

Anne Metsäranta

Syväjohtaminen vanhustyössä esimiesten näkökulmasta

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Anne Metsäranta

Työn nimi: Syväjohtaminen vanhustyössä esimiesten näkökulmasta

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 91

Liitteiden lukumäärä: 4

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia syväjohtamisen soveltuvuutta ja hyödyllisyyttä vanhustyöhön. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisena johtajana esimiehet pitävät itseään, mitkä ovat syväjohtamisen anti, mahdollisuudet ja haasteet. Lisäksi selvitettiin myös kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Työn tavoitteena oli tuoda julki esimiesten näkemykset yrityksen johtamisesta ja syväjohtamisesta sekä auttaa yritystä edelleen kehittämään johtamistaan saadun tiedon avulla.

Tutkimus oli laadullinen, ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla. Haastateltavat olivat tutkittavan yrityksen esimiehiä. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimus osoitti, että syväjohtaminen soveltuu hyvin myös vanhustyöhön. Syväjohtamisen periaatteet ovat samansuuntaisia ja osin jopa samoja kuin yrityksen omat arvot, minkä vuoksi syväjohtaminen nähtiin luontevaksi osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Esimiehet johtivat omia alaisiaan syväjohtamisen periaatteilla, ja he näkivät syväjohtamisen kehittävän heitä edelleen johtajina ja ihmisinä. Tulevaisuudessa johtamiskäyttämisen ja vuorovaikutuksen odotettiin yrityksessä paranevan, mikäli syväjohtamisen ohjelmalla jatketaan organisaatiossa edelleen. Syväjohtaminen nähtiin työkaluna hyvään johtamiseen kehittymisessä.

Avainsanat: johtajuus, johtaminen, syväjohtaminen, johtamiskäyttämisen kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty:	Business School		
Degree programme:	Business Management		
Specialisation:			
Author/s:	Anne Metsäranta		
Title of thesis:	Deep leadership in work with the aged from the superiors' point of view		
Supervisor(s):	Ulla Autio		
Year:	2013	Number of pages: 91	Number of appendices: 4

The purpose of this thesis was to study the suitability and usefulness of deep leadership for work with the aged. In the study, the aim was to find out what kind of leaders superiors consider themselves to be, what the contribution of deep leadership is, what its opportunities and challenges are, as well as possible factors that affect development. The goal was to bring out superiors' views on deep leadership and on the management of the company, and to help the company further with the development of its management on the basis of the received information.

The study was qualitative, and the data was collected through semi-structured individual interviews. The interviewees were superiors in the company under examination. The content analysis method was used to analyze the data.

The suitability of deep leadership for work with the aged is shown by this study. The principles of deep leadership are similar to, even partly the same as, the values of the company. Therefore, deep leadership can be seen as a natural part of a company's management system. The superiors led their subordinates according to the principles of deep leadership. They saw that this was developing them further as leaders, and as human beings. It was expected that leadership behavior and interaction in the company will improve in the future, along with deep leadership practices. Deep leadership can be seen as a tool for the individual's development into a good leader.

Keywords: leadership, management, deep leadership, development of leadership behavior

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2 Opinnäytetyön rakenne	9
2 JOHTAMINEN	10
2.1 Management ja leadership	10
2.2 Johtamisnäkemysten kehitys	11
2.3 Karismaattinen johtaminen.....	16
2.4 Transformationaalinen johtaminen	18
2.5 Alaisen ja esimiehen johtaminen.....	19
2.6 Itsensä johtaminen	22
3 SYVÄJOHTAMINEN	24
3.1 Syväjohtamisen ajatus	24
3.2 Syväjohtamisen malli	25
3.2.1 Valmius	25
3.2.2 Johtamiskäyttäytyminen.....	26
3.2.3 Johtamisen vaikutus	30
3.3 Toimintaympäristöt.....	31
3.4 Syväjohtamisen valmennusprosessi	32
3.5 Syväjohtamisen mallin kehittyminen	33
3.6 Syväjohtamisen soveltuminen siviilityöelämään.....	34
4 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMINEN	35
4.1 Edellytykset kehittämiselle	35
4.2 Itsetuntemuksen parantaminen	36
4.3 Palaute kehittymisen ja oppimisen perustana	38
4.4 Johtajaprofiili	39
4.5 Kehittymissuunnitelma	41

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	42
5.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma	42
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	42
5.3	Tutkimuskohde.....	45
5.4	Tutkimusaineiston hankinta.....	46
5.5	Tutkimusaineiston analysointi	48
5.6	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	49
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	53
6.1	Johtamisen keskeiset periaatteet.....	53
6.2	Ihannokuva esimiehestä	57
6.3	Esimiehen vahvuudet.....	59
6.4	Esimiesten kehittämiskohteet.....	60
6.5	Syväjohtamiskoulutuksen keskeisin anti	62
6.6	Syväjohtamisesta saadut työkalut.....	64
6.7	Lisätyökalut esimiestyön kehittämiseen	66
6.8	Syväjohtamisen haasteet	68
6.9	Syväjohtamisen mahdollisuudet.....	70
6.10	Kehittymistä edistävät seikat.....	71
6.11	Oman kehittymisen esteet.....	73
6.12	Syväjohtamisen jatkaminen organisaatiossa	75
6.13	Johtamisen kehittämiskohteet.....	76
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	79
7.1	Esimiehet johtajina	79
7.2	Syväjohtamisen anti, mahdollisuudet ja haasteet	80
7.3	Johtamisen kehittäminen	82
7.4	Johtopäätökset ja pohdinta	84
7.5	Mahdolliset jatkotutkimukset	86
	LÄHTEET	88
	LIITTEET	91

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2. Syväjohtamisen malli (Kinnunen ym. 2012, 35).	25
Kuvio 3. Johtamiskäyttämisen viitekehys (Nissinen 2009, 40).	27
Kuvio 4. Itsetuntemuksen lisääminen. (Pirnes 2003, alkup. Luft&Ingman).	37

1 JOHDANTO

Koko yhteiskunnan toimivuus ja kehitys ovat riippuvaisia johtamisesta, ja sen merkitys vain kasvaa työnteon tavoitteiden ja olosuhteiden muuttuessa entistä vaativammiksi. Johtamisen tärkeyttä kuvastaa myös se, että johtamista on tutkittu paljon ja siitä on runsaasti tieteellistä tutkimusaineistoa. Johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa ihmisten johtamisena ja ihmisiin vaikuttamisen keinona, jolla voidaan parantaa organisaation tavoitteiden saavuttamista, kannattavuutta ja hyvinvointia. Aiemmin uskottiin, että johtajiksi synnyttään ja joillakin on siihen synnyinlahjana saadut ominaisuudet ja kyvyt. Nykyään tiedetään, että myös johtamista voidaan oppia ja vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää.

Opinnäytetyön aihe on syväjohtaminen. Se on johtajan kasvamista tukeva oppimisohjelma, joka perustuu itseohjautuvuuteen (Nissinen 2009, 9). Syväjohtaminen on kehitetty puolustusvoimien johtamiskoulutuksen tarpeisiin, mutta sitä on yhä enemmän alettu käyttää myös siviiliyritysten esimiesvalmennuksessa. Syväjohtamista on tutkittu pääasiassa sotilastoimintaympäristössä ja suurissa tai suurehkoissa siviiliyrityksissä. Tässä työssä tutkitaan esimiesten näkemyksiä syväjohtamisen soveltuvuudesta pieneen vanhusten hoivatyön organisaatioon.

Tutkimuksen kohteena oleva yritys aloitti oman johtamisjärjestelmänsä kokonaisvaltaisen kehittämisen. Osana sitä ensin esimiehet ja myöhemmin myös muu henkilökunta osallistuivat syväjohtamisvalmennukseen. Syväjohtamisen viitekehys on liitetty osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Tässä työssä ei käsitellä johtamisjärjestelmää kokonaisuudessaan, vaan keskitytään ainoastaan syväjohtamiseen ja johtamisen kehittämiseen esimiesten näkökulmasta. Yrityksessä työskentelee alle sata henkilöä, ja lähiesimiehiä yrityksessä on 12. Yritykselle tärkeää on tietää, kokevatko esimiehet saaneensa jotain hyötyä syväjohtamisesta omaan johtamistehtäväänsä ja näkevätkö he jotain kehitettävää organisaation johtamisessa.

Syväjohtamisen asiantuntemus on hankittu yritykseen käyttämällä ulkopuolisia valmentajia (Deep Lead Oy), minkä jälkeen osaamispääomaa kasvatetaan organisaation sisällä. Syväjohtaminen[®]-valmennusohjelman ensisijaisena tavoitteena on kehittää osallistujien vuorovaikutuskäyttäytymistä ja esimiestoimintaa. Oman kehittymisen lisäksi valmennus antaa valmiudet kehittää samoilla työkaluilla koko työ-

yhteisöä. Syväjohtaminen[®] -valmennuksen tavoitteena on saada ihmiset itsenäisesti oppimaan kokemuksistaan ja kehittämään vuorovaikutustaitojaan.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee puolustusvoimissa ja on omaan tehtäväänsä liittyen osallistunut syväjohtamiseen perustuvaan esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen. Tämän työn yhtenä tavoitteena voidaan pitää myös tutkijan oman tietämyksen syventämistä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on esimiesten haastatteluiden avulla selvittää syväjohtamisen soveltuvuutta ja hyödyllisyyttä vanhusten hoivatyön organisaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda julki esimiesten näkemykset yrityksen johtamisesta ja syväjohtamisesta sekä auttaa yritystä edelleen kehittämään johtamistaan tutkimuksesta saadun tiedon avulla.

Tutkimusongelmana on, miten esimiehet näkevät syväjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet sekä johtamisen kehittämistarpeet omassa organisaatiossaan. Tavoitteeseen pyritään pääsemään selvittämällä tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset: *Millaisena johtajana esimiehet pitävät itseään? Mikä on syväjohtamisen anti, mahdollisuudet ja haasteet? Miten yrityksen johtamista tulisi kehittää?*

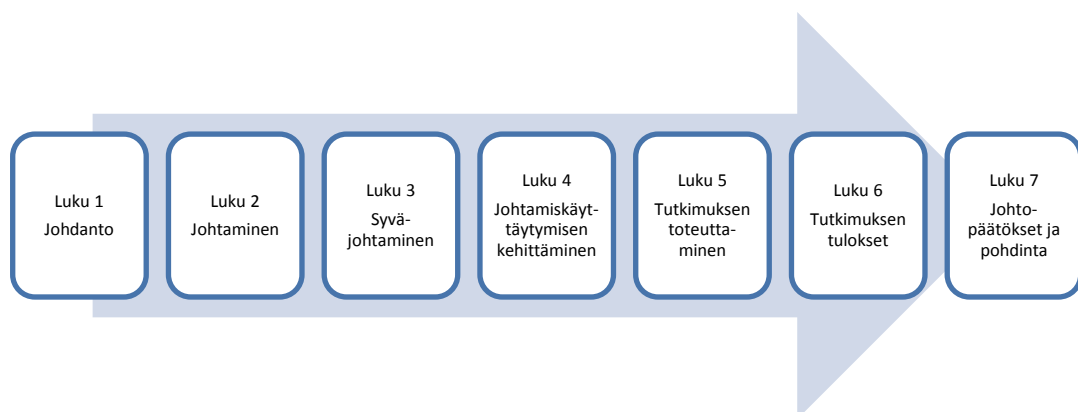
Tutkimusongelmasta johtuen tutkimuksessa käytettävä tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on tarkoitus selvittää esimiesten näkemyksiä ja mielipiteitä heidän omasta ja koko organisaation johtamisesta sekä syväjohtamisen hyödyistä, mahdollisuuksista ja haasteista. Ongelman ratkaisussa tutkijan on tarkoitus tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön kuvaamiseen, syvälliseen ymmärtämiseen ja mielekkään tulkinnan antamiseen sanallisesti (Kananen 2008, 24). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman (s. 25). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan selville tutkittavien havainnot tilanteista ja lisäksi voidaan huomioida myös heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvät tekijät (Hirsjärvi & Hurme (2001, 27).

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu syväjohtamisen ajatuksen ympärille edeten teorian kautta tutkimukseen, jolla pyritään selvittämään syväjohtamisen mahdollisuuksia, haasteita ja antia vanhustyöhön sekä johtamisen kehittämisen liittyvät tarpeet. Opinnäytetyön rakennetta selvennetään kuviolla 1.

Ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön aihe, työn tarkoitus, tavoite, tutkimusongelma ja tutkimusote. Toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat työn teoriaosuuden. Toisessa luvussa käsitellään johtamista. Luvussa käydään läpi johtamisteorioiden kehitystä ja tuodaan esille myös uusia johtamisnäkömääriksiä. Kolmannessa luvussa esitellään syväjohtamisen viitekehys. Luvussa avataan määritelmät syväjohtamisen ulottuvuuksista, johtajan valmiudesta, johtamiskäyttäytymisestä ja sen vaikutuksesta. Neljännessä luvussa käsitellään johtamiskäyttäytymisen kehittämistä syväjohtamisen mallissa sekä avataan käsitettä ”tavoitteellinen vuorovaikutus”. Luvussa käydään läpi kehittymisen edellytyksiä sekä kehittämisen työkaluja, kuten palautetta, johtajaprofiilia ja kehityssuunnitelmaa. Teoriaosuus muodostuu kirjallisuudesta, koulutusaineistosta ja Internet-lähteistä. Teoriaosuus toimii empiirisen tutkimuksen pohjana tutkimusta tukien. Työn empiirinen osuus käsitellään luvuissa viisi ja kuusi. Luvussa viisi kuvataan tutkimuskohde, esitellään tutkimusmenetelmät, aineiston hankinta ja analyysimenetelmä sekä pohditaan eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvussa kuusi perehdytään analysoituun tutkimusaineistoon. Viimeisessä luvussa seitsemän esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta sekä pohditaan jatkotutkimushaasteita.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 JOHTAMINEN

2.1 Management ja leadership

Johtajuudelle ei ole yhtä ainoaa yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Kotter (1990, 17) määrittelee johtajuuden *”kehityksen kuluksi, jonka aikana ryhmä ohjautuu tiettyyn suuntaan”*. Tuloksellista se on silloin, kun suunta on pitkällä aikavälillä eniten ryhmän etujen mukainen. Johtajuuden Kotter (s. 30–39) jakaa ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Ihmiskeskeisen johtamisen tarkoituksena on muutoksen ja liikkeen aikaan saaminen, jotta ryhmä ohjautuu tiettyyn suuntaan. Asioiden johtamista Kotter kuvaa liiketoiminnan hallinnaksi, joka sisältää suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, henkilöstön rekrytoinnin ja valvonnan. Asiakeskeisellä johtamisella tavoitellaan organisaation johdonmukaisuutta ja järjestystä. Johtajuus (leadership) on liiketoiminnan hallinnassa (management) tärkeä tekijä yritysten hyvinvoinnin ja jopa säilyvyyden kannalta. Kotter näkee, että parhaatkin ammattijohtajat ovat tehottomia, elleivät he osaa johtaa myös ihmisiä.

Johtamisen uuden paradigman mukaan *”todellinen johtajuus sisältää kaikki ne osa-alueet, joita tarvitaan erinomaisten tulosten aikaan saamiseksi organisaatiossa”* (Nissinen 2002, 41). Nissisen mielestä asioiden johtaminen ei ole tehokkainta johtamista, koska siitä puuttuu ihmisten sitouttaminen. Selkeän empiirisen näytön perusteella eniten organisaation tehokkuuteen vaikuttava johtajuuden ulottuvuus on transformationaalinen johtaminen. Nissinen toteaa, että todellinen johtajuus ei synny johtajan muodollisen aseman perusteella eikä vallan mielivaltaisen käytön perusteella edes sotilasorganisaatiossa. Johtamiskäyttäytyminen perustuu ihmisen yksilölliseen valmiuteen, ja johtamisen tehokkuuteen vaikuttavat johtamisympäristö, tilannetekijät, annetut tavoitteet ja resurssit. Johtamiskäyttäytymisen käsite on Nissisen mukaan lähellä johtajuuden käsitettä.

Åhman (2004, 95) näkee kaiken johtamisen ihmisten johtamisena, eikä asioiden ja ihmisten johtamista tulisi lainkaan erottaa toisistaan. Vain ihmisiä voi johtaa. Asioita voi vain osata ja hallita hyvin tai huonosti. Ihmiset omistavat organisaation kannalta tärkeimmän tuotantovälineen: henkisen pääoman, osaamisen ja asenteen.

Organisaation menestymisen edellytyksenä on henkisen pääoman valjastaminen täysimääräisesti organisaation käyttöön. Johtaminen on enenevässä määrin ihmisten kanssa johtamista, ja kaikki asioiden johtaminenkin tapahtuu ihmisten kautta. Erityisesti vaikeina aikoina tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen asiajohtamisen sijaan. Åhman (s. 98) perustaa väitteensä Center for Creative Leadershipin tekemään laajaan tutkimukseen, jonka mukaan johtajien menestyminen epävarmoina aikoina on suoraan yhteydessä ihmisjohtamistaitoihin. Åhmanin (mts. 120–133) mukaan menestyvässä johtajuudessa korostuu itsensä johtaminen, joka tarkoittaa yksilön kykyä itsensä analysointiin, tiedostamiseen ja oppimiseen.

Myös Sydänmaanlakka (2009, 22–25) kritisoi johtamisen perinteistä jakoa asioiden ja ihmisten johtamiseen, ja hänen mielestään johtaminen tulisi nähdä yhtenä kokonaisuutena. Sydänmaanlakan määrittelemässä älykkäässä johtajuudessa yhdistyvät asiajohtaminen, ihmisjohtaminen ja itsensä johtaminen. Hän määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa ”johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisten asioiden saavuttamiseksi”. Älykäs johtajuus on esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, jota Sydänmaanlakka (mts. 117) kutsuu ”dialogiksi toiminnassa”.

2.2 Johtamisnäkemysten kehitys

Johtamisen historia on tunnettava, jotta johtamisessa voidaan kehittää aidosti jotain uutta (Seeck 2008, 1–18). Myös johtamisen ymmärrys on puutteellista, ellei tunne menneisyyttä. Monet vuosikymmeniä sitten keksityt asiat tuodaan aika ajoin uusina esille, vaikka uutta ei ole muuta kuin iskusanat tai markkinoinnin korulauseet. Johtamisopit ovat hyvin sidoksissa aikaansa, ja niissä näkyvät nopeasti yhteiskunnalliset muutokset. Seeckin mukaan armeijan johtajakoulutus on ollut yhtenä tekijänä vaikuttamassa Suomessa leviäviin johtamisoppeihin.

Johtamisteorioita on lukuisia, ja niitä voidaan tarkastella esimerkiksi klassisten lähestymistapojen valossa jakamalla ne käyttäytymisteoreettisiin malleihin: tieteelliseen liikkeenjohtoon ja ihmissuhdekoulukuntaan.

Tieteellinen liikkeenjohto. Mallin kehittäjänä pidetään Frederick Winslow Tayloria, joka tehtaassa työskenneltyään alkoi 1900-luvun alussa tutkia ajankäyttöä ja

työprosesseja parantaakseen työn tuottavuutta (Seeck 2008, 51–62). Työ jaettiin selkeästi työntekijöiden toteuttamaan työhön sekä johtajien suunnitteluun ja valvontaan. Tuottavuusajattelussa työntekijät nähtiin eräänlaisina suorittavina välineinä, jotka eivät saaneet osallistua päätöksen tekoon. Työstä tuli hyvin yksitoikkoista. Työ jaettiin yksinkertaisiin tehtäviin, ja käyttöön otettiin aikaa säästävät työvälineet ja menetelmät, ohjekortit sekä aika- ja liiketutkimukset. Käyttöön otettiin myös suorituspalkkausjärjestelmä, jonka tarkoitus oli kannustaa työntekijät entistä parempiin suorituksiin. Seeck kirjoittaa Taylorismin vaikuttaneen voimakkaasti Henry Fordin kehittämään liukuhihnamalliseen autontuotantolinjaan, joka mahdollisti tehokkuuden moninkertaistamisen kilpailijoihin nähden. Vaikka mallia kritisoitiin pakotahtisuutensa ja yksitoikkoisuutensa vuoksi, se levisi laajasti ympäri maailman. Tieteellisessä liikkeenjohdossa hyvä johtaja osasi käskää, kontrolloida ja korjata (Sydänmaanlakka 2012).

Ihmissuhdekoulukunta. Elton Mayo kehitti yhdessä kollegojensa kanssa ihmishuhdekoulukunnan, joka korosti ihmishuhdeiden merkitystä työyhteisössä (Sydänmaanlakka 2009, 27). Mayon työryhmä osoitti Hawthorne-tutkimusten avulla, miten ihmishuhdeiset tekijät vaikuttavat suhteessa tehokkuuteen. Seeck (2008, 116) mainitsee tutkimustuloksista, että yksittäisten työolojen kohennus ei juuri lisännyt työtehoa. Sen sijaan Mayon uutena tutkimusmenetelmänä käyttöön ottaman haastattelun aikana ihmishuhdeisten mielipiteet työstä paranivat, vaikka työoloja ei muutettu. Voitiin todeta, että ihmishuhdeiset toimivat entistä tehokkaammin ja olivat tyytyväisempiä, kun heitä kuunneltiin ja he kokivat saavansa olla mukana päätöksenteossa.

Seeckin (2008, 103–129) mukaan teolliselle liikkeenjohdolle ja ihmishuhdekoulukunnalle yhteistä oli tuottavuuden lisääminen - keinot tavoitteen saavuttamiseksi olivat vain hyvin erilaiset. Ihmishuhdekoulukunta pyrki lisäämään tuottavuutta rohkeammalla työntekijöitä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön työyhteisössä. Mayon koulukunta kritisoi voimakkaasti työtehtävien paloittelua pieniin osiin ja pyrki rikastamaan ja laajentamaan työnkuvaa sekä kierrättämään työtehtäviä. Ihmishuhdekoulukunnan perusajatuksena voidaan pitää asioiden tekemistä ihmishuhdeiden kautta eli ihmishuhdeiden johtamista. Nykyisen johtajuuskeskustelun taustalla voidaan edelleen pitää näiden kahden koulukunnan vertailua. Seeck haluaa nostaa esille melko tuntemattomaksi jääneen ihmishuhdekoulukunnan vaikuttajan Mary Parker Folletin,

jonka ajattelu edusti uudenlaista näkemystä tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudella. Folletin mielestä erimielisyydet kuuluvat kaikkiin organisaatioihin, mutta johtajan tehtävä on keksiä luovia ratkaisuja, joiden avulla erimielisyyksien estetään muuttumasta konflikteiksi. Tärkeintä Folletin mielestä oli toimia tilanteen mukaan. Esi- miesten tuli toimia alaistensa kanssa yhdessä tilanteen vaatimalla tavalla eikä joh- taa heitä ylhäältä päin.

Viitalan (2004, 74) mukaan johtamisen tutkimus on ohjautunut kolmeen pääaluee- seen, jotka ovat piirreteoriat, johtamistyyliä selittävät teoriat ja kontingenssiteori- at. Piirreteoriat pyrkivät vastaamaan kysymykseen, millainen hyvä johtaja on. Joh- tamistyylien avulla pyritään selvittämään, miten pitäisi johtaa. Kontingenssiteorioi- den avulla etsitään vastausta kysymykseen, mitkä tilannekohtaiset asiat vaikutta- vat johtamiseen. Viitala mainitsee, että nykyinen johtamistutkimus sisältää osia kaikista pääsuuntauksista.

Piirrelähestymistapa. Johtamistutkimuksen alkuaikoina tutkittiin johtajien syn- nynnäisiä ominaisuuksia verrattuna heidän alaisiinsa (Juuti 2006, 13). Tämän ns. suurmiesteorian mukaan johtajilla oli lähes yli-inhimillisiä piirteitä. Piirreteorian mu- kaan johtajan luonteenpiirteet ja ominaisuudet olivat synnynnäisiä. Teoria kohtasi paljon kritiikkiä, ja useat tutkimukset osoittivat, ettei ole löydettävissä piirteitä tai ominaisuuksia, jotka erottaisivat alaiset ja johtajat toisistaan. Hyvin menestyvää johtajaa ei myöskään voitu erottaa huonosti menestyvästä johtajasta henkilökoh- taisten ominaisuuksien perusteella. Johtamistutkimuksen painopiste alkoikin siirtyä 1900-luvun puolivälissä johtajan käyttäytymisen eli johtajan ja alaisen välisen suh- teen tutkimiseen. Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 260) mainitsevat Kotte- rin kuitenkin löytäneen menestyviä yritysjohtajia koskevassa tutkimuksessaan yh- täläisyyksiä, joista osa liittyy persoonallisuuden piirteisiin. Näitä olivat henkinen tasapaino, optimismi, intuitiivisuus, keskimääräistä korkeampi älykkyys, analyytti- syys, kunnianhimo, vallasta pitäminen sekä seikat, jotka liittyvät oman työn hallin- taan ja yhteistyösuhteisiin (hyvät suhteet henkilöstöön ja alan ihmisiin). Vanhasen, Laukkasen ja Koskisen mukaan myös muista piirretutkimuksista on saatu vastaa- via tuloksia.

Sydänmaanlakan (2009, 30–32) mukaan piirreteorioiden perusteet on nostettu jälleen esille, sillä luonteenpiirteiden vaikutuksia johtamiseen on alettu tutkia uu-

delleen 1980–1990-luvuilla. Tämä näkyy erityisesti kiinnostuksena karismaattiseen johtamisteoriaan. Piirreteorian avulla on kyetty löytämään ominaisuuksia, joita hyvällä johtajalla tulee olla. Teorian avulla ei ole kuitenkaan voitu määrittellä ominaisuuksia täsmällisesti, eikä siinä ole otettu huomioon ihmissuhdetaitoja tai erilaisia tilanteita. Teorian avulla ihmiset voivat kuitenkin selvittää, onko heillä johtamisessa tarvittavia ominaisuuksia ja piirteitä, sekä löytää omat vahvuudet ja kehitettävät ominaisuudet. Sydänmaanlakka uskoo, että useimmat luonteenpiirteet ovat muuttavissa ja heikkoja puolia voidaan kehittää.

Johtamistyyli. Tehokkaita johtamistyyliä alettiin tutkia 1940–1960-luvuilla (Viitala 2004, 78). Tyyliä jaetaan autoritaariseen, demokraattiseen ja antaa mennä -johtamistyyliin (*laissez-faire*). Johtamistyyliin perustuva johtamisen tarkastelutapa tutkii johtajan käyttäytymistä. Tutkijat ovat päättelleet käyttäytymisen muodostuvan pääasiassa tehtäväkeskeisestä käyttäytymisestä ja ihmissuhdekeskeisestä käyttäytymisestä (Sydänmaanlakka 2009, 33). Tehtäväkeskeisessä johtamisessa on autoritaarisia piirteitä, ja ihmissuhteita korostava johtamistyyli painottaa demokraattista johtamiskäyttämistä. Viitalan mukaan sekä demokraattisessa että autoritaarisessa tyyliissä tavoitteena on ollut työntekijöiden tuottavuuden parantaminen, mutta johtamistyyli sisältävät täysin erilaiset uskomukset ihmisestä ja motivaatiosta. Sydänmaanlakan (s. 29) mukaan klassiset motivaatioteoriat, kuten Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin motivaatio-hygieniateoria sekä David C. McClellandin saavuttamisen motiivi, ovat olleet merkittäviä johtamiskäyttämisen tutkimisessä.

Autoritaarisen johtamisen ilmasto on johtajakeskeinen, hyökkäävä ja etäinen (Johnsson 1989, 62). Autoritaarisesti johdetussa organisaatiossa on usein kaunaa, pelkoa ja riitaa, mutta työn laatu on yleensä hyvä. Viestintää on vähän, ja se on yksisuuntaista. Vaikutusvalta ja valvonta ovat johtajalla. *Demokraattinen* johtamistyyli perustuu yhteistyöhön, osallistumiseen, arvontoon, ystävällisyyteen ja luottamukseen. Toista sovitaan yhdessä, kommunikointi on avointa ja työn laatu hyvä. *Laissez-faire* on passiivista johtamista, jota kuvaavat hohuminen ja vastuuttomuus, epäjärjestys sekä epävarmuus. Työn laatu ja motivaatio ovat yleensä heikkoja. Vaikutusmahdollisuus on sillä, joka sen sattuu ottamaan. Johtamisesta puuttuvat järjestelmällinen kommunikaatio ja seuranta. Seeck (2008, 120) mainitsee Lewinin

tutkineen ryhmäkäyttäytymistä ja johtamista tarkastelemalla 10–11-vuotiaiden poikien vuorovaikutusta. Hän oli havainnut, että ryhmän johtajan autoritaarinen käytös aiheutti ryhmän jäsenissä vihamielisyyttä. Ryhmän jäsenillä oli parempi asenne ja korkeampi moraalit niissä ryhmissä, joita johdettiin demokraattisesti tai laissez-faire-tyylillä.

Useilla tutkimuksilla pyrittiin määrittämään paras tapa yhdistää tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen johtamistyyli johtajien tehokkuuden parantamiseksi (Sydänmaanlakka 2009, 33–34). Yksi tunnetuimmista johtamisen malleista on Blaken ja Moutonin kehittelemä johtamisruudukko Managerial Grid, josta nykyään käytetään nimitystä Leadership Grid. Johtamisruudukossa on kaksi akselia, joista vaakasuora kuvaa johtajan kiinnostusta tuotantoa kohtaan ja pystysuora akseli kiinnostusta ihmisiä kohtaan. Kummassakin akselissa on yhdeksän pisteen asteikko, jossa ensimmäinen kuvaa vähäistä ja yhdeksäs piste suurta kiinnostusta. Yhdistämällä akseleiden pisteet saadaan useita johtamistyyliä: auktoriteettikuuliaisuus (9/1), golf-kerhon johtaminen (1/9), köyhtynyt johtaminen (1/1), keskittien johtaminen (5/5) ja tiimijohtaminen (9/9). Johtamistyyleistä ei ole tullut varsinaista johtamisen teoriaa, vaikka se onkin laajentanut johtamisen tutkimusta ja yhdistänyt johtajien käyttäytymisen ja toiminnan erilaisissa tilanteissa. Sydänmaanlakka (mts. 35) kritisoi lähestymistapaa vanhanaikaiseksi, sillä sen antaman käsityksen mukaan tehokkain johtamistapa on korkea tehtäväkeskeinen ja korkea ihmissuhdekeskeinen (9/9), vaikka tutkimustulokset eivät hänen mukaan tue tätä näkemystä.

Tilannejohtaminen. Sydänmaanlakan (2009, 35-36) mielestä tilannejohtaminen on noussut viime vuosikymmeninä arvostetuimmaksi johtamistyyliksi. Johtajan on sovitettava johtamistyyliänsä erilaisten tilanteiden vaatimalla tavalla, jotta hän olisi tehokas työssään. Aiemmissa malleissa ulottuvuuksia olivat tehtävä- ja ihmissuhdekeskeisyys. Tilannejohtamisen mallin kehittäjä William J. Reddin lisäsi kolmanneksi ulottuvuudeksi tehokkuusulottuvuuden. Sydänmaanlakka mainitsee Reddinin tehneen läpimurron johtamisajattelussa havainnollaan, että lukuisat tyylit voivat olla tilanteesta riippuen tehokkaita tai sitten eivät. Hersey ja Blanchard kehittivät tilannejohtamisen näkemystä edelleen Reddinin kolmiulotteisen mallin pohjalta. Mallissa on neljä johtamistyyliä, jotka ovat ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Uusitussa mallissa ne ovat ohjaava, valmentava, tukea antava ja delegoiva. Joh-

tamistyyli valitaan sen jälkeen, kun on selvitetty ensin alaisen valmiuden taso. Myös näitä on neljä. Alin valmiuden taso on kykenemätön ja haluton tai epävarma, ja valmius nousee portaittain ylimmälle tasolle, joka on kykenevä ja halukas tai itseensä luottava. Malli on saanut kritiikkiä erityisesti alaisten valmiustason epäselvästä käsitteestä.

Juutin (2006, 17–18) mukaan tilannejohtamisen perusajatuksena on, että esimiehen on muutettava omaa johtamistapaansa alaisen kypsyytason mukaiseksi. Mitä kypsempi alainen, sitä vähemmän hän vaatii ohjausta. Epäkypsä alainen puolestaan vaatii esimieheltä paljon ohjausta ennen kypsymistään itsenäiseksi. Juutin mukaan 1980-luvulle tultaessa ei enää yritetty selittää johtamista ainoastaan käyttäytymis- tai tilannepainotteisilla malleilla, vaan johtamista alettiin selittää integroivilla ja ymmärtävän tutkimuksen malleilla. Näitä malleja kutsuttiin transformationaaliksi johtamisnäkemyksiksi, joissa tarkastellaan merkityksen syntyä.

2.3 Karismaattinen johtaminen

Karisma-sana tulee kreikan kielestä, ja se tarkoittaa jumalallista lahjaa esimerkiksi tulevaisuuden ennustamiseen tai ihmetekojen tekemiseen (Juuti 1999, 54). Käsite on vanha, mutta Juutin mukaan se nousi uudelleen esiin 1980-luvulla, sillä karisman oli huomattu vaikuttavan merkityksen syntyyn ja johtamiseen. Puhuttaessa yleisellä tasolla johtajuudesta viitataan usein karismaattisuuteen. Lähes jokaisella on erilaisia mielipiteitä johtajan erityislaatuista ominaisuuksista, jotka tekevät johtajasta karismaattisen. Juutin (2006, 19) mukaan ihmiset alkavat ihannoida henkilöä, joka kykenee luomaan uusia ajattelumalleja ja saa ihmisryhmän toimimaan mallin mukaisesti.

Seeck (2008, 329) mainitsee karismaattisilla johtajilla olevan paljon valtaa ja vaikutusvaltaa. Karismaattiset johtajat inspiroivat, energisoivat ja stimuloivat alaisiaan, heihin luotetaan, uskotaan, ja heihin halutaan samaistua. Seeck perustaa näkemysensä karismaattisesta johtamisesta Bernard Bassin ajatuksiin, joiden mukaan karismaattinen johtaminen koostuu inspiroivasta motivoimisesta, älyllisistä virikkeistä ja ihmisen huomioon ottamisesta yksilönä. Seeck mainitsee näiden olevan lähes samoja Bassin määrittelemiä transformationaalisen johtajan keinoja, joilla

johtaja saa yksilön tavoittelemaan ryhmän parasta. Seeck viittaa Bassin tekemiin tutkimuksiin, joiden mukaan alaiset ja kollegat pitävät transformationaalisia johtajia tehokkaampina kuin transaktionaalisia johtajia. Seeck korostaa Bassin ajatusta siitä, että transformationaalista johtamista voi oppia ja johtajia voidaan kouluttaa karismaattisiksi.

Nissinen (2009, 136–137) viittaa Weberin määritelmään, jonka mukaan karismaattisuus on syntymässä saatu lahja ja jotain poikkeuksellista muilta ihmisiltä saavutamaton, jonka avulla karismaattinen ihminen voi vaikuttaa muihin ihmisiin. Nissisen mukaan useiden tutkijoiden mielestä julkishenkilöiden karisma on median aikaansaamaa, ja sen takana on hyvä strategia ja esiintymisvalmennus. Nissinen mainitseekin karisman syntyvän johtajaa ympäröivien ihmisten omissa käsityksissä. Nissinen nostaa esiin myös Burnsian teorian, jonka mukaan ”heroic leadership” on johtajan ja alaisten välinen suhde, josta puuttuvat kriittisyys ja ristiriidat. Tämän määritelmän mukaan johtajuudesta puuttuvat avoin vuorovaikutus ja tavoitteiden ja arvojen kritiikki. Karisma tuo valtaa, mutta kritiikin puute altistaa vallan väärinkäytökselle. Voidakseen vastustaa vallan turmelevaa vaikutusta johtajalla on oltava erityisen vahva arvosidonnaisuus ja moraalit.

Sydänmaanlakka (2009, 43–44) viittaa Housen julkaisemaan teoriaan karismaattisesta johtajuudesta, jonka mukaan karismaattisella johtajalla on ainutlaatuisia tapoja, jotka vaikuttavat erityisellä tavalla heidän alaisiinsa. Sydänmaanlakka mainitsee, että karismaattinen johtaminen kuvataan usein lähes identtiseksi transformationaalisen johtamisen kanssa.

Vaikka transformationaalista ja karismaattista johtajuutta kuvataan usein samalla tavalla, niissä on paljon eroavaisuuksia (Nissinen 2009, 140). Karismaattinen johtaminen voi olla myös mustaa karismaa eli muiden ihmisten ja myös koko organisaation näkökulmasta kielteistä ja haitallista. Nissisen mukaan johtajakäyttäytyminen voi ulospäin näyttää transformationaaliselta johtamiselta, mutta johtajan toimintaa ohjaa oman edun tavoittelu tai joku muu ei-toivottu motiivi. Erot todelliseen transformationaaliseen johtamiseen tulevat esiin arvoissa ja johtamisen vaikutuksissa.

2.4 Transformationaalinen johtaminen

Uusi tutkimussuuntaus sai alkunsa, kun Burns (1978, 425–426) erotti toisistaan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen. Transaktionaalinen johtaminen perustuu vaihdantaan, jossa johtaja vaihtaa vastaanottamansa työsuorituksen johonkin. Alainen saa suorittamastaan työstä palkkaa, joka aiemmin saattoi olla myös ruokaa, juomaa tai jokin muu perustarpeen tyydyttävä hyödyke. Tässä johtamisessa johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiin ottamatta kuitenkaan heidän tarpeitaan tai tavoitteitaan huomioon. Transformationaalisessa johtamisessa johtaja puolestaan pyrkii selvittämään ja myös ottamaan huomioon alaistensa vaatimuksia, tarpeita ja motiiveja. Tällä tavalla alaiset saadaan sitoutumaan yhteiseen toimintaan. Nissinen (2002, 33) korostaa, että transformationaalisen johtajan ihmis käsitys on myönteinen, kasvuhakuisuutta korostava ja johtaja uskoo alaisten valmiuteen ja haluun kehittyä.

Burnsin ajatusten kehittämistä jatkoi edelleen Bass, joka ei pitänyt transaktionaalista ja transformationaalista johtamista toistensa vastakohtina toisin kuten Burns. Nissinen kirjoittaa, että Bass oli havainnut useimpien johtajien käyttävän sekä transaktionaalista että transformationaalista johtamista. Merkityksellistä oli näiden kahden johtamisen ulottuvuuden suhde johtajan käyttäytymisessä. Transaktionaalinen johtaminen voidaan määritellä vastaamaan management-käsitettä tai kontrolloivaa johtajuutta. Transformationaalinen johtaja puolestaan saa alaisensa ylittämään itsensä ja tekemään aiottua enemmän. (Nissinen 2009, 130–131.)

Vuorio (2001, 34) mainitsee tutkimuksessaan Bassin jakaneen transformationaalisen johtamisen neljään ulottuvuuteen, joita ovat karismaattisuus, inspiroiva motivoiminen, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Myös kontrolloivan tai transaktionaalisen johtajuuden Bass on Vuorion mukaan jakanut neljään alaulottuvuuteen: palkkioilla kannustamiseen, aktiiviseen ja passiiviseen asioiden johtamiseen sekä antaa mennä johtamiseen, jota ei kuitenkaan voi pitää varsinaisesti johtamisena. Bass ja Avolio (1994, 3–5) esittivät johtajan optimaalisen profiilin, jossa aktiivisuus ja tehokkuus kuvaavat erinomaista johtajuutta. Optimaalisessa profiilissa mainitut neljä i:tä ovat transformationaalisen johtamisen ulottuvuudet: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation ja individualized consideration.

Nämä vastaavat täysin syväjohtamisen kulmakiviä, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (Nissinen 2009, 34). Transformationaalinen johtaja tunnistaa alaistensa tarpeet ja vaatimukset sekä pyrkii tunnistamaan myös motiivit ja tyydyttämään alaistensa korkeankin tason tarpeita (mts. 128). Näin toimien esimies sitouttaa alaiset yhteiseen toimintaan, jonka tuloksena on kehittävä ja stimuloiva vuorovaikutussuhde, jossa esimiesten ja alaisten tavoitteet lähenevät toisiaan.

2.5 Alaisen ja esimiehen johtaminen

Esimies ja alainen ovat hyvin erilaisessa asemassa työyhteisössä. Osa työntekijän ja esimiehen asemaan liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista on säädetty laissa. Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) mukaan työntekijä sitoutuu tekemään työnantajalle työtä johdon ja valvonnan alaisena korvausta vastaan. Työnantajan edustajana esimiehellä on siis lain mukainen työnjohto-oikeus. Työnantajalle on säädetty laissa myös velvoitteita työntekijää kohtaan, kuten esimerkiksi työturvallisuudesta huolehtiminen, syrjintäkielto ja tasapuolisen kohtelun velvoite. Järvisen (2005, 29) mukaan esimiehen on tunnettava muodollinen valtansa ja vastuunsa sekä muistettava, että hän on aina työnantajan edustaja eikä vain tiimin jäsen tai kiva kaveri. Erilaisista vastuista ja velvoitteista sekä työtehtävistä johtuen esimiehen ja johtajan rooli on aina erilainen kuin muiden henkilöiden roolit, minkä vuoksi myös alaisten suhtautuminen esimieheen on erilainen kuin suhtautuminen vertaisiin, omiin työkavereihin. Esimiehen on muistettava pitää riittävää etäisyyttä alaisiinsa voidakseen toimia objektiivisesti ja tasapuolisesti (mts. 60).

Käsitteellä alainen on kielteinen sävy ainakin, jos se liitetään alamaisuuteen tai alistuvuuteen. Sydänmaanlakan (2009, 122) mukaan termi alainen ei sovi uuteen johtamiskulttuuriin, sillä se on vanhan alistavan johtamiskulttuurin käsitteitä. Parempina termeinä Sydänmaanlakka mainitsee mm. asiantuntijan, työntekijän, kanssatyöntekijän tai kollegan, mutta mainitsee myös itse käyttävänsä termejä alainen tai asiantuntija. Alaisena toimimiseen ei liity alistumista tai alempiarvoisuutta. Koska suomen kielessä ei ole parempaa termiä alaiselle, tässä työssä puhutaan esimiehestä ja alaisesta kuvaamaan erilaisia rooleja työyhteisössä.

Palmu (2003, 84) määrittelee roolin käyttäytymisenä muita ihmisiä kohtaan. Rooli on ryhmän jäsenen käyttäytymistä, jota muut ryhmän jäsenet häneltä odottavat. Erityisesti johtajan on muistettava säilyttää roolinsa ja pidettävä mielessä, että kaikkea johtajan tekemistä tai tekemättä jättämistä tarkastellaan roolin lävitse. Yhden ryhmän jäsenen huomioiminen tulkitaan helposti tämän suosimiseksi, ja se saattaa aiheuttaa epäilyksiä ja eriarvoisuutta ryhmässä. Johtajan on syytä kiinnittää huomiota myös ajankäyttöön ja kiinnostukseen suhteessa yksilöihin. Palmun (s. 86) mukaan alainen näkee johtajan auktoriteettina ja vallan käyttäjänä. Alaiset suhtautuvat auktoriteetteihin yksilöllisesti ja eritavalla, minkä vuoksi johtajan on tiedostettava asemansa ja sopeutettava johtamistyyliinsä tilanteiden ja ihmisten mukaan. Sama johtamistyyli, tapa tai toimintatapa tulkitaan eri tavalla riippuen toisen ihmisen kokemuksesta ja suhtautumisesta auktoriteettiin. Nissinen (2009, 21) korostaa esimiehen vastuuta muista ihmisistä ja heidän aikaansaannoksistaan sekä valtaa suhteessa muihin ihmisiin.

Esimiesroolin ottaminen ja sen säilyttäminen korostuvat etenkin niillä esimiehillä, jotka ovat nousseet esimiesasemaan työntekijän roolista (Laine 2010, 43). Roolimuutos on suuri siirryttäessä ryhmän jäsenestä ryhmän johtajaksi. Ristiriitojen välttämiseksi uusi rooli on otettava jämakästi haltuun. Kinnunen ym. (2012, 24) mainitsevat soveltavansa Jacob Morenon ajattelumallia, jonka mukaan ihminen on sitä joustamiskykyisempi ja tasapainoisempi, mitä enemmän hänellä on erilaisia ja eri tilanteisiin soveltuvia rooleja, joiden avulla hän kykenee mukautumaan ympäristön muutoksiin. Käyttäytymistä on helppo muuttaa ottamalla käyttöön uusi rooli. Kinnusen ym. (mts. 25) mielestä toimintaympäristössä koettava turvallisuuden tunne määrää persoonan hallitsevuutta käyttäytymisessä. Vieraassa ympäristössä pitäydytään ympäristöön sopivassa roolissa ja persoonan osuus on pieni. Tutussa ympäristössä puolestaan persoonallisuus hallitsee käyttäytymistä.

Esimiestyö on aina ihmisten johtamista, ja se on vaativa ja tärkeä tehtävä. Tehtävän tärkeydestä huolimatta esimiesten johtamistaitoihin ja -osaamiseen kiinnitetään liian vähän huomiota (Järvinen 2011, 21). Pahin tilanne Järvisen mukaan on asiantuntijan nostaminen esimieheksi ilman minkäänlaista koulutusta ja tukea. Esimiehenä toimiminen on helpompaa, jos ymmärtää ihmismielen toimintaperiaatteita. Esimiehellä pitää olla ihmistuntemusta ja hänen on tunnettava käyttäytymi-

sen logiikkaa kyetäkseen toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla odottamattomissa ja vaativissa tilanteissa. Esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous ovat keskeisiä edellytyksiä, jotka esimiehen olisi tiedostettava (s. 144). Esimiehen on omalla esimerkillään näytettävä, miten työpaikalla toimitaan ja käytäydytään. Ammatillisuus erottaa esimiesroolin muista rooleista, sillä esimiehen on kaikissa tilanteissa toimittava organisaation perustehtävää edustaen. Henkilökohdalliset tarpeet ja tunteet on kätkevä. Oikeudenmukaisuutta Järvisen mukaan on alaisten tasapuolinen ja puolueeton kohtelu. Esimiehen aitous tarkoittaa kykyä johtaa omalla persoonallisella tavallaan sekä kykyä ja uskallusta olla oma itsensä.

Esimiehelle on asetettu paljon vaatimuksia, ja yleensä puhutaan esimiestaidoista, tai siitä, millainen on hyvä esimies. Nykyään on alettu puhua myös alaidoista, sillä on kohtuutonta vaatia, että esimies vastaisi aivan kaikesta. Esimiehet ja alaiset muodostavat suhteen, jossa he vaikuttavat toisiinsa (Sydänmaanlakka 2009, 122). Alaiset ja esimiehet ovat riippuvaisia toisistaan, ja alaiset voidaan nähdä aktiivisina johtamisprosessiin osallistujina. Sydänmaanlakan mukaan omaa esimiestä voi myös johtaa, mutta se vaatii alaisen halukkuutta toimia itsenäisesti ja ottaa vastuuta (mts. 123–124). Oman esimiehen johtamiseen Sydänmaanlakka mainitsee seitsemän ohjetta. Esimiestä tulee tukea päätöksenteossa valmistelemalla ja perustelemalla ehdotus hyvin ja tarjoamalla ratkaisuja ongelmien sijaan. Alaisen ei pidä tuhlaa esimiehen aikaa eikä vaivata häntä turhilla asioilla. Esimiehen mielipidettä ei pidä kysyä, ellei sitä todella tarvitse. Esimiestä on informoitava riittävästi mutta ei liikaa. Alaisen on koulutettava esimiestä opettamalla esimiehelle alaisen työn tärkeimmät osa-alueet tiivistetysti. Esimiehelle ei pidä luvata sellaista, mihin ei pysy, sillä luottamus syntyy molemminpuolisesta ennustettavuudesta. Esimieskin on persoonallisuus, mikä alaisen on huomioitava.

Laine (2010, 77) korostaa työntekijän työyhteisötaitoja, joihin voidaan lukea esimerkiksi lojaalisuus organisaatiota kohtaan, reiluus, auttamiskäyttäytyminen, yhteisten sääntöjen noudattaminen, aloitteiden tekeminen ja itsensä kehittäminen. Työntekijöiden työyhteisötaitojen tulisi olla kaikilla työntekijöillä hallussa. Työntekijän on tehtävä osansa esimies-alaisuuteen eteen ja rakennettava luottamusta myös työkavereihinsa (mts. 81).

2.6 Itsensä johtaminen

Onnistuakseen tehtävässään esimiehen on osattava johtaa myös itseään. Esimiehen on huolehdittava paitsi ympärillään olevien ihmisten hyvinvoinnista myös omasta hyvinvoinnistaan. Itsejohtajuudessa on olennaista, että johtaja tunnistaa rajansa ja uskaltaa kokeilla niitä (Paasivaara 2010, 34). Kyse on yksinkertaistettuna tasapainon löytämisestä työ- ja yksityiselämän välille. Paasivaaran mukaan kyky johtaa itseään lisää työn hallinnan tunnetta, auttaa pitämään työpäivät kohtuullisina, vähentää stressiä ja työuupumisen riskiä.

Åhman (2004, 120–122) luonnehtii itsensä johtamista vallankumoukseksi johtamisessa. Itsensä johtaminen edellyttää, että organisaation jäsenet ottavat vastuuta itsestään ja ympäristöstään sekä käyttäytyvät ja ajattelevat johtaen itseään kohti yhteistä tavoitetta. Johtaja ei anna valmiita ratkaisuja, vaan valmentaa muita oivaltamaan ratkaisut itse. Itsensä johtaminen ei tarkoita sitä, että jokainen tekee sitä minkä parhaimmaksi näkee, vaan yhteinen suunta määritellään edelleen. Åhman jaottelee itsensä johtamisen ammatilliseen osaamiseen, tavoitteellisuuteen, oman mielen johtamiseen, fyysiseen kuntoon, taloudelliseen pärjäämiseen, ajanhallintaan, sosiaaliseen puoleen, itsetuntemukseen ja itsensä toteuttamiseen. Näitä kaikkia alueita on osattava johtaa. Itsensä johtaminen ja itsensä kehittäminen edellyttävät hyvää itsetuntemusta, mikä tarkoittaa itsensä tuntemista siten, että ymmärtää, miksi ajattelee tai tuntee siten kuin tekee. Itsetuntemusta käsitellään tässä työssä myöhemmin (luku 4.2). Sosiaaliseen puoleen liittyvien ystävien tai harrastusten lukumäärään ei tarvitse olla suuri – riittää että itse on tyytyväinen tilanteeseen.

Sydänmaanlakka (2009, 200–202) määrittelee itsensä johtamisen ”itseensä kohdistuvaksi vaikuttamis- ja oppimisprosessiksi, jolla kehoa, mieltä tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla”. Itsensä johtamisella oma tietoisuus kehittyy laaja-alaisesti, syvällisesti ja käytännöllisesti. Sydänmaanlakka mainitsee, että ”tieto, joka on todella tietoisuutta, ilmenee aina käytännössä.” Syvänmaanlakka määrittelee, että ”jokainen on oman yrityksensä, Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja”. Tämän yrityksen menestyminen riippuu ainoastaan siitä, miten hyvin sitä itse johtaa. Sydänmaanlakka kummastelee, ettei itsensä johtamista ole tutkittu kovinkaan paljon

eikä siitä ole mitään yhtenäistä teoriaa, vaikka nimenomaan itsensä johtaminen on johtamiskoulutuksen lähtökohta.

Itsensä johtamisessa keskeisin alue on oman mielen johtaminen (Åhman 2004, 122–123). Ihmisen on tunnettava oma kehittyvä itsensä, saavutettava myönteinen minäkäsitys, tiedostettava ja uudistettava omia asenteitaan ja uskomuksiaan sekä opittava uutta ja opeteltava pois vanhasta. Åhman viittaa väitöskirjansa tuloksiin, joiden mukaan oman mielen johtamista pidettiin menestymisen kannalta tärkeänä kaikille yksilöille, mutta vielä tärkeämpänä kuin muille sitä pidettiin johtaja- tai esimiesasemassa oleville henkilöille. Tässä tärkeässä osa-alueessa Åhman näkee paljon menestymiseen johtavaa käyttämätöntä potentiaalia.

Kun esimies työstää omaa mieltään, hän huomaa sisäisen maailmansa vaikuttavan siihen, miten muut häneen reagoivat (Juuti 2004, 104). Esimiehenä kehittyminen on kasvamista ihmisenä, ja omaa minää voi työstää aina uudelleen (s. 105). Juuti mainitsee, että ”oman mielen tietoisuuden loputon syvyys antaa äärettömät mahdollisuudet ihmisenä kehittymiselle”.

Ajankäytön hallinta on nykyään kovin haastavaa. Kiirettä käytetään selityksenä, ja usein se myös hyväksytään sellaisenaan. Useilla on kiirettä, on liikaa tekemistä, ja tehtävillä on määräajat, tai työn tekemiseen arvioitu aika on aliarvioitu. Joskus vähemmän tärkeät asiat vievät ajasta suuren osan, ja tärkeiden asioiden tekemiselle ei riitä tarpeeksi aikaa. Luukkala (2011, 131) esittelee kiireen katkaisuun kolme keinoa, jotka ovat hyvä töiden suunnittelu, asialista ja tärkeysjärjestys. Kiireen katkaisussa hyvä ajan suunnittelu on kaikkein tärkein. Luukkala painottaa, että kiire ei estä suunnittelemasta, vaan suunnittelemattomuus synnyttää kiireen. Asialistan laatiminen on hyvä tapa lisätä ajankäytön hallintaa. Kun tehtäviä tulee paljon, niiden mielessä pitäminen vaikeutuu. Jos tehtävälustasta tulee pitkä, työt on priorisoitava, eli asetettava tärkeysjärjestykseen, poimimalla ensin ne tehtävät, jotka vaativat välittömän huomion. Luukkala (s. 132) mainitsee myös lykkäämisvimman torjumisen yhdeksi ajankäytön tehostamiskeinoksi. Tällä hän tarkoittaa sitä, että usein epämiellyttävät, kovat päätökset tai vaikeat asiat siirretään tehtäväksi myöhempään ajankohtaan. Vielä yksi lisäkeino Luukkalan (mts. 133) mukaan on se, että rutiinityöt tehdään häiritsemästä keskittymistä ennen varsinaista työtä, mikä auttaa vauhdittamaan ajattelutyötä.

3 SYVÄJOHTAMINEN

3.1 Syväjohtamisen ajatus

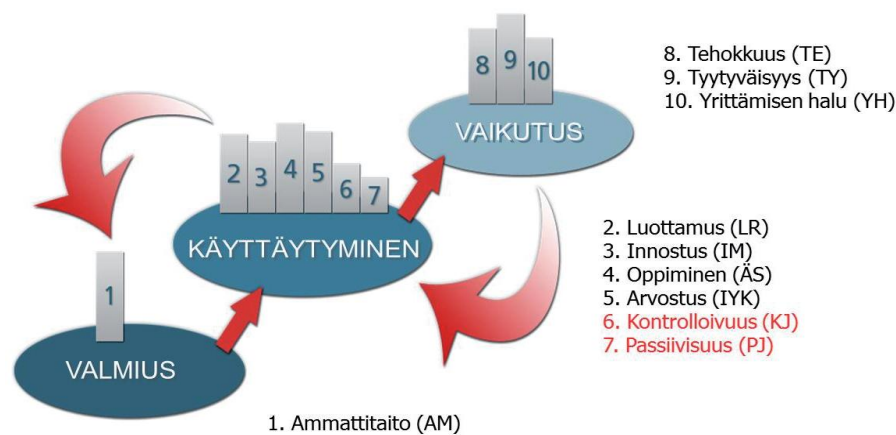
Syväjohtaminen antaa johtajalle perusteet kehittyä ja kasvaa johtajana sekä saada aikaan pysyvä muutos yhdistämällä syväoppiminen ihmisten johtamiseen (Nissinen 2009, 23–29). Ihmisten johtaminen nähdään ihmisten välisenä toimintana, jossa esimies ja alainen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Syväjohtamisen ajatus lähtee oppimisesta ja itsensä kehittämistä kohti erinomaista johtajuutta. Kenestäkään ei tule täydellistä johtajaa johtamisvalmennuksen jälkeen, vaan kehittyminen ja oppiminen ovat jatkuva ja koko työuran kestävä prosessi. Nissinen korostaakin, että syväjohtajakoulutus on alkusysäys hyväksi johtajaksi kehittymisessä. ”Syväjohtamisen malli on silta teorian ja käytännön välillä. Silta mahdollistaa kulkemisen, mutta ylitys edellyttää käyttäjältään liikettä.” Tarvittava liike on Nissisen mukaan omaa ajattelua, joka kohdistuu itseen ja muihin ihmisiin. Haastavaksi sen tekevät jatkuvan oppimisen tarve ja toimintaympäristön monimuotoisuus. Jatkuvan oppimisen perusedellytyksiä ovat myönteinen asenne ja nöyryys palautteen vastaanottamiseen. Itsehjautuvuus on avainasemassa, sillä johtajan on itse määriteltävä omat oppimistavoitteensa ja kehittymisalueensa. Lisäksi hänellä on oltava tahto ja motivaatio kehittymiseen.

Syväjohtamisessa tiivistyvät tavoittelemisen arvoiset johtajakäyttäytymisen piirteet, parhaista johtamiskäytännöistä saatu tutkittu tieto sekä hyvistä käytännön kokemuksista saatu tieto (Nissinen 2009, 32–33). Maailmanlaajuinen empiirinen tutkimus vahvistaa samojen piirteiden löytyvän kaikista kulttuureista ja kaikista organisaatioista. Syväjohtamisessa erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteet kiteytyvät neljään syväjohtamisen kulmakiveen, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Syväjohtamisen ajatus lähtee siitä oletuksesta, että johtamiskäyttäytymisellä eli neljällä kulmakivellä saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia, jotka ovat tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu (mts. 37).

3.2 Syväjohtamisen malli

Syväjohtamisen malli (kuvio 2) on itsensä kehittämisen ja oppimisen työkalu, jonka avulla voi määritellä omat kehittymisen tarpeensa (Kinnunen ym. 2012, 35). Johtamiskäyttäytymiseen perustuva malli antaa perustan ja suunnan kehittyvälle johtajalle, joka voi muuttaa teoretiedon käytännön teoksi mallin avulla (Nissinen 2009, 36). Se sisältää johtajan valmiuden johtaa alaisiaan, ulospäin näkyvän johtamiskäyttäytymisen ja käytöksen aikaansaaman vaikutuksen. Syväjohtamisen malli rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta.



Kuvio 2. Syväjohtamisen malli (Kinnunen ym. 2012, 35).

Malliin on otettu ainoastaan sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan arvioida luotettavasti ulkoisella palautteella. Valmius sisältää ainoastaan yhden mitattavan ulottuvuuden, joka on ammattitaito. Johtamiskäyttäytymistä mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella, joita ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamiskäyttäytyminen jakautuu neljään kulmakiveen, joita ovat innostus, luottamus, oppiminen ja arvostus. Johtamisen vaikutuksia mallissa on kolme, jotka ovat tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu.

3.2.1 Valmius

Valmius on yksilön omaan persoonaan liittyvä kaksitahoinen käsite, jonka ensimmäinen puoli kuvastaa ihmistä tällä hetkellä, millaiseksi kasvatus, koulutus, kokemus ja muut seikat ovat häntä muuttaneet (Nissinen 2009, 39–41). Ensimmäiseen osaan kuuluvat myös yksilön perityt ominaisuudet ja piirteet. Toinen puoli on hänen

oppimismahdollisuutensa. Syväjohtamisen ihmiskuva on realistinen hyväksyen yksilön vahvuudet ja kehittämistarpeet. Samalla se on myös kasvuhakuisuutta korostava. Valmius on johtamiskäyttäytymisen ja johtajana kehittymisen perusta, ja se ratkaisee, kykeneekö esimies kehittymään johtajana. Nissinen korostaa lisäksi, että toimintaympäristö vaikuttaa mahdollisuuteen käyttää omaa valmiutta.

Ammattitaito. Syväjohtamisen ulottuvuuksista ensimmäinen on ammattitaito, joka tarkoittaa johtajan nykyisessä tehtävässään tarvitsemia tietoja ja taitoja (Kinnunen ym. 2012, 36). Ammattitaito on muiden ihmisten arvio esimiehen taidoista ja tiedoista, eikä se välttämättä vastaa esimiehen omaa käsitystä. Nissisen (2009, 38) mukaan ammattitaidolla tarkoitetaan tässä mallissa oppimisen kautta syntynyttä tietotaitoa, joka näkyy ulospäin esimerkiksi päätöksenteossa.

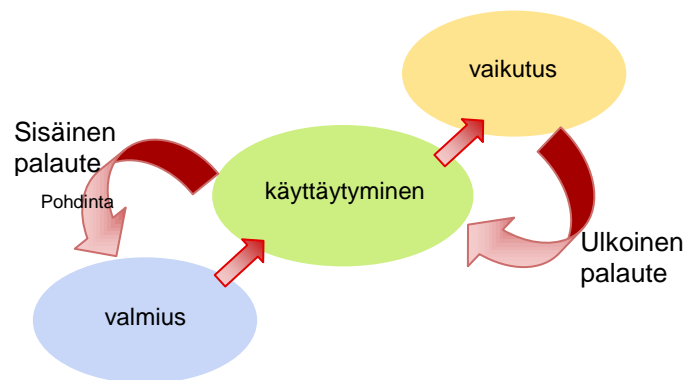
3.2.2 Johtamiskäyttäytyminen

Johtamiskäyttäytyminen määritellään syväjohtamisen yhteydessä tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi, joka on oppimista tukevaa toimintaa (Nissinen 2009, 158). Tavoitteellisuus tarkoittaa sitä, että kaikella toiminnalla on yhteisesti ymmärrettävä tavoite eli kokonaiskuva siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Selkeän tavoitteen ymmärtäminen ehkäisee vallan väärinkäyttöä, joka on myös merkittävä näkökulma johtamiskäyttäytymisessä. Vuorovaikutus puolestaan on ihmisten välistä toimintaa, vuoroon vaikuttamista, missä molemmat osapuolet altistuvat vuorotellen toisen vaikutukselle. Vuorovaikutus on viestintää laajempi käsite, ja keskusteluyhteyden on oltava kaksisuuntainen, ei esimerkiksi pelkästään ylhäältä alaspäin tapahtuvaa viestintää. Vuorovaikutus ei ole mahdollista toimintaympäristössä, jossa keskusteluyhteys ihmisten välillä on katkennut (s. 159). Vuorovaikutustilanteessa ollaan läsnä ihmisinä, jolloin inhimillisen toiminnan piirteet korostuvat. Johtamiskäyttäytymiseen vaikuttaa myös toimintaympäristö, ja johtajan pitäisi kyetä tunnistamaan, miten toimintaympäristö ohjaa käyttäytymistä (mts. 42).

Johtamisen tulee olla tiettyyn tilanteeseen, yhteyteen ja tarkoitukseen sopivaa käyttäytymistä (Pirnes 2003, 14). Omalla johtamiskäyttäytymisellään esimies vaikuttaa toisiin, minkä vuoksi hänen on kyettävä tunnistamaan oma käyttäytymisensä, sen vaikutukset toisiin ja sen seuraukset. Pirnesin mukaan itsetuntemus on

tärkeää, sillä vääristymät minäkuvassa saattavat olla kohtalokkaita, kun johtamiskäyttäytyminen ei vastaa omaa käsitystä

Syväjohtamisen malli perustuu kuvion 3 mukaiseen johtamiskäyttäytymisen viitekehukseen. Syväjohtamisen tärkein käsite on johtamiskäyttäytyminen (Nissinen 2009, 41–42). Useiden tutkijoiden mukaan johtamista tulisi tarkastella tutkimalla johtajan todellista toimintaa, joka on ulkopuolelta havainnoitavissa ja arvioitavissa olevaa johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä. Käyttäytyminen sisältää kaikki ne havainnot, joita toimintaympäristössä olevat ihmiset johtajasta tekevät. Esimiehen roolista johtuen havainnointi ei rajoitu ainoastaan työympäristöön, vaan esimiehen tekemiset vapaa-ajallakin vaikuttavat alaisten käsityksiin esimiehestä. Esimiehen odotetaan siis käyttäytyvän johtajamaisesti myös vapaa-ajallaan. Vuorovaikutustilanteessa mitään inhimillisen toiminnan näkökulmaa ei voi jättää huomiotta, sillä tilanteessa ollaan läsnä ihmisinä. Koska johtamiskäyttäytyminen tapahtuu aina jossain toimintaympäristössä, se vaikuttaa myös käyttäytymiseen joko suoraan tai välillisesti. Oppimisen kannalta on tärkeä tiedostaa myös, miten toimintaympäristö ohjaa käyttäytymistä.



Kuvio 3. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen 2009, 40).

Nissisen (2009, 9) mielestä erinomaista johtamiskäyttäytymistä kuvaavat sanat luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen, jotka vaikuttavat voimakkaasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Näiden neljän syväjohtamisen kulmakiven avulla saadaan aikaan erinomainen johtamiskäyttäytyminen. Tämä vastaa aiemmin mainittua demokraattista johtamista (luku 2.3).

Luottamus. Syväjohtamismallin ulottuvuuksista luottamuksen rakentamista voidaan pitää kulmakivistä kaikkein tärkeimpänä (Nissinen 2009, 42). Tavoitteellinen vuorovaikutus perustuu keskinäiseen luottamukseen. Erityisesti esimiehen on asemastaan johtuen toimittava rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Esimiehen toiminnan on oltava selkeää ja johdonmukaista, hänellä on kyky tehdä päätöksiä ja rohkeutta seisoa sanojensa ja tekemiensä päätösten takana. Luottamusta rakentava johtaja ei anna turhia lupauksia, hän pitää annetut lupaukset ja asettaa alaisten tarpeet tarvittaessa omiensa edelle. Esimies käyttää harvoin hänelle suotua muodollista valtaa eikä koskaan saavuttaakseen omaa etuaan.

Laineen (2010, 116–118) mukaan luottamukseen vaikuttavat ihmisten käyttäytymisen lisäksi organisaatio ja tilanne. Laine esittää seitsemän kohdan mallia, jolla esimies voi rakentaa luottamusta. Esimiehen on käyttäytyttävä luotettavasti, eli on oltava rehellinen ja pidettävä lupaukset. Omalla toiminnallaan esimies antaa esimerkin, miten työyhteisössä kuuluu käyttäytyä. Toisten tunteita on kunnioitettava ja annettava alaisille tukea, kun he sitä kaipaavat. Esimiehen on keskusteltava alaisten kanssa ja järjestettävä heille aikaa. Tehtäviä on hyvä delegoida ja käyttää säästynyt aika ihmisten johtamiseen. Esimies osoittaa luottamusta työntekijöille antamalla esimerkiksi yhä vaativampia tehtäviä ja kertomalla itsestään. Laineen mukaan avoimuudella voi lisätä muiden luottamusta itseensä. Luottamuksen menettämiseen ei aina tarvita tekoa tai tilannetta, vaan luottamus voi heikentyä myös kiireen ja vähäisen yhteydenpidon seurauksena (s. 107).

Innostus. Inspiroiva tapa motivoida ilmenee siten, että alaiset löytävät työstään uutta sisältöä ja haasteita (Nissinen 2002, 100). Esimies voi motivoida alaisiaan ottamalla heidät mukaan tavoitteiden määrittelyyn. Tavoitteet asetetaan riittävän korkealle, ja esimies omalla esimerkillään kannustaa alaisiaan jopa ylittämään heidän normaalin suoritusastonsa tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan on muistettava myös jakaa kiitosta ja kehittää uusia tapoja palkita alaisiaan hyvistä suorituksista. Ryhmälle luodaan yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Ryhmäkiinteys kasvaa vaativien tavoitteiden ja yhteisten kokemusten myötä. Viitalan (2004, 161) mukaan myönteinen palaute luo positiivisen kierteen, jossa onnistuminen lisää uskoa, joka puolestaan lisää riskinottohalua ja sitoutumista. Sydänmaalakka (2009, 29) korostaa, että motivointi ei ole pinnallista manipulointia vaan hy-

vin syvällinen asia. Muita ihmisiä ei voida motivoida, vaan ainoastaan luoda edellytykset toisen henkilön motivaation kasvulle.

Oppiminen. Älyllinen stimulointi näkyy siten, että johtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta kyseenalaistamalla perusolettamukset (Nissinen 2001, 101). Luovuuteen rohkaistaan, eikä virheistä rangaista, vaan ne nähdään inhimillisenä erehtymisenä ja luonnollisena osana kehittymistä ja oppimista. Alaisia pyydetään mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin, ja heidän ideoita kuunnellaan. Johtaja kannustaa alaisia etsimään uusia ratkaisumalleja, ja alaisten sallitaan olla eri mieltä esimiehen kanssa. Esimiehen johtamiskäyttäytymisessä korostuu taitava palautteen käyttö, ja esimies osaa antaa ja vastaanottaa myönteistä ja erityisesti rakentavaa palautetta.

Arvostus. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen, ympärillä olevien ihmisten tuntemiseen ja aitoon kiinnostukseen alaisista tasavertaisina ihmisinä (Nissinen 2001, 101). Esimies tuntee alaisensa henkilökohtaisesti, vuorovaikutus alaisen kanssa on aitoa ja yksilöllistä. Esimiehellä on taito kuunnella. Esimiehen käyttäytymisestä näkee, että hän hyväksyy yksilölliset erot ihmisten välillä. Palmun (2004, 86) mielestä ihmisen yksilöllisessä kohtaamisessa olennaista on kuunteleminen, vaikka keskinäisessä vuorovaikutuksessa puheen lisäksi tärkeää on myös sanaton oheisviestintä. Palmun mukaan vuorovaikutustapahtumaan ei tule ryhtyä, ellei ole valmis olemaan aidosti läsnä, kuuntelemaan ja käyttämään riittävästi aikaa. Jalava (2001, 109) korostaa, että myönteisen palautteen antaminen on ”edullinen tapa kertoa, että työntekijää arvostetaan”.

Kontrolloiva johtamiskäyttäytyminen on kuudentena ulottuvuutena syväjohtamisen mallissa. Ulottuvuutta voidaan asettaa empiiristen havaintojen mukaan luottamuksen vastinpariksi (Nissinen 2009, 44). Kontrolloiva johtaja ei luota alaisiinsa riittävästi, ja luottamuksen puute ilmenee tiukkana valvontana. Johtaja pyrkii tekemään kaiken itse ja uskoo, etteivät alaiset kykene tekemään työtään hyvin ilman valvontaa. Johtaja keskittyy virheiden ja normaalista poikkeavien suoritusten etsimiseen ja etenkin niistä rankaisemiseen. Esimiehen johtamiskäyttäytymisessä on oltava vähän kontrollia, mutta se ei saa korostua liikaa. Liiallinen kontrolli passivoi alaiset, yrittämisen halu ja oma-aloitteisuus katoavat. Kontrolloiva johtamiskäyttäytyminen vastaa autoritääristä eli määräävää johtajuutta.

Passiivinen johtaminen on johtamiskäyttäytymisen seitsemäs ulottuvuus. Nissinen (2001, 102) kuvaa tätä johtajuutta ”ei-johtajuudeksi”. Passiivisesti johtava esimies työskentelee pääasiassa omissa oloissaan, ja hän puuttuu asioihin vasta pakon edessä yleensä silloin, kun virhe on jo tapahtunut tai kun alaisten toimivaltuudet eivät riitä asian ratkaisemiseen. Esimies luottaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan riittävät perusteet työn tekemiselle. Nissisen mukaan passiivinen johtaja pahimmassa tapauksessa välttelee vastuuta, pakoilee ongelmatilanteita eikä ole ihmisten kanssa tekemisissä eikä välttämättä edes tavattavissa. Päätöksenteko on vaikeaa ja myöhässä. Passiivista johtamista voidaan verrata piittämättömäksi antaa mennä -johtajuudeksi (*laissez faire*).

Nissinen (2009, 45) on soveltanut maailmanlaajuisen empiirisen aineiston pohjalta syväjohtamisen lähtökohtina kolmea perusolettamusta: 1. Syväjohtamisen kulmakiviä toteuttavat johtajat ovat tehokkaimpia, ja kontrolloivat johtajat ovat tehokkaampia kuin passiiviset johtajat. 2. Tehokkuus lisääntyy, kun edetään passiivisesta johtamisesta kontrolloivaan johtajuuteen ja siitä edelleen syväjohtamiseen. 3. Syväjohtamista toteuttavan johtajan käyttäytymisprofiili on samantyyppinen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen.

3.2.3 Johtamisen vaikutus

Johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa lähes kaikkiin organisaation tuloksiin joko suoraan tai välillisesti (Nissinen 2009, 48). Yhtenä mittarina voidaan pitää sitä, miten hyvin esimies yhdessä muiden ihmisten kanssa saavuttaa asetetut tavoitteet. Nissisen mielestä on mitattava välittömien vaikutusten lisäksi myös välillisiä vaikutuksia kokonaiskuvan saamiseksi. Kinnusen ym. (2012, 39) mukaan johtamisen vaikutus tarkoittaa yhteisön sisältä ja ulkopuolelta havaittuja muutoksia tyytyväisyydessä, tehokkuudessa ja yrittämisen halussa.

Tyytyväisyys. Kahdeksas ulottuvuus kuvaa sitä, miten tyytyväisiä esimiehen toimintaan ollaan koko organisaatiossa ja myös sen ulkopuolella (Nissinen 2009, 49). Syväjohtamisen mallin kysymyssarjassa tyytyväisyys kohdistuu suoraan esimieheen, ja kyselyyn vastaajat ilmaisevat, kuinka tyytyväisiä he ovat siitä, että saavat työskennellä juuri hänen kanssaan.

Tehokkuus. Esimies saa syntymään koko organisaatiossa tehokkuutta (Nissinen 2001, 102). Ryhmä toimii sujuvasti, yhteistyö on rakentavaa, vuorovaikutus avointa, ja jäsenet auttavat toinen toisiaan. Asetetut tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Tehokkuus näkyy myös yksilöiden asenteessa pyrkiä kehittämään ja kehittymään (Kinnunen ym. 2012, 39).

Yrittämisen halu. Kymmenes ulottuvuus tarkoittaa ilmiötä, jossa ihmiset vapaaehtoisesti lisäävät työpanostaan ja jopa ylittävät normaalin suoritustasonsa (Nissinen 2001,102). Alaiset sitoutuvat työyhteisöön, johtajaan ja toiminnan tavoitteisiin. Esimies kannustaa muita yhä parempiin suorituksiin käyttämällä hyväksi saavutettua menestystä.

3.3 Toimintaympäristöt

Toimintaympäristö koostuu organisaatiosta ja johtajan asemasta organisaatiossa, ihmisistä ja heihin liittyvästä johtamiskäyttäytymisestä sekä asioista ja niihin liittyvästä päätöksenteosta (Nissinen 2009, 53–55). Vuorovaikutus määrää, miten paljon johtaja voi vaikuttaa toimintaympäristöön. Monista osatekijöistä koostuva toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, eikä kenelläkään ole vain yhtä ainoaa toimintaympäristöä. Kun yksikin toimintaan vaikuttava ihminen poistuu tai hänen tilalleen tulee toinen ihminen, toimintaympäristö on muuttunut. Myös yhden ihmisen henkisen tilan muuttuminen muuttaa toimintaympäristöä. Oppimisen kannalta on tärkeää pyrkiä johtamisen ja toimintaympäristön väliseen tasapainoon. Johtaja edustaa aina organisaatiota, minkä vuoksi hänellä on vastuu käyttäytymisestään myös organisaation ulkopuolella, sillä johtajan käyttäytyminen luo mielikuvia koko organisaatiosta. Johtamisprosessin keskeinen käsite on päätöksenteko, jota valmistellessaan johtajan on ensiksi todettava, kuinka paljon aikaa päätöksentekoon on. Nissinen (s. 98) korostaa, että ihmisen on tunnettava ja ymmärrettävä toimintaympäristönsä voidakseen luotettavasti analysoida ja hyödyntää saamansa johtamispalautteen.

3.4 Syväjohtamisen valmennusprosessi

Syväjohtamisen valmennusprosessi yhdistää teorian ja käytännön varmistuen esimiehen henkilökohtaisen oppimisprosessin liikkeellelähdön ja etenemisen (Nissinen 2009, 99). Valmentajan tehtävä on auttaa ja tukea oppijaa. Syväjohtamisen vaikuttavuus perustuu esimiehen sitoutumiseen, eli oppimisasenteeseen, ja itseohjautuvuuteen, eli kykyyn itse ohjata oppimisprosessia. Nissinen korostaa, että koko valmennusprosessi rakentuu näiden lähtökohtien ja tavoitteiden varaan.

Vaikka valmennus alkaa ensin valmentajajohtoisesti, siirtyminen itseohjautuvuuden suuntaan tapahtuu hyvin nopeasti (Nissinen 2009, 103–105). Lyhyellä valmennusprosessilla pyritään luomaan valmiudet elinikäiselle oppimiselle. Valmennuksessa keskitytään ensisijaisesti ihmisten johtamiseen, eli vuorovaikutustaitoihin. Valmennukseen sisältyy neljä valmennusjaksoa. *Ensimmäisellä* yhden työpäivän mittaisella aloitusjaksolla luodaan edellytykset koko prosessille ja varmistetaan esimiesten sitoutuminen oppimistavoitteisiin. Päivän jälkeen esimiehet laativat omasta työympäristöstään työyhteisöanalyysin sekä tuottavat itselleen johtajaprofiilin. *Toinen* valmennusjakso on ryhmäkokoontuminen noin kuukauden kuluttua aloituksesta, jolloin kerrataan asioita ja palautteen käsitettä sekä merkitystä syvennetään. Toisena päivänä toteutetaan henkilökohtaiset arviointikeskustelut, joissa käsitellään johtajaprofiilia ja luodaan valmiuksia oman kehityssuunnitelman laadinnalle ja palautteen purkamiselle omassa työyhteisössä. Tämän jälkeen esimiehet laativat itselleen kehityssuunnitelmat noin vuodeksi. Johtamisprofiili puretaan esimiesten, vertaista ja alaisten kanssa, kun kehityssuunnitelma on valmistunut. *Kolmas* valmennuspäivä on ryhmätapaaminen noin puolen vuoden kuluttua valmennuksen aloittamisesta. Esimiehet raportoivat vuorollaan omaa oppimisprosessiaan, ja oppimiskokemuksia jakamalla pyritään poistamaan kehittymisen esteitä. *Neljäs* valmennusjakso on noin vuoden kuluttua aloituksesta. Ennen sitä on esimiehille tuotettu toiset johtajaprofiilit. Henkilökohtainen oppimisen raportointi tuottaa tietoa, onko henkilö onnistunut toteuttamaan kehityssuunnitelmaansa.

Valmennuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä, mitä ihmisten johtaminen käytännössä esimieheltä vaatii ja millaista on erinomainen johtamiskäyttäytyminen (Nissinen 2009, 100–101). Toisena tavoitteena on oppia konkreettisesti käyttämään tärkeintä työkalua, henkilökohtaista johtajaprofiilia. Kolmas

tavoite on vaikuttaa arvoihin ja asenteisiin ja kannustaa ottamaan vastuu jatkuvasta itsensä kehittämisestä.

3.5 Syväjohtamisen mallin kehittyminen

Puolustusvoimat ryhtyi kehittämään varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta vuonna 1995, ja kehittämisen painopistealueeksi nimettiin ihmisten johtaminen (Kinnunen 2003, 29). Vesa Nissinen aloitti johtajuuden kehittämisen sotilastoimintaympäristössä Maanpuolustuskorkeakoululla, (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 89–90). Merkittävä oivallus tutkimuksen aikana oli määritellä johtaminen ”tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi”.

Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli perustuu transformationaaliseen johtamiseen, jota Nissinen on tutkinut eniten Suomessa (Kinnunen 2003, 28). Nissinen pyrki kehittämään transformationalisesta johtamisesta suomalaiseen sotilaskoulutukseen soveltuvan ohjelman (s. 30). Mallin käyttöönottoa edisti mm. Yhdysvaltojen ja Israelin armeijan tutkimustulokset mallin käyttämisestä sotilasjohtajien koulutukseen. Alkuvaiheessa ”syvän johtamisen mallin” käsitteet olivat Kinnusen mukaan suoria käännöksiä Bassin ja Avolionin tutkimuksista. Ainoastaan karisman käsitteen Nissinen oli vaihtanut luottamuksen rakentamisen ulottuvuudeksi. Syvän johtamisen kulmakiviä olivat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Muut mallin ulottuvuudet olivat antaa mennä -johtajuus, passiivinen ja aktiivinen asioiden johtaminen sekä palkkioilla kannustava johtaminen.

Vuorio (2001, 34) mainitsee Nissisen käsitelleen ensimmäisen kerran syvän johtamisen mallia ja sen teoreettista perustaa vahvistavaa empiiristä aineistoa vuonna 1997 kirjassaan ”Varusmiesten johtajakoulutus”. Syväjohtaminen syventää perinteistä käsitystä johtamisesta. Vuorio korostaa, että Nissisen malli ei ole johtamisen keino tai tyyli, vaan kokonaisvaltainen malli, jolla on välitön ja konkreettinen yhteys arjen todellisuuteen. Olennaista syväjohtamisen mallissa on kysymyssarja, jolla mitataan tavoiteltavaa käyttäytymistä (Kinnunen 2003, 34). Syväjohtamisen malli on kehitetty erityisesti sotilasorganisaatioon ja siihen on liitetty suomalaisen kulttuurin erityispiirteet. Puolustusvoimien johtajakoulutukseen kehi-

tettyä syväjohtamisen mallia on alettu soveltaa myös siviilityöelämässä. Syväjohtaminen[®] -valmennusohjelma on rekisteröity tavaramerkki, ja sen omistaa Deep Lead Oy. Suomen Puolustusvoimilla on pysyvä käyttöoikeus Syväjohtaminen[®] -valmennusohjelmaan.

3.6 Syväjohtamisen soveltuminen siviilityöelämään

Vuosittain lähes 10 000 henkilöä saa varusmiespalveluksessa perusteet johtajuudelleen (Kinnunen 2003, 29). Useat puolustusvoimien johtajakoulutuksen saaneista henkilöistä toimivat myös siviilielämässä johtamistehtävissä. Tästä voidaan päätellä, että puolustusvoimien johtajakoulutuksella on vaikutuksia koko yhteiskuntaan pitkällä aikavälillä. Kinnunen korostaa, että uudistetussa johtajakoulutusohjelmassa korostuu ihmisläheinen johtamiskäyttäytyminen, joka vastaa useiden yritysten toimintastrategiassa korostamia arvoja.

Kinnusen ym. (2012, 171) mukaan syväjohtamisen mallia on käytetty elinkeinoelämän työyhteisöjen valmennuksessa jo yli kymmenen vuoden ajan. Vuoden 2011 lopussa syväjohtamisen kysymyssarjaan on vastannut yli 200 000 henkilöä ja johtajaprofiilin omasta käyttäytymisestään on saanut yli 20 000 johtajaa. Syväjohtamisen valmennuksen vaikuttavuutta analysoivissa tutkimuksissa vuosina 2004–2007 oli havaittu parannusta työilmapiirissä, tiedonkulussa, johtamisessa, viihtyisyydessä, työhyvinvoinnissa ja sitoutumisessa. Kinnunen (2011) viittaa artikkelissaan Ahoniemen, Rytövuoren ja Kulmalan tutkimustuloksiin, joiden mukaan PVO-Vesivoima Oy:llä kaikki tutkimuksessa esitetyt kokonaisuudet paranivat tarkasteltavalla ajanjaksolla. Lisäksi valmennus loi uusia käytäntöjä kuten esimerkiksi aktiivinen palautekulttuuri ja vuorovaikutus- ja työyhteisökulttuuri. Tutkimuksessa valmennus nähtiin investointina. Myös TAC Service Finland Oy:ssä (nykyisin Schneider Electric) alettiin vahvistaa vuorovaikutus- ja johtamiskulttuuria. Syväjohtamisen ulottuvuuksien paraneminen lisäsi asiakastytyväisyyttä, joka puolestaan kasvatti liikevaihtoa ja myyntikatetta 15 prosentilla.

Nissinen, Anttalainen ja Kauppinen (2008, 25) nostavat esiin elinkeinoelämän vaikuttajien mielipiteitä syväjohtamisesta. Vuorineuvos Kari Neilimö on maininnut, että *”jos yritys kehittää johtamistaan, se vaikuttaa tulokseen”*.

4 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMINEN

4.1 Edellytykset kehittämiselle

Johtajana kehittyminen on itseohjautuvuuteen perustuva elinikäinen prosessi, joka liittyy kokonaisvaltaiseen ihmisenä kasvamiseen (Nissinen 2002, 62–65). Kehittyminen edellyttää pitkäjänteistä työtä, henkilökohtaisia ja syvällisiä toimintoja, joiden avulla johtaja voi muuttaa omaa valmiuttaan sekä ulospäin näkyvää johtamiskäyttäytymistään. Kehittymisprosessiin liittyvät oman johtamiskäyttäytymisen ennakointi, itse johtamistoiminta ja johtamisesta saatu palaute sekä sen analysointi. Itseohjautuvuus on johtajana kehittymisen perusedellytys, ja johtajan on sitouduttava jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen vaatii itsetutkiskelua (Järvinen 2005, 79–80). Esimiehen kehittymisen edellytys on tutkia omaa käyttäytymistä, siitä saatavaa palautetta ja sen herättämiä ajatuksia ja tunteita.

Nissisen (2009, 61) mukaan johtajana kehittyminen edellyttää lisäksi, että toimintaympäristö ja oma johtaminen ovat tasapainossa. Johtajan on kyettävä muuttamaan omaa toimintaansa toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Toimintaympäristö muuttuu useita kertoja työpäivän aikana, ja se on erilainen läsnä olevien ihmisten vaihtuessa tai erilaisia asioita käsiteltäessä. Erilaisissa toimintaympäristöissä johtamiskäyttäytymisessä painottuvat erilaiset asiat, kuten ajankäyttö, päätöksenteko tai vuorovaikutus.

Kehittyminen edellyttää omaa tahtoa ja myönteistä suhtautumista saatuun palautteeseen (Kinnunen ym. 2012, 71–72). Tarvitaan myös nöyrää asennetta sekä erityisesti hyvää itsetuntemusta, jotta sisäisen ajatusmallin muuttaminen on mahdollista. Kinnusen ym. mukaan johtajan on itse tunnistettava kehitettävät tekijät omassa johtamiskäyttäytymisessä, tehtävä kehityspäätös ja sitouduttava siihen. Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisessä on lisäksi kiinnitettävä huomiota erityisesti omien tunnetilojen ja tunteiden aiheuttamien reagoititapojen tunnistamiseen ja hallintaan. Esimiehen on kyettävä toimimaan ammatillisesti myös saadessaan rakentavaa palautetta omasta johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestään.

Kukaan ei voi kehittyä johtajana toisen puolesta, vaan se on omaa henkistä työtä (Nissinen 2009, 159). Kehittymisessä tarvitaan erityisesti oman mielen johtamista (luku 2.6). Johtajana kasvamisen edellytyksenä on oikea asenne ja motivaatio. Sisäinen palaute eli syväoppiminen on oppimisen kannalta olennaisinta.

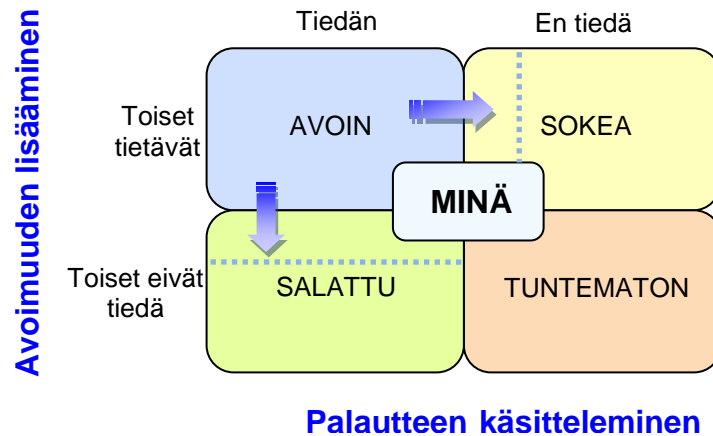
4.2 Itsetuntemuksen parantaminen

Syväjohtamisen ihmiskuva on realistinen, hyväksyvä, myönteinen ja kasvuhakuisuutta korostava (Nissinen 2009, 39). Minäkuvan on oltava totuudenmukainen, sillä johtajan on tunnettava itsensä kyetäkseen kehittämään johtamis- ja vuorovaikutustaitojaan.

Pirnes (2003, 155–156) määrittelee *”itsetuntemuksen ihmisen tietoisuudeksi omasta käyttäytymisestään, sen vaikutuksista muihin sekä oman toiminnan tuloksellisuuteen”*. Itsetuntemusta voidaan arvioida sen perusteella, miten paljon itse tiedämme itsestämme ja miten paljon muut tietävät meistä. Tietoisuus itsestä sekä käyttäytymisen vaikutuksista muihin voi olla vähäistä tai laaja-alaista, ja minäkuva sekä muista ihmisistä muodostettu kuva voivat olla totuudenmukainen tai vääristyneitä. Virheellinen kuva itsestä voi olla johtamisen kehittymisen esteenä, ja huonon itsetuntemuksen vuoksi esimiehet saattavat jopa käyttäytyä tilanteeseen epäsovivalla tavalla. Muista ihmisistä muodostettu virheellinen kuva johtaa virheellisiin odotuksiin heitä kohtaan, ja totuudenmukaisen palautteen antaminen estyy. Terve itsetunto johtaa totuudenmukaiseen arvioon, ylikorostunut yliarviointiin ja heikko itsetunto aliarviointiin.

Itsetuntemuksen parantamisessa voidaan hyödyntää J. Luftin ja H. Ingmanin kehittämää tietoisuuden nelikenttää, Joharin ikkunaa. Kinnunen ym. (2012, 73–74) tarkastelevat Joharin ikkunan neljää ruutua kahden akselin, palautteen käsittelemisen ja avoimuuden lisäämisen ympärillä. Palautteen käsittelemisellä tarkoitetaan muilta saadun palautteen hakemista, vastaanottamista ja ymmärtämistä. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin itsestä kerrotaan muille.

Kinnunen ym. (s.173) mainitsevat, että puutteellisella palautekulttuurilla voi olla tuhoisia seurauksia työyhteisöön ja jokainen johtaja tarvitsee palautetta itsetuntemuksensa lisäämiseen.



Kuvio 4. Itsetuntemuksen lisääminen. (Pirnes 2003, alkup. Luft&Ingman).

Pirnes (2003, 155) määrittelee avoimen minän alueen kaikille sallituksi tietoisuuden alueeksi. Nämä ovat tunteita, ajatuksia ja mielipiteitä, jotka itse havaitsee ja jotka myös muut tietävät tai havaitsevat. Kinnusen ym. (2010, 73) mukaan avoin alue on hyvän johtamiskäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen alue. Mitä suurempi tämä alue on, sitä helpompaa on luottaa muihin, ilmaista itseään ja sitä kautta parantaa vuorovaikutustaan.

Esimiehillä, joiden avoin alue on pieni ja salattu alue suuri, on todennäköisesti huomattavia vuorovaikutusongelmia (Järvinen 2005, 98). Salattu alue on asioita, jotka itse tietää mutta joita muut eivät tiedä. Esimies koetaan varautuneeksi ja sulkeutuneeksi, koska hän paljastaa itsestään vain vähän. Tämän vuoksi esimiehen ajatuksia arvuutellaan, mikä synnyttää epäluottamusta. Alaiset eivät uskalla antaa esimiehelleen suoraa palautetta, koska tämä ei herätä luottamusta (s. 99). Palautteen puuttuminen taas vääristää esimiehen minäkuvaa.

Sokean minän alue on asenteita, luonteenpiirteitä tai käyttäytymistapoja, jotka muut näkevät, mutta joita esimies ei itse havaitse itsessään (Järvinen 2005, 100). Tätä aluetta pitäisi saada tunnetuksi myös itselle. Palautteen avulla avoimen mi-

nän alue laajenee ja sokea alue pienenee. Muiden ihmisten antaman rakentavan palautteen ansiosta palautteen saaja oppii tuntemaan itseään paremmin.

Tuntematonta aluetta on vaikein hahmottaa, sillä sitä ei itse tiedosta eivätkä sitä toisetkaan havaitse. Pirnes (2003, 155) luonnehtii tätä aluetta käyttäytymisen juuriksi, joista nousevat syyt ihmisen käyttäytymiselle ja toiminnalle. Usein ihminen toimii tietyllä tavalla ymmärtämättä itsekään oman käyttäytymisensä syytä. Kinnunen ym. (2012, 74) pitävät tuntematonta aluetta käyttämättömänä voimavarana. Heidän mielestään tietoisuuden voi nousta asioita myös tuntemattomalta alueelta, jos ihminen tuo salatun minän alueelta asioita muiden tietoon.

4.3 Palaute kehittymisen ja oppimisen perustana

Voidakseen lähteä kehittämään itseään johtajan on löydettävä omat kehittävät alueensa. Palaute on esimiehen johtamiskäyttäytymisen ja itsetuntemuksen kehittämisessä keskeisin työkalu (Järvinen 2005, 98). Saamansa palautteen avulla esimies saa selville, kokevatko muut hänen johtamiskäyttäytymisensä samalla tavalla kuin hän itse kuvittelee. Palautteen avulla esimies voi korjata omaa toimintaansa tai alaisten väärinymmärryksiä ja avata myös omia sokeita alueitaan.

Palautteen on oltava objektiivista ja oikein annettua ollakseen käyttökelpoista ja arvokasta käyttäytymisen muuttamisen ja kehittymisen kannalta (Pirnes 2003, 158). Oikein annettu palaute annetaan välittömästi, jotta sen yhteys tapahtuneeseen on selvää. Palautteella ei saa kostaa tai rangaista, ja sen on aina oltava totta. Palaute ei heijasta omia huolia, tyytymättömyyttä tai paineita ja sen on oltava tunnesisällöltään puolueetonta ja neutraalia. Palautteen antamisessa on hyvä muistaa sääntönä, että palaute, jonka antaa kirjallisesti, on pystyttävä antamaan myös suullisesti (s. 160). Palautteen vastaanottamisessa ja erityisesti sen antamisessa tarvitaan taitoa. Huonosti annettu palaute loukkaa, nimittelee, syyttää tai syyllistää, ja sen tulokset näkyvät esimerkiksi työilmapiirissä, motivoituneisuudessa, oppimiskyvyssä tai sitoutuneisuudessa (Aalto 2002, 13).

Johtamis palaute tulee aina kohdistaa henkilön käyttäytymiseen eikä ihmiseen itseensä tai hänen persoonaansa (Järvinen 2005, 105). Nimettömien palautteiden

antamisen heikkoutena on se, että vastausta ei voi tarkentaa, jos esimies ei ymmärrä, mitä palautteella on tarkoitettu. Kehityskeskusteluissa annettua palautetta sen sijaan voidaan tarvittaessa tarkentaa, ja mahdollisen väärinkäsitykset voidaan oikaista (mts. 106).

Uuden oppiminen vaatii rakentavaa palautetta, mutta se edellyttää myös myönteistä palautetta ja kannustusta (Aalto 2002, 10). Myönteinen palaute jää usein antamatta, sillä esimies saattaa pitää sitä itsestään selvyytenä (Jalava 2001, 109). Vaikka positiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen on helpompaa kuin korjaavan palautteen, senkin tulisi perustua tosiasioihin. Aalto (s. 102) mainitsee, että oppiminen vaatii myös taitoa vastaanottaa palaute ja myöntää omat virheensä. Hyvin annetun palautteen, eli korjaavan palautteen, tavoitteena on korjata virhe siten, että *”virheen tekijä itse omasta tahdostaan muuttuu niin, että virhe tulee korjatuksi”*. Näin ajatellen palautteen tavoitteena onkin oppiminen, ja sen myötä myös virhe korjaantuu tai muu haluttu muutos tapahtuu.

Olennaista johtamisena kehittymisessä on palautteesta oppiminen, joka on vaikea, mutta kehitettävissä oleva taito (Pirnes 2003, 160). Palautteesta oppiminen on riippuvainen itsetunnosta, aivan kuten omakuvan realistisuuskin. Oppimiseen vaikuttavat muun muassa arvostelun sieto, itsekritiikki, itseluottamus ja se, kuinka johtaja suhtautuu palautteeseen. Muutokseen tarvitaan tahdonvoimaa, halua, kykyä ja uskallusta. Syväjohtamisen näkökulmasta johtajana kehittyminen on oppimista, johon liittyvät seikat ilmenevät syväjohtamisen viitekehyksestä (Nissinen 2009, 39). Ulkoinen palaute on tietoa siitä, miten johtaminen on koettu ja mitä vaikutuksia sillä on saatu aikaan. Yksilön oppimisen kannalta sisäinen palaute ratkaisee, toimiiko sisäinen palaute eli tapahtuuko syväoppimista. Oppimisen edellytyksenä on, että kaikkien viitekehyksen mukaisten osien välillä on katkeamaton yhteys.

4.4 Johtajaprofiili

Syväjohtamisen mallin perusteella on kehitetty kysymyssarja, jolla kerätään palautetta yksittäiselle johtajalle (Nissinen 2009, 37–38). Mallin kaikkia ulottuvuuksia arvioidaan, ja työyhteisöstä kerättävästä 360 asteen palautteesta muodostuu hen-

kilökohtainen johtajaprofiili, jonka tueksi voidaan vielä kerätä sanallista arviointia esimiehen vahvuuksista ja kehittymistarpeista. Johtajaprofiilin painopiste on johtamiskäyttäytymisen kuudessa ulottuvuudessa: passiivisessa johtamisessa, kontrolloivassa johtamisessa ja syväjohtamisessa, joka jakautuu neljään syväjohtamisen kulmakiveen, eli luottamukseen, innostukseen, oppimiseen ja arvostukseen (s. 49).

Pirnes (2003, 149–150) mainitsee, että johtamiskäyttäytymisen arvioinnin lisäksi olisi hyödyllistä selvittää esimiesten asenteita ja arvoja, jotka liittyvät johtamiseen, yritykseen tai työhön. Esimies voi saada selventävää tietoa käyttäytymisensä syistä. Myös motivaatorakenteen kartoitusta ja oppimistapojen selvitystä voidaan pitää hyödyllisinä. Pirnesin kehittämässä johtamiskäyttäytymisen tavoiteprofiilissa määritellään nykytila, tavoitetila ja ideaaltila. Kun esimies on saanut selville johtamiskäyttäytymisensä nykytilan, hän määrittelee tavoitetilan 1–2 vuoden aikajännteellä.

Nissinen (2009, 69–78) pitää syväjohtamisen mallissa oppimisen kannalta tärkeimpänä työkaluna johtajaprofiilia, joka rakentuu tieteellisesti pätevän mallinnuksen ja validin kysymyssarjan avulla. Valmiin kysymyssarjan lisäksi arvioitavasta henkilöstä on mahdollista antaa myös sanallista palautetta. Johtajaprofiili ei sellaisenaan riitä, vaan siitä on tehtävä tulkintoja. Profiilin paras tulkitsija on esimies itse, sillä hän tuntee oman toimintaympäristönsä parhaiten. Profiilin tulkinnan oppiminen on yksi valmennuksen konkreettisista tavoitteista, sillä itseohjautuvuus ratkaisee valmennuksen vaikuttavuuden. Ennen profiilin tulkintaa tehdään työyhteisöanalyysi, johon valmista profiilia verrataan. Nissisen mukaan tämän tarkoitus on löytää työyhteisöstä ne seikat, jotka vaikuttavat esimiehen johtamiskäyttäytymiseen. Profiilista selviää esimiehen vahvuusalueita ja kehitettäviä kohteita oman ajatustyön tuloksena. Omien vahvuusalueiden löytäminen on tärkeää, koska ne vahvistavat itseluottamusta esimiehenä. Nämä alueet on kyettävä myös säilyttämään. Nissisen (mts. 79) mukaan palaute puretaan eli siitä keskustellaan niiden kanssa, jotka palautteen ovat antaneet. Tämä on tärkeä osa profiilin käsittelyä ja koko valmennusprosessia.

4.5 Kehittymissuunnitelma

Kehittymissuunnitelma on valmennuksen yksi keskeisimmistä oppimista tukevista työkaluista, sillä se tukee oppijan reflektointia ja sisäistä palautetta eli syväoppimista (Kinnunen ym. 2012, 88). Kehittymissuunnitelma tulee tehdä yksilöllisesti, ja siitä on käytävä selville, mitkä ovat kehittymisen kohteet ja minkälaisilla toimenpiteillä tai menetelmillä muutos on tarkoitus saada aikaan (Pirnes 2003, 152).

Kehittämiskohteet on hyvä laittaa tärkeysjärjestykseen, ja siinä tarvitaan työyhteisöanalyysiä ja omaa kriittistä ajattelua (Nissinen 2009, 78). Tärkeimmäksi kohteeksi ei kannata laittaa sitä aluetta, minkä tietää itselleen vaikeimmaksi ja hankalimmaksi toteuttaa. Kehittymispäätösten konkreettinen ilmaisu on kehittymislause, joka muotoillaan mahdollisimman selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Nissisen mukaan kehittymislause on hyvä olla joka päivä näkyvillä muistutuksena omasta kehittämiskohteesta. Kehittämisessä kannattaa keskittyä muuttamaan yhtä asiaa kerrallaan, ja sitä on hyvä prosessoida päivittäin. Kun uusi tapa toimia vakiintuu, se muuttuu tavaksi, ja muutos johtamiskäyttäytymisessä tapahtuu.

Kehittymissuunnitelman laatimista voi käyttää toisilta oppimiseen, sillä muiden esimiesten kokemuksia ja esimerkkejä kannattaa hyödyntää omassa kehittämisessä (Pirnes 2003, 152–153). Oppimistaan esimies voi harjaannuttaa valmennuksen lisäksi päivittäisissä johtamistilanteissa. Tietoja on sovellettava käytäntöön, ja on varmistuttava niiden toimivuudesta. Erityisesti tässä vaiheessa Pirnesin mukaan korostuu esimiehen oman esimiehen ja koko työyhteisön tuen merkitys. Olennaisinta on kuitenkin se, että esimies ohjaa itse omaa kehittymistään.

Kinnunen ym. (2012, 85) korostavat, että palautteen purkamiskeskusteluun ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin tarvitaan avoimuutta, koska *”kukaan ei voi kehittyä johtajana salassa muilta ihmisiltä, lukittujen ovien takana”*. Kehittyminen ja muukin vuorovaikutus tapahtuu aina yhdessä muiden ihmisten kanssa. Syväjohtamisen valmennuksessa oppimista ja johtamiskäyttäytymisen kehittymistä seurataan tuottamalla esimiehille toiset johtajaprofiilit noin vuoden kuluttua valmennuksesta (Nissinen 2009, 105). Uusinta-arviolla voidaan verrata, onko kehittymistä tapahtunut edelliseen arvioon verrattuna. Raportointi tuottaa tietoa siitä, onko esimies onnistunut toteuttamaan kehittymissuunnitelmaansa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa selvitetään tämän opinnäytetyön tutkimusongelma sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Lisäksi esitellään ja perustellaan tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, kuvataan tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkimuksen toteutus sekä raportoidaan tapa, miten tutkimustulokset on analysoitu tuloksiksi. Lopuksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

5.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on esimiesten haastatteluiden avulla selvittää syväjohtamisen soveltuvuutta vanhusten hoivatyön organisaatioon ja hyödyllisyyttä siinä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda julki esimiesten näkemykset yrityksen johtamisesta ja syväjohtamisesta sekä auttaa yritystä edelleen kehittämään johtamistaan tutkimuksesta saadun tiedon avulla.

Tutkimusongelmana on, miten esimiehet näkevät syväjohtamisen mahdollisuudet ja haasteet sekä johtamisen kehittämistarpeet omassa organisaatiossaan. Tavoitteeseen pyritään pääsemään selvittämällä tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset: *Millaisena johtajana esimiehet pitävät itseään? Mikä on syväjohtamisen anti, mahdollisuudet ja haasteet esimiesten mielestä? Miten esimiesten mielestä yrityksen johtamista tulisi kehittää?*

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kanasen (2008, 56) mukaan tutkimusmenetelmiä ovat tiedonkeruu, analyysi tai tulkinta. Tutkimusaineisto kerätään menetelmällä, jonka valinta määräytyy tutkimusotteen mukaan. Edellä (luku 1.1) tuotiin esille, että tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen, koska tutkimusongelman ratkaisemiseksi on selvitettävä tutkittavien havainnot tilanteista ja todellisesta elämästä. Vanhustyön esimiesten mielipiteistä, kokemuksista ja näkemyksistä on saatava syvällistä ja monipuolista

tietoa. Tuloksia ei voida mitata numeraalisesti, vaan ilmiötä kuvataan, ymmärretään ja tulkitaan sanallisesti. Kanasen mukaan tiedonkeruuvaiheessa on määriteltävä tarvittava tieto sekä se, miten ja mistä se hankitaan. Hankitun tiedon luonne puolestaan vaikuttaa myöhemmin käytettävään analyysimenetelmään.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 28) mainitsevat, että tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimusongelmasta ja -kohteesta. Kun tietoa halutaan ”tajunnan sisällöstä”, käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, kuten teemahaastattelua tai osallistuvaa havainnointia. Nämä menetelmät ”tuovat esille tutkittavien näkökulman ja kuuluviin heidän äänensä”. Haastattelun nähdään sopivan tilanteisiin, joissa halutaan syventää saatavia tietoja tai kyseessä on ilmiö, josta tutkija tietää vähän (s. 35). Koska tutkitaan ihmisen henkilökohtaisia mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia, ei tutkija voi tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen mukaan menetelmänä hyvin joustava, ja se sallii täsmennykset sekä haastateltaville mahdollisuuden tulkita kysymyksiä (mts. 36). Haastattelussa voidaan pyytää esimerkkejä ja perusteluja mielipiteille sekä käyttää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Haastateltava nähdään objektina, jolle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 205) pitävät haastattelun suurena etuna sen joustavuutta, sillä aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen ja haastateltavien mukaan. Haastatteluaiheiden järjestystä voi muuttaa, ja tutkimustulosten analysoinnin mahdollisuudet ovat monipuolisemmat kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastattelun haittana voidaan pitää sitä, että se vie paljon aikaa ja haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Yhtenä tutkimuksen luotettavuutta parantavana tekijänä on se, että haastateltavat on helppo tavoittaa myöhemmin tarvittaessa lisäkysymyksiä tai vastausten täydennyksiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 36) mielestä etenkin strukturoimattomassa ja puolistrukturoidussa haastattelussa saadaan tutkimusaiheen kannalta paljon epärelevanttia aineistoa.

Eskola ja Suoranta (2003, 86) jakavat haastattelut neljään ryhmään, jotka ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Strukturoidut haastattelut ovat lomakehaastatteluja, joissa kysymykset ovat kaikille samat ja vastausvaihtoehdot on annettu valmiina. Eskola

ja Suoranta luonnehtivat strukturoitua haastattelua lähinnä kyselylomakkeen ohjauksi täyttämiseksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta, vaan haastateltava saa vastata esitettyihin kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun teema-alueet tai aihepiirit on määritelty ennakkoon. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, vaan ainoastaan käsiteltävistä asioista jonkinlainen tukilista, jonka avulla varmistetaan, että kaikki etukäteen päätetyt teemat tulevat käsitellyiksi. Avoin haastattelu vastaa Eskolan ja Suorannan mielestä tavallista keskustelua, jossa haastattelijalla ja haastateltavalla keskustelevalta valitusta aiheesta, mutta kaikkien kanssa ei käydä lävitse samoja teemoja. Haastattelututkimukset voidaan kohdentaa yhteen tai useaan henkilöön, joko yksin tai yhdessä.

Kananen (2008, 74) jakaa haastattelumuodot syvähaastatteluun, yksilöhaastatteluun ja ryhmähaastatteluun. Syvähaastattelussa saman haastateltavan kanssa tehdään useita haastatteluja, joissa haastattelu haastattelulta mennään syvemmälle ”mielen sokkoihin”. Tätä haastattelua käytetään lähinnä psykologiassa ja mielenterveyden hoitomuotona. Ryhmähaastattelussa kaikki haastateltavat ovat samaan aikaan haastateltavina, joten haastattelu saadaan tehtyä yhdellä kerralla. Kananen mukaan ryhmähaastattelua ei voida pitää usean yksilöhaastattelun vaihtoehtona, sillä ryhmähaastattelu tuottaa erilaista tietoa kuin yksilöhaastattelu (mts. 75). Ryhmätilanteella ja sen jäsenillä on vaikutusta haastatteluun osallistuviin, mikä puolestaan saattaa lisätä tai vähentää saatavaa tietoa.

Tämän tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, joka on teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset, jotka purettiin tarkempaan haastattelukysymykseen. Näiden avulla voitiin selvittää, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat tai kokevat. Tutkimusongelman selvittämisen kannalta olennaista oli se, että haastateltavat saivat vastata esitettyihin kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samoja, ja kysymykset esitettiin samassa tai lähes samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa voi esittää myös haastattelutilanteessa kumpuavia kysymyksiä haastateltaville, mikä vapauttaa tutkijan kysymään lisää esiin tulevista tutkimuksen ytimeen oleellisesti liittyvistä seikoista tai esittämään tarkentavia kysymyksiä.

Puolistrukturoitu haastattelu sopi tähän tutkimukseen parhaiten, sillä valmiit haastattelukysymykset rajasivat ja ryhdyttivät haastattelua, mutta eivät kuitenkaan rajoittaneet liikaa asioita, jotka haastateltavat halusivat tuoda julki. Haastateltavat edustivat melko yhtenäistä ryhmää. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jolloin tärkeään havainnointiin jäi myös aikaa. Haastattelutilanteessa pyrittiin seuraamaan haastateltavien käyttäytymistä ja non-verbaalista viestintää, vaikka observointia ei varsinaisena aineistonhankintamenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettykään. Havainnoinnilla pyrittiin saamaan selville, sanoivatko haastateltavat mitä tarkoittivat ja jäikö sanomatta jotain, mistä he olisivat halunneet puhua lisää.

Haastattelumuotona käytettiin yksilöhaastattelua, joka suo parhaiten haastateltavalle mahdollisuuden omien ajatusten, mielipiteiden, näkemysten ja kokemusten ilmaisuun. Vaikka ryhmähaastattelu olisi säästänyt etenkin tutkijan aikaa ja vaivaa, sillä ei olisi saatu kaikkien haastateltavien ääntä välttämättä esille. Ryhmässä vahvat ja dominoivat persoonat korostuvat helposti liikaa, jolloin hiljaisemmat ja ehkä myös enemmän asioita pohdiskelevat eivät pääsisi esille.

5.3 Tutkimuskohde

Tutkittava yritys on eräs sosiaalipalvelualan yritys, joka tarjoaa yksilöllistä, elämänikäistä ja tehostettua palveluasumista ikäihmisille. Yritys tuottaa kodinomaista kokonaisvaltaista hoitoa ja huolenpitoa, jota toteutetaan yhteisöhoidon periaatteilla, sekä tukea mahdollisimman pitkään kotona asumiseen. Yrityksen palveluksessa on alle sata henkilöä, jotka toimivat hoitotehtävissä ja ydintoimintaa tukevissa tehtävissä, kuten ravitsemuspalveluissa, taloushallinnossa, henkilöstöhallinnossa tai puhtaanapidossa. Tutkimuksen kohteena oleva yritys aloitti oman johtamisjärjestelmänsä kokonaisvaltaisen kehittämisen vuonna 1994. Osana sitä ensin esimiehet ja myöhemmin myös muu henkilökunta osallistuivat syväjohtamisvalmennukseen vuosina 2009–2012. Esimiehiä yrityksessä on 12, joista kaikki ovat saaneet syväjohtamiskoulutuksen. Tällä perusteella kaikki esimiehet olivat sopivia haastattelututkimukseen.

5.4 Tutkimusaineiston hankinta

Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin tapahtui tutkimuksen kohteena olevan yrityksen yhteyshenkilön kautta. Hän lisäsi tutkimustyöstä laaditun saatekirjeen (liite 1) organisaation sisäiseen tiedotteeseen ja kertoi myös opinnäytetyön taustasta. Hän innosti myös esimiehiä osallistumaan haastattelututkimukseen, joka oli haastateltaville työaikaa ja vapaaehtoista. Haastateltavat ottivat tutkijaan yhteyttä puhelimitse tai sähköpostin välityksellä, ja haastatteluajat sovittiin lähinnä haastateltavien aikataulujen mukaan. Koehaastatteluista saadun palautteen vuoksi tutkimuskysymykset lähetettiin ennakoon kaikille haastateltaville sähköpostitse, jotta heille jäi aikaa tutkimuskysymysten reflektointiin.

Haastattelututkimukseen ilmoittautui kuusi haastateltavaa, eli puolet kaikista yrityksen esimiehistä. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla, erikseen haastattelua varten varatussa rauhallisessa tilassa, jossa ei haastattelijan ja haastateltavan lisäksi ollut muita henkilöitä. Heti haastattelun alussa haastateltavilta pyydettiin suostumus haastatteluun ja ilmoitettiin, että kaikki haastattelut nauhoitetaan, jotta haastattelutilanteessa voidaan keskittyä itse haastatteluun ja keskusteluun eikä haastattelua varten varattu aika kulu vastausten kirjoittamiseen. Nauhoitus helpottaa myös haastatteluaineiston jälkikäsitteilyä ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kaikki haastateltavat allekirjoittivat suostumuksen (liite 2) tähän tutkimukseen.

Pääosin haastattelut etenivät tutkimusongelmasta johdettujen haastattelukysymysten (liite 3) mukaisessa järjestyksessä. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samoja, mutta niitä oli mahdollisuus tarkentaa haastattelun yhteydessä ja järjestystä oli mahdollisuus vaihtaa. Joissakin haastatteluissa yhden kysymyksen aikana saattoi tulla vastauksia myös muihin kysymyksiin. Jotkut haastateltavista palasivat aiempiin kysymyksiin, sillä he muistivat seikkoja, jotka olisivat halunneet tuoda julki aiemmin kysytyn kysymyksen yhteydessä. Haastateltava sai puhua asiat, mistä hänellä oli halu ja innostus kertoa ja mitkä olivat hänelle tärkeitä tai juuri sillä hetkellä mielessä. Joustava toimintatapa auttoi saamaan rikasta ja syvää tutkimusaineistoa.

Haastattelutilanteet olivat kiireettömiä ja rauhallisia, eikä haastatteluihin tullut keskeytyksiä. Haastateltavat olivat haastattelutilanteessa vapautuneita ja motivoituneita, ja he olivat varanneet haastatteluun riittävästi aikaa. Kaikki haastateltavat näkivät tutkimusaiheen tärkeäksi ja puhuivat siitä mielellään. Haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Haastattelut tehtiin vuonna 2012 marraskuun lopulla ja joulukuulla.

Haastattelut tallennettiin digitaalisella sanelulaitteella. Haastatteluaineistoa kertyi kuudesta haastattelusta yhteensä noin 6,5 tuntia. Tämän jälkeen tiedostot siirrettiin tietokoneelle, josta niitä oli helppo kuunnella Windows Media Playerin avulla lyhyissä osissa litteroinnin helpottamiseksi. Haastatteluaineiston nauhoitetut vastaukset litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstiksi tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnin jälkeen tutkija kuunteli haastattelut uudelleen ja vertasi tallennettua haastatteluaineistoa kirjoitettuun tekstiin sen varmentamiseksi, että ne vastasivat toisiaan. Kirjoitettuun tekstiin tehtiin aikamerkinnot ennen jokaista vastausta ja pitkien vastausten sisälle sopivin väliajoin, jotta alkuperäiseen tallenteeseen oli helppo palata tarvittaessa myöhemmin. Aineiston käsittelyä ja analysointia helpottaakseen tutkija nimesi litteroidut haastattelut haastateltavan nimen mukaan. Vain tutkijan käyttöön tarkoitettussa litteroidussa aineistossa oli vielä kaikki haastateltavan tausta- ja tunnistetiedot. Analysointivaiheessa tunnistetiedot poistettiin ja haastateltavat saivat satunnaisesti valitun tunnisteiden. Julkistettavasta raportista kaikki tunnistetiedot on häivytetty anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkija teki litteroinnin joulukuun 2012 ja tammikuun 2013 aikana. Yhden tunnin haastattelun purkamiseen kului lähes työpäivä, ja puhtaaksikirjoitettua tekstiä kertyi yhteensä 61 sivua.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 79) mainitsevat, että puolistrukturoiduissa, tiettyihin asioihin tarkasti fokusoiduissa haastatteluissa voidaan litterointivaiheessa poimia haastatteluista vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. Tutkija teki litteroinnin silti sanatarkasti kirjoittaen puhtaaksi kaikki puhutut lauseet ja virkkeet. Tauot, intonaatiot, äännähdykset ja murreilmaisut jätettiin kuitenkin pois, koska tässä työssä analysoinnin kohteena ei ole kieli, kielen käyttö tai vuorovaikutus. Tarkinta tasoa Eskolan ja Suorannan (2003, 150) mukaan käytetäänkin lähinnä vain tutkimuksissa, joissa keskeistä on kielenkäyttö ja analyysimenetelmä-

nä esimerkiksi keskusteluanalyysi. Haastateltavan sanatarkkaa ilmaisua on käytetty sitaattina lopullisessa raportissa.

5.5 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu- ja analyysivaihe vaikuttavat toinen toisiinsa, eikä niitä voi erottaa toisistaan (Kananen 2008, 50). Kerätty aineisto on järjestettävä ennen varsinaista analyysia. Koska laadullisen tutkimuksen aineistot ovat laajoja, ne on pelkistettävä käsittelyn helpottamiseksi. Kananen (s. 88) mainitsee yhdeksi pelkistämisen keinoksi aineiston koodauksen, joka on yksinkertaisesti aineiston selkeyttämistä ja tiivistämistä. Koodauksessa yhdistetään samaa tarkoittavat asiat sekä sellaiset asiat, joilla on jokin yhteinen tekijä. Koodaus on ainoastaan analyysin mahdollistava välivaihe, eikä se saa vähentää aineiston laadullista sisältöä (mts. 89). Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa on monta vaihtoehtoa eikä tarkkoja sääntöjä ole toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Laadullisessa tutkimuksessa on valittava analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällön analyysia, jonka tavoitteena on tuottaa ilmiöstä selkeä sanallinen kuvaus. Sisällön analyysi on realistinen tarkastelutapa, jossa kiinnostus kohdistuu siihen, mitä tutkitussa aineistossa on ja mitä siinä kerrotaan tutkittavasta aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 94). Analyysissä on tavoitteena löytää jotain yleisempää kuin vain yksittäisiä vastauksia. Aineistoa pilkkomalla, kokoamalla ja eheyttämällä on tarkoitus saada ”pienestä jotain suurempaa”. Sisällön analyysissä aineistosta etsitään eroja ja samankaltaisuuksia sekä aineistoa tarkastellaan eritellen ja tiivistäen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Ilmiöstä pyritään saamaan tiivistetty kuvaus, jolla tulokset voidaan kytkeä muihin aiheita koskeviin tutkimustuloksiin.

Sisällön analyysin vaiheet voidaan jakaa redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin, eli pelkistämiseen, samankaltaisuuksien hakemiseen ja teoreettisen käsitteistön muodostamiseen (Kananen 2008, 94). Pelkistäminen tässä tutkimuksessa toteutettiin taulukoimalla vastaukset ja ilmaisemalla aineistosta löytyvät vastaukset pelkistetyin termein. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin etsimällä pelkistettyjen

ilmaisujen samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tämä vaihe vaati aineiston käymistä läpi tarkasti ja useaan kertaan. Lopuksi aineisto tiivistettiin ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaksi luokaksi. Yläluokkia määriteltiin mahdollisuuksien mukaan (liite 4). Kanasen (s. 95) mukaan luokkien yhdistämisellä pyritään nostamaan yleistettävyytensä. Tiivistyksellä pyrittiin muodostamaan kokonaisuus, joka vastaa tutkimuksen kysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa koodaamisessa käytettiin tekstin korostusvärejä sekä tekstivärejä tekstikokonaisuuksien erottamiseen muista.

Valmiissa raportissa tutkittavien taustatietoja ei tuoda julki, vaan haastateltavat ilmaistaan merkinnöin H1–H6. Tutkimustuloksista ja niiden yhteydessä esitettävistä suorista lainauksista ei voi numeron perusteella päätellä, kenen haastateltavan puheesta sitaatti on otettu, sillä haastateltaville annettiin sattumanvaraisesti valittu numero, joka ei vastannut haastattelujärjestystä.

5.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys

Tutkimuksen tekijän on otettava huomioon monia tutkimusentekoon liittyviä eettisiä kysymyksiä. Eskola ja Suoranta (2003, 56) painottavat, että tutkimuksessa tulee noudattaa ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta. Tutkimukseen osallistumisen on oltava vapaaehtoista, ja tietoja julkistettaessa on huolehdittava luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonyymiteettisuojusta (s. 57). Tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilöllisyys ei tule esille missään tutkimuksen vaiheessa ja tulokset esitetään siten, että yksittäistä henkilöä on mahdoton yhdistää tutkimustuloksissa julkaistuihin suoriin lainauksiin. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toiveesta yrityksen nimeä tai maantieteellistä sijaintia ei mainita.

Kaikilta tutkimukseen osallistuvilta pyydettiin lupa tutkimuksen tekemiseen ja haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelulla ja valmiin aineiston analyysillä kerättyjä tietoja ei missään vaiheessa julkisteta siten, että tiedot voitaisiin liittää yksittäiseen henkilöön. Eettisiin kysymyksiin voidaan lukea myös aineiston arkistointiin liittyvät seikat. Tässä tutkimuksessa käytetyt haastatteluaineistot, joissa on haastateltavan tunnistetiedot, tuhotaan tutkimuksen valmistuttua.

Kananen (2008, 135) korostaa myös aineiston hankintaan liittyvän lainaamisen eettisyyttä. Lainattua aineistoa ei saa esittää omana tuotoksenaan, ettei syyllisty plagiointiin. Tässä työssä on käytetty runsaasti valmista kirjallisuutta sekä tukeuduttu muiden tekemiin tutkimuksiin, mutta kaikki lainaukset on tuotu tekstissä julki.

Luotettavuus

Tutkijan on pyrittävä varmistamaan, että tutkimus on pätevä ja saadut tulokset ja päätelmät ovat oikeita. Tutkimusten kysymysten asettelulla on tärkeä rooli tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kanasen (2008, 121–122) mukaan tieteellisen tutkimuksen tulee olla objektiivista. Tutkimukseen liittyy monta muuttujaa, minkä vuoksi täysin objektiivisia havaintoja ei kuitenkaan ole. Jokaisen tutkimusprosessin vaiheeseen liittyy virheen syntymismahdollisuus. Mitä aikaisemmassa vaiheessa tutkimusprosessia virhe syntyy, sitä kohtalokkaampi se Kanasen mukaan on.

Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset, joista laadittiin haastattelukysymykset. Kysymykset testattiin koehaastatteluilla, joilla voitiin varmistaa kysymysten yksiselitteisyyttä ja ymmärrettävyyttä. Koehaastattelut tehtiin haastattelijan omassa työyhteisössä. Haastatteluihin osallistui kolme puolustusvoimien syväjohdajakoulutuksen saanutta upseeria, joista kaksi toimii oman tehtävän lisäksi puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmentajina. Koehaastatteluista saadun palautteen perusteella tutkimuskysymyksiin tehtiin joitakin muutoksia ja tarkennuksia, ja ne lähetettiin haastateltaville etukäteen. Tällä varmistettiin asioiden perusteellinen reflektointi sekä rikas ja luotettava tutkimusaineisto. Haastattelut nauhoitettiin, mikä osaltaan parantaa tutkimusaineiston aitoutta ja luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleensä käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti, joita sovelletaan laadulliseen tutkimukseen eri tavoin kuin määrälliseen tutkimukseen. Eskolan ja Suorannan (2003, 211) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, sillä määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi keskittyy lähinnä mittauksen luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan luotettavuuden pääasiallinen vertailuperuste on tutkija itse ja sitä kautta koko tutkimusprosessi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on hyvin keskeinen tutkimusväline, minkä vuoksi myös tutkimukset ovat hyvin henkilökohtaisia tutkijan omine pohdintoineen.

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta määrällisessä tutkimuksessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan reliabelius laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa lähinnä sitä, miten luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on, eikä niinkään haastateltavien antamia vastauksia. Merkittävää on myös se, että kaikki käytettävissä oleva aineisto on otettu huomioon. Tässä raportissa tuodaan esille sitaatteja haastatteluista, jotta lukija voi havaita tulosten kuvastavan haastateltavien ajatusmaailmaa.

Kanasen (2008, 124) määritelmän mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin käsite voidaan ajatella olevan tulkinnan samanlaisuutta tulkitsijasta riippumatta. Kananen viittaa Mäkelän (1990, 48) ehdotukseen, jossa reliabiliteettia voidaan arvioida aineiston riittävyden, analyysin kattavuuden ja analyysin arvioitavuuden sekä toistettavuuden perusteella.

Eskola ja Suoranta (2003, 215) määrittelevät aineiston riittävyden tarkoittavan saturaatiota eli kylläisyyttä. Kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään (s. 62–63). Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta esimiestä. Määrä oli puolet potentiaalisista haastateltavista. Vastauksissa alkoi tulla osittain samoja asioita esille, joten sillä perusteella voisi päätellä aineiston saturoituneen. Kaikki haastatteluun vapaaehtoisesti ilmoittautuneet henkilöt haastateltiin huolimatta siitä, että haastatteluissa alkoi tulla ilmi samoja asioita. Saturoitumisen arvioiminen puolistrukturoidussa haastattelussa on hankalaa, sillä haastattelun tarkoituksena on tuoda esiin jokaisen haastateltavan ääni. Jokainen haastattelu tuo tutkittavista asioista aina esille jotain uutta ja erilaisia näkökulmia, joita tutkija ei voi etukäteen tietää.

Analyysin kattavuus Kanasen (2008, 125) mielestä tarkoittaa sitä, että tulkinnat eivät pohjaudu satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Haastattelujen nauhoittaminen takasi kattavan tutkimusmateriaalin, toisin kuin paperimuistiinpanot, jotka olisivat perustuneet ainoastaan kirjoittajan näkemykseen tilanteesta tai siihen, mitä olisi ehditty tai nähty tarpeelliseksi kirjoittaa. Tutkimusaineisto on koottu tutkittavasta ilmiöstä, ja sitä on analysoitu harkitusti ja riittävässä laajuudessa.

Analyysin arvioitavuus tässä työssä kyetään osoittamaan huolellisella tutkimusmateriaalin, prosessin eri vaiheiden ja tulkinnan dokumentaatiolla. Myös analyysin

toistettavuus toteutuu ainoastaan huolellisen dokumentoinnin avulla. Dokumentoinnissa on lähdetty siitä näkökohdasta, että koko tutkimusprosessi kuvataan niin tarkoin, että toinen tutkija voi niitä soveltamalla tehdä samat tulkinnat aineistosta. Tämä arviointitapa ei ole täysin aukoton, sillä jokainen tutkija ajattelee ja myös tulkitsee asioita omalla tavallaan ja osin varmasti eri tavalla kuin toinen tutkija. Tässä raportissa kerrotaan tulkinnan lisäksi lainauksia haastatteluaineistosta, jotta lukija voi arvioida tutkijan tulkintaa ja tehdä tarvittaessa omat tulkintansa.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 88–89) mainitsevat, että tutkittavien valinta ei saa olla satunnaista, vaan sen on oltava tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. Luotettavuuden kannalta voidaan pitää merkittävänä myös sitä, että tutkitaan oikeita ihmisiä eli että tutkittavat ihmiset tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon ja heillä on siitä kokemusta. Tässä työssä tutkittiin syväjohtamiskoulutuksen saaneita esimiehiä, jotka olivat toimineet esimiestehtävissä jo useita vuosia.

Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista eli niitä asioita, joita tutkimuksessa on luvattu tutkia (Kananen 2008, 123–124). Osa validiteetin muodoista sopii ainoastaan määrälliseen tutkimukseen, ja sen soveltaminen laadulliseen tutkimukseen on hankalaa, sillä jokainen tutkija tekee samasta aineistosta oman tulkintansa. Laatu varmistetaan lähinnä prosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. Kananen mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla käsitetään tulosten yleistettävyyttä sekä tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua tulosten tilastollisesta yleistettävyydestä, vaikka tutkittavia olisi ollut kymmeniä. Tulosten siirrettävyys muihin vastaaviin tilanteisiin on pyritty osoittamaan tarkalla dokumentaatiolla. Virheettömyyttä pyrittiin parantamaan haastattelujen nauhoittamisella, jolloin haastattelutilanteeseen voitiin palata uudelleen tulkinnan paikkansapitävyyden varmistamiseksi.

Tietosuojaan säilymistä turvaamiseksi litteroitua aineistoa ei lähetetty haastateltaville tarkastettavaksi, vaikka Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan tällä olisi voitu osoittaa tutkijan ja tutkittavan tulkintojen keskinäinen vastaavuus. Sen sijaan validiteettiin olennaisesti liittyvää tarkastusta on tehty koko tutkimusprosessin ajan sen varmistamiseksi, että tutkimuksen tarkoitus, johtoajatus ja ”punainen lanka” säilyisivät läpi koko työn.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään sisällön analyysin avulla saatuja tutkimustuloksia alaluokittain. Tulokset on analysoitu kysymyksittäin sisällönanalyysillä. Tutkimustulokset on ryhmitelty asiakokonaisuuksiin haastattelukysymyksittäin. Esittämisyjärjestys perustuu tärkeysjärjestykseen, eli eniten alaluokkia saaneita tuloksia pidetään päätuloksina, jotka esitetään ensimmäisenä, ja vähiten alaluokkia saadut tulokset esitetään viimeisinä. Keskeisiä tuloksia on havainnollistettu aineistosta nostetuista suorin lainauksin.

Vastaaajien taustatiedot

Kaikki haastateltavat toimivat tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä esimiehinä, ja he olivat olleet yrityksen palveluksessa neljästä kahteenkymmeneen vuoteen. Suoranaisia alaisia vastaajilla oli 4–13 henkilöä. Kaikilla haastateltavilla oli omaan työtehtävään soveltuva koulutus. Kahdella haastateltavalla oli entuudestaan esimieskoulutus sekä kokemusta esimiestehtävistä ennen nykyistä työtehtävää. Neljällä vastaajista ei ollut entuudestaan kokemusta esimiestyöstä eikä aiempaa johtamiskoulutusta. Haastateltavista ei julkisteta yksilöllisempiä tietoja anonyymiyden varmistamiseksi.

Kaikki yrityksen esimiehet ovat osallistuneet Deep Lead Oy:n Syväjohtaminen[®] -valmennukseen. Koulutuksen jälkeen he saivat 360 asteen palautteiden perusteella tehdyt johtamisprofiilit, joiden perusteella he laativat oman kehityssuunnitelmansa. Jokainen esimies toteutti palautteen purkamisen palautteen antajien kanssa kertoen avoimesti omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa sekä niiden pohjalta tehdyn kehityslauseen, johon ilmoittivat sitoutuvansa.

6.1 Johtamisen keskeiset periaatteet

Esimiehiltä kysyttiin haastattelussa, mitkä ovat heidän oman johtamisensa keskeiset periaatteet. Haastattelussa esiin nousivat seuraavat periaatteet: tasavertaisuus, kannustaminen, kuunteleminen, luottamus, helposti lähestyttävyyys, tasapuo-

lisuus, tavoitteellisuus ja organisointi sekä tehtävien ja tehtävänkuvausten selkeä määrittely.

Tasavertaisuus. Haastattelussa tuli ilmi, että esimiehet pitivät tasavertaisuutta alaistensa kanssa tärkeimpänä johtamisen periaatteena. Esimiehet pitivät johtajuutta samanarvoisena tehtävänä muiden tehtävien kanssa. Useat haastateltavat painottivat, että he eivät halua olla pomottajia, ja kokivat olevansa alaistensa kanssa samaa porukkaa, ihmisten tasalla. Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehet toimivat lähellä alaisiaan ja osallistuvat myös työn tekemiseen yhdessä alaistensa kanssa.

”Mä ajattelen niin, että esimies ei työyhteisössä oo sen kummempi kuin muutkaan... jokaisella on oma tehtävänsä ja kaikki yhtä tärkeitä...” (H4)

Haastattelussa tuli esiin myös, että esimiehet tuntevat alaistensa työn hyvin ja omalla esimerkillään osoittavat, että jokainen työ on tärkeää. Lisäksi alaiset ja esimiehet tuntevat toisensa hyvin, ja esimiehet viettävät omien alaistensa kanssa myös vapaa-aikaa. Johtaja nähtiin joissakin haastatteluissa alaisten palvelijana, auttajana ja huolehtijana.

Kannustaminen. Tämä johtamisperiaate tuli toiseksi eniten esille esimiesten omassa arvioinneissa. Haastatteluissa esimiehet korostivat pyrkivänsä kannustamaan, tsemppaamaan ja motivoimaan alaisiaan.

”...ja kannustaminen... valaa uskoo että jaksetaan... pitää kannustaa ja kaikin tavoin sitte tsemppata ihmisiä eteenpäin...” (H3)

Haastatteluissa tuli esiin, että organisaatiossa tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi ihmisten kannustaminen nähtiin erityisen tärkeäksi. Jotkut esimiehet kertoivat oman esimerkinsä ja kannustavan asenteensa avulla pyrkivänsä vähentämään muutosvastarintaa. Kannustamista ja innostamista pidettiin myös haasteellisenä, sillä kaikki eivät välttämättä pysy muutoksessa yhtä hyvin mukana. Lisäksi joissakin ongelmallisissa tilanteissa osa esimiehistä kannusti alaisiaan ongelmien ratkaisuun.

Kuunteleminen. Esimiehet kertoivat kuuntelevansa alaisiaan, mitä heillä on sanottavana, sekä ottavansa koko ryhmän mielipiteet huomioon ennen päätöksen tekemistä.

”Mä tykkään keskustella ja kuunnella ihmisten mielipiteitä, vaikka toki itse sitten päätöksen teenkin.” (H5)

Lisäksi esimiehet mainitsivat, että he eivät ole sanelevia, vaan pyrkivät alaisia kuuntelemalla miettimään asioita monelta kannalta. Osa ehdotuksista on toteutettu eikä työntekijää silti moitita, vaikka päätös osoittautuisi virheelliseksi. Haastattelussa tuli lisäksi ilmi, että alaisten kanssa voidaan keskustella myös henkilökohtaisista asioista, mikäli alainen kokee sen tarpeelliseksi.

Luottamus. Haastattelussa ilmeni, että esimiehet pitivät luottamusta koko toiminnan perustana. Täydellinen luottamus ja kunnioitus on oltava niin asiakkaiden ja hoitohenkilökunnan kuin koko yrityksen työntekijöiden välillä työtehtävästä riippumatta.

”...kaikki onnistunut tekeminen perustuu luottamuksellisiin suhteisiin yhteistyössä...”(H4)

Tämän merkitys korostuu esimiesten mukaan yrityksen toimialalla. Haastateltavat mainitsivat luottamuksen olevan myös yksi yrityksen arvoista. Haastattelussa tuli ilmi myös, että luottamus on ehdoton edellytys sille, että omista henkilökohtaisista asioista, huolista ja murheistakin voidaan puhua omassa työyhteisössä.

Helposti lähestyttävä. Haastattelussa esimiehet pitivät tärkeänä, että alaiset pitivät heitä helposti lähestyttävinä. Esimiesten mielestä tämä periaate oli myös osoitus yksilöllisyyden huomioimisesta ja arvostamisesta.

”No mulle on helppo tulla puhumaan... että huomioidaan jokaisen yksilöllisyys... tärkeenä pidän sellasen vuorovaikutuksen siinä johtamisessa.” (H2)

Esimiesten mielestä helposti lähestyttävyys parantaa työyhteisön me-henkeä ja auttaa työyhteisöä hioutumaan paremmin yhteen, mikä helpottaa myös esimiehen omaa johtamistyötä.

Tasapuolisuus. Haastatteluissa esimiehet korostivat oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta johtamisen keskeisenä periaatteena, joka nähtiin myös haasteelliseksi.

”Pyrin kaikessa toiminnassani olemaan oikeudenmukainen ja tasapuolinen, mikä ei oo tietysti aina helppoa, koska se mikä tuntuu toisesta tasapuoliselta ei välttämättä ole sitä toiselle.” (H5)

Koettiin tärkeäksi, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, ketään syrjimättä ja ketään suosimatta. Tasapuolinen kohtelu nähtiin toisen arvostamisena ja kunnioittamisena.

Tavoitteellisuus. Muutama esimiehistä piti tavoitteellisuutta keskeisenä periaatteena johtamisessa. Esimiesten mielestä kaikkien on tiedettävä tavoitteet ja sitouduttava niiden saavuttamiseen.

”Selkeet tavoitteet... mä tiedän meidän tavoitteet... ja tavoitteet on kaikilla alaisillakin tiedossa... näihin kaikkien on sitouduttava...” (H6)

Osa esimiehistä korosti lisäksi haastatteluissa, että erityisesti esimiehen on tiedettävä mitä tehdään, miksi tehdään ja miten asiat tehdään. Kaikkien on kuljettava samaan suuntaan, kohti samoja tavoitteita.

Selkeät tehtävät. Joissakin haastatteluissa tuotiin esille, että kaikkien työntekijöiden tehtävien ja tehtävänkuvausten on oltava selkeitä.

”Se on tärkeää, että tehtävät on kuvattu hyvin ja selkeästi tehtävänkuvauksissa.” (H6)

Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehen on tärkeä antaa selkeitä mutta kohtuullisen haastavia tehtäviä alaisilleen. Tehtävänkuvausten tulee esimiesten mielestä olla yksilöllisesti räätälöityjä.

Haastatteluissa tuli esille myös, että esimiehen on oltava **organisointikykyinen**. Johtajien pitäisi pystyä jakamaan omia töitään jo sen takia, että toiminta olisi mahdollisimman lähellä sitä, missä se tapahtuu. Esimiehet pitivät jokapäiväisten töiden jakamista helppona työvuorolistan avulla. Tehtävien jakamista pidettiin tärkeänä muun muassa siksi, ettei johtajakeskeisyys korostuisi liikaa. Esimiesten mielestä

tällä varmistetaan myös organisaation toimivuus kaikissa olosuhteissa ja tilanteissa. Sen nähtiin parantavan myös ajankäytön hallintaa.

6.2 Ihannekuva esimiehestä

Esimiehet pohtivat haastattelussa, minkälaisena he näkevät esimiehen ihannekuvan. Haastattelussa esiin nousivat seuraavat asiat: kuunteleminen, esimiesroolin ottaminen, palaute, auktoriteetti ja vastuun kantaminen. Lisäksi joissakin haastatteluissa tuotiin esille, että ihanteellinen esimies osaa hallita tunteensa.

Kuunteleminen. Haastattelussa tärkeimmäksi ihanteellisen esimiehen ominaisuudeksi nousi kuunteleminen, jossa korostettiin etenkin muiden mielipiteiden huomioimista.

”... jaksaa kuunnella kaikkien mielipiteen ja huomioida ja antaa tilaa tuoda esiin omat ideansa, vaikka kaikkia ei voi hyväksyä, ne eivät ole ajankohtaisia tai helposti toteutettavissa tai josko toteutettavissa ol- lenkaan...” (H2)

Haastateltavien mielestä erinomainen esimies kuuntelee kaikkien asiaan osallisten mielipiteen ennen päätöstä.

Esimiesroolin ottaminen. Toisena ihanteellisen esimiehen ominaisuutena pidettiin esimiehen roolin ottamista ja sen pitämistä kaikissa tilanteissa.

”Esimiehen on osattava olla esimies. Tiimityössä sitä välillä helposti unohtaa roolinsa ja heittäytyy kaveriks silleen, niin se on ehkä sellainen vaarallinen asia.” (H6)

Haastattelussa esimiesroolin pitäminen korostui etenkin niillä esimiehillä, jotka ovat arjen työssä mukana, eli tekemässä samaa työtä alaistensa kanssa. Esimiehet korostivat, että kaikki eivät voi olla esimiehiä. Ellei esimies saa pidettyä rooli- aan, joku muu voi sen roolin ottaa.

Palautteen antaminen. Hyvän esimiehen ominaisuudeksi nousi haastatteluissa myös palautteen antaminen. Etenkin rakentavan palautteen oikeanlaista antamista pidettiin vaikeana mutta erityisen tärkeänä.

”Pidän hyvän johtajan ominaisuuksina, että on taitava antaa sitä rakentavaa palautetta niin, että kukaan ei tunne itseään loukatuksi, syrjityks, hylätyks...” (H2)

Haastatteluissa tuli esille, että hyvä esimies osaa antaa sekä myönteistä että rakentavaa palautetta. Pitäisi muistaa myös palkita, kiittää ja kannustaa aina, kun siihen on aihetta. Rakentava palautekin haastateltavien mukaan on helppo ottaa vastaan, mikäli se osataan antaa oikein.

Auktoriteetti. Muutamissa haastatteluissa tuli esille, että ihanteellisella esimiehellä on auktoriteettia. Osa esimiehistä toivoi, että heillä itselläänkin olisi enemmän auktoriteettia.

”...auktoiteetti, jota kaikki katsoo ylöspäin... ja kun sanoo noin, niin heti tehdään niin. Kun joskus pystyisi olemaan auktoiteetti...” (H6)

Esimiehistä osa oli sitä mieltä, että asiat tehtäisiin entistä jouhevammin, paremmin ja päätöstenteko olisi jäməkämpää, jos esimiehellä olisi auktoiteettia.

Vastuun kantaminen. Joissakin haastatteluissa ilmeni, että esimiehet pitivät hyvän esimiehen ominaisuutena vastuun kantamista. Tähän heidän mielestään liittyy erityisesti omien virheiden myöntäminen.

”...myös omien virheiden myöntäminen... että ei peitetä virhettä tai laiteta toisen syyksi sitä asiaa...” (H2)

Haastatteluissa nousi esille myös se, että esimiehen on kannettava vastuuta alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan. Muutamassa haastattelussa tuli ilmi, että ihanteellinen esimies kykenee hallitsemaan tunteensa. Erityisesti koettiin, että tunteiden hallinta on nimenomaan esimiehen rooliin liittyvä ominaisuus. Haastateltavat toivat esille, että esimiehen huonotuulisuus ei saisi näkyä päällepäin ja esimiehen tulisi muistaa pysyä asiallisena joka tilanteessa.

6.3 Esimiehen vahvuudet

Esimiehet arvioivat haastattelussa omia vahvuuksiaan esimiestyössä. Vahvuuksiin haastateltavat pitivät helposti lähestyttävyyden, tasavertaisuuden, alaisten hyvän tuntemisen, ammattitaidon ja luottamuksen.

Helposti lähestyttävä. Tärkeimmäksi vahvuudeksi esimiehet kokivat sen, että heitä on helppo lähestyä. Esimiesten mielestä oli hyvä asia, että alaiset uskaltavat kertoa kaikki mieltä askarruttavat asiat esimiehelle.

”Mä oon sellanen, jota on helppo lähestyä, helppo tulla puhumaan. Aika hyvin tullaan kerton, et mulla oli tämmönen tilanne tai konflikti vaikka jonku toisen työntekijän kanssa.” (H1)

Joissakin haastatteluissa esimiehet mainitsivat, että henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten rauhallisuudella ja inhimillisyydellä, voi olla merkitystä, että esimies koetaan helposti lähestyttäväksi.

Tasavertaisuus. Toisena tärkeänä vahvuutena esimiehet pitivät tasavertaisuutta alaistensa kanssa. Tasavertaisuutta kuvattiin siten, että kaikkia pidetään samalla tasolla, samanarvoisina.

”... tasavertaisuus, pitää kaikkia samalla tasolla... näitä asioita oon yrittänyt noudattaa omassa johtamisessani...” (H3)

Haastattelusta ilmeni myös, että tasavertaisuus auttaa alaisia lähestymään esimiestä hankalissa ja pulmallisissa asioissa. Tasavertaisuus nähtiin haastattelussa myös työntekijöiden ja asiakkaiden samanarvoisena kohteluna ja välittämisenä. Osa haastateltavista korosti, että sellaista tilannetta ei voi olla, että asiakkaista välitetään ja henkilökuntaa kohdellaan huonosti.

Alaisten tunteminen. Esimiehet mainitsivat haastatteluissa vahvuudeksi omien alaistensa tuntemisen myös muuten kuin työn kautta.

”Varmaan lähinnä se on sitä että tunnen erittäin hyvin nää mun kaikki alaiset ja työkaverit muutenkin kuin työn kautta.” (H5)

Haastatteluissa ilmeni, että alaisten hyvän tuntemisen nähtiin parantavan myös esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta.

Ammattitaito. Muutamissa haastatteluissa tärkeäksi vahvuudeksi nousi esimiesten ammattitaito. Ammattitaito on haastateltavien mielestä karttunut työssä vuosien myötä sekä innostuksesta ja halusta itsensä kehittämiseen.

”Ammattitaito, mikä on karttunut vuosien myötä ja se ammattitaito on myös karttunu sitä mukaa kun on ollu innostus ja oon tykänny tästä työstä, ja on ollu halu kehittää itseensä.” (H2)

Haastattelussa esimiehet mainitsivat myös, että oma ammattitaito ja osaaminen kehittyvät, kun itse on innokas tietämään asioista eikä koskaan kieltäydy uudesta työtehtävästä.

Luottamus. Joissakin haastatteluissa korostettiin luottamusta tärkeänä vahvuutena. Esimiehet kokivat, että heihin luotetaan ja omasta mielestään he eivät ole kontrolloivia johtajia vaan luottivat alaistensa tekemisiin.

”Luottamus... se että luotetaan mun tekemiseen, en kontrolloi ihmisten tekemisiä... pidän langat käsissä et homma hoituu mutta en kyttää kenenkään tekemisiä.” (H2)

Haastateltavien mielestä alaiset luottavat myös siihen, että esimies pitää heistä huolta ja on heidän puolellaan.

6.4 Esimiesten kehittämiskohteet

Haastattelussa tuli ilmi, että esimiehet näkivät kehittämiskohteikseen omassa esimiestyössään palautteen antamisen, ajan käytön hallinnan, esimiesroolin ottamisen, päätöksen tekemisen, kuuntelemisen ja erilaisten mielipiteiden hyväksymisen.

Palaute. Esimiehet pitivät haastatteluissa kaikenlaisen palautteen antamista yhtenä tärkeimmistä kehittämiskohteista. Kiitosta ja hyvää palautetta pitäisi muistaa antaa useammin, vaikka sen antaminen onkin helppoa tai koetaan helpommaksi

kuin rakentavan palautteen antaminen. Rakentavan palautteen antamista pidettiin useissa haastatteluissa vaikeana, ja sen antamiseen toivottiin lisää rohkeutta.

”Mä koen sen hyvin vaikeeksi. Ja varsinkin jos on tullut jotain sellasta ikävää... mihinkä siis täytyy puuttua... niin mä koen sen kyllä hankalaksi.” (H2)

Haastateltavat painottivat, että aina kun tarvetta ilmenee, pitäisi antaa ja ottaa palautetta, oli se sitten millaista tahansa. Haastatteluissa tuli ilmi, että rakentavan palautteen antaminen on erityisen vaikeaa siksi, että työntekijät tunnetaan hyvin ja heidän kanssaan ollaan tekemisissä myös vapaa-ajalla.

Ajan käyttö. Toinen tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi haastatteluissa ajan käytön hallinta. Esimiesten mielestä oma aika pitäisi kyetä suunnittelemaan ja organisoimaan entistä paremmin, jolloin työt tulisivat tehdyiksi järjestelmällisemmin. Esimiesten mielestä asioiden järjestelmällinen loppuun saattaminen koettiin haastavaksi työn hektisyydestä johtuen. Esimiehillä oli tunne, että mitään ei saa tehdyksi, kun tekemättömiä tai keskeneräisiä tehtäviä on lukuisia. Kaikkien asioiden tekemisessä ei esimiesten mukaan välttämättä menisi kauaa aikaa, mikäli työssä etenisi järjestelmällisesti.

”... että asiat tulee tehtyä alusta loppuun asti kun työ on hektistä ja sieltä tulee yhtä, tulee toista ja kolmatta niin tahtoo se ensimmäinen jäädä puoliväliin.” (H5)

Haastatteluissa tuli ilmi, että useiden keskeneräisten, samanaikaisesti työn alla olevien asioiden loppuunsaattaminen onnistuisi paremmin oman ajan käytön organisoinnilla. Haastateltavat esimiehet olivat sitä mieltä, että omaa tapaa toimia ei ole kuitenkaan helppo muuttaa.

Esimiesroolin ottaminen. Osa haastateltavista kertoi tämän kehittämiskohteen. Roolin pitäminen auttaisi esimiehen viestin perille menoa ja sen ymmärtämistä.

”Ehkä juuri se semmonen aseman saaminen ja ottaminen, että todella se viesti menee perille mitä mä haluan tuoda esille... et kaikki ymmärtää sen, et miksi näin teemme.” (H1)

Jotkut esimiehet pohtivat haastatteluissa sitä, että työssä pidettävä esimiesrooli saattaisi auttaa myös rakentavan palautteen antamisessa.

Päätttäminen. Kehittämiskohteeksi haastatteluista nousi myös päätöksen tekeminen. Osa haastateltavista piti päätöksen tekoa vaikeana, sillä mietitään kauan useita erilaisia vaihtoehtoja tai asioita eri näkökulmista.

”... pitäis päättää kuinka tehdään, mutta sit kun jää miettimään muita vaihtoehtoja... ei saa sitä päätöstä tehtyä heti...” (H3)

Esimiehet kertoivat, että päätöksen tekemistä hidasti se, että pyritään ottamaan kaikkien mielipiteen huomioon.

Kuunteleminen. Joissakin haastatteluissa kehittämiskohteeksi nousi esille kuunteleminen. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että aina ei ole aikaa kuunnella, sillä ihmiset puhuvat paljon muustakin kuin käsiteltävänä olevasta aiheesta.

”Ehkä... vois vielä kuunnella enemmän...” (H6)

Osa esimiehistä halusi korostaa sitä, että kuunteleminen on toisen mielipiteen huomioimista käsiteltävänä olevasta asiasta.

Erilaiset mielipiteet. Yhtenä kehitettävänä alueena osa esimiehistä piti erilaisten mielipiteiden hyväksymistä. Esimiesten pitäisi hyväksyä myös ne mielipiteet, jotka poikkeavat heidän omista mielipiteistään.

”... pitäis muistaa se, että ei aina tarvi olla esimiehen kanssa samaa mieltä.” (H2)

Esimiehet pohtivat, että erilaisten mielipiteiden hyväksyminen ei silti tarkoita sitä, että esimiehen olisi tehtävä päätökset niiden muiden mielipiteiden perusteella.

6.5 Syväjohtamiskoulutuksen keskeisin anti

Haastattelussa kysyttiin, mikä esimiesten mielestä oli syväjohtamiskoulutuksen keskeisin anti heidän omaa työtään tai koko työyhteisöä ajatellen. Syväjohtamiskoulutuksen yhteydessä kaikille esimiehille kerättiin palaute heidän omasta toimin-

nastaa ja sen perusteella laadittiin henkilökohtaiset profiilit. Esimiehet pitivät palautteen saamista pysäytyksenä. Haastatteluissa nousi esille kolme seikkaa, joita he pitivät keskeisimpinä: oman ymmärryksen lisääntyminen, itsetuntemuksen parantaminen ja palautteen perusteella laadittu profiili.

Ymmärryksen lisääntyminen. Haastatteluissa tuli esille, että esimiehet pitivät keskeisimpänä antia sitä, että heidän oma ymmärryksensä johtamiskäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen merkityksestä ja erityisesti niiden vaikutus työyhteisöön lisääntyi. Haastateltavien mielestä on tärkeää havaita itse ne asiat, mitkä vaikuttavat siihen, että oma viesti tulee ymmärretyksi oikein. Haastateltavien mielestä syväjohtamiskoulutuksen yhteydessä esimiesrooliin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet tulivat myös entistä ymmärretyimmiksi.

”Lisäsi ymmärrystä... miten tärkeää se on, että olisi itelle selvänä ne tärkeät asiat, mitkä vaikuttavat, miten tuo asioita esille ja että oppii tuomaan oikein asioita esille ja mahdollisimman hyvin edistäisi sitä, että tulisi ymmärretyksi ja asiat ymmärrettäisiin...” (H6)

Esimiehet kertoivat, että hyvin usein asioita tulee katsottua ainoastaan omasta näkökulmasta. Esimies toimii mielestään oikein, mutta hänen toimintansa voidaan tulkita aivan erilaiseksi, kuin miksi hän on sen tarkoittanut. Haastateltavat pohtivat, että oma totuttu tapa toimia ei välttämättä olekaan se ainoa tai paras tapa.

”Oppi ymmärtämään paremmin johtamisen käyttäytymisen merkitystä ja sen vaikutusta työyhteisöön ja työyhteisössä.” (H6)

Esimiehet pohtivat myös, että he voivat omalla esimerkillä ja käyttäytymisellään auttaa kehittämään myös muiden työntekijöiden vuorovaikutustaitoja, ja sitä kautta parantaa koko työyhteisöä.

Myös ymmärrys esimiehen roolista ja tehtävistä lisääntyi syväjohtamiskoulutuksessa. Esimiehen tehtävä eli johtaminen pitää sisällään myös tehtävien antamisen tai jakamisen ja päätösten tekemisen.

”...en rohjennut komentaa muita tekemään... Sitten mä vaan uskalsin sanoa niin, kun mä tiesin, että näin voi tehdä ja tarvii tehdä.” (H3)

Esimiehet mainitsivat myös, että kun arvoja peilattiin omaan työhön ja arjen asioihin, niistä tuli konkreettisia ja ymmärrettäviä.

Itsetuntemus. Erittäin keskeiseksi anniksi haastatteluissa nousi myös itsetuntemuksen lisääntyminen. Pysähdyttävää haastateltavien mielestä oli se, miten itse näkee oman toimintansa ja miten muut sen näkevät.

”Kyllä se oli varmaan se itsetuntemuksen lisääntyminen - ihan oikeesti pysähtyi katsomaan että millasena muut näkee mut... kuinka mä toimin ja kuinka muut näkee mun toimintani.” (H5)

Vaikka jokainen tuntee itsensä jollain tasolla, haastateltavien mielestä syväjohtamisen koettiin lisäävän itsensä tuntemista, ja se auttoi saamaan selville omia sokeita alueita. Mainittiin myös, että koko työyhteisö oppii tuntemaan toisiaan paremmin itsetuntemuksen kasvaessa.

”Ja sitten se paha jotenkin, kun ei tunnista itessänsä sitä piirrettä mitä ne toiset on siihen laittanu. Että se tässä koulutuksessa oli kans hyvä, että oppi näkeen sen oman tuntemattoman alueensa.” (H2)

Profiili. Osa haastateltavista piti syväjohtamiskoulutuksen keskeisimpänä antina palautteen pohjalta laadittuja johtajaprofiileja. Palautteen avulla omat vahvuudet ja kehittämisalueet kirkastuivat. Hyvänä nähtiin myös se, että kehitettävät asiat esitettiin asiallisesti.

”Se oli hyvä vahvistus... vaikka olen kyllä tiennytkin, et näitä asioita mun pitää kehittää... joten ne oli helppo hyväksyäkin. Mutta se oli ihan hyvä kun ne tuli kuitenkin ihan asiallisesti esille, et tietää mitä voi sitte yrittää parantaa.” (H3)

Haastatteluissa tuli ilmi, että profiilia pidettiin luotettavana ja pätevänä menetelmänä, minkä vuoksi myös kehitettävät tulokset olivat hyväksyttävissä. Lisäksi koettiin hyvänä, että saatujen tulosten avulla saatiin työkaluja keskustelujen pohjaksi.

6.6 Syväjohtamisesta saadut työkalut

Esimiehiltä kysyttiin, mitä työkaluja he ovat saaneet syväjohtamisesta omaan työhönsä. Tarkentavana kysymyksenä esitettiin, mitä työkaluja tai mitä hyötyä he ko-

kivat saaneensa syväjohtamisesta. Haastattelussa ilmeni, että esimiehet pitivät tärkeimpinä työkaluina tai hyötyinä henkilökohtaista kehittymislauseetta ja syväjohtamisen soveltamista käytäntöön sekä palautetta.

Kehittymislauseet. Esimiesten mielestä tärkein syväjohtamisesta saatu työkalu oli omien kehittymisalueiden perusteella laadittu kehittymislause. Haastateltavien mielestä parasta oli se, kun yrityksen jokainen työntekijä laati oman kehittymislauseensa. Sen avulla esimiehen oli helpompi ymmärtää omia alaisiaan sekä ryhmän vuorovaikutuskäyttäytymistä.

”... se kehittymislause mikä siitä palautteesta tuli... mä oon edelleen pitänyt sen saman lauseen mielessäni koko ajan... se kuvaa ja muistuttaa sitä mitä mun pitää yrittää tehdä...” (H1)

”Ja sitten myöhemmässä vaiheessa, kun kaikki muutkin saivat oman profiilin, myös alaiset... sitä mä pidin hyvänä, koska siinä pääsi se esimiesasemassa oleva enemmän sisälle sinne oman työryhmän jäsenen maailmaan...” (H5)

Esimiehet mainitsivat myös, että työntekijöiden profiileja ja kehittymislauseita käytetään kehityskeskustelun pohjana. Kehittymislauseen avulla oma kehittymisalue on koko ajan pinnalla.

Soveltaminen käytäntöön. Tärkeänä hyötynä esimiehet nostivat haastattelussa esille syväjohtamisen soveltamisen käytäntöön. Esimiehet mainitsivat haastattelussa alkaneensa miettiä arjen tilanteita eri tavalla ja yrittäen liittää syväjohtamisen kulmakiviä omaan toimintaansa. Esimiesten mukaan syväjohtamisen kulmakiviä mietitään jonkin yksittäisen toiminnan kohdalla, mitä se konkreettisesti tarkoittaa jokapäiväisessä työssä. Esimiehet kertoivat tunnistavansa syväjohtamisesta esille tulleita asioita arkipäivän käyttäytymisessä ja pohtivansa, miten tilanteessa pitäisi toimia tai käyttäytyä, jotta yrityksen arvot ja syväjohtamisen kulmakivet toteutuisivat.

”... sitä huomaa ja tunnistaa niitä asioita täs arkipäivän käyttäytymisessä, että tämä oli nyt tässä sellanen tilanne, jossa mä tein juuri niin kun piti tai tässä olisin voinut tehdä noin...” (H4)

”... eri tilanteissa asioita huomaa peilaavansa usein siihen syväjohtamiseen tai valmennukseen, mitä siellä tuli esille, ja miettii miten se nyt tähän asiaan liittyy...” (H5)

”Joskus huomaa toisessa, ettei nyt ihan mennäkään niitten pelisääntöjen mukaan. Sen huomaa joissakin tilanteissa, että nyt ois sen paikka, mikä liittyy johonkin kulmakiviin. Se tulee esiin keskustelussa tai käyttäytymisessä.” (H6)

Esimiehet mainitsivat syväjohtamisen synnyttäneen paljon kysymyksiä, joihin he etsivät vastauksia arjen toiminnasta sekä omasta ja muiden tavasta käyttäytyä.

Palaute. Joissakin haastatteluissa hyväksi työkaluksi mainittiin palaute. Haastateltavat näkivät, että palautteen avulla voidaan saada selville, miten eri tavalla ihmiset näkevät toisen ihmisen käyttäytymisen. Osa esimiehistä korosti, että oma käyttäytyminen voidaan tulkita aivan erilaiseksi, kuin miksi sen on itse tarkoittanut.

”Joku näkee mut tommosena... en mä oo tarkottanu ainakaan... niin siinä voidaan aukasta semmosiakin solmuja, joita on syntynyt työntekijöiden välille.” (H5)

Haastattelussa tuli ilmi myös, että palautetta voidaan pitää pysähdyksen paikkana, jolloin omaa toimintaa arvioidaan ja mahdollisiin ongelmiin tai kehitettäviin asioihin voidaan kiinnittää huomiota ajoissa, ettei ajauduttaisi umpikujaan.

6.7 Lisätyökalut esimiestyön kehittämiseen

Haastattelussa kysyttiin esimiehiltä, mitä työkaluja heidän pitäisi saada lisää, jotta he voisivat kehittää paremmin omaa esimiestyötään. Varsinaiseen omaan työhön tai ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyviä työkaluja, kuten kursseja ja koulutuksia, esimiehet olisivat osanneet mainita lukuisia. Kaikki haastateltavat pitivät syväjohtamiskoulutusta hyvin kattavana eivätkä heti osanneet nimetä mitään muita konkreettisia työkaluja oman esimiestyön kehittämiseen.

”Ei oikeastaan... mun mielestä toi syväjohtaminen oli tosi laaja ja hyvin menttiin asioita... siihen aikaan nähden, mitä oli käytettävissä” (H2)

Kaikki haastateltavat lähtivät sen sijaan pohtimaan, miten syväjohtamisesta olisi voinut saada enemmän irti. Haastatteluissa ilmeni, että koulukseen ja profiilien purkamiseen olisi haluttu käyttää vielä enemmän aikaa ja alaisten koulutukseen olisi voinut panostaa enemmän.

Aika. Haastatteluissa ilmeni, että käytettävään aikaan nähden uutta asiaa ehdittiin käydä kattavasti läpi koulutuksessa. Esimiehet jäivät kuitenkin kaipaamaan lisää koulutuspäiviä, jolloin olisi voinut jakaa omia kokemuksiaan ja saada vahvistusta omalle kehittymistyölleen.

”Niitä päiviä olis voinu olla enemmän... et olis voinu jakaa niitä kokemuksia.. mutta onneksi kouluttajiin sai olla yhteydessä sähköpostitse ja sieltä sai rohkaisua ja vahvistusta omalle kehittymistyölleen ja ratkaisuja ongelmiin...” (H3)

Haastatteluissa ilmeni myös, että profiilin purkamiseen olisi toivottu käytettävän enemmän aikaa, jotta se antaisi vielä enemmän. Esimiehet mainitsivat ymmärtävänsä, ettei näihin asioihin voi määräänsä enempää käyttää aikaa.

Lisäpanostus alaisiin. Useissa haastatteluissa nousi esiin alaisten lisäkoulutuksen tarve. Erityisen tärkeänä esimiehet näkivät sen, että kaikille työntekijöille tehtiin kerätyn palautteen pohjalta oma henkilökohtainen profiili. Esimiesten mielestä alaisiin pitäisi panostaa lisää, sillä alaisille suunnattu koulutus ei heidän mielestään ollut riittävä. Lähiesimiehet opastettiin hyvin, mutta alaiset eivät ole vielä sisäistäneet, mitä tämä käytännössä tarkoittaa.

”...sitten ehkä se kun koko talon läpi mentiin samalla systeemillä, niin se oli enemmän sellanen pintaraapasu, että sitä täytyisi aktiivisemmin tuoda esille ... ehkä alaisille se on mystisempi juttu vielä...” (H5)

Haastateltavat mainitsivat myös, että mitkään varsinaiset harjoitteet eivät kehitymisessä auta, vaan kaikki lähtee liikkeelle omasta pohdinnasta ja asioiden sisäistämisestä. Esimiehet mainitsivat, että koulutus on sellaista itseensä menemistä ja pohdintaa, jonka pohjalta kannattaa kirjata asioita itselleen näkyväksi.

6.8 Syväjohtamisen haasteet

Haastattelussa kysyttiin esimiesten mielipiteitä syväjohtamiseen liittyvistä haasteista tai ongelmista. Esimiehet mainitsivat syväjohtamisen haasteiksi sitoutumisen, kehittymislauseen laatimisen, profiilin tulkitsemisen ja palautteen vastaanottamisen.

Sitoutuminen. Kaikkein haasteellisimmaksi syväjohtamisessa esimiehet näkivät sitoutumisen. Esimiehet toivoivat kertausta tai yhteisiä tilaisuuksia, joissa olisi hyvä pohtia kehittymisen nykytilaa ja palautella asioita mieleen. Asioiden muistamista ja mielessä pitämistä pidettiin haasteellisena.

”Se siinä varmaan on se ongelma, ettei se jäisi itseltäkään tähän, vaan sitä jatkais ja sen ajatuksen mukaan tekis sitä työtä. Tavallaan se että sen muistais sitte... Äkkiä kuitenkin tällaset koulutukset saattaa jäädä arjen hössötyksen jalkoihin. Kun yleensä tekee niitä helpompia asioita ja siirtää nämä vaikeat asiat myöhemmäksi...” (H2)

”Sitoutuminen voi olla ongelmallista... kun jokainen on vähän kuin oman onnensa nojassa koulutuksen jälkeen. Olisi hyvä olla pieni kertaus ja joku miitinki, jossa käydään läpi, missä mennään. Haasteita on se, että muistaako ne asiat... siis, onko ne asiat alitajunnassa.” (H6)

Kehittymislauseen muodostaminen. Haastatteluissa ilmeni, että toiseksi haasteellisimmaksi esimiehet näkevät kehittymislauseen muodostamisen. Erityisesti kehittymislauseen muodostaminen koettiin hankalaksi, mikäli profiilista ei noussut mikään kehitettävä alue ylitse muiden. Haastatteluissa tuli esille, että palautteesta saatu kehittymisalue on myönnettävä ja tunnettava omakseen, jotta siihen voi sitoutua. Kaikki haastateltavat korostivat kouluttajien tuen merkitystä kehittymislauseen laadinnassa.

”Kehittymislauseen muodostaminen oli yllättävän vaikeaa, eikä olisi varmasti onnistunut ilman kouluttajien apua. Kouluttaja sanoi, että ensin on otettava vain yksi kehitettävä alue.” (H3)

”... kun sieltä profiilista ei tullut mitään, mikä olis noussu sieltä oikein esille... niin rupes miettimään sitä, että mikä näistä on kaikkein kiireisin asia laittaa kuntoon, mikä kaikkein eniten rassaa, niin sen mukaisesti lähti tekemään sitä. Se kehittymisalue täytyy kyllä tuntea omakseen ja semmoseks mihinkä voi sitten sitoutua.” (H2)

Profiilin tulkinta. Haastatteluissa ilmeni myös, että profiilin tulkintaa pidettiin aluksi haasteellisena. Erityisesti kehittymiskohteiden merkitys käytännössä osoittautui pulmalliseksi. Osa haastateltavista korosti, että ilman kouluttajan apua ja tukea profiilista olisi saattanut tehdä jopa virheellisiä johtopäätöksiä.

”Profiilin tulkitseminen ei ollut ainakaan aluksi helppoa. Kouluttaja auttoi ymmärtämään erityisesti kehittämiskohteiden merkityksen käytännössä ja valotti niitä.” (H6)

”Profiilikeskustelut valmentajan kanssa... Kyllä sieltä jotakin nousi, mutta ehkä selkeämmin nousi kun niistä toisen kanssa keskusteli. Sieltä rupes nousemaan asioita, että niinpä onkin muuten, että tälle puolelle kannattaa kiinnittää huomiota.” (H5)

Palaute. Haasteelliseksi syväjohtamisessa esimiehet nostivat myös palautteen vastaanottamisen. Haastatteluissa tuli ilmi, että palautteen saaminen koettiin raskaaksi ja riisuvaksi sekä hieman pelottavaksikin. Esimiehet pohtivat myös sitä, onko työelämässä pakko ottaa kaikenlaista palautetta vastaan.

”On se vähän rohkeeta, kun muut arvioi sua... ja mitä sieltä sitte on tulossa... että uskaltaako sitä lukeakaan... kun siinä mentiin niin sinne itseen ja joku tulee ja nimettömänä saa pistää sinne palautteeseen niin se oli... ehkä aluksi vähän pelottavaa...” (H1)

”Haaste on siinä se, että se on aika raskas prosessi siinä vaiheessa kun saat ne omat profiilit, niin se on aika riisuva ja se voi olla myös aika raaka.” (H5)

”Mun mielestä suurin haaste on se rakentavan palautteen antaminen ja negatiivisten asioiden käsittely... että ihminen ei loukkaantuis ja tilanteeseen tulis korjaus... ne on vaikeita asioita...” (H3)

Haastatteluissa ilmeni myös, että syväjohtamisen koulutukseen liittyvää organisoitua pidettiin haasteellisena, koska koulutukseen osallistuneet lähiesimiehet ovat mukana päivittäin tehtävässä hoivatyössä. Päivittäinen palvelutehtävä on hoidettava, ja yhden työntekijän poissaolo vaikuttaa koko ryhmän toimintaan.

6.9 Syväjohtamisen mahdollisuudet

Esimiehiltä kysyttiin, mitä mahdollisuuksia he näkevät syväjohtamisessa omaan työhönsä liittyen tulevaisuudessa. Haastateltavat toivat esille, että asiat on sisäistettävä, että ne näkyvät arjessa vaikuttamassa omaan käyttäytymiseen. Tulevaisuuden hyötyinä esimiehet näkivät oman kehittymisensä johtajana ja ihmisenä, vuorovaikutuksen paranemisen ja itsensä johtamisen. Vuorovaikutuksen paranemisen nähdään puolestaan lisäävän työn iloa, ymmärrystä työkavereita kohtaan sekä parantavan yhteishenkeä ja työilmapiiriä. Näiden kaikkien asioiden kehittymisen nähdään tulevaisuudessa parantavan myös suorituskykyä, tuottavuutta ja vaikuttavuutta, mitkä ovat yrityksen menestyksen edellytyksiä.

”Ei nää asiat näy ihan heti. Kehittymisen pitäisi tapahtua siten, että... siitä pitäis tulla pysyvä, ett se ei riitä et mä teen kuukauden näin. Näiden asioiden pitäisi jäädä takaraivoon...” (H4)

Oma kehittyminen. Esimiehet mainitsivat haastattelussa erittäin tärkeäksi hyödyksi tulevaisuudessa oman kehittymisensä johtajana ja ihmisenä. Jokaisella on parannettavaa omassa toiminnassaan. Kun sitä alkaa määrätietoisesti kehittää, kehitettävät alueet voivat muuttua vahvuuksiksi. Ihminen kehittyy paitsi johtajana myös ihmisenä.

”...kun meillä kaikilla on kuitenkin jotain kehitettävää, niin alat määrätietoisesti tehdä työtä sen eteen, niin uskon että sitä kehittymistä tapahtuu... et ne ei oo enää niitä huonompia alueita.” (H1)

”syväjohtamisen mahdollisuudet ovat just niitä, että ensin oppii näitä asioita sillai, että ne menee alitajuntaan ja näkyy arjessa vaikuttamassa omaan käyttäytymiseen... kehityt johtajana ja ihmisenä... olet ymmärrettävämpi ja arvostetumpi ja luotettavampi.” (H6)

Vuorovaikutuksen kehittyminen. Haastatteluissa ilmeni, että myös vuorovaikutuksen kehittymistä pidettiin yhtenä tärkeimmistä tulevaisuuden hyödyistä. Yritys toimii palvelualalla, jossa palvelutyö liittyy niiden ihmisten hoitamiseen, joiden oma suoriutumiskyky on laskenut. Erityisesti painotettiin sitä, että palvelutoiminta tapahtuu yhteistyössä muiden ihmisten kanssa eikä onnistu ilman vuorovaikutustaitoja. Hyvänä asiana haastateltavat pitivät sitä, että syväjohtaminen on ulotettu läpi koko

organisaation. Kun kaikki ymmärtävät hyvien vuorovaikutustaitojen merkityksen, jokainen alkaa miettiä omaa kanssakäymistään. Vuorovaikutustaitojen paranemisen odotetaan lisäävän myös yhteishenkeä ja parantavan työilmapiiriä.

”Mä nään edelleen että pystyy tietoisesti kehittään vuorovaikutustaitojansa erilaisissa tilanteissa sekä asukastilanteissa että suhteissa alaisiin, suhteessa kaikkiin muihin työkavereihin ja esimiehiin.” (H5)

”...kun kaikki tietävät mistä on kyse, niin se herättää kaikki oman vuorovaikutuksen kehittämiseen... sitä kautta saatais lisää työniloa ja yhteishenkeä ja työilmapiirin paranemista... ymmärrys työkavereita kohtaan lisääntyy...” (H2)

Itsensä johtaminen. Haastatteluissa ilmeni myös, että syväjohtaminen nähtiin hyvänä työkaluna antamaan työntekijöille valmiudet itsensä ja oman työnsä johtamiseen tulevaisuudessa.

6.10 Kehittymistä edistävät seikat

Esimiehet pohtivat omaa kehittymistään edistäviä tai auttavia seikkoja sekä oman työtehtävänsä että syväjohtamisen näkökulmasta. Omaa kehittymistään edistävinä tekijöinä esimiehet näkivät koulutuksen, vaativat työtehtävät, työyhteisön tuen, oman tahdon ja yrityksessä tapahtuvat jatkuvat muutokset. Lisäksi omien alaisten kouluttamisen, oman kehittymisalueen tiedostamisen ja työmäärän vähenemisen nähtiin edistävän omaa kehittymistä.

Koulutus. Haastatteluissa esimiehet nostivat koulutuksen tärkeimmäksi omaa ammatillista kehittymistä edistäväksi tekijäksi. Koulutukseen on aina voinut osallistua, mikäli työntekijän esittämä koulutus nähdään tarpeelliseksi. Esimiehenä kehitymisessä syväjohtamisen valmennusta pidettiin tärkeimpänä tekijänä. Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikki esimiehet olivat tyytyväisiä siitä, että yritys on antanut mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja erityisesti mahdollisuuden osallistua syväjohtamiskoulutukseen. Haastateltavien mielestä syväjohtaminen kehittää heitä myös ihmisenä, ja sitä voi hyödyntää muuallakin kuin työyhteisössä.

”... tässä talossa annetaan kehittymismahdollisuuksia... siitä voi antaa kyllä kiitosta...” (H1)

”Me ollaan saatu hyvin kaikkia lisäkoulutuksia. Koulutukset lähtevät aina talon tarpeista, mutta jos joku esittää koulutusta ja jos se nähdään tarpeelliseksi niin ilman muuta pääsee.” (H2)

”Hieno asia, että työpaikka tarjoaa tällaisen tilaisuuden. Tämä syväjohtaminen on ihan loistava mahdollisuus kehittyä, ei pelkästään töissä vaan myös ihmisenä, ja sitä voi hyödyntää koko elämässään.” (H5)

Työyhteisön tuki. Toisena omaa kehittymistä edistävänä seikkana esimiehet mainitsivat haastattelussa oman työyhteisön tuen. Asioita on käsitelty tiimipalaverissa ja lisäksi oma työporukka on kannustanut kehittämisessä.

”On saanut kehittää uutta... itseensä uskomisen, johdon tuki...” (H6)

”...ne tiimipalaverit, missä käytiin asioita läpi ja sitten oman työporukan kannustus...” (H2)

Vaativat tehtävät. Muutamissa haastatteluissa omaa kehittymistä edistävänä tekijänä esimiehet mainitsivat työnantajan suomat mahdollisuudet yhä vaativampiin tehtäviin.

”Meille on annettu vaativampia tehtäviä ja mahdollisuus kehittyä työn mukana... kun on osoittanut kokemuksellaan ja siinä työssään, että pystyy hoitamaan joitakin asioita, että on sen luottamuksen arvoinen” (H2)

Muutokset. Joissakin haastatteluissa esimiehet nostivat esiin yrityksessä tapahtuvat jatkuvat muutokset. Vaikka jatkuva muutos saivat hieman kritiikkiäkin osakseen, se nähtiin myös omaa kehittymistä edistävinä asioina.

”Kaikki muutokset ja uudet asiat... vaikka välillä tuntuu, että niitä on jo liikaakin, mutta nämä kaikki ovat auttaneet omaa kehittymistä.” (H3)

Oma tahto. Oma tahto nähtiin joissakin haastatteluissa myös yhdeksi omaa kehittymistä edistäväksi tekijäksi. Ihminen pystyy mihin vain, jos on riittävästi tahtoa. Myös itseluottamus ja usko omiin mahdollisuuksiin auttavat kehittämisessä.

”...kaikkea voi tehdä, mitä haluaa ja jos oikein haluaa niin se onnistuu... Siitä tulee sitä itseluottamusta ja uskoo.” (H6)

Haastatteluissa tuli lisäksi ilmi, että omien alaisten kouluttaminen edisti myös esimiehen omaa kehittymistä. Kun ihminen opettaa muita, hän käy asioita uudelleen läpi ja oppii samalla myös itse. *”Me koulutettiin omia alaisia ja siitä sai paljon myös omaan kehittymiseen ”* (H3). Lisäksi haastatteluissa tuotiin esille, että omaa kehittymistä edistävät oman kehitymisalueen tiedostaminen sekä työmäärän pienentäminen. Haastatteluissa ilmeni, että mikäli työmäärä on liian suuri, aika ei tahdo riittää edes tehtävistä kunnolla suoriutumiseen. Suuren työmäärän pienentäminen nähdään haastattelussa omaa kehittymistä edistävänä tekijänä. Mainittiin myös, että ihminen ei pysty keskittymään, jos tuntuu, että aika ja voimat eivät riitä.

6.11 Oman kehittymisen esteet

Esimiehet pohtivat haastattelussa seikkoja, jotka ovat estäneet heidän omaa kehittymistään. Kysymystä pidettiin hankalana. Osa esimiehistä pohti omaa kehittymistään yleensä tai ammatillisessa mielessä, ja toiset esimiehet miettivät tekijöitä, jotka ovat esteenä heidän kehitymisessään syväjohtajiksi. Lähes kaikissa haastatteluissa päällimmäiseksi esteeksi nousi ajan ja arvostuksen puute. Lisäksi esiin nostettiin käytössä olevat voimavarat ja resurssit sekä omat ennakoasenteet. Työpaikan pitää suoda mahdollisuus kehitymiselle.

Aika. Tärkeimmäksi omaa kehittymistä estäväksi tekijäksi esimiehet mainitsivat ajan puutteen sekä kiireen. Kun työtä on paljon ja aikaa vähän, syntyy tunne siitä, ettei ehdi paneutua asioihin riittävästi. Haastatteluissa ilmeni, että aikaa pitäisi olla enemmän, jotta tehtävään voisi keskittyä kunnolla ja hoitaa se kunnolla loppuun saakka. Kiireen kokeminen luo tunteen, että tehtävät jäävät keskeneräisiksi.

Haastatteluissa ilmeni, että työssä on paljon muistettavia ja hoidettavia asioita, minkä vuoksi ei aina muista niitä asioita, mitkä pitäisi pitää kirkkaina koko ajan mielessä oman kehittymisen takia.

”Kun aina vaan muistais sen oman kehitymislausensa! (H2)”

”Aika on rajallinen. Ajan käyttö... kun haluais paremmin vielä ehtiä paneutumaan niihin asioihin.” (H1)

”...no varmaan kiirekin, ja vähän välillä suututtaakin, kun kehittyä pitäisi, mutta siihen ei ehdi paneutua... pitäisi olla aikaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja hoitaa se kunnolla loppuun...” (H3)

Haastattelussa tuli esille myös, että suorittajan ja ympäröivän ilmapiirin on oltava rentoja, jotta voi päästä hyvään suoritukseen.

Arvostus. Toisena merkittävänä omaa kehittymistä estävänä seikkana haastateltavat pitivät sitä, että he eivät koe saavansa riittävästi arvostusta omasta työstään. Haastateltavat kokivat saavansa hyvää palautetta ja arvostusta asiakkailta, mutta eivät niinkään omasta työyhteisöstä.

”...nykyään kokee vähemmän saavansa sitä arvostusta...” (H5)

” Tietysti jos tuntee, että itse ei tule arvostetuksi... asiakkailta tulee hyvää palautetta, mutta jos sitä ei saa omilta... niin se on sellanen kehityksen jarru.” (H6)

Omat voimavarat. Yhtenä omaa kehittymistä estävänä seikkana haastateltavat pitivät käytössä olevia voimavarojaan. Myös työn ulkopuolisten asioiden on oltava kunnossa, jotta ihminen voi kehittyä työssään.

”Ehkä se, minkä verran kullakin on voimavaroja käytössä. Jos on jotain omia... sairastelua tai perheessä jotain... niin silloin ei kyllä pysty kehittymään myöskään työssään. Silloin kehittyä kun on tasapainoinen olo. Omat ennakkoluulot voi olla esteenä...” (H5).

Ennakoasenteet. Jotkut haastateltavat mainitsivat kehittymistä estäviksi asioiksi myös mahdolliset ennakoasenteet. Erityisesti syväjohtamiskoulutusta kohtaan oli aluksi ennakkoluuloja.

”Kun koulutuksen alussa saatiin ne Nissisen kirjat... tuli ajatus, että ei tää armeijan malli tänne ainakaan sovi. Kun niitä asioita kävi läpi, niin... tämähän on just mitä täällä tarvitaan!” (H3)

Lisäksi haastatteluissa mainittiin, että työntekijän on saatava mahdollisuus kehittymiselle. Työyhteisön nähtiin pääsääntöisesti kannustavan työntekijöitä kehittymiseen.

6.12 Syväjohtamisen jatkaminen organisaatiossa

Haastattelussa kysyttiin esimiehiltä, miten he haluaisivat vai haluaisivatko he syväjohtamista jatkettavan koko organisaatiossa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että syväjohtamista on jatkettava myös tulevaisuudessa. Haastateltavat mainitsivat, että työ on vasta puolivälissä ja epäilivät hyvän valmennuksen menevän hukkaan, ellei syväjohtamisella jatketa ja oppeja hyödynnetä jatkossakin. Haastateltavat toivoivat jatkossa erityisesti alaisille suunnattua lisäkoulutusta, yhteisiä palavereja tai tilaisuuksia, tapaamisia kouluttajien kanssa ja profiilien keräämistä. Asiantuntemus haetaan yritykseen käyttämällä ulkopuolisia kouluttajia ja valmentajia, minkä jälkeen osaamispääoma kasvaa organisaation sisällä.

Lisäkoulutus. Esimiesten mielestä jatkossa voisi olla yhteisiä palavereja tai ryhmäkokoontumisia, joissa aiheena olisi syväjohtaminen. Yhteisten kokoontumisien tarkoituksena olisi palautella mieliin syväjohtamiseen liittyviä asioita. Esimiehille tarkoitettuja tilaisuuksia voisi olla pari vuodessa, ja niissä saisi vertaistukea eteen tulleisiin ongelmiin sekä kannustusta omaan kehittymiseen. Yhteisissä palavereissa olisi hyvä käsitellä, mitä itse kukin on omalla osa-alueellaan saanut aikaan ja mitä vielä pitäisi tehdä.

”Enemmän voisi olla jotain esimiestason yhteistä... pari kertaa vuodessa jotain kokoontumisia, joissa tulisi sitä vertaistukea omaan kehittymiseenkin. Niitä omia tunteja voi purkaa vertaisten kanssa, joilla on ne samat ongelmat. Vertaisilta saisi tukea ja kannustusta...” (H1)

”Voisi pitää palavereja tai tilaisuuksia, missä käydään näitä syväjohtamiseen liittyviä asioita läpi. Nyt kun se koulutus on loppu eikä enää ole niitä tiimejä, niin on välillä vähän onttu olo ja kaipaisi sitä tukea omalle kehittymiselle. Ihan omalla porukalla voisi istua tämän asian ääreen ja pohtia näitä asioita, että saisi taas pontta siihen omaan kehittymiseensä...” (H3)

Haastatteluissa ilmeni myös, että yhteiset kokoontumiset voisi sopia hyvissä ajoin etukäteen ja merkitä vaikka vuosikalenteriin tai toimintasuunnitelmaan. Osa haastatelluista esimiehistä toivoi myös alaisille laajaa koulutusta. Esimiesten mukaan alaisten pitäisi saada sama koulutus, jonka esimiehet saivat, jotta he sisäistäisivät, mitä syväjohtaminen käytännössä tarkoittaa.

”Se on harmi jos tämä jää tähän... kun me ollaan tavallaan vasta puolitie... sitäkin mieltii, että kun me tehtiin ne profiilit työntekijöille, et oliko se riittävä ja osattiinko me varmasti tulkita niitä oikein vai olisiko meidän pitänyt saada tukea ihan sieltä Deep Leadista.” (H1)

”Ehdottomasti se laaja koulutus pitäisi saada myös alaisille ja profiilit, joita voidaan taas käyttää kehittymiskeskusteluissa pohjana.” (H5)

Profiilit. Esimiesten mielestä toinen merkittävä tapa syväjohtamisen jatkamiseen on profiilien kerääminen ja niiden purkaminen. Esimiehet pitivät tärkeänä, että profiilit kerätään kaikille työntekijöille parin vuoden välein. Erityisen tärkeänä nähtiin profiilien vertailu edelliseen, jotta nähdään, onko mitään muutosta tapahtunut.

”ja näitä profiileja mä pidän tärkeänä jatkossakin, ne pitäis kerätä ihan kaikille työntekijöille ja purkaminen kans... tärkeintä on nähdä se vertailu, et kuinka oot pystynyt kehittämään ittees vai onko mennyt peräti toiseen suuntaan...” (H3)

”Juu, haluan ehdottomasti että jatketaan... niiden palaverien lisäksi vaikka parin vuoden välein tulis koko talolle se profiilin saanti...” (H5)

Osa haastateltavista esimiehistä toivoisi vielä tapaamista kouluttajien kanssa esimerkiksi kerran vuodessa.

6.13 Johtamisen kehittämiskohteet

Viimeisenä kysymyksenä haastattelussa kysyttiin esimiehiltä, miten johtamista voisi kehittää heidän omassa organisaatiossaan, onko jotain erityisiä kehittämiskohteita vai näkevätkö esimiehet mitään erityistä tarvetta johtamisen kehittämiseksi.

Oman organisaationsa johtamista esimiesten mielestä tulisi kehittää seuraavilla alueilla: arvostus, autoritaarinen johtamistyyli, palautteen saaminen sekä keskustelu ja alaisten mielipiteiden huomioiminen.

Arvostus. Haastatteluissa tärkeimmäksi kehitettäväksi asiaksi nousi arvostus. Johtamista kehitettäessä esimiesten mielestä tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota työntekijöiden arvostamiseen. Haastatteluissa ilmeni, että yritys kehittyy ja

muuttuu jatkuvasti ja vaatimukset työntekijöitä kohtaan lisääntyvät. Lähiesimiehet osallistuvat perustyöhön yhdessä alaistensa kanssa, minkä vuoksi he kokivat ajan riittävyden haasteelliseksi. Haastateltavien mielestä arvostusta on myös se, että esimiehille annetaan aikaa vaadittujen asioiden hoitamiseen.

”Työntekijän arvostus ei enää näy niin ku ennen. Näitä perusammattityötä tekeviä ihmisiä pitää arvostaa, koska he tekevät sen työn siellä asiakkaiden parissa, sen kaikkein tärkeimmän työn.” (H2)

”Tämä talo koko ajan kehittyy ja meidän pitäis kaikkien olla siinä mukana kehittämässä... ja pyydetään ja vaaditaan... et se olis sitä arvostamista et siihen annettais se aika... me ei ehkä pystytä tekemään parhaimpaamme jos meidän pitää tehdä se arjen työ myös...” (H3)

Autoritaarisuus. Toiseksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi haastateltavat toivat esiin yrityksen autoritaarisen johtamistyylin. Haastatteluissa ilmeni, että johtaminen on hieman vanhanaikaista ja sitä pitäisi kehittää yhä nykyaikaisemmaksi. Mainittiin myös, että autoritaarisuutta pitää vähän ollakin ja se on paikallaan tietyissä tilanteissa, mutta sen on oltava oikeassa suhteessa. Haastateltavat mainitsivat myös, että autoritaarisuus tukahduttaa innostuksen ja kehittymisen.

”Mun mielestä vois vielä nyt lieventää sitä portaikkoo tuolta yläpäästä ja kyllä meillä on toisaalta aika autoritaarinen johtamistapa. (H5)

”Kun jotkut asiat tulee niin jyrkästi ja se lamaannuttaa sitte kaikkea niin ku innostuneisuutta ja kehittymistä... Joissakin asioissa pitää autoritaarisuutta ollakin ja johonkin tilanteeseen se sopii, mutta se pitää olla oikeessa suhteessa.” (H6)

Haastatteluissa tuli esille, että ylin johto on etäännyntynyt kauas työntekijöiden arjesta. Tässä yhteydessä mainittiin, että osa työntekijöistä ei tunne eikä ole koskaan tavannut ylintä johtoa.

”...ylin johto on ajautunut arjesta kauas ja olisi hyvä jos laskeutuisi työntekijöiden tasalle, ettei se välimatka ylimmän ja alimman portaan välillä olisi niin suuri. ... ehkä sitä lähentymistä vielä enemmän, että ylin johto tuntisi myös työntekijän arjen...” (H3)

Palaute. Haastateltavat toivat esille, että he saavat tukea omaan työhön, mutta kiitosta ja myönteistä palautetta he eivät koe saavansa riittävästi. Hyvä palaute

tulee asiakkailta, mutta esimiehet eivät koe saavansa sitä omalta väeltä. Asiakkailta saadun hyvän palautteen esimiehet mainitsivat kertovansa kaikille työntekijöille. Esimiehet kokevat saavansa rakentavaa palautetta herkemmin kuin kiitosta ja myönteistä palautetta.

”Enemmän voisi saada palautetta. Ehkä se rakentava palaute tulee herkemmin kuin se kiitos ja myönteinen palaute. (H1)”

”Pitää arvostaa ja luottaa ihmiseen ja rehellisesti myöntää toisten aikaansaamiset ja antaa sitä myönteistä palautetta. Kun ei koe saavansa palautetta, ei tunne tehneensä hyvää työtä vaikka asiakkailta saa hyvää palautetta.” (H6)

Keskustelu. Lisäksi haastatteluissa ilmeni esimiesten kaipaavan enemmän keskustelemista ja alaisten mielipiteiden huomioimista sekä tasa-arvoisuutta. Työntekijöiden ääntä pitäisi vielä paremmin kuunnella etenkin suunniteltaessa uudistuksia tai muutoksia. Joissakin haastatteluissa mainittiin myös perusjohtamiskoulutuksen tarve, sillä suurin osa on noussut esimiesasemaan ilman mitään esimieskoulutusta.

”Siinä olisi kehittämistä, että oltais enemmän vielä tasa-arvoisia, enemmän aidosti keskustelevia (H5)”.

Haastatteluissa tuli ilmi, että yrityksen johtamista pitää kehittää koko ajan, sillä ympäröivän maailman muuttuessa on reagoitava ja valmentauduttava muuttuviin olosuhteisiin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksen johtamisen kehittämiseksi on jatkettava syväjohtamisen menetelmin. Haastatteluissa ilmeni, että työssä korostuu vuorovaikutus ja jokainen voi itse kehittää omia vuorovaikutustaitojaan saadun palautteen avulla.

”Vuorovaikutukseen ei voi ketään opettaa, mutta saatujen palautteiden avulla jokainen voi kehittää sitä omaa vuorovaikutustaan. Jokaisella on vastuu omasta käyttäytymisestään, jokainen on oman työnsä johtaja ja kaikki on vuorovaikutuksessa toisiinsa.” (H5)

Syväjohtaminen nähtiin haastatteluissa palveluorganisaatioon erinomaisen hyvin soveltuvaksi, ja se nähtiin yrityksen toimintakulttuurin kasvun luonnollisena osana ja kivijalkana yrityksen johtamisjärjestelmässä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksittäin ryhmiteltyinä. Tuloksia tarkastellaan suhteessa aikaisempaan tietoon ja muihin tutkimustuloksiin. Luvun lopussa pohditaan jatkotutkimushaasteita, joita tutkimuksen aikana on noussut esille.

7.1 Esimiehet johtajina

Tutkimuksen mukaan esimiesten johtamisessa keskeisintä ovat arvostus ja luottamus alaisia kohtaan. *Keskeiset periaatteet*, joilla esimiehet johtavat alaisiaan, ovat tasavertaisuus, kannustaminen, kuunteleminen, luottamus, helposti lähestyttävyyden, tasapuolisuus, tavoitteellisuus ja organisointi sekä tehtävien ja tehtävänkuvauksen selkeä määrittely. Tärkeimpinä periaatteina johtamisessa ovat kuunteleminen ja tasavertaisuus. Esimiehen tehtävää pidetään samanarvoisena organisaation muiden tehtävien kanssa. Esimiehet korostavat johtamisen periaatteistaan myös kannustamista, joka on tärkeä erityisesti organisaatiossa tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi. Luottamus on koko toiminnan perustana. Täydellinen luottamus ja kunnioitus on oltava niin asiakkaiden ja hoitohenkilökunnan kuin koko yrityksen työntekijöiden välillä työtehtävästä riippumatta.

Haastateltavat korostivat *ihanteellisen esimiehen* ominaisuuksina syväjohtamisen keskeisiä periaatteita, joita tuodaan esiin luvussa 3.2. Erinomainen esimies olisi kuunteleva ja osaisi ottaa muiden mielipiteet huomioon. Hän ottaisi ja pitäisi kaikissa tilanteissa jämäkästi esimiehen roolin ja kantaisi aina vastuun niin virheistään kuin alaisten hyvinvoinnistakin. Ihanteellinen esimies osaisi antaa sekä myönteistä että rakentavaa palautetta sekä hallita tunteensa. Ihanteellisella esimiehellä olisi myös auktoriteettia.

Esimehet näkevät omina erityisinä *vahvuuksinaan* esimiestyössä helposti lähestyttävyyden, tasavertaisuuden, alaisten hyvän tuntemisen, ammattitaidon ja luottamuksen. Tasavertaisuus auttaa alaisia lähestymään esimiestä hankalissa ja pulmallisissakin asioissa, ja alaisten hyvä tunteminen parantaa esimiehen ja alai-

sen välistä vuorovaikutusta. Esimiehet eivät ole kontrolloivia johtajia, ja he luottavat alaistensa ammattitaitoon ja osaamiseen.

Esimiesten *kehittämiskohteita* omassa esimiestyössä ovat palautteen antaminen, kuunteleminen ja erilaisten mielipiteiden hyväksyminen. Rakentavan palautteen antamista pidetään vaikeana, ja sen antamiseen toivotaan lisää rohkeutta. Esimiehillä on kehittämistä myös esimiesroolin ottamisessa ja päätöksen tekemisessä. Kuten luvussa 2.5 tuotiin esille, esimiesroolin ottaminen ja sen säilyttäminen ovat erityisen tärkeitä esimiehille, jotka ovat nousseet esimiesasemaan työntekijän roolista. Ajan hallinta nähdään yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Esimiesten mielestä oma aika pitäisi kyetä suunnittelemaan ja organisoimaan paremmin, jolloin työt tulisivat tehdyiksi yhä järjestelmällisemmin. Usein tuntuu siltä, että työtä on liikaa ja työpäivä loppuu kesken. Hallinnolliset paperityöt on hoidettava muiden töiden ohessa. Omaa työtä tulisi tarkastella kriittisesti miettien, mikä omassa työssä on keskeistä ja mikä on vähemmän tärkeää (Jalava 2001,51). Esimies tarvitsee ”ajattelun rauhaa” (s. 53).

7.2 Syväjohtamisen anti, mahdollisuudet ja haasteet

Tutkimustulokset osoittivat, että syväjohtamisen keskeinen *anti* on oman ymmärryksen lisääntyminen, itsetuntemuksen paraneminen ja saadun palautteen perusteella laadittu henkilökohtainen profiili. Esimiesten ymmärrys oman johtamiskäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen merkityksestä sekä sen vaikutuksista toisiin ihmisiin on lisääntynyt syväjohtamiskoulutuksen ansiosta. Myös ymmärrys esimiehen roolista ja tehtävistä lisääntyi syväjohtamisvalmennuksessa. Yrityksen arvoista tuli konkreettisia ja ymmärrettäviä, kun niitä peilattiin omaan työhön ja arjen toimintoihin. Henkilökohtaisen profiilin avulla omat vahvuudet ja kehittämisalueet kirkastuivat. Esimiehet pitävät profiilia luotettavana ja pätevänä menetelmänä, minkä vuoksi myös kehitettävät tulokset olivat hyväksyttävissä.

Syväjohtamisen merkittävimpana *työkaluna* esimiehet näkevät henkilökohtaisen kehittymislauseen. Yrityksen jokainen työntekijä laati saadun palautteen pohjalta oman kehittymislauseensa, jonka avulla esimiehen oli entistä helpompi ymmärtää omia alaisiaan sekä ryhmän vuorovaikutusta ja käyttäytymistä. Kuten luvussa 4.5

tuotiin esille, kehittymislause on esimiehille hyvä muistisääntö kehittämisessä paremmaksi johtajaksi. Syväjohtamisesta saatu suurin hyöty on ollut syväjohtamisen oppien soveltaminen käytäntöön. Syväjohtamisen periaatteita mietitään jonkin yksittäisen toiminnan kohdalla. Esimiehet tunnistavat syväjohtamisesta esille tulleita asioita arkipäivän käyttäytymisessä ja pohtivat, miten tilanteessa pitäisi toimia tai käyttäytyä, jotta yrityksen arvot ja syväjohtamisen kulmakivet toteutuisivat.

Syväjohtamisvalmennus on ollut hyvin kattava, eikä koulutuksesta jäänyt puuttumaan mitään konkreettista työkalua. Itsensä kehittämisessä eivät mitkään varsinaiset harjoitteet auta, vaan kehittyminen lähtee liikkeelle omasta pohdinnasta ja asioiden sisäistämisestä. Toisaalta syväjohtamisesta olisi saanut vielä enemmän irti, jos koulukseen ja profiilien purkamiseen olisi käytetty vielä enemmän aikaa ja alaisten koulutukseen olisi panostettu enemmän.

Syväjohtamisen *haasteita* ovat esimiesten mielestä sitoutuminen, kehittymislauseen laatiminen, profiilin tulkinta ja palautteen saaminen. Sitoutuminen itsensä kehittämiseen ja syväjohtamisen jatkuvuus ovat myös haasteellisia, sillä asioiden on oltava jatkuvasti mielessä, jotta muutos ja oppiminen olisivat mahdollisia. Kehittymisalue on myönnettävä, tunnettava omakseen ja sisäistettävä, jotta siihen voi sitoutua. Profiilin tulkinta oli aluksi haasteellista, ja erityisesti kehittymiskohteiden merkitys käytännössä osoittautui pulmalliseksi. Ilman kouluttajan apua ja tukea profiilista olisi saattanut tehdä jopa virheellisiä johtopäätöksiä. Kehittymissuunnitelman ja -lauseen muodostamiseen pitää panostaa, sillä se antaa suunnan koko itsensä kehittämislle. Ensimmäiseksi kehitettäväksi alueeksi kannattaa valita helpoimmin muutettavissa oleva asia (luku 4.5), jolloin kehittymisen onnistuminen on todennäköistä ja lisää itseluottamusta. Palautteen saaminen on raskas ja paljastava prosessi. Rakentavan palautteen antamiseen tarvitaan taitoa.

Syväjohtamisen *mahdollisuudet* liittyvät esimiesten omaan kehittämiseen tulevaisuudessa. Asiat on sisäistettävä, että ne näkyvät arjessa vaikuttamassa omaan käyttäytymiseen. Tulevaisuuden hyötyinä esimiehet näkevät itsensä kehittämisen johtajana, vuorovaikutuksen paranemisen ja itsensä johtamisen. Haastateltavien mielestä syväjohtaminen kehittää heitä myös ihmisenä, ja sitä voi hyödyntää muuallakin kuin työyhteisössä. Vuorovaikutuksen paraneminen lisää työn iloa, ymmärrystä työkavereita kohtaan sekä parantaa yhteishenkeä ja työilmapiiriä. Näiden

kaikkien asioiden kehittymisen nähdään tulevaisuudessa parantavan suorituskykyä, tuottavuutta ja vaikuttavuutta, mitkä ovat yrityksen menestyksen edellytyksiä. Vuosina 2004–2007 siviiliyrityksissä tehdyssä tutkimuksessa analysoitiin syväjohtamisen valmennuksen vaikuttavuutta. Tutkimustulokset osoittivat työhyvinvoinnin, työilmapiirin, tiedonkulun, johtamisen, viihtyisyyden ja sitoutumisen työhön parantuneen (Kinnunen ym. 2012, 171).

7.3 Johtamisen kehittäminen

Tutkimuksessa ilmeni, että esimiesten omaa kehittymistä *edistävät* koulutus, työyhteisön tuki, vaativat työtehtävät, oma tahto ja yrityksessä tapahtuvat jatkuvat muutokset. Tärkein omaa ammatillista kehittymistä edistävä tekijä on koulutus. Työnantaja suhtautuu koulutukseen myönteisesti opiskelua tukien. Merkittävänä tekijänä omassa kehittämisessä on omien työkavereiden ja koko työyhteisön tuki. Työnantajan suomat mahdollisuudet yhä vaativampiin tehtäviin antavat mahdollisuuden kehittyä työn mukana. Esimiesten omaa kehittymistä edistävät lisäksi oma tahto, riittävä itseluottamus ja usko omaan mahdollisuuksiin. Vaikka yrityksessä tapahtuvat jatkuvat muutokset saavat hieman kritiikkiäkin osakseen, ne nähdään omaa kehittymistä edistävinä asioina. Omien alaisten kouluttaminen edistää myös esimiehen omaa kehittymistä. Kun ihminen opettaa muita, hän käy asioita uudelleen läpi ja oppii samalla itse. Oman kehittämisalueen tiedostaminen ja työmäärän pienentäminen ovat tekijöitä, jotka edistävät esimiehen kehittymistä.

Tutkimuksessa ilmeni, että esimiesten omaa kehittymistä *estävät* ensisijaisesti ajan ja arvostuksen puute. Jos työn tekemiseen tarkoitettu aika ei riitä, syntyy tunne siitä, ettei ehdi paneutua ja keskittyä asioihin riittävästi ja hoitaa niitä kunnolla loppuun saakka. Kiireen kokeminen luo tunteen, että tehtävät jäävät keskeneräisiksi. Merkittävänä omaa kehittymistä estävänä seikkana pidetään sitä, että esimiehet eivät koe saavansa riittävästi arvostusta omasta työstään. He kokevat saavansa hyvää palautetta ja arvostusta asiakkailta, mutta eivät niinkään omasta työyhteisöstä. Myös omien voimavarojen vähyys saattaa olla kehittymisen esteenä. Esimiehet näkevät, että myös työn ulkopuolisten asioiden on oltava kunnossa, jot-

ta ihminen voi kehittyä työssään. Kehittymisen esteenä ovat myös käytettävissä olevat omat voimavarat, resurssit ja ennakoasenteet.

Tutkimustulosten mukaan esimiehet haluavat, että *syväjohtaminen on jatkossakin* osa yrityksen johtamista. Kehittymistyö on vasta puolivälissä, hyvän valmennuksen epäillään menevän hukkaan, ellei syväjohtamisella jatketa ja oppeja hyödynnetä jatkossakin. Syväjohtamisen asiantuntemus on haettu yritykseen käyttämällä ulkopuolisia valmentajia, minkä jälkeen osaamispääoma kasvaa organisaation sisällä. Sisäisen tietämyksen lisääntyminen vaatii asioiden tuomista jatkuvasti esille esimerkiksi lisäkoulutuksen, yhteistapaamisten, tilaisuuksien, palaverien tai ryhmäkokoontumisien muodossa. Yhteisten kokoontumisien tarkoituksena olisi palauttaa mieliin syväjohtamiseen liittyviä asioita, antaa ja saada vertaistukea omalle kehitymiselle. Yhteiset kokoontumiset olisi hyvä sopia hyvissä ajoin etukäteen ja merkitä ne vaikka vuosikalenteriin tai toimintasuunnitelmaan. Toinen merkittävä tapa syväjohtamisen jatkamiseen on profiilien kerääminen ja niiden purkaminen parin vuoden välein. Erityisen tärkeänä on nähdä profiilien vertailu edelliseen, jotta selvitetään, onko muutosta tapahtunut. Esimiehet näkevät tärkeänä laajan syväjohtamisen valmennuksen omille alaisilleen, jotta he sisäistäisivät, mitä syväjohtaminen käytännössä tarkoittaa.

Tutkimus osoitti, että esimiehet näkevät *yrityksen johtamisen kehittämistarpeiksi* arvostuksen antamisen, johtamistyylin muuttamisen, palautteen antamisen sekä keskustelun ja alaisten mielipiteiden huomioimisen. Johtamista kehitettäessä esimiesten mielestä tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota työntekijöiden arvostamiseen ja palautteen antamiseen. Esimiehet eivät koe saavansa riittävästi kiitosta ja myönteistä palautetta. Hyvä palaute tulee asiakkailta, mutta ei omasta työyhteisöstä. Kun ei koe saavansa palautetta, ei tunne tehneensä hyvää työtä, vaikka asiakkailta saakin kiitosta. Esimiehet kokevat saavansa rakentavaa palautetta herkemmin kuin kiitosta ja myönteistä palautetta. Ihmiseen pitäisi luottaa enemmän, arvostaa häntä tasavertaisena työntekijänä ja rehellisesti myöntää toisen aikaansaamiset sekä antaa siitä myönteistä palautetta. Yritys kehittyy ja muuttuu jatkuvasti ja vaatimukset työntekijöitä kohtaan lisääntyvät. Lähiesimiehet osallistuvat perustyöhön yhdessä alaistensa kanssa, minkä vuoksi he kokevat ajan riittävy-

den haasteelliseksi. Yksi tapa osoittaa arvostusta on myös se, että esimiehille annetaan aikaa vaadittujen asioiden hoitamiseen.

Toiseksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi esimiehet nostavat esiin yrityksen autoritaarisen johtamistyylin todeten, että liiallinen autoritaarisuus tukahduttaa innostuksen ja kehittymisen. Ylimmän johdon koetaan etäännyneen kauas työntekijöiden arjesta. Esimiehet kaipaavat lisäksi nykyistä enemmän keskustelemista ja alaisten mielipiteiden huomioimista sekä tasa-arvoisuutta. Työntekijöiden ääntä pitäisi vielä paremmin kuunnella etenkin suunniteltaessa uudistuksia tai muutoksia.

Tutkimus osoitti, että yrityksen johtamista pitää kehittää koko ajan, sillä ympäröivän maailman muuttuessa on reagoitava ja valmentauduttava muuttuviin olosuhteisiin. Yrityksen toimialasta johtuen työssä korostuu vuorovaikutus ja jokainen voi itse kehittää omia vuorovaikutustaitojaan saadun palautteen avulla. Syväjohtamisen nähdään soveltuvan erinomaisesti vanhustyön palveluorganisaatioon, ja se tulee olemaan yrityksen toimintakulttuurin ja kasvun luonnollinen osa ja kivijalka yrityksen johtamisjärjestelmässä.

7.4 Johtopäätökset ja pohdinta

Syväjohtamista on tutkittu pääasiassa puolustusvoimissa sotilastoimintaympäristössä sekä suurissa tai suurehkoissa siviiliyrityksissä. Aikaisempaa tutkimusta syväjohtamisen soveltuvuudesta vanhustyön johtamiseen ei ole tehty. Vanhustyön lähiesimiehille tehtyjen haastattelujen tulokset kuvaavat haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä omasta johtamistyöstä ja koko organisaation johtamisesta. Tulokset antavat vastauksen, miten asioiden koetaan olevan lähiesimiesten näkökulmasta, mutta eivät välttämättä tuo esiin sitä, miten alaiset tai esimiesten esimiehet johtamisen kokevat.

Tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat johtavansa alaisiaan syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Johtamisesta puuttuvat passiivisen ja kontrolloivan johtamisen tunnusmerkit, tai niiden osuus johtamisessa on hyvin vähäinen. Esimiehet näkevät johtamisensa keskeisiksi periaatteiksi arvostuksen (ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) ja luottamuksen (luottamuksen rakentaminen). Esimiehet eivät kui-

tenkaan koe, että heitä itseään johdetaan syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Tästä voisi päätellä, että organisaation kaikki tasot eivät ole täysin sitoutuneet syväjohtamiseen, minkä vuoksi se jää jossain määrin pois jokapäiväisestä toiminnasta. Täysin yksiselitteistä johtopäätöstä tästä ei voi tehdä, vaan syiden selvittely vaatisi tarkempaa tutkimista ja ennen kaikkea reflektointia organisaation sisällä.

Syväjohtamisen tärkeimpänä antina nähdään oman ymmärryksen ja itsetuntemuksen lisääntyminen. Suurin hyöty saadaan, kun syväjohtamista periaatteita sovelletaan käytäntöön. Kehittymislause kiteyttää kehittymispäätöksen helposti mieleen jäävään lauseeseen, ja se näkyy oppijan jokapäiväisessä toiminnassa.

Syväjohtamisen suurimpana haasteena voidaan nähdä sitoutuminen itsensä kehittämiseen ja koko organisaation yhteiseen kehittämisen tavoitteeseen. Asioiden pitäisi olla usein esillä organisaation sisällä, jotta ne tulisivat osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kun koko organisaatio alimmasta portaasta ylimpään johtoon sitoutuu syväjohtamiseen, yrityksessä saadaan hyviä tuloksia aikaiseksi. Myös jatkuvan oppimisen edellytyksenä olevan palautteen antaminen nähdään haasteellisena.

Syväjohtamisen mahdollisuudet nähdään tulevaisuudessa sekä yksilön kehittymisenä että koko organisaation johtamisen kehittymisenä. Mahdollisuuksina yksilötasolla nähdään kehittyminen johtajana ja ihmisenä sekä oman vuorovaikutuksen ja itsensä johtamisen kehittyminen. Esimiesten oppimisen ja kehittymisen myötä tähdätään koko organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen ja johtamisen kehittämiseen. Tulevaisuuden hyötyinä nähdään koko organisaation vuorovaikutuksen ja työilmapiirin paraneminen sekä vaikuttavuuden, tuloksellisuuden ja kannattavuuden paraneminen.

Haastattelututkimuksen perusteella voidaan päätellä, että syväjohtamisen periaatteet eivät vielä näy koko organisaation johtamisessa. Yrityksen johtamisessa eniten kehitettävää nähdään johtamistyyliä, jota esimiesten mukaan pitäisi muuttaa demokraattisemmaksi. Johtamista kehitettäessä esimiesten mielestä tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden arvostamiseen ja palautteen antamiseen. Myönteisen palautteen antaminen nähdään yhtenä tehokkaana motivoimisen keinona.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli esimiesten haastatteluiden avulla selvittää syväjohtamisen soveltuvuutta ja hyödyllisyyttä vanhusten hoivatyön organisaatioon.

Tutkimus osoitti, että esimiehet näkevät syväjohtamisen hyödyllisenä ja soveltuvan hyvin myös vanhustyön palveluyrityksen johtamiseen. Tämä saattaa johtua osittain myös siitä, että yrityksen arvot ovat lähes samoja kuin syväjohtamisen periaatteet, minkä vuoksi syväjohtamista on suhteellisen helppoa soveltaa jokapäiväiseen toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda julki esimiesten näkemykset yrityksen johtamisesta ja syväjohtamisesta sekä auttaa yritystä edelleen kehittämään johtamistaan tutkimuksesta saadun tiedon avulla. Tämä tutkimus toi hyvin esiin esimiesten näkemykset yrityksen johtamisesta ja syväjohtamisesta. Tutkimus tuotti yritykselle arvokasta tietoa, jota se voi ottaa huomioon johtamisen kehittämissyrkimyksissä ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tekemisessä. Myös tutkijan oma tietämys syveni tutkimuksen myötä.

7.5 Mahdolliset jatkotutkimukset

Johtopäätös esimiesten käyttäytymisestä on subjektiivinen, sillä se perustuu ainoastaan esimiesten omaan näkemykseen. Luotettavamman tuloksen esimiesten johtamiskäyttäytymisestä saisi tutkimalla myös alaisten arvioita esimiehen toiminnasta. Syväjohtamisen hyödyllisyyttä voisi tutkia kokonaistutkimuksella, jolla olisi mahdollista selvittää, havaitsevatko alaiset syväjohtaminen periaatteita esimiestensä toiminnassa. Kokonaistutkimuksella kyettäisiin selvittämään, miten syväjohtamisen opit on onnistuttu jalkauttamaan käytäntöön.

Olisi hyödyllistä tutkia myös, onko syväjohtaminen vaikuttanut esimiesten johtamiskäyttäytymiseen, ja minkälaisia muutoksia on mahdollisesti havaittu. Kun verrataan kokemuksia aiempaan tapaan johtaa, voidaan todeta, onko toiminta muuttunut eli onko todella opittu ja onko opittu sitä mitä piti. Tällainen vertailututkimus vaatii vuosittaista selvitystä johtamisesta. Syväjohtamisen vaikutuksia voisi selvittää vuosittain tehtävien työilmapiirikyselyiden yhteydessä, joihin voisi lisätä syväjohtamisen viitekehyksen pohjalta laadittuja kysymyksiä esimiehen toiminnasta työyhteisössä. Palautteen keräämistä yhdellä kyselyllä saattaisi puoltaa se seikka, etteivät vastaajat kylläenny liian usein tapahtuvaan palautteen antoon.

Jatkotutkimukselle on tarvetta, sillä johtaminen ulottuu organisaation kaikkiin toimintoihin. Tulevaisuudessa tutkimushaasteena on kyetä osoittamaan syväjohtamisen yhteys työhyvinvointiin, asiakastyytyväisyyteen, vaikuttavuuteen, tuloksellisuuteen ja kannattavuuteen.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Hausjärvi: My Generation Oy.
- Bass, B. & Avolio, B. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publication, Inc. Thousand Oaks. California.
- Burns, J. MacGregor. 1978. Leadership. New York: Harper & Row Publishers.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. Helsinki: Tietosanoma.
- Juuti, P. 1999. Johtaminen ja organisaation alitajunta. 2. p. Aavarantasarja n:o 38. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Aavarantasarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen, T. 2003. Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Helsingin yliopiston väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n: 26. Helsinki: Edita.

- Kinnunen, T. 2011. Deep Leadership Coaching Effectiveness. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu MPKK, Suomen Sotatieteellinen Seura. [Viitattu 22.9.2012]. Saatavana: <http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/4620/4343>
- Kinnunen, T., Herrala, J., Perheentupa, C., Aalto, J., Intke, P., Ohrankämmen, O., Halonen, P., Pukaralammi, P., Collin, R., Hyppönen, H., Pesonen, J., Horila, J., Lehtonen, Y., Leskinen, J., Westersund, M. & Jokitalo, J. 2012. Johtajan käsikirja (JOKÄ). Helsinki: Pääesikunta. Saatavana: http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/634e26804ddd509a1b3bfd86fad152c/Johtajan_kasikirja_nettili.pdf?MOD=AJPERES
- Kotter, J. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 2. uud. p. Suomentajat: Ritva Liljamo ja Asko Miettinen. Helsinki: Weilin+Göös.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? 2. täyd.p. Tampere: Taurus Media.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Nissinen, V. 2002. Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. 2. uud. p. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen laitos.
- Nissinen, V. 2009. Syväjohtaminen. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. 7. uud. p. Aavartasarja n:o 36. Helsinki: Otava.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 23.1.2013]. Saatavana: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtaminen. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Luento. SeAMK Foorumi 1.11.2012. Seinäjoki. Julkaisematon.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uud. p. Helsinki: KY-Palvelu.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki: Edita.

Vuorio, V. 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 16. Helsinki: MPKK, Johtamisen laitos.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. SAATEKIRJE

Liite 2. SUOSTUMUS HAASTATTELUUN

Liite 3. HAASTATTELUKYSYMYKSET

Liite 4. ESIMERKKI SISÄLLÖN ANALYYSISTÄ

LIITE 1. SAATEKIRJE

Hyvä Yrityksen lähiesimies,

Suoritan tradenomi-tutkintoa Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa Liiketalouden yksikössä. Opintoihini liittyy opinnäytetyö, jonka aiheeksi olen valinnut johtamiskäyttämisen. Tutkimuksen keskeisen viitekehyksen muodostaa syväjohtaminen.

Opinnäytetyöni liittyy yrityksenne työhyvinvoinnin ja kokonaisvaltaisen johtamisjärjestelmän kehittämiseen: Kerään kokemuksia esimiesten syväjohtamisen arvioinneista ja koulutuksista. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää syväjohtamisen soveltuvuutta ja hyötyä, sekä sen mahdollisuuksia ja haasteita vanhustyössä.

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja haastattelussa saatuja tietoja ei missään vaiheessa julkisteta siten, että tiedot voitaisiin liittää yksittäiseen henkilöön. Haastatteluun osallistuminen ja siihen kuuluva aika luetaan kuuluvaksi kunkin lähiesimiehen työaikaan.

Toivon, että esimiehistä löytyisi 6-8 vapaaehtoista haastateltavaa. Haastatteluaajan varaimiseksi pyydän ottamaan minuun suoraan yhteyttä puhelimitse numeroon 040 xxxx xxx.

Ystävällisin terveisin,

Anne Metsäranta
040 xxxx xxx
anne.metsaranta@seamk.fi

LIITE 2. SUOSTUMUS HAASTATTELUUN

SUOSTUMUS

SYVÄJOHTAMISEN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, joka koskee syväjohtamisen hyötyä, haasteita ja mahdollisuuksia hoitoalan organisaatiossa. Annan suostumukseni vapaaehtoisesti tähän tutkimukseen. Ennen suostumuksen antamista minulle on kerrottu työn tarkoitus, toteutus ja tutkimusmenetelmä. Annan myös luvan haastatteluni nauhoittamiseen. Antamiani tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, eikä henkilöllisyyteni tule esille missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuksen jälkeen haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisesti. Minulla on oikeus syytä kertomatta keskeyttää tähän tutkimukseen osallistuminen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa, ilmoittamalla keskeyttämisestä tutkimuksen toteuttajalle.

Paikka ja aika

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Tutkimuksen tekijän yhteystiedot:

Anne Metsäranta
puhelinnumero
anne.metsaranta@seamk.fi

LIITE 3. HAASTATTELUKYSYMYKSET

Millaisena johtajana esimiehet pitävät itseään?

1. Mitkä ovat oman johtamisesi keskeiset periaatteet?
2. Jos ihminen pystyisi toteuttamaan ihannekuvansa, niin millainen esimies haluaisit olla? (Mitkä ovat erinomaisen esimiehen tunnusmerkit?)
3. Mitkä ovat mielestäsi omat vahvuutesi esimiestyössä?
4. Mitä näet kehittämiskohteiksesi esimiestyössä?

Mikä on syväjohtamisen anti, mahdollisuudet ja haasteet esimiesten mielestä?

5. Mikä oli mielestäsi syväjohtamiskoulutuksen keskeisin anti omaa työtäsi ja työyhteisöäsi ajatellen?
6. Mitä työkaluja olet saanut syväjohtamisesta omaan työhösi? (Mitä hyötyä koet saaneesi syväjohtamisesta omaan työhösi?)
7. Mitä työkaluja olisi pitänyt mielestäsi saada lisää voidaksesi kehittää paremmin omaa esimiestyötäsi?
8. Millaisia haasteita tai ongelmia syväjohtamiseen mielestäsi liittyy?
9. Mitä mahdollisuuksia näet syväjohtamisessa omaan työhösi liittyen tulevaisuudessa?

Miten esimiesten mielestä johtamista tulisi kehittää?

10. Mitkä seikat ovat auttaneet tai edistäneet omaa kehittymistäsi?
11. Mitkä seikat ovat estäneet omaa kehittymistäsi?
12. Miten haluaisit vai haluaisitko syväjohtamisen osalta jatkettavan koko organisaatiossa?
13. Miten johtamista voisi tai pitäisi kehittää organisaatiossa? Vai onko tarvetta kehittämiseen? Millä toimenpiteillä?

LIITE 4. ESIMERKKI SISÄLLÖN ANALYYSISTÄ.

Haastattelukysymys numero 1. Kun ajattelet itseäsi esimiehenä, mitkä ovat oman johtamisesi keskeiset periaatteet?

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
H1... mietin asioita monelta kannalta, jos tulee ongelmilanteita, niin sitten pohditaan yhdessä, et miten tästä nyt selvittää ja mitä tehdään.	Otan ihmiset mukaan ongelmanratkaisuun	Kannustaa ideoimaan	OPPIMINEN
H2... ja yksilöllisyys, se että huomioidaan jokainen yksilönä vuorovaikutuksessa... kun kaikki ihmiset on erilaisia... ne on niitä keskeisiä, jolla mä johdan...	Esimies tunnistaa ja hyväksyy ihmisten väliset yksilölliset erot.	Hyväksyy ihmisten erilaisuuden	ARVOSTUS
H3 ... kuunteleminen... jos jollakin on mulle asiaa, enkä mä ehdi just sillä hetkellä kuunnella, niin mä yritän aina palata siihen, et mitä asiaa sulla olikaan... osoitan, että hänen asiansa on mulle tärkeä...	Kuuntelee, on aidosti kiinnostunut alaisten asioista, pitää niitä tärkeinä ja osoittaa sen myös.	Kuunteleminen	ARVOSTUS
H4...esimies ei työyhteisössä oo sen kummempi kuin muukaan... jokaisella on oma tehtävänsä ja kaikki yhtä tärkeitä...	Kaikkia ihmisiä pidetään saman arvoisina ja tasavertaisina.	Tasavertaisuus	ARVOSTUS
H5 ... ja yritän olla aina tasapuolinen ja oikeudenmukainen, mikä ei oo tietysti aina helppoa, koska se mikä toiselle tuntuu oikeudenmukaiselta ei välttämättä oo sitä toiselle...	Esimies pyrkii kaikessa toiminnassaan kohtelemaan alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.	Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus	LUOTTAMUS
H6... tiedän meidän tavoitteet... mitä, miksi, kenelle ja miten tehdään... ja tavoitteet on kaikilla tiedossa...	Esimies tietää tavoitteet ja osoittaa oman sitoutumisensa niiden saavuttamiseksi.	Selkeät tavoitteet	INNOSTUS