



Hyvä johtaminen henkilöstön näkökulmasta yrityksessä

Julia Alexson

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hyvä johtaminen henkilös- tön näkökulmasta yrityk- sessä

Julia Alexson
Liiketalous, P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Julia Alexson

Hyvä johtaminen henkilöstön näkökulmasta yrityksessä

Vuosi 2020 Sivumäärä 38

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kansainvälinen konsultointiyritys, joka toimii jälleennyjänä ja maahantuojana Lähi-idän alueella. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista johtaminen on yrityksessä henkilöstön kokemuksen mukaan. Lisäksi selvitettiin työyhteisön työilmapiiriä.

Teoreettinen viitekehys tarkastelee hyvän johtamisen käytänteitä ja eri johtamistyyliä, jotka valikoituivat yrityksen mukaan sopivaksi tarkasteluun. Teoriassa käsitellään myös johtamisen rooleja ja osaamista, johtamisen arvioimista ja määrällistä tutkimusta. Nämä aiheet valikoituivat tukemaan kyselyä ja sisällönanalyyysiä.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja sitä tukevana sisällönanalyyysinä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena kerättiin henkilöstön kokemuksia sähköisellä kyselyllä. Lisäksi kyselyn tuloksia täydennettiin sisällönanalyyysillä. Sisällönanalyyysin avulla saatiin tukea hyvän johtamisen keskeisiin tunnusmerkkeihin eri teoreetikkojen näkemysten pohjalta.

Keskeisenä johtopäätöksenä henkilöstö oli tyytyväinen johtamiseen ja työyhteisöön yrityksessä. Pääkohdaksi kyselystä ja sisällönanalyyysistä nousi palautteen tärkeys työssä. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä löytyy laajemmin työn loppupuolelta.

Asiasanat: johtaminen, johtamistyyli, työyhteisö, työilmapiiri.

Julia Alexson

Good leadership from the staff point of view in the company

Year	2020	Pages	38
------	------	-------	----

This thesis was assigned by an international consulting company which works in the retail and import industry in the Middle East. The thesis aimed to resolve what the staff thinks of management in the company as well as what kind of atmosphere there is in the workplace.

The theoretical framework was based on good management and leadership and also different management styles, which were selected based on how they fit the review of this company. The theoretical part also included; different manager roles and skills, management evaluation and quantitative research. These topics selected were based on how they helped to create the inquiry and content analysis.

The research method applied was to create inquiry as to the company's staff. The aim of the quantitative research was to collect staff's experiences about management in the company by the inquiry and observe the results relating to each other. In addition, there was a content analysis, where there was a comparison of the most important parts of the inquiry with different theorists' views.

The key conclusion was that the staff was pleased with the management and work community in the company. You can find the outcome of the inquiry and conclusion more widely towards the end of the thesis.

Keywords: leadership, management styles, work community, work atmosphere.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
2	Hyvä johtaminen	6
2.1	Johtajan roolit ja osaaminen	10
2.2	Ihmisten ja asioiden johtaminen.....	13
2.3	Demokraattinen ja autoritäärinen johtaminen	15
2.4	Valmentava johtaminen.....	16
3	Johtamisen arvioiminen	21
4	Määrällinen tutkimus	23
5	Toteutus ja tulokset	24
6	Johtopäätökset	34
7	Lähteet	35
7.1	Painetut	35
7.3	Sähköiset	36
9	Kuviot	37
10	Taulukot	38

1 Johdanto

Hyvän johtamisen elementtejä on tutkittu paljon. Kaikilla tuntuu olevan oma käsitys siitä, mitä ne ovat. Monilla on kuitenkin näkemyksiä mitä hyvään johtamiseen kuuluu. Tässä opin- näytetyössä käsitellään hyvää johtamista sekä tietoperustassa että sisällönanalyysissä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia hyvää johtamista sekä työilmapiiriä kansainväli- sessä yrityksessä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin henkilöstölle kyselylomak- keen avulla. Lisäksi kyselyn vastauksia verrattiin sisällönanalyysin avulla eri teoreetikkojen näkemyksiin hyvästä johtamisesta. Opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan tämän pohjalta.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi kansainvälinen konsultointiyritys, joka toimii jälleen- myyjänä ja maahantuojana Lähi-Idän alueella. Yritys esiintyy anonyymina työssä. Tutkimuk- sen tuloksia voidaan hyödyntää yrityksessä tiedostamalla, mikä on henkilöstön mielestä hyvää johtamisessa ja mitä tulisi kehittää.

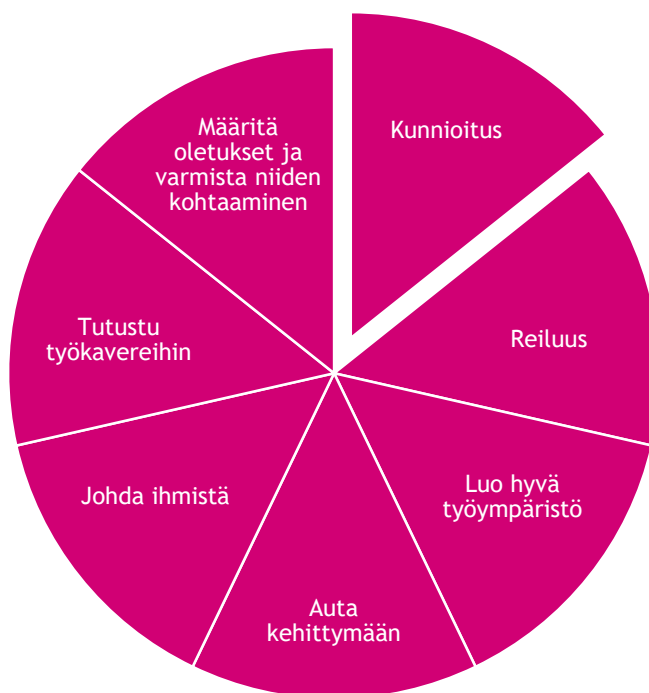
Tutkimuksen viitekehykseen valikoitui eri johtamistyyliä, johtamisen arvioimista sekä roo- leja ja osaamista. Kyselyn toteutuksen pohjaksi tutkittiin myös määrällistä tutkimusta. Myö- hempänä kohdasta 5 löytyy kyselyn tuloksia ja sisällönanalyysi sekä johtopäätökset tutkimuk- sesta.

2 Hyvä johtaminen

Juuti (2010, 37-39) pohtii hyvää johtamista eri lähteistä. Hänen mukaansa niissä ei ole syvem- min perehdytty johdon toimintaan. Näiden mukaan hyvän johtamisen tulisi esimerkiksi olla tietoista tehtävästään, vaativaa, tavoitteita asettavaa, innovatiivista, päätöksiä tekevää, strategioihin ja tulevaisuuteen suuntautuvaa sekä avointa. Osa elementeistä on ristiriidassa keskenään. On haastavaa olla avoin ja vaativa samaan aikaan.

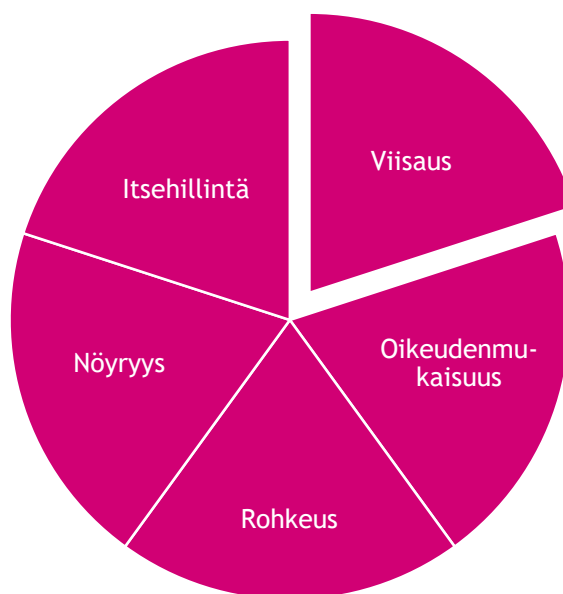
Alla olevassa kuviossa 1 on seitsemän periaatetta siitä, miten tulisi kohdella muita työpai- kalla. Toisia tulisi kunnioittaa, arvostaa ja kohdella tasavertaisesti. Ketään ei saa vähätellä eikä kiusata. Ihmiset ovat hyvin erilaisia ja sitä voi hyödyntää työskentelyssä. Työntekijöiden panosta tulisi arvostaa ja kuunnella mitä heillä on sanottavanaan konkreettisesti työstä. Usein johtajat ovat erillään työntekijöistään. Jos he kokevat, etteivät tule kuulluksi ja heitä ei ar- vosteta, he voivat lähteä yrityksestä. Tällöin he eivät usein koe jättävänsä johtajaa vaan or- ganisaation taakseen, koska ovat kiintyneet enemmän siihen. Epäkohtiin tulisi puuttua välittö- mästi. Reilu johtaja tekee päätökset niin, että huomioi kaikki ne, joihin päätöksenteko vai- kuttaa ja osaa perustella päätöksensä tarvittaessa. On hyvä osata katsoa asioita muidenkin näkökulmasta. Reilua on myös pitää lupauksensa. Hyvän työympäristön luomisessa

työntekijöiden tulisi tuntea, että heidän työnsä on kannattavaa ja he pääsevät käyttämään taitojaan. Palautteen antaminen on myös tärkeää, jotta tietää mitä on tehnyt oikein ja missä on vielä kehitettävää. Tässä on tilaisuus nostaa työntekijöiden motivaatiota ja kertoa, miten he ovat omalla työpanoksellaan vaikuttaneet yritykseen. (Armstrong 2016, 3-5.)



Kuvio 1: Seitsemän periaatetta miten kohdella työntekijöitä. (Armstrong 2016, 3)

”Johtaa” käsitteeseen liittyy monenlaisia synonyymejä, kuten kärkeä, saattaa, komentaa, kehittää, ohjata, johdattaa ja suunnata. Johtamista on ollut aina ihmiskunnan historiassa ja aina on oltu kiinnostuneita hyvästä johtajasta ja johtamisesta. Vuorovaikutusprosessi korostuu johtamisessa. Menestyvä yritys tarvitsee kahta asiaa, jotka ovat operatiivinen tehokkuus ja strateginen kyvykkyys. Hyvä johtaja saa nämä yhdistettyä sekä saa henkilöstön työskentelemään tuloksien eteen. (Uusi-Rauva 2010, 53-55.) Aaltonen, Kirjavainen ja Pitkänen (2014) on listannut johtajuuden hyveitä seuraavan kuvion 2 mukaisesti. Hyveet ovat universaaleja ja ne perustuvat eri kulttuurien sekä uskontojen laajaan vertailuun.



Kuvio 2: Johtajuuden hyveitä. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen, 2014)

Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan, että jokainen on ansainnut sen mikä hänelle kuuluu ja rohkeus näyttää suuntaa. Itsekeskeisyydestä luopuminen ja tottumus palvelemiseen on nöyryyttä. Itsehillintä asettaa omat tunteet ja mielihalut järjen hallintaan ja ohjaa keskittymään tehtävän toteuttamiseen. Suurisieluisuus on suuruuden kaipuuta, itsensä sekä muiden haastamista. Hyveet eivät kuitenkaan korvaa ammatillista pätevyyttä. Ne ovat osa sitä. (Juuti 2010, 55.)

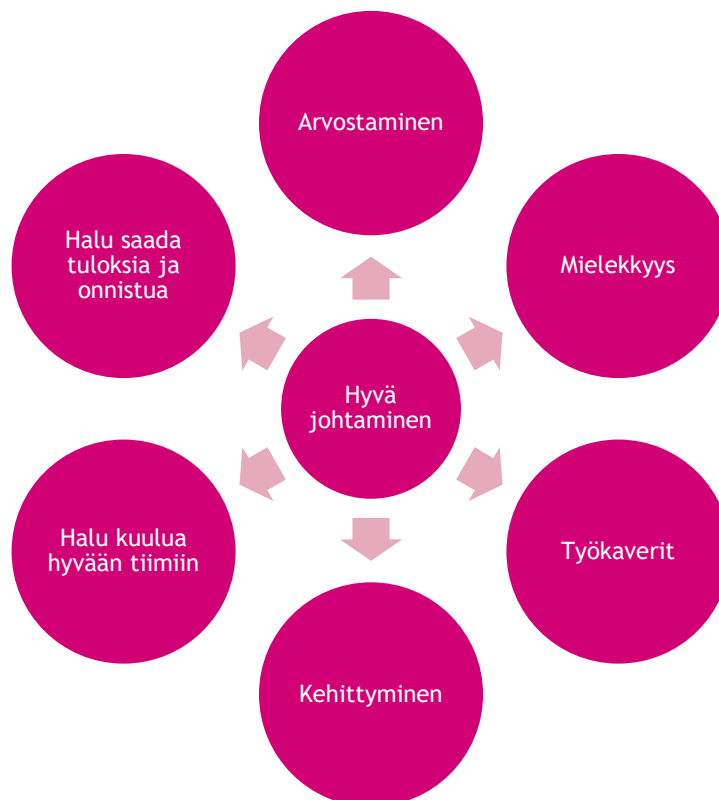
Johtajan työhön kuuluu työntekijöiden motivointi, joka on työhön kannustamista ja innostamista sekä varmistamista, että tuloksia syntyy. Yrityksissä voi olla käytössä erilaisia palkintoportaita tai muita palkitsemisjärjestelmiä motivoidakseen tekemään tulosta ja saamaan siitä konkreettisesti jotain takaisin. Silti johtaja on se kuka vahvimmin voi motivoida työntekijöitä. Kaikki valitsevat kuinka he tekevät työnsä ja kuinka ahkerasti he työskentelevät. Motivointiprosessi on kuitenkin monimutkaisempaa kuin tämä. Yksinkertaistettuna motiivi on syy tehdä jotain. Motivoinnin kolme pääkohtaa näkyy seuraavassa kuviossa 3. Paras motivaation muoto on itse motivoitunut, joka tarkoittaa, että on asettanut itselleen omat tavoitteet ja näin on motivaatiota tehdä niiden eteen töitä. Täytyy löytää tavat, joilla tavoitteet tulee saavutetuksi. Lisäksi onnistuminen ruokkii motivaatiota seuraavaa tehtävää varten. (Armstrong 2016, 21-23.)



Kuvio 3: Motivaation kolme pääkohtaa. (Armstrong 2016, 22)

Älykkäällä johtamisella luodaan älykkäitä organisaatioita, missä uudistuminen, tehokkuus ja hyvinvointi ovat korkealla tasolla. Organisaatio, joka pystyy uudistumaan jatkuvasti, ennakoimaan muutoksia ja oppimaan nopeasti, voidaan määritellä älykkääksi. Se hyödyntää tietoa, älykkyyttä ja osaamista koko organisaatiossa. Älyttömässä johtamisessa byrokraattista ja autoritääristä sekä henkilöstö voi usein huonosti: pelätään virheitä, innovatiivisuutta, luovuutta ei ole eikä motivaatiota työtä kohtaan löydy. Päätöksenteko on sekavaa, minkä takia päädytään huonoihin kompromisseihin eikä olla tyytyväisiä päätöksiin. Päätösten toimeenpanoa ei seurata. Tiedottaminen ei suju koko organisaation läpi sujuvasti niin, että kaikilla olisi sama tieto käytössään esimerkiksi muutoksista. Tietoa pihdataan eikä vastata kysymyksiin. (Sydänmaanlakka 2015, 38-39.)

Keskustelun lisäksi täytyy osata kuunnella. Kun esimies kuulee työntekijöitä, niin hän saa eri näkökulmasta mielipiteitä, miten asiat toimivat ja mihin ollaan tyytymättömiä organisaation toiminnassa. Jos esimies kehityskeskusteluissa vaihtaa puheenaihetta tai keskeyttää, niin hän voi haluta itse määritellä keskustelun sisällön tai ei halua kuulla arvokasta tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Juuti & Rovio 2010, 56-57.) Kuuntelutaitoon kuuluu muun muassa löytää sanomasta ydin, arvioida sitä, havainnoida tarkoitus sekä erottaa faktat ja mielipiteet. (Isotalus & Rajalahti 2017, 20-21). Alla olevasta kuviosta 4 voidaan havainnoida hyvän johtamisen ulottuvuuksia työntekijän näkökulmasta.



Kuvio 4: Hyvä johtaminen (Juuti 2016, 46)

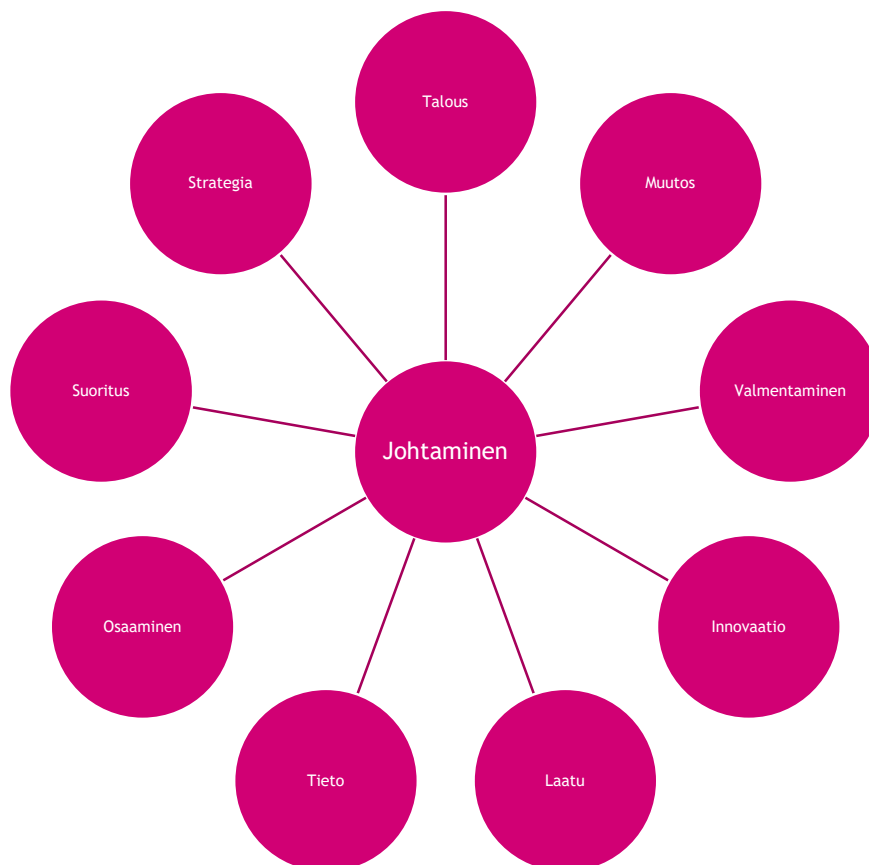
Johtamiseen kuuluu olennaisena osana vuorovaikutustaidot niin työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneiden, verkoston ja asiakkaidenkin kanssa. Työntekijöitään ei voi johtaa ilman vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on viestintää, jossa on aina jokin viesti tai sanoma. Se voi olla verbaalista tai nonverbaalista, puhumista tai kuulemista. Kasvokkaisissa tilanteissa on yleensä verbaalista eli sanallista viestintää, mutta aina myös nonverbaalista eli sanatonta viestintää. Se tarkoittaa ilmeitä, eleitä ja toimintaa. Uskomme herkemmin nonverbaalista, koska jos toinen vakuuttaa, että hänellä ei ole kiire, mutta toimii kuitenkin sen mukaan, niin uskomme näkemäämme toimintaa ennemmin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 13-20.) Johtajan tulee kohdella työntekijöitä reilusti ja tasavertaisesti sekä heitä tulee arvostaa ja kunnioittaa, jotta yhteistyö sujuisi. (Rowe & Guerrero 2011, 74). Johtamisessa voi olla erilaisia rooleja ja osaamista. Näitä käsitellään seuraavassa luvussa.

2.1 Johtajan roolit ja osaaminen

On yrityksen sekä työntekijän etu kehittää osaamistaan. Erilaiset koulutukset ja valmennukset ovat keino oppia uutta ja kehittyä työssään. Uudet työtehtävät luovat mielenkiintoa ja haasteita. Aina kun esimies antaa uuden tehtävän, niin se on uusi mahdollisuus oppia ja kehittyä. Ihmisten johtaminen antaa käsityksen suunnasta ja tukee tarvittaessa sekä on tehokasta, kun ihmiset tietävät mitä pitää tehdä ja tekevät sen. Henkilöstön erilaisuutta ja ominaisuuksia on vaikea hyödyntää, jos et tunne heitä. On tärkeä tutustua heihin, jotta voit oppia heidän

vahvuutensa ja heikkoudet. Työskentely sujuu, kun varmistaa, että kaikki ymmärtävät mitä tehdään ja miksi. Ei kannata olla käskyttämässä muita vaan ohjata heitä hyvään yhteistyöhön. Se on tehokkaampaa. Johtajan tulee huolehtia, että kaikki tekevät osansa. Jos joku ei työskentele sovitulla tavalla, niin siihen pitää puuttua. Johtajan kuitenkin on ansaittava kunnioituksensa. (Armstrong 2016, 5-7.)

Tärkeimpiä johtamisosaamisia määritellään seuraavasti. Strateginen johtaminen on kykyä rakentaa tiimin kanssa vaikuttava visio ja kommunikoida yhdessä sekä saada ne toteutumaan käytäntöön. Strateginen johtaminen on jatkuvaa, joka sisältää sen laatimisen, suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Näin pyritään saavuttamaan päämäärä päätöksen, valintojen ja toimenpiteiden avulla. Talouden hallinta on tärkeää, jotta rahat suunnataan oikeisiin kohteisiin ja taataan tehokas toiminta. Tätä tarvitsee seurata tarkasti, jotta pysytään budjetissa. Valmentavassa johtamisessa vaaditaan kykyä osata kehittää toimintaa ja työntekijöitä koko ajan sekä saattaa vaatimpiin tehtäviin tämän ansiosta. Johtaminen toteutuu kysymysten kautta ja innostaa eikä käskytä. Suorituksen johtamisessa yhdistyy tavoitteista sopiminen, ohjaus ja arviointi. Siinä kehitetään jatkuvassa prosessissa yksilöinä ja tiiminä. Osaamisen johtamisessa määritellään ydinosaaminen ja muu osaaminen, jota tarvitaan organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Sitten arvioidaan osaaminen nyt verrattuna tavoitteisiin ja laaditaan suunnitelma sen toteuttamiseksi sekä luodaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Prosessi, jossa hankitaan, luodaan, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan tietoa, niin on tiedolla johtamista. Tässä yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi. Muutosjohtajuudessa ihmiset sitoutetaan muutokseen, systemaattisesti mahdollistetaan niitä ja johdetaan sitä tehokkaasti. Laatujohtamisessa ajatellaan, että laatua hallitaan ja johdetaan kokonaisvaltaisesti. Laatu on jokaisen vastuulla organisaatiossa. Innovaatiojohtaminen on tuonut projekti-johtamista ja systematiikkaa perinteisen luovuuden alalle. Se ei ole vain luovaa ideointia vaan prosessi, jonka tuloksena on tuote tai palvelu. Innovaatioajattelu on lähtenyt tekniikan puolelta, mutta on levinnyt sosiaalisiin innovaatioihin. Parhaassa tapauksessa yhdistetään vahva, prosessien ohjaus sekä psykologinen tietämys luovuudesta. Näiden kahden väliin voi syntyä luovaa innovointia. (Sydänmaanlakka 2015, 156-160.) Alla olevasta kuviosta 5, näet tärkeimpiä johtamisosaamisia.



Kuvio 5: Tärkeimpiä johtamisosaamisia. (Sydänmaanlakka 2015, 156-160)

Johtamisen kehittäminen on erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla lisätään henkilön kykyä olla esimies. On monia erilaisia keinoja kehittää johtamista. Näitä esimerkiksi voi olla tarinallisuus tai ratkaisukeskeisyys. Voi olla monia eri tarpeita kehittää johtamista. Voidaan haluta uusia johtajia organisaation kasvun vahvistamiseksi tai parantaa suorituskkyä. Uusi strategia tai muut muutokset usein vaativat johtajalta uusia keinoja kehittää tekemistään. Johtamisen kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu suunnitelman mukaan. Todellisuudessa kehitys tapahtuu usein virheistä oppimalla. Kehittämisessä voidaan käyttää myös coaching tai mentorointikäytäntöjä sekä erilaisia valmennus tekniikoita. (Juuti 2016, 91-94.)

Kun heterogeenistä tiimiä osataan johtaa, niin monimuotoisuudesta on hyötyä ja se tarjoaa mahdollisuuksia organisaatiolle. Monimuotoinen tiimi on luovempi ideoiden suhteen. On kuitenkin tiedostettava haasteet ja mahdollisuudet. Erilaisuutta tulee ymmärtää, jotta sitä pystyy hyödyntämään tiimissä, mutta sille pitää antaa myös tilaa. Johtaminen vaatii avoimuutta ja sitä pitää kehittää sekä harjoitella systemaattisesti. (Sydänmaanlakka 2015, 159-160.)

Johtajan tulee osata monia asioita pärjätäkseen hyvin organisaatiossa. Johtajat kohtaavat ongelmatilanteita, joissa joko-tai-ratkaisuja ei ole. Täytyy tehdä sekä-että-päätöksiä. Tyypillisiä paradokseja voi olla esimerkiksi se, että samaan aikaan tulisi nähdä yksilön ja koko yrityksen

etu, olla tekijä ja näkijä, johtaa ja olla taustalla, pitää huolta hyvinvoinnista ja tehokkuudesta sekä pyrkii yksimielisyyteen, mutta tehdä päätökset yksin. Johtajan työ on tällaisia paradokseja täynnä. Mitä paremmin niitä pystyy ratkaisemaan, sitä parempi johtaja on. Johtajan tulee kehittää myös omaa osaamistaan jatkuvasti, jotta voi uudistua. Havainnointi, ennakointi, visiointi, toimeenpano ja läsnä oleminen ovat viisi avainosaamista johtajalle, joka toimii muuttuvassa toimintaympäristössä. (Sydänmaanlakka 2015, 150-151.)

Elokuissa ohjaajat ja kirjoissa kirjailijat rajaavat kehikseen sen mielikuvan, jonka haluavat vastaanottajan saavuttavan. Johtamisessa tämä pätee myös niin, että johtajan täytyy päättää, mikä on oleellista ja mikä ei työn kannalta. Toisiin asioihin on tärkeämpää kiinnittää enemmän aikaa kuin toisiin. (Clegg, Kornberger & Pitsis 2016, 21.) Seuraavassa luvussa käsitellään kahta johtamisen pääsuuntaa, jotka ovat ihmisten johtaminen eli leadership ja asioiden johtamista eli management.

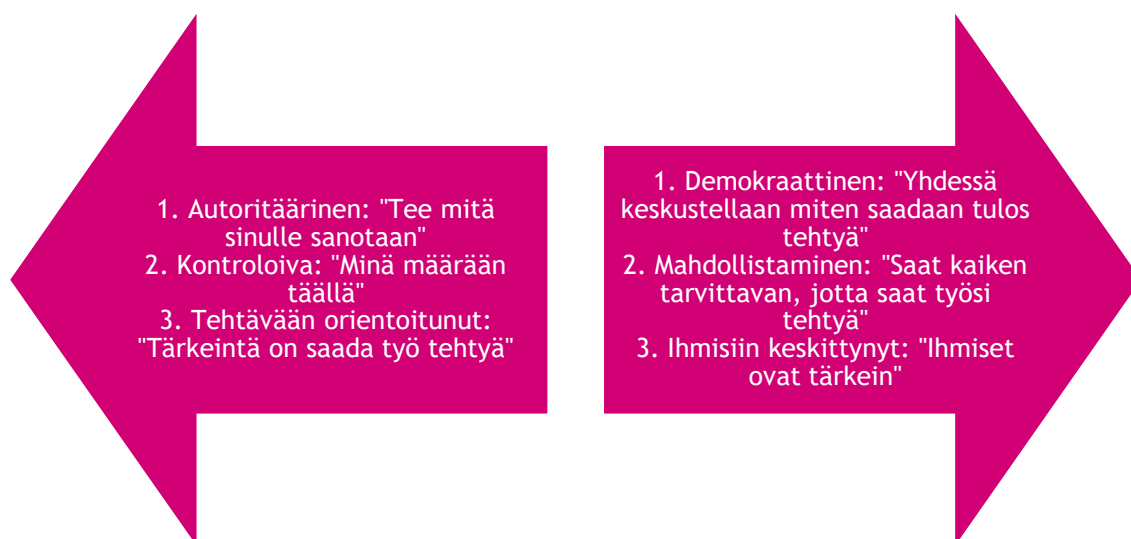
2.2 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Käsite management eli johtaminen, juuret tulevat italian kielestä sanasta maneggio, joka on käsitellä tai kouluttaa. Englanninkielisen termin historia on peräisin 1500-luvulta. Jopa Shakespeare käytti termiä tuohon aikaan teatraalisesta johtamisesta. Termiä alettiin kuitenkin käyttää vasta 1800-luvulla. (Clegg, Kornberger & Pitsis 2016, 21.)

Leadership määritellään ihmisten johtamiseksi ja management asioiden johtamiseksi. Leadership on usein ihmisten innostamista, strategian, vision ja verkostojen luomista sekä motiivointia. Management taas on aikatauluttamista, ongelmanratkaisua, budjetointia ja päivittämisen työn tukemista. Management ja leadership voidaan nähdä myös kovana ja pehmeänä johtamisena. Johtajan tehtäviin voi kuulua myös molemmat puolet. Aina tarvitaan molempia, ihmisten ja asioiden johtamista. Viime vuosina näiden rinnalle on nostettu valmentava johtaminen. Sen tarkoitus on rohkaista kokeiluun, innovaatioiden käyttöönottoon, luovuuteen ja riskinottoon. Tämän johtamistavan on todettu parantavan työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työsuorituksia. Hyvä johtajuus osaa yhdistellä kaikkia kolmea tilanteen mukaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 37-39.)

Ihmisten johtamisessa johtajan rooli on varmistaa, että työntekijät tekevät parhaansa saavuttaakseen yrityksen tavoitteen. Toisin sanoen johtaja määrittää suunnan ja varmistaa, että muut seuraavat sitä. Se on prosessi, jolla kehitetään tulevaisuuden visiota, motivoidaan, ohjataan ja varmistetaan sitoutuminen työhön sekä yritykseen. Jos haluat olla tehokas johtaja, niin tulee tuntea eri tavat johtaa, arvostaa eri ominaisuuksia mitkä tekevät hyvän johtajan, ottaa oppia muista hyvistä johtajista ja osata parhaiten kehittää omaa johtamistasi. (Armstrong 2016, 9.) Joidenkin mielestä leaderilla kuuluu olla tiettyjä ominaisuuksia ollakseen hyvä työssään. Näitä ominaisuuksia on tutkimusten mukaan älykkyys, itsevarmuus, päättäväisyys, rehellisyys, sosiaalisuus ja tunneäly. (Rowe & Guerrero 2011, 44.)

Ihmisten johtaminen on yksi lähestymistapa johtaa ja sitä kutsutaan joskus yhdeksi johtamistyyliksi. Johtamistyyliä on monia. Johtajat voivat käyttää monia erilaisia johtamistapoja. Mikään johtamistavoista ei ole varsinaisesti parempi toistaan. Riippuu täysin yrityksestä, tehtävän luonteesta ja tiimistä mikä toimii mihinkin parhaiten. Seuraavassa kuviossa 6 on eri ääripäitä johtamistyyleistä, mutta täytyy muistaa, että niiden väliin voi myös asettua. Johtajan tulisi pystyä mukauttamaan tyyliä tilanteen niin vaatiessa. Huono johtaja muuttaa tyyliään mielivaltaisesti niin, etteivät muut ymmärrä mitä tapahtuu eikä tiedä mitä odottaa seuraavaksi. (Armstrong 2016, 11-13.)



Kuvio 6: Johtamistyylien ääripäitä. (Armstrong 2016, 12)

Tehokkaat johtajat ovat luottavia ja tietävät tehtävänsä. Heillä on kyky ottaa vastuu, välittää visio, saada tulosta aikaiseksi ja saavuttaa tavoitteita. He ovat luotettavia ja ansaitsevat kunnioituksensa sekä osaavat motivoida työntekijöitään. Omat vahvuudet ja heikkoudet on tiedossa. Ihmisten kuuleminen ja työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon arvostetaan. Yksi johtajan avaintaidoista on osata lukea ja analysoida eri tilanteita ja toimia niissä. Johtajilla on tärkeä osa työntekijöiden sitoutumisessa. Jos työntekijä pääsee vaikuttamaan työhön ja sen suunnitteluun sekä saa tukea ja rohkaisua, niin silloin yleensä on sitoutuneempi työhön kuin vain menisi suorittamaan tehtävänsä. (Armstrong 2016, 13-39.)

Leadershipissä ja managementissä molemmat ovat yhteydessä ihmisten kanssa työskentelyyn sekä molemmissa tehdään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Kuitenkin ihmisten ja asioiden johtaminen on hyvin erilaista. Managerit työskentelevät ihmisten kanssa ratkaistakseen

ongelmia. Leaderit työskentelevät saadakseen kaikkien ideat kerättyä yhteen ratkaistakseen ongelman yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla. Sanotaan, että leaderit muuttavat ihmisten käsityksiä ja ennakkoluuloja, sillä aikaa kun managerit muuttavat vain omaa käytöstään. Joissain tapauksissa tarvitaan organisaatioon molempia, vahvaa leaderia ja manageria. Jossa manager hoitaa budjetoinnin, suunnittelun, henkilöstön sekä organisoinnista ja leader huolehtii henkilöstön motivaatiosta ja innostuksesta työtä kohtaan. Tarvitaan siis molempia, hyvää johtajaa, joka pystyy johtamaan asioita ja ihmisiä. (Rowe & Guerrero 2011, 4.)

Isoahon (2009, 16) mukaan johtamista on kehitettävä. Leadershipin suurin uhka on management. Esimiehet keskittyvät ihmisten johtamisen sijaan asioiden johtamiseen, jopa huomauttaen. Johtajan työn tulisi olla liiketoimintaa ja henkilöstöä kehittävää toimintaa. Tulisi keskittyä oikeanlaisen rakenteen ja ilmapiirin luomiseen, ei vain tehtävien suorittamiseen.

2.3 Demokraattinen ja autoritäärinen johtaminen

Yksi tapa erotella johtamista on demokraattinen ja autoritäärinen johtamistyyli. Demokraattisessa johtamisessa työntekijää rohkaistaan asettamaan yhteisiä tavoitteita ja osallistumaan vuorovaikutukseen. Johtaja luottaa työntekijöiden kykyyn tehdä päätöksiä ja uskoo muiden ideoiden sekä keskustelun parantavan lopputulosta. Demokraattinen johtaja antaa helposti hyvää palautetta työntekijöilleen ja hän osaa kuunnella heitä. Tällaiset johtajat on todettu olevan kaikista tehokkaimpia, koska tyytyväisyys, tuottavuus ja sitoutuneisuus työntekijöiden keskuudessa on korkealla. Autoritäärisessä johtamisessa kontrolloidaan työntekijöitä suoraan ohjeistamalla ja vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on etäistä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 39-40.)

Autoritäärisen johtamisen huonona puolena on juonittelu ja erilainen valtapeli. Johtavassa asemassa on usein henkilöt, jotka osaavat pelata oikein. Peli on tiettyjen henkilöiden mielistelyä ja häikäilemättömästi oman edun tavoittelemista. Siinä keskitytään asioiden ja prosessien johtamiseen sekä käytetään autoritääristä otetta. Organisaatioissa, joissa käytetään autoritääristä johtamista, korostuu viralliset rakenteet ja siellä on huomattavissa merkittävä ero hierarkiatasojen välillä. Esimies toimii asiantuntijana, joka kääntää eikä kannusta työntekijöitä oma-aloitteiseen työhön. Työ perustuu työpaikan pysymiseen, ei sen merkityksellisyyteen. Ammattiosaamista on kertynyt vuosien aikana ja työsuhteet ovat yleensä pitkiä. Ammattitaito on opittu tekemällä ja virheistä oppimalla, ilman suurempaa motivaatiota kyseistä työtä kohtaan. Esimiehenä yleensä viihtyy ja menestyy henkilö, jotka saavat nautintoa muiden ihmisten kontrolloimisesta tällaisessa johtamistyyliä. Mahdollisesti myös sellaiset ihmiset ovat tyytyväisiä tällaiseen johtamiseen, jotka sopeutuvat monenlaisiin tilanteisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14-15.)

Tiimissä esimiehellä on vastuu ja valta lopputuloksesta ja päätöksistä. Työssä usein lasketaan työtunteja eikä tarkastella työn tuottavuutta ja tavoitteiden saavuttamista. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 16.)

2.4 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on prosessi, jossa johtaja pyrkii saamaan henkilöstön voimavarat käyttöön saavuttaakseen tavoitteet. Valmentavan johtamisen vastakohtana voidaan pitää perinteistä johtamistapaa, jossa ajatellaan esimiehen käskyttävän, antavan ohjeet ja kertovan mitä täytyy tehdä. Tiedämme, että suorat käskyt, ohjeet ja neuvot eivät toimi motivaation lähteenä eivätkä innosta ryhtymään työhön. Käskyt saavat ihmiset vain suorittamaan pakolliset työtehtävät ja estävät työntekijän kehittymistä. Hyvä valmentava johtaja toimii yhdessä työntekijän kanssa, jotta työntekijä löytää itse ratkaisut. Tarkoitus ei ole päästä helpolla, vaan haastaa näkemään erilaisia vaihtoehtoja ja uusia näkökulmia. Esimies on kuitenkin edelleen vastuussa työstä. Kaikilla on ideoita, taitoja ja vahvuuksia. Hyvä valmentava johtaja osaa ottaa ne käyttöön. Vaasan yliopiston teettämässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa saatiin tulokseksi, että valmentavan johtamisen työntekijät suoriutuvat paremmin, kehittyvät ja työskentelevät tavoitteellisemmin, kuin muulla johtamistyyllillä johdetut. Tuloksista ilmeni myös, että henkilöstö voi paremmin sekä koki vähemmän stressiä. (Kurttila & Aalto 2015, 17-20.) Alla olevasta kuvioista 7 voi nähdä valmentavan johtajan ydin taidot. Näiden lisäksi myös kannustaminen ja kyky arvostaa ovat oleellisia taitoja.



Kuvio 7: Valmentavan johtajan ydintaidot. (Kurttila & Aalto 2015, 19)

Esimiehen tulisi olla kiinnostunut työntekijöidensä työn sujumisesta ja iloita heidän onnistumisesta sekä kehittymisestä. Valmentavassa johtamisessa kysymykset ovat avoimia. Avoimia kysymyksiä voi olla esimerkiksi miten kehittäisit työilmapiiriä. Niihin ei voi vastata kyllä tai ei. Kysymysten tarkoitus on saada työntekijä ajattelemaan ratkaisua. Hyvän kysymyksen tunnistaa siitä, että vastaaja joutuu pohtimaan asiaa ennen vastaustaan. (Kurttila & Aalto 2015, 17-20.)

Valmentava johtaminen on lähtöisin demokraattisen yhteiskuntamme arvoista. Monet länsimaalaiset ovat omaksuneet demokratian ja pelkäävät tätä yhdistää ihmisen toiminnan yhteisen hyvän tavoittelemiseksi. Esimiehet omaksuvat myös demokraattiset ihanteet, mutta eivät käytä niitä johtamiseen. Moni vieraantuu näistä, koska ajattelee johtamisen vaativan tiukkaa otetta. (Juuti & Rovio 2010, 25.) Valmentava johtaminen sopii moniin tilanteisiin, koska sitä voidaan soveltaa hyvin erilaisiin tarpeisiin. Valmentavan johtajan tärkein tehtävä on haastaa, näyttää suuntaa ja motivoida työntekijää. (Kurttila & Aalto 2015, 24.)

Valmentava johtaminen voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat:

1. Tavoite - mitä halutaan saavuttaa?
2. Kartoitus - mitä osataan jo?
3. Välivaiheet - mitä täytyy tehdä tavoitteen saavuttamiseksi?
4. Yhteenveto - mihin päästiin?
5. Jatko - miten hyödynnetään tehtyä työtä ja mitä tehdään seuraavaksi?

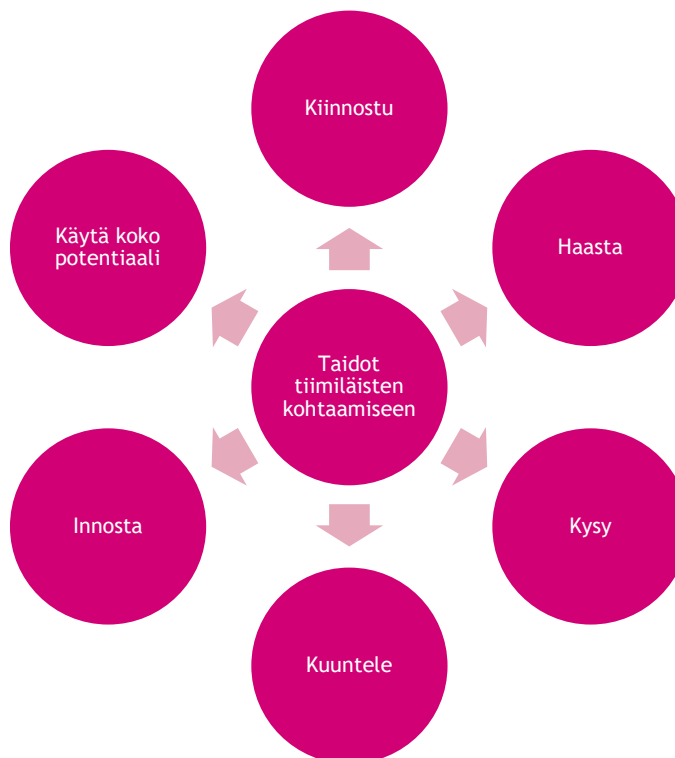
Valmentamisessa yleensä halutaan uusia toimintamalleja tai muuttaa nykyistä tilannetta. Joskus jopa luoda jotain täysin uutta. On hyvä muodostaa tavoite, joka tulisi määritellä mahdollisimman tarkasti. Tavoitetta kohti pyritään tekemään yhdessä työtä ja luomaan siitä henkilökohtainen tavoite, jotta sitoudumme työskentelyyn paremmin. Tavoitteen jälkeen mietitään mitä taitoja on jo, jota voidaan hyödyntää tekemiseen. On hyvä myös pysähtyä tarkastelemaan nykytilannetta, mistä lähdetään liikkeelle ja mitä muutosta se vaatii tavoitteen saavuttamiseksi. Seuraavaksi voidaan katsoa, miten kehitetään osaamista. Näiden vaiheiden avulla työ selkeytyy. (Kurttila & Aalto 2015, 22-23.)

Autoritäärisen ja demokraattisen johtamisen lisäksi on valmentava ja vaikuttava esimies. Siinä tiimin osaaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on keskiössä. Asiat suunnitellaan, tehdään ja toteutetaan yhdessä. Tämä on yhdessä johtamista, jossa säännöt ja tavoitteet määritellään yhdessä. Kaikki työskentelevät tämän eteen. Työskentelyssä korostuu yhteistyö eikä hierarkia. Ulkopuolinen ei osaisi sanoa kuka on tiimiläinen ja kuka esimies. Jokainen

tiimissä ottaa vastuuta. Kaikkia päätöksiä ei hyväksytetä kenellekään vaan niistä keskustellaan tiimissä. Kommunikaatio on yhdessä luomista ja sparraavaa. Olennaista ei ole hierarkiasuhteet, vaan innostava yhdessä tekeminen ja toimiva prosessi. Muuttuvissa olosuhteissa johtaminen vaatii arvostavaa, tavoitteellista ja osallistavaa yhteistä toimintatapaa. Suuntaviivoja rakennetaan kohti määriteltyä visiota. Esimies osallistaa eikä kerro mitä pitää tehdä suoranaisesti. Esimies haastaa, kysyy ja kannustaa. Yhdessä luodaan uutta ajattelumallia tiimin kesken. Keskipiste on työn innostavuudessa ja merkityksellisyydessä. Kun tiimiläisellä on oikea asenne, niin hän voi oppia ja innostua mistä vain. Innostava ja merkityksellinen työntekijä kantaa vastuun toiminnastaan ja suhtautumisestaan työhön sekä pääsee toteuttamaan itseään. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16-17.)

Esimiestyössä johtamiseen liittyvät ongelmat harvoin johtuvat tiedon puutteesta. Suurin osa suomalaisista esimiehistä pystyisi varmaan kirjoittamaan esseen hyvästä esimiestyöstä. Tieto ei kuitenkaan riitä hyvään esimiestyöhön käytännössä. Valmentava esimies kuvaa oikeanlaista asennoitumista ja näkyä tietynlaisena käyttäytymisenä. Kun toisia arvostaa ja tekeminen on tavoitteellista sekä osallistavaa, niin silloin ollaan valmentavan esimiestyön keskiössä. Silloin myös parhaimmillaan kaikkien potentiaali tulee käyttöön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13.)

Nykypäivänä työpaikoilla tarvitaan keinoja, jotta ihmisten motivaatio ja innostuminen työtä kohtaan säilyy sekä työ on tuottavaa. Valmentava esimiestyö on kehittynyt juuri tällaisiin tarpeisiin. Jos tarkastellaan erilaisia johtamismalleja, niin valmentava johtaminen on osa pidempää jatkumoa. Eri aikakausien johtamismallit on jaettu kolmeen eri sukupolveen, jotka ovat autoritääriinen ja kaikkietävä pomo, demokraattinen ja delegeoiva tiiminvetäjä sekä valmentava ja vaikuttava esimies. Tiiminvetäjä keskittyy ihmisten johtamiseen. Viime vuosikymmenen loppupuolella tiimiorganisaatioiden trendi on muuttanut esimiehen työn fokukselta huomattavasti. Asioiden johtamisen sijaan on keskitytty ihmisten johtamiseen, yksilön osallistamiseen sekä tiimityön lisäämiseen. Tässä johtamistyyliä on pyritty rakentamaan itseohjautuvia tiimejä, joissa esimiehen rooli on minimaalinen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.) Alla olevasta kuvasta 8 näkyy valmentavan esimiehen taitoja kommunikointiin työntekijöiden kanssa.



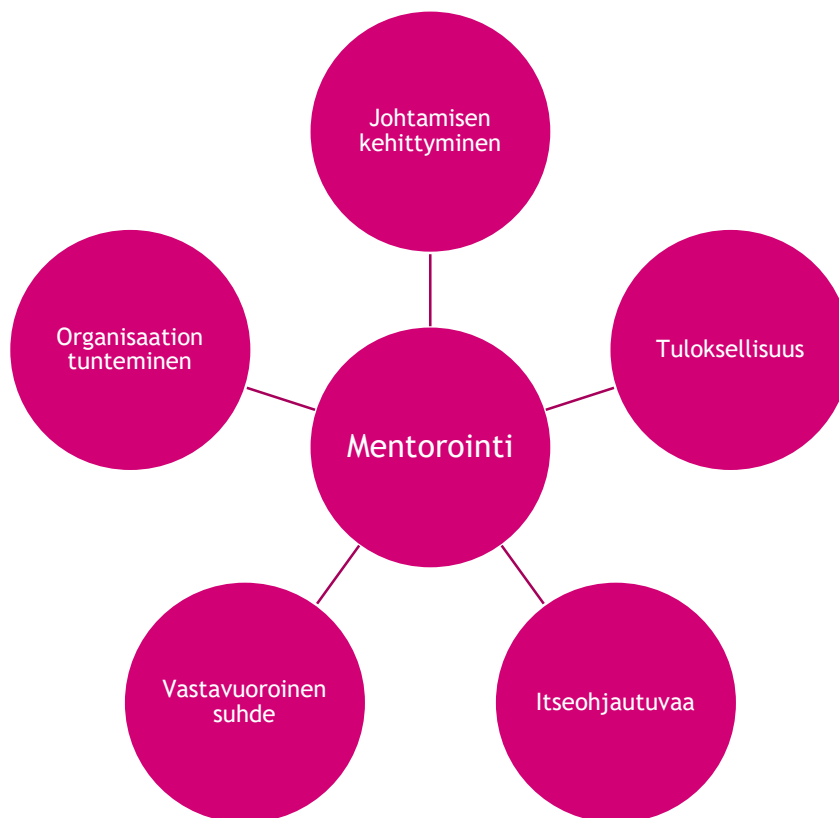
Kuvio 8: Valmentavan esimiehen taidot. (Ristinkangas & Grünbaum 2014, 32)

Muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaatiot jatkuvan muutoksen keskellä. Yrityksen sekä ympäristön muutokset vaikuttavat liiketoiminnan suuntaan ja strategiaan linjauksiin. Virtuaalitiimit ja -palaverit ovat osa monen arkista työpäivää. Uudet toimintatavat vaikuttavat vuorovaikutukseen ja verkostojen luomiseen. Nämä taidot ovat oleellisia esimiestyössä. Asiantuntijoita valmentaa osallistava, tavoitteellinen ja arvostava johtajuus kehittymään omassa työssään. Esimiehen kannattaisi muistaa, että pienillä muutoksilla saadaan suuria vaikutuksia aikaan ja muutos on luonnollista sekä jatkuvaa. Valmentavalla esimiehellä on eroa muihin johtamistyyliin omaaviin se, että hän kehittää tiimin lisäksi itseään kohti asetettuja tavoitteita. Vaikeaa valmentavan esimiehen työstä tekee se, jos ei halua nähdä omia vahvuuksia ja heikkouksia eikä pysty otamaan palautetta vastaan. Silloin on vaikea työskennellä tiimissä muutoksen keskellä yhteistyössä muiden kanssa. Eroa muunlaisiin esimiehiin on se, että ei hae kunniaa eikä hyväksyntää omalla osaamisellaan vaan haluaa saada tiimin ja työn sujumaan mahdollisimman hyvin kaikkien eduksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18-21.)

Perinteisesti johtamista on kuvattu ihmisten ja asioiden johtamisella, mutta on olemassa myös coachin rooli. Työssä esimiehen roolit vaihtuvat tilanteen mukaan. On hetkiä, joissa tarvitsee managerin tai leaderin roolia. Joskus tehokas toiminta vaatii coachin roolia. Coaching on prosessi, jossa kuljetaan tavoitteita kohti. Coachin roolissa esimies sparraa ja johdattelee tiimiläisiä toteuttamaan itseään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä löytämään omat vahvuudet, voimavaransa ja käyttämään potentiaalinsa. Coachin tärkeimpiä tehtäviä on osata

kuunnella, kysyä, olla läsnä ja osoittaa kiinnostusta. Coachin toiminta pyrkii synnyttämään omaehtoista innostumista, motivaatiota, sitoutumista sekä vastuuta yhteistyön onnistumisesta. Coach ei anna vastauksia, vaan auttaa sinua löytämään omat tekniikat ongelmien ratkaisemiseksi ja tekemään itse päätöksesi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-27; Hyppänen 2013, 130.)

Coachin lisäksi voi olla mentori. Mentori on kokeneempi henkilö, joka ohjaa vähemmän kokenutta eli aktoria. Mentorointi voi tapahtua kahden kesken tai ryhmässä. Mentorointi auttaa tiedon siirtymisessä organisaatiossa. Prosessin tavoite on siirtää mentorin tietoa organisaatiosta aktorille. Tällaisessa mentori voi auttaa kertomaan millaista käytöstä arvostetaan ja mitä työltä odotetaan. Mentori ei voi suoraan välittää verkostojaan aktorille, mutta voi tutustuttaa aktorin omiin verkostoihin. Tämä voi olla aktorin uran kannalta oleellista. Aktori hyötyy mentoroinnista niin, että voi kehittyä esimiehenä ja alan ammattilaisena, verkostoitua, omien kykyjen ja mahdollisuuksien tunnistaminen on helpompaa. Mentorointi on käytännössä parhaimmillaan avointa keskustelua työstä. Mentori saa uusia näkökulmia, joita aktori tuo hänelle sekä palautetta työstään. Näin mentori voi saada uutta innostusta työhönsä sekä pystyy kehittymään entisestään. Mentorointiin molempien täytyy olla sitoutuneita, jotta se toimii. (Juuti 2016, 138-141.) Täytyy muistaa, ettei mentori ole vastuussa aktorin työstä, vaan vastuu siitä on esimiehellä. (Starr 2014, 16). Alla olevasta kuvioista 9 näkyy mentoroinnin tavoitteita.



Kuvio 9: Mentoroinnin tavoitteet (Juuti 2016, 139)

3 Johtamisen arvioiminen

Johtamisprosessia pystytään analysoimaan ja kuvaamaan entistä tarkemmin johtajien ja johdettavien osalta sillä johtamistiede on kehittynyt. Kyseinen prosessi tapahtuu tietyssä tilanteessa ja ympäristössä. Siihen vaikuttaa arvot ja tavoitteet. Hyvällä johtamisprosessilla pidetään huolta motivaatiosta ja osaamisesta, saavutetaan tavoitteita sekä kehitetään organisaation toimintaa. Johtaminen ja johtajuus on käsitteitä, jotka herättävät monia eri tulkintoja. Jokainen on johtamisen asiantuntija vaikkei olisi teoreettista tai käytännön kokemusta. Jokaisella on vakaa mielipide aiheesta. Valta, hallinto, demokratia ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen liittyvät kaikki olennaisesti johtamiseen, joten se koskettaa meitä kaikkia. (Sydänmaanlakka 2015.)

Usealla suurella yrityksellä on omat arviointimenetelmät säännöllisin väliajoin. Johtamistaidon opisto toi Suomeen 360°-arvioinnin Yhdysvalloista. Menetelmän tarkoitus on arvioida johtajan toimintaa työympäristön näkökulmasta eli mahdollinen esimies, työntekijät ja kollegat tekevät arvioinnin. Mahdollisesti tähän voi osallistua myös ulkopuoliset yhteistyökumppanit. Johtaja tekee myös itsearviointin. Arvioijat antavat vastaukset täysin luottamuksellisesti ja anonymisti, jotta saadaan mahdollisimman rehellinen vastaus. Yrityksen omien arviointien tulokset jäävät usein yrityksen tietoon, mutta kyseisessä 360°-arvioinneista tieto menee Johtamistaidon opistolle, jotta tietoa voidaan hyödyntää laajemmin. Tavoitteena on ollut saada kaikki tärkeimmät johtamisen osa-alueet arviointiin mukaan. Yhdestä analyysistä saatiin neljä eri ulottuvuutta johtamiskäyttämisenä. Nämä näkyvät alla olevasta kuviossa 10. (Juuti 2010, 95-96.)



Kuvio 10: Johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia 360° -arvioinnin perusteella. (Juuti 2010, 96)

Aiemmin tehtävien hoito jaettiin toimeenpanoon ja tahtoon sekä ihmissuhteiden hoito ihmistä huolehtimiseen ja ymmärtämiseen. Näin syntyi kuusisärmäinen johtajuuden timantti. Tätä päivitettiin 2002 ja ulottuvuuksia tarkennettiin sekä päivitettiin. Uudessa johtajuuden timantissa on nyt seitsemän ulottuvuutta, jotka näet alla olevasta kuvioista 11. (Juuti 2010, 96.)



Kuvio 11: Johtajuuden timantti - seitsemän ulottuvuutta. (Juuti 2010, 96-97)

Muiden arvostaminen, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus ovat eettistä perustaa johtamiselle. Päätäväisyys, rohkeus, vastuunotto, päämäärätietoisuus ja epäkohtiin puuttuminen on tahtoa. Toimeenpanoon liittyy suunnittelu, ajankäyttö, organisointi ja tuloksien aikaansaaminen. Ihmisten ymmärtämisessä tärkeää on empaattisuus, ihmissuhdeongelmien ymmärtäminen ja ratkaiseminen, lähestyttävyyden, työntekijöiden tukeminen sekä erilaisuuden hyväksyminen. Työntekijöiden kehittymiseen ja kasvun edistämiseen kuuluu valmentaminen, innostaminen, palkitseminen, tiedonjakaminen ja osallistaminen. Sosiaalinen joustavuus koostuu kyvystä vastaanottaa palautetta, joustavuudesta, muiden kuuntelusta, ennakkoluulottomuudesta, yhteistyökykyisyydestä sekä yhteisymmärryksestä. (Juuti 2010, 96-97.)

4 Määrällinen tutkimus

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää tarkastellaan numeerisesti. Määrällisen tutkimuksen tulos vastaa kysymykseen, miten usein, kuinka moni ja kuinka paljon. Määrällisen tutkimuksen mittareita on haastattelu-, kysely- ja havainnointilomake. Tutkijan tulee olla puolueeton eli objektiivinen. Hän ei saa vaikuttaa tutkimustulokseen. (Vilkka 2014, 13-14.) Määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä kohtia on käsitteet, hypoteesi, aiemmat johtopäätökset ja teoriat, tilastojen luominen koehenkilöiden kautta ja tulosten analysoiminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 140).

Tutkimukseen liittyy aina etiikan peruskysymykset hyvästä ja pahasta sekä oikeasta ja väärästä. Arjessa ihmiset voivat olla eri mieltä siitä mikä on oikein ja mikä väärin. Tutkimuksessa tutkijan on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä. Tiedon hankintaa ja julkaisemiseen liittyy tiettyjä yleisesti hyväksyttäviä periaatteita, joista vastuu on tutkijalla. Suomessa on esimerkiksi opetusministeriö, joka on määritellyt ohjeet menettelytapojen noudattamiseen. Ohjeisiin kuuluu muun muassa rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen työtä tehdessä sekä muiden töiden huomioiminen niin, että tekijät saavat arvostuksen tekemästään työstään. Tutkimusaiheen valinta on myös eettinen ratkaisu. Tutkimuskohteen valinnassa mietitään, kenen kannalta aihe valitaan ja miksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 23-27.)

Jokaisella tutkimuksella on tarkoitus ja se on yleensä kartoittamista, vertailemista, selittämistä tai kuvaamista. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia. Tämän avulla voidaan tarkastella eri teemoja, luokkia, malleja ja tyyppittelyjä. Näiden avulla voidaan selvittää aiheen kirjallisuutta, luoda hypoteeseja sekä tutkia vähän tunnettuja asioita. Näiden pohjalta asiaa voi hahmottaa piirtämällä esimerkiksi miellekartta. Vertailemisessa voidaan vertailla eri asioita keskenään ja usein tuodaan tämän avulla asioiden eroja esille. Vertailla voi esimerkiksi uskomuksia, käsityksiä, kulttuureja ja yhteiskuntien toimintoja. Tässä tapauksessa tutkija asettaa usein hypoteesin. Tapoja toteuttaa vertailevaa tutkimusta on haastattelulomake, havainnointi, posti- tai internetkysely. Selittävässä tutkimuksessa syntyy perusteltua lisätietoa asiasta ja taustalla olevia syitä. Tavoitteena on saada asia selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi sekä esittää syy-seuraus-suhteita eli kausaalisuhteita. Tässä pyritään selittämään miten mielipiteet, tapahtumat, käsitykset ja asenteet liittyvät tai eroavat toisistaan. Parhaiten tämän voi toteuttaa postikyselyn tai internetkyselyn avulla. Kuvailevassa tutkimuksessa katsotaan tilanteen, toiminnan tai ilmiön piirteitä. Toteutustapana toimii haastattelu tai havainnointi. (Vilkka 2014, 19-22.)

Yleensä tutkija asettaa tutkimuksen aluksi hypoteesin eli tutkimusongelman. Tämä esitetään väitteenä ja niiden tulee olla aina perusteltuja. Hypoteesin asettaminen on tärkeää vertailevassa ja selittävissä tutkimuksissa, mutta sitä ei aseteta kartoittavassa eikä kuvailevassa tutkimuksessa. Hypoteesista näkee mitä tutkija odottaa tutkimuksen tuloksilta. (Vilka 2014, 24.)

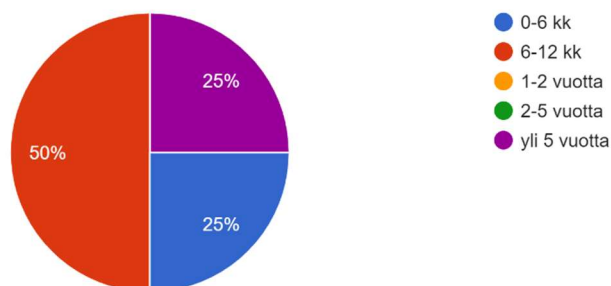
Yksi tapa toteuttaa määrällinen tutkimus on kysely. Siinä kysymykset on vakioitu eli standardoitu. Kaikilta kysytään samassa järjestyksessä samat asiat. Kyselyä käytetään, kun halutaan vastaajan asenteet, mielipide, käyttäytyminen tai ominaisuudet esille. Kyselyn avulla voidaan tutkia myös henkilökohtaisia asioita kuten terveydentilaa. (Vilka 2014, 28.)

Tutkijalle kirjoittaminen on miettimisen, päättelyn ja lukemisen tulosta. Aineistoa hankittaessa täytyy olla kriittinen mitä aineistoa voi käyttää ja mikä on luotettavaa. Kirjallisuutta luettaessa tehdään jo havaintoja, muistiinpanoja ja jäsennellään materiaalia. Näiden pohjalta alkaa kirjoitustyö. Ensin luetaan materiaalia ja pohditaan, kuinka se sopii omaan työhön ja sitten siitä kirjoitetaan soveltaen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 28-29.)

5 Toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena suoritettiin kysely yrityksen henkilöstölle selvittääkseen heidän kokemustaan johtamisesta yrityksessä. Kyselyssä kartoitettiin myös työilmapiiriä työyhteisössä. Kyselyssä ei kartoitettu vastaajien sukupuolta tai ikää, koska katsottiin niiden olevan epäolennaisia tulosten kannalta sekä paljastavan liikaa vastaajista. Vastaukset on annettu anonyymisti. Ensimmäisenä kartoitettiin sitä, kuinka kauan on työskennellyt yrityksessä. Alla olevasta kuviosta 12 näkyy, miten kauan vastanneet ovat työskennelleet yrityksessä.

Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?
4 vastausta

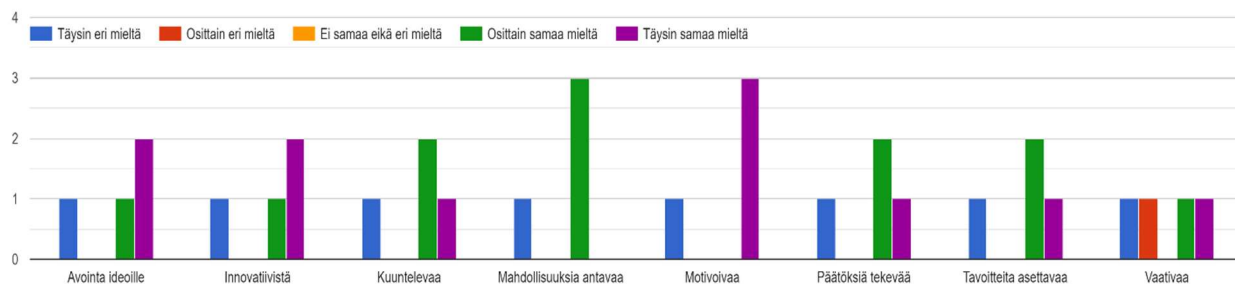


Kuvio 12: Kyselyyn vastanneiden työskentely aika yrityksessä

Vastanneista kaikki olivat tehneet etätöitä. Osa suurimman osan työajasta, joku matkustaessa ja joku muutaman päivän viikossa joskus. Seuraavaksi kartoitettiin mitä mieltä vastannut

henkilöstö oli johtamisesta yrityksessä. Tulokset näkyvät alla olevasta kuviosta 13. Tämän jälkeen oli avoin kysymys, jossa sai kertoa lisäksi omia näkemyksiä ja vastauksena oli, että joustavuutta vaativaa ja yhteistyöhaluista. Kaikkiin kohtiin osa oli täysin eri mieltä kaikista kohdista ja muuten oltiin täysin samaa mieltä sekä osittain samaa mieltä kaikista pääosin.

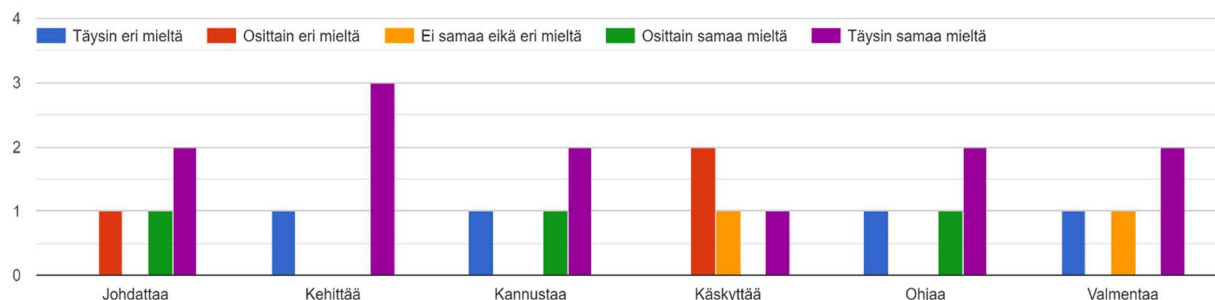
Onko johtaminen mielestäsi?



Kuvio 13: Mitä mieltä kyselyyn vastanneet olivat johtamisesta

Seuraavaksi kysyttiin, mitkä sanat kuvasivat parhaiten johtamista yrityksessä. Vastauksista huomaa, että näkemykset sanoista jakautuivat hyvin eri tavalla. Kehittämisessä ainoastaan suurin osa oli täysin samaa mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Muissa sanoissa tuli hyvin tasaisesti kaikkiin vastaus kohtiin vastauksia. Alla olevasta kuviosta 14 näkyy, miten nämä jakautuivat. Lisäksi avoimeen kysymykseen oli vastattu, että neuvoo antavaa.

Miten alla olevat sanat kuvaavat johtamista?



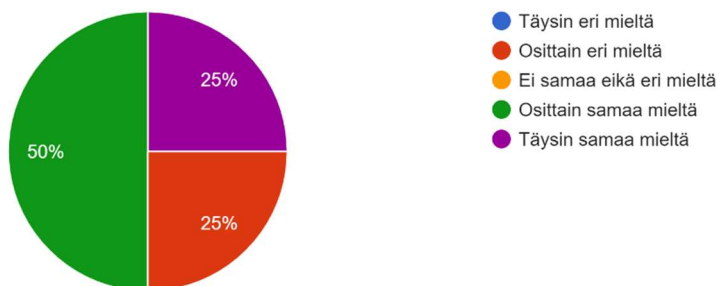
Kuvio 14: Mitkä sanat kuvaavat kyselyyn vastanneiden mielestä johtamista yrityksessä

Vastanneista 75 % oli täysin samaa mieltä siitä, että on saanut riittävästi perehdytystä työhönsä ja 25 % oli osittain samaa mieltä. 75 % vastanneista koki johtamisen demokraattiseksi ja

25 % kuvasi johtamista leadershipiksi. Kysymyksessä demokraattisen johtamisen kuvattiin olevan vuorovaikutusta, yhteisiä tavoitteita, luottoa työntekijöihin, palautetta ja keskustelua. Leadership eli ihmisten johtamista kuvattiin olevan innostavaa, motivoivaa, strategian ja vision luomista. Kukaan vastanneista ei kokenut johtamista management eli asioiden johtamisena. Sitä kuvattiin aikataulutamisella, ongelmanratkaisulla ja budjetoinnilla. Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, onko johto haastanut sinua kehittymään työssäsi. Alla olevasta kuviosta 15 näkyy, kuinka vastaukset jakautuivat.

Haastaako johto sinut kehittymään työssäsi?

4 vastausta



Kuvio 15: Miten kyselyyn vastanneet kokivat johdon haastavan heitä kehittymään

Vastanneista 75 % sanoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että saa johdolta vastaukset kysymyksiinsä kohtuullisessa ajassa. Kyselyyn oli annettu esimerkkinä kohtuullisesta ajasta muutamman päivän sisällä. 25 % oli osittain samaa mieltä. Kaikki vastanneet kokivat, että yrityksessä annetaan ja saadaan palautetta. Alla olevasta kuviosta 16, näkyy mitkä sanat nousivat esille palautteen annosta.

Ohjaavaa

Yrityksen imagon muistaminen

Kehittymiskohteet

Kannustava

Rakentavaa

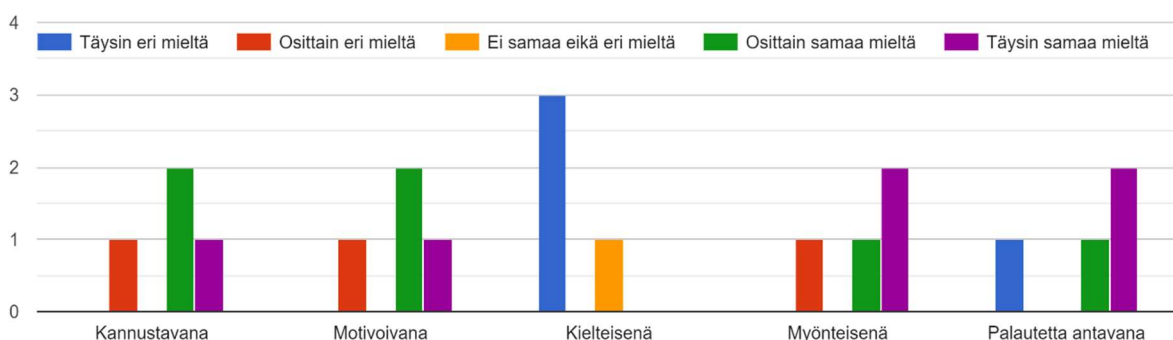
Kouluttava johtaminen

Innostavat kommentit

Kuvio 16: Sanapilvi kyselyyn vastanneiden vastauksien mukaan palautteesta yrityksessä

Johtamista tulisi kehittää vastanneiden mielestä joustavampaan suuntaan ajatusten ja ideoiden kanssa sekä toivottiin enemmän avoimuutta ja kommunikointia. Esimerkin kautta on pyritty näyttämään eri asioita, jotta henkilöstö oppisi mahdollisimman paljon työstä. Muita ajatuksia johtamisesta ja johdon työskentelystä oli, että hyvä pitää yhteyttä. Kyselyn ensimmäinen osa koski johtamista ja seuraava osa työyhteisöä. Ensimmäisenä työyhteisöstä kysyttiin, millaisena työilmapiiri koetaan. Alla olevasta kuviosta 17, näkyy mitä mieltä vastaajat olivat työilmapiiristä. Lisäksi avoimeen kohtaan sanottiin, että koetaan turvallisena.

Millaisena koet työilmapiirin?



Kuvio 17: Kyselyyn vastanneiden näkemykset työilmapiiristä

Vastanneista 50 % oli osittain samaa mieltä siitä, että pääseekö tuomaan omaa osaamista ja ideoita esille. 25 % oli täysin samaa mieltä ja 25 % ei eri eikä samaa mieltä. Kysymykseen, miten kehittäisit työyhteisöä ei kukaan ollut vastannut. Arvostukseen työyhteisön jäsenenä 50 % oli täysin samaa mieltä siitä, että saa arvostusta. 25 % oli osittain samaa mieltä ja 25 % oli eri eikä samaa mieltä. Työilmapiirin kehittämiseen ehdotuksena tuli, että konferenssipuhe- luita enemmän ja välikäsiä pois. Muina ajatuksina työyhteisöstä ja työilmapiiristä tuli, että työilmapiiri oli ihan hyvä ja kivoja ihmisiä oli tiimissä.

Kyselyn lisäksi toteutui sisällönanalyysi johtamisesta. Sisällönanalyysissä on perehdytty eri teoreetikkojen näkemyksiin johtamisesta ja analysoitu sekä haettu yleistettävyyttä tukemaan kyselyssä esille nousseita kohtia. Alla olevasta taulukosta 1 näkyy sisällönanalyysi.

Teoreetikko	Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä	Hyvän johtamisen haasteita
Riitta Viitala & Eila Jylhä	<p>Hyvä johtaminen tunnetaan tutkimusten tuloksena tulleista käsitteistä, jotka tiedetään laajalti.</p> <p>Ihmisiä tulisi johtaa niin, että heillä on motivaatiota, osaamista, hyvät olosuhteet, välineet, tietoa tavoitteista sekä fyysinen ja psyykkinen kunto olisi hyvä. Tämä sitouttaa heitä myös organisaatioon.</p> <p>Johtajien työ on suurelta osalta keskustelua ihmisten kanssa sekä tiedon käsittelyä: tiedon etsimistä ja välittämistä, lukemista sekä viestien luomista. Keskustelut voivat olla monenlaisia: ongelmanratkaisutilanteita, suunnitelmien laadintaa, neuvotteluja tai tiedon jakamista. Tärkeitä välineitä tässä on kuunteleminen, keskusteleminen ja kysyminen. Johtajan tehtävä on mentoroida, valmentaa, käydä kehityskeskusteluja, tiimipalavereita, antaa ja vastaanottaa palautetta sekä ratkaista ongelmia.</p> <p>Otetaan henkilöstö mukaan päätöksentekoon eli osallistetaan. Valta siirtyy johdolta</p>	<p>Johtaminen voi pahimmillaan olla pelolla johtamista. Välineenä käytetään uhkaa esimerkiksi työpaikan menettämisestä, sivuutetuksi joutumisesta, ylikuormittumisesta, vihatuksi tai nolatuksi tulemisesta sekä joutumalla tekemään epämiellyttävimmät tehtävät. Tämä aiheuttaa työntekijässä ahdistusta ja pelkoa, mikä näkyy töissä arkuutena ilmaista mielipidettään, luottamus-pulana ja salailuna.</p> <p>Johtaminen ei kuitenkaan ole yhdenmukaista, vaan joskus tulee ristiriitaisia näkemyksiä tilanteen ratkaisemisesta.</p> <p>(Viitala & Jylhä, 2019)</p>

	<p>työntekijöille. Tämä lisää sitoutumista työhön, kun pääsee kehittämään toimintaa itse. Näin myös kaikki ovat yhteisesti vastuussa toiminnasta ja tuloksista.</p> <p>(Viitala & Jylhä, 2019)</p>	
<p>Pekka Järvinen</p>	<p>Ennen johtaminen oli käskytystä, jotta työntekijät saatiin tekemään työt. Esimies jakoi tehtävät ja ohjeet. Motivaationa toimi pitkälti raha. Nykyään tämä ei onnistu, koska usein työntekijä osaa työn paremmin kuin esimies. Johtajat ovat riippuvaisia työntekijöiden osaamisesta.</p> <p>Esimiehen vastuulla on työn tekeminen ja tulokset, mutta se ei riitä. Häneltä odotetaan työhyvinvoinnista, ilmapiiristä, motivaatiosta ja kehittymistarpeiden huolehtimisesta.</p> <p>Luottamus on johtajan lähtökohta työntekijöihin. Kun työtehtävät on selvät ja ne tehdään sopimuksen mukaan, niin ei esimiehen tehtävänä ole kytätä työntekijöitään. Kuitenkin esimies seuraa töiden edistymistä ja osoittaa kiinnostuksensa siihen, kuinka he sujuvat tehtävistään.</p> <p>Esimiehen tehtävä on huolehtia, että lakeja ja sopimuksia noudatetaan.</p> <p>Palaute on tärkeä johtamisen väline. Sen avulla voidaan vaikuttaa motivaatioon, kannustamiseen, ongelmien korjaamiseen sekä arvioimiseen. Usein toivotaan positiivista ja kehittävää palautetta.</p> <p>(Järvinen, 2012)</p>	<p>Jos esimies ei seuraa eikä ole kiinnostunut, niin se kertoo välinpitämättömyydestä. Hän ei reagoi, sujui työt huonosti tai hyvin.</p> <p>Johtajilla voi olla riittämättömyyden tunne, kun listaa heidän tehtäviään: työntekijöiden työtehtävät, taloustieto, lainsäädäntö, hallinto, tietotekniikka, strategiat, ajan puute, hyvät vuorovaiikutustaidot, hyvä ilmapiiri, vaatimukset ja odotukset. Heidän tulisi ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, miten he reagoivat palautteeseen ja muutokseen, miten heidät saa motivoitumaan ja työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Lisäksi täytyisi miettiä omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä millaista oma käyttäytyminen on.</p> <p>(Järvinen, 2012)</p>

<p>Matti Alahuhta</p>	<p>Johtamisen pääperiaatteita on fokus, yksinkertaisuus, avoimuus, tavoitteet ja edelläkävijä.</p> <p>Hyvä esimies on selkeä, vahva ja antaa vastuuta.</p> <p>Oppiminen yksilön ja yrityksen sekä yhteistyökumppaneiden kanssa.</p> <p>Verkostoidu erityisesti asiantuntijoiden kanssa.</p> <p>Ymmärrä, kannusta, anna palautetta ja vastuuta sekä erityisesti kuuntele.</p> <p>Ihmisen johtaminen tulisi olla luottamuksellista, positiivista, aikaansaavaa sekä kiinnostunutta työntekijöistään.</p> <p>(Alahuhta, 2015)</p>	<p>Johtaminen ei ole muiden komentamista. Kyse on siitä, miten toimit muiden kanssa.</p> <p>(Alahuhta, 2015)</p>
<p>Riitta Hypänen</p>	<p>Johtaminen on vastuullista toimintaa, jossa osataan tehdä yhteistyötä yksilöiden ja ryhmien kanssa.</p> <p>Johtajan käsissä on palapelin palat, jotka tulisi saada sopimaan yhteen. Näitä paloja on muun muassa laki, asiakkaat, muutos, velvollisuudet ja työntekijät.</p> <p>Johtajan tulee ymmärtää kokonaisuus ja sitouttaa työntekijät ymmärtämään se sekä toimimaan sitä edistävällä tavalla. Heidän täytyy tietää mitä heiltä vaaditaan, mikä on heidän tehtävänsä ja miten he pystyvät kehittymään.</p>	

	<p>Esimiehen tehtäviä on tuloksien seuranta, kehittyminen, kaikkien jaksaminen, arvioinnit, tavoitteet, ilmapiiri, oikeudenmukaisuus, yhteistyön sujuminen, kannustaminen, motivointi, palautteen antaminen, tiedonkulku ja ongelmanratkaisu.</p> <p>(Hyppänen, 2013)</p>	
<p>Peter Drucker</p>	<p>Johtaminen on moniulotteinen käsite. Se on lukuisia tehtäviä ja kurinalaisuutta, mutta myös ihmisten kanssa kommunikointia. Johtaja määrittää mitä tulee tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan. Jokaisella johtajalla on omat taidot, työkalut ja tekniikat työnsä tekemiseen.</p> <p>Toisin kuin rakennusmiehen tai lääkärin työssä, niin johtaminen on tehtävä organisaatiossa eli se on riippuvainen ihmissuhteista. Se mitä ja miten johtaja tekee työnsä, on tärkeää työn sujuvuuden kannalta.</p> <p>Johtajia tarvitaan jokaisessa organisaatiossa, pienistä suuriin. Se pitää organisaatiot yhdessä ja toiminnassa. Organisaatiot eivät toimi ilman johtamista.</p> <p>Esimies on vastuussa työntekijöiden työn teosta ja sen sujuvuudesta.</p> <p>Johtajan perustehtäviä on asettaa tavoitteita ja selvittää mitä niiden eteen tulee tehdä sekä saada ne ihmiset mukaan, jotka voivat saada muutoksen aikaan. Organisoida eli jakaa tehtäviä ja analysoida toiminnot sekä päätökset. Motivoida, kommunikoida ja saada kaikkien parhaat puolet yhteiseen käyttöön.</p>	<p>Jos johtaja ei ole omistautunut, rehellinen ja hänen visionsa ei ole kirkas, niin johtaminen ei voi olla hyvää.</p> <p>Ei voi keskittyä vain analyysiin ja tilastoihin liiketoiminnasta. Täytyy keskittyä ihmisiin ja kommunikoida. Heitä tulisi ohjata eikä hallinnoida.</p> <p>(Drucker, 2012)</p>

	Kehittää työntekijöitään, itseään sekä toimintaa. (Drucker, 2012)	
--	--	--

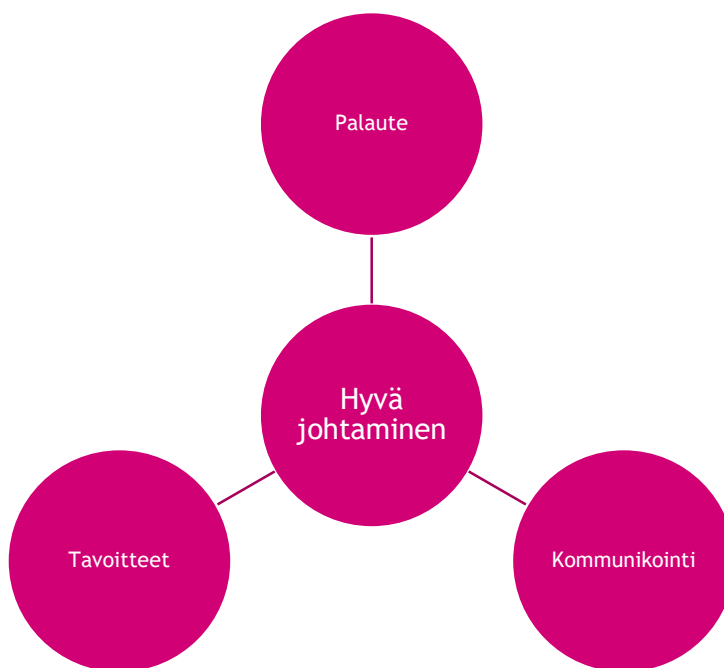
Taulukko 1: Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä käyn kyselyn mukaan kohtia läpi ja vertaan niitä teoreetikkojen näkemyksiin. Kyselyssä kysyttiin, millaiseksi koet johtamisen olevan yrityksessä ja vastausvaihtoehdoissa oli avointa ideoille, innovatiivista, kuuntelevaa, mahdollisuuksia antavaa, motivoivaa, päätöksiä tekevää, tavoitteita asettavaa ja vaativaa. Yksi vastaaja on vastannut kaikkiin kohtiin olevansa täysin eri mieltä. Alahuhta oli samaa mieltä siitä, että johtamisen tulee olla avointa. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä Alahuhtan kanssa avoimesta johtamistyylistä. Avoimuutta johtamiseen toivottiin kyselyssä. Viitala, Jylhä, Alahuhta ja Drucker nostivat esiin kuuntelemisen taidon. Heidän mielestään on tärkeää keskustella ja kuunnella työntekijöitä. Puolet vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että johtaminen on kuuntelevaa ja 25 % täysin samaa mieltä. Vastaajista 75 % oli osittain samaa mieltä siitä, että johtaminen on mahdollisuuksia antavaa. Viitala ja Jylhä pitävät osallistamista tärkeänä osana johtamista ja tämä sitouttaa työntekijät yritykseen paremmin. Alahuhta pitää oleellisena sitä, että työntekijöille annetaan vastuuta. Viitala, Jylhä, Järvinen, Hyppänen ja Drucker korostivat työntekijöiden motivointia ja vastaajista 75 % oli täysin samaa mieltä, että johtaminen on motivoivaa yrityksessä. Edellä mainitut teoreetikot ovat sitä mieltä, että johtajan tehtävä on asettaa tavoitteet ja ohjata työntekijöitä niitä kohti. Kyselyyn vastanneista oltiin osittain samaa mieltä asiasta yrityksessä. Kukaan teoreetikoista ei ole sitä mieltä, että johtamisen tulisi olla vaativaa. Vastaajien vastaukset taas jakautuivat hyvin tasaisesti eri suuntiin.

Seuraava oleellinen kysymys johtamisesta oli sisällönanalyysin kannalta, että mitkä sanat kuvaavat johtamista parhaiten. Vaihtoehtoina oli johdattaa, kehittää, kannustaa, käskyttää, ohjata ja valmentaa. Drucker, Järvinen ja Hyppänen pitävät kehittymistä tärkeänä osana työtä. Kaikkien tulisi kehittyä työssään, niin johtajan kuin työntekijänkin. Toimintaakin tulisi kehittää ajantasaiseksi. Suurin osa vastaajista koki johdon haastavan kehittymään. Alahuhta korostaa taas oppimista. Kaikkien tulisi kehittyä oppimisen kautta. Järvinen, Alahuhta ja Hyppänen pitävät kannustamista tärkeänä johtamisen välineenä. Puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä, että johtaminen on kannustavaa. Alahuhta korostaa sitä, että johtamisen ei tulisi olla käskyttämistä ja 50 % on osittain samaa mieltä kyselyn vastaajista. Druckerin mukaan työntekijöitä tulisi ohjata, eikä käskyttää. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että johtaminen on ohjaavaa yrityksessä.

Kaikkien teoretikkojen mielestä palautteen antaminen on tärkeää. Se vaikuttaa motivaatioon, kehittymiseen, kannustamiseen ja ongelma tilanteiden ratkaisuun. Kyselyyn vastanneista kaikki olivat saaneet positiivista palautetta. Palaute koettiin kannustavana, rakentavana, ohjaavana ja kertoi missä tulisi vielä kehittyä. Työyhteisössä koettiin, että ilmapiiri on myös palautetta antavaa eli palautetta saa muiltakin kuin esimieheltä.

Johtamisen jälkeen kyselyssä kartoitettiin työyhteisöä ja sen ilmapiiriä. Viitalan ja Jylhän mukaan työpaikalla tulee olla hyvät olosuhteet ja Hyppänen korostaa hyvää ilmapiiriä sekä yhteistyön sujuvuutta. 75 % vastanneista oli täysin eri mieltä, että ilmapiiri olisi kielteistä. Ilmapiiriä pidettiin pääasiassa kannustavana, motivoivana ja myönteisenä. Suurimmaksi osaksi työyhteisössä koettiin, että omaa osaamista pystyi tuomaan esille ja Viitala sekä Jylhä pitävät sitä tärkeänä kohtana johtamisessa. Työilmapiiriä keuhuttiin kyselyn lopuksi vapaassa kohdassa hyväksi. Alla olevasta kuvioista 18 näkyy, mitkä kohdat ovat kyselyn tulosten ja sisällönanalyysin jälkeen kolme pääkohtaa hyvälle johtamiselle.



Kuvio 18: Kyselyn ja sisällönanalyysin tulosten mukaan kolme tärkeintä kohtaa hyvässä johtamisessa

Oma näkemyseni hyvästä ja huonosta johtamisesta kyselyn tulosten ja eri teoretikkojen näkemysten mukaan on seuraavanlainen. Johtamisessa tärkeimpänä kohtana näyttäytyi palaute. Palaute motivoi ja kannustaa työhön, kun joku on huomannut oman työpanoksesi yrityksen eteen. Lisäksi se auttaa sinua kehittymään. Ilman palautetta on vaikea tietää, tekeekö sitä työtä, mitä pitäisi tehdä oikein ja miten jatkaa. Palaute on siis tärkeä osa johtamista ja työskentelyä.

Toisena tärkeänä kohtana on selkeästi kommunikointi eli kuunteleminen, keskusteleminen, kysyminen, tiedon jakaminen sekä ongelman ratkaisu. Johtajan on tärkeä kuulla työntekijöitä, koska he tekevät työtä eri näkökulmasta ja heillä voi olla arvokasta tietoa, vaikka kehittymisen tai toimivuuden kannalta. Kommunikointia voidaan helposti olettaa olevan riittävästi, että tietenkin esimies kertoo mitä sinulta odotetaan ja miten työsi sujuu. Jos asian kääntää niin, että kukaan ei keskustele yrityksessä vaan kaikki miettivät tahoillaan mitä tapahtuu, niin on selvää, että yrityksen toiminta ei mene haluttuun suuntaan ja tuskin työilmapiiri on kovin hyvä myöskään.

Kolmantena tärkeänä kohtana on tavoitteiden asettaminen. Johtajan tulee asettaa tavoitteet, joiden eteen työskennellään. Näin saavutetaan tavoitteet ja toiminta menee eteenpäin. Johtajan tulisi kuitenkin asettaa tavoitteet myös omalle toiminnalleen ja kunkin työntekijän myös itselleen, jotta voi kehittyä työssään ja seurata onnistumistaan.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaista johtaminen on henkilöstön mielestä toimeksiantajan yrityksessä ja samalla kartoittaa työyhteisön työilmapiiriä. Tilannetta lähdettiin kartoittamaan kyselyn avulla. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista piti johtamista hyvänä yrityksessä. Johtamisen koettiin olevan muun muassa avointa ideoille, innovatiivista, kuuntelevaa, mahdollisuuksia antavaa, motivoivaa ja päätöksiä sekä tavoitteita tekevää. Johtamisen koettiin eniten olevan kehittävää ja kaikki kokivat saavansa tarpeeksi perehdytystä työhönsä. Henkilöstön näkökulmasta johtaminen oli demokraattista eli keskustelemaan, palautetta antavaa, vuorovaikutteista ja kaikilla oli yhteiset tavoitteet. Kaikki vastaajat kokivat saavansa kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Kehittämiskohteena johtamiselle nähtiin, että se voisi olla vielä avoimempaa uusille ideoille ja ajatuksille sekä vahvistaa kommunikointia entisestään. Tästä voidaan siis todeta, että johtaminen on hyvää yrityksessä vastanneiden mielestä.

Työyhteisössä ilmapiirin kuvattiin olevan kannustavaa, motivoivaa ja palautetta antavaa. Suurin osa vastaajista koki voivansa tuoda omat ideat ja osaamisensa esille sekä saavansa arvostusta yrityksessä. Kehittämisehdotuksia työyhteisöön tai työilmapiiriin ei tullut. Tästä voidaan päätellä, että vastanneet ovat tyytyväisiä työyhteisöön ja työilmapiiriin.

7 Lähteet

7.1 Painetut

Armstrong, M. 2016. How to manage people. 3. painos. Lontoo: KoganPage.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2016. Managing & Organizations: An Introduction to Theory and Practice. 4. Painos. Los Angeles: SAGE.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa: Haasta itsestäänselvyydet. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana: muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Viro: Printon.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum.

Rowe, W. & Guerrero, L. 2011. Cases in Leadership. 2. Painos. Los Angeles: SAGE.

Starr, J. 2014. The Mentoring Manual. New York: Pearson.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

7.3 Sähköiset

Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/EAJBBXTBBAED#kohta:KUTSUMUS-JOHTAJA\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/EAJBBXTBBAED#kohta:KUTSUMUS-JOHTAJA((20)/piste:b4)

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.
<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789522912060>

Drucker, P. 2012. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Routledge.
<https://books.google.fi/books?id=hj1LHbP8Gb8C&printsec=frontcover&dq=management&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwitou296cvoAhXHFxcKHZWiCfkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=management&f=false>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6258-2>

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789526305912>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

9 Kuviot

Kuvio 1: Seitsemän periaatetta miten kohdella työntekijöitä. (Armstrong 2016, 3).....	7
Kuvio 2: Johtajuuden hyveitä. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen, 2014)	8
Kuvio 3: Motivaation kolme pääkohtaa. (Armstrong 2016, 22).....	9
Kuvio 4: Hyvä johtaminen (Juuti 2016, 46)	10
Kuvio 5: Tärkeimpiä johtamisosaamisia. (Sydänmaanlakka 2015, 156-160).....	12
Kuvio 6: Johtamistyylien ääripäitä. (Armstrong 2016, 12).....	14
Kuvio 7: Valmentavan johtajan ydintaidot. (Kurttila & Aalto 2015, 19).....	16
Kuvio 8: Valmentavan esimiehen taidot. (Ristinkangas & Grünbaum 2014, 32)	19
Kuvio 9: Mentoroinnin tavoitteet (Juuti 2016, 139)	21
Kuvio 10: Johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia 360° -arvioinnin perusteella. (Juuti 2010, 96)	22
Kuvio 11: Johtajuuden timantti - seitsemän ulottuvuutta. (Juuti 2010, 96-97)	22
Kuvio 12: Kyselyyn vastanneiden työskentely aika yrityksessä.....	24
Kuvio 13: Mitä mieltä kyselyyn vastanneet olivat johtamisesta	25
Kuvio 14: Mitkä sanat kuvaavat kyselyyn vastanneiden mielestä johtamista yrityksessä	25
Kuvio 15: Miten kyselyyn vastanneet kokivat johdon haastavan heitä kehittymään	26
Kuvio 16: Sanapilvi kyselyyn vastanneiden vastauksien mukaan palautteesta yrityksessä	27
Kuvio 17: Kyselyyn vastanneiden näkemykset työilmapiiristä.....	27
Kuvio 18: Kyselyn ja sisällönanalyysin tulosten mukaan kolme tärkeintä kohtaa hyvässä johtamisessa.....	33

10 Taulukot

Taulukko 1: Sisällönanalyysi	32
------------------------------------	----