

Transformatiivinen johtaminen palveluyksikössä

Hanna Leed

Opinnäytetyö
Joulukuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (ylempi AMK)
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t) Leed, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 107	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Transformatiivinen johtaminen palveluyksikössä		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (ylempi AMK), Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin transformatiivisen johtamisen määrää palveluyksikön myyntiin suunnatuissa yhdessätoista contact center-toimipisteessä. Keskenään kilpailuasetelmassa olevat toimipisteet jakavat niukasti osaamistaan, joten tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtamistapojen eroja ja auttaa palveluyksikön esimiestyön kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksen aineisto hankittiin käyttämällä Kouzes ja Posnerin the Leadership practices inventory-kyselyä, joka koostuu hyvän johtajan ominaisuuksista. Kysely on 30-kohtainen ja mittarina on 10 portainen Likert-asteikko. Tutkittavat täyttivät tutkimuslomakkeen sähköisesti Webropolin järjestelmässä omalla työajallaan. Vastausprosentiksi saatiin 64–78. Lisäksi tutkimuslomake sisälsi syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi avoimia kysymyksiä johtamisen vahvuuksista ja tuentarupeista, sekä johtamistapojen vaikutuksista työntekijään. Tutkimuksen tulokset analysoitiin varianssianalyysillä, jonka tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään taustamuuttujien merkitsevyyttä arvioihin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella esimiehet arvioivat käyttävänsä useammin transformatiivista johtamista kuin mitä työntekijät havaitsivat. Arvioissa oli runsas keskihajonta, joten palveluyksikön sisällä on eroja. Transformatiivisen johtamisen havaintoihin merkitseviä taustamuuttujia oli myyntineuvottelijoilla toimipiste, työkokemuksen pituus, ikä ja sukupuoli. Muiden työntekijöiden havainnoissa merkitseväksi nousi kaupunki. Itsearvioissa ainoa merkitsevä taustamuuttuja oli työkokemuksen pituus.</p> <p>Palveluyksikön on jatkossa selvitettävä, miksi toimipisteiden johtamistavat poikkeavat toisistaan ja miksi eri taustamuuttujilla on merkitystä arvioihin. Tuloksista on tarkasteltava erityisesti vähiten havainnoidut menetelmät ja pohdittava niiden vaikutusta ja lisäämistä esimiestyöhön. Palveluyksikkö voi tutkimuksen avulla pyrkiä lisäämään transformatiivisia johtamistapoja, joilla on tutkitusti useita positiivisia vaikutuksia työyhteisöön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Transformatiivinen johtaminen, kvantitatiivinen tutkimus, LPI-kysely		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Leed, Hanna	Type of publication Master's thesis	Date December 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 107	Permission for web publication: x
Title of publication Transformational leadership in a service center		
Degree programme Master's Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Company X		
Abstract <p>The study examined the amount of transformational leadership methods used in a company's eleven different sales-oriented contact centers. The contact centers in a competitive position share their expertise little, so the aim of the study is to find out the differences in leadership methods and to help develop the leadership skills in the company.</p> <p>Data was collected by using Kouzes and Posners The Leadership Practices Inventory. The questionnaire includes 30 behavioral statements assessed using a 10-point Likert scale. Subjects filled in the research form in the Webropol system during their own working hours. The response rate was 64–78. The research form included open-ended questions about leadership strengths and weaknesses, as well as the impact of leadership practices on the employee. The results of the study were analyzed by analysis of variance, the purpose was to determine the significance of the background variables in the estimates.</p> <p>Based on the results, leaders estimate that they use transformational leadership more often than what employees observed. There was a high standard deviation in the estimates, so there are differences within the company. The variables that were relevant to the findings of transformational leadership were the location, length of work experience, age, and gender of the sales negotiators. In the observations of other employees, the city became the only significant variable and in self-assessments the length of work experience.</p> <p>In the future, the company will have to find out why the leadership methods of the contact centers differ from each other and why different background variables are relevant to the estimates. The least observed methods and their impact and addition to the work of leaders need to be considered. Through research, the company can strive to increase transformational leadership practices that have been studied to have several positive effects on the work community.</p>		
Keywords/tags (subjects) Transformational leadership, Leadership Practices Inventory (LPI), quantitative research		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Johtaminen.....	7
2.1	Myyjien johtaminen	10
2.2	Transformatiivinen johtaminen	11
2.2.1	Kouzes ja Posner, transformatiivinen johtamismalli	15
2.2.2	Transformatiivisen johtamisen vaikutukset	16
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	35
3.1	Tutkimusaineisto, menetelmät ja aineiston keruu	36
3.2	LPI-mittari ja sen luotettavuus	39
4	Tutkimustulokset	44
4.1	Taustamuuttajat	44
4.2	Itsearviointien tutkimustulokset	47
4.3	Esimiesten ja koulutusosaston havaintojen tutkimustulokset	52
4.4	Myyntineuvottelijoiden havaintojen tutkimustulokset.....	59
4.5	Havaintojen ja itsearvioiden erot johtamisteemoittain	75
5	Pohdinta.....	83
	Lähteet.....	96
	Liitteet.....	100
	Liite 1. Itsearviointikysely	100
	Liite 2. Havainnointiarviokysely	104

Kuviot

Kuvio 1. Full range leadership-malli	12
Kuvio 2. Kaksinkertainen palautekytkentäkaavio	20
Kuvio 3. Informaation hyödyntäminen.....	21
Kuvio 4. Transformatiivisen johtajuuden merkitys työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen ja sitoutumiseen	24
Kuvio 5. Johtajan vaikutusmahdollisuudet motivaatioon.....	29
Kuvio 6. Toimintaan sitoutuminen	31
Kuvio 7. Tutkimusjoukko	37
Kuvio 8. Myyntineuvottelijoiden havaintojen perusteella transformatiivisen johtamisen viiden teeman esiintyminen eri toimistoissa	61

Taulukot

Taulukko 1. LPI-mittari.	40
Taulukko 2. Tutkimusjoukot jaettuna toimipisteisiin	44
Taulukko 3. Vastausmäärät jaettuna taustamuuttujiin	45
Taulukko 4. Taustamuuttujien p-arvot myyntineuvottelijoiden havainnoitsija- arvioissa	46
Taulukko 5. Taustamuuttujien p-arvot muissa havainnoitsija-arvioissa.....	47
Taulukko 6. Taustamuuttujien p-arvot esimiesten itsearvioinneissa	47
Taulukko 7. Taustamuuttujien yhteys itsearviointeihin	48
Taulukko 8. Taustamuuttujien yhteys esimiesten ja koulutusosaston havainnointiarvioihin.....	53
Taulukko 9. Taustamuuttujien yhteys myyntineuvottelijoiden havainnointiarvioihin.....	60
Taulukko 10. Arvioiden vertailu – rohkaiseminen	76
Taulukko 11. Arvioiden vertailu – tien näyttäminen	77
Taulukko 12. Arvioiden vertailu – toimintamahdollisuuksien luominen	78
Taulukko 13. Arvioiden vertailu – yhteiseen visioon innostaminen	79
Taulukko 14. Arvioiden vertailu – prosessien kyseenalaistaminen	80
Taulukko 15. Arvioiden vertailu – kysymys 23	81

1 Johdanto

Myyntityössä vaihdetaan hyvin tyypillisesti työpanos ulkoiseen palkkioon. Tätä kutsutaan transaktionaaliseksi johtamismenetelmäksi ja sen toimintatavat ja vaikutukset ovat tulleet omassa työssäni tutuiksi. Perehdyttyäni transformatiiviseen johtamismenetelmään, jossa pyritään johtamistavoilla ja yrityksen ja työntekijän yhteisillä arvoilla luomaan mahdollisimman innovatiivinen, inspiroiva, luottamuksellinen, hyvinvoiva ja yksilöntarpeet huomioiva työyhteisö, jossa yhteinen etu on ensisijalla ja tehokkuus perustuu sisäiseen motivaatioon, päätin valita sen tarkasteltavaksi kohteeksi opinnäytetyöhöni. Alan turbulenti kilpailutilanne vaatii myös muuntautumiskykyä ja esimiehiltä rohkeutta ja riskinottoa tehdä nopeita ratkaisuja parhaan tuloksen mahdollistamiseksi. Tässä onnistumista tukee innovatiivinen, motivoitunut ja muuntautumishaluisen työyhteisö.

Suuren palveluyksikön yksitoista toimipistettä sijaitsevat yhtä lukuun ottamatta Suomessa. Jokaisessa toimipisteessä työskentelee 25–60 myyntineuvottelijaa, kahdesta neljään tiimiesimiestä ja toimistopäällikkö. Toimipisteet on asetettu kilpailuasetelmaan, eikä näiden välillä käydä keskustelua johtamismenetelmistä tai toimintatavoista, vaan jokaiselle paikkakunnalle on rakentunut omanlaisensa työyhteisö- ja johtamiskulttuuri. Palveluyksikössä tehdään puhelimitse kuluttajille suunnattua myyntiä, uusasiakashankintaa ja palvelee olemassa olevia asiakkaita. Yrityksen työntekijät ovat monesti nuoria ja vasta työuransa alussa.

Palveluyksikön esimiesten työtehtäviin sisältyy myyjien kouluttaminen erilaisiin palveluprojekteihin, muutosten läpivientiä ja tiedottamista sekä laadun-, tulosten- ja työtöte-hokkuuden valvontaa. Jokaisella toimipisteellä on oma toimistopäällikkö, joka johtaa tiimiesimiehiä ja vastaa toimipisteen tuloksesta ja toimipisteet on lisäksi jaettu kahden aluepäällikön alaisuuteen. Myyntineuvottelijoiden perehdytyksestä ja koulutuksesta vastaavat myyntivalmentajat ja projektien tuottamisesta ja esimieskoulutuksesta päävalmentajat. Kaikkien palveluyksiköiden myyntiä johtaa johtaja.

Proaktiivinen kuluttajamyynä voi tuntua palkitsevan luonteensa lisäksi myös kuluttavalta. Näin heräsi kysymys, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sen myötä palvelun laadun tasoon? Onko jollakin yrityksen toimipisteellä hyvin poikkeavia toimintamalleja, joita voitaisiin helposti hyödyntää myös muissa toimipisteissä? Koska transformatiivinen johtaminen tukee useita toimivan työyhteisön osa-alueita, halusin tutkia juuri tämän johtamistavan esiintymistä palveluyksikössä.

Transformatiivista johtamista on tutkittu sen pitkän historian vuoksi valtavasti. Vastavaan palveluyksikköön on Yrjönen (2014, 109–111) tehnyt tutkimuksen koskien johtajan ominaisuuksien, johtamistyylien ja tiimijohtamiskäytäntöjen vaikutusta myyntiin. Sen mukaan vastaavissa palveluyksiköissä käytetään usein paljon transaktionaalista eli tehtäväkeskeistä johtajuutta ja rinnalle suositeltiin käytettäväksi myös transformatiivista eli ihmiskeskeistä johtamista. Yrjösen tutkimus on toteutettu vain esimiesten näkökulmasta ja jatkotutkimuksiin suositeltiin myyntineuvottelijan näkökulman huomiointia, sekä näiden näkemysten suhdetta toisiinsa. Tässä työssä tutkimus on toteutettu transformatiivisen johtamisen nykytilasta ja näkökulma on otettu sekä esimiesten itsearvioista, että myyntineuvottelijoiden havainnoista.

Tutkimusaihetta tarkastellaan palveluyksikössä työskentelevän henkilökunnan näkökulmasta ja vastataan kysymyksiin:

Millaista transformatiivista johtamista esiintyy palveluyksikössä?

Mitkä taustamuuttajat vaikuttavat työntekijän transformatiivisen johtamisen havainnointiin?

Mitkä taustamuuttajat vaikuttavat esimiehen itsearviointiin?

Taustamuuttujina käytetään työskentelykaupunkia, sukupuolta, ikää, työtehtävää, työkokemuksen pituutta kyseisessä työtehtävässä ja koulutustaustaa.

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2018 kvantitatiivisesti hyödyntämällä Kouzes ja Posnerin LPI eli Leadership practises inventory-kyselyä. Kysely on 30-kohtainen ja mittarina toimii 10 portainen Likert-asteikko. Tutkittavista esimiehet tekivät itsearvion ja työntekijät havainnointiarvion esimiestyöskentelystä.

Tutkimuksessa haluttiin saavuttaa vielä tarkentavaa tietoa, joten kyselyiden loppuun lisättiin avoimia kysymyksiä, havainnointiarvioon kysymykset:

Mitä johtamistapoja haluat ehdottomasti säilyttää? Mikä vaikutus niillä on sinuun?

Mitä johtamistapoja haluaisit muutettavan? Mikä vaikutus sillä olisi sinuun?

ja itsearvioihin:

Mitkä asiat ovat vahvuuksia omassa johtamisosaamisessasi?

Mihin haluaisit vielä tukea omassa johtamisosaamisessasi?

Laajassa mittakaavassa tutkimus tuo uutta näkökulmaa ja suuntaviivoja hyvinvoivaan työyhteisöön ja erityisesti myyntialalle, joka tunnetaan enemmän transaktionaalisesta johtamisesta. Yritys voi hyödyntää työn kirjallisuuskatsausta ja tutkimustuloksia sisäisissä koulutuksissa, sekä lisätä transformatiivista johtamismenetelmää, jolla on kiistatta positiivinen vaikutus moneen työyhteisön osa-alueeseen. Tutkimustulokset auttavat myös yritystä tunnistamaan toimipisteiden eroavaisuudet ja yritys voi jatkotutkia ja vertailla niiden yhteyttä työtyytyväisyyteen, asiakastytyväisyyteen, työntekijäpoistumaan ja moniin muihin tunnuslukuihin, joita yritys seuraa. Kirjallisuuskatsaus sisältää transformatiivisen johtamisen taustaa ja sen vaikutusta työyhteisöön ja työntekijöihin. Tämä tekee opinnäytetyöstä käytäntöjä koskevan ja tuo yritykselle tarpeellista tietoa johtamismenetelmien tärkeydestä ja sisällön tarpeista.

Transformatiivista johtamista on tutkittu runsaasti ja tulokset ovat kiistatta hyvin positiivisia sisäisen motivaation, työhyvinvoinnin, työn laadun ja yrityksen visioon sitoutumisen kannalta. Transformatiivinen johtamista ei kuitenkaan ole välttämätöntä hyödyntää pelkiltään, vaan siihen voidaan kytkeä myös transaktionaalisia johtamismenetelmiä. Transaktionaalinen johtamisen vaikuttaessa määrään ja transformatiiviseen laatuun, voidaan näistä luoda hyvin toimiva yhdistelmä työyhteisön johtamiseen. Määrään vaikuttavat luonnollisesti myös monet muut tekijät ja voidaan ajatella transformatiivisen johtajuuden tuoman työhyvinvoinnin lisäävän työntekijän tehokkuutta. Henkilöstöressurit ovat erityisesti palveluyksikössä merkittävä tekijä, joten johtamisstrategian on tuettava ja mahdollistettava henkilöstölle paras mahdollinen suoritusaso. Johtamisstrategian on tuettava myös yrityksen kilpailustrategiaa ja parhaimmillaan tämä toteutuu, kun johtamismenetelmät on pitkälle mietitty ja räätälöity yrityksen omiin tarpeisiin.

Transformatiivinen johtaminen on tämän työn pääosassa ja kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty merkittävästi alan tutkimuksiin ja johtajuuden vaikutuksiin niin yksilön, kuin organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksessa käydään lävitse myös Bassin ja Avolion kuvaamaa full range of leadership mallia, joka jakautuu kolmeen erilaiseen johtamismenetelmään. Laissez-Faire johtaminen kuvaa välinpitämättömyyttä ja ”hällä väliä” johtajuutta, jossa työntekijöillä on vapaat kädet, eikä johtaja tue tai ohjaa henkilöstöresursseja. Tämä on todettu hyvin tehottomaksi johtamismenetelmäksi. Transaktionaalisen johtamismenetelmän tarve pohjautuu historiaan, jolloin työnteko perustui puhtaasti vaihdantaan ja johtaminen oli hyvin kontrolloivaa, eikä henkilöstöä kohdattu yksilöinä vaan pikemminkin työvoimana. Tämä tukee määrällistä suorittamista, mutta nykypäivänä työntekijät odottavat johtajuudelta myös vuorovaihteista kohtaamista.

Seuraavassa luvussa kuvataan tarkemmin, kuinka transformatiivinen johtaminen on määritelty kirjallisuudessa ja millaisia tutkimustuloksia on transformatiivisen johtamisen vaikutuksista.

2 Johtaminen

Johtamista on tutkittu jo vuosikymmeniä ja erilaisia tulkintoja on yhtä paljon kuin tutkijoitakin. Kaikille yhteistä on kuitenkin ymmärrys siitä, että johtamisella tarkoitetaan henkilöstöresurssin hyödyntämistä ja kohdentamista asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014, 48.) Seeckin (2012, 20–21) mukaan Ruohotie (2006) on määritellyt johtamisen myös työntekijän kognition ja tunne-elämän säätelyksi ja sosiaalisesti prosessiksi, johon kontekstisidonnaisena vaikuttavat Nivalan (2006) mukaan toimintaympäristö ja kulttuuri.

Johtaminen esiintyy nykyään monissa julkaisussa ja erilaisissa yhteyksissä koskien maan tai yrityksen johtamista. Erityisesti negatiivisia asioita nostetaan esille epäonnistuneiden asiakaskohtaamisten jälkeen. (Tanner ym. 2014, 48.) Johtamisesta puhutaan avoimesti ja alalla nähdään paljon erilaisia muoti-ilmiöitä, joilla pyritään parantamaan yrityksen suorituskykyä ja luomaan pysyvämpiä johtamistrendejä, jotka muokkaavat yrityksen käytäntöjä (Seeck 2012, 28). Seeckin mukaan Koontz (1961; 1980) kuvaa näitä muoti-ilmiöitä uudelleennimetyiksi johtamisparadigmoiksi, jotka ovat Kuhnin (1962; 1970) mukaan perinteisesti vallinneet vuosikymmeniä ja joiden teoria tai viitekehys on yleisesti tunnustettu. Erilaiset johtamisparadigmat kehittyvät, kun tuottavuutta ja kilpailukykyä halutaan parantaa, mutta taustaongelmat tulkitaan eri tavoin. Toiset luottavat kuriin ja järjestelmällisyyteen, kun toiset vahvistavat työmoraalia ja pyrkivät löytämään perimmäiset syyt työhyvinvointiin. Samalla osa muokkaa yrityksen rakenteita ja reagoi ympäristöön, osa uudistaa ja toiset sitouttavat henkilöstöä yrityksen arvoihin ja visioon. (Seeck 2012, 28, 34.)

Perinteinen johtamismalli, jossa jokaisen rooli on tarkasti rajattu ja toiminnot toistavat itseään päivästä toiseen, voi olla hyvin tehokas tasaisella aikakaudella. Yrityksen kohdatessa turbulenssia ja muutosten sekä kehitysaskelten ollessa välttämättömiä selviytymiseksi on kuitenkin keksittävä jotakin uutta. Nykypäivän yritysmaailma vaatii jatkuvaa kehittymistä ja itsensä ylittämistä, eikä siihen pysty, jos ei koko organisaatio ole sitoutunut tekemään parhaansa yhteisen vision mukaan. Pelkät henkilökohtaiset tavoitteet eivät riitä, jos ne eivät ole linjassa vision kanssa. Onnistunut johtaminen antaa

työntekijöille rajattomat mahdollisuudet menestyä vieläkin paremmin kuin mitä esimiehet osaavat edes odottaa. (Bass & Riggio 2006, 137–138.) Esimiestyön on tuettava työntekijöiden osaamista ja oppimiskykyä sekä on ymmärrettävä, ettei projekteja voi suorittaa ennustamalla tulevaa. Tarkat tehtävärajoitteet, hiotut suunnitelmat ja askel askeleelta eteneminen valmiiksi määrättyä polkua pitkin, ei vastaa muutoksiin ja vaikeuttaa luovuuden syntyä ja tavoitteiden saavuttamista. (Törmälä, Markkanen, Kadenius 2015, 15.)

Bersin (2012) mukaan yrityksen johtamisstrategia ei voi perustua yksittäisen johtajan mieltymyksiin ja tahtotilaan, vaan sen on perustuttava yrityksen strategiaan. Kun yritykselle rakennetaan johtamisstrategia, ei johtajan vaihtuminenkaan horjuta yrityksen kilpailukykyä. Uudet esimiehet perehdytetään sovittuun strategiaan ja yrityksen johtamiskulttuuri säilyy tasaisena ja strategian mukaisena. Kehittyvä johtamisstrategia tuo yritykselle uniikin kilpailuedun erityisen koulutus- ja tukiohjelman avulla. Menestyvät yritykset pitävät kiinni johtamisstrategiasta ja ylemmät esimiehet kohtaavat linjaesimiesten tarpeet ja ”palvelevat” ja tukevat jokaista esimiestä vastuuttamalla ja ajatuksella ”lähde töistä päivittäin tietäen tehneesi yrityksestä paremman”. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka ovat kärkisijoilla johtajien kehityksessä, sijoittavat 30–40 % enemmän rahaa esimiehiin kuin vertaisyritykset. Tämä ei tarkoita johtamiskursseja tai konsultin palkkaamista, vaan oman uniikin yrityksen tarpeisiin perustuvan tutkimustaustaisen johtamismallin kehittämistä. (Bersin 2012.)

Johtajan toimintojen merkitys työntekijälle voi vaihdella myös kulttuurin mukaan. Saari, Melin, Balabanova ja Efendiev (2018, 1, 20–21) tekivät vertaistutkimuksen suomalaisten ja venäläisten työntekijöiden työn imuun eli motivaation jälkeen tapahtuvaan työinnostukseen, vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen mukaan Suomessa työn imua koetaan määrällisesti runsaammin ja siihen vaikuttaa tutkimuksen mukaan esimiehen organisointitaidot, luottamuksenosoitus, kyky inspiroida ja rohkaista kehittymään työssä, sekä konfliktien puute. Venäläiset, Neuvostoliiton autoritäärisen johtamisen perintönä ja transaktionaalisen johtamisen maana, kaipaavat luottamusta, organisointikykyä, kannustusta ja palkitsemista. Erot johtuvat työ- ja johtamiskulttuurin eroista.

Välillä on hyvä pysähtyä miettimään, mihin johtajaa ja johtamista yrityksessä ylipäänsä tarvitaan. Kun tämä kynnyksikysymys on ratkaistu, tiedetään jo paljon siitä, millaista johtamisstrategiaa organisaatioon kaivataan. Johtajia ei pidä olla vain siksi, koska niin on joskus päätetty, vaan esimiehen merkityksen on oltava myös strategisesti perusteltua. Nykypäivänä itseohjautuvuutta arvostetaan, mutta ei kuitenkaan pidä olettaa, että jokainen työntekijä haluaa tai on kykenevä johtamaan itseään. On tärkeää tunnistaa erilaiset työntekijät ja millaista vapautta he kaipaavat. Pelkät kovat arvot, joihin luvut lasjetaan, ovat helppoja johtaa, mutta nykypäivän johtajan on osattava johtaa myös pehmeitä arvoja, kuten vuorovaikutusta ja työhyvinvointia, vaikka näitä onkin hankalampi määritellä. Johtajan on luotava työympäristöstä turvallinen, jossa työntekijä voi avoimesti kertoa myös kuormittavista asioista. Empatiakyky ja sosiaaliset taidot auttavat vuorovaikutuksellisen ja luottamuksellisen ympäristön aikaansaamisessa. (Kariola 2018.)

Ihmisluonteen ja tunteiden vuoksi on ymmärrettävää, että erilaisilla johtamismenetelmillä voidaan vaikuttaa työntekijään. Ihmisen ollessa tavoiteorientoitunut, palkkionhakuinen ja rangaistuksia välttelevä, mutta samalla myös tunteellinen, arvoihinsa sitoutunut ja minäkuvaansa heijastava olento, haluamme osoittaa pätevyytemme ympäristölle. Itsetunto ja motivaatio kasvaa muiden luottaessa ja uskoessa meihin, sekä saavuttaessamme konkreettisia tuloksia. (Bass & Riggio 2006, 38.) Johtajan tärkein rooli on toimia mahdollistajana. Tähän päästään oikeilla työvälineillä, ohjauksella, tavoitteilla, toimivalla tiedonkululla ja luottamuksella sekä läpinäkyvyydellä (Kariola 2018.) Samaan viittaa myös Ford (n.d) sanoillaan: ”Kenelle ojennamme tuolin, kenelle avaamme oven, kuka tulee perässämme?” Johtajan tehtävä on auttaa uusia kykyjä nousemaan korkeammalle tasolle. Johtajan tarkoitus on ylentää ja kasvattaa ympäröiviä ihmisiä ammatillisesti ja henkilökohtaisesti, toteaa myös Schmitz Houstonin (2018) haastattelussa. LeBron tiivistää Eadesin (2018) mukaan: ”menestyäkseen, jokaisen pitää tuntea itsensä tärkeäksi ja osalliseksi menestykseen”.

2.1 Myyjien johtaminen

Nykypäivänä ihmiset ymmärtävät asettaa myyntitoimet myyntistrategian mukaan ja myyntistrategian yritysstrategian mukaan menestyäkseen. Tannerin ja muiden mukaan myyntijohtaja Amerie ohjeistaa tuntemaan tiimensä, tuntemaan mikä heitä motivoi ja mikä heitä vie eteenpäin ja kuinka integroida tuo voima omaan työhönsä. Myös Vorpahl näkee Tannerin ja muiden mukaan motivoinnin haastavimpana osana myyjien johtamista ja kokee myös työntekijän motivaatiolähteiden tunnistamisen ratkaisuna. Hän kokee myös luottamuksen ja kunnioituksen vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen ja seuraamishaluun. Vorpahl neuvoo ottamaan työntekijän mielipiteet huomioon ja olemaan rehellinen, sekä osoittamaan, ettei koskaan jätä työntekijää yksin. (Tanner ym. 2014, 2, 4, 47.)

Myyjiä pidetään poliitikkojen lisäksi yhtenä epärehellisimmistä ammattialoista. Tämä vaatii organisaation kulttuurilta merkittävää panosta ja myyntineuvottelijoiden eettisiin valintoihin kannustamista. Asiakkaan on oltava arvojärjestyksessä myyjän yläpuolella ja myynnin on oltava ratkaisu- ja tarvekeskeistä. Myyjän provisio-osuuden ja palkan on oltava balanssissa, koska näillä on myyntihenkilöille enemmän merkitystä kuin esimiehen puheilla. (Tanner ym. 2014, 19.) Myynti painottuu koko ajan enemmän asiakassuhdemarkkinointiin ja pitkien pysyvien asiakassuhteiden luomiseen. Hyvän imagon ylläpitäminen nopean viestinnän maailmassa vaatii myös myynniltä enemmän eettisiä ratkaisuja. (Johnston & Marshall 2013, 8.)

Myyjiä johdetaan kouluttamalla ja seuraamalla läheltä hänen myyntityöskentelyään, antamalla palautetta ja motivoimalla. Myyntiin hakeudutaan usein palkan vuoksi, mutta myös ihmisten auttaminen, itsenäinen työ ja kilpailut voivat olla motivaatiotekijöitä. Nämä tekijät on tunnistettava ja esimiehen on muovattava yrityksen käytännöt myyjän henkilökohtaiseen motivaatioilmapiiiriin sopiviksi. Monessa yrityksessä esimiesasemaan nostetaan hyvä myyjä. Hyvä myyjä, joka tekee tavoitteellisesti itsenäistä työtä ei kuitenkaan välttämättä omaa hyviä esimiehen ominaisuuksia toteaa Ziyal (1995) Tannerin ja muiden mukaan. (Tanner ym. 2014, 4–5, 20.)

Ammattimyyjät ovat työhönsä tyytyväisiä ja työtyytyväisyys onkin korkea läpi eri ammattialojen. Tyytymättömyys koskee enemmänkin yritystä tai myynnin johtoa, ei itse myyntityötä. Myyntityön positiivisina puolina koetaan autonomia, haasteet, nopeasti kehittyvät isot palkkiot, hyvät työolosuhteet ja hyvät etenemismahdollisuudet uralla. Paljon puhutaan managementin eli lukujen johtamisen ja leadershipin eli ihmisen johtamisen murroksesta. Nykypäivänä johtajalta odotetaan enemmän ihmisen johtamista ja tehokkainta se on myyjiä johtaessa, kun myyjän kanssa toimitaan vuorovaikutussuhteessa, eikä kontrollissa. Johtaja toimii kannustajana ja valmentajana, eikä ohjaajana ja pomona, sekä vastuuttamalla työntekijöitä päätöksiin, eikä antamalla ratkaisuja ylempältä taholta. (Johnston & Marshall 2013, 6, 35–36.)

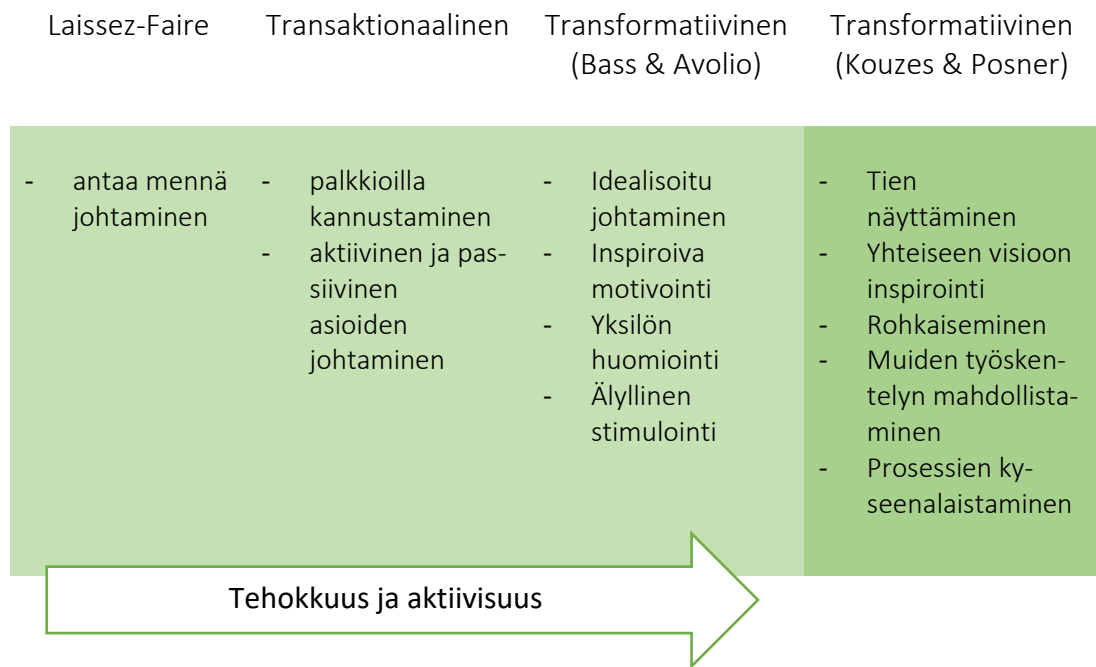
2.2 Transformatiivinen johtaminen

Transformatiivinen johtaja erottuu muista aidoilla kuuntelu- ja vuorovaikutustaidoilla. Hän kunnioittaa ja osoittaa myötätuntoa sekä henkistä tasapainoa, vaikka vastapuolen ideologiat ja uskomukset poikkeaisivat runsaasti omista. Johtaja kuuntelee oppiakseen, ei opettaakseen tai määrätäkseen. Hän pyrkii selvittämään ympäristön haasteita, eikä etsi aseita toisia ihmisiä vastaan. Tavoitteena on yhdistää, eikä erottaa ihmisiä ja löytää kaikkia edesauttavia ratkaisuja itsekkäiden tavoitteiden sijaan. Transformatiivinen johtaja kuuntelee kasvaakseen. (Caprino 2018.)

Transformatiivinen johtaminen antaa mahdollisuuksia luovia muutosten keskellä tai olla jopa askeleen edellä, eikä ihme, että sen historia venyy vuosikymmeniä taaksepäin suurien murrosten aikaan. Bassin ja Riggion (2006, 3–4) mukaan Weberin tutkimuksissa 1924 ja 1947 tunnistettiin jo karsiman merkitys johtamisessa, mutta johtaminen nähtiin edelleen vaihdantaan perustuvana toimintona (Homans 1950, Bass & Riggio 2006, 4 mukaan). Bassin (1999) mukaan Burns (1978) jaotteli perinteisen johtamisen transaktionaaliseen ja transformatiiviseen ryhmään. Transformatiivinen johtaja vetoaa työntekijän moraaliin ja motivaatioon esittäen ajatusmallia ”mitä voisit tehdä maasi hyväksi” kun transaktionaalinen johtaja ruokkii työntekijän itsekeskeistä ajattelua ”mitä maasi voi tehdä hyväksesi” (Bass 1999, 9). Bass kehitti kollegoineen transforma-

tiivisen johtamisen mallin ja mittarin Burnsian teorian ja Housen karismaattisen johtamisen teorian inspiroimana. Transformatiivista johtamista voidaan kuvailla transaktionaalisen johtamisen laajennukseksi, sen tuodessa valtavasti vaihtoehtoisia ja uudenlaisia tapoja johtamiseen. (Bass & Riggio 2006, 3–4.)

Kuviossa 1 on Bassin ja Avolion kuvaama full range of leadership-malli, jossa johtaminen on jaettu akselilla kolmeen osaan, erittäin passiiviseen Laissez-faire-menetelmään, vaihdantaan perustuvaan transaktionaaliseen johtajuuteen ja pehmeämpien arvojen transformatiiviseen johtajuuteen (Ball 2014.) Oikeaan laitaan on lisätty myös Kouzes ja Posnerin transformatiivisen johtamisen teemat. Kuviossa nuoli osoittaa tehokkuuden ja aktiivisuuden kasvua eri johtamismenetelmiä käytettäessä.



Kuvio 1. Full range leadership-malli (muokattu Ball 2014, alkuperäinen Bass & Avolio)

Transformatiivinen johtaja inspiroi työntekijöitä ylittämään odotukset ja huomioi jokaisen yksilölliset tarpeet sekä vahvistaa osaamista. Johtaja haastaa yksilöitä ratkaisemaan innovatiivisesti ongelmia ja saattaa yksilön, ryhmän ja organisaation tavoitteet samaan linjaan ja pyrkimään yhteiseen visioon. (Bass & Riggio 2006, 3–4.)

Transaktionaalisena johtamistapana pidetään vaihdantaan perustuvaa johtamista eli työpanos vaihdetaan raha- tai materiapalkkioon tai rangaistukseen epäonnistumisen seurauksena. Tätä pidetään tasapuolisuuden nimissä tehokkaana johtamistapana (Bass & Riggio 2006, 3–4.) Transaktionaaliseen johtajuuteen liitetään myös tehottomampi teema, aktiivinen asioiden johtaminen, jossa johtaja valvoo työntekijän tekemistä ja sääntöjen noudattamista sekä passiivinen asioiden johtaminen, jossa vasta ongelmiin puututaan (Bass 1999, 11).

Kuvion 1 vasemmassa laidassa sijaitsee laissez-faire johtamismalli, jossa kaikenlaisia toimia vältellään. Johtaja ei ole sitoutunut visioon, ei halua tehdä päätöksiä, kontrolloida tai seurata työn edistymistä. Tämä johtaa kaoottiseen työskentely-ympäristöön. (Ball 2014.)

Nämä kolme johtamismenetelmää ja niiden vaikutukset voidaan havaita jo Lewin, Lippitt ja White (1939) tekemässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin erilaisten johtamismenetelmien vaikutusta aggressiiviseen käytökseen kymmenvuotiailla pojilla. Tutkimuksessa havaittiin hyvin erilaisia reaktioita autoritaarisen, demokraattisen ja laissez-faire ”antaa mennä” johtajuuden välillä. Autoritaarinen johtaminen toteutettiin yksinomaan johtajan päätöksillä. Hän kertoi askel kerrallaan mitä asioita tehdään ja millä tekniikalla, eikä kertonut ennakkoon tulevasta. Hän määräsi kaikkien työtehtävät ja työskentely-ympäristön. Johtaja antoi yksilöllistä palautetta, kehuja ja kriittistä jokaisen työstä. Työskentely tapahtui etäisesti ja persoonattomasti. Demokraattisessa ryhmässä päätökset tehtiin koko ryhmän voimin, johtajan avulla. Ryhmän toiminnalle asetettiin tavoitteet ja johtaja antoi tarvittaessa useita vaihtoehtoisia toimintamalleja. Tehtävät jaettiin vapaasti ja jokainen sai määrittää oman työskentely-ympäristön. Johtaja toimi ryhmän mukana ja antoi faktaan perustuvaa ja objektiivista palautetta. Laissez-faire johtaja antoi kaikille vapaat kädet, eikä osallistunut työhön kuin toimittamalla materiaalit ja antamalla tietoa pyydettyä. Johtaja ei vaikuttanut työhön tai antanut palautetta kuin pyydettyä. Autoritaarisesti johdetuissa ryhmissä ilmeni dominoivaa käytöstä ja aggressiivisuutta kanssaryhmäläisiä kohtaan, tai vaihtoehtoisesti passiivoiduttiin. Viihtyvyyttä oli huono ja näistä ryhmistä osa osallistujista myös lopetti kesken tutkimuksen. Autoritaarinen ryhmä oli kuitenkin tehokas tehtävissä, samoin kuin demokraattinen ryhmä. Demokraattisessa ryhmässä vuorovaikutus oli ystävällisempää,

spontaanimpaa ja faktoihin perustuvaa. Laissez-faire ryhmä oli tehoton päämäärättömyydessään, sekä ryhmäläiset tyytymättömämpiä ja aggressiivisempia. Eri tavoin johdetut ryhmät tuottavat erilaista tulosta määrällisesti ja laadullisesti, johtuen johtamistavan vaikutuksesta työskentely-ympäristöön. (Lewin, Lippitt ja White (1939, 271–273, 277–278, 281.)

Burnsin transformatiivisen johtamisen teoria

Burnsin transformatiivisen johtamisen neljä komponenttia ovat idealisoitu johtaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilön huomioon ottaminen, joiden avulla johtaja pyrkii siirtämään työntekijän fokuksen itsekkäistä tavoitteista yhteiseen hyvään (Bass 1999, 11).

Idealisoitu johtaminen, karsima, muodostuu johtajan vankasta eettisestä ja moraalisesta roolimallina toimimisesta. Johtaja on arvostettu, pidetty, ihailtu ja luotettu. Työntekijät samaistuvat johtajaan ja haluavat työskennellä näiden standardien mukaisesti. (Bass & Riggio 2006, 6.)

Inspiroiva motivointi viittaa johtajan kykyyn tuoda yhteinen visio läsnä olevaksi ja tavoiteltavaksi kohteeksi. Koko työyhteisö toimii innostuneena ja sitoutuneena yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, koska jokainen tietää työnsä merkityksen ja ottaa sen haasteena. Yhteishenki on kannustava, tavoitteellinen ja motivoitunut. (Bass & Riggio 2006, 6.)

Älyllinen stimulointi aikaansaadaan johtajan antaessa ongelmaan uusia kulmia ja jokaiselle mahdollisuuden innovoida ratkaisun. Kaikilla on ääni, eikä kenenkään ideoita kritisoida. Ilmapiiri on avoin luovuudelle ja uusille ratkaisuille. (Bass & Riggio 2006, 7.)

Yksilön huomioonottaminen näkyy työpaikan arjessa. Johtaja tunnistaa yksilön osaamisen ja haasteet sekä pyrkii kehittämään häntä valmentavalla otteella jatkuvasti eteenpäin. Työntekijälle delegoidaan oppimista tukevia työtehtäviä ja hänet asetetaan uusiin tilanteisiin tarvittavan turvaverkon kanssa. Yksilöiden moninaisuus ja erilaisuus otetaan huomioon positiivisesti ja jokaiselle luodaan työskentelyä tukevat puitteet ja ohjaustavat. Kommunikointi toimii molempiin suuntiin ja yksilöä kuunnellaan ja hänen

huolensa huomioidaan ja hänet kohdataan kokonaisena ihmisenä, eikä vain työntekijänä. (Bass & Riggio 2006, 6–7.)

Burnsin teorian perusteet näkyvät lävitse myös Kouzes ja Posnerin johtamismallissa, joka jakautuu neljän teeman sijaan viiteen teemaan.

2.2.1 Kouzes ja Posner, transformatiivinen johtamismalli

Kouzes ja Posner ovat tehneet vuosikymmeniä tutkimusta johtamisesta ja todenneet hyvän johtajan olevan riippumaton ihmisen persoonasta, vaan jokaisen saavutettavissa omalla käytöksellä ja asenteella. Heidän vuonna 1983 aloitetun tutkimuksen perusteella laadittu The Leadership Challenge avaa viisi teemaa onnistuneeseen johtamiseen. Nämä teemat on löydetty laajojen tutkimusten avulla ja valikoitu vankalla todistus pohjalla. Näiden menetelmien avulla johtajat saavat työntekijöistä poikkeuksellisia suorituksia irti. (Kouzes & Posner 2016, 25.)

Tien näyttäminen

Johtaja korostaa, vahvistaa ja linjaa toimintansa yhteisiin arvoihin. Johtaja toimii kuten puhuu ja työskentelee esimerkkinä linjassa uskomusten kanssa. Johtajan on oltavat aidosti yrityksen arvojen takana ja puhuttava sen puolesta. Pelkät puheet eivät kuitenkaan riitä, vaan toimien on näyttävä työntekijöille. Työskennellään rintarinnan, ollaan esillä epävarmuuden aikaan ja saadaan työntekijät ajattelemaan arvoja ja prioriteetteja. Ihmiset seuraavat ensin ihmisiä ja sitten suunnitelmia. (Kouzes & Posner 2007, 15–16; 2016, 26; 1990, 23.)

Yhteiseen visioon inspirointi

Johtaja visioi tulevaisuutta esittämällä mielenkiintoisia mahdollisuuksia ja puhaltamalla jokaisen unelmat henkiin. Hän vetoaa tavoitteisiin, jotka sitouttavat yhteiseen visioon ja unelmaan. Yhteiseen visioon ei voi pakottaa, vaan siihen on inspiroitava ja tempaistava mukaan omalla intohimolla ja näyttämällä, kuinka yhteinen pyrkimys on kaikkien eduksi. (Kouzes & Posner 1990, 21, 24. Kouzes, Posner & Biech 2010, 8.)

Prosessien kyseenalaistaminen

Johtaja etsii mahdollisuuksia ja tilaisuuksia sekä on avarakatseinen uusille innovatiivisille kehitysideoille. Hänen tavoitteensa on parantaa tuotantoa samalla kustannuksia pienentäen ja tämän hän tekee suunnittelemalla jokaisen askeleen, osatavoitteet ja seurannan. Johtaja uskaltaa ottaa riskejä, oppii epäonnistumisista ja jatkaa onnistuneiden ratkaisujen kehittämistä eteenpäin ja sallii nämä asiat myös työntekijöille (Kouzes & Posner 2016, 26; 1990, 20; Kouzes ym. 2010, 8.)

Muiden työskentelyn mahdollistaminen

Johtaja edistää yhteistyötä rakentamalla luottamusta ja ihmissuhteita erinomaisilla sosiaalisilla taidoilla. Hän arvostaa ja kohtelee muita hyvin ja tarjoamalla autonomisia mahdollisuuksia hän osoittaa luottamusta ja kehittää yksilön itsevarmuutta ja osaamista. Ihminen tuntee itsensä vahvaksi, kyvykkääksi ja innostuneeksi saadessaan toimintamahdollisuuksia (Kouzes & Posner 2016, 26; 1990, 22; Kouzes ym. 2010, 8.)

Rohkaiseminen

Johtaja tunnistaa osaamisen ja näyttää arvostuksen yksilöllisesti. Hän tukee ja osoittaa arvostusta työntekijän sitoutumista kohtaan ja näin rohkaisemalla saa erityisiä suorituksia esille. Hän vahvistaa yhteisöä ja yksilöä osoittamalla luottamusta, juhlimalla voittoja ja myös osavoittoja aidosti, luovasti ja usein. (Kouzes ym. 2010, 9.)

Tämän teorian pohjalta on kehitetty kvantitatiivinen kyselytutkimus LPI (Leadership Practices Inventory), joka on yksi käytetyimpiä tutkimuksia johtamisen saralla (Kouzes ym. 2010, 6) ja jota hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä.

2.2.2 Transformatiivisen johtamisen vaikutukset

Transformatiivisen johtamisen vaikutus organisaatiokulttuuriin

Bass ja Riggio kertovat organisaatiokulttuurin olevan Dealin ja Kennedyn (1982) mukaan eri sukupolvien periyttämää opittua käytösmallia. Arvot ja oletukset siitä, mikä on hyvää, oikeaa ja tärkeää työntekijöiden mielestä, muodostaa organisaatiokulttuurin ja se toimii Bassin (1992) ja Scheinin (1992) mukaan organisaation yhteen pitävänä lii-

mana ja identiteetin lähteenä. Organisaation arvot kestävät ja vaikuttavat ryhmien toimintaan työntekijöiden vaihtuessaakin ja samalla ne muodostavat työpaikan sisäisen ja ulkoisen maineen. Yrityksen kulttuurin luo yrityksen perustaja omalla johtamistavallaan ja menestyksen määrittää se, kuinka kulttuuri istuu yrityksen mahdollisuuksiin. Bassin ja Riggion mukaan Collins ja Porras (1994) kuvailevatkin, kuinka selviytyminen on kiinni jatkuvuuden ja muutoksiin sopeutumisen tasapainosta. Organisaation kulttuuri vaikuttaa johtamismenetelmiin ja näin ollen johtajaan, kun samalla johtaja vaikuttaa vastavuoroisesti menetelmillään ja päätöksillään, kuten rekrytoinnilla, stressinhallinnalla ja roolimallillaan kulttuuriin. (Bass & Riggio 2006, 99–100.)

Organisaatiokulttuuri luo sopiessaan markkinatilanteeseen tehokkaan yhteisön, mutta hyvin vahva kulttuuri voi olla myös menestyksen tiellä muutosvaateita kohdatessaan. Markkinamuutokset vaativat innovatiivista ja muuntautumiskykyistä uudistuksiin kykenevää työyhteisöä, jotta yritys pysyy aallonharjalla. Yhdessä vahvan sisäisen kulttuurin kanssa tämä mahdollistaakin menestyksen pitkällä aikavälillä. (Bass & Riggio 2006, 100–101.)

Transformatiivisen johtamisen vaikutukset organisaatiokulttuuriin ovat laajat. Se hyödyttää yrityksen imagoa, rekrytointia, kehitystä ja innovaatioita, sekä samalla tiimityöskentelyä ja edesauttaa moninaisuuden hyödyntämisessä. Sillä on vaikutuksia strategiaan suunnitelmiin, työskentelykuviin ja organisaation rakenteisiin. Kun organisaatiossa on selkeä johtamisstrategia ja työn johto toimii sovitusti transaktionaalisia ja transformatiivisia malleja hyödyntäen, voidaan vaikuttaa koko yrityksen arvoihin ja kulttuuriin ja samalla vaikutus näkyy pitkälle yrityksen imagon myötä. Työntekijöiden arvostus, sitoutuminen yhteiseen visioon, palvelun ja tuotteiden laatu ja tehokkuus sekä muutosten hallinta näkyvät asiakkaan lisäksi yhteistyökumppaneille, rahoittajille ja yhteisölle. Rekrytoinnissa keskitytään useimmiten vain palkkaan ja etuihin, kun hakijan pitäisi nähdä metsä puilta ja perehtyä yrityksen visioon, organisaation kulttuuriin ja johtamismalliin. Hyvät hakijat kiinnostuvat inspiroivasta ja imagoltaan ajan hermolla toimivasta, menestyvästä ja luotettavasta työpaikasta. (Bass & Riggio 2006, 128, 130–131.)

Transformatiivisen johtamisen organisaatioissa huomioidaan ja arvostetaan yksilöitä sekä tuodaan ilmi jokaisen kriittinen rooli yrityksen menestyksessä. Näillä toimilla päästään vaikuttamaan yksilön suorituskyykyyn ja samalla tyytyväisyys työn arviointijärjestelmään kasvaa, toteavat Bassin ja Riggion mukaan Waldman, Bass ja Einstein (1987.) Bass ja Riggio mukaan Parry (1999, 2002) toteaa transformatiivisen johtamisen vaikuttavan yrityksen ja työntekijän yhteyteen vahvistavasti ja lisäävän tehokkuuden tunnetta työhön ja uraan. Yrityksen työntekijöiden toiminnan on perustuttava muuhunkin kuin työpanoksen vaihtamisesta materiaan tai sosiaaliseen ja henkilökohtaiseen hyötyyn. Samalla yrityksen huolenaiheet on yhdistettävä henkilökohtaiseen hyötyyn. (Bass & Riggio 2006, 126–127.)

Transformatiivisen johtamisen on kaskadivaikutuksen vuoksi lähdettävä ylimmästä portaasta. Johtamismallit valuvat alaspäin ja esimerkiksi johtaminen vaikuttaa koko yrityksen toimiin. Roolimallina on pyrittävä huomaamaan kaikki väliportaat ja ohjattava oikealla tavalla heti ensiportaista lähtien aina alaspäin. Henkilökohtaiseen esimiestyökentelymenestykseen vaikuttaa merkittävästi esimiehen omat johtamiskokemukset. Bassin ja Riggion mukaan Vicino ja Bass (1987) totesivat sellaisten esimiesten saavan paremmat arviot johtajiltaan, joita oli haastettu enemmän omien esimiesten taholta. Heitä oli inspiroitu ja älyllisesti stimuloitu sekä henkilökohtaisesti kohdattu. Näiden esimiesten johtajat olivat myös hyvässä maineessa kyseisessä organisaatiossa. (Bass & Riggio 2006, 128, 133.)

Kotter ja Heskett (1992) kuvailivat Bassin ja Riggion mukaan adaptiivisen kulttuurin, joka mukautuu ympäristön vaatimuksiin ja ennakoii niitä. Tämä adaptiivinen kulttuuri syntyy transformatiivisen johtamistavan myötä, joka tarkoittaa jatkuvaa perusarvojen mukaista työskentelyä, missä rekrytoidaan, koulutetaan, palkitaan ja pidetään järjestystä yllä adaptiivisen kulttuurin mukaisesti. Transformatiivinen johtaja delegoi vaikeita asioita ja virheiden avulla opitaan paremmiksi, eikä niistä rankaista. Työntekijään luotetaan ja häntä vahvistetaan ottamaan vastuu yhteisestä visiosta. Johtajan vastuulla onkin työntekijän kehittäminen täyteen potentiaaliin. (Bass & Riggio 2006, 101–102.) Vastuuta ei voi kuitenkaan sysätä työntekijälle valtaan perustuvalla vastuun siirtämisellä, vaan työympäristön on oltava vastuunottoon houkutteleva (Törmälä ym. 2015, 26). Päinvastoin joustamaton kulttuuri syntyy (Kotter ja Heskett 1992, Bass &

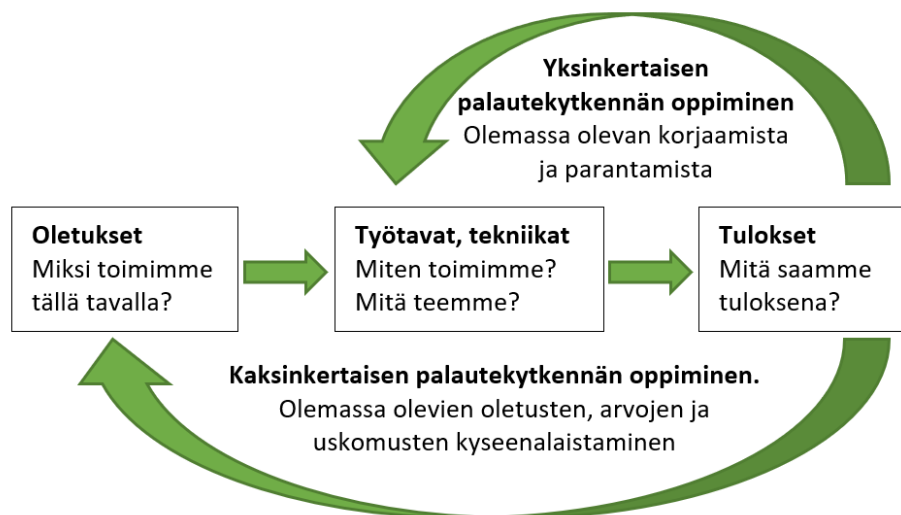
Riggio 2006, 102 mukaan) johdon dominoivasta markkina-asemasta, jossa keskitytään vain kasvuun ja tuottoon. Samalla asiakasta, osakkaita tai työntekijöitä ei arvosteta ja muutostarve sekä johtaminen koetaan vihamielisenä. Näissä yrityksissä johdetaan transaktionaalisesti ja työntekijää pyritään istuttamaan virheettömään säännönmukaiseen muottiin, joka aiheuttaa vaikeuksia muuntautua jouhevasti sisäisiin ja ulkoisiin tarpeisiin.

Ledimo (2014) teki tutkimuksen transformatiivisen johtamisen ja organisaatiokulttuurin välisestä suhteesta julkisten palveluyritysten parissa. Tutkimus paljasti, että transformatiivisella johtamisella ei ollut merkittävää yhteyttä passiiviseen, aggressiiviseen ja puolustautuvaan organisaatiokulttuuriin. Yhteys kuitenkin havaittiin johtamisen ja rakentavan organisaatiokulttuurin välillä. Tämä tulos tukee Ledimon mukaan Blockin (2003) tutkimustulosta, jonka mukaan transformatiivinen johtaminen on yhteydessä organisaatiokulttuuriin, jossa suoritukset paranevat ja samoin Kimin (2011) tutkimustulosta, jossa johtajan käytös ja arvot vaikuttavat rakentavaan organisaatiokulttuuriin urheiluorganisaatiossa. Transformatiivinen johtaminen vaikuttaa jokaisen yksilön tavoitteiden kautta organisaation tavoitteisiin, koska sillä on vaikutus saavutuksiin, itsensä toteuttamiseen, henkilökohtaiseen rohkaisuun ja sitoutumiseen. (Ledimo 2014, 44, 49–50.)

Organisaation oppimiskulttuuri ja epäonnistumisenpelko vaikuttavat uudistumiskykyyn, joten ympäristön on oltava salliva ja työntekijöiden on rohkeasti kokeiltava uusia menetelmiä ja kyseenalaistettava uskomuksiaan (Törmälä ym. 2015, 42.) Transformatiivisen johtamisen välillistä vaikutusta organisaation oppimiskykyyn ja sen myötä innovatiivisuuteen tutkivatkin Raj ja Srivastava (2016). Heidän mukaansa Rubera ja Kirca (2012) toteavat yrityksen innovatiivisuuden tärkeäksi osaksi kilpailukykyä alati muuttuvassa yritysmaailmassa. Intiassa tehdyn tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtaminen ja organisaation oppimiskyky vaikuttavat vahvasti yrityksen innovatiivisuuteen ja uusien keksintöjen aikaansaamiseen. Johtamistapa auttaa työntekijää ymmärtämään ja hyväksymään muuntuva ympäristö luonnolliseksi olotilaksi, jolloin osataan ennakoida ja ottaa tarvittavia riskejä innovaatioiden ja kilpailukykyyn säilyttämiseksi. (Raj & Srivastava 2016, 207–208, 214.) Uudistumiskyvyn tarpeessa on hyvä tarkastella

yrittäjien oppimismallia ja kyseenalaistaa osaamista myös ennen kuin ongelmia kohdetaan.

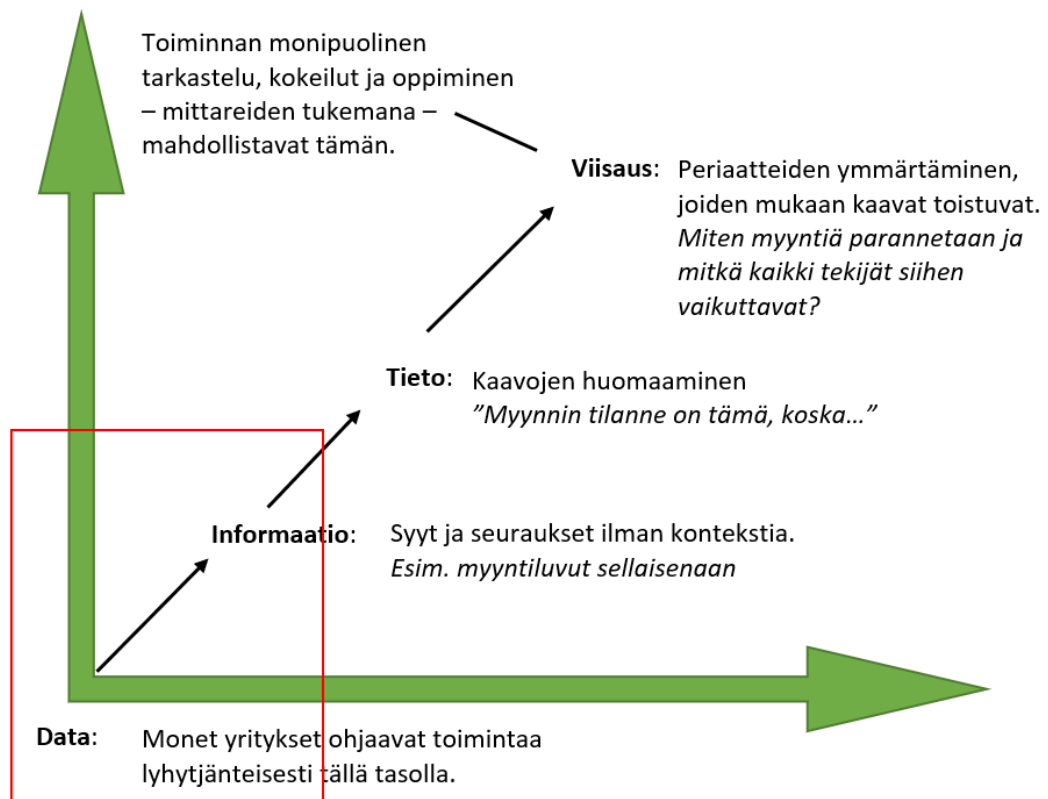
Törmälä ja muut (2015, 43) kuvaavat kuviolla 2 kaksinkertaista palautekytkennän oppimismallia, jossa kyseenalaistetaan myös arvot ja uskomukset ja tarkastellaan ja muutetaan myös tavoitetta tarpeen vaatiessa. Tämä tukee muuntuvassa ympäristössä toimimista ja kilpailukyvyyn ylläpitämistä, sekä korjaa ongelman syvemältä kuin yksittäisestä tilanteesta, jolloin sama ongelma voi toistua heti uudenlaisen tilanteen tullessa vastaan.



Kuvio 2. Kaksinkertainen palautekytkentäkaavio (mukaillen, Törmälä ym. 2015, 43)

Yritykset käyttävät mittareita usein johtamisen apuna määrittämään yksittäisen työntekijän työpanosta, tulosta ja työntekijän kontrollointiin. Jos mittarin mukaan työssä on ongelmia, olisi kuitenkin tärkeämpää hyödyntää tietoa oppimisen näkökulmasta ja etsiä syitä ja seurauksia sekä kehitettävä niiden avulla työntekijän osaamista. Mittareiden on tuettava kokonaisvaltaista oppimista ja kehittymistä työssä. Informaation hyödyntäminen jää herkästi vain jäävuoren huipun havainnoinniksi kuten kuviossa kolme on kuvattu. Kun lukuihin ja mittareihin reagoidaan suppeasti, informaatio ei etene tietoon ja viisauteen saakka. Luvuista voidaan tehdä oikeat johtopäätökset ja havaita kaavat, päästään siihen pisteeseen missä informaatiosta on todellisuudessa apua ja

toimintaa voidaan tarkastella monipuolisesti ja kokeilla uusia menetelmiä. (Törmälä ym. 2015, 71–72.)



Kuvio 3. Informaation hyödyntäminen. (Törmälä ym. 2015, 77)

Transformatiivinen johtaminen tarjoaa työlle ja työntekijälle merkityksen ja yhteisen vision työntekijän ja johtajan osalta. Johtaja toimii roolimallina, mentorina ja valmentajana, joka perehdyttää uuden työntekijät organisaation kulttuuriin. Yhteiset käytös-mallit ovat adaptiivisia ja ympäristön muutoksiin reagoivia sekä muutokset koetaan haasteina, eikä uhkina. Suuri vaikutus on myös organisaation informaationkulun avoimuuteen, sääntöjen merkitykseen ja vallan jakautumiseen sekä näiden myötä koko organisaation strategisiin suunnitelmiin. (Bass & Riggio 2006, 103–104, 129.)

Yrityksessä esimiehen transformatiivisen johtamisen laatuun vaikuttaa hänen omaa työtään rajoittavat tekijät. Kun esimiehen aika sidotaan pieniin ja yksittäisiin työntekijöihin liittymättömiin asioihin, ei hän välttämättä pysty olemaan samalla älyllisesti stimuloiva. Esimiehellä ei todennäköisesti ole riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia etsiä

uusia vaihtoehtoja tai diagnosoida suurempia ongelmia, saatikka ratkaista niitä ja näin ollen vaikuttaa työntekijän ajatuksiin. (Bass & Riggio 2006, 136–137.)

Transaktionaalisen johtamisen vaikutus organisaatiokulttuuriin

Transaktionaalisesti johdetussa yrityksessä työtehtävät rajautuvat kirjallisiin määräyksiin, sääntöihin, hyötyihin ja kurinpitomenetelmiin. Kaikille oletetaan olevan hintansa, joten työpanos vaihdetaan palkkioihin ja rangaistusten välttämiseen. Yritykseen ei aidosti sitouduta, vaan jokainen toimii oma intressi edellä. Yhteistyöhalukkuus riippuu usein siitä, kuinka yritys onnistuu tyydyttämään työntekijän intressin palkkioin, sillä työntekijä ei sitoudu yhteiseen visioon ja missioon. Työntekijöitä johdetaan ilman poikkeuksia ja joustoa sekä työntekijät saattavat kilpailla keskenään, jolloin palkkio on riippuvainen suorituksesta. Esimiehet toimivat enimmäkseen neuvottelijoina ja resursien jakajina, eikä innovaatioihin tai riskeihin kannusteta. Työntekijät eivät keskity yrityksen tavoitteisiin ja huoliin, vaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin, jolloin myös lojallisuus yritystä kohtaan kärsii. (Bass & Riggio 2006, 103.)

Transaktionaalinen palkitseminen sisältää myös muita ongelmia. Myyjän saadessa palkkion kaupan tekemisestä, astuu työntekijän henkilökohtainen moraalikuvaan. Kokonaisuutta ei tavoitella, vaan kaupat solmitaan sen mukaan, mistä suurin bonus on saatavilla. Esimerkiksi tuotteen asennusta ei välttämättä myydä tuotteen mukaan, jos siitä ei saada bonusta ja näin asiakkaan palvelun käyttöönotto hankaloituu. Pahimmassa tapauksessa asiakkaalle myydään täysin sopimatonta tuotetta suuremman bonuksen vuoksi. Nämä ongelmat jäävät yleensä asiakkaan ja asiakaspalvelijan tai tuottajan ongelmiksi, myyjän saadessa palkkionsa. Yksittäisen myyjän bonusjärjestelmä ei myöskään edesauta yrityksen ilmapiiriä tai yhteistyötä muiden kanssa, joka olisi kuitenkin yrityksen etu. Samalla luovuus ja innovaatiot kärsivät koska työntekijä on haluton kokeilemaan uutta tai ottamaan riskejä varmojen palkkioiden toivossa. (Törmälä ym. 2015, 80–81.)

Transformatiivisen johtamismallin voi kuitenkin rakentaa transaktionaalisen mallin päälle, koska sen arvot, odotukset ja normit eivät poissulje yksilön tavoitteita tai palkkioita. Kun yksilön tavoitteet ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa ja tuloksia seu-

rataan yhteistyössä, voidaan yhteinen tavoite saavuttaa. Transformatiivinen johtaminen on tehokkainta samanlaisessa kulttuurissa, mutta se voi hyödyttää myös transaktionaalista yhteisöä. (Bass & Riggio 2006, 104.) Johtamistavasta riippumatta tärkeintä on kuitenkin nähdä kaikki työntekijät lähtökohtaisesti vastuullisina yksilöinä, jotka tekevät työnsä parhaansa mukaan. Samalla jokaisen työnkuvan ja työympäristön on mahdollistettava yhteisen vision, arvojen ja päämäärien mukainen työsuorite, joka on mielekäs ja tuottava niin yritykselle kuin työntekijälle. (Törmälä ym. 2015, 84.)

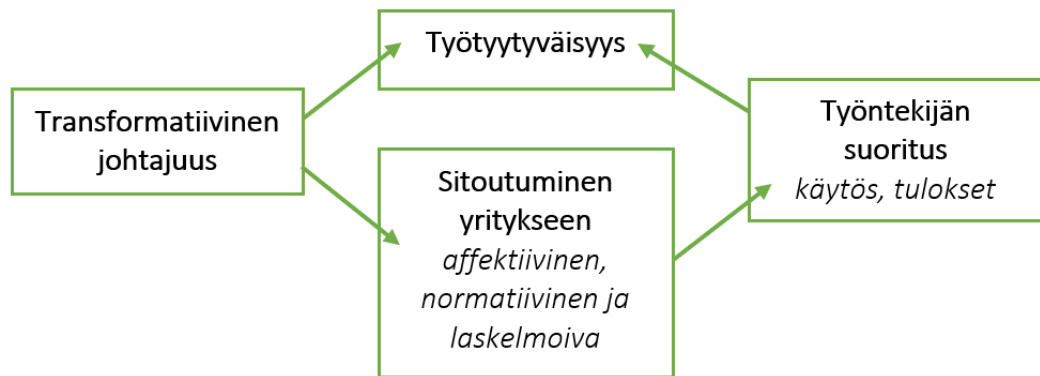
Transformatiivisen johtamisen vaikutus yksilön sitoutumiseen

Transformatiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen yritystä ja sen visiota kohtaan. Vahva sitoutuminen vaikuttaa myös erinomaiseen suoritustasoon, jota transformatiivisesti johdetuilta ryhmiltä on tavattu nähdä. Yksilön sitoutumiseen vaikuttavat hänen henkilökohtaiset arvonsa verrattuna kollegoihin ja yrityksen arvoihin. Sitoutumista voi esiintyä myös eri kohteisiin, kuten kollegoihin, esimiehiin, yritykseen, omiin tehtäviin, omaan uraan ja uskomuksiin. Esimiehen on edistettävä yksilön sitoutumista auttamalla häntä näkemään omat ja yrityksen arvot ja tavoitteet samassa linjassa. Merkittävän esimerkin sitouttamisen tärkeydestä on Bassin ja Rigion kertoman mukaan esittänyt Gal (1987), jonka mukaan sitoutuminen on armeijassa keskeinen asia motivaation muodostamisessa, sillä taistelutahtoa voi uupua toiminnan perusteessa vain käskyjen noudattamiseen. Gal kuvaakin sitoutumisen muodostuvan yksilön vastuuntunnosta, jolloin komennot eivät tule vain yhdestä lähteestä, vaan ne heijastelevat myös uskomuksia, arvoja ja omatuntoa. (Bass & Riggio 2006, 32–36.)

Transformatiivinen johtamismalli sitouttaa henkilöstöä eri tavoin jokaisen menetelmänsä avulla. Vahvana roolimallina toimiminen ja antamalla yhteisten arvojen näkyä, myös muut sitoutuvat yrityksen visioon ja toimintatapoihin. Inspiroiva motivointi vaikuttaa yritykseen ja sen tavoitteisiin tunnepuolen sitoutumisena ja haluna suoriutua erinomaisesti. Johtajan palkatessa erilaisista lähtökohdista olevia henkilöitä, aikaansaadaan älyllistä stimulaatiota moninaisen ryhmän ratkaistessa ongelmia luovasti ja saavuttamalla menestystä. Yksilön urahaaveet ja tuentarpeet huomioonottava johtaminen mahdollistaa onnistuneet suoritukset ja sitouttaa työpaikkaan. (Bass & Riggio 2006, 36–37.) Tämän vahvistaa myös Waqas, Umair, Farrukh ja Mehnoorin (2018) tekemä tutkimus, jossa he tutkivat transformatiivisen johtamismenetelmän vaikutusta

tehokkaaseen työntekijän sitoutumiseen pankkisektorilla. Tutkimuksen mukaan transformatiivisen johtamisen ja tehokkaan työntekijän sitoutumisen suhde on vahva, kun kaikki kuviossa 1 kuvattua Bassin ja Avolion teema ovat käytössä. (Waqas ym. 2018, 49, 55.)

Sitoutunut henkilö ottaa vastuuta koko yrityksen toiminnasta, eikä lokeroidu vain omaan positiionsa ja etsi syyllisiä alueensa ulkopuolelta (Törmälä ym. 2015, 94). Esi- miesten on panostettava keskinäiseen vuorovaikutukseen ja luottamuksen syntyyn omalla asenteella ja osaamisellaan, koska vahvalla sitoutumisella on tutkimuksen mukaan suora vaikutus myös suoritustasoon kuten kuviossa neljä on kuvattu (Atmojo 2012, 127).



Kuvio 4. Transformatiivisen johtajuuden merkitys työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen ja sitoutumiseen (mukaillen Atmojo 2012, 119).

Luottamusta ja uskoa voidaan osoittaa transformatiivisen johtajuuden avulla antamalla työntekijälle vastuuta ja tilaa suunnitella ja tehdä työnsä itse. Tiimissä moniosaaminen korostuu ja ongelmat ratkaistaan yhdessä, jolloin työ on joustavaa ja kurssia voidaan korjata dynaamisesti. Työntekijän vaikuttaessa omaan työhönsä ja aikatauluihin, nousee sitoutumisaste korkeaksi, eikä vastuuta vältellä. Yhteiset arvot, periaatteet ja tavoitteet vähentävät sääntöjen tarvetta ja työntekijät voivat tehdä nopeita ratkaisuja luottamuksellisessa ilmapiirissä, koska kaikki toimivat yrityksen parhaaksi. (Törmälä ym. 2015, 19–20, 51.)

Luottamus ja vuorovaikutus luovat avoimen ilmapiirin ja vapauden ilmaista omia ajatuksia ja tunteita. Wang ja Zheng (2018) tutkivatkin transformatiivisen johtamisen merkitystä työntekijän äänen, psykologisen pääoman ja yrityksen identiteetin välillä. Wang ja Zheng viittaavat tällä Morrisonin (2011) termiin, jossa työntekijän kommunikointia arvioidaan sen mukaan, kuinka merkittävästi hän tuo esille rakentavia mielipiteitä ja ehdotuksia, joilla haastaa vallitsevia toimintamalleja koko yrityksen parhaaksi. Wangin ja Zhengin mukaan Luthans, Avolio, Avey ja Norman (2007) käyttävät termiä psykologinen pääoma, joka viittaa positiiviseen asenteeseen, näkökulmien muodostamiseen ja menestysmahdollisuuksiin motivaation ja tahdonvoiman perusteella. Yrityksen identiteettiin samaistuminen, jossa työntekijää ohjaa samat arvot ja tavoitteet kuin yritystä ja kokee näin suurempaa sitoutuneisuutta yrityksen toimintaan, on Wangin ja Zhengin viittaamana Mael ja Ashforthin (1992) teoria. Tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtaminen vaikuttaa rohkaisevasti työntekijän kommunikointiin ja psykologiseen pääomaan. Psykologinen pääoma vaikuttaa myös positiivisesti kommunikointiin etenkin työntekijän samaistuessa yrityksen identiteettiin. (Wang & Zheng 2018, 313–315, 318–319.)

Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Transformatiivinen johtaminen tuottaa korkeamman työtyytyväisyyden kuin muut ajankohtaiset johtamismenetelmät. (Mujkic, Rahimic, Sehic & Jusic 2014, 259, 265). Tytyväisyys kohdentuu tässä erityisesti johdon työskentelyyn, mutta yhteys myös työhön liittyvään tyytyväisyyteen on merkittävä. On kuitenkin tärkeää pohtia, kuinka merkittävä yhteys tällä tyytyväisyydellä on todellisuudessa yksilön parempaan suoritukseen, työssä pysymiseen ja osallistumiseen. (Bass & Riggio 2006, 41, 43.) Transformatiivisesti johtava esimies ymmärtää moninaisuutta ja erilaisia tarpeita. Kohdistuessaan työntekijälle sopivia tehtäviä työtyytyväisyys kasvaa ja työntekijän suoritustaso paranee. (Atmojo 2012, 113, 126.) Nämä esimiehet luovat myös läheisemmän ja intiimimmän suhteen työntekijöihinsä, joka Zhu ja Akhtarin (2014) kertomana Yangin ja Mossholderin (2010) mukaan vaikuttaa positiivisesti työntekijä työskentelykokemukseen ja työtyytyväisyyteen. Yritysten pitää siis sisällyttää johtamisohjelmiinsa työntekijöiden luottamusta kasvattavia strategioita. (Zhu & Akhtar 2014, 2766.)

Perilla-Toro ja Gómez-Ortiz tutkivat transformatiivisen johtamisen yhteyttä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin kehitysmaissa, sekä luottamuksen merkitystä välittäjämekanismina. Transformatiivinen johtaminen vaikuttavaa lähinnä hedoniseen, tunnepuolen hyvinvointiin eli onnellisuuteen, joka muodostuu mukavista hetkistä ja aistituntemuksista, eikä niinkään psyykkiseen eudaimoniseen hyvinvointiin, joka muodostuu merkityksellisyyden tunteesta, kuten Vasquez, Hervas, Rahona ja Gomez (2009) ovat Perilla-Toro ja Gómez-Ortizin mukaan erotelleet. Transformatiivinen johtaminen vaikuttaa tutkimuksen mukaan luottamuksen avulla positiivisesti työtyytyväisyyteen ja negatiivisesti stressiin. Stressittömyys ja hyvinvointi on hyvä kuitenkin erotella, koska vaikka johtaminen ehkäisee stressiä, se ei suoraan lisää hyvinvointia, vaan siihen vaikuttavat eri tekijät. (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz 2017, 95, 105–106.)

Luottamusta saavutetaan transformatiivisen johtajan johdonmukaisuudella ja omistautumisella. Tasapuolisuus jokaista työntekijää kohtaan ja usko heidän osaamiseensa ja onnistumiseen lisää luottamusta. Luottamusta voi myös kasvattaa uhraamalla itseään esimerkiksi ottamalla isomman työtaakan tai pudottamalla palkkaansa. Bassin ja Riggion mukaan Podsakoff ja muut (1990) totesivat tyytyväisyyden ja luottamuksen transformatiiviseen johtajaan vaikuttavan yksilön organisaation sisäiseen käyttäytymiseen, kuten Organin (1988) luettelemina: avuliaisuuteen, lojaaliuteen yritystä kohtaan, tasapuolisuuteen ja tunnollisuuteen parantavasti. (Bass & Riggio 2006, 43–44.)

Zhu ja Akhtar (2014, 2766) tutkivat transformatiivisen johtamisen, tunneperäisen ja kognitiivisen luottamuksen sekä työtyytyväisyyden välistä merkitystä. Tutkimuksen löydöt paljastavat, että sekä kognitiivinen että tunneperäinen luottamus lisääntyy transformatiivisen johtamistavan avulla. Havaittiin, että kognitiivinen luottamus kasvaa, kun työntekijä tekee havaintoja transformatiivisen johtajan ominaisuuksista, kuten rehellisyydestä ja pätevyydestä. Samoin tunneperäinen luottamus kasvaa, kun työntekijä saa osakseen yksilöllistä huomiota ja kunnioitusta johtajaltaan, samalla kun hän vastaa tähän vastavuoroisella välittämällä ja emotionaalisella sitoutumisella johtajaansa. Samalla havaittiin kognitiivisen luottamuksen vaikuttavan transformatiivisen johtamisen ja työntekijän työskentelysuorituksen väliseen suhteeseen, kun samalla tunneperäinen luottamus vaikutti enemmänkin transformatiivisen johtamisen ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Zhu ja Akhtar (2014, 2767) toteavat, että Abrams,

Cross, Lesser ja Levin (2003), Thomas, Zolin ja Hartman (2009), Colquitt (2012) mukaan johtajien tulisi vaikuttaa ammattilaisilta ja osoittaa johdonmukaisuutta sanojensa ja tekojensa välillä, sekä tukea työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa. Zhu ja Akhtar (2014, 2767) kertovat Abrams ym. (2003), Schaubroeck ym. (2013), Zhu ym. (2013) esittävän, että tunneperäinen luottamus kasvaa sosiaalisen vuorovaikutussuhteen kautta, jota esimies voi vahvistaa jakamalla henkilökohtaisia kokemuksia työntekijän kanssa ja osoittamalla kunnioitusta sekä huolehtimista yksittäisestä työntekijästä. Jos yritys haluaa parantaa työtyytyväisyyttä, pitää esimiesten keskittyä ihmissuhteisiin, enemmän kuin tehtäväperusteisen työsuhteen ylläpitoon. Tehtäväkeskeisessäkin työssä voidaan korostaa työntekijän arvoa ja tällä tavoin vähentää työntekijän kokemaa epävarmuutta. (Zhu ja Akhtar 2014, 2767.)

Bassin ja Riggion mukaan Kahai, Sosik ja Avolio (2003) totesivat transformatiivisen johtamisen vähentävän kielteisesti vaikuttavaa sosiaalista toimintaa eli negatiivista puhetta työpaikalla, jolla on vaikutus myös työhyvinvointiin ilmapiiriin myötä. Perusteluksi voidaan ajatella johtamismallin vaikutusta yksilön sitoutuneisuuteen yhteistä visiota kohtaan omien tarpeiden sijaan. (Bass & Riggio 2006, 50–51.)

Vaikutus työn laatuun ja työntekijän moraalisiin

Myyntityössä käytetään usein transaktionaalista johtamista, jossa tavoitteisiin sidotaan palkkiot ja rangaistukset. Tulospaine voi aiheuttaa epäeettistä käytöstä, toteavat Schweitzer, Ordonez ja Douma (2004) Schwepker Jr. ja Goodin (2010, 299–300) mukaan. Yritysmyyjille toteutetussa tutkimuksessa havaittiin transformatiivisella johtamisella epäsuora vaikutus työntekijän moraalisiin valintoihin. Transformatiiviset johtajat tukevat työntekijän valmiuksia, jolloin johtajan nauttima luottamus kasvaa ja tällä havaittiin positiivinen yhteys työntekijän moraalisiin valintoihin.

Myyntijohtajat keskittyvät monesti yhteen osa-alueeseen, kuten lopputulokseen, tavoitteiden saavuttamiseen, kontaktimäärään tai muuhun myynnin osa-alueeseen. Työntekijän suoritusvalmiuteen ja osaamiseen suuntautuva johtaja keskittyy myyjän myyntityön laatuun kehittämällä kommunikointi-, presentaatio- ja neuvottelutaitoja. Hän ohjaa tehokkaaseen työskentelyyn, valvoo prosesseja, antaa palautetta, tukea ja rohkaisee työntekijää. Transformatiivinen johtaminen sen työntekijää kunnioittavan ja

huolehtivan sekä vastuullistavan mallin vuoksi, kasvattaa luottamusta, joka lisää eettisiä ja moraalisia myyntityöntekijän valintoja. (Schwepker Jr. & Good 2010, 303, 311.)

Transformatiivinen johtaminen vaikuttaa epäsuorasti myyntityöntekijän moraaliseen päätöksentekoon ja laatimalla selkeän johtamisstrategian tämän tueksi, voi yritys vaikuttaa omaan eettiseen mielikuvaan ja maineeseen ja pitkien asiakassuhteiden syntyyn. Transformatiivisen johtajan tavoitteet keskittyvät lopputuloksen lisäksi siihen, kuinka lopputulos saadaan aikaan, joten tämän tyylinen johtamismenetelmä ei sovellu lyhytaikaiseen tavoitteeseen, vaan yrityksen on sitouduttava transformatiivista johtamista tukevaan strategiaan ja pitkän ajan tavoitteisiin. (Schwepker Jr. & Good 2010, 299, 310.) Bass ja Riggio (2006) kertovat Hoyt ja Blascovichin (2003) havainneen transaktionaalisen johtajuuden korostavan määrällistä suoritusta ja transformatiivisen johtajuuden juontavan laadullisesti parempaan työskentelyyn.

Transformatiivinen johtaja pyrkii luottamukselliseen vuorovaikutussuhteen ja hyvän moraalisympäristön myötä työntekijän autonomiseen ja luovaan työskentelyyn, joka vahvistaa työntekijän tuntemusta tehokkuudesta ja sen myötä sitouttaa ja parantaa ryhmän suoritustasoa. Johtaminen on sisäistä ja tunteikasta, koska johtaja herättää tunteita työntekijöissä ja sen myötä inspiroi sekä motivoi. Bassin ja Riggion mukaan McColl-Kennedy ja Anderson (2002) totesivat transformatiivisen johtamisen herättävän optimismia ja auttavan negatiivisten tuntemuksien ylitse turhautumisen hetkellä. (Bass & Riggio 2006, 44–45.)

Bass ja Riggio (2006) kertovat erinomaisen työskentelytason johtuvan Shamirin ja muiden (1993) teorian mukaan transformatiivisen johtamisen vaikutuksesta yksilön minäkuvaan ja tehokkuuden tunteeseen. Kun työntekijän suoritukset havaitaan ja tunnustetaan esimiehen ja ryhmän puolesta, sekä tavoitteet ja arvot kohtaavat nousee työskentelytasokin. Bassin ja Riggion mukaan Kahai, Sosik ja Avolio (2003) totesivat transformatiivisen johtamisen vähentävän kielteisesti vaikuttavaa sosiaalista toimintaa eli negatiivista puhetta työpaikalla. Perusteluksi voidaan ajatella johtamismallin vaikutusta yksilön sitoutuneisuuteen yhteistä visiota kohtaan omien tarpeiden sijaan. (Bass & Riggio 2006, 50–51.)

Vaikutus sisäiseen motivaatioon ja työtehokkuuteen

Yrityksen tärkein voimavara on sitoutuneet ja tehokkaat työntekijät, joten henkilöstöresurssi on osattava hyödyntää oikein, sillä ollessa suora vaikutus muiden resurssien käyttöön. Työntekijöitä voidaankin motivoida eri keinoin, joista muutamat ovat ulkoisia ja loput sisäisiä keinoja. (Waqas ym. 2018, 48.)

Motivaatiolla on suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyille, koska motivoitunut työntekijä on tuottava käyttäessään työhön vähemmän aikaa, mutta myös siksi, että hän on valmis muutokseen ja tekee töitä niiden onnistumiseksi. Motivaation kahtiajako näkyy eri yrityksissä vahvasti. Transaktionaalisissa yrityksissä motivoidaan rahallisilla palkkioilla, jolloin työntekijä tekee sen mitä on välttämätöntä ja välttelee vastuuta. Työntekijöiden odotetaan olevan laiskoja ja yrityksessä eletään epäluottamuksessa ja käytetään vahvaa kontrollia ja seurantaa. Esimiehen oma oletus työntekijän toiminnasta vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Kun työntekijän odotetaan olevan kunnianhimoinen, vastuullinen ja sisäisesti motivoitunut, häneen luotetaan ja annetaan vapauksia oman työn suorittamiseen. Työntekijä vastaa yleensä luottamukseen olemalla luottamuksen arvoinen. (Törmälä ym. 2015, 23–24.)

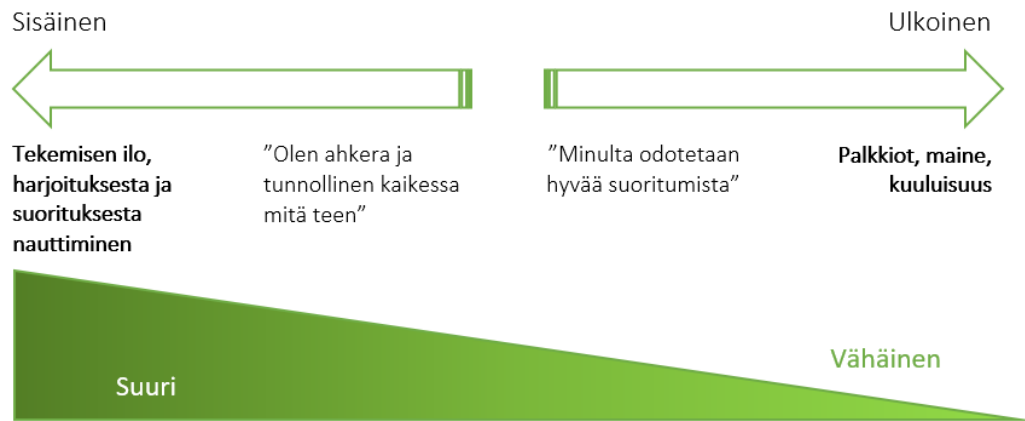


Kuvio 5. Johtajan vaikutusmahdollisuudet motivaatioon (mukailen Törmälä ym. 2015, 31.)

Sisäisen motivaatioon vaikuttavat merkityksellisyyden kokeminen, autonominen itsemääräämisoikeus ja ammattitaidon kasvaminen. Johtaja voi vaikuttaa motivaatioon välillisesti työolosuhteiden ja -tapojen kautta, mutta itse motivaatio syntyy työntekijästä itsestään kuten kuviossa 5 on kuvattu. (Törmälä ym. 2015, 27, 29.)

Transformatiivinen johtaja luo riittävän haastavat tavoitteet ja osoittaa luottamusta parantaakseen työntekijän itsetuntoa ja sitoutumista. Bassin ja Riggion mukaan Eden ja Sulimani (2002) olettavat tämän korkeaan tavoiteasetantaan liittyvän Pygmalion efektin olevan tehokas sen nostaessa työntekijän itsetuntoa, johtajan uskoessa heidän suoritukseensa ja antaessa täyden tukensa tavoitteen saavuttamiseksi. Transformatiivinen johtaja esittää yrityksen vision ja tavoitteiden taakse asettuvat arvot ja luo näin tehtävälle suuremman merkityksen sekä sisäistä arvoa. Usko parempaan tulevaan on tehokas sisäinen sitouttava motivaatiotekijä ulkoisten palkkioiden sijaan. (Bass & Riggio 2006, 39–40.)

Sisäisesti motivoitunut henkilö haluaa kehittyä ja harjoitella, jolloin hänen itsemääräämisensä eli autonomian kokemus ja psyykinen hyvinvointi ovat huipussaan, eikä hän koe, että muut kontrolloivat voimakkaasti hänen toimintaansa. Sisäisesti motivoitunut jatkaa eteenpäin, vaikka kohtaa vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia. Hän kokee vähemmän paineita, koska tekee suoritusta sen itsensä, eikä palkintojen vuoksi. Voimakas sisäinen motivaatio lisää sitoutumista toiminnan jatkamiseen. Työpaikoilla voidaan tunnistaa työntekijät ja heidän sijoittuminen tälle motivaation jatkumolle, joka on kuvattu kuviossa 6. Toiset ovat innostuneita työstään ja edustavat puhdasta sisäistä motivaatiota, ja toisia ei työnteko kiinnosta vaan he työskentelevät vain toimeentulon vuoksi tai koska ovat ajautuneet kyseiseen tehtävään. Tuottavuus tipahtaa, jos sisäisiä motivaatiotekijöitä ei löydy. (Liukkonen 2017, 40–41.)



Kuvio 6. Toimintaan sitoutuminen (Liukkonen 2017, 41.)

Transformatiivisen johtamisen ollessa älyllisesti stimuloivaa, inspiroivaa ja luovaa on Bassin ja Riggion mukaan Mumford, Connely ja Gaddis (2003) ehdottaneet, että tämän päivän luovien johtajien tulisi arvioida lopputulosta, eikä olla ryhmän innovaation lähde. Transformatiivisten johtajien ryhmät saavat aikaan enemmän uusia innovaatioita ja ratkaisuja kuin transaktionaalisesti johdetut ryhmät, toteaa Sosik (1997) Bassin ja Riggion mukaan. Tähän syyksi Jung, Chow ja Wu (2003) ehdottavat transformatiivisten johtajien käyttämiä sisäisen motivaation menetelmiä, jotka lisäävät luovuutta. (Bass & Riggio 2006, 53–54.) Gyanchandani tutki transformatiivisen johtamismallin vaikutusta tiimisuoritukseen IT-alalla ja havaitsi työntekijöiden olevan luovempia ja luovuuden kukoistavan myös työympäristössä. Luova työympäristö sitouttaa työhön ja vaikuttaa tiimityöskentelyyn. Tutkimuksessa todettiin transformatiivisen johtamisen vaikuttavan tiimin tehokkuuteen, odotusten ylittämiseen ja tyytyväisyyteen. (Gyanchandani 2017, 29, 33, 37.)

Motivaatiota ja tehokkuutta voidaan lisätä haastavilla työtehtävillä. Työntekijän on nähtävä itsensä osana prosessia alusta loppuun ja kyettävä hoitamaan kenen vain tiimiläisen tehtäviä. Esimiehen on mahdollistettava työntekijän oppiminen, kasvu ja luovuus. (Bass & Riggio 2006, 136.) Työntekijälle on delegoitava monipuolisesti myös mukavuusalueen ulkopuolisia tehtäviä, jotta muuntautumiskyky säilyy myös ydinosaamisen ulkopuolella ja työntekijä voi joustavasti vastata muuttuvaan kilpailukenttään. (Törmälä ym. 2015, 39).

Myös tavoiteasetannalla voidaan vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen. Kark, Van Dijk ja Vashdi (2018) tutkivat transformatiivisen ja transaktionaalisen johtamismenetelmien vaikutusta itseasetettuihin tavoitteisiin ja niiden myötä motivaatioon ja lopulta luovuuteen. Heidän mukaansa transformatiivisen johtamisen myötä itseasetetut tavoitteet suuntautuvat työntekijän unelmia ja haaveita kohtaan ja sen vuoksi työntekijä on luovempi. Transaktionaalinen tapa taas ennaltaehkäisee ja rajoittaa työntekijän itseasettamia tavoitteita ja kohdistaa niitä huomioimalla määräykset ja velvoitteet sekä tyrehdyttää luovuutta. Johtajien on kontrolloitava ja valvottavat virheitä harkitusti, koska se vähentää luovuttaa ja sisäistä motivaatiota. Näiden tekijöiden myötä he olisivat parhaimmillaan, kun kiinnostus, uteliaisuus ja haaste olisi työssä itsessään, eikä palkkioissa, kuten Amabile (1998) ja Deci, Ryan & Koestner (1999) ovat todenneet Karkn, Van Dijkn ja Vashdin mukaan. (Kark ym. 2018, 188–189, 214.)

Vaikutus työperäiseen stressiin ja työntekijäpoistumaan

Kriisitilanteessa mikä tahansa strateginen johtamismalli on tarpeellinen stressitason laskemiseksi ja onnistuneen työskentelyn mahdollistamiseksi. Transformatiivisen johtamisen etuina on pitkälle ulottuva katse, jolloin hätäisiä ratkaisuja ei tehdä, vaan valinnat perustuvat harkittuihin ja innovatiivisiin ratkaisuihin. Vakavassa kriisitilanteessa motivointi nousee tärkeään rooliin mielentilan nostamiseksi. Transformatiivinen johtaja ei luota stressaavassa tilanteessa perinteisiin toimintamalleihin, vaan toimii proaktiivisesti ja mahdollistaa uudenlaiset järjestelyt ja innovatiiviset ratkaisut. Kriisitilanteessa luottamus ja hyvät työsuhteet nousevat tärkeään rooliin. Yksilön henkilökohtaista stressitasoa lasketaan muuntamalla huolenaiheet ryhmän tavoitteisiin pyrkiviksi. Tärkeintä on laajentaa yksilön ajatukset henkilökohtaisista tavoitteista koko yrityksen tavoitteisiin ja antaa eri näkökulmaa. Uhkana koettu tilanne on muutettava haasteeksi ja työntekijöihin valetaan uskoa ja ajatusta, että he voivat vaikuttaa tulevaisuuteensa. Työntekijän on vaikeassa tilanteessa saatava toimimaan kuin vuorikiipeilijä, joka ei katso alaspäin ja pohdi vaaraa, vaan keskittyy etsimään käden- ja jalansijaa mitä on juuri sillä hetkellä saatavilla. Hankalassa paikassa nousee arvoonsa karismaattinen johtaja, jota on helppo kunnioittaa ja uskoa. (Bass & Riggio 2006, 58–59, 63–64, 73, 78.)

Samalla johtajan on itse osattava ajatella kriisitilanne haasteena. Bassin ja Riggion mukaan Thus ja Tjosvold (1984) tutkivat kahta ryhmää, joista molemmista valittiin yksi

johtaja. Ensimmäiselle johtajalle kerrottiin *uhkaavasta* tilanteesta ja toisella *haastavasta* tilanteesta, joka tulisi ratkaista. Uhkaavassa tilanteessa toimiva johtaja ei vastaanottanut työntekijöiden ideoita ja ratkaisuja, vaan oli erimieltä, kun haastavassa tilanteessa oleva johtaja otti vastaan työntekijöiden ideoita ja laati yhteistyössä suunnitelman sekä säilytti kehittävän toimintakykynsä. (Bass & Riggio 2006, 78–79.)

Stressaavassa tilanteessa työntekijät arvostavat nopeita ratkaisuja, eivätkä koe voitavansa kyseenalaistaa tai tarkentaa kysymystään hätätilanteen vuoksi. Nopean ratkaisun antavat johtajat saavat usein paremmat arviot työntekijöiltään. Tässä tavassa vaarana voi kuitenkin olla, ettei stressin todellista aiheuttajaa ymmärretä ja ratkaista lainkaan. Johtaja voi myös itse aiheuttaa stressiä työntekijälle. Transaktionaalinen johtaja aiheuttaa vaatimuksilla ja uhkauksilla työntekijän itsetunnon laskun, joka lisää stressiä ja huonoa vointia. Transformatiivinen johtaja nostaa työntekijän itsetuntoa ja pyrkii ennakoimaan stressitekijät yksilön henkilökohtaisten tarpeiden mukaan ja saa näin ollen poistettua osan stressin aiheuttajista. Tuotantotehokasta johtamista on Bassin ja Rigion mukaan tutkinut Misumi (1985) ja todennut kommenttien ”ole nopeampi”, ”ole tarkempi” ” voisit tehdä enemmän” ja ”lisää vauhtia, aikaa on vähän” aiheuttavan fyysisiä oireita, kuten verenpaineen nousua ja muissa tutkimuksissa nämä koettiin vihamielisinä ja levottomuutta aiheuttavina tekijöinä. Merkittävin stressitekijä onkin transaktionaalisesti toimiva johtaja, joka toteaa ”teet niin kuin sanon, tai muuten...” tällainen johtaja käyttää asemaansa johtaakseen pakolla, toteaa Bass (1960). (Bass & Riggio 2006, 60–62.)

Työntekijöiden vaihtuvuus ja suuret rekrytointikulut ovat monen suuren myyntiorganisaation ongelmakohta. Työntekijöiden poistuma on pääsääntöisesti vahingollinen yritykselle, koska samalla poistuu hiljaista tietoa, osaamista, tuottavuutta ja poistuma vaikuttaa myös yrityksen sisäiseen ilmapiiriin. Alatawi kertaa kuinka Ballinger, Craig, Cross & Gray (2011) ja O`Connell ja Mei-Chuan (2007) toteavat työntekijävaihtuvuuden kalliiksi rekrytoinnin, palkkauksen ja perehdytyksen kulujen muodossa, mutta myös vaikutus tuottavuuteen ja suoritustasoon on huomioitava. Yritysten on tärkeää pysyä kilpailukykyisinä epästabiilissa taloustilanteessa ja pyrittävä sitouttamaan työntekijät menojen pienentämiseksi, tulojen kasvattamiseksi ja tehokkuuden ylläpitämiseksi. Työntekijöiden poistumaan vaikuttavat useat tekijät, mutta johtamistavalla on

havaittu merkittävä vaikutus päätökseen. Ahdasmielinen johtaja jää toimimaan heikomman työvoiman kanssa, jotka ovat pettyneitä, epäluotettavia ja toteuttavat vain minimivaatimukset. Usean eri alan tutkimus transformatiivisen johtamisen vaikutuksesta työntekijäpoistumaan todisti negatiivisen yhteyden transformatiivisella johtamisella ja poistuma-aikeilla. (Alatawi 2017, 1–6.) Bassin ja Riggion (2006, 43) mukaan myös Martin ja Epitropaki (2001) tekivät löydöksen transformatiivisen johtamisen vaikutuksesta laskevasti poistumaan.

Transformatiivisen johtamisen käänköpuoli

Transformatiivisen ja siihen sisältyvän karismaattisen johtamisen menetelmillä on myös synkkä historia, koska nämä johtamismenetelmät ovat olleet käytössä tuhoisilla johtajilla, kuten Adolf Hitler, Josef Stalin ja Osama Bin Laden. Transformatiivinen johtaja saa henkilöt sisäisesti motivoitumaan ja tavoittelemaan yhteistä visiota. Aito transformatiivinen johtaja tavoittelee yhteiskunnallisesti hyvää lopputulosta ja luottamus, lojaalius ja sitoutuminen on molemminpuolista. Pseudotransformatiivisella eli epäaidolla johtajalla on itsekäs motiivi ja hän manipuloi, uhkaa ja tekee katteettomia lupauksia oman etunsa tähden ja usein tuhoisin seuraamuksin. Pseudotransformatiivinen johtaja voi jakaa ajatuksiaan ja päätöksiään kriisitilanteissa saadakseen vahvistusta omille suunnitelmilleen. Tämä ei ole aitoa kommunikointia, koska päätökset on tehty jo etukäteen ja pahimmissa tapauksessa niistä kerrotaan työntekijöille vain siirtääkseen vastuun muille suunnitelman epäonnistuessa (Bass & Riggio 2006, 5, 40, 63.)

Transformatiivinen johtamistutkimus on kohdannut myös vastakkaisia tutkimustuloksia vaikutuksissaan, kuten Curphyn (1992) tutkimus, jossa johtamismenetelmän ei todettu vaikuttavan irtisanoutumisten määrään sekä Jung ja Avolion (2000) tutkimus, jossa havaittiin transformatiivisen johtajuuden myötä laadun parantuessa suoritusmäärän vähentyvän, kertaa Hautala (2005, 20).

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen aihetta ja tutkimusongelmaa on tärkeää miettiä monelta kantilta tutkimuksen onnistumiseksi. Aiheen tulee olla merkittävä tutkijalle, jolloin motivaatio syntyy itsestään. Aiheen pitää myös löytyä läheltä ja olla ajankohtainen. Tutkimuksen on tuotettava jotain uutta ja sen on oltava eettisesti kestävä, eikä se saa uhata osallistujien hyvinvointia tai yksityisyyttä. (Bui 2014, 23–30.) Tämä tutkimus koskettaa tekijää hyvin lähteisesti, sillä toimipisteiden välillä on havaittu selkeitä eroja ja motivaatio peirehtyä eri toimipisteiden johtamistapoihin on merkittävä. Tutkimus on toteutettu eettisesti ja vastauksia ei esitetä tunnistettavasti.

Tutkimusongelmassa kuvataan tavoitteet, ilmiön rajaus ja perustelut miksi ilmiötä halutaan tutkia (Kyrö 2003, 54). Tutkimuksen kohteeksi on valittu transformatiivisen johtamisen ilmeneminen palveluyksikössä henkilöstön näkökulmasta. Tätä johtamismenetelmää voidaan pitää kiistatta hyvin merkittävänä monesta näkökulmasta. Sen eri osa-alueiden esiintymisen tarkastelu palveluyksikössä avaa ovia jatkossa esimerkiksi toimipisteiden välillä yhtenäisemmälle johtamismenetelmälle ja esimiestyön kehittämiseksi. Toisen toimipisteen onnistumisen taustatekijä voidaan helpommin valjastaa myös toiseen toimipisteeseen, kun ymmärretään mistä se johtuu.

Tutkimuskysymys vastaa tutkimusongelmaan (Kananen 2011, 26). Tutkimusaihetta tarkastellaan palveluyksikössä työskentelevän henkilökunnan näkökulmasta:

Millaista transformatiivista johtamista esiintyy palveluyksikössä?

Mitkä taustamuuttujat vaikuttavat työntekijän transformatiivisen johtamisen havainnointiin?

Mitkä taustamuuttujat vaikuttavat esimiehen itsearviointiin?

Taustamuuttujina käytetään työskentelykaupunkia, sukupuolta, ikää, työtehtävää, työkokemuksen pituutta kyseisessä työtehtävässä ja koulutustaustaa.

Tutkimuksessa haluttiin saavuttaa vielä tarkentavaa tietoa, joten kyselyiden loppuun lisättiin avoimia kysymyksiä, havainnointiarvioon kysymykset:

Mitä johtamistapoja haluat ehdottomasti säilyttää? Mikä vaikutus niillä on sinuun?

Mitä johtamistapoja haluaisit muutettavan? Mikä vaikutus sillä olisi sinuun?

ja itsearvioihin:

Mitkä asiat ovat vahvuuksia omassa johtamisosaamisessasi?

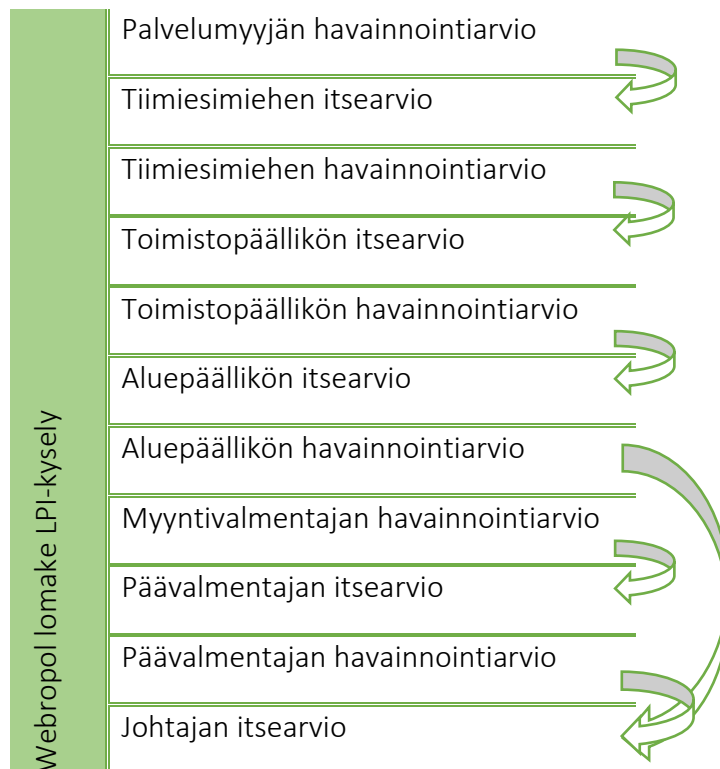
Mihin haluaisit vielä tukea omassa johtamisosaamisessasi?

3.1 Tutkimusaineisto, menetelmät ja aineiston keruu

Tutkimusprosessin tavoitteena on selvittää ilmiöön liittyvää tietoa järjestelmällisesti ja tarkoituksellisesti (Kyrö 2003, 13). Tutkimuskysymys kaventaa aihetta ja antaa selkeän tähtäimen tutkimukselle (Bui 2013, 30). Tutkimusongelma myös ohjaa tutkimusprosessia ja kun ilmiö on tunnettu, voidaan hyödyntää myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, joka kuvaa tutkimuksen käytännöntoteutusta, jossa syy-seuraussuhteet ovat tiedossa ja jossa voidaan edetä deduktiivisesti teoriasta käytäntöön. (Kananen 2011, 15–17; Kyrö 2003, 116.) Transformatiivinen johtaminen on tunnettu ja merkittävän tutkittu aihe. Tutkimuksen aineisto hankittiin Kouzes ja Posnerin kehittämällä the Leadership practices inventory-kyselyllä, joka on laadittu tutkimalla hyvän johtajan ominaisuuksia vuosikymmenien ajan. Tutkittavat täyttivät 30-osaisen tutkimuslomakkeen sähköisesti Webropolin järjestelmässä työajalla. He arvioivat joko esimiestään tai itseään 10 portaisen Likert-asteikon avulla. Tutkimuksella kartoitettiin palveluyksikön transformatiivisen johtamisen nykytilaa. Tutkimuksessa haluttiin myös tarkempaa tietoa siitä, mitkä johtamistavat ovat toivottuja ja ei-toivottuja, sekä näiden vaikutuksista työntekijään. Näin päädyttiin käyttämään myös avoimia kysymyksiä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli vaikka tutkimus toistettaisiin uudelleen, olisivat tulokset aiempaa vastaavat. Tutkimus on stabiili, kun sen tulokset eivät ole riippuvaisia ajankohdasta ja muutoksista. Opinnäytetyössä reliabiliteetti todennetaan dokumentoimalla kaikki tutkimuksen työvaiheet tarkasti. (Kananen 2011, 119–120, 123.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on huomioitava, että tulokset perustuvat tiettyyn tutkimusjoukkoon, joka edustaa suurempaa populaatiota. Jotta tuloksista voitaisiin olla täysin varmoja, olisi tutkimukseen saatava 100 % vastausmäärä. Tämä ei kuitenkaan ole useinkaan mahdollista, vaan on analysoitava pienemmän joukon vastauksia ja tiedostettava, ettei joukko välttämättä edusta koko populaatiota.

(Cowles & Nelson 2015, 14.) Tutkimusjoukko muodostui yhdentoista toimipisteen myyntineuvottelijoista (n=396), tiimiesimiehistä (n=40), toimistopäälliköistä (n=11), aluepäälliköistä (n=2), johtajasta (n=1), myyntivalmentajista (n=6) ja päävalmentajista (n=3). Luotettavuus ei kasva suoraviivaisesti otoskoon mukaan, mutta se vähentää satuman vaaraa (Kananen 2011, 66–67). Koska ylempiä esimiehiä on vähän, jäivät havaintoarvot ja itsearviot vähäisiksi ja tunnistettaviksi, joten nämä tutkittiin eettisistä syistä yhtenä joukkona. Esimiehet tekivät itsearvioinnin käyttämistään menetelmistä ja työntekijät arvioivat paljonko transformatiivisen johtamisen menetelmiä havaitsivat käytettävän. Tutkimus oli aluksi määrä toteuttaa vain toimipistekohtaisella laajuudella, mutta lopulta tutkimusta syvennettiin myös ylempään johtoon ja koulutusosaston puolelle, jolloin myös johtajasta saatiin enemmän arvioita (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Tutkimusjoukko

Tutkimusjoukko vastasi tutkimuskyselyyn Webropol-järjestelmän kautta ajanjaksolla 11.10-23.10.2018. Jokainen toimipiste ja esimiehet saivat vapaasti valita vastausajankohdan ja vastausajan kestoksi todettiin kyselyn koekäytön perusteella 15 minuuttia. Kyseessä on kokonaistutkimus, jossa tavoitteena oli, että koko perusjoukko osallistuu

arviointiin. Kysely täytettiin työajalla, pakollisena työtehtävänä, jotta vastausprosentit saatiin mahdollisimman korkeiksi. Pakollisen työtehtävän kääntöpuolena on huolimattomasti täytetyt vastaukset, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Koska valinnat on tehtävä hallitusti, jotta vältytään tutkimusesteiltä ja epäloogisilta päättelyketjuilta (Kyrö 2003, 60), kyselyjä tehtiin kolme, joista yksi oli suuren vastausjoukon vuoksi suunnattu vain myyntineuvottelijoille. Varotoimenpiteen tarkoitus oli ehkäistä virheelliset työtehtävä merkinnät, jotka voisivat vaikuttaa analyysiin ja johtopäätöksiin. Toinen havainnointiarvio (liite 2) oli suunnattu esimiehille ja koulutusosastolle ja kolmas tutkimus oli esimiesten itsearviointi (liite 1).

Taustamuuttajat

Tutkimuksessa selvitettiin myös tutkimusjoukon taustamuuttajien merkitsevyyttä havaintoihin ja itsearviointeihin. Taustamuuttajiksi valittiin työskentelykaupunki, sukupuoli, ikää, työtehtävä, työkokemuksen pituus kyseisessä työtehtävässä ja koulutustausta.

Avoimet kysymykset

Tutkimuksessa haluttiin saavuttaa vielä tarkentavaa tietoa, joten LPI-kyselyn loppuun lisättiin avoimia kysymyksiä, havainnointiarvioon kysymykset: Mitä johtamistapoja haluat ehdottomasti säilyttää? Mikä vaikutus niillä on sinuun? Mitä johtamistapoja haluaisit muutettavan? Mikä vaikutus sillä olisi sinuun? ja itsearviointeihin: Mitkä asiat ovat vahvuuksia omassa johtamisaamisessasi? Mihin haluaisit vielä tukea omassa johtamisaamisessasi?

Näiden kysymysten avulla selvitettiin esimiesten vahvuusalueita ja mihin asioihin haluttaan vielä tukea. Havainnoista selvitettiin säilytettäviä ja muutettavia johtamistapoja ja näiden vaikutuksia havainnoijaan. Avoimia vastauksia ei ole yksilöity, vaan ne on ryhmitelty joko kaupungin tai työtehtävän mukaan perustettuihin joukkoihin. Koska kyseessä oli lomakekysely ei tutkimuksen tekijä päässyt esittämään tarkentavia kysymyksiä vastaajille. Samalla kysymysten väärinymmärtämismahdollisuus on kohtuullisen suuri ja vastausten luokittelu voi olla vaikeaa (Heikkilä 2014.) Avoimet vastaukset olivat luokiteltavissa tutkimusongelman mukaan merkityksellisiin ryhmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.) Nämä avoimet vastaukset ryhmiteltiin toimipisteittäin ja vastausten sisällön luokittelussa havaittiin näiden jakautuvan hyvin luonnollisesti Kouzes

ja Posnerin transformatiivisen johtamisen menetelmiin. Näin tutkimuksessa tavoitettiin myös konkreettisia transformatiivisen johtamisen toimia, joita joko tapahtuu tai toivotaan tapahtuvan eri toimipisteissä. Esimiesten avointen vastausten havainnoista löytyi myös piirteitä transformatiivisesta johtamisesta. Nämä vastaukset ryhmiteltiin työtehtävien perusteella tunnistamattomuuden takaamiseksi.

3.2 LPI-mittari ja sen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin Kouzes ja Posnerin laatimalla ”The leadership practices inventory” eli LPI-kyselyllä, joka on kehitetty vuosikymmenten tutkimuksen tuloksena hyvän johtajan ominaisuuksista. LPI-kysely selvittää 360 asteen kulmalla eli sekä esimiehen itsearviointin, että ympäröivän henkilökunnan havainnointiarvion avulla, kuinka merkittävästi transformatiivisen johtamisen viisi teemaa esiintyy esimiehen työskentelyssä. Maailmassa yli 2,5 miljoonaa ihmistä on osallistunut LPI-kyselyyn, jolla on tutkittu transformatiivisia johtamismenetelmiä useissa eri yhteyksissä. Kouzes ja Posnerin viiden johtamisteeman eli tien näyttäminen, rohkaiseminen, muiden toiminnan mahdollistaminen, yhteiseen visioon innostaminen ja prosessien kyseenalaistaminen mukaan on laadittu 30 kohdan tutkimus, jolla mitataan sitä, kuinka paljon esimies hyödyntää transformatiivista johtamista. Tutkimuksessa käytettiin Vuorisen (2008) tekemää käännoistä kyselystä (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. LPI-mittari Vuorinen 2008, alkuperäinen Kouzes & Posner 2003.

Johtamis-toiminto	Muuttuja
Prosessien kyseenalaistaminen	3. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykyjäni. 8. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja. 13. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme. 18. Kysyn "Mitä voimme oppia?" kun asiat eivät suju odotetusti. 23. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme. 28. Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.
Yhteiseen visioon innostaminen	2. Keskustelen niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työemme tehdään. 7. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla. 12. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta. 17. Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon. 22. Luon kokonaiskuvaa siitä, mitä pyrimme saavuttamaan. 27. Keskustelen aidon sitoutuneesti työemme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä
Muiden valtuuttaminen toimimaan	4. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen. 9. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja. 14. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen. 19. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä. 24. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät. 29. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään
Tien näyttäminen	1. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta. 6. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja. 11. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista. 16. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin. 21. Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi. 26. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessani.
Rohkaisuaminen	5. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä. 10. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä. 15. Varmistan, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissamme. 20. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin. 25. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia. 30. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.

Mittarina toimii Likert-asteikko, jossa vaihteluväli on 1–10.

- 1 = ei lähes laisinkaan
- 2 = hyvin harvoin
- 3 = harvoin
- 4 = silloin tällöin
- 5 = toisinaan
- 6 = joskus
- 7 = melko usein
- 8 = tavallisesti
- 9 = hyvin usein
- 10 = lähes aina. (Kouzes & Posner 2016, 27.)

Aikaisemmat LPI-tutkimukset

Hautala (2005) tutki väitöskirjassaan LPI-mittarin avulla transformatiivisen johtamista-
van ja persoonallisuuden välistä yhteyttä. LPI-mittarin lisäksi hän hyödynsi Myers-
Briggs Type Indicatoria (MBTI) ja tutkimuksessa selvisi persoonallisuuden vaikuttavan
havainnointiarvioon ja itsearvioon. Ekstrovertit ja tunnetyyppit kokivat esimiehet trans-
formatiivisempina kuin introvertit ja ajattelijatyypit. Samoin ekstrovertit johtajat ar-
vioivat käyttävänsä enemmän transformatiivista johtajuutta kuin introvertit. Hautala
arvioi tämän johtuvan siitä, että ekstrovertit näkevät itsensä ja toiset positiivisem-
massa valossa kuin kriittisemmät introvertit henkilöt. (Hautala 2005, 43, 53.)

Vuorinen (2008) käytti LPI-mittaria yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjoh-
tamista koskevassa väitöskirjassaan. Hän yhdisti tutkimuksessaan kvantitatiivisen ja
kvalitatiivisen tutkimustradition metodologiseksi triangulaatioksi. Vuorinen pyysi Pos-
nerilta luvan LPI-mittarin käyttöön ja käänsi sen hänen tarkastamanaan suomeksi.
Vuorisen tutkimuksen mukaan osastonhoitajat käyttivät transformatiivista johtamista,
Vuorinen käyttää käsitettä muutosjohtaminen, työssään. Sairaanhoitajien havainnoin-
tiarvion mukaan kuitenkin harvemmin kuin mitä itsearviointin mukaan tekevät. Tutki-
muksessa ei tehty parivertailua, vaan selvitettiin kokonaisuutta ja sen perusteella löy-
dettiin eniten ja vähiten käytetyt johtamistoiminnot. Osastonhoitajat käyttivät eniten
toimintamahdollisuuksien luomista eli osallistamista, tien näyttämistä eli esimerkillä
johtamista ja rohkaisemista. Yhteiseen visioon innostaminen ja prosessien kyseenalais-
taminen jäivät harvimmiksi toiminnoiksi ja jälkimmäisen Vuorinen perustelee sillä, että
uudistuksia vältellään perustyön tekemisen turvaamiseksi. (Vuorinen 2008, 46, 52, 54,
94–95.) Tätä Vuorisen suomennosta LPI-kyselystä hyödynnetään tässä opinnäyte-
työssä.

Vuorisen (2008, 105–106) mukaan vastaajien itsearviointit ovat havainnointiarvioita
korkeammat myös Krugman ja Smithin (2003), Altieri (1995) ja McGuire ja Kennerly
(2006) tutkimuksissa. Havainnointiarviot ylittävät itsearviointit tutkimuksissa yleensä
vain, jos havainnoitsija on työssään vertainen. McGuire ja Kennerly (2006) toteavat
Vuorisen mukaan, että vaikka esimies kokee johtavansa transformatiivisesti, voi orga-
nisaatiokulttuuri tyrehdyttää ja jopa estää sen näkymisen työntekijöille saakka.

Mutanen (2016) tutki pro gradu -tutkielmassaan puolustusvoimien johtamista puolustusvoimauudistuksen aikana LPI-kyselyn avulla. Eniten esiintyi toimintamahdollisuuksien luomista, tien näyttämistä ja rohkaisemista. Tutkimuksen mukaan harvemmin esiintyi yhteiseen visioon innostamista ja prosessien kyseenalaistamista. Tutkimus toteutettiin esimiesten itsearviointin ja alaisten havainnoitsija-arviointien avulla kvantitatiivisesti ja vastauksissa havaittiin, että esimiehet arvioivat käyttävänsä johtamistapoja useammin kuin mitä alaiset havaitsivat. Mutanen mukaan vastausmäärät eivät riittäneet tulosten yleistämiseksi koko Puolustusvoimien henkilöstöön. Mutanen tutki myös taustatekijöiden yhteyttä johtamiseen, mutta ei havainnut itsearvioinnissa eroja koulutustason perusteella. Havainnoitsija-arvioinneissa sen sijaan taustatekijät nousivat esille, kun pitkässä työsuhteessa olleet antoivat esimiehille heikommat arvosanat kuin kaksi vuotta tai alle työskennelleet. Myös korkeammassa asemassa olevat työntekijät antoivat esimiehille paremmat arvosanat. (Mutanen 2016, 58–61.)

Väisänen (2018) tutki pro gradu -tutkielmassaan transformatiivisen johtamisen ilmenismuotoja finanssialan organisaatiossa muutostilanteessa. Hän teki kvalitatiivisen haastattelututkimuksen pohjautuen Kouzes ja Posnerin viiteen johtamisen teemaan. Väisänen käyttää näistä termejä visiointi, haastaminen, osallistaminen, esimerkillä johtaminen ja palkitseminen. Tutkimus ei ole pienen otannan vuoksi Väisäsen mukaan yleistettävissä, mutta tutkimus antaa hyvin kuvaa siitä, kuinka LPI-mittaristoon pohjautuen saadaan haastatteleamalla runsaasti informaatiota positiivisista kokemuksista, mutta myös kehityskohteista, jotka vaativat toimenpiteitä. (Väisänen 2018, 35, 43–44.)

Sovellettu LPI-mittari

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusongelman kannalta esille nousseita asioita. On tärkeää, että mittari mittaa sitä mitä sen on tarkoitus mitata, sen syy-seuraussuhde on selkeä ja mittari on yleistettävissä. Opinnäytetyössä validiteetti todennetaan dokumentoimalla tutkimusprosessi teoriaan pohjautuen ja tarkalla käsitteiden määrittelyllä. (Kananen 2011, 121, 124.)

Aineistonkeruumenetelmää valitessa haetaan ratkaisuja siihen mistä, miten ja mitä tietoja kerätään aineistoanalyysiä varten (Kyrö 2003, 107). Kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumiseksi on varmistettava, että kysymykset ymmärretään oikein ja ne ovat yksiselitteisiä. Vastaajien on oltava motivoineita vastaamaan kyselyyn rehellisesti ja heillä on oltava kysymysten edellyttämä tieto, jotta tutkimus on luotettava. (Kananen 2011, 30.) Tässä työssä LPI-mittaria hyödynnettiin lähes sellaisenaan (liitteet 1 ja 2), vaikka aluksi harkittiin sen muuntamista yksinkertaisemmalle kielelle. Vertailu alkupe-
räiseen kyselyyn toi kuitenkin luottamuksen Vuorisen suomennettuun versioon, eikä sanoja ryhdytty muuttamaan. Myös Likert-asteikko käytettiin sellaisenaan. Vain kohta 23 laajennettiin osiin a, b ja c, koska kysymyksessä oli erittäin olennaisia esimiestyöhön liittyviä kohtia, joista haluttiin tarkempaa informaatiota ja kysymys oli itsessään moniosainen kvantitatiiviseksi kysymykseksi. Keskiarvoja laskettaessa tämä jaettu kysymys tutkittiin kuitenkin kolmen kohdan keskiarvona, jotta sen painoarvo tuloksissa ei olisi muuttunut. Tämä antoi kuitenkin tarkempaa informaatiota esimiestyöstä myynnin parissa.

4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa kerrotaan analysointimenetelmät ja tutkimustulokset. Analyysissä kantavana voimana on tutkimusongelma ja siihen vastaamisen lisäksi kuvataan teorian ja tutkimusaineiston välistä suhdetta (Kyrö 2003, 116). Tutkimustulosten ja analyysin pohjalta tehdään johtopäätökset.

4.1 Taustamuuttujat

Taustamuuttujiksi valittiin kaupunki, jossa työntekijä työskentelee, sukupuoli, ikä, koulutus, nykyinen työtehtävä ja työkokemuksen pituus nykyisessä työtehtävässä. Taustamuuttujat luokiteltiin toisistaan eroaviksi myyntineuvottelijoiden, valmennusosaston ja esimiesten osalta johtuen eroista tutkimusjoukkojen välillä. Myyntineuvottelijoiden suuren otosmäärän vuoksi luokkia käytettiin runsaammin. Tutkimusjoukot ovat jaettuna toimipisteittäin taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimusjoukot jaettuna toimipisteisiin

Toimipiste	Itsearviot		Havainnot			Myyntineuvottelijat		
	Esimiehet		Esimiehet ja koulutusosasto					
	N	Vas- taukset	N	Vas- taukset	% osuus vas- tauk- sista	N	Vas- taukset	% osuus vas- tauk- sista
Kaupunki B	4	4	4	4	10 %	26	21	8 %
Kaupunki D	3	2	2	0	0 %	23	19	7 %
Kaupunki E	5	3	6	4	10 %	35	27	11 %
Kaupunki G	8	7	8	6	14 %	47	34	13 %
Kaupunki H	3	2	3	3	7 %	25	18	7 %
Kaupunki C	6	6	8	8	19 %	40	27	11 %
Kaupunki F	3	3	4	4	10 %	23	17	7 %
Kaupunki I	5	3	6	4	10 %	42	25	10 %
Kaupunki J	4	4	4	3	7 %	59	23	9 %
Kaupunki K	4	2	4	3	7 %	37	18	7 %
Kaupunki A	5	3	4	3	7 %	39	25	10 %
Yhteensä	50	39	53	42		396	254	

Tarkemmat analyysit on toteutettu isommissa joukoissa eettisistä syistä, esimiesten vastausten jäädessä osassa vähäisiksi ja tunnistettaviksi. Palveluyksikön toimipisteiden vertailu tehdään teemoittain myyntineuvottelijoiden havaintoja perusteella ja tässä analyysissä on hyödynnetty myös avoimet palautteet. Muiden kuin myyntineuvottelijoiden vastaukset on ryhmitelty työtehtävän mukaan eettisistä syistä. Vastausprosentti oli itsearvioissa 78 %, muiden työntekijöiden havainnoissa 79% ja myyntineuvottelijoiden havainnoissa 64%.

Taulukko 3. Vastausmäärät jaettuna taustamuuttujiin

Itsearviot		n	%	Havainnot muut		n	%	Myyntineuvottelijat		n	%
Sukupuoli											
Nainen		6	15 %	Nainen		6	14 %	Nainen		67	26 %
Mies		33	85 %	Mies		36	86 %	Mies		175	69 %
En halua vastata		0	0 %	En halua vastata		0	0 %	En halua vastata		12	5 %
Ikä syntymävuoden mukaan											
								97–00		73	29 %
90 tai myöhemmin		11	28 %	90 tai myöhemmin		11	26 %	93–96		74	29 %
83–89		17	44 %	83–89		21	50 %	89–92		58	23 %
81 tai aiemmin		11	28 %	81 tai aiemmin		10	24 %	56–88		45	18 %
Koulutus, korkein suoritettu tutkinto											
Peruskoulu, ammattikoulu, opisto tai koulussa		17	44 %	Peruskoulu, ammattikoulu, opisto tai koulussa		15	36 %	Peruskoulu tai koulussa		14	6 %
								Ammattikoulu tai opisto		119	47 %
Lukio tai ylioppilas		9	23 %	Lukio tai ylioppilas		11	26 %	Lukio tai ylioppilas		94	37 %
Korkeakoulututkinto		13	33 %	Korkeakoulututkinto		16	38 %	Korkeakoulututkinto		27	11 %
Työtehtävä											
Tiimiesimies		23	59 %	Tiimiesimies		22	52 %	Myyntineuvottelija			
Toimistopäällikkö		10	26 %	Toimistopäällikkö		9	21 %				
Ylempi johto				Ylempi johto		6	14 %				
		6	15 %	Myyntivalmentaja		5	12 %				100
										254	%
Työkokemus											
Alle 1 vuosi		9	23 %	Alle 1 vuosi		10	24 %	Alle 3kk		63	25 %
								3kk–alle 6kk		21	8 %
								6kk–alle 1 vuosi		35	14 %
1 v–alle 4 vuotta		11	28 %	1 v–alle 4 vuotta		10	24 %	1 v–alle 2 vuotta		43	17 %
								2 v–alle 4 vuotta		51	20 %
Yli 4 vuotta		19	49 %	Yli 4 vuotta		22	52 %	Yli 4 vuotta		41	16 %

Taulukossa 3 näkyy vastausten jakautuminen eri taustamuuttujien luokkiin. Taustamuuttujat on jaettu kolmeen osaan, esimiesten itsearvioihin, esimiesten ja valmennusosaston havaintoihin ja myyntineuvottelijoiden havaintoihin.

LPI-kyselyn tuloksia analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Varianssianalyysi (Anova) toteutettiin transformatiivisen johtamisteeman toimiessa selitettävänä muuttujana ja taustamuuttujien toimiessa selittävänä muuttujana. Tulosten merkitsevyyttä testattiin Tukey'n ja Games-Howellin post-hoc t-testillä, jolla saatiin p-arvot. Tulokset ovat nähtävissä taulukoissa 4,5 ja 6. On huomioitava, että eri kokoiset ryhmät lisäävät virheiden mahdollisuutta varianssianalyysissa. Jos p-arvo on pienempi kuin 0,05, tilastollinen merkitsevyys on suurempi ja ryhmien eroja voidaan pitää melkein merkittävänä, eikä kyseessä todennäköisesti ole otannasta johtuva ero. P-arvon ollessa pienempi kuin 0,01 on ero merkitsevä ja alle 0,001 erittäin merkitsevä. P-arvon ylittäessä 0,05 on virheiden mahdollisuus tulkinnassa suurempi, mutta tapauskohtaista harkintaa on hyvä käyttää ja tuloksia tarkasteltava kriittisesti. (KvantiMOTV 2003.)

Taulukossa 4 on taustamuuttujien p-arvot myyntineuvottelijoiden havainnoitsija-arvioista, jossa merkitseviä ovat kaikki koulutusta lukuun ottamatta. Taulukossa 5 on p-arvot taustamuuttujien yhteydestä muiden työntekijöiden havainnoitsija-arviointeihin, jossa kaupunki on ainoa merkitsevä tekijä. Taulukossa 6 on p-arvot taustamuuttujien yhteydestä esimiesten itsearviointeihin, jossa työkokemus ainoa merkitsevä tekijä.

Taulukko 4. Taustamuuttujien p-arvot myyntineuvottelijoiden havainnoitsija-arvioissa

Havainnot myyjät	Prosessien kyseenalaistaminen	Yhteiseen visioon innostaminen	Toimintamahdollisuuksien luominen	Tien näyttäminen	Rohkaisu
Kaupunki	0,005	0,002	0,001	0,002	0,001
Työkokemus	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ikä	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Koulutus	0,363	0,256	0,269	0,589	0,529

Taulukko 5. Taustamuuttujien p-arvot muissa havainnoitsija-arvioissa

Havainnot, muut	Prosessien kyseenalaistaminen	Yhteiseen visioon innostaminen	Toimintamahdollisuuksien luominen	Tien näyttäminen	Rohkaisu
Työtehtävä	0,821	0,684	0,953	0,566	0,942
Ikä	0,202	0,553	0,420	0,310	0,707
Työkokemus	0,847	0,836	0,624	0,640	0,948
Koulutus	0,293	0,410	0,279	0,082	0,633
Kaupunki	0,002	0,003	0,005	0,000	0,065

Taulukko 6. Taustamuuttujien p-arvot esimiesten itsearvioinneissa

Itsearviot	Prosessien kyseenalaistaminen	Yhteiseen visioon innostaminen	Toimintamahdollisuuksien luominen	Tien näyttäminen	Rohkaisu
Kaupunki	0,978	0,720	0,377	0,918	0,806
Työtehtävä	0,950	0,831	0,529	0,259	0,135
Koulutus	0,306	0,303	0,070	0,119	0,623
Työkokemus	0,051	0,049	0,007	0,026	0,023
Ikä	0,159	0,106	0,477	0,174	0,618

4.2 Itsearviointien tutkimustulokset

Itsearvioinneissa taustamuuttujien yhteyttä johtamistoimintojen summamuuttujiin tarkasteltiin varianssianalyysillä (ks. taulukko 7). Työkokemuksen pituus osoittautui ai-noaksi p-arvoltaan merkitseväksi taustamuuttujaksi. Itsearvioinneissa naiset, 29–35-vuotiaat työntekijät ja korkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat itsensä useammin transformatiivista johtajuutta hyödyntäviksi kuin muut luokat keskiarvojen valossa. Vä-hiten transformatiivista johtajuutta arvioivat käyttävänsä alle 29-vuotiaat, vähemmän kouluttautuneet, miehet ja toimistopäälliköt. Näiden taustamuuttujien merkitsevyys jäi kuitenkin vähäisemmäksi, joten virheiden mahdollisuus on tulokinnassa suurempi, eikä tuloksia voi yleistää.

Taulukko 7. Taustamuuttujien yhteys itsearviointeihin

Itsearviot	n	Prosessien	Yhteiseen	Toiminta-	Tien näyttä-	Rohkaise-	
		kyseen- alaistami- nen	visioon in- nostami- nen	suuksien luominen			minen
Suku- puoli	p-arvo		0,337	0,126	0,315	0,4	0,13
	Nainen	6	7,8611	8,1944	8,4722	8,25	8,5
	Mies	33	7,2929	7,4242	8	7,8606	7,7676
Ikä	p-arvo		0,159	0,106	0,477	0,174	0,618
	s. -90 tai myöhem- min	11	6,9343	7,0000	7,7424	7,4303	7,7273
	s. -83–89	17	7,8333	7,9216	8,1961	8,1373	8,0784
Koulu- tus	s. -81 tai aiemmin	11	7,1263	7,5000	8,2121	8,0758	7,7273
	p-arvo		0,306	0,303	0,07	0,119	0,623
	Peruskoulu, ammatti- koulu tai koulussa	17	7,3105	7,3922	7,7157	7,6608	7,7059
	Lukio tai ylioppilas	9	6,9198	7,2593	8,0000	7,7222	7,8889
Työteh- tävä	Korkeakoulututkinto	13	7,7906	7,9359	8,5897	8,3974	8,1026
	p-arvo		0,95	0,831	0,529	0,259	0,135
	Tiimiesimies	23	7,4300	7,4855	8,1377	8,0174	8,1667
	Toimistopäällikkö	10	7,2667	7,7333	7,7667	7,4833	7,4000
Työko- kemos	Ylempi johto	6	7,3796	7,4444	8,3333	8,2778	7,5833
	p-arvo		0,051	0,049	0,007	0,026	0,023
	Alle 1 vuosi	9	7,5617	7,6296	8,2407	7,9444	8,0000
	1 v–alle 4 vuotta	11	6,5808 ^{a*}	6,8636 ^{a*}	7,2727 ^{a**}	7,2636	7,1515 ^{a*}
Kau- punki	Yli 4 vuotta	19	7,7573 ^{a*}	7,8947 ^{a*}	8,4561 ^{a**}	8,2895	8,2456 ^{a*}
	p-arvo		0,978	0,72	0,377	0,918	0,806
	Kaupunki A	3	6,7593	6,4444	6,7222	7,5000	6,8333
	Kaupunki B	4	7,5000	7,9167	8,1667	7,9167	7,8333
	Kaupunki C	6	7,4352	7,5556	8,5000	7,8611	7,6389
	Kaupunki D	2	7,6944	8,3333	8,0000	7,9167	8,7500
	Kaupunki E	3	7,5000	8,0000	7,8889	8,2778	8,2222
	Kaupunki F	3	7,6667	8,1111	8,4444	8,1111	8,3333
	Kaupunki G	7	7,4921	7,5476	8,4524	8,3095	7,9048
	Kaupunki H	2	6,3056	6,5833	7,5000	7,5833	7,5000
	Kaupunki I	3	7,5185	7,6111	8,4444	6,9444	8,0000
	Kaupunki J	4	7,0000	7,1250	7,3333	8,0167	7,7083
	Kaupunki K	2	8,2222	7,7500	8,5833	8,1667	8,6667

Samalla yläindeksillä (^a) merkityt keskiarvot eroavat toisistaan * < .05 "melkein merkitsevänä", ** < .01 tilastollisesti "merkitsevänä" ja *** < .001 tilastollisesti "erittäin merkitsevänä"

Itsearvioinneissa ainoa merkitsevä taustamuuttaja on työkokemus, jossa p-arvo on pienempi kuin 0,05. Yli neljä vuotta työskennelleet henkilöt kokevat hyödyntävänsä merkittävästi enemmän transformatiivista johtajuutta, kuin yhdestä vuodesta neljään vuoteen työskennelleet henkilöt. Myös alle vuoden työkokemuksen omaavat arvioivat käyttävänsä enemmän transformatiivista johtamistapaa kuin keskimäinen ryhmä, tämä löydös ei kuitenkaan ole merkitsevä. Merkitsevin ero on toimintamahdollisuuksien luomisessa (p alle 0,01), melkein merkitsevä ero (p alle 0,05) on prosessien kyseenalaistamisessa, yhteiseen visioon innostamisessa ja rohkaisemisessa. Tien näyttämässä oleva ero ei ole merkitsevä ryhmien välillä.

Kyselyn lopussa oli vapaasti vastattavissa kaksi avointa kysymystä: *Mitkä asiat ovat vahvuuksia omassa johtamisaamisessasi? Sekä: Mihin haluaisit vielä tukea omassa johtamisaamisessasi?*

Avoimet vastaukset tiimiesimiesten itsearvioinneissa

Tiimiesimiehet nostivat vahvuuksikseen johtajina itsensä kehittämisen ja oppimishalun, minkä voi havaita myös myöhemmin esitettävissä pyynnöissä saada enemmän palautetta työstä. Työntekijä kyseenalaistaa prosesseja etsiessään uusia mahdollisuuksia ja innovaatioita. Tiimiesimiesten vahvuuksia ovat tasa-arvoinen ja reilu kohtelu sekä vuorovaikutustaidot. Uuden kokeilua ja virheitä ei pelätä, vaan ihmisten vahvuuksia pyritään hyödyntämään ja myyntiprosessia kasvattamaan. Näin rohkaistaan ja mahdollistetaan muiden työskentely, kun tarjotaan tasa-arvoisia mahdollisuuksia ja kehitetään työntekijän itseluottamusta. Ilmapiiriin pyritään vaikuttamaan rennolla ja innostavalla tekemisellä ja oman toiminnan vaikutus ympäristöön ymmärretään. Kunnianhimoiset tiimiesimiehet hahmottavat ison mittakaavan ja uskaltavat olla rohkeasti myös eri mieltä.

”Olen joustava. En yritä ajaa ketään tiettyyn muottiin, vaan etsin ihmisten vahvuuksia ja kehitän niiden avulla myyntiprosessia.”

”Ihmistuntemus, sympatia. Oman kannan perustelu hankalasta lähtökohdastakin.”

”Haluan kuulla myös muiden mielipiteet asioista. Ei ole vaan yhtä totuutta.”

”Olen kunnianhimoinen. Kovat tulokset saavat minut hyvälle tuulelle. Pyrin aina maksimaaliseen tulokseen.”

”Positiivisen ilmapiirin yläpitäminen, kehumisella ja positiivisella palautteella. Tavoitteiden luominen ja niiden saavuttamisesta palautteen antaminen.”

”Uskallan ilmaista mielipiteeni ja minulla on halu kehittää koko työyhteisöä.”

”Esimerkillä johtaminen ja kannustaminen. Pysin luomaan myös sellaista ilmapiiriä, että alaiseni eivät pelkää tehdä virheitä, koska virheistä oppii. Jos ei epäonnistu, niin ei voi onnistua.”

”Johdonmukaisuus, reiluus, kokonaisuudet ja käytännön osaaminen valmentavassa työssä. Yritän kehittää itseäni päivittäin ja analysoin omaa toimintaa ja miten parantaa sitä.”

”Toimin tasa-arvoisesti työssäni ja olen pitkäjänteinen. Pysin ajattelemaan innovatiivisesti, mutta minulle ei ole ongelma toimia vanhoilla hyväksi todetuilla tavoilla. Haluan olla esimerkki omalla käyttäytymiselläni.”

Tiimiesimiehet kaipaavat kuitenkin myös tukea omilta esimiehiltään osaamisensa kehittämässä. Toiveissa esiintyi tulevaisuuden hallinta, johon liittyy luottamus nykyisiin ratkaisuihin ja pitkänkätäimen suunnitelmat. Tiimiesimiehetkin kaipaavat esimiehiltä yhteisen tavoitteen visiointia ja tien näyttämistä. Myös rohkeutta kokeilla uutta ja ymmärtää virheiden tuoma positiivinen kehitys ovat haasteita, jos ilmapiiri ei ole luottavainen. Prosessien kyseenalaistaminen ja myös toimivien ratkaisuiden tarkastelu voi tuoda yllättäviä innovaatioita työhön. Tukea halutaan myyjien osallistamiseen ja avoimen ilmapiirin luomiseen. Myös palautteenannossa voi aina kehittyä paremmaksi. Kommunikaatiotaidot ja pitkäjänteisyys vaikuttavat paljon myös työyhteisön ilmapiiriin.

”Aloituspalaverien pitämisiä, projektistartteja ja niissä myyjien osallistamista keskusteluun.”

”Luottamus omaan tekemiseeni. Se että ison mittakaavan asioiden toteuttaminen ei tapahdu parissa päivässä ei tarkoita sitä, että ne eivät tule toteutumaan.”

”Suoruus ja kovuus.”

”Valmentava johtajuus jotta osaisin kertoa enemmän rakentavammin kritiikkiä.”

” (haluaisin tukea) Tulevaisuuteen. Pitkän tähtäimen tavoitteet ja niiden seuraaminen on välillä haastavaa. Koen että olen liiankin tarkka tiettyjen asioiden kanssa, kun pitäisi jo hellittää, niin pidän liikaa kiinni omasta ajatusmallista enkä hyväksy vaihtoehtoisia malleja. Täytyisi uskaltaa luottaa enemmän ihmisiin omassa työssään voi olla, että puutun liikaa tekemiseen, kun luottamusta ei löydy.”

”Kommunikaation selkeys on asia, jota haluaisin kehittää. Tällä välttäisin puutteellisista kommunikaatiotaidoista johtuvat väärinymmärrykset.”

”Pitkäjänteisyys”

”Järjestelmällisyyteen ja ajankäyttöön”

Avoimet vastaukset ylemmän johdon ja koulutusosaston itsearvioinneissa

Ylempi johto ja koulutusosasto arvioivat omassa johtamisosaamisessaan vahvuuksiksi vuorovaikutustaidot, tasa-arvoisen toiminnan ja ihmisläheisen johtamisotteen. Kokonaiskuvan hahmottaminen, syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen, ennakointi, reagointi ja ratkaisukeskeinen tekeminen ovat ylemmän johdon vahvuuksia. Tien näyttäminen muille työntekijöille lähtee ylimmästä portaasta ja kun tuki saadaan sieltä, voidaan arvot ja toiminnot yhtenäistää koko esimiesyhteisössä.

”Kokonaiskuva tilanteesta on vahvasti hallussa ja kontrolli tilanteesta ei pääse karkaamaan. Yleensä tiedän mitä tapahtuu ja miksi, jolloin osataan myös reagoida oikeilla toimenpiteillä. Pystyn myös ennakoimaan monia asioita hyvän kokonaiskuvan ansiosta.”

”Avoimuus, luottamus ja tavoitteita kohti meneminen. Pyrin ratkaisukeskeiseen tekemiseen.”

”--Teen myös osittain samoja työtehtäviä työkseni, jotka kuuluvat tiimini jäsenille, jotta pääsen kokonaiskuvaan siitä, millaista heidän työnsä on ihmisten osaamisen kehittämisen ja tulosjohtamisen parissa. Seuraan myös hyvin tarkasti, että asiat hoidetaan sovitusti ja pyrin ohjaamaan ihmisiä käyttämään omia vahvuuksiaan omassa työssään. Kaikki työyhteisömme jäsenet eivät voi omata samoja vahvuusalueita ja hyvään johtamiseen kuuluu jokaisen omien vahvuuksien korostaminen ja kehityskohdtien löytäminen.—”

”Rauhallisuus, vuorovaikutustaidot, suunnitelmallisuus, priorisointi.”

”Keskustelutaito, ymmärrys syy-seuraussuhteista”

”Tasapuolisuus, reiluus, ymmärrys ihmisen motiiveista ja käyttäytymisestä”

Tukea omassa johtamisosaamisessa kaivataan erityisesti viestintään, mutta myös suunnitelmallisuuteen ja ajankäyttöön. Käytössä olevia prosesseja on hyvä välillä tarkastella ja optimoida. Työntekijöiden voimavarojen ohjaus tulokselliseen tekemiseen ja vastuuttaminen sekä luottamus työntekijöiden osaamiseen löytyvät toivelistalta. Isona elementtinä esiin nousee myös ymmärrys siitä, että myyntityö on erityisesti fiilislaji ja kun iso organisaatio pyrkii samaan tavoitteeseen, on ilmapiirin oltava tahtova, sisäisesti motivoitunut ja innostunut. Jokaisen toimiston esimiehen on osattava ja haluttava ohjata energiansa yhteiseen visioon. Rohkaiseminen ja muiden työskentelyn mahdollistaminen tarjoaa työntekijälle autonomisia mahdollisuuksia ottaa vastuuta ja

osoittautua myös luottamuksen arvoiseksi. Tämä hyvä kierre ruokkii itsenäistä työskentelyä ja innovaatioita.

”Suunnitelmallisuus, pitkäjännittäisyys”

”sisäisen motivaation nostattaminen, innostaminen”

”Tämä on mielestäni fiilislaji ja pitäisi kyllä osata vahvemmin luoda tunnelma missä tehtäisiin enemmän parempia ratkaisuja ja tekoja yhteisen päämäärämme eteen.”

”Ajankäyttöä tehokkaammin kaikille vastuualueille”

”Viestintä”

”Vahva kontrolloiva johtaminen pitäisi saada suunnattua enemmän tukemaan alaisia heidän päätöksissään. Tällöin he eivät odottaisi automaattisesti vastauksia ja valmiiksi pureskeltuja ratkaisuja vaan uskaltaisivat tehdä enemmän itsenäisiä ratkaisuja ja päätöksiä. Tällöin mahdollisesti sitoutuminen tavoitteisiin paranisi, kun tulisi vahvempi tunne vastuusta tuloksen eteen ja oman työn panosta näkisi entistä enemmän.”

”--miten saa vielä paremmin ohjattua ihmisiä käyttämään omia voimavarojaan niihin asioihin, joihin ne voivat vaikuttaa omassa työssään. Osittain ihmiset ohjaavat voimavarojaan ja energiaa asioihin, jotka tulevat annettuina toisaalta ja joihin emme voi suoranaisesti vaikuttaa. Tämän em. energian ohjaaminen oikeisiin asioihin varmasti toisi tuloksia enemmän.--”

4.3 Esimiesten ja koulutusosaston havaintojen tutkimustulokset

Taustamuuttujien yhteyttä muiden työntekijöiden havainnoitsija-arviointeihin tutkittiin varianssianalyysin avulla (ks. taulukko 8). Ainoaksi merkitseväksi taustamuuttujaksi nousi kaupunki, jossa havainnoitsija työskentelee. Koska havainnot tehtiin omasta esimiehestä, joka ei kuitenkaan laajan etäjohtamisen vuoksi välttämättä työskentele samalla paikkakunnalla, vaikutti tulos erikoiselta. Läheisempi tarkastelu osoitti merkitsevyyden johtuvan yhden kaupungin poikkeavista tuloksista, joten merkitsevyys muiden kaupunkien osalta jää pieneksi. Kaupunki A poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi useimmin kaupungeista B, E, G ja K, näihin kaupunkeihin erojen ei nähdä johtuvan sattumasta. Prosessien kyseenalaistaminen, yhteiseen visioon innostaminen ja toimintamahdollisuuksien luominen eroavat tilastollisesti merkitsevästi useimmin muista kaupungeista, kun tien näyttämisen ja rohkaisemisen erot ovat tilastolliselta merkitsevyydeltään harvinaisempia. Tämän lisäksi esimiesten ja valmennusosaston esittämien ha-

vaintojen osalta ei esiinny merkitsevyyttä taustatekijöiden osalta. Yksi kaupunki jätettiin arvioista ulos siellä vastikään aloittaneet toimistopäällikön vuoksi, jolloin arviointi olisi voinut olla virheellinen.

Taulukko 8. Taustamuuttujien yhteys esimiesten ja koulutusosaston havainnointiarvioihin

	Havainnot muut	n	Prosessien kyseen- alaistami- nen	Yhteiseen vision in- nostaminen	Toiminta- mahdolli- suuksien luominen	Tien näyttä- minen	Rohkai- seminen
Sukupuoli	p-arvo		0,938	0,65	0,743	0,628	0,728
	Nainen	6	7,1944	6,8611	7,6944	7,0550	7,1667
Ikä	Mies	36	7,1219	7,2801	7,9398	7,4769	7,4789
	p-arvo		0,202	0,553	0,42	0,31	0,707
	90 tai myöhemmin	11	6,2525	6,6364	7,3333	6,6515	7,0455
	83–89	21	7,6402	7,4683	8,1429	7,6270	7,6667
Koulutus	82 tai aiemmin	10	7,0333	7,3417	8,0333	7,8167	7,3667
	p-arvo		0,293	0,41	0,279	0,082	0,633
	Peruskoulu, ammat- tikoulu tai koulussa	15	6,5037	6,6444	7,4000	6,5778	7,0333
	Lukio tai ylioppilas	11	7,1818	7,5303	7,9242	7,5455	7,6818
Työteh- tävä	Korkeakoulututkinto	16	7,6875	7,5469	8,3646	8,1146	7,6354
	p-arvo		0,821	0,684	0,953	0,566	0,942
	Tiimiesimies	22	6,8586	6,9848	7,7803	7,0227	7,5606
	Toimistopäällikkö	9	7,5123	7,9630	8,1111	7,9630	7,4444
	Ylempi johto	6	7,1481	6,9583	7,8611	7,5556	6,9722
Työkoke- mus	Myyntivalmentaja	5	7,6333	7,2333	8,1333	8,0000	7,4000
	p-arvo		0,847	0,836	0,624	0,64	0,948
	Alle 1 vuosi	10	6,7944	7,0167	7,8000	7,0167	7,3333
	1 v–alle 4 vuotta	10	7,2111	7,0167	7,5167	7,2333	7,3167
Kaupunki	Yli 4 vuotta	22	7,2500	7,4053	8,1288	7,6818	7,5303
	p-arvo		0,002	0,003	0,005	0	0,065
	Kaupunki A	3	3,2500 ^{bcdfij}	3,3333 ^{bdefgij}	4,6667 ^{bcdefj}	3,6250 ^{bd fj}	4,2917 ^b
	Kaupunki B	4	8,5556 ^{b**}	8,9167 ^{b***}	8,9583 ^{b**}	9,0000 ^{b*}	8,9583 ^{b*}
	Kaupunki C	8	6,6319 ^{c**}	6,6146	8,0208 ^{c**}	6,9375	7,0833
	Kaupunki D	0					
	Kaupunki E	4	8,6250 ^{d**}	8,7083 ^{d***}	8,4583 ^{d*}	8,8333 ^{d*}	7,8333
	Kaupunki F	4	6,9722	7,6250 ^{e*}	7,9583 ^{e*}	7,1667	7,7083
	Kaupunki G	6	7,4167 ^{f**}	7,5556 ^{f*}	8,6111 ^{f**}	8,3056 ^{f**}	7,8611
	Kaupunki H	3	7,4444	7,6667 ^{g*}	8,0556	8,0000	7,7222
	Kaupunki I	4	6,4444	7,0000	7,0556	6,3889	6,7778
	Kaupunki J	3	8,1852 ^{i**}	7,6111 ^{i*}	8,1111	7,5000	7,7778
	Kaupunki K	3	8,7222 ^{j**}	7,9444 ^{i*}	8,7778 ^{i*}	8,6667 ^{i*}	8,7778

Samalla yläindeksillä (^a) merkityt keskiarvot eroavat toisistaan * < .05 "melkein merkitsevänä", ** < .01 tilastollisesti "merkitsevänä" ja *** < .001 tilastollisesti "erittäin merkitsevänä". Merkitsevyydet on merkitty vain korkeamman tuloksen saaneen kaupungin kohdalle.

Keskiarvojen mukaan naiset kokevat miehiä vähemmän transformatiivista johtamista lähes jokaisen teeman osalta. Nuorempi ikä, alempi koulutus taso, alempi työtehtävä ja lyhyempi työkokemus ovat keskiarvojen valossa havaintojen perusteella vähemmän transformatiivista johtamista kokevaa henkilökuntaa. Eniten transformatiivista johtamista keskiarvojen mukaan havaitsevat 29–35-vuotiaat, korkeakoulututkinnon omaavat, pitkän työkokemuksen omaavat, myyntivalmentajat tai toimistopäälliköt. Nämä tulokset ovat viitteellisiä, eivätkä yleistettävissä, koska erikokoisten luokkien ja merkittävyyden vähäisyyden vuoksi tulokset voivat sisältää virheitä.

Esimiehet ja myyntivalmentajat antoivat arviot koskien omia esimiehiään. Koska vastaajien määrä on pieni ja arviointi perustuu yksittäiseen henkilöön, analysoidaan avoimet vastaukset eettisistä syistä joukkona. Avoimet kysymykset oli jaettu kahteen: Mitä johtamistapoja haluat ehdottomasti säilyttää? Mikä vaikutus niillä on sinuun? Mitä johtamistapoja haluaisit muutettavan? Mikä vaikutus sillä olisi sinuun?

Esimiesten ja koulutusosaston havaintojen avoimet vastaukset

Avoimet vastaukset toimistopäälliköille

Tiimiesimiesten ajatukset säilytettävistä johtamistavoista toimistopäälliköiden toimissa ovat joustavuus arjessa ja työskentelymenetelmissä. Tiimiesimiehet pitävät vapaudesta toteuttaa työtään omalla tavalla, koska se osoittaa myös luottamusta ammattitaitoon. Mielenpito otetaan avoimesti vastaan ja uusia asioita lähdetään kokeilemaan yhdessä. Esimies on hyvin tietoinen toimiston tuloksesta ja provisiokehityksestä, häneltä tulee tiimiesimiehille tämän myötä tarvittava tieto ja tuki oikeiden toimien tekemiseen. Esimies kantaa roolinsa hyvin ja ottaa vastuuta työstään. Esimies kohtaa työntekijän ihmisenä ja vuorovaikutus on luottamuksellista ja hänelle uskalletaan ilmaista myös huolet ja murheet. Esimies nähdään tien näyttäjänä ja rohkaisevana vuorovaikuttajana, joka uskaltaa kyseenalaistaa prosessit ja kokeilla uusia keinoja parempiin suorituksiin, samalla kuitenkin pitäen langat käsissään ja ohjaten oikeaan suuntaan.

”Joustavuus ja hyvä reaktionopeus ovat suuri vahvuus”

”Joustavuus: Tekemisen tulokset ja laatu ovat keskiössä. Ei turhaa tartu pyrokratioihin ja hierarkiaan. Myös kotiasiat (lasten harrastukset ja muut

epäsäännölliset kotiasiat) saa hoidettua ilman ylimääräistä stressiä. Uusien toimintatapojen ja käytäntöjen ehdotuksia katsotaan avoimin mielin ja niiden toteuttamisen mahdollisuutta puntaroidaan.”

”Vapaus ja luottamus alaisten tekemiseen ja erityisesti sen, että vastuuta ja vapauksia sen mukaan, kun niitä on valmis kantamaan.”

”Antaa vastuuta suhteellisen paljon valmentamisessa. Pääsee käyttämään omia vahvuuksia hyväksi. On positiivinen yleisesti ottaen, joten itselläkin on parempi fiilis.”

”Valmentava johtajuus. Olen kehittynyt esimiehenä paljon ja osaan viedä ihmisiä eteenpäin omassa työssään paremmin”

”Rohkaisu ja kannustava johtamistapa.”

”-- hyvin tietoinen projektien tuloksista ja toimiston provisiollisesta kehityksestä. Tämä auttaa tiimiesimiehiä keskittymään asioihin, joita itse ei välttämättä huomaa omissa projekteissaan.”

”Ottaa vastuun tekemisistään ja kantaa myös kokonaisvastuuta esimiesten kanssa.”

”Yhdessä tekeminen ja asioista päättäminen, saa oman työn merkityksellisemmäksi. Asioista keskusteleminen monitahoisesti kaikkien mielipiteet ja näkökannat huomioon ottaen. Saan esittää omat mielipiteeni ja niitä kuunnellaan.”

” Luottamus: Esimiehelle voi avautua ja kertoa miltä työ milloinkin tuntuu.”

”Avoimuus ja luotettavuus. Asioista keskustellaan ennen kuin ne muuttuvat huonoiksi, jolloin ne voidaan välttää helpommin. Sisäinen kommunikointi on vapaampaa ja vähentää stressiä sen sijaan että lisäisi sitä.”

Useat tiimiesimiehet toivovat toimistopäälliköiltä osallistuvaa ja sitoutunutta johtamista. He odottavat toimistopäällikön toimivan heidän kanssaan yhtenä rintamana ja pitävän sovituista säännöistä kiinni toimiston arjessa. Toimistopäälliköltä odotetaan palautetta ja toimistoa kehittäviä toimia. Hänen on tiedettävä missä toimiston tulos kulkee, reagoitava nopeasti ja toimittava suunnitelmallisesti. Tämä vaatii esimieheltä vahvaa sitoutumista ja suurta panostusta työhönsä. Toimistopäällikön on oltava tien näyttäjänä tiimiesimiehille ja myyntineuvottelijoille, hänen on tunnistettava kriittiset pisteet ja osattava suunnitelmallisesti selvittää tilanteet. Toimistopäälliköiltä odotetaan prosessien kyseenalaistamista ja rohkeutta kokeilla uusia menetelmiä. Toimistopäällikön roolissa on pystyttävä inspiroimana yhteiseen visioon ja luotava luottamuksellinen, tehokas työskentelyilmapiiri. Palaute ja rohkaisu ei saa jäädä vain tiimiesimiehen ja myyjän väliseksi toiminnaksi, vaan näiden asioiden on näyttävä jokaisella hierarkia asteella. Kaikista tärkeintä on mahdollistaa muille hyvät toimintamahdollisuudet suorittaa työtään korkealaatuisesti.

”Oma esimies enemmän osaksi työyhteisöä. Motivoisi vielä paljon enemmän tehdä töitä enemmän, jos oma esimies olisi aina kärryillä siitä, mitä me muut täällä touhutaan.”

”Toivoisin huolellisempaa etukäteissuunnittelua ja parempaa ajankäytön hallintaa, jotta tiimimme työskentely olisi tehokkaampaa.”

”Enemmän mukana myyjien ja tiimiesimiehien arjessa. Kh (Koulutus-haara)-setit myös toimistopäälliköille.”

”Käytännönläheisempää johtamista, enemmän kontaktia myyjiin ja esimiehiin. Myyjienkin helpompi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, jos joka esimies näyttää, että tekee konkreettisia juttuja asian eteen.”

”Selkeyttä ja johdonmukaisuutta johtamiseen.”

”Ei vaadi oikeastaan mitään ja ei myöskään anna palautetta. Hyvää on se että saa suhteellisen vapaasti toteuttaa omia juttujaan, mutta ei sitten seuraa millään osa-alueella tekemistä. Palautetta häneltä omasta työstään ei saa, eikä yritä aktiivisesti kehittää esimiestyötä toimistolla. Ei ole alkuunkaan johdonmukainen linjauksissa, joten epäselvyyksiä tulee esimiesten sekä myyjien keskuudessa. Ei aseta minkäänlaisia tavoitteita esimiestyöhön.”

”Toivoisin, että toimistossa olisi selkeä johtaja. Tämä loisi rajoja hyvässä mielessä ja roolijako olisi selkeämpi. Yhteiset pelisäännöt. Tämän avulla vedetään esimiesporukassa yhtä köyttä. Oma esimerkki. Minusta on tärkeä, että läheisin esimieheni toimii niin, että en joudu joka tilanteessa kyseenalaistamaan hänen toimintatapaan.”

”Tiukka linja, suunnitelmallisuus, palautteen anto ja tasavertainen toiminta. Toimistolla mennään todella löysin rantein toimistopäällikön osalta ja tiimiesimiehet ovat henkilöitä, jotka pitävät tiukkaa linjaa. Päällikkö vetää muilta maton alta antamalla erilaista ja vapaampaa ohjeistusta. Suunnitelmallisuutta ei ole. Tästä syystä tavoitteet, niiden seuranta ja mittarit ovat melkein turhia. Palautetta tai ohjaamista ei tule tiimiesimiesten eikä myyjien suuntaan. Näennäistä palautetta silloin tällöin. Näitä asioita muuttamalla vetäisimme yhtä köyttä. Toimistolla olisi selkeämmät toimintatavat ja parempi ilmapiiri. Palaute helpottaisi myös käyttämään resursseja oikeisiin asioihin. Myyjille menevä palaute ylimmäältä henkilöltä on elintärkeää asioiden toteuttamisessa. Jos toimistopäällikkö toimii eri mallilla, kuin tiimiesimiehet on tilanne todella huono varsinkin kehityksen suhteen. Myöskin luottamukselliset keskustelut tulee pitää itsellään, eikä kertoa myyjille, jotka ovat vapaa-ajalla hyviä kaveriteita. Tuntuu, että on tärkeämpää olla hyvä tyyppi eikä johtaja.”

”Melko hyvin kaikki. Ehkä pientä riskinottoa joissakin tapauksissa toivoisi. Nyt toimitaan hyvin varovasti, joka saattaa taannuttaa luovuutta ja uusien toimintatapojen kehittymistä. Toisaalta nykyisen esimiehen kanssa uusia toimintatapoja ja luovuutta on saanut käyttää melko hyvin tiettyissä rajoissa.”

”Ihmisen johtaminen mukaan johtamistapoihin niin tunnen että tekemälläni on jotain merkitystä”

Avoimet vastaukset päävalmentajille

Avoimet vastaukset myyntivalmentajilta päävalmentajille siitä, mitä halutaan säilyttää johtamisessa, koskivat hyvää vuorovaikutussuhdetta, tavoitteiden asettamista ja niiden seurantaan eli prosessien kyseenalaistamista ja toimintamahdollisuuksien luomista kuuntelemalla ja kohtelemalla toisia arvokkaasti. Rehellinen ja aito kohtaaminen, eri osapuolten kuunteleminen, ovat avain kehittymiseen.

”Matala kynnyks puhua asioista ja asioiden oikeilla nimillä. On tärkeää, että ilmapiiri keskusteluissa, vaikka aihe olisikin vaikea tai haastava niin ilmapiiri keskustelun sisällä pysyy asiallisena. Asioita ei saa eikä pidä kierrellä, mikäli niihin halutaan muutoksia, mutta on tärkeää, kuinka ne ilmaistaan. Nykyisellä tavalla päästään aina asioissa oikeaan suuntaan niin asiassa kuin asiassa. Esimerkillisyys ja aitous puree minuun parhaiten ja osaan antaa sille arvoa. Myös aito välittäminen on kultaakin arvokkaampaa!”

”Yhteiset jutteluhetket työn suoritukseen liittyen. Uusien juttujen pohtiminen yhdessä.”

”Henkilöstöjohtaminen (sen kehittäminen on elinehto kilpailukyvyillemme tulevaisuudessa). Keskustelemalla enemmän saamme toimivamman työyhteisön.”

Muutoksia toivottiin viestintään. Viestin pitää olla selkeä, ajankohtainen, mutta myös sävyiltään harkittu. Avoin, luottamuksellinen ja keskusteleva ilmapiiri aikaansaadaan, kun kaikki osapuolet osaavat kommunikoidessa huomioida muiden ihmisten erilaisuuden. Toiset huomioonottava viestintätapa viestii myös arvostuksesta ja kunnioituksesta toista ihmistä kohtaan.

”Selkeämpi viestintä alas päin. Tieto ajoissa esimiehille.”

”Hieman useammin tilanne-checkkiä missä mennään, tällä päästäisiin puuttumaan nopeammin mahdollisiin ongelmiin ja ongelmakohtiin. Myös ennakointi uudistuksien ohella ja keskustelua siitä kuinka tulevat uudistukset tai muutokset koskettavat työnkuvaani, mihin mahdollisesti tulisi kiinnittää erityishuomiota, Tällä saataisiin molemmiin puolista ymmärrystä kehitettyä sekä varmuutta molemmille osapuolille, että hommia tehdään oikeasti oikeaan suuntaan heti alkumetreiltä lähtien.”

”Viestintä on välillä töksäyttelevää. Välillä on hyvä miettiä, miten asian sanoo, ettei viestiä tulkita väärin.”

”Käskemisestä keskustelevampaan ja kehittävämpään suuntaan. Työn mielekkyys kasvaa yhdessä kehittymisen myötä.”

Avoimet vastaukset ylemmälle johdolle

Avoimet vastaukset asioista, joita ylemmän johdon (aluepäällikkö, johtaja) toivotaan säilyttävän. Johdon toimissa arvostetaan hyvää vuorovaikutussuhdetta ja hyvää strategista otetta, että tiedetään mitä halutaan ja voidaan yhdessä keskustella asioista, joilla tavoitteisiin päästään. Työntekijöille annetaan tilaa toteuttaa työtään omalla tavallaan eli annetaan hyvin toimintamahdollisuuksia.

”Pidän siitä, että annetaan tilaa tehdä asiat haluamallaan tavalla kunhan huolehditaan, että lopputulema on oikeanlainen. Pidän myös siitä, että tyhjäänpäiväinen palaveeraaminen on minimissä.”

”Haluan säilyttää johtamisen ihmisten kautta eli ihmisten kanssa yhteistyössä päästään yhteiseen tavoitteeseen ja toteutetaan strategiaa. Strateginen ote työskentelyssä on myös erittäin hyvä asia, sillä itse arvostan sitä, että minulla on leaderi, joka näyttää, miksi olemme tässä yrityksessä töissä ja mitkä asiat ovat meille tärkeitä. Kokonaiskuva pysyy hallussa ja tavoitteet selkeinä myös omassa mielessä.”

”Vuorovaikutustaidot sekä luottamus. Molemmilla on positiivinen vaikutus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.”

”Avoim ja helposti lähestyttävä. Keskusteleva ja huomioon ottava, kuitenkin selkeä auktoriteetti omalla ammattitaidollaan. Minulla on lähiesimies jolta ei tarvitse epäröidä kysyä neuvoa ja voimme miettiä sopivia ratkaisuita yhdessä.”

”Rauhallisuus. Kaikkien mielipiteiden kuunteleminen ja huomioon ottaminen. Koen, että mielipidettäni arvostetaan ja voin vaikuttaa asioihin.”

”Jämäkkä, selkeä, rehellinen. Silloin tietää, mitä vaaditaan.”

Selkeästi eniten ylemmältä johdolta odotetaan palautetta eli että työntekijän omia prosesseja kyseenalaistetaan ja annetaan mahdollisuus kehittyä, ehkä hieman jopa herätellään pois mukavuusalueelta. Työntekijä on halukas kehittymään ja henkilökohtainen kohtaaminen ja palaute lisäävät myös merkityksellisyyden tunnetta. Viestintään toivotaan selkeyttä ja päätöksiin enemmän läpinäkyvyyttä ja perusteluja. Asioiden jakaminen ja rehellinen ote tukevat yhteistyötä.

”Haluaisin, että kieltävät vastaukset/päätökset perusteltaisiin hyvin eikä ainakaan kiellettäisi asioita ilman pätevää syytä. Haluaisin tunteen siitä, että asioita mielellään yritetään järjestää meidän hyväksi = ollaan samalla puolella.”

”Palautteenantoa voi muuttaa parempaan suuntaan, sitä voi aina tulla enemmän sekä positiivista että kehitettävää. Esimiehelläni on paljon paikallista etäjohtamista, joka ei edes mahdollista päivittäistä kanssakäymistä meidän kanssamme, organisaatorakenne on sellainen”

”Mahdollisuuksien mukaan aktiivisempaa palautteen antamista onnistumista ja epäonnistumista.”

”Selkeämpää viestintää. Pystyisin tekemään työni laadukkaammin jos saisin selkeämpiä työohjeita ja asioita avattaisiin ja perusteltaisiin minulle tarkemmin.”

”Tasolla, millä toimimme, on luonnollisesti oltava itseohjautuva. Silloin tällöin olisi paikallaan tiedustella, että voisiko olla esim avuksi jossakin, koska ammattitaitonsa on varsin arvostetulla tasolla.”

4.4 Myyntineuvottelijoiden havaintojen tutkimustulokset

Myyntineuvottelijoiden taustamuuttujien yhteyttä transformatiivisen johtamisen havainnointiin selvitettiin varianssianalyysillä (ks. taulukko 9). Koulutusta lukuun ottamatta kaikki taustamuuttujat todettiin tilastollisesti merkitseviksi. Sukupuolesta tuli tilastollisesti merkitsevä johtuen ”en halua vastata” vastausten takia, joissa havainnot johtamismenetelmistä olivat merkitsevästi harvinaisempia verrattuna miesten ja naisten välisiin eroihin. Muuten naisten ja miesten väliset havainnot eivät merkitsevästi eronneet toisistaan.

Myyntineuvottelijoiden ikä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä taustamuuttuja. Nuorin ikäluokka 18–21-vuotiaat havaitsivat merkitsevästi enemmän transformatiivisia johtamistapoja erityisesti verrattuna kahteen vanhimpaan ikäryhmään. Kaksi vanhinta ikäryhmää arvioi prosessien kyseenalaistamisen tapahtuvan esimiesten johdosta *joskus*, kun nuorin ikäryhmä havaitsi tätä tapahtuvan lähes *tavallisesti*. Yhteiseen visioon innostamisen ja toimintamahdollisuuksien luomisen havainnot erosivat tilastollisesti merkitsevästi 18–25-vuotiaiden ja 26-vuotiaiden tai sitä vanhempien välillä. Tien näyttämistä ja rohkaisua havainnoivat 18–21-vuotiaat tilastollisesti merkitsevästi useammin kaikkiin muihin ikäluokkiin verrattuna.

Työkokemus oli erittäin merkitsevä tekijä .00 p-arvolla kaikissa johtamisteemoissa. Alle 6 kk työssä olleet kokivat enemmän transformatiivista johtajuutta kuin yli kaksi vuotta myyntityössä olleet jokaisessa johtamisteemassa. Erot olivat merkitseviä ja suuria kun eniten havaitsevat kokivat johtamistavat *tavallisina* ja vähiten havaitsevat *joskus* tai *toisinaan* tapahtuviksi.

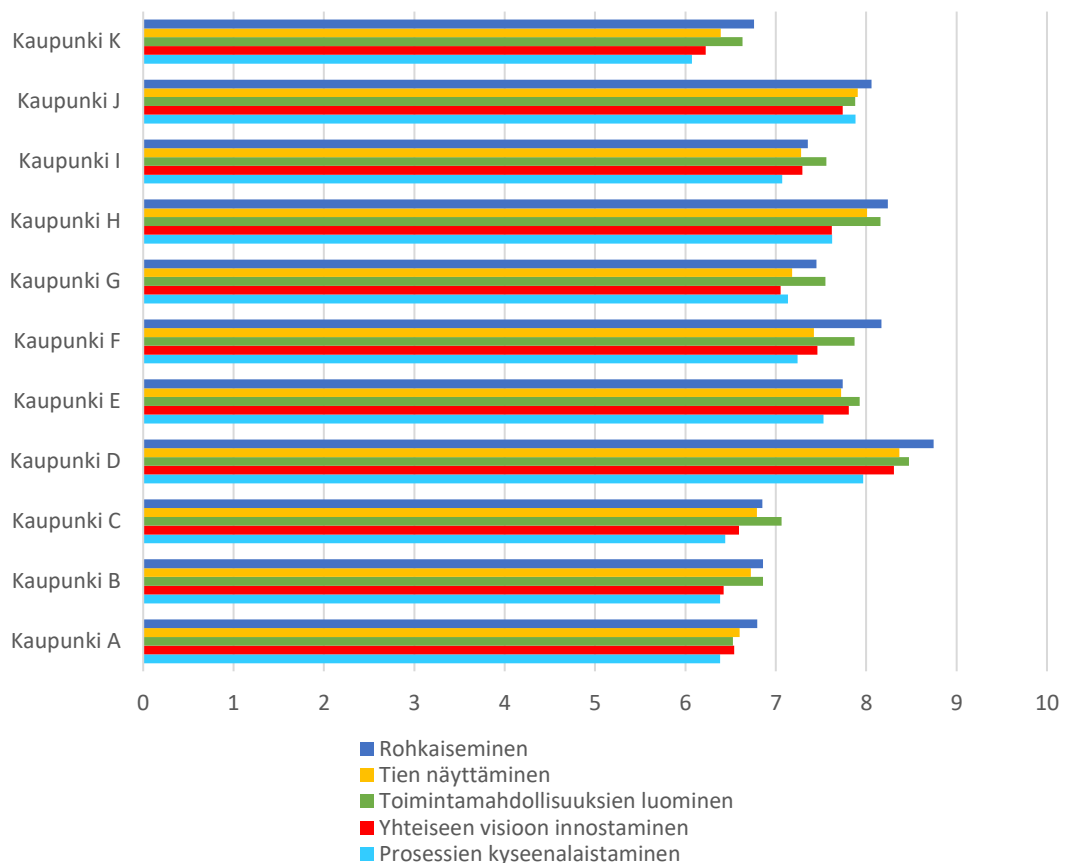
Taulukko 9. Taustamuuttujien yhteys myyntineuvottelijoiden havainnointiarvioihin

Havainnot myyjät		Prosessien kyseenalais- taminen	Yhteiseen visioon in- nostaminen	Toimintamah- dollisuuksien luominen	Tien näyttä- minen	Rohkaisemi- nen	
	n						
Suku- puoli		0,001	0,001	0	0,001	0,001	
	Nainen	67	7,2031	7,3631	7,5297	7,393	7,587
	Mies	175	7,1342	7,2257	7,5885	7,3742	7,6019
	En halua vas- tata	12	5,1527	5,2777	5,4861	7,393	5,5555
Ikä	p-arvo		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	s. 97–00	73	7,8227 ^{cd***}	7,9110 ^{c***d**}	8,2785 ^{a*b***c**}	8,0594 ^{a*b***c**}	8,3242 ^{a*b***c**}
	s. 93–96	74	7,2110	7,3243 ^{a*}	7,5901 ^{a*d*}	7,3559 ^{a*}	7,5068 ^{a*}
	s. 89–92	58	6,3831 ^{c***}	6,4167 ^{c***a*}	6,7730 ^{b***d*}	6,5718 ^{b***}	6,7730 ^{b***}
	s. ennen –88	45	6,5802 ^{d***}	6,8296 ^{d**}	7,1296 ^{c**}	6,9963 ^{c**}	7,2222 ^{c**}
Kou- lutus	p-arvo		0,363	0,256	0,269	0,589	0,529
	Peruskoulu tai koulussa	14	6,7421	6,7381	6,7024	7,0476	6,8452
	Ammatti- koulu tai opisto	119	7,2698	7,4104	7,5854	7,4118	7,5350
	Lukio tai yli- oppilas	94	6,9131	7,0177	7,5426	7,2606	7,5993
	Korkeakoulu- tutkinto	27	6,8004	6,8642	7,1914	6,9321	7,3519
Työ- koke- mus	p-arvo		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Alle 3kk	63	7,7760 ^{ab***}	7,9947 ^{a*b*}	8,0635 ^{a**b***}	8,0370 ^{a*cd***}	8,0476 ^{a***b**}
	3kk–alle 6kk	21	8,1349 ^{cd***}	8,3095 ^{cde*}	8,4206 ^{c***d**}	8,3651 ^{b*ef***}	8,5397 ^{c***d**}
	6kk–alle 1 vuosi	35	7,3905 ^{e**}	7,3524 ^{g*}	7,7286	7,5429	7,9524 ^{e**}
	1v–alle 2 vuotta	43	6,9742	7,1357 ^{c*}	7,4031	7,0775 ^{a*b*}	7,4612
	2v–alle 4 vuotta	51	6,3998 ^{ac***}	6,5719 ^{ad*}	6,9216 ^{a**c***}	6,5817 ^{ce***}	6,6373 ^{ac***e**}
	vähintään 4 vuotta	41	6,0312 ^{bd***e**}	5,9431 ^{beg*}	6,6585 ^{b***d**}	6,4472 ^{df***}	6,8618 ^{bd**}
Kau- punki	p-arvo		0,005	0,002	0,001	0,002	0,001
	Kaupunki A	25	6,3840 ^{a*}	6,5400 ^{a*}	6,5267 ^{a*}	6,6000	6,7933 ^{a*}
	Kaupunki B	21	6,3841 ^{b*}	6,4206 ^{b*}	6,8571	6,7222	6,8571 ^{b*}
	Kaupunki C	27	6,4395 ^{c*}	6,593 ^{c*}	7,0617 ^{c*}	6,7901 ^{c*}	6,8519 ^{c**}
	Kaupunki D	19	7,9649 ^{abcd*}	8,3070 ^{abc*}	8,4737 ^{ac*}	8,3684 ^{c*}	8,7456 ^{abcd*}
	Kaupunki E	27	7,5284	7,8086	7,9259	7,7222	7,7407
	Kaupunki F	17	7,2392	7,4608	7,8725	7,4216	8,1667
	Kaupunki G	34	7,1353	7,0539	7,5490	7,1814	7,4510 ^{d*}
	Kaupunki H	18	7,6222	7,6204	8,1574	8,0093	8,2407
	Kaupunki I	25	7,0720	7,2933	7,5600	7,2800	7,3533
	Kaupunki J	23	7,8812	7,7391	7,8768	7,9058	8,0580
	Kaupunki K	18	6,0704 ^{d*}	6,2222	6,6296	6,3889	6,7593

Samalla yläindeksillä (abcdeghij) merkityt keskiarvot eroavat toisistaan * < .05 "melkein merkitsevä", ** < .01 tilastollisesti "merkitsevä" ja *** < .001 tilastollisesti "erittäin merkitsevä".

Kaupunki oli tilastollisesti merkitsevä taustamuuttuja ja siellä nousi esiin kaupunki D, jossa havaittiin myyntineuvottelijoiden arviosta eniten transformatiivista johtamista. Erot olivat keskiarvon mukaan suuret kaupunkien K, C, B ja A kanssa ja näistä tilastollisesti merkitseviä p-arvon ollessa pienempi kuin .05 olivat erot prosessien kyseenalaistamisessa. Kaupungit A, B ja C erosivat kaupunki D:stä yhteiseen visioon innostamisessa ja rohkaisemisessa. Viimeinen teema nousi esille myös kaupunkien G ja D välillä, jossa ero oli tilastollisesti merkitsevä. Kaupunki D erosi C:stä tien näyttämässä ja C:stä ja A:sta myös toimintamahdollisuuksien luomisessa. Johtamismenetelmiä havaittiin käytettäväksi välillä 6= *joskus* ja 8 = *tavallisesti*. Toimipisteiden eroja havainnollistetaan kuviossa 8.

Transformatiivinen johtamien myyntineuvottelijoiden havainnoimana



Kuvio 8. Myyntineuvottelijoiden havaintojen perusteella transformatiivisen johtamisen viiden teeman esiintyminen eri toimipaikoissa.

Myyntineuvottelijoiden havaintojen avoimet vastaukset

Havainnointiarvioiden lisäksi vastaajat saivat antaa myös avoimia vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitä johtamistapoja haluat ehdottomasti säilyttää? Mikä vaikutus niillä on sinuun? Mitä johtamistapoja haluaisit muutettavan? Mikä vaikutus sillä olisi sinuun?”

Vastauksia asioista, joita halutaan ehdottomasti säilyttää tuli 133 kpl ja muutettavia johtamistapoja 107 kpl yhteensä 254 vastaajan joukosta. Säilytettäväksi nousi koko Suomen tasolla palautteen anto, kuten kehuminen ja kannustus. Myös korjaavaa palautetta ja suoraa ja rehellistä puhetta. Palaute oli myös eniten toivottu asia muutettavissa johtamisasioissa, sitä halutaan enemmän, erityisesti positiivista ja kannustavaa palautetta, mutta myöskin hyvin perusteltua.

Toinen korkealle nostettu aihealue oli toimiston tunnelma. Eniten pidettiin rennosta, huumorintajuisesta ja pilke silmäkulmassa tapahtuvasta myynninjohdosta. Avoimuus ja vuorovaikutus esimiehen ja myyntineuvottelijan välillä. Tärkeinä koettiin ryhmähenkeä, yhdessä tekemistä ja motivoivaa ilmapiiriä.

Kaupunki K

Kaupunki K:ssa rento ilmapiiri ja kannustava ote saavat kiitosta. Työntekijän ongelmat kohdataan ja pyritään löytämään ratkaisu. Perusteltu ja kehittävä palaute koetaan työntekijän osaamista kehittävänä. Rohkaiseminen ja osaamisen kehittäminen ovat esimiehen tärkeimpiä työtehtäviä. Ihminen on oppiva olento ja uusien asioiden hallitseminen ja oppien hyödyntäminen lisäävät sisäistä motivaatiota ja antavat työlle erilaisen merkityksen.

”Asiat käydään rauhallisesti läpi ja työnsä saa tehdä ilman turhia kytämiä. Levollisin mielin kiva olla töissä ja tulee paremmin kauppaa.”

”Jos jotain kysytään esimieheltä tämä oikeasti otetaan työn alle ja esimies pyrkii siihen että vastaus löytyy edes jossain vaiheessa”

”Kannustus ja hyvä fiiliksen luominen esim. erilaisilla myyntikilpailuilla. Tsemppaa parempaan tulokseen.”

”Rentoa ja mielekästä ilmapiiriä nostattavaa positiivista palautetta ja palautteelle hyvät argumentit, sekä vastaus kuinka suoritusta voidaan parantaa, täten pysyy homma mielekkäänä.”

Tasa-arvon koettu määrä nousee vahvasti esille palautteista. Jokainen työntekijä haluaa tulla nähdyksi samanarvoisena ja epävarmuus saamastaan kohtelusta vähentää työhyvinvointia. Selkeät tavoitteet ja kannustava palaute auttavat oikeaan suuntaan työssä. Esimies osoittaa esimerkillään yrityksen arvot ja muovaa samalla ilmapiiriä haluamaansa suuntaan. Tasa-arvon kokemiseen vaikuttaa merkittävästi avoin ja läpinäkyvä johtaminen, mahdollisuuksien luominen ja aito kohtaaminen. Johtajan on helppo valita projektille varma suorittaja, mutta joskus on syytä tarkastella millaisia tuloksia saadaan aikaan antamalla mahdollisuuksia uusille tekijöille ja ruokkimalla näin merkityksellisyyden tunnetta, luovuutta ja sisäistä motivaatiota. Jokainen työntekijä haluaa kokea arvostusta ja luottamusta suoritustasoonsa.

”Enemmän positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä. Negatiivinen palaute saavuttaa myyjän joka ikinen kerta, mutta positiivinen ainoastaan murto-osan verran. Täysin fiilis työ, ja se minkälainen ilmapiiri on toimistolla vaikuttaa työhön paljon.”

”Haluan tasapuolisen työnjaon, jossa kukaan ei ole erikoisasemassa. Tällä hetkellä tilanne aivan päinvastoin. Mahdollistaa myös minulle työtehtävien vaihtelevuuden. Ei voida mennä vuodesta toiseen niin, että tietty aineisto on joka ikinen päivä soitettavana tietyillä henkilöillä. Parantaa yleistä ilmapiiriä.”

”Tasapuoliset vaatimukset kaikille. Esim. aktiivisuuksissa, myöhästelyissä yms. Samat säännöt kaikille antaa tunteen, että kaikki on samalla viivalla esim. projektijaosissa.”

”Johdonmukaisuutta, eikä päämäärätöntä palloilua. Selkeyttää omia päämääriä kun toimistollakin on niitä.

”--esimiehet voisi enemmän asettua myyjän saappaisiin vaikkei itse soitakaan.”

Kaupunki J

Kaupunki J koetaan rentona ja avoimena työyhteisönä. Mahdollisuuksia annetaan, uusia tapoja kokeillaan rohkeasti ja on lupa epäonnistua. Työntekijää kannustetaan ja autetaan, työtä tehdään kohdaten, yhdessä ja joustavasti. Työntekijöitä rohkaistetaan ja toimintamahdollisuuksia annetaan runsaasti. Vain kokeilemalla voi oppia uusia taitoja ja kehittää osaamista seuraavalle tasolle. Tämä toteutuu oikein ja hyvin Kaupunki J:ssä.

”Joustavuus ja rentous, on sääntöjä, mutta ollaan valmiita joustamaan. Tästä on vähemmän stressiä, koska projekteissa ja työssäni on paljon mittareita ja eivät ne kaikki ikinä ole kunnossa. On ok epäonnistua ja on tehty selväksi, että raha on melkein aina tärkein asia. Siihen on hyvä turvautua, jos muilla mittareilla kusee.”

”Positiivista energiaa, tsemppausta ja sen ettei epäonnistumisesta tuomita, jos yrittää parhaansa”

”Rento ja myyjän vahvuudet huomioonottava johtamistapa on se, joka toimii tällä alalla. Se saa myyjille kotoisan tunteen ja varmuuden tehdä hommia rohkeasti.”

”Sen, että apua saa aina, kun sitä vaatii ja pyritään aina selvittämään, että miten projektissa saataisiin parempia tuloksia. Tietää, että ei ole yksin projektinsa kanssa.”

”Annetaan mahdollisuus yrittää uusia projekteja.”

”Sosiaalista ja avointa johtamistapaa. Ne saavat tunteen, että on todella osa porukkaa.”

Työntekijät kaipaavat onnistumisten huomaamisen lisäksi myös henkilökohtaisten osaamisten huomaamista ja jakamista. Onnistumisten taustojen pohtiminen ja oivaltaaminen edesauttaa onnistumista myös uusissa projekteissa. Henkilökohtaisia myyntikeskusteluja ja positiivisuutta kaivataan useammin. Prosessien kyseenalaistaminen ja erilaisten myyntimenetelmien ja osaamisen jakaminen edesauttavat työntekijöiden taustojen korjaamista. Erilaiset työntekijät kaipaavat työlleen erilaista merkitystä ja työn taustoittamista kuin toiset. Myös työn lopputulokseen pääseminen on tärkeä tarkasteltava asia, eikä vain työn lopputulos. Tämän asian kiinnostus kertoo myös työntekijälle juuri hänen työpanoksensa arvostuksesta.

”Haluaisin, että mentäisiin pintaa syvemmälle. Esimiehiä ei läheskään kaikkia kiinnosta, että miten minä myyn, kunhan myyn. Pitäisi jakaa enemmän tietoa ja tapoja myydä. --. Meillä on hyvät rungot, mutta niissä ei mennä yhtään syvemmälle, että miksi näin tehdään (aloituskoulutuksessa taidettiin vähän kertoa yli 4v sitten) Pitäisi muistuttaa näistä asioista ja saada myyjä itse ajattelemaan, että miksi kysyn näin ja miksi toistan näin. Jää aika paljon rahaa ja arvostusta saamatta.”

”kuukausikeskusteluja olisi hyvä pitää useammin, tasojen ylläpitämiseksi ja nostamiseksi.”

”enemmän positiivisuutta, energisyyttä ja innostusta esimiehiltä työntekijöille”

Kaupunki I

Kaupunki I:stä tuli paljon palautetta vuorovaikutuksesta. Ilmapiiri halutaan säilyttää rentona, avoimena ja kuuntelevana. Tavoitteet koetaan yhteisinä ja ihmiset pysähdytään kohtaamaan yksilöinä esimerkiksi myyntikeskusteluissa. Yhteiseen visioon inspirointi auttaa ymmärtämään miksi työtä tehdään ja antaa sille eri tavalla merkitystä. Rohkaiseva ja kohtaava ilmapiiri luo hyvän pohjan mukavalle, oppivalle ja tehokkaalle työyhteisölle.

”avoin keskusteluväli esimiesten sekä myyjien välillä. Saan paremmin tietoa firman tavoitteista -> mahdollisuus vaikuttaa niihin ja siten parempi tilanne toimistolle ja itselleni”

”Ihmisläheinen ja rento vuorovaikutus. Pystyn sanomaan rehellisesti mitä mieltä olen asioista.”

”Kohdataan ihmisiä sekä pysähdytään kuuntelemaan, keskustelemaan ja neuvomaan. Omalla kohdalla tämä helpottaa työntekoa kun tietää että epäselvyyksiä on helppoa käsitellä.”

”On tärkeitä, että esimiehet keskustelevat alaistensa kanssa jokaisen myyjän henkilökohtaisista tavoitteista ja opastavat millä tavoin näihin tavoitteisiin on mahdollisuus päästä. On myös tärkeitä, että esimiehet seuraavat tätä kehitystä ja muistavat huomioida myyjien edistymistä, sekä reagoivat siihen, jos myyjällä on hankaluuksia. Pelkästään pieni kehu onnistumisesta kertoo myyjälle hänen työnsä merkityksellisyydestä. Työssä kehittyminen on myyjän ja esimiehen yhteinen projekti.”

Rennon ilmapiirin lisäksi kaupunki I:ssä kaivataan lisää suoraa puhetta ja rohkeutta kohdata asiat kuten ne ovat. Myös kannustavia tavoitteita voisi kehittää eteenpäin. Esimies on tien näyttävä ja hänen tulee aidosti tuoda esille yrityksen arvot ja tavoitteet. Rehellisyys lisää luottamusta ja asioiden välttely herättää vain epävarmuutta työyhteisössä. Tavoitteen ei aina tarvitse olla tietty tulos, vaan työstä on löydettävä muita inspiroivia tekijöitä, jotka eivät liity tietyn aikavälin tulokseen, vaan työskentelytapaan.

”Enemmän suoraa puhetta, vähemmän jähkailua ja numeroiden pyörittelyä. Ei ainakaan jää epäselväksi mikä menee oikein ja mikä väärin ja vähemmän väärin ymmärryksiä”

”Luottamusta myyjiin. Uskoa siihen että myyjätkin osaa puolustaa esimiehiään silloin kun tulee ongelmatilanne! Me ei olla teidän vihollisia, me ollaan teidän alaisia.”

”Palautteet tulisi aina antaa hyvien perusteluiden kera. Olisi hyvä, että yksikään myyjä ei jäisi huomiotta. Jokaisella on mahdollisuus kehittyä työssään.”

”Vielä enemmän kannustamista ja yksilöiden huomiointia, koska sillä tavalla saisi työtä vielä enemmän eteenpäin.”

”Oletus, että kaikilla olisi iso motivaatio tehdä kauppaa ja sitoutua vuositavoitteisiin. esim.Pitkän tähtäimen tavoitteisiin ei osaa monet suhtautua vakavuudella.(vaihtuvuus työntekijöissä on suht iso) Pitäisi jakaa lyhyempiin pätkiin. Vaikka mieltii, että ei välttämättä ole pitkään enään töissä, niin pystyy löytämään tavoiteltavaa.”

Kaupunki H

Kaupunki H:ssa osataan kehua ja luoda hyvinvoiva ilmapiiri. Palaute on monipuolista, sitä saa usealta taholta ja työntekoa ei turhaan rajoiteta. Yksilön kohtaaminen ja ulkoiset palkkiot koetaan kannustavina. Työntekijän on saatava kaipaamansa apu esimieheltä. Esimiehen tärkein tehtävä on kehittää työntekijää ja mahdollistaa itsensä ylittäminen arjessa. Luottamus ja vapaus toteuttaa työtehtäviä omalla tyyllillä lisää innostusta ja työtehokkuutta.

”Hyvä ryhmämeininki ja kannustus. Ne vaikuttavat positiivisesti työtulokseen.”

”Monipuolisen ohjeistamisen, ainakin itselle myyjänä huomattavasti helpompaa, että molemmat tiimiesimiehet sekä toimistopäällikkö, että kouluttajat voivat ja osaavat sekä ennen kaikkea kerkeävät auttamaan ongelmatilanteissa sekä voivat ohjata silloin kun myynti ei kulje. Kun saa useamman tyylistä näkökulmaa myyntitilanteisiin, on sieltä itselle sopivin tyyli helpoin löytää.”

”Ihmisläheinen johtaminen. Jokaisella työntekijällä on oma tyyli ja ei ole pakko noudattaa aina tiettyä kaavaa. Parantaa tulosta, kun saa tehdä työt omalla tyyllillä.”

”Minua motivoi erilaiset kilpailut ja palkinnot. Sekä toimistossa annetaan hyvin palautetta hyvästä tuloksesta.”

”Pidän siitä, että suorituksiin reagoidaan, riippumatta siitä ovatko ne positiivisia vai negatiivisia. Se pitää työmotivaatiota yllä.”

Kehittämiskohteet jäivät kaupunki H:n osalta vähäisiksi avoimissa palautteissa. Kannustusta ja positiivista palautetta haluaa varmasti jokainen saada työssään. Monipuolinen ohjeistus ja rajojen rikkominen myyntitavoissa auttavat jokaista löytämään oman äänen. Prosessien kyseenalaistaminen ja rohkea eri tapojen kokeilu lisäävät luovuutta ja voivat tuottaa yllättäviä tuloksia. Rohkaiseva palaute kannustaa parempiin tuloksiin.

”Kannustusta voisi olla enemmänkin. Se motivoi hyvin.”

”Enemmän näkökulmaa esimiehiltä siihen että myyjät ovat erilaisia, kaikilla myyjillä ei toimi sama tyyli samoissa projekteissa.”

Kaupunki G

Kaupunki G:n palautteista huokui myynninjohdon luoma rento ilmapiiri. Koulutusta ja apua on saatavilla, mutta tilaa jätetään myös luovuudelle ja vapaalle suoritustavalle. Yrityksen tavoitteet ovat henkilökohtaisten tavoitteiden tavoin selkeät. Avoin vuoro-vaikutus auttaa kehittämään työtä puolin ja toisin. Kaupunki G:ssä luodaan työntekijöille toimintamahdollisuuksia rennossa ilmapiirissä. Rohkaiseva palaute ja vapaus toteuttaa itseään luovasti lisäävät arvostuksen tunnetta ja työhyvinvointia.

”Että on mahdollista aina tarvittaessa kysyä apua ja pyytää vaikka luureihin, jos tuntuu että homma ei toimi. Siitä saa uutta potkua töihin.”

”Henkilökohtainen valmennus. Kuulee suoraan mitä kehittää.”

”Hyvä asenne ja pilke silmäkulmassa”

”Rento, mutta rakentavasti keskusteleva palautteen ja vinkkien antaminen.”

”-- Suorat puhevälit antaa varmuutta omaan tekemiseen ja lisää rohkeutta esittää muutoksia tai kehitysehdotuksia.”

”Useimmat lähiesimiehistä antavat tilaa tehdä työn omannäköisellä tavalla (ainakin niin kauan kuin tulosta syntyy). Autonomia lisää työtyytyväisyyttä. Vapaamuotoinen suhde myyjien ja lähimpien esimiesten välillä toimii käytännössä mainiosti: arjessa on helppo kommunikoida ja jokainen muistaa oman roolinsa.”

Kaupunki G:ssä halutaan lisää tasa-arvoa työnjaossa ja kiitosta hyvästä työstä. Onnistuneet ja palkitut suoritukset on oltava linjassa laatutavoitteiden kanssa. Puheista tekoihin, sovittujen asioiden on näyttävä myös työn arjessa. Kaivataan samassa veneessä olemista ja ongelmien kohtaamista yhdessä kehittävästi. Tien näyttäminen on sitä, että yrityksen arvot näkyvät johtajan arjessa. Puheiden ja tekojen on kohdattava, jolloin voidaan aidosti osoittaa kulkevamme yhteistä polkua tavoitteita kohti. Hankalissa tilanteissa on voitava myöntää haaste, jotta sitä voidaan purkaa. Tilanteen pelkistäminen voidaan kokea hylkäämiseksi ja myyjä jätetään yksin taistelemaan aseetta. Yhteinen visio ja yhteinen matka on keskeinen osa transformatiivista johtamista, mutta siihen päästään vain, jos sekä yrityksen, että jokaisen työntekijän tavoitteet, huolet ja palkkiomallit ovat linjassa. Johdon on välillä syytä tarkastella näitä asioita kriittisesti ja mietittävä vievätkö tehdyt toimenpiteet oikeaa tavoitetta kohti.

”Enemmän kiitosta hyvin tehdystä työstä.”

”(halutaan muuttaa) naamakertoimiin, eikä tuloksiin pohjautuva projektien jako.”

”Liika ohjaaminen, myyntityö on paljon myyjän persoonasta riippuvaa, joten sitä ei voi alkaa ohjaamaan liikaa. Ohjeistus ja auttaminen on kuitenkin aina hyvästä.”

”Kaksinaismoralismi: laatua ja loppukertausta painotetaan tasaisin väliajoin, mutta käytännön tasolla heikolle laadulle annetaan hyväksyntä juhlistamalla sellaisia myyntisuorituksia, jotka toteutuvat laadun kustannuksella puutteellisella kartoituksella. —” Ylistetyt rokkitähtisuoritukset tarkoittavat usein raakaa mutkien oikomista ja erivapauksien ottamista mallia ”tehdään kunnes joku kieltää” (ja ei kiellä, koska kaikkien palkka kiinni projektipaikkaseurannassa pärjäämisestä). Tämä ei ole myyjien vika vaan johtamisongelma. Järjestelmä kannustaa todellisuudessa pitämään laadun vain juuri ja juuri niin hyvänä, ettei myyntien pakkiprosentti ole liian keho ja varoituksia satele.”

”Odotusten ja pelisääntöjen yhtenäistäminen käytännössä (ei vain Powerpointeissa) vaikuttaisi työtyytyväisyyteen kohottavasti.”

”Osaa esimiehistä pelottaa selvästi puhua avoimesti projektin oikeasta luonteesta, koska luulevat sen vaikuttavan myyjän tulokseen negatiivisesti. Esimiehen kuuluisi jakaa myös projektin haasteet ja huolenaiheet myyjän kanssa. Täten myyjä ymmärtää esimiehen olevan hänen puolellaan. Esim. ”huono projekti” -> esimies kieltää ”projekti ku projekti, kaikkiin voi tehdä kauppaa” -> näkemykset eivät kohtaa, esimies ei ole myyjän puolella. Parempi olisi: ”huono projekti” -> esimies myöntää ”haastava tähän on tehdä kauppaa, mutta keksitään yhdessä miten me saadaan tästä paras mahdollinen” -> win/win”

”Onnistumiset, esim tavoitteiden täyttymiset voisi huomioida yhtä hyvin kuin epäonnistumiset.”

Kaupunki F

Kaupunki F:ssä koetaan hyvinä menetelminä kannustavaa ilmapiiriä ja esimiehiltä saatavaa kehittävää palautetta ja apua työssä. Erilaiset kilpailut koetaan kannustavina ja samoin vapaus toteuttaa työtä henkilökohtaisten ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Avoin vuorovaikutus ja luottamus leimaavat työskentely-ympäristöä. Toimintamahdollisuuksien luominen kehittäväällä otteella on perusta työntekijän osaamiselle. Rohkaiseva palautteenanto kannustaa yrittämään enemmän. Luottamuksellinen ympäristö kertoo hyvästä vuorovaikutuksesta työntekijän ja esimiehen välillä.

”Esimiehet antavat myyjien työskennellä rauhassa ilman niskaan hengittämistä, apua saa kun pyytää”

”Selkeiden tavoitteiden asettaminen koko toimiston kesken sekä projekti-kohtaisesti, jotta toimistomme pärjäisi paremmin. Pidän siitä, kuinka hyviä suorituksia arvostetaan ja huonompia osa-alueita ei mollata, vaan annetaan konkreettista apua niiden parantamiseen. Nämä kannustavat parempaan tekemiseen sekä kehittymiseen työssä.”

”Esimiehiltä on helppo käydä kysymässä apua, mikäli vastaan tulee ongelmatilanteita. Se on ainakin itselle helpotus työssä. Esimiehet kehittivät hyvin erilaisia kisoja ja sitä kautta kannustaa myymään. Esimiehille on myös helppo keskustella töiden ulkopuolisista asioista, mikä vaikuttaa positiivisesti töihin.”

Lisää kaivataan rentoutta ja positiivisuutta, sekä joustoa työaikoihin. Eri persoonat reagoivat paineeseen eri tavoin ja on syytä tarkastella omaa ilmaisutapaa myynninkehittämisessä. Jos puristetaan mailaa liikaa, käy myynti hankalaksi. Esimerkillä johtaminen ja osallistuva toiminta nousee myös palautteissa esille. Tien näyttäminen ja omalla esimerkillä johtaminen luovat yhteishenkeä ja kannustavat yhteisen visioon tavoittelua. Toisinaan esimiehen työn määrä ei näy ulospäin, jolloin myös myyntineuvottelija voi kokea tekevänsä töitä yksin. On tärkeää tuoda esille, kuinka jokainen työntekijä esimiehet mukaan lukien tavoittelevat samaa asiaa ja jokaisella on tällä tiellä oma roolinsa. Rohkaiseva sävy on syytä säilyttää ja paineiden valumista alaspäin vältettävä. Joustavuus vaikuttaa työntekijän omanarvon tunteeseen ja lisää työhyvinvointia.

”Positiivisempi meininki, eikä koko ajan tartuta pieniin asioihin negatiivisella tavalla.”

”Enemmän esimiesten omaa esimerkkiä myyntiin, itse luureihin hiljaisena hetkenä”

”Esimerkiksi laitemyyntien puolella kannustaminen on yleensä enemmän painostamista. Tämä painostaminen käy välillä niin stressaavaksi, että vaikuttaa yleisfiilikseen. Esimiehet voisivat myös välillä olla hieman reippaampia vastaamaan kysymyksiin, joihin on kiire saada vastaus.”

Kaupunki E

Kaupunki E:stä tuli runsaasti palautetta koulutushaaran eduista työssä oppimisessa ja kannustuksessa. Hyvät ohjeet, vapaus toteuttaa itseään myyjänä ja rakentava palaute mahdollistavat onnistuneet suoritukset. Avoin ja hyvä vuorovaikutus, selkeiden sääntöjen kera tekevät työyhteisöstä helpon toimia. Rohkaisu, tien näyttäminen ja toimintamahdollisuuksien luominen hyvillä ohjeistuksilla ja kannustavalla tuella, kuuluvat transformatiivisen johtajuuden menetelmiin. Työssä saa myös epäonnistua ja silloin etsitään uusia ratkaisuja onnistumisen mahdollistamiseksi. Kaupunki E:ssä nousi suureen rooliin kouluttaminen, joka näkyikin toimintamahdollisuuksien luomisena, rohkaisun jäädessä vähemmälle havainnoinnille.

”Avoimuuden ja jämäkkyuden. Tykkään siitä, että täällä voi mennä keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Ja siitä myös, että täällä vaaditaan riittävästi ja ollaan jämäkkiä.”

”KH:ssa saa konkreettisia neuvoja, miten parantaa omaa suoriutumista. Myös se, että kehuaan, kun on mennyt hyvin on hieno juttu ja että annetaan kritiikkiä rakentavasti, eikä mollata jos menee heikommin.”

”Pidetään hyvä mieli yllä, eikä anneta tulospaineiden valua alaspäin yksittäisille myyjille. Yksittäinenkin myyjä tunnistaa nämä tulospaineet ilman niiden vuodatusta.”

”Semmoinen missä annetaan tapa, jolla voidaan kyseinen työ tehdä, mutta vapaus muuttaa sitä omannäköiseksi, jos se on toimiva. Saan itse pienen paineen onnistumiseen, joka yleensä johtaa hyviin tuloksiin ja auttaa pysymään virkeänä, koska jos oma tapa ei toimi niin täytyy keksiä aina jokin toinen tapa”

”Tarkat ohjeet ja runsas kannustaminen. Tuottaa lisämyyntiä”

”Vuorovaikutusta ja vapaat kädet antamista”

Positiivista palautetta ei voi juuri koskaan antaa liikaa. On tunnistettava eri osaamista-sot ja kehuttava myös edistysaskelista. Joustavuus työajoissa, tauoissa ja työnteossa lisää luovuutta, itsensä toteuttamista ja autonomian tunnetta, joilla on merkitystä sisäisen motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka koulutetaan paljon, on muistettava rohkaista ja huomattava myös työntekijän välietapit ja oppimiskaari. Prosesseja on syytä kyseenalaistaa ja joustavuutta lisätä luovuuden säilyttämiseksi. Työntekijän autonomian tunnetta on syytä ylläpitää ja mietittävä tarkoin mitä asioita on tarpeen valvoa ja rajoittaa.

”Kaikki esimiehet ei välttämättä kehu, jos esimerkiksi omaan suoriutukseen nähden suoriutuu todella paljon paremmin kuin aiemmin. Satunnainen kehuminen, kun on aihetta, motivoi kummasti enemmän kuin se, että saa aina vain sitä rakentavaa palautetta.”

”Yleisesti joustavuus tauoissa/työajoissa jne molempiin suuntiin. Mahdollisuus etäpäiviin. Työ onnistuu paremmin sekä myynnin, että aktiivisuustavoitteiden kanssa, kun tauotuksen pystyy itse suunnittelemaan. —”

”Pelisilmän käytön täydellinen puuttuminen. Tottakai pitää toimia ohjeistuksien mukaan, välillä tehdään täysin järjen vastaisesti päätöksiä ainoastaan sen takia, että näin on ylempänä päätetty.”

”Jos tekee hyvää tulosta projektissa ei vaihdeta viikon jälkeen pois vaan annetaan jatkaa. Usein joutuu projektista sivuun vaikka tulokset olisi kärkeä koko Suomessa.”

Kaupunki D

Positiivisuus lähtee runsaasta henkilökohtaisesta palautteesta. Vuorovaikutus toimii ja esimiehet ovat läsnä ja kuuntelevat. Esimiesten rooli on tukea, mutta ei tukahduttaa

luovuutta. Annetaan vastuuta ja arvostetaan osaamista ja yksilöä. Rohkaisu, toimintamahdollisuuksien tarjoaminen, tien näyttäminen ja yhteiseen visioon inspiroiminen mahdollistavat hyvinvoivan työyhteisön, jossa on mukavaa työskennellä.

”Avoimuus ja suora palaute ovat todella tärkeitä. Minussa ne herättävät luottamusta ja uskoa esimiehiin ja tuo koko konttoriin lämpimämmän ja rehellisemmän tunnelman.”

”Että kuunnellaan työntekijää ja annetaan vastuuta hoitaa projektia kokemallaan hyvällä tavalla. Tuntuu silloin että työntekijää arvostetaan.”

”Palautetta paljon, on sitten hyvää tai paha palautetta niin aina sitä pitää saada! Kannustaa parempaan työhön tai innostaa uusiin kaappoihin jos onnistuu.”

”Rento johtaminen. Johtaminen ei haittaa työntekoa.”

”Työntekijäläheinen johtamistapa, esimiehet on aina tavoitettavissa toimistolla ja auttamassa. Ei tunnu siltä, että esimies on rivityöskentelijää ”ylempänä”, vaan meidän kanssa täällä tekemässä töitä ja jeesaamassa parhaansa mukaan kaikkia tasapuolisesti. Vaikutus minuun ja omaan työskentelyyni on 100% positiivinen, kysymysten kysymisestä ei tule ”tyhmää” oloa ja esimiehet on myös kannustavia.”

”Yksilöllinen palaute, kuunteleminen. koettu autonomia kasvaa ja ruokkii sisäistä motia”

Muutoksiin ei löydy kauheasti tarpeita kaupunki D:ssä, mutta vapautta toteuttaa työtä parhaaksi näkemällä tavalla ja luottamusta osaamiseen voi aina lisätä. Myös koulutus- tapoja voi käyttää monipuolisesti. Prosessien kyseenalaistaminen jää kaikilla toimipisteillä vähäiseksi. Myyntineuvottelijasta se voi tuntua käsien sitomisena ja luovuuden tyrehtyttämisenä, kun pyritään tiettyyn kaavaan puheluissa. Näissä tilanteissa on tärkeää perustella korjaava palaute ja löytää yhteisen vision kautta merkitys valitulle reitille. Voi käydä niinkin, että palaute on syytäkin kyseenalaistaa, jos perustelut eivät tunnu riittävilä.

”Liikkumavaraa ei tunnu monesti olevan. Asiakkaiden tilanteen on välillä poikkeuksellisia, mutta silti mennään määrätyn kaavan mukaan. Joustavuutta ei aina ole. Kun itse joustaa jossain niin tulee haukkuja. Näistä sitten kerrotaan, ja jos joustaa uudestaan samasta asiasta niin sitten valitaan ettei tee kuten yhteisesti sovittu. Todellisuudessa asia oli saneltu että pakko tehdä näin. Käytännössä asia ei toimi välillä niin kuin esimies haluaa.”

”Ehkä enemmän puheluiden kuuntelua ja aikaa tämmöiselle toiminnalle”

Kaupunki C

Arvostettuja johtamistapoja ovat osaamisen kehittäminen, kannustava ilmapiiri, vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välillä ja asioiden hoituminen. Kehittävä palaute ja nopea apu nostetaan esille työtä edistäviksi tekijöiksi. Kiitosta saakin reagoiti ja ohjaamisen lisäksi vapaus toteuttaa itseään työssä. Selkeät vaatimukset ja henkilökohtaiset tavoitteet nousevat kaupunki C:ssä eniten esille kaikista toimistoista.

”Avoin ja vuorovaikutteinen tapa auttaa pysymään tilanteen tasalla ja ohjaamaan jokaista oikeaan suuntaan.”

”Esimiehet on aina valmiita auttamaan ja kuuntelemaan, sekä aidosti halukkaita kehittämään myyntitoimintaa. Auttaa oman toiminnan kehittämistä.”

”--Olen saanut sovittua kaikista minua painavista / minulle tärkeistä asioista esimiestason kanssa ilman minkäänlaisia ongelmia—”

”Jämerän ”tavoitteisiin on päästävä” ajattelutapa toimii hyvin koska kuitenkään ei olla verenmaku suussa, mutta se tuo motivointia työntekijöille kun asetetaan jokin mitä odotetaan hänen suorittavan.”

”Kannustava aamupalaveri. Kerrotaan faktat mutta myös kannustetaan ilman painostuksen luomista. Kun siirryn töihin, mulla on selvä tavoite ja intoa lähteä toteuttamaan niitä”

”Rauhallinen opetustapa positiivisuuden kautta. Jokaisella on oma myyntityyli ja sitä ei esimiehet yritäkään liikaa muuttaa. Toki epäkohtia korjataan mutta ei laiteta koko pakkaa uusiksi esim. kh:ssa (koulutushaarassa)”

Työntekijät kaipaavat lisää kannustusta, onnistumisten huomaamista ja rentoa ilmapiiriä. Ihmisten henkilökohtainen kohtaaminen ja epäonnistumisten jälkeen kannustava lähestymistapa auttaa itseluottamuksen ja työhyvinvoinnin säilymisessä. Toivotaan enemmän tasa-arvoisia mahdollisuuksia ja uskallusta kokeilla uusia toimintamalleja ja myöskin oikeutta epäonnistua työssä. Työlle on löydettävä korkeampi tarkoitus kuin raha. Rohkaiseva esimies ja toimintamahdollisuuksien tarjoaminen lisäävät työtyytyväisyyttä. Prosesseja on syytä välillä myös kyseenalaistaa, jolloin luovuus saa enemmän tilaa työssä. Yhteiseen visioon inspiroiminen ja työn merkitys on oltava laajempi kuin raha. Työntekijät ymmärtävät palautteiden perusteella rahalla motivoinnin syyt, mutta pelkästään palkkioon perustuva työ on hyvin transaktionaalinen näkökulma.

”henkilökohtainen kannustaminen voisi olla yleisempää. Usealla työkaverilla, mukaanlukien itselläni, on ollut epävarmuutta oman työn laadusta,

ja "oikeiden" onnistumisten määrystä. Esim. uudelle työntekijälle ensimmäisillä viikoilla myynnin onnistuminen on iso juttu. Jos se ei ole myös esimiehelle, voi työntekijä hämmentyä."

"Jos esim. projekti ei suju tavoitteiden mukaisesti ekana päivänä, niin lähestyminen tuloksen parantamiseen ei tarvitse aina olla todella jyrkkä. Vaikutus itseeni on se, että itseluottamus pysyy korkeana ja tulosta syntyy."

"Välillä tuntuu, että kaikki tehdään vain ja ainoastaan rahan takia. -- Henkilökohtaisesti itselleni raha on enemmän sivutuote hyvin tehdystä työstä, enkä kaipaisi niin paljon rahallisilla motiiveilla perusteluja. -- Olin sitoutuneempi työntekijä enkä niin voimakkaasti vain rahan takia, jos työhöni sisältöön löytyisi joku muu merkitys."

"Erilaisia toimintamalleja projekteissa voisi kokeilla enemmän."

"Johtamisessa pitäisi enemmän ottaa ihmiset huomioon."

"Enemmän tsemppausta, fiilis paranisi omalla kohdalla"

Kaupunki B

Pidettyjä johtamistapoja ovat rentous ja tasa-arvoisuus. Vastauksista havaitsee, että esimiehet koetaan vuorovaikutuksen osalta helposti lähestyttäviksi, kannustaviksi ja he pyrkivät kehittämään työntekijöiden osaamista. Myös kilpailut ja palkinnot keräävät kiitosta. Rohkaiseva ja osallistuva johtamistapa näkyy kaupunki B:ssä, ja esimiehet ovat laskeutuneet hyvin kentälle ja tukevat aidosti työntekijöitä.

"Hyvä Meininki, Tasa-arvoisuus esimiesten ja myyjien välillä. Rento fiilis ja ei tarvitse liian tarkkaan miettiä mitä puhuu esimiesten yms kuullen."

"Kannustava ilmapiiri esimiesten taholta ja kannustetaan onnistumaan ja opastetaan uusien asioiden kanssa sekä autetaan kun sille tarvetta on."

"Sen että esimiehet sekä toimistopäällikkö ovat meidän soittajien kanssa samassa tilassa eivätkä pelkää jossain omassa tilassaan. Myös kiertely ja kysyminen et miten menee on mukavaa! Tulee hyvä fiilis kun he näyttävät sen että haluavat tsemppata"

Muutosehdotuksista ilmenee, että tasa-arvo ei näy kaikille osapuolille, vaan osaamisen jakamista, kannustusta ja tasaisemmin jaettuja työtehtäviä kaivataan. Työntekijät kaipaavat luottamusta, joustoa ja vapautta vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työntekoon. Jokaisen työntekijän tarpeet on tunnistettava ja havaittava paljonko kukin tarvitsee tukea. Toiset pitävät hyvin itsenäisestä ja vapaasta työskentelystä kun toiset kaipaavat enemmän huomaamista ja tukea. Rohkaisua ja toimintamahdollisuuksia on jaettava tasaisesti yhteiseen visioon inspirointi muovaisi työntekijöitä yhtenäisemmäksi.

”Jokaisen auttaminen tasa-arvoisesti. Itse en esimerkiksi hlökohtaisesti koe saavani apua ja tukea työni tekemiseen ja joudun työskentelemään aina itsenäisesti. Lisää asioiden läpikäyntiä ja palaveroiden hyödyntämistä kehittävästi.”

”Enemmän saisi päättää itse mitä soittelee. —”

”Turha vahtiminen ja kyttääminen pois ei olla missään lastentarhassa.”

”Kehuminen voisi lisääntyä, jos joku on tehnyt työn hyvin niin kiitos siitä ei varmasti haittaakaan tekisi.”

Kaupunki A

Eniten palautteita kaupunki A:n myyntineuvottelijat antoivat toimiston tunnelmasta. Ilmapiiri koetaan rentona ja huumorilla höystettynä. Ryhmähenkeä ja yhdessä tekemistä keuhuttiin. Innostaminen, keuhut ja kannustaminen nousivat avoimen vuorovaikutuksen, henkilökohtaisen kohtaamisen, arvostuksen ja kunnioituksen kanssa tärkeiksi seikoiksi. Osaamisen kehittäminen, selkeät päämäärät ja tavoitteet tukevat oma-aloitteisessa työskentelyssä. Kannustava ilmapiiri viittaa rohkaisevaan johtamiseen ja päämäärätietoisuuden inspiroivaan visiointiin. Kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen toimivat esimiehet suunnan näyttäjinä.

”Hommat hoidetaan aina pieni pilke silmäkulmassa, niin hyvät ja huonot”

”Esimerkillä johtaminen ja kannustaminen ovat parhaita tapoja. Haluan tehdä itse paremmin kun tiedän, että kaikki oikeasti haluavat sitä, eikä vain puhu.”

”Onnistumisten huomioiminen, yhteishengen luominen. On kannustavaa saada palautetta onnistumisista ja hyvällä yhteishengellä pääsemme tavoitteisiin toisiamme kannustaen.”

”Vuorovaikutteista johtamista haluan säilyttää täällä. Voidaan keskustella esimiesten kanssa asioista. Jos ja kun saan palautetta, sitä on erittäin hyvä pystyä avaamaan mistä, miksi ja miten toimia jatkossa.”

”Yleinen innostaminen ja kehu saavutetusta työstä. Ollaan ylpeitä pienistäkin asioista ja saadaan työntekijä tekemään asioita oma-aloitteisesti.”

Kaupunki A:ssa toivottiin enemmän ihmisten, eikä asioiden johtamista. Yksilöiden huomioiminen ja kehittävä palaute laadukkaasti annettuna kehittäisivät työntekijöitä enemmän. Palautteissa nousi esille myös joustavuuden mm. taukojen vietossa ja työajan käytössä. Selvästi ymmärretään, että asioihin on huonon tuloksen osalta puututtava, mutta vapautta kaivataan, kun työtä tehdään hyvin. Tasa-arvo ja suosiminen nostettiin esille ja läpinäkyvyyttä ja avoimuutta projektijakoihin kuin myös suurien tuloerojen

tarkasteluun kaivattiin. Joustamattomuus viittaa vahvasti mittareihin tukeutuvaan johtamiseen, eikä näitä prosesseja haluta rikkoa tai kyseenalaistaa. Tarkat säädökset supistavat vapauden ja autonomian tunnetta, joka syö sisäistä motivaatiota. Erilaisten toimintamahdollisuuksien luomista kaivataan tasaisemmin eri työntekijöiden välillä.

”Ihmistenjohtamiseen voisi panostaa enemmän. Motivoitunut työntekijä olisi lopputuloksena.”

”Kaikki ovat erilaisia, mutta ylenpalttinen kireys on lisääntynyt toimistossa. Sekä tuntunut vähän että oma vapaus, luovuus tässä työssä on yri-tetty ahdistaa pois, saavuttaakseen tietynlaisen myyntitavan, mikä ei ole enään niin minua.”

”Esimiesten tapaa ilmaista negatiivisia asioita, toivoisin kehittävämpää suhtautumista. Ottaisin palautteen paremmin vastaan ja osaisin kehittää tekemistäni paremmin.”

”--käytäisiin avoimemmin keskustelua siitä, miksi toimistollamme on niin suuret tuloerot työntekijöiden välillä, onko kaikilla realistinen mahdollisuus samoihin tienestehin ja jos ei, niin miksi? Tärkeää olisi myös keskustella siitä, mitä esimiehet voisivat tehdä jotta tuloerot tasaantuisi, tällöin uskon myös että yleinen hyvinvointi työyhteisössä paranisi.”

4.5 Havaintojen ja itsearvioiden erot johtamisteemoittain

Tässä kappaleessa kerrotaan, miten arviot eroavat toisistaan teemoittain ja osa-alueisiin jaettuina. Esimiesten itsearviot olivat pääasiallisesti positiivisempia kuin työntekijöiden havainnot koko yrityksen tasolla. Tämä viittaa osaltaan siihen, että esimiehet kokevat tekevänsä asioita tavalla, joka ei kuitenkaan näy heidän työntekijöillensä asti.

Rohkaiseminen

Rohkaiseminen näkyy esimiesten toimissa parhaiten luottamuksen osoituksina alaisen osaamiseen, tämä sai työntekijöiltä luokituksen *”melko usein”* kun esimiehet luokittelivat sen *”tavallisesti”* tapahtuviin käytäntöihin (ks. taulukko 10). Suurin näkemysero on kohdassa 20, kuinka usein kannustetaan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin. Esimiehet kokevat tämän *tavalliseksi* toiminnaksi, mutta alaisille tämä näkyy *melko usein*. Tämä ero kertoo siitä, kuinka työntekijät kokevat sitoutuvansa arvoihin useammin kuin mistä saavat tunnustusta. Vähiten käytetty rohkaisemisen tapa on yllättäen kohta 25, jossa havainnot kylläkin ylittävät itsearvioinnin keskiarvon, mutta jää kohtaan *”joskus”* keksitään uusia tapoja juhlistaa suorituksia.

Tämä kohta herätti eniten eroavaisuuksia myös arvioissa, josta itsearviot keskihajonta 2,144 ja havainnot keskihajonta 2,425. Esimiehet kokevat antavansa kiitosta hyvin tehdystä työstä ja arvostavansa ja tukevansa jäsenten pyrkimyksiä *tavallisesti* työssään, nämä havainnoidaan tapahtuvaksi *melko usein*, mutta hajonta on jälleen runsas, joten esiintyy eroja esimiesten välillä. *Melko usein* esimiehet varmistavat, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissa.

Taulukko 10. Arvioiden vertailu – rohkaiseminen

Rohkaiseminen	Itsearviot koko johto			Havainnot koko yritys			Ero- tus
	N	Kes- kiarvo	Kes- kiha- jonta	N	Kes- kiarvo	Kes- kiha- jonta	
5. Antaa kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	39	8,21	1,005	296	7,80	2,055	-0,41
10. Tekee ihmisille selväksi, että luottaa heidän kykyihinsä.	39	8,23	1,063	296	7,82	2,015	-0,41
15. Varmistaa, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissa.	39	7,51	1,684	296	7,48	2,194	-0,03
20. Kannustaa julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.	39	8,46	1,484	296	7,63	1,988	-0,84
25. Keksii uusia tapoja juhlistaa suorituksia.	39	6,67	2,144	296	6,74	2,425	0,07
30. Antaa tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	39	8,21	1,321	296	7,49	2,175	-0,72
Teeman keskiarvo		7,88	1,45		7,49	2,14	

Tien näyttäminen

Tien näyttäminen, jota voidaan kuvailla myös esimerkillä johtamiseksi, on hajonnaltaan runsas. Esimies pyytää palautetta siitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin, on koko tutkimuksen alhaisimmat arvosanat saanut osa-alue sekä itsearvioissa (*toisinaan*), että havainnoissa (*joskus*). Tämä kohta oli havainnoista myös eniten hajontaa antava kohta, joten keskihajonta 2,782 kertoo, että jotkut esimiehet toteuttavat tätä palautteen kysymistä runsaammin ja toiset maltillisemmin kuin ka antaa ymmärtää. Esimies pitää kiinni tekemistään lupauksista ja sitoumuksista *tavallisesti* on

arvioiden kärkipäätä, asettuen sekä havainnoissa, että itsearvioissa toiseksi runsaimmin koetuiksi toiminnoiksi tutkimuksessa. Esimies näyttää omalla esimerkillään, mitä odottaa muilta ja edistää yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaation toiminnan vuoksi *melko usein*. Esimiehet kokevat noudattavansa selkeää johtamisfilosofiaa ihmisten johtamisessa ja pitävät huolta, että yhteistyöhenkilöt noudattavat yhteisiä periaatteita ja standardeja *tavallisesti*, mutta alaiset havaitsivat nämä toiminnot *melko usein* (ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Arvioiden vertailu – tien näyttäminen

Tien näyttäminen	Itsearviot koko johto			Havainnot koko yritys			Erotus
	N	Keskiarvo	Keskihajonta	N	Keskiarvo	Keskihajonta	
1. Näyttää omalla esimerkillään, mitä odottaa muilta.	39	7,79	1,218	296	7,03	2,215	-0,76
6. Käyttää aikaa ja voimavaroja varmistaakseen, että ihmiset, joiden kanssa tekee työtä noudattavat yhdessä sopimia periaatteita ja standardeja.	39	8,49	1,097	296	7,91	1,790	-0,58
11. Pitää kiinni tekemistään lupauksista ja sitoumuksista.	39	8,90	1,021	296	8,06	1,931	-0,84
16. Pyytää palautetta siitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin.	39	6,64	1,799	296	5,99	2,782	-0,65
21. Edistää yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.	38	7,71	1,609	296	7,54	1,943	-0,17
26. Hänellä on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa.	39	8,00	1,606	296	7,29	2,189	-0,71
Teeman keskiarvo		7,92	1,39		7,30	2,14	-0,62

Toimintamahdollisuuksien luominen

Toimintamahdollisuuksien luominen eli mahdollistaminen on eniten käytetty transformatiivisen johtamisen teema palveluyksikössä. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen on arvioitu runsaimmin käytetyksi osa-alueeksi kohdeyrityksessä sekä havaintojen, että itsearvioiden osalta (ks. taulukko 12). Itsearvioissa *hyvin usein* ja havain-

noissa *tavallisesti*, samalla tämä on keskihajonta luvuiltaan pienimpiä osioita koko tutkimuksessa, joten vastauksissa on hieman vähemmän hajontaa. Tässä kohdassa on kuitenkin suurin ero 0,91 havainnoissa ja itsearvioissa, joten niin runsaasti kunnioitus ja arvostus ei alaisille näy kuin esimiehet kokevat. Esimiehet kokevat kuuntelevansa aktiivisesti näkökantoja ja kehittävnsä yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta *tavallisesti* työssään.

Nämä havainnoidaan kuitenkin *melko usein* tapahtuviksi toimiksi, kuten myös ihmisten yksin tekemien päätösten tukeminen. Esimies varmistaa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja tai kehittämällä itseään melko usein. Esimies antaa valinnanvaraa ja vapautta päättää miten työntekijä työskentelee, on yksi harvinaisia osioita, jotka koetaan havaintojen perusteella runsaammin tapahtuviksi kuin esimiesten itsearvioinneissa tulee ilmi. Näissä vastauksissa keskihajonta on yli 2, joten vaihtelua esimiesten välillä esiintyy.

Taulukko 12. Arvioiden vertailu – toimintamahdollisuuksien luominen

Toimintamahdollisuuksien luominen	Itsearviot koko johto			Havainnot koko yritys			Ero-tus
	N	Kes-kiarvo	Keski-hajonta	N	Kes-kiarvo	Keski-hajonta	
4. Kehittää yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelee.	39	8,31	1,127	296	7,53	2,123	-0,78
9. Kuuntelee aktiivisesti näkökantoja.	39	8,31	1,608	296	7,61	1,954	-0,70
14. Kohtelee muita kunnioitavasti ja arvoa antaen.	39	9,08	1,036	296	8,16	1,869	-0,91
19. Tukee ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.	39	7,59	1,208	296	7,29	2,056	-0,30
24. Antaa ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapautta päättää miten työskentelevät.	39	7,26	1,728	296	7,35	2,242	0,09
29. Varmistaa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.	39	7,90	1,294	296	7,30	2,221	-0,60
Teeman keskiarvo		8,07	1,33		7,54	2,08	-0,53

Yhteiseen visioon innostaminen

Yhteiseen visioon innostaminen on transformatiivisen johtamisen teemoista toiseksi vähiten käytössä kohdeyrityksessä. Jännittävän tulevaisuuden haaveen jakaminen esimiesten ja työntekijöiden kesken arvioidaan *joskus* tapahtuvaksi toiminnoksi, samalla kun esimiehen luoma innostava kuva siitä, millainen tulevaisuus voisi olla tapahtuu *melko usein* (ks. taulukko 13). Esimies keskustelee aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä tapahtuu esimiehistä melko usein ja työntekijöistä joskus. Esimies keskustelee *melko usein* niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työ tehdään ja näyttää muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon. Näissä kohdissa keskihajonta on yli 2, joten koetaan eroja esimiesten välillä tai arvioitsijoiden kriteerit poikkeavat toisistaan. Esimies luo *tavallisesti* ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyritään saavuttamaan, viittaa siihen, että tavoitteet ovat selkeät.

Taulukko 13. Arvioiden vertailu – yhteiseen visioon innostaminen

Yhteiseen visioon innostaminen	Itsearviot koko yritys			Havainnot koko yritys			Ero-tus
	N	Kes-kiarvo	Keski-hajonta	N	Kes-kiarvo	Keski-hajonta	
<i>2. Keskustele niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työ tehdään.</i>	39	7,95	1,123	296	7,29	2,060	-0,65
<i>7. Luo innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuus voisi olla.</i>	39	7,67	1,644	296	7,10	2,342	-0,56
<i>12. Vetoaa muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.</i>	39	6,87	1,750	296	6,76	2,428	-0,12

(jatkuu)

(jatkuu edelliseltä sivulta)

22. Luo ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyritään saavuttamaan.	39	8,05	1,169	296	7,95	1,864	-0,10
27. Keskustelee aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	39	7,26	1,943	296	6,82	2,451	-0,43
Teeman keskiarvo		7,54	1,53		7,18	2,23	-0,37

Prosessien kyseenalaistaminen

Prosessien kyseenalaistaminen on transformatiivisen johtamisen vähiten käytetty teema kohdeyrityksessä (ks. taulukko 14). *Melko usein* esimies etsii haastaa ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja ja kysyy ”mitä voimme oppia”, kun asiat eivät suju odotetusti. Esimies kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista ja etsii haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voi testata taitojaan ja kykyjään *melko usein*. Nämä näkyvät alaisille *joskus* tapahtuvina asioina. Vähiten esimiehet etsivät organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaa tämän tapahtuessa *joskus* myös alaisten mielestä.

Taulukko 14. Arvioiden vertailu – prosessien kyseenalaistaminen

Prosessien kyseenalaistaminen	Itsearviot koko johto			Havainnot koko johto			Ero-tus
	N	Kes-kiarvo	Keski-ha-jonta	N	Kes-kiarvo	Keski-ha-jonta	
3. Etsii haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voi testata taitojaan ja kykyjään.	39	7,54	1,699	296	6,92	2,256	-0,62
8. Haastaa ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.	39	7,46	1,745	296	7,19	2,257	-0,28

(jatkuu)

(jatkuu edelliseltä sivulta)

<i>13. Etsii organisaation muo- dollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaa.</i>	39	6,62	1,928	296	6,69	2,394	0,08
<i>18. Kysyy ”Mitä voimme op- pia”, kun asiat eivät suju odo- tetusti.</i>	39	7,03	1,967	296	7,06	2,303	0,03
<i>23. Varmistan, että ase- tamme saavutettavia tavoit- teita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.</i>	39	8,28	1,319	296	7,97	1,657	-0,31
<i>28. Kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdol- lisuuksista.</i>	39	7,36	1,597	296	6,59	2,426	-0,77
Teeman keskiarvo		7,38	1,71		7,07	2,22	-0,31

Taulukko 15. Arvioiden vertailu – kysymys 23

	n	kes- kiarvo	keskiha- jonta	n	kes- kiarvo	keskiha- jonta	Erotus
<i>23a. asettaa saa- vutettavia tavoit- teita</i>	39	8,5641	1,3533	296	8,1419	1,6875	-0,42
<i>23b. tekee konk- reettisia suunni- telmia</i>	39	8,2564	1,3902	296	7,9662	1,7904	-0,29
<i>23c. asettaa mi- tattavia osata- voitteita</i>	39	8,0256	1,5129	296	7,8007	1,8606	-0,22

Koska kysymys 23 prosessien kyseenalastamisesta (varmistan, että asetamme saavu-
tettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osata-
voitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme) oli laaja ja sisälsi usean
osa-alueen odotetusta esimiestyöstä, jaottelin tämän kohtaa a, b ja c kyselyssä, joka
esiteltynä taulukossa 15. Tavallisesti esimies varmistaa, että asetamme saavutettavia
tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita

niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme. Eniten esimiehet asettavat saavutettavia tavoitteita, mutta myös havaintojen perusteella konkreettisten suunnitelmien tekeminen ja mitattavien osatavoitteiden asettaminen on vähäisempää ja hajonnan kasvaessa myös esimieskohtaisempaa. Havaintojen perusteella määrä tipahtaa myös *tavallisesta melko usein* tapahtuvaksi toiminnoksi.

5 Pohdinta

Tutkimuksessa kartoitettiin palveluyksikössä vallitsevien transformatiivisten johtamisteemojen käyttöä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin myös eri taustamuuttujien merkitystä transformatiivisen johtamisen havainnoinnissa ja esimiesten itsearviointinnissa. Tutkimuksessa haluttiin saavuttaa vielä tarkentavaa tietoa, joten kyselyiden loppuun lisättiin avoimia kysymyksiä koskien säilytettäviä ja muutettavia johtamistapoja ja niiden vaikutuksia työntekijään, sekä itsearviointeihin vahvuuksien ja tunteiden kohtia johtamisosaamisessa.

Kouzes ja Posnerin transformatiivisen johtamismallin viisi teemaa on vuosikymmenien tutkimusten tulos hyvän johtajan elementeistä. Heidän mukaansa hyvä johtaja ei ole persoonakysymys, vaan jokaisesta voi kasvaa hyvä johtaja. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat johtoa tunnistamaan toimipisteiden eroavaisuudet ja näiden tietojen avulla yritys voi yhtenäistää käytettyjä johtamismenetelmiä, joka palvelee koko ketjua ja sen yhteisiä tavoitteita, ja joka ei ole riippuvainen yksittäisen esimiehen henkilökohtaisesta osaamisesta. Tulosten perusteella toimipisteiden välillä voidaan siirtää myös hiljaista tietoa kehittämällä koko palveluyksikköä. Bersin (2012) toteamuksen mukaan yritykset, jotka sijoittavat rahaa yrityksen tarpeisiin perustuvaan tutkimustautaisen johtamismallin rakentamiseen, ovat kärkisijoilla johtajien kehityksessä. Tämä heijastuu suoraan myös yrityksen tulokseen.

Tutkimuksen tuloksia voidaan verrata toimipisteiden myyntituloksiin, työtyytyväisyys- ja asiakastytyväisyyslukuihin, sekä samoin työntekijäpoistumaan. Erityisesti työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin on eri tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus transformatiivisella johtamisella, jossa keskitytään ihmissuhteisiin pelkän tehtäväperusteisen työsuhteen sijaan. Tämän ovat havainneet tutkimuksissaan muun muassa Atmojo (2012), Zhu ja Akhtar (2014), Yang ja Mossholder (2010), Mujkic, Rahimic, Sehic ja Jusic (2014) sekä Perilla-Toro ja Gómez-Ortiz (2017).

Tutkimus toteutettiin Kouzes & Posnerin kvantitatiivisella LPI-kyselytutkimuksella yrityksen henkilöstön kokonaisotannalla vuoden 2018 kolmannella neljänneksellä. Vastauksen analysoitiin SPSS ohjelmiston avulla. Mukaan liitettiin myös avoimia kysymyksiä tutkimusongelman paremman ymmärryksen saavuttamiseksi.

Hautalan (2005) tutkimuksessa havaittiin ekstroverttien ja tunnetyyppinen havaitsevan ja käyttävän enemmän transformatiivista johtamista kuin introverttien ja ajattelijatyypin. Hautala arvioi tämän johtuvan siitä, että ekstrovertit näkevät itsensä ja toiset positiivisemmassa valossa kuin kriittisemmät introvertit henkilöt. Myyntiala vetää puoleensa enemmän ekstroverttejä ja ulospäinsuuntautuneita persoonia kuin introvertteja ajattelijaita. Tämä voi vaikuttaa myös tuloksiin, jotka koko yrityksen tasolla olivat asteissa 6–8 ja esimerkiksi Vuorisen yliopistosairaaloiden osastonhoitajien arvioissa tulokset olivat 5–7.

Vuorisen (2008) ja Mutasen (2016) LPI-tutkimuksissa esimiehet kokivat käyttävänsä transformatiivista johtamista enemmän kuin mitä työntekijät havainnoivat. Sama tulos oli muutamaan poikkeusta lukuun ottamatta myös tässä opinnäytetyössä. Vuorinen mainitsee, että vertaisarvioissa havainnointiarviot voivat nousta korkeammiksi kuin itsearviot. Tässä opinnäytetyössä ei toteutettu vertaisarviointia, joka kuitenkin toisi jatkoa ajattelun oman ulottuvuuden tutkimukseen. Vuorisen väitöskirjassa todetaan, että vaikka esimies kokee johtavansa transformatiivisesti, voi organisaatiokulttuuri tyrehdyttää ja jopa estää sen näkymisen työntekijöille saakka. Tämä on hyvin mahdollista transaktionaalisesti johdetulla myyntialalla, jossa mittarit ja säännöt ovat vallitsevassa roolissa. Jos näitä käytetään vain kontrollointiin, eikä oppimisentukemisena ei todennäköisesti transformatiivinen johtaminen näy, vaikka esimies pyrkisi näitä menetelmiä hyödyntämään.

Vuorisen (2005) yliopistosairaaloiden ja Mutasen (2016) puolustusvoimille tekemissä tutkimuksissa esiintyi eniten rohkaisemista, toimintamahdollisuuksien luomista ja tienneyttämistä. Tässä opinnäytetyössä tulokset olivat vastaavat ja yhteiseen visioon innostamista ja prosessien kyseenalaistamista arvioitiin esiintyvän vähiten niin itsearvioissa kuin havainnoissa. Prosessien kyseenalaistamisen vähäisen näkyvyyden Vuorinen perustelee sillä, että uudistuksia vältellään perustyön tekemisen turvaamiseksi. Tämä

on hyvä huomio, sillä usein ei uskalleta tehdä muutoksia, jos konsepti on itsessään jo ihan toimiva. Valitettavasti tämä myös tyrehtyttää luovuutta ja paremmat innovaatiot ja toiminnot jäävät löytymättä. Työntekijöiden palaute ja uudistumishalu on muutenkin asia, joka esimiehen on otettava huomioon, sillä jos työntekijä kokee, ettei voi vaikuttaa prosessiin on tällä vaikutusta myös sisäiseen motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Mutasen (2016) tutkimuksessa taustamuuttujilla ei juurikaan havaittu merkitsevää yhteyttä itsearvioihin. Havainnoitsija-arvioinneissa taustamuuttujien merkitys kuitenkin kasvoi, aivan kuten tässäkin opinnäytetyössä ja erityisesti arvioiden heikentyminen työsuhteen pituuden kasvaessa on yhtäläinen tämän tutkimuksen kanssa.

Tutkimus tuo tutkittua tietoa ja näkökulmaa sekä suuntaviivoja hyvinvoivaan työyhteisöön ja erityisesti myyntialalle, joka tunnetaan enemmän transaktionaalisesta johtamisesta. Kariolan (2018) mukaan kovien arvojen johtaminen on helppoa, mutta pehmeiden, kuten vuorovaikutusta ja työhyvinvointia sisältävien arvojen johtamiseen vaaditaan enemmän osaamista. Yritys voi hyödyntää tutkimusta ja kouluttaa esimiehiä sen teorian avulla käyttämään enemmän transformatiivista johtamismenetelmää, jolla on kiistatta positiivinen vaikutus koko yritykseen. Kotter ja Heskettin (1992) mukaan joustamaton kulttuuri syntyy, jos keskitytään vain koviin arvoihin ja työntekijät pyritään runnomaan samaan muottiin. Bassin ja Riggion mukaan (2006) transformatiivinen johtaminen vaikuttaa koko yrityksen työnantajakuvaan sisäisesti ja ulkoisesti, sillä työntekijät osaavat nykyään hakeutua inspiroivaan, menestyvään, työntekijää arvostavaan ja hyvin johdettuun työpaikkaan. Kun nämä asiat ovat sisäisesti kunnossa, saadaan aikaan sitoutuneita ja tehokkaita työntekijöitä, sekä vankka organisaatiokulttuuri, jossa arvot eivät muutu, vaikka työntekijät vaihtuisivat.

Tässä tutkimuksessa palveluyksikön esimiesten itsearvioissa esiintyy enemmän transformatiivista johtamista kuin työntekijöiden tekemissä havainnoissa kautta yrityksen. Esimiehet voivat kokea käyttävänsä näitä menetelmiä, mutta ne eivät välttämättä näyttäyty samassa mittakaavassa työntekijöille saakka. On huomattava, että Bass ja Riggio (2006) toteavat esimiestyöskentelyyn vaikuttavan merkittävästi myös esimiehen omat johtamiskokemukset, joten transformatiivisen johtamisen on lähdettävä yl-

häältäpäin. Tutkimuksen itsearvioiden keskiarvojen mukaan esimiehet käyttävät tavallisesti (8,07) toimintamahdollisuuksien luomista ja melko usein muita teemoja, eli tien näyttämistä (7,92) ja rohkaisemista (7,88), yhteiseen visioon innostamista (7,54) ja prosessien kyseenalaistamista (7,38). Työntekijöiden havainnot ovat samoilla linjoilla ja kaikkia teemoja havaitaan melko usein, toimintamahdollisuuksien luomista (7,54), rohkaisemista (7,49), tien näyttämistä (7,3), yhteiseen visioon innostamista (7,18 ja prosessien kyseenalaistamista /7,07). Suuria näkemyseroja itsearvioiden ja havaintojen välillä voidaan kaventaa keskustelemalla niistä avoimesti työyhteisössä, eikä vain erikseen luoduissa kyselyissä. Läpinäkyvä työnkuva ja hyvin perusteltu johtaminen, sekä vuorovaikutteinen palauteväylä työntekijöiden ja esimiesten välillä vähentää näkemyseroja. Tuloserot voivat johtua myös vastaajan tekemästä tulkinnasta tai kriittisyyden eroista, sekä yksittäisestä kokemuksesta, jossa johtamistapa on esiintynyt tai ei ole esiintynyt.

Toimintamahdollisuuksien luominen itsearviot vs. havainnot

Esimies kuuntelee erilaisia näkökantoja, kunnioittaa ja arvostaa muita, tukee itsenäisiä päätöksiä ja kehittää vuorovaikutusta työyhteisössä. Esimies antaa työskentelylle vapautta ja valinnanvaraa ja auttaa ihmisiä kasvamaan työssään. Tämä mahdollistajan rooli kuuluu myös Kariolan (2018) mukaan johtajan tärkeimpään rooliin, mutta samalla hän huomauttaa, että jokainen työntekijä ei välttämättä halua tai ole kykenevä ohjaamaan itseään. Itsearvioiden mukaan palveluyksikön esimies varmistaa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja tai kehittämällä itseään melko usein. Palveluyksikön jokaisen osa-alueen johtaminen ja esimiestyö pitää sisällään ohjausta, tukea ja kouluttamista. Melko usein on kuitenkin vähänlaisesti työnkuva huomioiden. Esimiestyössä olennaista on kehittää ja kasvattaa työntekijää työssään. Ovatko raamit liian tiukat, ettei kehitystä pääse tapahtumaan? Koetaanko nykyinen taso riittäväksi ja uusien asioiden ja taitojen opettelu tarpeettomaksi? Palveluyksikön olisi syytä ylläpitää oppimistaitoja ja pitää työntekijöiden muuntautumiskykyä yllä jatkuvalla kehittämistyöllä.

Palveluyksikön eniten käytetty transformatiivisen johtamisen menetelmä on muiden kunnioittava ja arvoa antava kohtelu, jonka keskihajonta on luvuiltaan pienimpiä koko tutkimuksessa. Erotus havaintojen ja itsearvioiden välillä on kuitenkin 0,91, joten tämä

ei kuitenkaan näy työntekijöille samassa mittakaavassa. Valinnanvaran ja vapauden päättää työskentelytavoista nähdään verrattain vähän itsearvioissa ja havainnoissa. Tämä on valitettavaa, sillä Törmälän ym. (2015) mukaan tämä luottamuksen osoitus sitouttaa työntekijää tehtäviin aivan eri tavoin. Samalla tämä vähentää byrokraattisten sääntöjen tarvetta, sillä kaikki toimivat yrityksen parasta ajatellen. Avoimissa palautteissa nostettiin esille tiukka työskentelyn seuranta ja kontrolli, johon toivottiin muutosta.

Rohkaiseminen havainnot vs. itsearviot

Rohkaiseminen pitää sisällään työntekijän luottamuksen osoitusta, suoritusten ja suoritusten menetelmien arvostusta ja huomioimista, kannustusta ja kiitosta. Suurin poikkeama itsearvioiden ja havainnointien välillä todetaan kohdassa 20. Esimies kannustaa julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin. On tärkeää miettiä mitä nämä yhteisen arvot kenestäkin ovat. Kuinka usein palkitaan henkilöitä, jotka toisten mielestä eivät sitoudu arvoihin vaan tulokseen? Tutkimustuloksista nähdään myös, että suoritusten juhlistaminen uusilla menetelmillä ja luova palkitseminen näyttäytyvät vähiten arjessa. Luova myyntiala ei jostain syystä tarjoa selkeästi luovia palkitsemismenetelmiä, voi myös olla, että esimiesten toimintaa rajoitetaan, jolloin luoville menetelmille jää vähemmän tilaa. Onnistuneiden suoritusten juhliminen on kuitenkin merkittävässä roolissa myyntialalla, joten tämän osa-alueen kehittämiseen olisi syytä käyttää aikaa.

Esimiehet kokevat rohkaisevansa työntekijöitä tavallisesti työssään. Havaintojen keskihajonta on suuri, joka viittaa esimiesten erilaisiin toimintamalleihin. Tämän hajonnan määrään on syytä kiinnittää huomiota ja pohtia miten eroja voidaan tasoittaa. Rohkaiseminen vaikuttaa työntekijän vuorovaikutustapaan ja psykologiseen pääomaan Wangin ja Zhengin (2018) tutkimuksen mukaan. Kun työntekijällä on oma ääni yrityksessä, tuo hän esille rakentavia näkökulmia ja ehdotuksia, jotka vaikuttavat lopulta yrityksen tulokseen. Luottamus ja kunnioitus vastuuttavat myös työntekijää ja ruokkivat eettisiä ja moraalisia ratkaisuja myös myyntityössä Schwepker Jr:n ja Goodin (2010) mukaan. Avoimissa vastauksissa tulikin esille runsaasti positiivisia huomioita kehumisesta ja onnistumisten huomioimisesta, mutta samalla myös havaintoja negatiivisesta palautteen antamisesta ja työntekijän epävarmuudesta omasta suoritustasosta ja työn laadusta.

Toisinaan havaitaan myös kaksinaismoralismia, kun laatua painotetaan, mutta käytännössä heikolle laadulle annetaankin hyväksyntä juhlimalla kyseenalaisia myyntisuorituksia.

Tien näyttäminen havainnot vs. itsearviot

Tien näyttäminen sisältää oman esimerkin avulla johtamista sekä yhteisten periaatteiden, standardien ja arvojen johtamista. Esimies pitää kiinni lupauksistaan, pyytää palautetta menetelmistään ja omaa selkeän johtamisfilosofian. Itsearvioissa ja havainnoissa vähiten esiintyy palautteen pyytäminen oman käytöksen vaikutuksesta työntekijän suoritukseen. Tämä palaute on kuitenkin erittäin tärkeä osa onnistunutta johtamista ja työhyvinvointia. Henkilökohtaisten johtamismenetelmien luominen on mahdollista vain, jos tiedetään kuinka menetelmät vaikuttavat työntekijään. Tässä tutkimuksessa avoimissa kysymyksissä saadaankin vastauksia juuri tähän toivottujen ja ei-toivottujen menetelmien todellisiin vaikutuksiin. Useissa vastauksissa nähdään suoraan myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Iso keskihajonta viittaa siihen, että eroja esimiesten välillä kuitenkin löytyy.

Esimies näyttää omalla esimerkillään, mitä odottaa muilta ja edistää yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaation toiminnan vuoksi *melko usein*. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä esimiestyössä ja niiden pitäisi esiintyä arjessa useammin kuin melko usein. On syytä tarkastella miksi yhteisten arvojen edistäminen ei nouse tärkeämmälle sijalle esimiesten työnteossa. Galin (1987) mukaan sitoutuminen muodostuu vastuuntunnosta ja heijastelee uskomuksia, arvoja ja omatuntoa. Lupauksista ja sitoumuksista kiinnipitämistä ei kuitenkaan havaita palveluyksikössä niin usein kuin mitä esimiehet itsearvioissaan arvioivat. Esimiehen tehtävänä on edistää yksimielisyyttä yhteisistä arvoista Bassin ja Riggion (2006) mukaan, eikä tätä helpota se, jos esimies käyttäytyy epäluotettavasti. Avoimissa vastauksissa nostetaan esille sosiaalinen ja avoin johtaminen ja yhteisten tavoitteiden muistuttelu, mutta on myös havaittu, että motivoimiseen käytetään herkästi vain rahaa ja bonuksia, vaikka työntekijä haluaisi työhönsä myös muun merkityksen.

Yhteiseen visioon innostaminen itsearviot vs. havainnot

Yhteiseen visioon innostaminen pitää sisällään keskustelun työhön vaikuttavista tulevaisuuden suuntauksista, innostavaa tulevaisuuden ajattelua ja sen kokonaiskuvan luomista. Esimies keskustelee työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä ja haluaa kaikkien jakavan jännittävän haaveen tulevaisuudesta. Tämä on transformatiivisen johtamisen teemoista toiseksi vähiten käytössä palveluyksikössä. Onko syynä myyntiala, vai yrityksen koko ja konsernin irtonaisuus? Isossa yrityksessä ja emoyhtiön kaukaisuudesta johtuen voi se suurempi merkitys myyntityölle jäädä pienempään rooliin. Palveluyksikössä ja toimipisteissä pyritään pienempiin osatavoitteisiin ja vaikutus koko yrityksen kokonaisuuteen saattaa jäädä näiden tavoitteiden taakse piiloon. Työntekijät tarvitsevat syyn omalle työlleen ja mitä suurempi tarkoitus, sitä enemmän on myös sisäistä ja yritykseen sitouttavaa motivaatiota ulkoisten motivaatiotekijöiden sijaan Bassin ja Riggion (2006) toteavat. Yhteiseen visioon sitoutuminen vähentää myös negatiivista sosiaalista toimintaa työyhteisössä Kahain, Sosikin ja Avolion (2003) mukaan. Avoimissa vastauksissa nostetaan esille avoin ja vuorovaikutteinen johtaminen, sekä konkreettinen apu yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi, mutta toivotaan myös, ettei pieniin sivuseikkoihin jäätäisi negatiivisesti vellomaan.

Prosessien kyseenalaistaminen itsearviot vs. havainnot

Esimies haastaa itseään ja muita kokeilemaan taitojaan ja työskentelytapoja, ottaa riskiä ja kysyy ”mitä voimme oppia” kun asiat eivät suju. Esimies etsii toimintaa parantavia menetelmiä myös yrityksen rajojen ulkopuolelta. Prosessien kyseenalaistaminen on transformatiivisen johtamisen vähiten käytetty teema kohdeyrityksessä. Onko arki työ niin hektistä, ettei ehditä pysähtyä miettimään vaihtoehtoja vai tukahduttavatko tarkat raamit innovatiivisuuden? Löytyykö tähän kannustusta millään asteella? Nämä ovat myös mahdollisesti asioita, jotka eivät työnteon yhteydessä työntekijälle näy. Prosessien kyseenalaistaminen on kuitenkin yritystä eniten eteenpäin vievä ja kehittävä osa-alue. Kukapa osaisi prosesseja paremmin kehittää kuin niiden kanssa päivittäin painiva työntekijä. Esimiehen ei pidä toimia ryhmän innovaation lähteenä, vaan mahdollistamalla luovat ratkaisut, parannetaan sisäistä motivaatiota ja saadaan aikaan tehokkaammat työskentelymenetelmät muun muassa Sosikin (1997), Jung, Chow ja Wu (2003) sekä Gyanchandani (2017) mukaan. Myös monipuoliset ja työntekijää haastavat tehtävät laajentavat mukavuusaluetta, sekä parantavat osaamista ja ylläpitävät

muuntautumiskykyä Törmälän ja muiden (2015) mukaan. Olisi suotavaa rakentaa tälle kehitystoiminnalle aivan oma alustansa ja ottaa se mukaan palveluyksikön kehittämiseksi.

Kohta 23 jaettiin tässä työssä osioihin a, b ja c, sillä ne olivat olennainen osa tiimi-esimiesten työtä ja kohta sisälsi useita osa-alueita. Esimies asettaa tavoitteita, tekee konkreettisia suunnitelmia ja asettaa mitattavia osatavoitteita itsearvioissa tavallisesti ja havainnoissa tavallisesti tai melko usein. On havahduttavaa huomata, että tätä ei tapahdu hyvin usein tai lähes aina, tehtävänkuvan ollessa projektien ohjaus, konkreettiset suunnitelmat ja osatavoitteiden asettaminen. Tämä osa vaatisi syvempää tarkastelua keskihajonnan ollessa verrattain pieni. Avoimissa vastauksissa toivottaisiin enemmän erilaisia toimintamalleja projekteihin, samalla toivotaan myös työntekijöiltä tulevien mielipiteiden huomioimista tyrmäämisen sijaan. Havaintoja on tehty myös järjestäisistä ratkaisuista, jotka tehdään vain koska niin on ylempänä päätetty. Kuitenkin palveluyksikössä koetaan myös hyvä vuorovaikutussuhde esimiehiin ja mahdollisuutta esittää muutoksia tai kehitysehdotuksia.

Taustamuuttujien vaikutus

Itsearviointit

Itsearvioinneissa taustamuuttujien yhteys johtamistoimintojen summamuuttujiin jäi vähäiseksi. Ainoastaan työkokemuksen pituus osoittautui merkitseväksi taustamuuttujaksi. 1–4 vuoden työkokemuksen omaavat arvioivat käyttävänsä vähemmän transformatiivista johtamista kuin kokemattomammat esimiehet tai yli neljä vuotta työskennelleet henkilöt. Erityisesti harvemmin kyseenalaistetaan prosesseja tai innostetaan yhteiseen visioon. Yrityksen on syytä miettiä miksi transformatiivisten keinojen hyödyntäminen notkahtaa tässä välissä. Esimiehet saattavat esimerkiksi rutinoitua ja perusasiat unohtua työstä. Yli neljä vuotta työssä olleet ovat jo nähneet erilaisia onnistumisen ja epäonnistumisen kausia, ja osaamisen kasvun myötä osataan hyödyntää erilaisia työmenetelmiä ja uskalletaan myös kyseenalaistaa perusprosessit. Muutoin itsearvioinnissa arvioivat itsensä useammin transformatiivista johtamista hyödyntäviksi kuin muut luokat keskiarvojen valossa: naiset, 29–35-vuotiaat työntekijät tai korkea-

koulututkinnon suorittaneet. Tiimiesimiehet ja ylempi johto koki käyttävänsä transformatiivisia menetelmiä teemasta riippuen, tavallisesti tai melko usein, kun toimistopäälliköiden arvio jäi kohtaan: melko usein. Tiimiesimiesten työskennellessä hyvin lähellä asiakasrajapintaa kyseenalaistetaan prosesseja useammin ja myyntineuvottelijoiden rohkaiseminen kuuluu vahvasti työnkuvaan. Toimistopäälliköt keskittyvät yhteisen visioon innostamiseen, ollessaan vastuussa toimipisteen tuloksesta, kun ylempi johto kokee luovansa eniten toimintamahdollisuuksia ja näyttävänsä tietä. Näiden merkitsevyys jäi kuitenkin vähäisemmäksi, eivätkä tulokset ole yleistettävissä.

Kaupunki havainnoissa

Esimiesten ja koulutusosaston tekemissä havainnoissa merkitseväksi taustamuuttujaksi nousi kaupunki, jossa toimipiste sijaitsee. Analyysissa havaittiin tähän syyksi kaupunki A:n poikkeavat tulokset, joten merkitsevyys ei ole muiden kaupunkien osalta vastaava. Tämän kaupunki A:n osalta olisi tärkeää tehdä tarkempaa tutkimusta ja selvittää poikkeavien tulosten taustatekijät. Sijainnin ollessa taustamuuttujana on myös huomioitava merkittävä etätyöskentelyn määrä ylemmän johdon ja koulutusosaston toimiessa usealla paikkakunnalla. Myyntineuvottelijoiden havainnot esimiesten käyttämistä transformatiivisen johtamisen menetelmistä perustuvat todennäköisesti tiimiesimiehiin ja toimistopäällikköön. Tilastollisesti merkitsevä ero oli ainoastaan kaupunki D:llä, jossa käytetään havaintojen mukaan tavallisesti transformatiivista johtamista. Myös kaupunki H:ssa havaitaan tavallisesti toimintamahdollisuuksien luomista, tien näyttämistä ja rohkaisemista. Rohkaiseminen on tavallisesti havaittu myös kaupunki J:ssä. Kaupungeissa A, B C ja K transformatiivista johtamista havaitaan joskus. Muutoin kaupungeissa havaitaan transformatiivista johtamista melko usein. Näiden havaintojen perusteella kaupunki D:n toimintamalleja olisi syytä tarkastella lähemmin ja tuoda näitä elementtejä myös muihin kaupunkeihin, erityisesti kaupunkeihin A, B, C ja K.

Ikä havainnoissa

Myyntineuvottelijoiden tekemissä havainnoissa nuoremmat työntekijät havaitsivat enemmän transformatiivista johtamista kuin vanhemmat. Voidaanko vanhemmat työntekijät nähdä kriittisempinä arvioitsijoina vai ovatko sukupolvien kokemukset ja odotukset johtamisesta toisistaan poikkeavat? Esimiesten ja koulutusosaston arvioissa

nuoremmat työntekijät päinvastoin havaitsivat vähemmän transformatiivista johtamista.

Koulutus havainnoissa

Myyntineuvottelijoista kriittisimpinä arvioitsijoina näyttäytyivät joko korkeakoulututkinnon suorittaneet tai vain peruskoulun suorittaneet ja opiskelijat. Opiskelijat ovat varmasti tottuneet opintojen ohessa hyvin ohjeistavaan opettajaan ja muutos itsenäiseen työelämään voi tuoda erilaista perspektiiviä esimiestyön arvioimiseen. Korkeasti koulutetuilla voi olla itsellään enemmän ymmärrystä eri johtamistavoista ja osaamista ja kokemusta arvioida kriittisemmin ympäristöä. Esimiesten ja koulutusosaston osalta taas eniten kouluttautuneet havaitsivat enemmän transformatiivista johtamista.

Työkokemus havainnoissa

Toisaalta työkokemuksen ollessa erittäin merkitsevä tekijä ja alle 6kk työsuhteessa olleiden kokiessa transformatiivisen johtamisen ”tavallisena” kun vähimmillään havaittiin ”joskus” tai ”toisinaan”, voidaan ajatella johtamisen muuttuvan työkokemuksen karttuessa. Muuttuuko johtamistapa työntekijän osaamisen kehittyessä ja vaikuttaako työsuhteen kesto esimies-alaisuuteeseen? Tätä olisi tärkeää tutkia tarkemmin. Toisaalta muut kuin myyntineuvottelijat taas kokevat enemmän transformatiivista johtamista työsuhteen keston kasvaessa. Kasvaako luottamus työntekijään ajan kanssa ja vaikuttaako se johtamistapaan?

Sukupuoli havainnoissa

Kyselyssä sukupuolesta tuli tilastollisesti merkitsevä johtuen ”en halua vastata” luokasta, joilla havainnot johtamismenetelmistä olivat merkitsevästi harvinaisempia. Kyselyn luonteesta johtuen, voi myös olla, että mahdollisimman tunnistamattomana pysyttelevä henkilö on voinut vastata tahallisesti kriittisemmin, toisaalta tämä voi olla myös työntekijän rehellinen näkemys, jonka myötä on halunnut pysyä tunnistamattomana. Keskiarvojen mukaan naiset kokevat miehiä vähemmän transformatiivista johtamista lähes jokaisen teeman osalta.

Työtehtävä havainnoissa

Eniten transformatiivista johtamista havaitsivat myyntivalmentajat päävalmentajien toimesta ja toimistopäälliköt aluepäälliköiden toimesta. Vähiten transformatiivista johtamista havaitsivat tiimiesimiehet toimistopäälliköiden taholta, sekä myyntineuvottelijat tiimiesimiesten puolelta. Bassin ja Riggion mukaan kaskadivaikutuksen merkitys yrityksen esimiestyössä on merkittävä, joten on tärkeää pohtia kaikkia esimiesportaita ja niiden vaikutuksia erikseen transformatiivisen johtamisen menetelmien hyödyntämisen osalta.

Rajoitukset tulosten luotettavuudessa

Kun tutkimuksen luotettavuus on vahva, saadaan tutkimuksesta samoja tuloksia jokaisella mittauksella. Myös mittarin on oltava pätevä suunniteltuun tarkoitukseen ja tulokset oltava merkityksellisiä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää datan analysointimenetelmien tarkka kuvaus. (Bui 2014, 138, 150, 156.) Tutkimus on arvioitava kriittisesti ja tunnistettava tutkimuksen annin lisäksi myös sen puutteet ja ongelmat. Epäonnistuminen on huonoutta, vain jos se jätetään tunnistamatta ja siitä ei opita. Tutkimus on aina arvoitus ja sen lopputulosta ei voi ennustaa. (Kyrö 2003, 136–137.) Tutkimusta on arvioitava laajasti aina siitä lähtien mitä on tutkittu, minkälaisia tuloksia on saavutettu, miten niitä voidaan jatkossa hyödyntää ja kuinka tuloksiin on päästy eli metodologia ja menetelmien arviointi. (Kyrö 2003, 138.)

Tutkimuksen ajankohta osui kolmannelle vuosineljännekselle, jolloin ensimmäisen puolivuotiskauden vuositavoitteen onnistuminen on ollut tiedossa. Joissakin toimipisteissä on voitu kiristää liinoja puolivuotistuloksen perusteella ja toisissa toimipisteissä tunnelma on voinut rentoutua vuositavoitetahdin ollessa tavoitteessa. Voisiko tutkimustulos olla erilainen esimerkiksi toisella vuosineljänneksellä tehtynä, jolloin koko vuoden vuositavoite ei ehkä vielä näy esimiehillä vastaavana paineena? Tämä paineen näkyminen ja valuminen myyntineuvottelijoille asti ei tietenkään välttämättä ole vastaava jokaisessa toimipisteessä.

Kysely avattiin Webropol -ohjelmassa ja koetäyttäjien perusteella aikaa varattiin 15 minuuttia. Jokainen toimipiste sai valita itse päivän kahden viikon ajalta, jolloin kysely tu-

lisi täyttää. Koska yksi toimipiste ei vastannut määräajassa kyselyyn, jatkettiin vastausaika vielä viikolla. Nettilomakkeiden täyttö oli työntekijöille tuttua, joten haasteita ei havaittu ja lomake toimi moitteetta. Koska kysely toteutettiin pakollisena työtehtävänä, saatiin vastauksia runsaasti. Pakollisuuden voidaan kuitenkin ajatella aiheuttaneen jonkin verran myös arvattuja vastauksia, jolloin vastaaja ei ole vastannut kokemuksensa perusteella. Merkittävän paljon tuli myös vapaaehtoisia avoimia palautteita, joissa tuotiinkin perustellen omia näkemyksiä esille. Vastauksia ei saatu kaikilta työntekijöiltä, koska osa tekee lyhyempää työaikaa, eikä heille näin ollen ole välttämättä suotu erillistä vastausajankohtaa työajalla.

Kvantitatiivinen tutkimusmuoto oli ennestään tuntematon, mutta Kouzes & Posnerin valmis LPI-kyselyn pohja toi uskoa onnistumiseen ja tutkimusmenetelmä osoittautui lopulta todella mielenkiintoiseksi tavaksi kartoittaa johtamista ja analysoida, sekä laatia kehittämissideoita työelämään. Tulosten analysointiin käytettiin SPSS ohjelmaa, joka ennestään vieraana työvälineenä vaati paljon opettelua. Koulu antoi tähän apua kahden tunnin ajan viikoittain, mutta aika koettiin liian rajalliseksi työn nopean edistymisen kannalta. Näissä viikoittaisissa tilaisuuksissa apu oli kuitenkin laadukasta ja vaikka aikaa kuluikin suunniteltua enemmän, saatiin tulokset lopulta analysoitua tavoitteen mukaan.

Tutkimustulosten yleistäminen

Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää muihin palveluyksiköihin, koska johtamisstrategia vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen johtamiskulttuuri yrityksessä vallitsee. Tämän voi havaita jo tutkimuksen 11 eri toimipisteen eroissa. Useamman LPI-tutkimuksen tulosten vertailu kuitenkin osoittaa, että havainnointiarviot ovat pääsääntöisesti alhaisemmat kuin esimiesten itsearviot. Myös prosessien kyseenalaistaminen ja yhteiseen visioon innostaminen ovat usein vähemmän havaittuja johtamisteemoja tien näyttämiseen, rohkaisuun ja toimintamahdollisuuksien luomisen rinnalla. Myös Hautalan tutkimus, jossa ekstrovertit työntekijät arvioivat useammin kokevansa transformatiivista johtamista kuin introvertit, voi vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen toimialasta riippuen. Myyntialalla nähdään usein enemmän ekstrovertejä persoonia työn luonteesta johtuen kuin introverteja.

Jatkotutkimusaiheet

Tämän transformatiivisen johtamisen nykytilan kartoituksen tuloksia voidaan verrata yksittäin toimipisteiden myyntituloksiin, työtyytyväisyys- ja asiakastyytyväisyyslukuihin. Tutkimus voidaan laajentaa myös kivijalkamyymälöihin ja asiakaspalvelun puolelle koko konsernin väylien kartoittamiseksi.

Avoimista vastauksista nousi esille hyvin erilaiset säilytettävät johtamisominaisuudet. Toimistojen välisiä eroja voisi tutkia tarkemmin havainnoimalla tai teettämällä syvällisempiä ja yksityiskohtaisempia avoimia kyselyitä siitä mitä johtamistapoja hyödynnetään ja mitä haluttaisiin muutettavan.

Lisäksi voidaan tutkia transformatiivisen johtamisen oppimisen menetelmiä ja konkreettisia keinoja sen strategisesta hyödyntämisestä ja johtamisen tukemisesta ylemmän johdon portaalta lähtien.

Lähteet

Alatawi, M. A. 2017. Can transformational managers control turnover intention? South African Journal of Human Resource Management, 15, 1-6. Viitattu 9.8.2018. <https://janet.finna.fi, doaj.org>

Atmojo, M. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. International Research Journal of Business Studies, 5,2, 113-128. Viitattu 10.8.2018. <https://janet.finna.fi, doaj.org>

Ball. 2014. Full-range leadership. Powerpoint esitys, Captain Ball lentotoiminnan päällikkö. Viitattu 17.12.2018. <https://www.slideserve.com/nusa/full-range-leadership>

Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32. Viitattu 10.9.2018. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.467.8619&rank=1>

Bass, B. & Riggio, R. 2006. Transformational Leadership. 2.p. New York: Taylor & Francis Group, LLC.

Bersin, J. 2012. It's not the CEO, It's the leadership strategy that matters. Forbes. Viitattu 14.12.2018. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/07/30/its-not-the-ceo-its-the-leadership-strategy-that-matters/#4ab35c4d6db8>

Bui, Y. 2014. How to write a master's thesis. San Francisco: SAGE Publications, Inc.

Caprino, K. 2018. Transformational Leaders: The top trait that separates them from the rest. Forbes. Viitattu 12.12.2018. <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2018/02/03/transformational-leaders-the-top-trait-that-separates-them-from-the-rest/#1fc8b64352cc>

Cowles, E & Nelson, E. 2015. An Introduction to Survey Research. Business Expert Press. Viitattu 14.12.2018. <https://ebookcentral-proquest-com EBSCO-host>.

Eades, J. 2018. LeBron James says being a good leader means improving more than yourself. Inc. Viitattu 15.12.2018. <https://www.inc.com/john-eades/lebron-james-says-being-a-good-leader-means-improving-more-than-yourself.html>

Ford, M. N.d. Alkupuhe, Equality Trailblazers: A Conversation with Bernard J. Tyson, Kaiser Permanente. Viitattu 16.12.2018. <https://www.salesforce.com/video/3402968/>

Gyanchandani, R. 2017. The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector. IUP Journal of Soft Skills, 11, 3, 29-44. Viitattu 9.8.2018. <https://janet.finna.fi, EBSCO-host>.

- Hautala, T. M. 2005. Personality and Transformational Leadership- Perspectives of Subordinates and Leaders. Vaasan Yliopisto. Viitattu 18.12.2018. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-105-X.pdf
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus PDF. Edita Publishing Oy. Viitattu 10.10.2020. <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Houston, M. 2018. The primary mission of a leader with Fr. Mike Schmitz. Podcast. Viitattu 8.9.2020. <https://learnloft.com/podcast/mike/>
- Johnston, M. W. & Marshall, G. W. 2013. Sales Force Management, leadership, innovation, technology. 11.p. New York: Routledge.
- Kananen, J. 2011. KVANTTI: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Kariola, M. 2018. Jos tulevaisuudessa jokainen johtaa itse itseään, mihin johtajia enää tarvitaan? Manpower, blogi, 15.5.2018. Viitattu 16.12.2018. <https://blogi.manpower.fi/jos-jokainen-johta-itse-itseaan-mihin-johtajia-ena-tarvitaan>
- Kark, R., Van Dijk, D. & Vashdi, D. R. 2018. Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Processes. Applied Psychology: An International Review, 61,1, 186-224. Viitattu 5.8.2018. Wiley-Blackwell, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apps.12122>
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 1990. Johtajuuden haaste- miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2007. The Leadership Challenge. 4.p. San Francisco: Jossey-Bass
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2016. Learning Leadership The five fundamentals of becoming an exemplary leader. San Francisco: Wiley.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. & Biech, E. 2010. A Coach's guide to developing exemplary leaders. San Francisco: Wiley.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- KvantiMOTV. 2003. Hypoteesien testaus. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Viitattu 31.12.2018. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>
- Ledimo, O. 2014. The Role of Transformational leadership and organizational culture in service delivery within a public service organization. Journal of Governance and Regulation, 3, 3, 44-51. Viitattu 31.7.2018. <https://janet.finna.fi, doaj.org>

- Liukkonen, J. 2017. Psyykinen vahvuus – mielen taitojen harjoituskirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. Viitattu 17.12.2018. https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehren/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en
- Mujkic, A., Rahimic, Z., Sehic, D. & Jusic, J. 2014. Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski Vjesnik*, 2, 259–270. Viitattu 10.8.2018. <https://janet.finna.fi>, doaj.org
- Mutanen, M. 2016. Henkilökunnan arvio muutosjohtamisesta vuosien 2012–2015 puolustusvoimauudistuksen aikana. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Viitattu 7.9.2018. <https://www.doria.fi>
- Perilla-Toro, L. E. & Gómez-Ortiz, V. 2017. Relationship of transformational leadership style with employee health and well-being: The mediating role of trust in the leader. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 2, 95-108. Viitattu 10.8.2018. <https://janet.finna.fi>, doaj.org
- Raj, R. & Srivastava, K. B. L. 2016 Transformational Leadership and Innovativeness, The mediating role of organizational learning. *Journal of Management Research*, 16, 4, 201-219. Viitattu 14.8.2018. <https://janet.finna.fi>, EBSCO-host.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. 2018. Better leadership, higher work engagement? The Institutional Repository of University of Tampere, post print version. Viitattu 13.12.2018. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/104400/Better_leadership_higher_work_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schwepker Jr, C. H. & Good, D. J. 2010. Transformational leadership and its impact on sales force moral judgment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30, 4, 299-317. Viitattu 8.8.2018. <https://janet.finna.fi>, EBSCO-host.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa- taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus 3p.
- Tanner, J. F. & Honeycutt, E. D. & Erffmeyer, R. 2014. Sales management: Pearson new international edition. E-kirja, EBSCO-host.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos. E-kirja, Ellibs.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu- uusi johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Zhu, Y. & Akhtar, S. 2014. The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership’s dual processes: evidence from China. *The*

International Journal of Human Resource Management, 25, 20, 2755-2771. Viitattu 5.3.2018. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viitattu 7.9.2018. <https://tampub.uta.fi>

Väisänen, T. 2018. Transformationaalisen johtamisen ilmenemismuotoja etsimässä – muutostilanne finanssialan organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.9.2018. <https://jyx.jyu.fi/>

Wang, Y. & Zheng, Y. 2018. How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. Social Behavior & Personality an international journal, 46, 2, 313-322. Viitattu 2.8.2018. <https://janet.finna.fi>, EBSCO-host.

Waqas, A., Umair, A., Farrukh, S. & Mehnoor, A. 2018. Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 7, 1, 48-57. Viitattu 30.7.2018. <https://www.researchgate.net>.

Yrjönen, T. 2014. Johtajan ominaisuuksien, johtamistyylinen ja tiimijohtamiskäytäntöjen vaikutus myyntiin. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, pro gradu. Viitattu 13.12.2018. <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/96697/gradu%20painatettava.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Liitteet

Liite 1 Itsearviointikysely

Itsearviointi

Tutkimus perustuu yksittäiseen johtamismenetelmään ja sen esiintymiseen arkisessa esimiestyössä [REDACTED]

1. Kaupunki, jossa työskentelet *

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

2. Oma työtehtäväsi *

- tiimiesimies [REDACTED]
- toimistopäällikkö
- aluepäällikkö
- päävalmentaja
- johtaja

3. Työsuhteen pituus nykyisessä työtehtävässä *

- Alle 3kk
- 3kk- alle 6kk
- 6kk- alle 1 vuosi
- 1v - alle 2 vuotta
- 2v - alle 4 vuotta
- 4v - alle 6 vuotta
- yli 6 vuotta

4. Syntymävuosi *

Kirjoita vuosiluku (VVVV esim. 1990)	
--------------------------------------	--

5. Sukupuoli *

- nainen
- mies
- en halua vastata

6. Koulutus *

- Vielä koulussa (lukio, ammattikoulu tai -kurssi, opisto)
- Kansakoulu
- Peruskoulu
- Ammattikoulu tai -kurssi
- Lukio tai ylioppilas
- Opistotason ammatillinen koulutus
- Korkeakoulu, alemman asteen tutkinto
- Korkeakoulu, ylemmän asteen tutkinto

Tässä itsearviointissa arvioit minkä verran käytät mainittua johtamistapaa työssäsi. Valitse omaa työskentelyäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

7. Itsearviointi *

- 1 = Ei oikeastaan koskaan
- 2 = Hyvin harvoin
- 3 = Harvoin
- 4 = Silloin tällöin
- 5 = Toisinaan
- 6 = Joskus
- 7 = Melko usein
- 8 = Tavallisesti
- 9 = Hyvin usein
- 10 = Lähes aina

17. Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.
18. Kysyn "Mitä voimme oppia", kun asiat eivät suju odotetusti.
19. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.
20. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkiksi osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.
21. Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.
22. Luon "kokonaiskuvaa" siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.
- 23a. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.
- 23b. Varmistan, että teemme konkreettisia suunnitelmia niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.
- 23c. Varmistan, että asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.
24. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapautta päättää miten työskentelevät.
25. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia.
26. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten (henkilöstö) resurssien johtamisessani.
27. Keskustelen aidon sitoutuneesti työmme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.
28. Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.
29. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.
30. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.

11. Mitkä asiat ovat vahvuuksia omassa johtamisosaamisessasi?

12. Mihin haluaisit vielä tukea omassa johtamisosaamisessasi?

Liite 2 Havainnointiarviokysely

Havainnointiarvio

1. Kaupunki *

[redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]
 [redacted]

2. Oma työtehtäväsi *

- tiimiesimies [redacted]
 toimistopäällikkö
 aluepäällikkö
 myyntivalmentaja
 päävalmentaja

3. Työsuhteen pituus nykyisessä työtehtävässä *

- Alle 3kk
 3kk- alle 6kk
 6kk- alle 1 vuosi
 1v - alle 2 vuotta
 2v - alle 4 vuotta
 4v - alle 6 vuotta
 yli 6 vuotta

4. Syntymävuosi *

Kirjoita vuosi-
luku (esim.
1990)

5. Sukupuoli *

- nainen
 mies
 en halua vastata

24. Antaa ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapautta päättää miten työskentelevät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Keksii uusia tapoja juhlistaa suorituksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Hänellä on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Keskustelee aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Varmistaa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Antaa tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitä johtamistapoja haluat ehdottomasti säilyttää? Mikä vaikutus niillä on sinuun?

12. Mitä johtamistapoja haluaisit muutettavan? Mikä vaikutus sillä olisi sinuun?