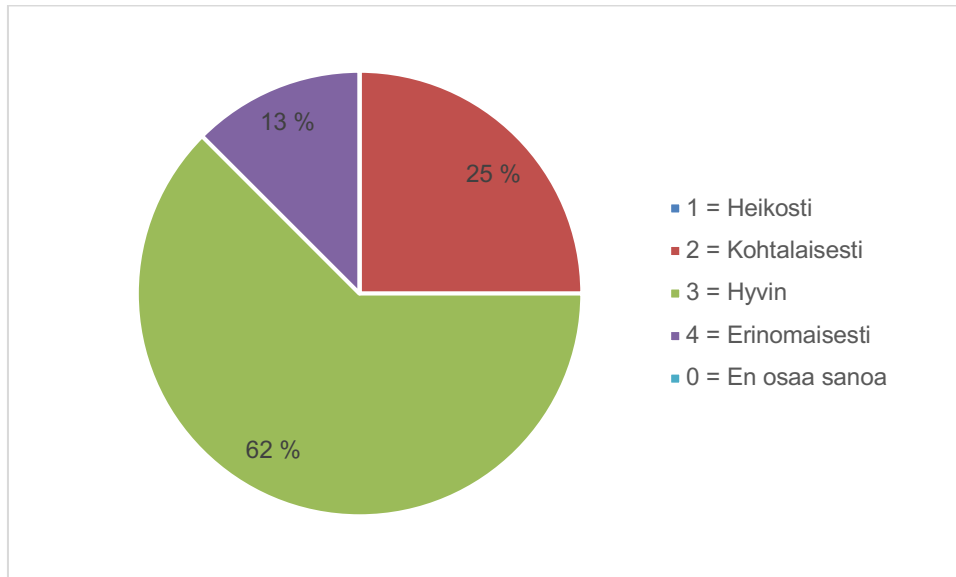


Kuvio 12. Kuinka paljon esimiehillä on aikaa arjessa esimiestyölle?

Avoimen kysymyksen avulla pyrittiin saada selville, millaiseksi esimieheksi vastaajat kokivat itsensä. Vastauksissa korostui, että esimiehet kokivat olevansa helposti lähestyttäviä, avoimia ja ymmärtäväisiä. Vastauksissa korostui myös kokemukset luotettavuudesta sekä reiluudesta ja kaikkia tasapuolisesti kohtelevuudesta. Myös kannustavuus nousi useammassa vastauksessa esille. Kysymykseen jätti kuitenkin kokonaan vastamatta neljä esimestä.

4.3.6 Tavoitteet ja roolitus

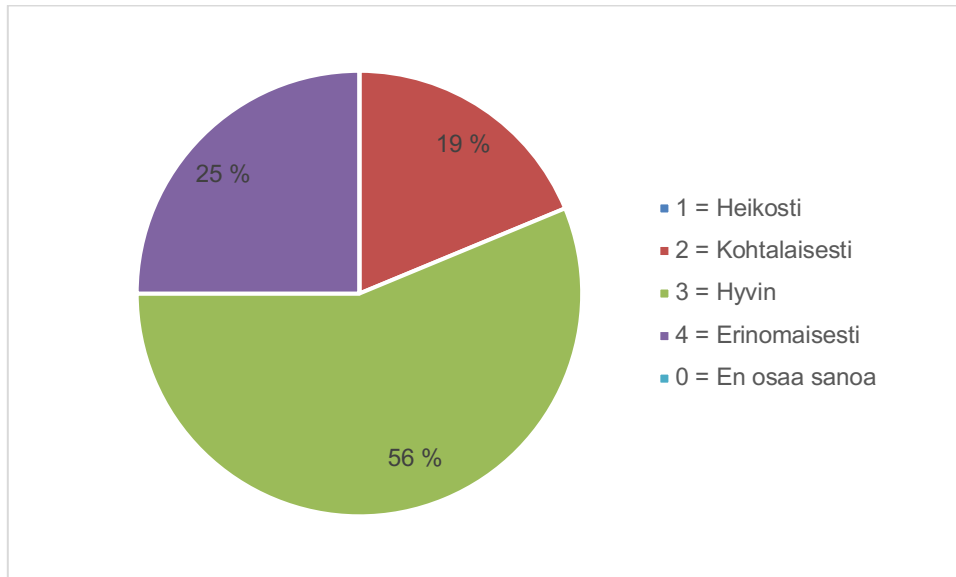
Kuvio 13. kuvastaa kuinka hyvin arjen työskentely kytkeytyy organisaation tavoitteisiin. Esimiehistä 62 prosenttia kokee töiden kytkeytyvän hyvin organisaation tavoitteisiin. Neljäsosa kokee töiden kytkeytyvän organisaation tavoitteisiin vain kohtalaisesti. Pienin osuus, 13 prosenttia esimiehistä, kokee työskentelyn kytkeytyvän erinomaisesti organisaation tavoitteisiin. Kolme neljäsosaa esimiehistä kokee, että arjen työskentelyn kytkeytyminen organisaation tavoitteisiin on positiivisen puolella, kun taas vähemmistö eli yksi neljäsosaa kokee yhteyden organisaation tavoitteisiin olevan vain kohtalainen.



Kuvio 13. Kuinka hyvin arjen työskentely kytkeytyy organisaation tavoitteisiin?

Tavoitteellisuuden liittyvällä avoimella kysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten työntekijän tavoitteet linkitetään koko organisaation tavoitteisiin. Esimiehet kertoivat, että työn tavoitteet muotoillaan yhdessä keskustelun avulla, jolloin pyritään miettimään oman työn vaikutuksia ja sovittamaan ne yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Työntekijöiden työn on tuettava organisaation tavoitteiden toteutumista ja ne luodaan organisaation tavoitteiden pohjalta. Vastauksissa nousi esille, että työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden yhteensopivuudesta keskustellaan erityisesti kehityskeskusteluissa. Vastauksista kävi ilmi, että osa esimiehistä pitää työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden linkittämistä vielä keskeneräisenä tai etäisenä, eli toistaiseksi tavoitteiden yhteys ei ole vielä selkeää.

Kuvio 14. kuvaa sitä, kuinka hyvin alaiset ymmärtävät omat työroolinsa tehtävät. Vastaaajista 19 prosenttia koki alaisten ymmärtävän tehtävänsä kohtalaisesti. Suurin osa esimiehistä, eli 56 prosenttia vastaajista, kokee alaisten ymmärtävän työroolinsa hyvin. Yksi neljäsosa vastaajista koki alaisten ymmärtävän omat työroolinsa erinomaisesti.



Kuvio 14. Kuinka hyvin alaiset ymmärtävät omat työroolinsa tehtävät?

Avoimessa kysymyksessä liittyen roolitukseen kysyttiin, miten esimiehet pyrkivät huomioimaan alaisten osaamista ja kiinnostusta työtehtäviä jaettaessa yksikön sisällä. Vastauksissa korostui, että esimiehet pyrkivät tarjoamaan jokaiselle mahdollisuuden hyödyntää vahvuuksia. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille omaa kiinnostusta ja osaamista, jotka pyritään huomioimaan tehtäviä jaettaessa. Esimiehet myös kannustavat alaisiaan haastavimpiin ja osaamista kehittäviin tehtäviin. Esille nousi myös alaisten osaamisen ja kiinnostuksen huomioimisen haastavuus työtehtäviä jaettaessa, sillä osa esimiehistä koki, ettei se aina ole mahdollista.

4.3.7 Valmentavan johtajuuden tulevaisuus

Kyselyn viimeinen osio liittyi valmentavan johtajuuden mahdollisuuksiin ja tulevaisuuteen. Avoimella kysymyksellä selvitettiin, mitä mahdollisuuksia esimiehet näkevät valmentavalla johtajuudella työelämässä. Valmentavan johtajuuden mahdollisuuksissa nousi esille työntekijöiden hyvinvointi ja työtyytyväisyys, kun keskitytään työntekijän oppimisen, motivaation ja innostuksen kehittämiseen. Valmentavan johtajuuden nähtiin tukevan yksilön kasvua ja potentiaalin esille tuomista. Vastausten avulla voidaan tulkita, että esimiehet ymmärtävät melko hyvin valmentavan johtajuuden tarjoamat mahdollisuudet. Monissa vastauksissa nousi myös esille, että tulevaisuudessa valmentavan johtajuuden hyödyntäminen on oikea lähestymistapa johtamiseen ja ikään kuin ainoa oikea tyyli johtaa.

Osion toisella kysymyksellä selvitettiin kompastuskiviä, joita esimiehet kokevat valmentavassa johtajuudessa eli tulevaisuuden haasteita. Vastauksissa toistui ajankäytön haasteet, sillä esimiehet kokevat, että valmentava johtaminen vaatii enemmän aikaa esimiestyölle. Esille nousi, että valmentava johtajuus ei sovi kaikille ja esimiesten on vaikea muuttaa johtamistyyliä vanhasta hierarkkisesta johtamistyylistä muokkautuvaisempaan valmentavaan johtajuuteen. Esimiehet näkivät myös valmentavan johtajuuden toteuttamisessa haasteeksi alaisten toiminnan kuten kyvyn kommunikoida, sillä myös alaisten kyky tottua erilaiseen johtamistyyliin vaikuttaa valmentavan johtajuuden hyödyntämisen onnistumiseen. Esille nousi myös, että valmentavaa johtajuutta ja erityisesti valmentavaa kulttuuria luodaan yhdessä ja ottaa aikaa, että yhteinen tekeminen löytää oikean muodon.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön tutkimuksen laatua voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, eli tutkimuksen tuloksien tarkkuutta ja niiden toistettavuutta (Vilkka 2015, 194). Opinnäytetyön tutkimus voidaan toistaa, mutta vastaukset saattavat muuttua, sillä tutkimuksessa kohderyhmänä olleet esimiehet voivat muuttaa omia toimintamallejaan esimiestehtävissä, jolloin vastaukset tutkimuskysymyksiin muuttuvat. Tutkimuksella selvitettiin valmentavan johtajuuden hyödyntämisen nykytilannetta eli tutkimuksen tulokset ovat sidonnaisia aikaan sekä tutkimuksen otosjoukkoon.

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa positiivisesti kohderyhmän rajaamisen onnistuneisuus ja suuruus. Tutkimukseen valikoitu kohderyhmä edusti koko tutkittavaa perusjoukkoa, eli organisaatio X:n esimiehiä. Kohderyhmä oli onnistunut, sillä otosjoukossa oli edustettuna monipuolisesti eri taustoista olevia esimiehiä. Negatiivisesti reliabiliteettiin vaikuttaa kuitenkin perusjoukon pieni koko, sillä vaikka kaikki esimiehet olisivat vastanneet kyselyyn olisi otoskoko ollut vain 33 henkilöä, joka on suhteellisen pieni. Osalla esimiehistä ei ole suoranaisesti alaisia, jolloin he jättivät suoraan kyselyyn vastaamatta. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina, sillä vastauksissa nousi esille paljon toistuvia asioita eikä vastauksien hajonta ollut suurta. Kyselytutkimus jättää aina kuitenkin hieman tulkinnan varaa, sillä vastauksiin vaikuttavat vastaajan oma subjektiivinen kokemus ja kysymyksen tulkinta. Otosjoukko edusti melkein puolta organisaation esimiehistä, jolloin ei voida kuitenkaan olla varmoja olisiko tulokset pysyneet samoina, mikäli vastaajamäärä olisi ollut isompi.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksen on tarkoitus mitata (Vilkkä 2015, 193). Tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi on toteutettava huolellinen suunnittelu ja valittava tarkoin tiedonkeruumenetelmä, sillä validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen (Heikkilä 2008, 30).

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää edellytyksenä tutkimuksen reliabiliteetille (Kananen 2014, 260). Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa valittu tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmää valittaessa vaihtoehtoina olivat kyselyn tai haastatteluiden toteuttaminen, jolloin menetelmäksi valikoitui kysely. Kyselyyn päädyttiin, sillä se oli vaivattomampi ja nopeampi toteuttaa niin tekijälle kuin vastaajillekin. Kyselyn avulla tavoitettiin suurempi otanta perusjoukosta, kuin haastattelujen avulla olisi pystytty toteuttamaan, joten näin ollen vastauksista voidaan tehdä yleispätevämpiä tulkintoja.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimukselle oli asetettu selkeät tavoitteet. Myös tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset sekä tutkimusmenetelmä olivat oikeita tutkittavaan aiheeseen liittyen. Kuitenkin kysymyksiä ja vastauksia analysoidessa ilmeni, että kysymykset olisi voinut kohdentaa vielä selkeämmin, jotta tulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen olisi helpottunut. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja luotettavana, sillä kyselyn avulla saatiin esille ne asiat, jotka olivat tutkimuksen kannalta keskeisiä ja vastauksien avulla selvitettyä tutkimusongelman.

5 Johtopäätökset

5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli perehtyä valmentavaan johtamiseen esimiestyössä yleisesti sekä organisaatiossa X. Tavoitteena oli selvittää, millä tasolla organisaatiossa X valmentavan johtajuuden hyödyntäminen on, keväisen valmentavan kulttuurin koulutuksen jälkeen. Kysely toteutettiin organisaatiossa X työskenteleville esimiehille. Kyselylomakkeen avulla saatiin onnistuneesti kerättyä niin määrällistä kuin laadullista aineistoa analysoitavaksi. Tutkimuksesta saadun aineiston pohjalta voidaan todeta, että esimiehet ymmärtävät ja hallitsevat valmentavan johtajuuden hyödyntämisen kohtalaisella tasolla. Valmentavaa johtajuutta hyödynnetään esimiestehtävissä osittain, mutta hyödyntämisen taso ei ole vielä yhtenäinen eikä valmentavaa johtajuutta käytetä koko potentiaalilla, joka vahvistaa hypoteesin paikkaansa pitävyyttä.

Kysymysten asettelun avulla saatiin syvennyttyä aiheeseen, aina edellä olevaan suljettuun kysymykseen liittyen. Esimerkkinä toimi hyvin kysymyspari, jossa kysyttiin esimiesten kokemusta omasta valmentavan johtajuuden hyödyntämistasosta. Suljettuun kysymykseen, noin 80 prosenttia esimiehistä vastasi hyödyntävänsä valmentavaa johtajuutta hyvin tai erinomaisesti. Kuitenkin avoimeen kysymykseen jätti neljä esimestä vastamatta ja vastaukset olivat hyvin suppeita, eikä moni juurikaan kyennyt kertomaan konkreettisia keinoja, joita valmentavasta johtajuudesta hyödyntää. Vastauksista nousi kuitenkin esille myös oikeita piirteitä valmentavaan johtajuuteen liittyen, joka vahvistaa tulokintaa, että esimiehiltä löytyy käsitys valmentavan johtajuuden hyödyntämisestä.

Valmentavan johtajan on tärkeä pyytää omasta toiminnastaan palautetta, jotta hän pystyy kehittämään omaa toimintaansa esimiehenä. Kyselyn avulla voidaan havaita, että esimiehet saavat organisaatiossa X melko vähän palautetta. Esimiehet antavat itse palautetta useammin, kuin saavat sitä itse. Kyselyn avulla selvisi, että esimiehet pyrkivät antamaan aina tilaisuuden tullen palautetta alaisille, mikä on positiivista, mutta ideaalissa valmentavan johtajuuden hyödyntämisessä myös esimiehen olisi saatava samalla periaatteella palautetta toiminnastaan.

Suurin osa esimiehistä kokee vuorovaikutuksen olevan avoin yksikössään. Kuitenkin vuorovaikutuksen avoimuuden tyydyttäväksi kokevien esimiesten osuus oli yllättävän suuri. Mikäli vuorovaikutuksessa on ongelmia, eikä vuorovaikutus ole avointa ja molemminpuolista, vaikuttaa se valmentavan johtajuuden onnistumiseen. Avointa vuorovaikutusta voidaan pitää yhtenä peruspilarina valmentavalle johtajuudelle. Vastausten avulla voidaan todeta, että kaikki kyselyyn osallistuneet esimiehet ymmärtävät oman roolinsa tärkeyden ilmapiirin luomisessa yksikössä ja esimiehet pyrkivät hyödyntämään monipuolisia tapoja vuorovaikutuksen rakentamiseen.

Roolitus on yksi tapa motivoida työntekijää, kun työrooli tukee työntekijän vahvuuksia ja on työntekijälle sopivan haastava, työskentelee työntekijä myös tehokkaammin ja kokee tehtävät mielekkäiksi. Työroolin selkeys tukee työskentelyn onnistumista. Suurin osa esimiehistä koki, että työntekijät ymmärtävät roolinsa hyvin, mikä on positiivista havaita. Merkittävä osuus koki, että alaiset ymmärtävät työroolinsa tehtävät vain kohtalaisesti. Tästä voi seurata haasteellisia tilanteita, sillä olisi tärkeää, että omien työroolien lisäksi alaiset ymmärtäisivät myös muiden roolit, jotta tiimi toimisi mahdollisimman hyvin. Esi-

miehet kokivat myös, että aina ei ole mahdollista huomioida alaisten osaamista ja kiinnostusta työtehtäviä jaettaessa, mikä on todellinen haaste työtehtävien ja ryhmä onnistumisen kannalta.

Erytisesti kehittämistä vaativa kohde organisaatiossa X, on löytää aikaa esimiestyölle. Tutkimuksen avulla selvisi, että jopa puolet kokivat, ettei aikaa ole arjessa riittävästi esimiestehtäviin. Jotta esimies onnistuu valmentavan johtajuuden toteuttamisessa, on hänellä oltava tarpeeksi aikaa esimiestyölle. Jos aikaa ei ole on esimiehen vaikea esimerkiksi olla läsnä, rakentaa avointa vuorovaikutusta ja antaa palautetta alaisille.

Myös työntekijöiden tavoitteiden kytkeytyminen organisaation tavoitteisiin tarvitsee kehitystä. Tavoitteet tukevat ja luovat selkeyttä työntekijöille työskennellessä, joten on tärkeä, että organisaation tavoitteet tukevat työntekijöiden tavoitteita. Suurin osa esimiehistä koki, että yhteys arjen työskentelyssä sekä organisaation tavoitteissa on hyvä. Yksi neljäsosa kuitenkin piti yhteyttä vain kohtalaisena sekä avoimen kyselyn avulla nousi esille, että yhteyttä ei koeta vielä kovin selkeäksi.

Positiivisina havaintoina kyselyn pohjalta voidaan pitää motivaatioon sekä osallistamiseen liittyviä seikkoja. Valmentavan johtajan perustehtäviin kuuluu työntekijöiden motivoiminen. Valmentajan oma motivaatio on myös tärkeässä asemassa, sillä se peilautuu myös alaisten toimintaan. Kyselyn avulla selvisi, että organisaatiossa X, suurin osa esimiehistä kokee olevansa erinomaisesti tai hyvin motivoituneita tehtäviin. Vain pieni osa kokee olevansa tyydyttävästi motivoituneita, jolla on negatiiviset vaikutukset valmentavan johtajuuden toteutumiseen. Myös osallistaminen ja vastuun jakaminen ovat tärkeitä valmentavassa johtajuudessa. Kun esimies jakaa vastuuta myös alaisilleen, voidaan nähdä positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Suurin osa organisaation esimiehistä kokee, että alaisilla on hyvät tai erinomaiset mahdollisuudet vaikuttaa omassa työssään.

Tutkimuksen vastaajamäärässä olisi voinut olla parantamisen varaa, etenkin kun useassa avoimessa kysymyksessä vastanneiden määrä oli alhaisempi, kun koko kyselyyn vastanneiden määrä. Avoimiin kysymyksiin lyhyesti vastaaminen tai vastaamatta jättäminen voi kertoa siitä, että esimiehet eivät kuitenkaan osaa vielä konkreettisesti toteuttaa valmentavaa johtajuutta arjen työssä tai pukea toimintaa sanoiksi, vaikka käsitys valmentavasta johtajuudesta onkin jo tiedossa. Tulosta on tarkasteltava kriittisesti, sillä tutkimuksen avulla selvitettiin vain esimiesten mielipidettä eikä tutkimuksessa huomioitu

alaisia. Johtamisen kokemukseen vaikuttavat henkilökohtainen tiedostaminen, havainnointi ja tulkinta (Viitala & Koivunen 2011, 167). Usein esimies voi siis kokea oman johtamistyyhinsä eri tavoin kuin alaiset. Valmentavan johtajuuden onnistumiseen vaikuttaa myös alaisten kyky vastaanottaa valmentavaa johtajuutta, mitä ei tässä tutkimuksessa huomioitu.

Suurimmalta osalta vastanneilta löytyi taustalta jo useamman vuoden mittainen kokemus esimiestehtävistä. Tämä voi vaikuttaa valmentavan johtajuuden toteuttamisen vaikeuteen, mikäli esimies on tottunut hyödyntämään enemmän autoritääristä johtamistyyliä voi olla vaikea muuttaa omaa toimintaansa valmentamiseen. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että osa esimiehistä kokee vaikeaksi muuttaa omaa toimintamalliaan. Positiivista oli kuitenkin esimiesten kokemukset valmentavan johtajuuden hyödyntämisestä tulevaisuudessa, sillä moni koki, että valmentava johtajuus on ikään kuin ainut oikea johtamistyyli tulevaisuudessa. Esimiehille on siis melko selkeää, mitkä ovat valmentavan johtajuuden tarjoamat mahdollisuudet.

Yhteenvedona voidaan todeta, että monissa valmentavan johtajuuden hyödyntämisen osa-alueilla tulokset painoutuivat positiivisen puolelle, joten suunta on oikea. Kuitenkin valmentavan johtajuuden hyödyntämisen yhdenmukaisuus välillä puuttui eli vastauksista oli huomattavissa, että kaikki esimiehet eivät vielä ole samalla tasolla valmentavan johtajuuden hyödyntämisessä arjen esimiestyössä. Organisaatiossa X valmentavan johtajuuden hyödyntämistä voidaan siis vielä kehittää, jotta toiminta olisi yhtenäisempää ja valmentavasta johtajuudesta saataisiin enemmän hyötyjä niin esimiehille, työntekijöille kuin organisaatiollekin.

5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja kehitysehdotukset

Kokonaisuudessaan pidän opinnäytetyötä onnistuneena, vaikka prosessi tuntui ajoittain haastavalta. Erityisesti haasteeksi nousi työn viitekehityksen rajaaminen, sillä valmentava johtajuus on hyvin laaja aihe, josta löytyy paljon teoriaa ja materiaalia. Aihe on myös mielenkiintoinen ja usein huomasin uppoutuvani kirjoittamiseen, jolloin tekstiä syntyi myös rajatun aiheen ulkopuolelta. Aiheen rajaus oli kuitenkin työn kannalta toimiva, sillä työn viitekehitys käsitteli juuri esimiestyössä ilmeneviä valmentavan johtajuuden muotoja. Viitekehityksessä hyödynnettiin monipuolisesti aiheeseen liittyviä lähteitä, mutta verkkoaineistoja olisi voinut hyödyntää enemmän, sillä lähdemateriaali painottui kirjallisuuteen.

Kysymykset valittiin viitekehykseen liittyen, työn edetessä mieleen heräsi kuitenkin lisäkysymyksiä ja tarkennuksia, jotka olisivat voineet olla hyvin paikallaan. Kysymysten asetelussa olisi voinut parantaa, sillä osan kysymysten tuloksista oli vaikea saada selkeää johtopäätöstä tai syy-seuraussuhdetta. Kyselytutkimuksen parantamiseksi olisi ollut hyvä merkata jokainen kysymys pakolliseksi, sillä etenkin avoimissa kysymyksissä lähes poikkeuksetta vähintään yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta. Ei voida olla varmoja onko tämä ollut tarkoituksenmukaista vai onko vastaaja mahdollisesti huomaamattaan ohittanut jonkun kysymyksen?

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettavainen monin eri tavoin. Opin työtä tehtäessä myös paljon projektinhallinta taitoja, sillä opinnäytetyön työstämiseen liittyi paljon erilaisia vaiheita. Huomasin, että projektin alkuvaiheessa on tärkeää panostaa suunnitteluun, sillä se helpottaa projektin loppuun viemistä. Oma osaamiseni valmentavaan johtajuuteen on syventynyt opinnäytetyön kautta, sillä työn aloittaessani tietoni oli melko vähäistä. Opin erityisesti, että valmentava johtajuus on tulevaisuudessa tärkeä johtamistyyli hallita, mikäli esimiestehtävät kiinnostavat. Nykypäivänä työhyvinvoinnin tärkeys on lisääntynyt ja sitä pidetään suuremmissa arvossa kuin ennen, joten valmentava johtajuus tukee hyvin myös tätä trendiä. Opinnäytetyön aihe oli itselleni mieluisa ja tuki opin-tojeni suuntautumista, joka on esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen.

5.3 Jatkotutkimusehdotus

Kysely toteutettiin vain esimiehille ja sen avulla pyrittiin kartoittamaan heidän näkemystään omista valmentavan johtajuuden hyödyntämiskyvyistä. Mielenkiintoinen näkökulma olisi ollut toteuttaa vastaavanlainen kysely myös alaisille. Kyselyssä olisi voitu kysyä samat kysymykset alaisilta, jolloin he olisivat peilanneet oman esimiehen toimintaa. Kyselyn avulla olisi mahdollisesti saatu realistisempi ja kokonaisvaltaisempi kuva esimiehen valmentavan johtajuuden toiminnan tasosta, sillä usein oma arviointimme saattaa vääristää tuloksia suuntaan tai toiseen subjektiivisuuden takia. Opinnäytetyössä toteutetun kyselyn avulla tavoite oli kuitenkin selvittää vain esimiesten omaa kokemusta, joten tässä tutkimuksessa alaisille toteutettava kysely ei ollut oleellinen. Alaisille toteutettava kysely voisi kuitenkin toimia tutkimuksen jatkumahdollisuutena, mikäli aiheeseen haluaisi paneutua vielä enemmän.

Toinen mahdollinen jatkotutkimus aiheesta olisi toteuttaa toiminnallinen opinnäytetyö, jossa luotaisiin kehityssuunnitelma siitä, kuinka parantaa ja luoda yhtenäinen valmentavan johtajuuden kulttuuri organisaatioon X. Työ voisi pitää sisällään konkreettisia keinoja ja työkaluja siihen, kuinka esimiehet pystyvät hyödyntämään valmentavaa johtajuutta esimiesasemassa toimiessaan. Konkreettisten harjoitusten ja tehtävien avulla esimiehet voisivat nähdä selkeämmin valmentavan johtajuuden hyödyt ja kokeilut mahdollistaisivat matalamman kynnyksen kokeilla uutta johtamistyyliä. Johtamistyylin muutos olisi näin mahdollisesti helpompi toteuttaa, sillä muutosta tukisivat työkalut ja muutos tapahtuisi askel askeleelta.

Lähteet

Cook, Sarah 2009. Coaching for High Performance: How to Develop Exceptional Results Through Coaching. IT Governance Publishing.

Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta Todeksi: Esimiestyö Käytännössä. Talentum Media Oy, Helsinki.

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita, Helsinki.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki.

Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön Opas. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. [Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus: Valmentava kirja esimiehille. Tammi, Helsinki.](https://verkkokirjahyally-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IACBFXJTFF#/kohta:2.((20)Osaaminen((20)n((e4)kyviin((20):Selvit((e4)((20)osaaminen((20)ja((20)osaamistarpeet((20):Tutustumiskeskustelut((20)/piste:b329. Luettu 14.4.2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

KvantiMOTV, 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas Yksilölliseen Motivointiin: 16 Perustarvetta Johtamisen Apuna. Talentum Media Oy, Helsinki.](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html. Luettu 27.3.2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Moksi, Katriina 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa: Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön.

Ojanpää, Hanna 2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. Uusi kaiku. Valtiovarainministeriö. [Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.](https://uusikaiku.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/. Luettu 14.4.2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Parviainen, Antti & Parviainen, Elina 2017. Menestyvä joukkue: Onnistu valmentavana esimiehenä. Porvoo.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. 2. painos. Talentum Pro, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Alma Talent, Helsinki.

Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2019. Valmentava Mentorointi. 1. painos. Kauppakamari, Helsinki.

Romana, Anneli 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita, Helsinki, 115-135.
Routarinne, Simo 2007. Valta ja vuorovaikutus: Statusilmaisun perusteet. Tammi, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec, Espoo.

Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis, Vaasa.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta & Koivunen, Niina 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Näkyviä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171, 161-184. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7809/isbn_978-952-476-374-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=167.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

White, Daniel 2006. Coaching leaders: Guiding people who guide others. San Jossey-Bass, Francisco.

Wilson, Carol 2007. Best practice in performance coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals, and Organizations. Kogan Page, London.

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Hei Organisaatio X esimies,

Olen tradenomiopiskelija Tuuli Karttunen Metropolia ammattikorkeakoulusta, suuntautumiseni toimii esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Osalle olen varmasti tuttu viime keväältä, sillä suoritin harjoitteluni organisaatiossanne. Teen opinnäytetyötäni liittyen valmentavaan johtajuuteen esimiestyössä ja sain mahdollisuuden toteuttaa aiheesta teille kyselyn.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tasolla valmentavan johtajuuden hyödyntäminen on teillä Organisaatio X:ssä ja mitä valmentavan johtamisen keinoja esimiehet käyttävät. Kyselyn kohderyhmänä toimii esimiehet eli päälliköt ja johtajat.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnän omassa opinnäytetyössäni ja lisäksi toimitan työni Organisaation X käyttöön.

Jokaisen vastaajan vastaukset ovat tarpeellisia tutkimuksen onnistumiseksi, joten toivoisin, että mahdollisimman moni pystyisi vastaamaan. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti sekä anonyymisti.

Kyselyn vastausaika päättyy perjantaina 22.11.2019. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen kyselyyn vastaamisesta!

Ystävällisesti,

Tuuli Karttunen

Liite 2. Kyselylomake

Valmentavan johtajuuden kysely esimiehille

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä työurasi aikana?
0-3 vuotta
4-7 vuotta
8-10 vuotta
Yli 10 vuotta

Valmentava johtajuus

2. Kuinka paljon koet hyödyntäväsi valmentavaa johtajuutta arjen esimiestyössä?
1 = Heikosti
2 = Tyydyttävästi
3 = Hyvin
4 = Erinomaisesti
0 = En osaa sanoa
3. Mitä valmentavan johtajuuden keinoja käytät arjen työssä?

Palaute

4. Kuinka usein saat itse palautetta työstäsi?
1 = Kuukausittain
2 = Viikoittain
3 = Päivittäin
4 = Useamman kerran päivässä
0 = En osaa sanoa
5. Kuinka usein annat palautetta alaisille työstä?
1 = Kuukausittain
2 = Viikoittain
3 = Päivittäin
4 = Useamman kerran päivässä
0 = En osaa sanoa
6. Miten annat palautetta alaisillesi?

Motivointi

7. Kuinka motivoitunut olet toimimaan esimiestehtävässä?

1 = Heikosti

2 = Tyydyttävästi

3 = Hyvin

4 = Erinomaisesti

0 = En osaa sanoa

8. Mitä keinoja käytät alaitesi motivoimiseen?

Osallistaminen

9. Kuinka paljon alaisilla on mahdollisuus vaikuttaa omassa työssään?

1 = Heikosti

2 = Kohtalaisesti

3 = Hyvin

4 = Erinomaisesti

0 = En osaa sanoa

10. Anna 1-2 konkreettista esimerkkiä, kuinka alaiset pääsevät vaikuttamaan?

Vuorovaikutus

11. Kuinka avoin vuorovaikutus yksikössäsi on?

1 = Heikko

2 = Tyydyttävä

3 = Hyvä

4 = Erinomainen

0 = En osaa sanoa

12. Kuinka keskeiseksi koet oman roolisi ilmapiirin luomisessa?

1 = Ei tärkeä

2 = Jokseenkin tärkeä

3 = Tärkeä

4 = Erittäin tärkeä

0 = En osaa sanoa

13. Mitä keinoja esimiehenä käytät hyvän vuorovaikutuksen rakentamiseksi?

Esimiestyö

14. Kuinka paljon aikaa sinulla on arjessa esimiestyölle?

1 = Heikosti

2 = Tyydyttävästi

3 = Hyvin

4 = Erinomaisesti

0 = En osaa sanoa

15. Millaiseksi esimieheksi kuvailisit itseäsi?

Tavoitteet

16. Kuinka hyvin arjen työskentely mielestäsi kytkeytyy organisaation tavoitteisiin?

1 = Heikosti

2 = Tyydyttävästi

3 = Hyvin

4 = Erinomaisesti

0 = En osaa sanoa

17. Miten työntekijän tavoitteet linkitetään tavoitteisiin?

Roolitus

18. Koetko, että yksikön jäsenet ymmärtävät omat roolinsa ja tehtävänsä?

1 = Heikosti

2 = Kohtalaisesti

3 = Hyvin

4 = Erinomaisesti

0 = En osaa sanoa

19. Miten pyrit huomioimaan alaistesi osaamista ja kiinnostusta työtehtäviä jaettaessa yksikössäsi?

Valmentavan johtajuuden mahdollisuudet

20. Mitä mahdollisuuksia näet valmentavassa johtamisessa työelämässä?

21. Mitä haasteita näet valmentavassa johtamisessa työelämässä?