



**KAVERIJOHTAJUUDEN JA  
VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN  
MAHDOLLISUUDET  
TYÖELÄMÄSSÄ**

Y-sukupolvi muuttaa johtamiskäsityksiä

Niina Ahlgren

Tulikukka Mäkelä

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013  
Liiketalous  
Proakatemia

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Proakatemia

NIINA AHLGREN & TULIKUKKA MÄKELÄ:

Kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen mahdollisuudet työelämässä  
Y-sukupolvi muuttaa johtamiskäsityksiä

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 9 sivua  
Syyskuu 2013

---

Tämä opinnäyte on tehty Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hankkeelle, joka tutkii vuosien 2011 – 2013 välisenä aikana Y-sukupolven osuuskuntien johtamista ja dialogia. Y-sukupolven siirtyminen työelämään tulee muuttamaan organisaatioita ja johtamiskulttuuria. Y-sukupolven edustajilla on uudenlaiset odotukset johdettavana ja johtajana olemisesta. Tämän opinnäytteen tavoite on auttaa tulevaisuuden johtajia ja johdettavia ymmärtämään hedelmällisen yhteistyön mahdollisuudet ja näin helpottaa johtamiskulttuurin siirtymävaiheesta aiheutuvia haasteita.

Y-sukupolvi on kasvanut hyvinvointivaltiossa teknologian suuren kehityksen aikana ja työelämään siirtyessään he vaativat ympäristöltään paljon. He haluavat työskennellä avoimissa ja läpinäkyvissä organisaatioissa, tulla kuulluiksi sekä pitää hauskaa. Heille on myös tärkeää löytää työstään merkityksiä, eivätkä he viihdy samassa yrityksessä kauan, mikäli ehdot eivät täyty.

Kaverijohtaminen on johtamista ilman perinteistä auktoriteettia, jolloin kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa. Valmentava johtaja taas auttaa johdettavaansa pääsemään tavoitteisiinsa hyvin voimakkaasti tämän omien lähtökohtien kautta. Kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen tunnetaan hyvin muun muassa Tiimiakatemia -nimisessä korkeakouluyksikössä, jossa niitä käytetään tiimiyritysten johtamismenetelminä. Tutkimuksessa haluamme kartoittaa, kuinka hyvin kyseiset johtamismenetelmät tunnetaan jo työelämässä.

Tällä opinnäytteellä haluamme selvittää kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen mahdollisuuksia työelämän hierarkisissa yhteisöissä ja joskus jäykissäkin organisaatioissa. Uskomme, että viemällä näitä itseohjautuvia johtamismenetelmiä eri alojen yrityksiin, voidaan ratkaista Y-sukupolven tuomia työelämän haasteita ja täyttää heidän odotuksensa hyvistä työpaikoista.

---

Asiasanat: johtajuus, kaverijohtaminen, valmentava johtaminen, Y-sukupolvi, työelämä, dialogi.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration  
Proacademy

NIINA AHLGREN & TULIKUKKA MÄKELÄ:  
Opportunities of friend leadership and coaching in working life  
Y-generation changes the conception of leadership

Bachelor's thesis 68 pages, appendices 9 pages  
September 2013

---

This Thesis is based on a project called Friend Leadership in Co-operatives which will study leadership and dialogue processes in Y-generation co-operatives during years 2011-2013. When Y-generation moves into working life, it will change organizations and the culture of leadership. Y-generations young people have new kinds of assumptions about leading and being led. With this Thesis we want to help future leaders to understand what possibilities productive co-operation has and make easier facing the challenges of working life.

Y-generation has grown in a welfare state during the big technological development and when moving into working life they demand a lot from their environment. They want to work in open and transparent organizations, to be heard and also have fun. It is important to them that they find meanings from their jobs and they don't like to be at the same company for too long if these terms don't fulfill.

Friend leadership is leading without traditional authority and everybody is in equal position. Leading by coaching gives a chance to help people that you are coaching to get to the goals from persons own baselines. Friend and coaching leadership is well known among University of Applied sciences unit called Tiimiakatemia where this kind of leading methods are used in team co-operatives. In our research we want to find out how well these leading methods are known in working life.

With this Thesis we want to clarify the possibilities of friend leadership and leading by coaching into working lives hierarchical and sometimes stiff organizations. We believe that taking these self-guided leading methods into different kinds of companies we can solve challenges that Y-generation brings into working life and fulfill their expectations of good working places.

---

Key words: leadership, friend leadership, coaching, Y-generation, working life, dialogue

## SISÄLLYS

1	KOHTI TYÖELÄMÄN MUUTOKSIA .....	5
1.1	Tutkimuksen toteutus.....	6
2	TAUSTATEKIJÄT .....	10
2.1	Y-sukupolvi .....	10
2.2	Liminaalitila.....	12
2.3	Osuuskunta.....	14
3	KAVERIJOHTAMINEN .....	16
3.1	Kaverijohtamisen periaatteet .....	17
3.2	Hit Mr. -filosofia.....	19
3.3	Kumppanuusjohtaminen ja erilaisuus kaverijohtamisen elementteinä.....	21
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	24
4.1	Valmentamisen menetelmät.....	26
4.2	Valmentamistaitojen kehittäminen .....	28
4.3	Syttymisen kierre .....	31
5	DIALOGIMITTAUKSET JA HAASTETTELUKSET.....	33
5.1	Dialogi – avointa kommunikaatiota.....	33
5.2	Teoria dialogimittauksen takana .....	36
5.3	Dialogimittausten tulokset 2012 – 2013 .....	37
5.4	Havainnot haastattelutuloksista .....	39
6	POHDINTA.....	43
6.1	Kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen .....	44
6.2	Dialogimittaukset.....	46
6.3	Haastattelut .....	49
6.4	Lopuksi .....	51
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET .....	55
	Liite 1. Dialogimittauskaavake.....	55
	Liite 2. Dialogimittauksen taustatiedot .....	56
	Liite 3. Dialogimittausten tulokset vuosilta 2012 ja 2013.....	57
	Liite 4: Haastattelulomake.....	61
	Liite 5: Haastatteluvastausten koonti .....	64

## 1 KOHTI TYÖELÄMÄN MUUTOKSIA

Suomessa käydään läpi työelämän muutosta sukupolven vaihtuessa seuraavaan. Suuren muutoksen tulee tuomaan väestörakenteen muutos, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja vanhuksia on enemmän kuin työikäisiä. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa haaste, jonka Suomen työkuulttuuri tulee kohtaamaan. Y-sukupolvi (80- ja 90-luvuilla syntyneet) on siirtymässä työelämään ja haluaa monia asioita, onhan tällä hyvinvointisukupolvella aina ollut kaikkea.

Työn murroksessa ajankohtaiseksi on noussut uusi termi, kollektiivinen individualismi. Se tarkoittaa, että yksilöt etsivät itselleen hyviä yhteisöjä. Toisaalta Y-sukupolvi on itsenäinen ja yksilöllisyyttä korostava sukupolvi, mutta tiimityö ja yhteispeli ovat heille luontaisia olomuotoja niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Sosiaalinen media on mahdollistanut uudenlaisten yhteisöjen synnyttämisen ja tämä näkyy myös Y-sukupolven edustajien urapoluissa. Etsitään yksilöllisesti räätälöityä työtä viihtyisästä, itselle sopivasta yhteisöstä.

Selvitetäänpä työelämän muutosta malliyrityksen kautta. Suomen Jyväskylässä sijaitseva Monkey Business -innovointitoimisto on mielenkiintoinen toimija yrityskentällä. Heillä toimitusjohtaja vaihtuu säännöllisin väliajoin, päätökset tehdään tasa-arvoisessa tiimissä ja asiakkaan haasteet ratkaistaan jatkuvan innovaation kautta. Kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen ovat tässä yrityksessä siis vahvasti esillä päivittäisessä toiminnassa. Verkkosivuillaan nämä yrittäjät kutsuvatkin asiakkaikseen ”tulevaisuudesta kiinnostuneet”.

Y-sukupolven asenteet ja ajatusmallit poikkeavat huomattavasti aiemmista. He vaativat tulla kuulluiksi, sitoutuvat heikommin ja ovat tarkkoja omista oikeuksistaan. Siksi myös yritysten ja erityisesti johtajien on muutettava asenteitaan sitouttaakseen työntekijänsä yrityksen arvoihin. Päätimme linkittää tässä tutkimuksessa kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen Y-sukupolveen, koska nämä johtamismuodot voivat mielestämme olla ratkaisu edellä mainittuihin työelämän haasteisiin.

Tämän opinnäytteen tavoitteena on selvittää, missä vaiheessa johtajuuden muutos on yrityksissä tällä hetkellä ja toisaalta, minne muutos voisi johtaa. Erityisesti tarkastelemme kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen elementtejä; miten niitä käytetään, kuinka hyödyllisinä ne koetaan ja nähdäänkö yritysten johdossa potentiaalia niiden käytössä? Tämän tutkimuksen apuna käytämme eri alan yrityksissä tehtäviä johtoportaan haastatteluja.

Valitsimme aiheen suureksi osaksi sen ajankohtaisuuden perusteella. Valmentava johtaminen ja kaverijohtaminen ovat tällä hetkellä uusia ja kiinnostavia ilmiöitä, joihin olemme omassa koulutusohjelmassamme päässeet tutustumaan. Nyt meitä kiinnosti selvittää, kuinka kyseisiä johtamistapoja käytetään ja voitaisiin käyttää työelämässä, jonne olemme itsekin pian siirtymässä.

Toimeksiantaja löytyi Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hankkeesta, joka oli meille entuudestaan tuttu Anna Sällylän ja Pekka Ylikojolan opinnäytetyön kautta. Aihe oli meille mielekäs, koska olemme molemmat erikoistuneet opinnoissamme johtajuuteen. Erityisesti valmentava johtaminen ja kaverijohtaminen ovat olleet osa jokapäiväistä opiskeluamme Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemiassa ja haluamme viedä niistä elementtejä mukaanamme työelämään. Lisäksi Y-sukupolven uudenlainen käyttäytyminen kiinnosti, edustammehan itsekin tätä sukupolvea.

## **1.1 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka kaverijohtamista ja valmentavaa johtamista käytetään jo ja voitaisiin tulevaisuudessa käyttää työelämässä. Lisäksi analysoimme suorittamiemme kahden osuuskunnan dialogimittausten kehitystä edellisvuoteen verrattuna. Tätä tutkimustietoa kerätään sekä osahankkeelle että opinnäytettä varten. Opinnäyte on osittain jatkoa Anna Sällylän ja Pekka Ylikojolan opinnäytetyölle vuodelta 2012, jonka he tekivät myös Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hankkeelle. Vuonna 2012 he suorittivat dialogimittaukset samoille osuuskunnille kuin tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin kolmella eri menetelmällä: kirjallisuudesta, haastatteluilla ja dialogimittauksilla.

Osana tätä tutkimusta halusimme toteuttaa haastattelut useissa eri alan yrityksissä. Tavoittemme oli saada käsitys kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen nykytilasta työelämässä ja kokonaiskuva johtajien asenteista näitä johtamismetodeja sekä työelämän muutoksia kohtaan. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, joihin he kuitenkin vastasivat vapaamuotoisesti. Tämä mahdollisti vastausten moniulotteisemman havainnoinnin ja lisäkysymykset haastattelutilanteissa. Haastattelut kerättiin valmiiksi laaditun kyselylomakkeen avulla puhelimitse tai kasvotusten haastateltavien kanssa. Haastateltavien ei haluttu vastaavan kyselyyn itsenäisesti epäselvyyksien välttämiseksi ja näin pystyttiin myös tarvittaessa avaamaan tarkemmin kyselyssä esiintyneitä termejä, kuten kaverijohtaminen ja dialogi. Haastattelimme kahdeksan eri alan yritysten esimiehiä heidän omien yritystensä johtamiskulttuureista.

Haastatteluilla haluttiin kerätä mahdollisimman reaaliaikaista tietoa yritysten johtamiskulttuureista. Yritysmuodolla ei ollut valinnoissa merkitystä, mutta etsimme ensisijaisesti voittoa tavoittelevia organisaatioita. Ainoa ehto oli, että halusimme haastatella yhden suuren osuuskunnan. Näin saimme näkökulman voittoa tavoittelevien osakeyhtiöiden ja omistajajäsentensä etua hakevien osuuskuntien johtamiskäytäntöjen eroista ja yhtäläisyyksistä. Yritykset halusivat pysytellä tässä tutkimuksessa anonymeinä, koska osa informaatiosta voisi vaikuttaa kilpailullisesti yrityksen asemaan toimialalla. Haastattelimme esimiehiä kahdeksasta mahdollisimman erilaisten alojen yrityksistä ja näin saimme kuvan myös eri alojen johtamiskäytännöistä. Haastattelut päätimme kerätä joko puhelimesta tai kasvotusten haastateltavien esimiesten kanssa, jolloin haastateltavat eivät itsenäisesti vastanneet kirjallisiin kysymyksiin. Kysymykset saattoivat sisältää haastateltaville oletettavasti vieraita käsitteitä, kuten kaverijohtaminen ja dialogi. Halusimme avata näitä termejä haastattelutilanteessa väärinkäsitysten välttämiseksi ja näin saimme myös moniulotteisempia vastauksia, sillä lisäkysymyksiä oli mahdollista kysyä, mikäli koimme vastauksen epäoleelliseksi tai puutteelliseksi tutkimuksemme kannalta.

Tutkittaville osuuskunnille taas suoritimme dialogimittauksen, jonka aikana mitattavat keskustelivat tulevaisuuteen suuntautuvasta aiheesta. Osuuskuntien dialogia mitattiin systemaattisen havainnoinnin kautta dialogiringissä. Meidät (havainnoijat) perehdytti havainnointitapaan edellisen tutkimuksen laatineet Anna Sällylä ja Pekka Ylikojola. Koska havainnointi on subjektiivista, pyrimme koulutuksen ja harjoitusmittausten

kautta mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen. Kahden mittaajan tuloksista lasketaan keskiarvo, mikä osaltaan edesauttaa luotettavaa mittaustulosta. Ennen mittausta keräsimme tiimin jäseniltä ennalta määrätyt taustatiedot. Dialogimittaus pohjautui Losadan ja Heaphyn teoriaan, johon syvennytään enemmän alkaen sivulta 37. Kaikki tutkimusmateriaali kerättiin kevään 2013 aikana. Dialogimittaus on tutkimusmenetelmä, jossa mitattavan tiimin sisällä käytävää dialogia seurataan lomakkeen avulla. Mittaajat havainnoivat tiimin dialogia itse ja merkitsevät jokaisen kommentin sen luonteen perusteella lomakkeeseen. Näin mittaajat voivat käydyn dialogin jälkeen tehdä siitä yhteenvedon ja analysoida tuloksia. Vuonna 2012 dialogimittauksissa oli mukana kolme tamperelaista osuuskuntaa, joista tänä vuonna ovat mukana kaksi. Kyseiset yritykset on valittu yritysmuotonsa perusteella sekä halusta olla mukana tutkimuksessa. (Sällylä & Ylikojola 2012, 10) Molemmat tänä vuonna mitatut osuuskunnat ovat toimineet melkein kaksi vuotta, edustavat Y-sukupolvea ja ovat pääasiassa palveluita tuottavia yrityksiä.

Työmme on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston keräämisessä tavoitteena on aineiston sisällöllinen laajuus enemmän kuin aineiston määrä kappaleina. (Vilka 2005, 109) Tavoitteena on, että aineisto on apuväline asian tai ilmiön ymmärtämiseen ja se voi toimia myös teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Vilka 2005, 126) Tutkimusaineiston keräämistä voidaan laadullisessa tutkimuksessa toteuttaa myös havainnoinnilla. Havainnointitapaan vaikuttaa havainnoinnin kohde eli se voi olla ihmisen toiminta tai vaikkapa esineet. (Vilka 2005, 119) Tässä tutkimuksessa dialogimittauksissa tapahtuva havainnointi on nimenomaan ihmisten toiminnan havainnointia. Yleinen tapa ihmisen toiminnan havainnointiin on osallistuva havainnointi, jota harjoitamme myös dialogimittauksen kohdalla eli olemme mukana tilanteessa ja teemme havainnot itse paikan päällä. (Vilka 2005, 120)

Eskola ja Suoranta listaavat kirjassaan laadullista tutkimusta useimmiten luonnehtivia seikkoja seuraavasti:

- aineistonkeruumenetelmät; esim. haastattelu, elämäkerrat, kirjeet, havainnointi, päiväkirjat, erilaisten kulttuurituotteiden hyödyntäminen
- tutkittavien näkökulmien huomioiminen; ei kokeellisia asetelmia



- harkinnanvarainen tai teorettinen otanta; suhteellisen pienet aineistokoot, tutkitaan näytteitä sosiaalisesta todellisuudesta
- aineiston laadullis-induktiivinen analyysi; aineistolähtöisyys, teorian rakentaminen aineistosta käsin (kuitenkin myös teorialähtöisyys ja ns. teoriasidonnainen analyysi), analyysitavat poikkeavat määrällisen tutkimuksen vastaavista
- hypoteesittomuus; ei ennakko-oletuksia tuloksista, analyysin tehtävä ei niinkään ole hypoteesien todentaminen vaan pikemminkin niiden keksiminen
- tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa; ei tiukkaa mallia raportoinnista, kerronnallisuus, luovatkin ratkaisut mahdollisia
- tutkijan asema; valintojen vapaus, mielikuvitus, subjektiivisuus
- narratiivisuus; aineistojen tarinallisuus (kertomusmuotoisuus) tyypillistä

(Eskola & Suoranta 2000, 13-24; Hirsjärvi 2004, 151-155)

## 2 TAUSTATEKIJÄT

Tässä opinnäytteessä käytämme termejä ja teorioita, jotka on ymmärrettävä saadakseen kiinni kokonaiskuvasta. Nämä taustatekijät ovat tiukasti sidoksissa pääteemoihimme. Työelämä on muutos- eli liminaalitulassa Y-sukupolven muokatessa käsityksiä hyvästä johtamisesta ja näitä käsitteitä avataan seuraavaksi hieman syvällisemmin. Lisäksi tutkimuksen dialogimittaukset on tehty nimenomaan osuuskunnissa ja siksi myös osuuskunnan käsitteeseen perehdyttiin tarkemmin.

### 2.1 Y-sukupolvi

1945- ja 1950-luvuilla syntyivät suuret ikäluokat, jolle ajankohtaista oli sodan jälkeinen niukkuus ja toivo paremmasta tulevaisuudesta. Heitä seurasi 1960- ja 1970-luvuilla syntynyt X-sukupolvi, jonka edustajat kasvoivat alkavan kulutuksen yhteiskunnassa, kun hyvinvointi alkoi olla itsestäänselvyys. (Sällylä & Ylikojola 2012, 17) Y-sukupolvi on useimmissa lähteissä määritelty 80- ja 90-luvuilla syntyneiksi nuoriksi. Juuri tämä sukupolvi on X-sukupolven jälkeen siirtymässä työelämään ja Y-sukupolvea puolestaan seuraa aikanaan Z-sukupolvi.

Y-sukupolvi on saanut monta nimitystä, kuten nettisukupolvi ja vuosituhannen sukupolvi. Nettisukupolvi on kasvanut nopeasti kehittyvän teknologian aikana ja se on vaikuttanut suuresti heidän kehitykseensä muun muassa internetin tultua arkipäiväiseksi. (Tapscott 2010, 29-31) Vaikka 1990-luvun lama leimaa tätä sukupolvea, on heillä toisaalta aina ollut kaikkea. He ovat kasvaneet maailmassa, jossa heidän vanhempansa ovat ansainneet työllä materiaalista hyvinvointia. Tämä vanhempien kova työskentely on toisaalta aiheuttanut myös kielteisiä muutoksia, kuten selkeästi aiempaa enemmän avioeroja, yksinhuoltajuutta ja työstressiä sekä näiden asioiden kautta pahoinvointia. (Piha, Puustell, Catani, Poussa, Varis, Tuhkanen, Heinonen 2012, 15) Y-sukupolven sitoutuminen on kevyempää – he ovat kiinnostuneita, avoimia ja monikanavaisia. (Kontinen, Houni, Karsten, Toivanen 2012, 1) Kirjassaan Syntynyt digiaikaan Tapscott listaa Y-sukupolven edustajien kahdeksan tärkeintä arvoa:

1. Vapaus
  - He haluavat vapauden olla, ketä haluavat olla
  - He eivät sitoudu yhteen yritykseen vaan haluavat vaihtelua ja kokea paljon asioita
2. Yksilöllisyys ja räätälöinti
  - He haluavat räätälöidä oman työnsä ja esimerkiksi työajat halutaan itselle sopivaksi
3. Kyseenalaistaminen ja tutkiminen
  - He ovat oppineet epäilemään kaikkea, tarkastamaan saamansa informaation ja etsimään sitä
  - Työnhakijoina he ottavat etukäteen selvää työnantajasta ja arvioivat, kannattaako kyseisessä yrityksessä työskennellä
4. Rehellisyys, avoimuus ja eettisyys
  - He odottavat yhtiöltä rehellisyyttä ja kunnioitusta asiakkaita, työntekijöitä ja toimintaympäristöään kohtaan
  - He haluavat työskennellä läpinäkyvissä organisaatioissa
5. Viihde
  - Työ ja vapaa-aika sekoittuvat, kun Y-sukupolvi nauttivat siitä, mitä tekevät työkseen ja haluavat sen olevan hauskaa ja viihdyttävää
6. Suhteet ja yhteispeli
  - Y-sukupolven nuoret ovat tiimityöskentelijöitä ja he haluavat olla yhteydessä muihin ihmisiin mielellään tietotekniikan avulla
  - Yrityksessä he haluavat työpaikan, jossa jakaa tietoa ja keskustella kokemuksistaan
7. Nopeatempoisuus
  - He ovat tottuneet nopealla tahdilla tapahtuvaan viestintään ja toimintaan
  - Myös työuran tulisi edetä mahdollisimman nopeasti ja he haluavat usein sekä jatkuvasti palautetta toiminnastaan
8. Innovatiivisuus
  - Y-sukupolvi nauttii uusista ajatuksista
  - Työpaikalla innovaatio tarkoittaa heille hierarkian unohtamista ja työprosessin kehittämistä yhteistoimintaa ja luovuutta tukevaksi

(Tapscott 2010, 49-50, 96, 99)

## 2.2 Liminaalitila

Seuraavaksi avataan hieman liminaalitilan käsitettä ja pohditaan sen käyttökelpoisuutta työelämän ja johtajuuden muutosten tutkimuksessa. Nämä muutokset vaatii työmarkkinoille siirtyvä Y-sukupolvi, jonka käsitykset työelämästä poikkeavat hyvinkin paljon siitä, mitä tähän mennessä on pidetty perinteisenä.

Mitä nämä työelämän muutokset sitten ovat? Liminaalitilan käsite työn ja johtajuuden muutoksen jäsentäjänä -artikkeli selventää, että elämme postmodernissa eli jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Siihen ovat kuuluneet siirtymät teollisesta tuotantotyöstä tietotyöhön ja edelleen palvelutuotantoon. Edistyneet tietoverkot ja älypuhelimet ovat mahdollistaneet ihmisen riippumattomuuden paikasta ja ajasta sekä näin häivyttäneet rajoja työn ja vapaa-ajan välillä. Suomessa ajankohtaista on myös työntekijämateriaalin muutos, kun suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja nuoremmat sukupolvet ottavat heidän paikkansa työelämässä. Samalla yhteiskunnan tarpeet muuttuvat ja pätkätyöt sekä määräaikaiset työsuhteet lisääntyvät. (Konttinen, Houni, Karsten & Toivanen 2012, 1)

Nykyisin ihminen toteuttaa yhä harvemmin perinteistä kolmiportaista elämänurakaaviota, jossa lapsuus ja nuoruus on opiskeluaikaa, aikuisuus on työaikaa ja vanhuus on vapaa-aikaa. Vakinaisuuteen ja kokoaikaisuuteen perustuvat työskentelytavat ovat liukumassa pois työntekijöiden arvomaailmasta tärkeinä prioriteetteina. Yksilöiden työsuhteen kesto ja luonne ovat kuitenkin yhteydessä työntekijän työhön ja työyhteisöön suhtautumiseen sekä toisaalta myös päinvastoin: työyhteisön yksilöön suhtautumiseen. Lisäksi työsuhteen luonne näkyy yksilöiden henkilökohtaisessa elämässä epävarmuutena. Perheen perustaminen ja asunnon ostaminen esimerkiksi siirtyvät nykyisin tavallista myöhemmäksi pätkätöiden ja osa-aikaisten työsuhteiden vuoksi. Omassa työssään yksilöiden odotetaan olevan luovia ja käyttävän omia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Työntekijän ei haluta olevan koneen osa ja myös työntekijä itse etsii työstä henkilökohtaista tyydytystä ja merkityksiä. (Perkka-Jortikka 2005, 154-158)

Voidaan sanoa, että työelämäpuhe on muuttunut kilpailukykypuheeksi ja yritysmaailmassa menestyminen on yhä enemmän kiinni yrityksen kilpailuvalteista. Yksi suurimmista kilpailuvalteista on nykyisin innovaatioiden kehittäminen, joka on olennainen osa yritysten tavoitteita alasta riippumatta. Globaali talous taas toimii koko ajan joustavammin ja esimerkiksi työpaikkoja siirretään nopeasti halvemman työvoiman maihin. Lisäksi menestyvienkin yritysten kasvava paine tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen saattaa helposti johtaa irtisanomisiin. Artikkelissa huomautetaan myös, että ”nuoremman sukupolven odotus työelämästä ei ole portaittain etenevä ura yhdessä organisaatiossa vakituisissa työsuhteissa”. Tämä niin sanottu portfoliosukupolvi työskentelee mieluiten vaihtuvissa tiimeissä ja verkostoissa ja rakentaa yksilöllistä työidentiteettiään. (Konttinen, Houni, Karsten, Toivanen 2012, 2)

Liminaalitila (liminal state, Turner 1977) on määritelty välitilaksi, kynnyksellä olemiseksi. Sana onkin johdettu latinan sanasta limen, joka tarkoittaa kynnystä. Liminaalisuus on nykyiselle työelämälle ominainen piirre, joka haastaa teollisuusyhteiskunnan vanhat rakenteet ja organisoitumistavat. Samalla se mahdollistaa uusia, luovia, työn kokemisen tapoja. Liminaalitilaa voidaan kuvata luovaksi kaaokseksi, joka sisältää kokeilun ja leikin mahdollisuuden, kun olemassa olevat merkitykset, roolit ja erottelut liukenevat. Mitä tahansa voi tapahtua. Liminaalisuuteen on liitetty myös käsite flow eli kokonaisvaltainen, totaaliseen keskittymiseen ja mukana olemiseen liittyvä tunne. (Konttinen, Houni, Karsten, Toivanen 2012, 2)

Edellä mainitut työelämän muutokset ovat todiste siitä, että liminaalisuus on tällä hetkellä työelämän stabiili tila. Ollaan siis välissä, ei enää – ei vielä (the betwixt and between). Liminaalitulassa olevien kesken voikin syntyä samankaltaisuuden yhteisö, kun työpaikalla muodostuu uhka muutoksesta, kuten irtisanomisista. Tällöin työntekijät saattavat joutua emotionaaliseen välitilaan ja se vahvistaa uudella tavalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Turner 1986, 24-25) Tämän vuoksi myös johtajuus on liminaalitulassa ja siksi liminaalisuus haastaa uusiin johtamismalleihin. Horisontaalisuuden, vapauden, luovuuden ja luottamuksen teemat on nostettu uuden johtajuuden kulmakiviksi. (Konttinen, Houni, Karsten, Toivanen, 3)

### 2.3 Osuuskunta

Ihmisoikeuksien pohjalle syntyneen osuustoiminnan tavoitteena oli vapauden, veljeyden ja tasa-arvon tavoittelu käytännössä. (Inkinen & Karjalainen 2010, 8) Osuustoiminta on alun perin saanut vaikutteita Englannista, Skotlannista sekä Sveitsistä 1700- ja 1800-luvuilla. (Laurinkari 2004, 17) Englannissa säädettiin maailman ensimmäinen osuustoimintalaki vuonna 1852. (Laurinkari 2004, 22) Suomeen osuustoimintaliike rantautui teollistuneesta Euroopasta 1800-luvun lopulla. Suomessa aika oli otollinen järjestäytyneen osuustoiminnan leviämislle sekä Suomen että suomalaisten taloudellisen ja henkisen tilanteen vahvistamiselle. Helmikuun manifestin jälkeen 2. lokakuuta vuonna 1899 perustettiin Pellervo-Seura Suomen osuustoiminnan edistämiseksi. Suomen ensimmäinen osuustoimintalaki säädettiin vuonna 1901. (Osuuskunta: Osuustoimintaliikkeen alku, läpimurto ja rakentuminen 1899-1939)

Osuustoiminnan tarkoituksena on taata yhteiseen toimintaan osallistuvien henkilöiden sosiaalisten, taloudellisten ja henkisten elinolojen parantaminen. Lisäksi osuuskunnan tarkoituksena ei ole ainoastaan tehdä voittoa vaan tarjota edullisesti jäsenilleen hyödykkeitä tai palveluja, joita he kokevat tarvitsevansa. (Laurinkari 2004, 26-27) Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, jonka jäsenet ovat vapaaehtoisesti siihen liittyneet, jonka he omistavat yhdessä ja hallitsevat sitä demokraattisesti. (Inkinen & Karjalainen 2004, 32) Osuustoiminnan tavoitteena on Laurinkarin mukaan edistää osuuskunnan jäsenten taloudellista hyvinvointia tai estää elintason lasku. (Laurinkari 2004, 27)

Osuuskunnassa jäsenet eli toimijat omistavat ja hallitsevat sitä demokraattisella jäsen ja ääni -periaatteella. Kenenkään toisen jäsenen yksityinen taloudellinen etu ei mene toisen edelle sillä kaikki toiminnot linkittyvät vahvasti toisiinsa osuuskunnassa. Jäsenten tulisi saada tukea ja apua toisilta jäseniltä, mikäli joku kokee sen tarpeelliseksi. Jäsenet hyötyvät osuuskunnasta sen mukaan miten he käyttävät osuuskunnan palveluja, eivät sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan. (Laurinkari 2004, 26)

Osuustoiminnan periaatteita on täydennetty ja eräistä on luovuttukin, mutta päätavoitteena on säilynyt jäsenten palveleminen. Osuuskuntien perustana olevat arvot ovat omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Osuustoiminnan eettisiin arvoihin luetaan rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. Nämä arvot vahvistettiin osuustoiminnan periaatteiksi Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n Manchesterin kongressissa vuonna 1995. (Laurinkari 2004, 52,56)

### 3 KAVERIJOHTAMINEN

Traditionaalista eli perinteistä johtajuutta kuvaavat kolme K:ta – kärkevä, kontrolloiva ja korjaava johtajuus. Tämä johtamisen muoto perustuu hierarkia-asteikkoihin ja tiukkaan johtamistapaan ja sen on ennustettu häviävän työelämästä lähes täysin. Y-sukupolvi on vahvana toimijana murskaamassa tätä johtamistapaa uusine vaatimuksineen, jotka edellyttävät joustavampaa johtamista. Kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen ovat ilmiöinä vastahyökkäys perinteistä kärkevää johtamista vastaan. (Johtajuus: Taantuma haastaa johtajuuden 2010)

Taloussanomien internetsivuilta löytyy artikkeli siitä, kuinka Suomessa ollaan siirtymässä niin sanotusta holhoavasta Isoveliyhteiskunnasta kohti tasa-arvoisempaa Kaveriyhteiskuntaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimiesten ja työntekijöiden välinen kuilu kapenee. Ilmiötä vauhdittaa sosiaalinen media, jonka avulla työsuhteet voivat syventyä kaveruudeksi myös vapaa-ajalla ja näin esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisensa odotettua paremmin. Yhteisymmärrys työpaikalla voi löytyä helpommin, kun tottuu ensin toisen ihmisen toimintatapoihin työpaikan ulkopuolella. Osittain tästä on kyse myös kaverijohtamisessa. (Johtajuus: Firmasta tulee isovelji 2010)

Tiimiakatemia on vuonna 1993 syntynyt Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman yrittäjyyden yksikkö. Tästä täysin erilaisesta opiskeluympäristöstä on levinnyt erilaisia variaatioita ympäri Suomen ja jopa ympäri maailman. Tiimiakatemiassa kaverijohtaminen on osa arkipäivää, kun opiskelijat perustavat tiimeittäin yrityksiä. Tämän oppiyrityksen sisällä he valitsevat itselleen johtajan, Tiimiliiderin, jolta edellytetään vahvasti johtamista tiimin tasavertaisena jäsenenä. Häneltä harvoin siedetään minkäänlaista hierarkian rakentamista tiimissä, jossa jäsenten tulee olla keskenään tasa-arvoisia. (Partanen, Leinonen, Palviainen 2002, 18) Kaverijohtaminen on siis johtamista ilman perinteisiä hierarkioita ja auktoriteetteja, jolloin johtaja-alainen-suhdetta ei enää ole. (Sällylä & Ylikojola 2012, 14)

Tässä tutkimuksessa selvitetään muun muassa haastattelujen kautta, voiko kaverijohtaminen toimia johtamismallina myös tällaisten oppiyritysten ulkopuolella eli työelämässä.



### 3.1 Kaverijohtamisen periaatteet

Johannes Partanen on listannut kymmenen kaverijohtamisen perustetta Nuoresta johtajasta liideriksi -artikkelissaan. Seuraavissa kappaleissa avataan näitä perusteita. (Kaverijohtaminen: Kaverijohtamisen periaatteet 2008).

Partasen mielestä kaverijohtajan tulisi olla herkkä johdettaviensa tunnetiloille, sillä kaikki me olemme vain ihmisiä. Ole herkkä johdettavien tunnetiloille ja toimi niiden mukaisesti sillä kaverijohtajana olet ihminen. Johtajuuden haasteellisemmaksi osa-alueeksi on kuvattu ihmisten johtaminen yhdistettynä yksilöiden johtamisen vaateeseen. Se, että johtaja tiedostaa yksilöllisyyden huomioimisen haasteen ja vaateen johtamistyössä, osoittaa johtajan edellytyksiä onnistua tehtävässään. (Aarnikoivu 2008, 103) Vaikka yksilöidenkin osaaminen on tärkeää, on menestyjien pystyttävä toimimaan myös yhdessä. Nykyään on vanhanaikaista nähdä organisaatio koneena, johon syötetään resursseja ja joka sitten sylkee tuotoksen ulos. (Eriksson, Lehtimäki, Keso, Koivunen, Pietiläinen, Ropo & Sauer 2005, 18)

Johtajana sinun tulee olla läsnä ja tavoitettavissa sekä osata kuunnella aidosti johdettaviasi. Ole johtajana aina läsnä ja tavoitettavissa, kuuntele aidosti. Johtaja, joka toteuttaa kumppanuusjohtamista ymmärtää motivaation kriittisen merkityksen. Hän keskittyy motivointitapojen sijaan kunkin johdettavan mahdollisuuksiin löytää into ja hehku omasta työstään. Johtaja välittää johdettavistaan, joka ilmenee läsnäolona ja kiinnostuksena sekä palautteen antamisena ja vastaanottamisena. (Aarnikoivu 2008, 178) Johtajan on tärkeää saada aikaiseksi toimeenpanokykyä tiimissä vuorovaikutuksen kautta. Johtajan tulisi olla mahdollisimman paljon fyysisesti sekä henkisesti siellä, missä johtaminen tapahtuu. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 28)

Vain teoilla on merkitystä kaverijohtamisessa on Partasen kaverijohtamisen perusteista kolmas. Yrittäminen mahdollistaa kehittymisen ja onnistumisen. Onnistumisen tuomat kokemukset taas ruokkivat motivoitumista, joka tukee sitoutumista ja hyvää suoritustasoa. (Aarnikoivu 2008, 178) Hyvä esimies ei koskaan estä alaisiaan tekemästä työtään. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 37)

Kaverijohtamisen perustehtävä on oppivan organisaation johtaminen ja perustaito on saada muut ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää. Arvot, missio, strategia ja visio ovat johtamisen kivijalka. Niiden hyödyntäminen arjessa edellyttää, että johtajat ymmärtävät niiden merkityksen ja arvon työkaluina. Työkaluina niiden arvo on, että niiden avulla voidaan sitouttaa johdettavia ja suunnata tekemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Merkityksen luominen mahdollistuu juuri näiden työkalujen avulla. Johtajan ei tulisi ikinä aliarvioida merkitystä, joka arvoilla, missiolla, strategialla ja visiolla on johdettaville. (Aarnikoivu 2008, 19-20) Johtaja on läsnä auttamassa, ei häiritsemässä. (Eriksson, Lehtimäki, Keso, Koivunen, Pietiläinen, Ropo & Sauer 2005, 20)

On osattava ensin johtaa itseään ennen kuin voi johtaa muita on Partasen viides peruste. Et voi johtaa muita, jos et osaa johtaa itseäsi. Jotta johtaja onnistuu tehtävässään tulee hänen johtaa myös itseään. Johtajalla on oikeus ja velvollisuus olla rakentavasti itsekäs. Johtaja, joka on rakentavasti itsekäs, huolehtii riittävästi ja monipuolisesti sekä omasta että muiden ympärillä olevien ihmisten hyvinvoinnista. (Aarnikoivu 2008, 37) Itsensä johtaminen vaatii kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa ja kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaa ja tilannetta. Johtajan yleinen haaste on keskittyminen kaikkeen muuhun paitsi itseensä. (Aarnikoivu 2008, 38)

Pelipaikkojen rakentaminen ja tiimiläisten vahvuuksiin keskittyminen ovat tärkeitä elementtejä kaverijohtamisessa. Partasen mukaan on omattava taidot rakentaa hyvä tiimi, jotta kaverijohtaja voi johtaa sitä onnistuneesti. Kaverijohtamisessa on tärkeää rakentaa kaikille tiimiyrityksessä pelipaikat ja keskittyä tiimiläisten vahvuuksiin. Tiimin rakentamisen taidot ovat ehdoton edellytys tiimiliiderin onnistumiselle. Johtajan roolin heikentymistä on saattanut heikentää itseohjautuvien tiimien nimeen vannominen johon on yhdistetty harhakuva, että tiimit johtavat itse itseään. Mikään tiimi ei ole täysin itseohjautuva. Johtajaa tarvitaan myös tiimiorganisaatioissa. Johtajan kyky johtaa yritys parhaisiin mahdollisiin tuloksiin ja suorituksiin perustuu myös siihen, että hän aidosti uskoo ihmisessä olevaan hyvään. Lisäksi hän uskoo johdettavissaan olevaan kehityspotentiaaliin ja on valmis panostamaan siihen. Kehityspotentiaali pääsee oikeuksiinsa eli konkretisoituu tekemiseen. Johtajan ei tulisi keskittyä johdettavissa oleviin puutteisiin vaan voimavaroihin. Hänen tulisi kannustaa johdettavaa näkemään mahdollisuutensa ja yrittämään. (Aarnikoivu 2008, 24, 177-178)

Parhaimmillaan johtaminen voi olla yrityksen aito kilpailuvaltti. (Aarnikoivu 2008, 177) Organisaation hyvä tulos ja henkilöstön hyvinvointi voidaan saada aikaan hyvällä johtamisella, samoin toimintaa tukeva yhteinen toimintaympäristö. Kaverijohtaja ei voi ottaa paikkaansa johtajana itsestäänselvyytenä, sillä se ei ole palkinto. Johtajan paikka on ansaittava joka päivä. Johtajan tehtävässä toimiminen edellyttää aitoa halua toimia tehtävässään, tervettä itsetuntoa ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Vastuullinen johtaja arvioi säännöllisesti onko hän motivoitunut toimimaan johtajan roolissa ja pystyykö hän toimimaan työyhteisön esimerkkinä. Vastuullinen esimies ei myöskään pelkää astua sivuun ja tehdä tilaa muille. (Aarnikoivu 2008, 178)

Kaverijohtajan tulisi luoda hyvä yhteishenki ja positiivinen ajattelu. Kaverijohtajan tehtävä on luoda tiimiyritykseen hyvä yhteishenki ja positiivinen ajattelu yhdessä valmentajan kanssa. Hyvä johtaja luo ympärilleen hyvää ilmapiiriä. Se edellyttää jämäkkää ja oikeudenmukaista johtajuutta, johdonmukaisuutta sekä työyhteisön yhteisiä ja selkeitä tavoitteita. Ilmapiiri rakentuu osana jokapäiväistä toimintaa. Hyvä ilmapiiri tukee työyhteisön menestymistä ja jäsenten hyvinvointia. (Aarnikoivu 2008, 57)

Kaverijohtajuus on aina esimerkkinä olemista. Mihin kiinnität huomion, siihen muutkin kiinnittävät. Erityisesti kumppanuus- ja kaverijohtamista toteuttavan johtajan tulisi tiedostaa olevansa esimerkki joka tilanteessa ja käyttäytyä esimerkin lailla. Hän panostaa alaistaitojen kehittämiseen ja sitoutuu korostamaan yhteisiä etuja ja tavoitteita. Johtajan on itse oltava valmis katsomaan peiliin ja sitä hän olettaa myös muilta, sillä työyhteisö on osiensa summa. (Aarnikoivu 2008, 177)

### **3.2 Hit Mr. -filosofia**

Hit Mr. -filosofia on ydinteoria, jonka mukaan kaverijohtamista tulisi toteuttaa. Hit Mr -filosofia perustuu Kouzesin ja Posnerin mallintamiin johtamisen periaatteisiin kirjassa *The Leadership Challenge* vuodelta 1995. (Sällylä & Ylikojola 2012, 15) Teorian nimi on sittemmin kehitetty Jyväskylän Tiimiakatemialla ilmauksista *Haasta prosessi, Inspiroiva visio, Tee toiminta mahdolliseksi, Mallinna tie ja Rohkaise sydäntä*. (Partanen 2008)

Haasta prosessi on Hit Mr. -filosofian ensimmäinen askel. Jokaisella on tarve toteuttaa itseään ja saada aikaan tuloksia, mutta välillä tulisi kyseenalaistaa omia sekä muiden toimintatapoja. Lisäksi olisi hyvä rohkaista toisiakin kyseenalaistamaan, jotta hekin oppisivat katsomaan omaa sekä muiden toimintaa eri näkökulmista. Oleellista johtajalle on kyky vaikuttaa ihmisten työsuorituksiin ja organisaation tulokseen. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 13) 99 prosenttia oppimisesta syntyy virheiden kautta, mikä puhuu riskinnottamisen, epäonnistumisen ja uuden kokeilemisen puolesta. Johtajuudessa mahdollisesti haastavin osa on moninaisuuden ja ristiriitaisuuden kanssa eläminen sekä epätietoisuuden ja epävarmuuden hyväksyminen. Lisäksi usein on vaikeaa hyväksyä ihmisen rajalliset mahdollisuudet kontrolliin, sillä asioita ja ihmisiä ei voi ohjailla ja hallita rajattomasti. Johtajan kannattaa luottaa, ottaa riskejä ja jakaa tietoa – ja tietämättömyyttä. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 51)

Toinen Hit Mr. -filosofian kohta on Inspiroiva visio. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on ihmisten sitouttaminen yhteiseen visioon ja saada heidät tekemään töitä sen saavuttamiseksi. Ihmisten arvoihin vetoaminen toimii tässä hyvänä työkaluna. Monilla työntekijöillä on sekä henkilökohtaiset että yhteisölliset käsitykset vision tarkoituksista, jotka ohjaavat tai joiden tulisi ohjata heidän toimintaansa. (Perkka-Jortikka 2005, 59) Yrityksen henkilöiden tiedostama ja jakama visio auttaa asettamaan organisaation edun mukaisia tavoitteita sekä toimii motivaation ja jaksamisen edistäjänä. Henkilökohtainen innostus yrityksen arvoihin ja yhdessä jaettavaan visioon edistävät osaltaan luovuutta ja innovatiivisuutta työssä. (Perkka-Jortikka 2005, 60)

Toiminnan mahdolliseksi tekeminen tarkoittaa tiimin tai organisaation toimintaedellytyksien edesauttamista parhaalla mahdollisella tavalla. Positiivisen yhteisöllisyyden vallitessa on helpompi tuntea kuuluvansa joukkoon, lähteä tiimiin mukaan ja osallistua toimintaan. Tiimi tai organisaatio, joka toimii myönteisessä hengessä, hyväksyy paremmin erilaisuutta ja samalla mahdollistaa yksilöllisyyden sekä luovan toiminnan. Negatiivinen yhteisöllisyys vaatii enemmän ponnisteluja sekä kielteisten tunteiden käsittelyä. (Perkka-Jortikka 2005, 39) Johtajan tulisi kiinnittää huomiota myös jokaisen henkilökohtaisiin suorituksiin, mikä omalta osaltaan vahvistaisi hyvää ilmapiiriä ja me-henkeä.

Neljäs Hit Mr. -filosofian kohta on Mallinna tie, joka tarkoittaa yksinkertaisesti omalla esimerkillä johtamista. Jokaisen kaverijohtajan tulisi toimia esimerkkinä omille johdettavilleen. Johtajuus voidaan nähdä johtajien tekoina, jolloin johtajuuden merkitys liittyy paljon johtajan toimintaan. Johtajaksi valikoitumisen ja johtajan toiminnan merkityksen ymmärtäminen ovat vahvasti yhteydessä johtajuuden määrittelytapaan ja näkökulmaan. (Perkka-Jortikka 2005, 11) Johtajan tekojen ja puheiden tulee olla samassa linjassa keskenään. (Perkka-Jortikka 2005, 15)

Viides ja viimeinen Hit Mr. -filosofian periaatteista on Rohkaise sydäntä. Esimerkkinä johtajan tulee huolehtia niin omasta kuin muidenkin hyvinvoinnista työpaikalla. Johtajan tulee huolehtia omasta jaksamisestaan, jotta hän voi suoriutua vaativista tehtävistään ja toisaalta siksi, että muut ymmärtäisivät itsensäjohtamisen osana ammatillista osaamista. (Perkka-Jortikka 2005, 174) Palkitseminen ja onnistumisten juhliminen sopivat hyvin tiivistämään tiimin tai organisaation yhteishenkeä ja luomaan ihmisille hyvää mieltä ja motivaatiota jatkaa samaan mallin tai jopa kehittyä entisestään. Palkitseminen voi olla niin aineellista kuin aineetontakin. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa organisaatioissa usein taloudellista korvausta. Aineeton puolestaan voi olla pelkkä huomionosoitus hyvin tehdystä työstä. Olipa palkitseminen sitten aineellista tai aineetonta, on se väline osaamisen ja jakamisen arvon tiedostamiseen, ihmisten osallisuuden arvostamiseen ja tiedonpanttaamisen vähentämiseen. (Perkka-Jortikka 2005, 215-216)

### **3.3 Kumppanuusjohtaminen ja erilaisuus kaverijohtamisen elementteinä**

Aarnikoivu kiteyttää mielestään johtamisen olennaisimmat asiat kumppanuusjohtamiseen, joka koostuu käytännössä toimiviksi koetuista esimiestyön ja johtamisen perusasioista. Näiden perusasioiden avulla mahdollistetaan Aarnikoivun mukaan hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö. Kumppanuusjohtamisessa alaisia ei sitouteta, vaan esimies pyrkii siihen, että alaiset sitoutuvat omaehtoisesti. Työntekijän tulee kokea, että työyhteisössä on oikeuksia ja mahdollisuuksia, jotka sytyttävät työntekijän innon ja motivaation. Alaistaidot -käsitteen käyttöönotto kertoo tarpeellisesta ja usein piilossa olleesta näkökulmasta. Siinä esimiestoiminnan ohella alaisen toiminta ymmärretään merkitykselliseksi työyhteisön toiminnan kannalta. Alaisen vastuun, oikeuksien ja velvollisuuksien korostaminen kertoo alaiseen

suhtautumisesta täysivaltaisena yhteisön jäsenenä. (Aarnikoivu 2008, 79) Esimiestyö on asioiden suunnittelua ja vastavuoroista ihmissuhteiden hoitoa. (Eriksson, Lehtimäki, Keso, Koivunen, Pietiläinen, Ropo & Sauer 2005, 22) Kun siirrytään hierarkkisesta johtamisesta joustavampiin rakenteisiin ja tasavertaisempiin johtamiskäytäntöihin, edesautetaan sitouttamista ja innovatiivisuutta yrityksen toiminnassa. Tällöin kohdataan kuitenkin toisenlaisia johtamishaasteita, kuten asiantuntijoiden johtaminen, asiantuntijaorganisaatio ja sen toiminnan järjestäminen. Vastuut ja tehtävät muovautuvat joustavassa organisaatiossa tekijöiden sekä liiketoiminnan tarpeiden mukaan. (Eriksson, Lehtimäki, Keso, Koivunen, Pietiläinen, Ropo & Sauer 2005, 23)

Kumppanuusjohtamisessa on havaittavissa monia samoja elementtejä kuin kaverijohtamisessa. Kumppanuusjohtamisen lisäarvo syntyy siitä, että siinä korostetaan esimiehen roolin haltuunottamista ja esimiehen asennoitumisen merkitystä onnistuakseen esimiestehtävässään. Kumppanuusjohtamisessa korostuu kaverijohtamisen tapaan alaisen omaehtoinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin sekä esimiehen ja alaisen välinen positiivinen riippuvuus. Kumppanuusjohtamisen näkökulmasta asioita johdetaan ihmisten kautta ja tarkoituksena on luoda merkitys alaisten tekemiselle ja tekemättä jättämiselle. Tämä tapahtuu tavoitteiden, valmennuksen ja suoritusarvioinnin kautta. (Aarnikoivu 2008, 15-16, 103)

Työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä. Yksi esimiestyön haasteista on kyetä johtamaan yksilöitä niin, että heidän henkilökohtainen sitoutumisensa mahdollistuu. Lisäksi esimiehen tulee saada erilaiset yksilöt toimimaan tuloksellisesti ryhmänä. Yrityksen työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan näkökulmasta on siis oleellista, että työyhteisössä hyväksytään, ymmärretään ja hyödynnetään erilaisuutta. (Aarnikoivu 2008, 63) Esimiehen tulisi ymmärtää ihmisten erilaisuudet ja hyväksyä, että erilaisuus on luova voimavara. Esimerkiksi nuorten ja vanhojen työntekijöiden väliset erot on otettava huomioon. Y-sukupolven kyvykkäät nuoret eivät ole yhtä sitoutuneita työnantajaansa kuin aiemmat sukupolvet ja vaativat esimieheltään hyvät olosuhteet omalle kehittämiselleen. Osaamisen siirtäminen eläkkeelle jääviltä suurilta ikäluokilta nuorille työntekijöille on haaste kaikille yrityksille. (Kansanen 2004, 28-29)

Erilaisuuden ymmärtämisessä voidaan tarvittaessa hyödyntää erilaisia persoonallisuus- ja luonnetestejä. Niillä päästään pureutumaan henkilötason lisäksi työyhteisötasoon, työyhteisön ryhmädynamiikkaan. Testeistä tehtyjen analyysien pohjalta pystytään käsittelemään ryhmän vahvuuksia ja kehityskohteita sekä suunnittelemaan toimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi. (Aarnikoivu 2008, 66) Persoonallisuus nähdään ihmisessä suurena joukkona erilaisia ominaisuuksia, jotka tulevat esiin jokaisessa hieman eri tavalla. Näihin persoonallisiin piirteisiin tuijottaminen ei kuitenkaan kerro koko totuutta, vaan liialliset luokittelut pahimmillaan kahlitsevat ihmisen ajattelua ja toimintaa. Erilaisuuden johtamisen tulisi nimenomaan rohkaista ihmisiä ajattelemaan omien piirteidensä yli ja laajentaa omaa reviiriään sosiaalisessa ympäristössä. Näin myös muiden ihmisten ennakkoluulot tiettyä ihmistä kohtaan ei riipu siitä, mihin persoonallisuusryhmään tämä on luokiteltu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 130)

#### 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Johtajuuden tarkoitus on varmistaa, että asiat toteutuvat ja tavoitteisiin päästään. Hyvä esimies keskittyy oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Tämä on valmentavan johtamisen ydin. Valmentava johtaminen on esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. (Kansanen 2004, 23) Toisaalta menestyksenkäs valmentava johtaminen perustuu enemmän toista ihmistä arvostavaan asenteeseen kuin hiottuun johtamisen tekniikkaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13)

Kirjassa Valmentava johtajuus kirjailijat kuvaavat johtajuutta buffetpöytänä, jossa valmentava johtaminen on pitkään ollut vain lisukkeiden asemassa. Nyt siitä on kuitenkin tullut varteenotettava johtamismalli, joka kattaa kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kirjon. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 14)

Kirjailijat myös huomauttavat, ettei valmentava johtajuus ole sattumalta nousemassa johtamisen valtavirraksi, vaan se on seurausta johtamiskäyttämisen uudistamistarpeesta. Yrityksen ja työntekijöiden tarpeet siis vaativat uudenlaista johtamista ja valmentavan johtamisen muotti sopii näihin tarpeisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15) Tulevaisuudessa yrityksiltä odotetaan entistä suurempaa kykyä vastata asiakkaiden ongelmiin. Tällöin nopeus, innovaatiokyky, laatu ja palvelu ovat tärkeitä kilpailuvaltteja. Näiden kilpailuvalttien saavuttamiseksi, on organisaatiomuotojen ja -rakenteiden usein muututtava. Raja-aidat yrityksen sisällä madaltuvat ja työntekijät joutuvat jatkuvasti venymään mukavuusalueensa ulkopuolelle. Toisille tämä merkitsee inspiraatiota, toisille paineita ja pelkotiloja. (Kansanen 2004, 28)

Valmentava johtaminen, toisissa lähteissä nimitykseltään myös coaching, on lähtöisin Yhdysvaltojen konsulttimarkkinoiden muutoksesta. 1980-luvulle saakka Yhdysvalloissa suosittu johtamisen kehittämismuoto oli yritysten sisäinen mentorointi. Henkilökohtaisen kehittymisen puolella taas käytettiin terapiaa, mutta tähän kului suuria määriä rahaa. (Carlsson/Forssell 2008, 28)



1980-luvulla yritysten keskijohtoa karsittiin rajusti ja säästötoimina johtamiskoulutusta alettiin ulkoistaa konsulttiyrityksille. Konsulttiyritykset vastasivat haasteeseen, jolloin syntyi uusi konsultointimuoto, executive coaching (suora käänös: liikkeenjohdon valmennus). Uuden kehitysprosessin myötä alkoi Yhdysvalloissa syntyä 1980- ja 1990-luvuilla myös yksityisiä coaching -kouluja. Alan uranuurtaja oli muun muassa Thomas Leonard, joka perusti vuonna 1992 coaching-koulutusta tarjoavan Coach Universityn. (Carlsson & Forssell 2008, 28 – 29)

Suomessa termi coaching on alkanut vakiintua johtamisenkehittämismenetelmänä viimeisen viiden vuoden aikana. Vuonna 2007 saavutettiin merkittävä rajapyykki, kun ensimmäinen eurooppalainen coaching -konferenssi pidettiin Helsingissä. Suomessa on alettu tutkia valmentavaa johtamista myös akateemisesti vakavasti otettavana henkilöstönkehitysmenetelmänä. Suomen Coaching -yhdistys perustettiin vuonna 2004 ja sen tehtäväksi tuli vaalia Suomen coachingin laatua tiedottamalla ja kouluttamalla. (Carlsson & Forssell 2008, 29)

Kansanen mukaan valmentavan johtamisen perusta on suoritusjohtaminen (performance management), joka pohjautuu tulos- ja tavoitejohtamiseen. Valmentava johtaminen ottaa tasapuolisesti huomioon, mitä tehdään ja millä tavoin päästään tavoitteisiin. (Kansanen 2004, 26) Toisaalta uudenlainen termi johtamisen kentällä on epäjohtaminen. Tienari ja Piekkari toteavat kirjassaan, että Y-sukupolven tuomien uusien vaatimusten edessä johtaminen on piilotettava. Se on olemassa, mutta sitä on vaikeaa havaita. Valmentava johtaminen vastaa juuri tähän vaatimukseen, sillä valmentava johtaja ei käske, vaan johdattelee valmennettavansa kohti yrityksen tavoitteita tämän omien lähtökohtien kautta. Y-sukupolven edustajat haluavat työntekijöinä tuntea itsensä merkityksellisiksi ja kokea tasa-arvon tunnetta myös johtajaansa. Siksi johtaminen tulee piilottaa. (Tienari & Piekkari 2011, 23)

Valmentavan johtamisen tavoite on yhtenäistää ne hyvät tavat ja tottumukset, jotka vievät parhaiten koko organisaation yhteisiin päämääriin. Samalla otetaan huomioon tasapuolisesti tulokset ja niihin vievät prosessit. Kansanen toteaa kirjassaan Esimies valmentajana, että valmentava johtaminen sopii hyvin yhteen nykyaikaisen prosessi- ja laatuajattelun kanssa. Parhaassa tapauksessa valmentava johtaminen voi saada yrityksessä aikaan uuden organisaatiokulttuurin, kun alaiset seuraavat, mihin esimiehet kiinnittävät huomiota, mitä he arvostavat ja mitä he palkitsevat. Näin hyvät tavat ja

tottumukset juurtuvat vähitellen yrityksen pysyväksi pääomaksi. (Kansanen 2004, 26) Aaltosen, Pajusen ja Tuomisen mukaan valmentavan johtamisen perusta taas on se, että esimies pystyy käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään ryhmän aktiiviseksi vaikuttajaksi. Aikaisemmin valmentajat uskoivat omiin taitoihinsa ja siihen, että heillä oli oikea näkemys asioista. Nykyisin valmentajien tehtävänä on saada yksilöt ajattelemaan itse. Voidakseen toimia valmentajana, tulee ensin oppia olemaan valmennettavana. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301-302)

Kansanen listaa kirjassaan valmentavan johtamisen kolme ydinasiaa: tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Valmentava johtaja haluaa siis parantaa valmennettavan suorituskykyä ja luoda tälle suotuisia kehittymismahdollisuuksia ja -tilanteita. Toinen tärkeä valmentavan johtamisen työkalu on säännöllinen, kaksisuuntainen palaute, joka on rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista. Lisäksi valmentava johtaja arvioi tuloksia ja valmennettavan pätevyyttä oikeudenmukaista palkitsemista varten. (Kansanen 2004, 27)

Valmentava johtaminen nähdään eräänlaisena vastaiskuna ”pomottavalle” johtamiselle. Kuitenkin esimiestoiminnan ytimessä on lähes poikkeuksetta muodolliseen auktoriteettiin vetoavien käskyjen antaminen. Voidaan jopa sanoa, että nykyisin johtaminen alkaa muistuttaa enemmän vapaaehtoisjoukon ohjaamista. Vaikka siinäkin tarvitaan vahvaa johtajuutta, arvovaltansa johtaja hankkii hyvien perustelujen, ihmisten motivaatiotekijöiden tunnistamisen ja innostumisen kautta. Lisäksi johtaja voi vaikuttaa arvovaltaansa kehittämällä taitojaan ja henkistä älyään sekä olemalla rehellinen ja oikeudenmukainen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301)

#### **4.1 Valmentamisen menetelmät**

Valmennuksella on eri menetelmiä, joita ovat työnohjaus, mentorointi, konsultointi, coaching, tutorointi, fasilitointi sekä koulutus ja perehdyttäminen. Se tapa, mikä kulloinkin on paras, riippuu henkilön ja yhteisön tarpeista ja organisaatiokulttuurista, johon on totuttu. Kaikissa valmentamisen menetelmissä on eroja ja yhtäläisyyksiä. Valmentajan on hyvä pohtia, mikä näistä tavoista toimii parhaiten oman

persoonallisuuden kanssa ja omassa työssä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 305, 308, 311)

Työnohjauksessa tutkitaan omaa työtä ja perustehtävää. Siinä lähtökohtana ovat ajankohtaiset kysymykset, elämänvaihe ja sen hetkinen tilanne. Työnohjauksessa tulee katsoa myös tulevaisuuteen. Toimintamallina työnohjaus on pitkälle jalostettu, missä on omat pelisäännöt ja pätevyysvaatimukset. Yksi ulottuvuus on johdon työnohjaus. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 305)

Mentorointi on pääasiallisesti vapaaehtoista ja melko väljästi rakentunutta, vapaamuotoisempaa toimintaa, jossa kokeneempi henkilö auttaa nuorempaa esimerkiksi uravalinnassa tai uusien näkökulmien saamisessa. Mentorina voi toimia jokainen kokenut ammattilainen. Haasteena saattaa olla, että mentori voi liikaa pyrkiä vaikuttamaan mentoroitavansa eli aktorin valintoihin ja mielipiteisiin. Mentorin ei tarvitse olla kehitymisprosessien ammattilainen toisin kuin työnohjaajien ja coachien. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 305, 311-312)

Coaching -tyyppinen valmentaminen toimii tilanteissa, joissa toimitaan nopeiden ja haastavien muutosten keskellä ja on kyettävä parantamaan työn tuloksellisuutta. Coachingin tavoitteena on mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla tapahtuva, tavoitteellinen oppimis- ja vuorovaikutusprosessi. Yksilön sekä organisaation tarpeet ja päämäärät määrittävät coachingin sisällön. Osapuolina ovat oppimiseen sitoutunut valmennettava ja coaching –ammattilainen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 305, 307, 313)

Konsultointi voi olla prosessina joko lyhyt tai pitkä. Lähtökohtana on rajattu haaste tai ongelma, johon etsitään vastausta yhdessä. Tyypillisesti konsultointi on projektimaista ja etsii käytännön ratkaisuja. Mikäli mietitään strategiaan uusia näkökulmia, rakennetaan johtamisjärjestelmää, mietitään arvoja tai pohditaan myynnin ja markkinoinnin kehittämistä on konsultti hyvä apu. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 311)

Fasilitointi on työmenetelmä. Fasilitaattori luo tilan, jossa ratkaisut tulevat henkilöiltä tai ryhmältä itseltään. Puhutaan myös fasilitoivasta johtamisesta ja ohjauksesta. Hyvä ja ammattimainen koulutus taas on paljon muutakin kuin tiedon siirtoa oppilaille ja opiskelijoille. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 308)

Valmentamisessa kaikki lähtee suunnittelusta. Valmentajan on tärkeää tietää, milloin valmennettavan suoritus vastaa odotuksia, milloin odotukset on ylitetty ja milloin ollaan niiden alapuolella eli ongelmatilanteessa. Näin johtaja varmistaa, että vakaa tai poikkeuksellisen hyvä suoritus saadaan jatkumaan tai ongelmatilanteeseen osataan puuttua ajoissa. Motivoivien ja tukevien toimenpiteiden löytäminen vaatii jatkuvaa ideointia ja suunnittelua. Olli Kansanen toteaa kirjassaan Esimies valmentajana, että systemaattinen lähestyminen sisältää kolme vaihetta: suoritusten analysointi yksilön ja tiimin tavoitteiden pohjalta, sopivien kehittämis- ja parannustoimenpiteiden valinta sekä lopuksi parhaan ratkaisun testaaminen. (Kansanen 2004, 81 – 82)

Valmentaminen ja valmentajana oleminen on enemmänkin tapa olla kuin asioiden tekemistä ja tai tekniikoiden hallintaa. Valmentavien johtajien missiona on tehdä maailmaa vähän paremmaksi. Valmentajan ihanneasennetta voisi kuvata seuraavasti: Hän sitoutuu muutoksen aikaansaamiseen ja tuo uusia mahdollisuuksia, ideoita ja vaihtoehtoja. Hän sitoutuu totaalaisesti valmennettavaansa, sitoutuu rehellisyyteen ja eettisyyteen sekä siihen mahdollittomaan tulevaisuuteen, jota valmennettava on luomassa. Hän sitoutuu muutokseen ja on aktivisti sekä kannustaja (cheerleader). (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 325, 327)

## **4.2 Valmentamistaitojen kehittäminen**

Jokainen esimies voi kehittyä opettelemalla muutamia perusasioita ja -tekniikoita. Hyvä valmentaja on aidosti kiinnostunut ihmisistä. Työntekijät ovat persoonallisuudeltaan erilaisia ja he vastaanottavat, käsittelevät sekä hyödyntävät tietoja omalla tavallaan. Erilaisuutta on osattava katsoa käyttämättömänä potentiaalina ja sen ymmärtäminen käytännön tilanteissa on valmentavalle esimiehelle todella tärkeää. Myös itsetuntemus on olennainen osa tätä tietoisuutta, sillä valmentavan johtajan on tunnistettava oma vuorovaikutustyylinsä. (Kansanen 2004, 99)

Tehokas valmentavan esimiehen koulutuskeino on havainnoitsijan mukaan ottaminen esimerkiksi kehityskeskusteluihin. Valmennettavalla tulee olla oikea ongelma, johon hän keskittyy valmentajan kanssa. Keskustelun lopuksi havainnoitsija antaa palautetta valmentajan ja valmennettavan vuorovaikutuksesta ja näin esimies oppii omasta viestinnästään. Kansanen listaa kirjassaan Esimies valmentajana valmentajan tärkeimmät perustaidot, jotka ovat erilaisuuden hyödyntäminen, kannustavan ilmapiirin luominen, kyselytaidot, ehdotusten tekeminen sekä palautteenanto. Valmentamisen ydin on oppiminen ja hyvä johtaminen on valmentamista. (Kansanen 2004, 99 – 100)

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen ovat kirjassaan luetelleet heidän mielestään hyvän valmentajan ominaisuudet. Heidän mukaansa valmentajan tulee panostaa omaan kehittymiseensä tukeutuen omiin asiantuntijoihinsa. Hyvä valmentaja lukee, oppii, kehittyy ja kasvaa jatkuvasti sekä etsii uusia mahdollisuuksia. Valmennettavan on koettava, että jo valmentajan seurassa oleskelu on itsessään oppimiskokemus, eikä aina tarvitse tapahtua jotakin. Hyvän valmentajan seurassa tulee hyvä ja lämmin olo ja hän välittää ihmisestä aidosti. Valmentavan ja valmennettavan välille syntyy suhde, jossa kumpikin luottaa toisiinsa ja itseensä. Hyvällä valmentajalle on kirjailijoiden mukaan myös oma coaching -visio, jossa hän hahmottaa itsensä ja oman kehityskäyränsä jopa kahdenkymmenen vuoden päähän. Lisäksi valmentajan on tärkeää tuoda tähän visioon omat ominaisuutensa ja suunniteltava valmentamismetodinsa myös niiden mukaan. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 318)

Valmentajalta vaaditaan myös auktoriteettia. Hänen kokemuksistaan on hyötyä ja valmennettava voi tukeutua niihin ja valmentajan näkemyksiin. Määrätietoisuuden rinnalla valmentaja tarvitsee myös armollisuutta ja kykyä hahmottaa valmennettavan ainutlaatuisuus. Erilaisuus on voimavara ja valmentajan tulee löytää valmennettavansa yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet. Toiset motivoituvat sparrauksesta, kun toiset taas tarvitsevat kehuja ja onnistumisen tunteita motivoituakseen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 318-319)

Jotta Suomeen syntyisi uusia liiketoimintamalleja, tarvitaan uudenlaista johtamiskulttuuria ja -asennetta. Tähän tarvitaan luovuutta, inspiraatiota ja rohkeutta. (Kilpinen 2008, 21) Uudenlaista johtamista tarvitaan ja siksi johtamisen on muututtava. Modernin johtajan tulee kannustaa työntekijää oppimaan uusia taitoja sekä rohkaista kasvamaan ja kokeilemaan omaa potentiaaliaan. Jokaisen johtajan tehtävä on auttaa

ihmisiä elämään oman potentiaalinsa kautta. Johtajan tulee rohkaista ja kannustaa tämä potentiaali esiin. Osaamistalouden yrityksissä innovoidaan ja luodaan uutta; uusia tuotteita, uutta kassavirtaa. (Kilpinen 2008, 22)

Kilpinen on listannut tekijät, joita luovan ja rikastavan työyhteisön tulisi sisältää ja missä järjestyksessä näiden tekijöiden on mahdollista muodostua. Kaikki lähtee työntekijöiden turvallisuuden ja luottamuksen tunteesta, joita seuraa yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä dialogi. Tätä kautta taas saavutetaan työympäristön luovuus sekä hyvä energia ja näin voidaan tavoitella unelmia ja työntekeksen iloa. (Kilpinen 2008, 27,31)

Mikäli yrityksessä ei käytetä dialogia, ei siellä hyödynnetä luovuutta. Jos yrityksessä ei siedetä epävarmuutta ja epäonnistumisia, ei myöskään kehitystä tapahdu. Luottamus on mahdollistaja keskinäiselle dialogille, hyvälle vuorovaikutukselle sekä rikastuttavan työyhteisön syntymiselle. Ideat ovat aina tasa-arvoisia, organisaatiosta riippumatta ja se kannattaa muistaa.

Nostamalla työyhteisön dialogin tasoa nostaa samalla johtamisen tasoa. Johtaminen on vuorovaikutusta. Karl Jamesin luoman mallin kuusi ohjetta auttavat muuttamaan dialogin mielenkiintoisemmaksi ja rikastuttavammaksi. Ensimmäiseksi dialogille on valittava oikea aika ja paikka, jossa osallistujien on mahdollista keskittyä ja olla läsnä sataprosenttisesti. Toiseksi dialogi on Jamesin mukaan jaettu matka eli dialogi on yhdessä ajattelua, ei monta yksittäistä ihmistä kertomassa muille mielipiteitään. Kolmanneksi dialogiin osallistuvilla on oltava avoin mieli. Tällöin yksilöt eivät pääätä etukäteen, mitä mieltä he asioista ovat tai mitä mieltä joku muu tästä asiasta on. Neljäs ohjenuora on selkokieliisyys eli selkeästi ja maanläheisesti puhuminen niin, että kaikki ymmärtävät. Viides neuvo on tasapuolisuus, jolloin täytyy muistaa, että erilaisuus on dialogissa suuri rikkaus. Kuudes ja tärkein neuvo valmentajalle on kysymysten kysyminen, jolloin dialogiin osallistuvat joutuvat kaivautumaan yhä syvemmälle omiin ja toistensa mieliin.

### 4.3 Syttymisen kierre

Valmentavasta johtajuudesta on viime aikoina kirjoitettu ja puhuttu paljon. Sen voi nähdä ”vastaiskuna” autoritääriselle johtamistavalle, joka on aikaisemmin yhdistetty hierarkkiseen yhteiskuntaan ja organisaatioon. Valmentavan johtajan tulee osata sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja pystyä käyttämään vaihtelevia lähestymistapoja pyrkiessään aktiivisen vaikuttajan rooliin. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301)

Syttymiseen sisältyy yleensä monia eri tekijöitä. Usein syttymisen tapahtuessa asiat lokahtavat paikoilleen ja epäselvänä ollut suunta alkaa valjeta. Motivaatiolla on avainasema syttymisen tekijänä. Kirjassa luetellaan ne vaiheet, jotka sisältyvät syttymisen kierteseen ja näin mahdollistavat yhdessä itse syttymisen. Nämä vaiheet ovat merkityksen kokemus, unelmat, visiot ja päämäärät, arvot luovuuden lähteinä, vahvuuksien tunnistaminen, toimintasuunnitelmat, esteiden läpäiseminen sekä voittamisen taito. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 29-30)

Merkityksen kokemus on yksi syttymisen kriteereistä. Jokainen henkilö on sellainen kuin on omine ajatuksineen, kokemuksineen ja mielenkiinnon kohteineen. Kiinnostus herää, kun henkilö kohtaa asian tai ilmiön, joka vastaa hänen ajatusmaailmaansa. Toimintaa henkilö pystyy tarkastelemaan laajasta perspektiivistä. Toiminnalla tulisi olla tarkoitus, joka jäsentyy henkilön suurempaan kokonaisuuteen. Henkistä älyä, joka on toiminnan perimmäinen lähde tulisi myös tutkia tarkemmin. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 31)

Mielenkiinnon kohde valtaa mielen, joka vie huomiota enemmän kuin aikaisemmin. Kohteena on asia, jonka haluaa saavuttaa. Ajatuksista astutaan askel eteenpäin, kohti tekoja, joita asian saavuttamiseksi tulee tehdä. On jotain jonka aikoo ja haluaa saavuttaa eli unelma, visio ja päämäärä. Arkisen toiminnan ohjaajina ovat tunnistetut ja tunnistamattomat arvot, jotka ovat tärkeitä. Arvoihin perustetaan toimintasäännöt, joita noudatetaan kaikessa tekemisessä. Arvot toimivat virittäjinä luovuudelle. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 31)

Valmentajan sekä valmennettavan tulee tunnistaa omat vahvuutensa ja ne asiat, jotka ovat heidän elämässään hyvin. Vahvuuksia tulisi vahvistaa entisestään ja miettiä, miten niitä voisi hyödyntää enemmän. Tätä varten kannattaa luoda tilanteita, joissa yksilön vahvuudet pääsevät oikeuksiinsa. Lisäksi on hyvä tunnistaa omat heikkoudet, jotka saattavat muodostua kompastuskiviksi. Heikkoukset tiedostettuaan, ne on helpompi karsia pois. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 32)

Aaltosen, Pajusen ja Tuomisen mukaan on tiedostettava, mitä asioita haluaa itsessään ja elämässään kehittää selä ottaa hallittuja riskejä. Kannattaa tehdä asioita, jotka vievät kohti unelmaa ja päämäärän saavuttamista. Visio on vain visio, ellei sen eteen tee päivittäin jotakin, vaikka se olisi vain viisi minuuttia päivässä. Esteiden ylittäminen kuuluu henkilökohtaiseen projektiin, mutta tekemisestä tulisi myös saada suorittamisen riemua. Jokaisella on omia uskomuksia, jotka joko kannustavat tai rajaavat. Päämäärätietoinen ja lahjakaskin henkilö saattaa kompastua omiin uskomuksiinsa. Esteisiin tulisi suhtautua hidasteina ja haasteina. Kun vihdoin päästään tavoitteisiin, on opeteltava voittamaan. Ensimmäinen voitto on itsensä voittaminen ja jokainen onnistumien tulisi huomioida. Onnistumiset kannattaa sanoa ääneen ja suoda itselleen palkinto. On myös hyvä ymmärtää, että nykymaailmassa voittaminen on yhteistyötä, ei muiden yksilöiden murskaamista. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 30)

Syttymisen kierteen jokaiseen vaiheeseen kuuluvat yhteistyö, avun vastaanottaminen ja antaminen. Johtamisen kannalta ulottuvuudet tarkoittavat jatkuvaa vuorovaikutusta sekä luovaa, vastuullista ja valmentavaa otetta. Johtamisen kehittämisen kannalta jokaisella johtajalla tulisi olla oma kehittämisverkkonsa, valmentajansa, mentorinsa ja ohjaajansa. Syttymisen kierrettä voisi kuvata myös valmentavan johtajuuden muistilistana. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 31)



## 5 DIALOGIMITTAUKSET JA HAASTETTELU

Tätä tutkimusta varten tehtiin dialogimittaukset kahdessa tiimiyrityksessä, jotka olivat mukana Anna Sällylän ja Pekka Ylikojolan tutkimuksessa viime vuonna. Tänä vuonna myös vertaillaan tuloksia ja havainnoidaan niissä tapahtuneita muutoksia vuoden aikana. Molemmat tiimit mitattiin keväällä 2013.

Haastateltaviksi valittiin kahdeksan yritystä eri aloilta. Kaikki yritykset pidetään tässä tutkimuksessa anonyymeinä kysymysten luonteen vuoksi, sillä vastausten sisältö ei kaikissa yrityksissä ole tarkoitettu julkiseen levitykseen. Yksi tavoite oli tarkastella eroja toimialojen välillä. Haastateltavan henkilön tuli olla yrityksessä johtavassa asemassa. Seitsemän yrityksistä olivat osakeyhtiöitä, mutta mukaan haluttiin myös yksi suurikokoinen osuuskunta. Muuten haastateltavien kokoa tai muotoa ei rajattu ja yritysten koot vaihtelivatkin alle kymmenestä työntekijästä satoihin ja suurin haastateltu yritys työllisti yli tuhat henkilöä. Yksi tavoitteista oli myös havainnoida eroja pienten ja suurikokoisten yritysten vastauksissa.

### 5.1 Dialogi – avointa kommunikaatiota

Dialogi- sana tulee kreikan kielen sanoista dia ja logos. Dia tarkoittaa ”läpi”, ”kautta” ja logos tarkoittaa ”sanaa” tai ”merkitystä”. Dialogi tarkoittaa ”merkityksen virtausta” mutta sanan takaa voi löytää myös laajemman merkityksen. Vanhempi merkitys sanalle logos on ”koota yhteen”, joka tarkoitti luonnon eri osien yhteenkuuluvuuden syvällistä merkitystä. (Isaacs 2001, 40)

Dialogi on keskustelun muoto ja tarkoittaa tapaa ajatella ja miettiä yhdessä. Tarkoituksena on herättää ajatuksia ja oivalluksia, joiden pohjalta voidaan tietoa ja ennakkokäsityksiä miettiä useista eri näkökulmista. William Isaacsin mukaan dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolia. Tavoitteena dialogissa on saavuttaa ymmärrys, joka luo perustan myöhemmin tapahtuvalle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogi on vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, että henkilö ei enää pidä omia mielipiteitään lopullisina, vaan osana lopputulosta. (Isaacs 2001, 30, 39-40, 63)

”Tasapainoinen dialogi on mahdollista, kun jokainen voi esittää oman näkemyksensä ja on oma itsensä ja aidosti läsnä.”(Isaacs 2001, 201) Isaacsin mukaan dialogissa on neljä eri taitoa: kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Kaikkia näitä taitoja voi harjoitella ja parantaa, jotta dialogi kehittyisi. Kaikkien neljän taidon ilmaiseminen tuo dialogiin tasapainoa, joustavuutta, voimaa ja elämää.

Dialogin ytimen muodostaa syvälinen kuuntelemisen taito. Kuuntelu tarkoittaa kykyä omaksua ja vastaanottaa sanat ja hyväksyä ne, sekä vähitellen oppia vaientamaan omaa sisäistä hälinää. Korvat eivät valehtele. Kuunteluun paneutumalla pystyy selkeämmin ymmärtämään ja näkemään miten eri tavoilla osallistumme ympäröivään maailmaan. Tärkeää on osata kuunnella toisia mutta se ei yksin riitä, sillä on kuunneltava myös itseään, tunteuksiaan ja reaktioitaan. Jokaisen tulee luoda tilaa kuuntelulle. Yksinkertaisin ja tehokkain tapa kuunnella on olla aivan hiljaa. (Isaacs 2001, 98-99, 101, 114)

Kunnioitus on yksi dialogin keskeisistä taidoista, jota on opittava hallitsemaan. Kunnioitus tarkoittaa muiden ihmisten rajojen hyväksymistä ja niiden huomioon ottamista. Kunnioittamiltaan henkilöiltä voi oppia paljon. Jotta pystyy kunnioittamaan toisia ihmisiä tulee välillä olla hiljaa, sillä hiljaisuus antaa perspektiiviä. Näin voi hyväksyä ihmisen juuri sellaisena kuin hän on. Dialogissa on opittava kunnioittamaan yksilöiden mielipide-eroja eikä pyrkiä ”korjaamaan” niitä. (Isaacs 2001, 122, 126, 133, 139)

Dialogissa odottaminen tarkoittaa omien ajatusten ja mielipiteiden esittämistä muille niin, että he ymmärtävät mitä ja miten ajattelet. Omien mielipiteiden julkituomisessa dialogin aikana tulisi olla kärsivällinen ja kerätä omien ajatusten tueksi perusteluja ilman, että omia ajatuksia kuitenkaan tukahdutetaan. Dialogissa tulisi pystyä hyväksymään omat mielipiteet ilman, että ne pakottavat toimimaan. Odottaminen saattaa olla haasteellista sillä sen tarkoituksena on pysähtyminen, asioita/ihmisiä uusin silmin katsominen, suunnan vaihtaminen ja askeleen taaksepäin ottaminen. Haasteellisuus ilmenee monesti yksilöllä mikäli hän on jo ottanut kantaa johonkin asiaan eikä näin halua hylätä ajatustaan. Odottaminen edellyttää välttämään liian nopeasti muodostettua mielipidettä. (Isaacs 2001, 144-145, 156)

Suoraan puhuminen voi olla dialogin haasteellisin tehtävä, joka tarkoittaa aidon oman itsensä ilmaisemista muista tekijöistä riippumatta. Runoilija David Whyten mukaan suora puhe on aina herättänyt meissä kunnioitusta sillä se paljastaa sisimpämme. Ei tule kuunnella ainoastaan omia tunneperäisiä reaktioita ja kuvitelmia kuinka muut odottavat sinun käyttäytyvän, vaan on kuunneltava aitoa itseään, jotta pystyy puhumaan suoraan. Jotta pystyy puhumaan suoraan tulee olla itseluottamusta ja uskoa siihen, että ajatuksillasi on arvoa. (Isaacs 2001, 167, 170)

Usein saattaa olla vaikea priorisoida dialogin osaamisessa tarvittavat asiat. Osaamisalueiden painopiste vaihtelee kun siirrytään dialogissa ongelmasta toiseen. Joskus tarvitaan pelkästään empaattista kuuntelemista, joskus kritiikin lykkäämistä, joskus syvää itsetutkiskelua ja toisinaan persoonallista rohkeutta. Monesti saman dialogiprosessin aikana tarvitaan näitä kaikkia taitoja. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 199) Dialogissa tulisi rohkeasti etsiä ”omaa ääntään” eikä ”pyrkä persoonattomaan toisten toistamiseen”. Jokaisen dialogiin osallistuvan ”oma ääni” rikastuttaa, laajentaa ja antaa tilaa luovalle keskustelulle. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 142)

On osoitettu, että dialogi on tehokas kommunikaation muoto, jossa jokaiselle osallistujalle tulee tilaisuuksia oppia syvällisemmin tuntemaan itseään ja myös muuttua ajattelun avulla yhdessä muiden kanssa. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 10) Eri tavoin ajattelevien sietäminen ja ymmärtäminen sekä itsereflektio eli oman toiminnan arviointi koetaan yleensä haasteellisiksi dialogia käytäessä. Silloin jokaisen tulisi tutkia mieluummin itseään, omia itsestäänselvyyksiään ja ennakkoluulojensa alkuperää muiden avustuksella. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 11)

Perheterapeutti David Kantorin teorian mukaan keskusteluissa noudatetaan luontaisia rakenteita, jotka ovat vain osittain peräisin yksilöiden tarpeista ja jotka heijastavat myös ryhmän sekä tilanteen julki lausumattomia tarpeita. Kantor uskoo, että ihmiset eivät ota kantaa vain siksi, että he itse haluavat sitä, vaan siksi, että keskusteluprosessi vaatii joskus tietyn roolin omaksumista. Kantorin teoriassa on neljä erilaista ryhmäprosessiin liittyvää toimintatapaa, joita voidaan hyödyntää erilaisissa yhteyksissä. (Isaacs 2001, 195-196)

Aloitteentekijä ohjaa hetkellisesti keskustelua tekemällä esityksen tai ehdotuksen. Kannattaja tukee aloitteentekijän ehdotusta ja on samaa mieltä. Jos joku vastustaa tai kyseenalaistaa jonkin ehdotukseen liittyvän näkökulman, on hän Vastustaja. Sivustakatsoja on seurannut keskustelun etenemistä ja osallistuu keskusteluun esittämällä näkökulmaa laajentavia ajatuksia, jotka poikkeavat muiden näkemyksistä. Hän ei ota voimakkaasti kantaa asioihin. (Isaacs 2001, 195-196)

Hyvässä keskustelussa tarvitaan kaikkia neljää roolia ja jokaisella osallistujalla tulisi olla vapaus omaksua mikä tahansa rooli (aloitteentekijä, kannattaja, vastustaja, sivustakatsoja). Roolit saattavat vaihtua keskustelun aikana aivan luonnostaan. Tiettyyn rooliin ei tosin kannata juuttua, sillä usein yksilö alkaa toteuttaa roolin mukaista käyttäytymistä ja silloin olisi parempi vaihtaa roolitusta. (Isaacs 2001, 196, 199)

## 5.2 Teoria dialogimittauksen takana

Kaksivuotisessa tutkimuksessaan Marcial Losada ja Emily Heaphy tutkivat vuosittain 60 yrityksen johtoryhmien dialogia strategiapalavereissa. Yritykset jaettiin tasojen mukaan kolmeen eri ryhmään: korkeatasoisiin, keskitasoisin ja matalatasoisiin yrityksiin. Kannattavuus, asiakastyytyväisyys ja 360°- arviointi olivat kriteerit, joiden mukaan arvioinnit tehtiin. Kannattavuuden mittarina oli tuloslaskelmat, tutkimuksilla ja haastatteluilla mitattiin asiakastyytyväisyyttä ja esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta saatuja arviointeja käytettiin 360 °- arvioinnissa. (Losada & Heaphy 2004, 746)

Dialogitutkimuksessaan Losada ja Heaphy mittasivat erilaisia verbaalisen kommunikaation ulottuvuuksia. Ulottuvuudet olivat positiivinen/negatiivinen, avoin/väittäjä ja me/muut. Henkilön osoittaessa tukea, rohkaisua tai hyväksyntää, merkittiin kommentti ”positiiviseksi” (esimerkiksi tuo kuulostaa oikein hyvältä). Kommentti oli ”negatiivinen” jos henkilö osoitti paheksuntaa, sarkasmia tai kyynisyyttä (esimerkiksi tuo on tyhmin ajatus mitä olen koskaan kuullut). Henkilön kommentin ollessa kysyvästi tutkiskeleva ja tarkasteleva merkittiin se ”avoin kysymys”- kohtaan. Kommentti oli ”väittäjä”, mikäli henkilö esitti oman mielipiteensä. ”Me”- kohtaan merkittiin kommentti, jos henkilö viittasi itseensä, dialogiryhmään tai yritykseen, jossa työskenteli. ”Muut”- kohtaan merkittiin kommentti, joka viittasi puhujan yrityksen

ulkopuoliseen ryhmään tai henkilöön. Losadan Ja Heaphyn teoria havainnollistetaan taulukossa 1. (Losada & Heaphy 2004, 744, 745)

Taulukko 1: Losadan ja Heaphyn tutkimien yritysten tulokset

Yritysten tasoluokat	Avoin kysymys/väittäjä	Positiivinen/negatiivinen	Me/muut
Korkeatasoinen	1,143	5.614	0.935
Keskitasoinen	0,667	1.855	0.622
Matalatasoinen	0,052	0.363	0.034

Losadan ja Heaphyn tekemän tutkimuksen analyysit osoittivat, että erot vaihtelevat systemaattisesti korkeatasoisilla, keskitasoisilla ja matalatasoisilla yrityksillä. Korkeatasoinen yritys saavutti tasapainon avoin kysymys/väittäjä ja me/muut ulottuvuuksien välillä, joka kesti koko mittauksen ajan. Keskitasoinen yritys oli tasapainossa avoin kysymys/väittäjä ja me/muut ulottuvuuksien välillä, mutta mittauksen loppupuolella tilanne muuttui ”väittäjä ja ”me” ulottuvuuksien välillä. Matalatasoisen yrityksen henkilöt esittivät enemmän ”väittäjä”- kohtaan merkattuja mielipiteitä ja puhuivat itsestään enemmän kuin meistä saavuttamatta tasapainoa avoin kysymys/väittäjä ja me/muut ulottuvuuksien välillä. (Losada & Heaphy 2004, 747)

### 5.3 Dialogimittausten tulokset 2012 – 2013

Seuraavaksi esitellään dialogimittausten tulokset osuuskunnittain ja lopuksi niitä vertaillaan keskenään. Taulukoissa näytetään molempien vuosien tulokset ja niistä on laskettu keskiarvot jokaiselle osa-alueelle. Liitteestä 1 löytyy dialogimittauskaavake, jota käytettiin mittauksissa apuna (liite 1). Lopuksi tarkastelemme, mihin kumpikin osuuskunta sijoittuu Losadan tasotaulukossa mittausten keskiarvon perusteella.

Ennen dialogimittausten aloittamista kaikki dialogiin osallistuvat täyttivät taustatietolomakkeen (liite 2). Vuonna 2013 Hyphen mittauksessa oli paikalla 10/14 henkilöä, keski-ikänsä 25,5 vuotta. Mittauksen tulokset on esitetty taulukossa 2. Extempon mittauksessa puolestaan oli paikalla 4/10 henkilöä keski-ikänsä 26,2 vuotta

ja heidän tuloksensa esitellään taulukossa 3. Molempien osuuskuntien keskiarvoinen sijoittuminen Losadan tasotaulukossa näytetään kuvassa 1. Sekä vuoden 2012 että 2013 mittaustulokset löytyvät myös liitteestä 3 (liite 3).

Taulukko 2: Dialogimittauksen tulosten vertailu (Hype)

<b>Tiimin taso Losadan tutkimuksen mukaan</b>	<b>Avoin kysymys/ väittäjä</b>	<b>Positiivinen/ negatiivinen</b>	<b>Me/muut</b>
Hype 2012	0,150	2,657	1,147
Hype 2013	0,469	0,727	0,841
Keskiarvo	0,310	1,692	0,994

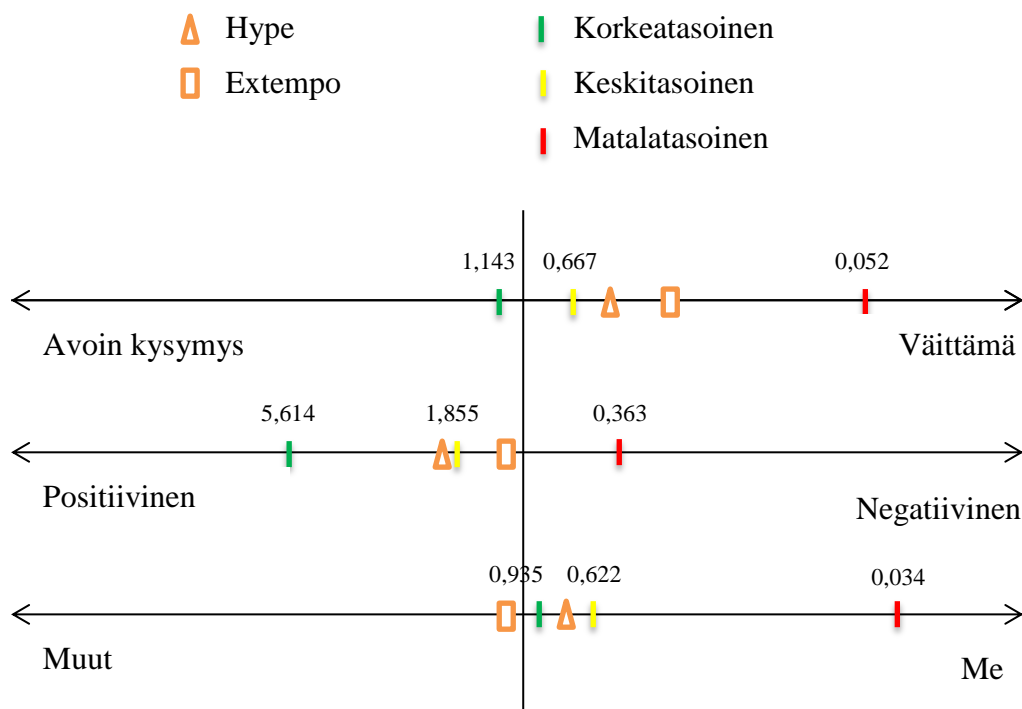
Taulukko 3: Dialogimittauksen tulosten vertailu (Extempo)

<b>Tiimin taso Losadan tutkimuksen mukaan</b>	<b>Avoin kysymys/ väittäjä</b>	<b>Positiivinen/ negatiivinen</b>	<b>Me/muut</b>
Extempo 2012	0,149	3,125	1,520
Extempo 2013	0,995	0,587	0,123
Keskiarvo	0,572	1,856	0,822

Hypen avointen kysymysten ja omien mielipiteiden suhdeluku oli vuonna 2013 0,995 eli keskitasoisen puolella. Tämä luku nousi selvästi edellisen vuoden luvusta 0,149. Jokaista osuuskunnan dialogissa esitettyä väittämää kohden esitettiin siis 0,995 avointa kysymystä. Hypen positiivisten ja negatiivisten ilmausten suhdeluku taas oli 0,587 eli jokaista negatiivista kommenttia kohden oli noin puolikas positiivinen kommentti. Tämä luku sijoittuu Losadan tasotaulukossa matalatasoisen kohdalle ja se laski selkeästi edellisvuoteen verrattuna luvusta 3,125. ”Muut” ja ”me” -kommenttien suhdeluku oli 0,123 eli matalatasoinen ja sekin laski selvästi vuoden 2012 luvusta 1,520. Hypen mittausten vertailu ja keskiarvo näkyy taulukossa 2.

Vuonna 2013 Extempo kysymysten ja väittämien suhdeluku oli 0,469 eli matalatasoinen. Viime vuodesta se nousi hieman luvusta 0,150. Yhtä negatiivista kommenttia kohti esitettiin 0,727 positiivista kommenttia, mikä oli selvä lasku viime vuoden luvusta 2,657. Tämä luku sijoittuu asteikossa matalatasoisen kohdalle. ”Me” ja ”muut” -kommenttien suhdeluku vuonna 2012 oli 1,147 ja vuonna 2013 se laski lukuun 0,841 eli keskitasoiseen.

Kuva 1: Tiimien sijoittuminen yritysten tasotaulukossa (keskiarvo)



#### 5.4 Havainnot haastattelutuloksista

Haastatteluissa käytetty kyselylomake löytyy liitteestä 4 (liite 4). Haastatteluihin otettiin mukaan kahdeksan yritystä mahdollisimman monenlaisilta toimialoilta. Mukana olivat siis yritykset markkinoinnin alalta, pankki- ja vakuutusosalta, rakennusosalta, elintarvikealalta, ravintola-alalta, vaateteollisuusosalta, autoalalta sekä metallialalta. Haastateltavia valittaessa ei pidetty kriteerinä yrityksen kokoa, mutta tältäkin alueelta saatiin laaja otanta erikokoisista yrityksistä. Pienin haastateltu yritys työllisti vain seitsemän henkilöä ja suurin tuhansia maailmanlaajuisesti. Haastateltavat olivat kaikki esimiesasemassa yrityksessään ja joukosta löytyi niin toimitusjohtajia kuin alemman

tason johtajia, kuten myyntipäällikkö ja apulaisravintolapäällikkö. Osa haastateltavista halusivat käsitellä johtamiskäytäntöjä vain oman toimipisteensä näkökulmasta.

Suurin osa haastatelluista esimiehistä kokivat organisaatorakenteensa jollakin tavalla kankeaksi ja päätösten tekeminen tapahtuu hitaasti. Pienemmät yritykset rohkenivat kuitenkin toteamaan rakenteensa joustavaksi ja päätökset pystytään tekemään ketterästi. Yhden pienen yrityksen esimies sanoi päätösten tapahtuvat hitaasti organisaation pienestä koosta huolimatta, mutta sen nähtiin johtuvan erimielisyyksistä alaisten ja esimiesten välillä.

Kysyttäessä tiimityöskentelystä ainoastaan yksi haastatelluista koki, ettei yrityksessä ole lainkaan tiimimäistä toimintaa. Tämä yritys toimi autoalalla ja vaikka työntekijöitä oli yli sata, tiimejä ei ole hyödynnetty. Syyksi esimies arvioi työn yksilöllisyyden. Autonmyyjät kilpailevat toisiaan vastaan ja jokainen haluaa myydä toista enemmän, joten tiimityöskentely koettiin hankalaksi näistä asetelmista. Hetken mietittyään esimies kuitenkin mietti, että toisaalta tätä kilpailuasetelmaa voisi rikkoa tiimityöskentelyn avulla. Muut haastateltavat kokivat yrityksessään olevan mitä erilaisimpia tiimejä. Pienimmät yritykset koettiin yhdeksi kokonaiseksi tiimiksi ja suuremmissa yrityksissä oli selkeitä osastoja, joiden nähtiin työskentelevän tiimeissä. Myös johtoryhmä oli yksi suurempien yritysten tiimeistä. Pankki- ja vakuutusalan yrityksessä tiimityö oli järjestäytyneintä ja pisimmälle vietyä. Siellä työntekijät työskentelivät ajoittain strategiaryhmätöissä, joita varten heidät jaettiin 2-19 hengen tiimeihin. Näin koko yritys saadaan mukaan yrityksen strategian rakentamiseen ja kaikkien äänet saadaan kuuluviin. Tässä mallissa on selkeitä kaverijohtamisen tasa-arvopiirteitä.

Dialogia jouduttiin terminä avaamaan muutamalle haastateltavalle. Muillekin rajasimme hieman sitä, millainen kanssakäyminen lasketaan varsinaiseksi yritystä kehittäväksi dialogiksi. Haastatelluista viisi koki käyttävänsä dialogia jokapäiväisenä työkaluna yrityksessään. Kysyttäessä tämän työskentelytavan hyödyistä ja haitoista, haittoina nähtiin työntekijöiden mielipide-erojen korostuminen. Lisäksi dialogi on aina pois varsinaisesta työajasta ja töitä olisi paljon tehtävänä. Hyödyiksi koettiin luovuuden herättäminen ja näkemysten moninaisuus. Työntekijöiden koettiin pysyvän tyytyväisinä saadessaan vaikuttaa asioihin ja kokiessaan itsensä tärkeiksi. Lisäksi dialogin kautta niin työntekijät kuin johtajatkin saavat toisistaan vertaistukea kiireisiin päiviin ja haastaviin työtehtäviin. Myös osaamisalueiden ja kokemusten moninaisempi jakaminen



mahdollistaminen nähtiin tärkeänä dialogin hyötynä, kun esimerkiksi vanhemmat työntekijät neuvovat nuorempia. Yritysten sisällä on näin kuulemma syntynyt jopa itsenäisiä mentorointisuhteita. Niissä kolmessa yrityksessä, joissa dialogia ei käytetä päivittäisenä työvälineenä, sen koettiin olevan hankalaa toteuttaa. Dialogia käydään satunnaisesti tai säännöllisesti, mutta harvoin. Metallialan yrityksen esimies kertoi työntekijöiden ja johtajien olevan jatkuvasti vuorovaikutuksessa, mutta tärkeistä yritykseen liittyvistä asioista ei puhuta ja johtajat jopa salaavat asioita työntekijöiltään. Metallialan koettiin olevan haastava ympäristö johtajalle, sillä työntekijöiden työ on mekaanista, samaa päivystä toiseen, ja motivaattoreita on vaikea keksiä. Siksi kaverijohtaminen luottamukseen perustuvana johtamismetodina kuulosti tälle esimiehelle hyvältä idealta.

Haastattelussa oli kysymys myös yritysten palautekulttuurista. Viisi vastanneista koki, että heidän yrityksissään annetaan säännöllisesti kaksisuuntaista palautetta alaisten ja johtajien välillä. Välitön palaute koettiin kaikissa näissä yrityksessä toimivaksi, mutta muita palautteenaantokeinoja olivat kehityskeskustelut ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt. Nämä esimiehet sanoivat kaikki kokevansa palautteen yhdeksi tärkeimmistä johtajan työkaluista ja suhtautuivat nöyrästi työntekijöidensä rakentaviinkin mielipiteisiin. Kolme haastateltavista taas sanoivat, ettei palautetta anneta säännöllisesti. Eräässä yrityksessä palautetta oltiin kuulemma kerätty aluksi, mutta työtovereiden tultua tutuksi, palaute vain jäi pois. Kaikissa näissä kolmessa yrityksessä koettiin palautetta annettavan vain silloin, kun päädytään ongelma- tai ristiriitatilanteeseen. Näin ollen positiivista palautetta unohdetaan antaa ja negatiivinen palaute tulee ulos väärässä muodossa ja tilanteessa. Kaikki kolme esimiestä olivat sitä mieltä, että kunnollisesta palautekulttuurista olisi apua heidän yrityksissään.

Viidelle haastatelluista esimiehistä kaverijohtaminen ja/tai valmentava johtaminen olivat tuttuja johtamistapoja. Yhdessä näistä yrityksistä niitä ei kuitenkaan käytetä tällä hetkellä mitenkään. Muissa neljässä yrityksessä kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen elementtejä käytettiin päivittäisessä kanssakäymisessä. Markkinoinnin alan esimies sanoi kaverijohtamisen olevan jopa hyvin lähellä omaa johtamistyyliään, vaikka viimekädessä hän toimii itse laadunvalvojana. Muissa yrityksissä puhdas kaverijohtaminen koettiin ongelmallisena vastuun puuttumisen takia. Valmentavasta johtamisesta löytyi yrityksistä paljonkin piirteitä. Esimiehet käyttävät havainnointia työvälineenään ja pankkialan yrityksessä käytettiin jopa varsinaisia

valmennuskeskusteluja säännöllisenä johtamismetodina. Toisissa yrityksissä valmentava johtaminen nähtiin erityisesti työntekijän kehittämisenä, koulutusten mahdollistamisena ja ammattitaidon siirtämisenä toisille. Kaikki viisi esimiestä kokivat olevansa auktoriteetti, mutta kuitenkin osa tiimiä.

Niille kolmelle yritykselle, joille kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen eivät olleet tuttuja, selitettiin teoriat lyhyesti auki. Tämän jälkeen kysyttiin, josko esimiehet voisivat kuvitella käyttävänsä näitä johtamismetodeja osana esimiestyötään. Yksikään ei nähnyt estettä joidenkin elementtien käyttöönottamiseen. Erityisesti esimiehet innostuivat palautekulttuurin rakentamisesta, mutta kaverijohtamisessa karsastettiin tasa-arvoista toimintamallia.

Yleisesti valmentava johtaminen tunnettiin siis paljon useammin kuin kaverijohtaminen. Valmentavan johtamisen elementtejä käytettiin jo nyt jollakin tavalla monessa haastateltavassa yrityksessä. Etenkin kehityskeskustelut ja palautteenanto olivat useimmissa yrityksissä sidoksissa valmentavan johtamisen toimintatapoihin ja muutamassa yrityksessä esimies oli jo alkanut ottaa valmentajan roolia. Kaverijohtaminen koettiin hankalana johtamismetodina soveltaa organisaatioiden jokapäiväiseen toimintaan. Ilmiönäkään kaverijohtamista ei juuri tunnettu ja vaikka terminä tunnettiin, siihen ei oltu tutustuttu johtamisteorianaan. Kaverijohtajan tasa-arvoisuus ja alaisten kanssa yhdessä tehtävät päätökset koettiin lähes mahdottomiksi toteuttaa voittoa tavoittelevassa yrityksessä, vaikka kaikki johtajat olivat sitä mieltä, että alaisten kuunteleminen päätöksenteossa on tärkeää. Joitakin elementtejä esimiehet olisivat olleet valmiita kokeilemaan kaverijohtamisesta, mutta kokonaisuutena se ei soveltunut heidän toimintaansa. Liitteestä 5 löytyy koonti kaikista kahdeksan yrityksen haastatteluvastauksista (liite 5).

## 6 POHDINTA

Teimme tämän opinnäytetyön yhdessä samanlaisten kiinnostuksenkohteidemme vuoksi ja totesimme nopeasti sen olleen oikea ratkaisu. Kaksin saimme tutkimukseen enemmän näkökulmia ja pystyimme toteuttamaan moninaisempia tutkimusmenetelmiä kuin yksin. Emme halunneet opinnäytteellämme tavoitella uutta mullistavaa työskentelymallia, vaan yksinkertaisesti kartoittaa työelämän nykytilaa johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tulimme siihen tulokseen, että Y-sukupolven uusien asenteiden edessä kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen ovat paras ratkaisu työelämän onnistuneeseen uudistamiseen. Siksi yhdistimme tutkimukseen nämä kolme näkökulmaa – Y-sukupolvi, kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen.

Työelämän kehittämisen lisäksi tutkimuksessa oli meille vahvat henkilökohtaiset lähtökohdat. Olemme pian siirtymässä työelämään ja johtamisesta kiinnostuneina halusimme oppia lisää näistä uusista johtamisen ilmiöistä, jotka haluamme viedä mukanaamme työelämään omaan esimiestyöhömmä. Tämän tutkimuksen tehtyämme, on meidän oltava ylpeitä edustaessamme Y-sukupolvea. Tunnistimme itsestämme täysin ne piirteet, jotka lähteissä Y-sukupolvesta kerrottiin. Me olemme vahvoja, haluamme tulla kuulluiksi, emmekä sitoudu yrityksiin, jotka eivät vastaa omaa näkemystämme. Me siis uudistamme tietoisesti työelämää ja sen johtajia sekä pakotamme heidät näkemään syyn sille, miksi heidän on kehityttävä työelämän mukana. Tämä on mielestämme hieno ilmiö ja olemme ylpeitä voidessamme olla osa sitä.

Dialogimittaukset muodostivat oman kokonaisuutensa opinnäytteessämme. Työmme oli tältä osin jatkoa Anna Sällylän ja Pekka Ylikojolan opinnäytteelle vuodelta 2012, jolloin he tutkivat syväjohtamista ja psykologisia pääomia. Teimme mittaukset tänä vuonna omille tiimeillemme, mikä oli mielenkiintoista. Oli hyödyllistä nähdä, mihin suuntaan mittaukset olivat vuodessa kehittyneet. Haastattelut taas olivat osa työelämän nykytilan kartoitusta, siitä kun ei kirjoista voi luke. Päätimme siis itse jalkautua yrityksiin ja ottaa selvää, kuinka hyvin kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen niissä tunnetaan, ja kuinka työelämän muutoksiin ylipäättään suhtaudutaan johtoportaisissa. Tämä toiminnallinen osuus oli ehdottomasti työmme hedelmällisin ja myös opimme haastattelemltamme johtajilta uutta.

## 6.1 Kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen

Kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen ovat johtamisteorioina tämän tutkimuksen perusteella jopa hämmentävän lähellä toisiaan. Samoja elementtejä löytyy niistä paljon. Molemmat muun muassa korostavat johtajan sitoutumista johdettaviin, empatiakykyä, avointa ja toimivaa kaksisuuntaista palautekulttuuria sekä luottamuksen rakentamisen tärkeyttä. Molempien johtamisteorioiden lähteissä korostettiin myös yksilöllisen motivoinnin taitoa sekä erilaisuuden sietämisen ja ennen kaikkea hyödyntämisen tärkeyttä. Erilaisuus ei saa olla työyhteisössä hidastava tekijä, vaan siitä on opittava kääntämään voimavara.

Teorioiden samankaltaisuuden vuoksi haluamme siis eritellä muutamia seikkoja, jotka selkeästi erottavat nämä teoriat toisistaan. Molemmissa korostetaan ensisijaisesti alaisen sitouttamista tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Mielestämme kaverijohtamisessa kuitenkin keskitytään sitouttamaan alainen ryhmän yhteisiin normeihin ja päämääriin, kun taas valmentavassa johtamisessa kartoitetaan yksilön omia tavoitteita. Lisäksi valmentavassa johtamisessa auktoriteetti on tutkimuksemme perusteella sallitumpaa kuin kaverijohtamisessa, jossa hierarkkioita ei voida muodostaa lainkaan. Valmentavassa johtamisessa taas on tärkeää, että valmennettava alainen kunnioittaa esimiestään kokeneena ammattilaisena ja johtajana. Kaverijohtamisessa järjestys haetaan muilla keinoin tasa-arvon ja luottamuksen kautta. Vielä yksi asia erottaa mielestämme kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen toisistaan. Kaverijohtajan nimittäin odotetaan tutkimuksemme mukaan johtavan vahvasti omalla esimerkillään, kun taas valmentava johtaja johtaa yksilöä täysin tämän omasta näkökulmasta eikä yritä omalla toiminnallaan näyttää tälle mallia. Valmentavassa johtamisessa alainen oivaltaa itse asioita omien yksilöllisten ominaisuuksiensa kautta ja kehittyy tällä tavoin. Kaverijohtajan alaiset taas ovat tasa-arvoisia hänen kanssaan ja siksi mielestämme on tärkeää, että hän on nöyrästi heidän tasollaan ja näyttää omalla esimerkillään tietä kasvatten näin heidän luottamustaan.

Huomasimme tutkimusta tehdessämme, että kaverijohtaminen on käsitteenä vielä hyvin nuori ja tuntematon ja siksi kirjallisuutta siitä oli hankalaa löytää. Teorian puuttuminen loikin tutkimukselle omat haasteensa ja osa löytyneistä lähteistä olivat julkaisemattomia artikkeleita, joiden tietojen oikeellisuudesta emme voineet olla varmoja. Uskomme

kuitenkin onnistuneemme lähteiden seulonnassa ja valinneemme vain luotettavia tahoja tutkimuksemme lähteiksi.

Prosessia helpotti oma kokemuksemme kaverijohtamisesta koulutusohjelmassamme Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikössä Proakatemiassa. Proakatemia on koulutusohjelmana hyvin samanlainen kuin Jyväskylän Tiimiakatemia. Meikin perustimme tiiminä osuuskunnan, jossa johtamismenetelminä on käytetty niin kaverijohtamista kuin valmentavaa johtamistakin. Tätä kautta kiinnostuimmekin tutkimaan opinnäytteessämme kaverijohtajuutta ja valmentavaa johtajuutta sekä lisäämään työelämän johtajien tietoisuutta tulevaisuuden johtamismenetelmistä.

Haastatteluja tehdessämme huomasimme, että kaverijohtaminen oli käsitteenä joko täysin tuntematon tai sanana tuttu, mutta käytännössä täysin vieras johtamisen teoria. Selitettyämme kaverijohtamisen peruseriaatteen, useimpien yritysten johtajat olivat myös sitä mieltä, ettei menetelmä sopisi heidän yritykseensä. Tasa-arvoinen johtamisjärjestelmä aiheuttaa selvästi hieman pelkoa tärkeän auktoriteetin menettämisestä. Johtajien mielestä jonkun tulee olla vastuussa, jotta tavoitteisiin päästään ja sen vuoksi yhdenarvoisuus voisi luoda ristiriitoja ja päätöksenteon hidastumista työyhteisön sisällä. Rivien välistä oli siis luettavissa, että perimmäinen syy kaverijohtajuuden karsastamiselle oli työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen puute. Tätä auktoriteetin menettämisen pelkoa ei pitäisi nimittäin meidän mielestämme olla, mikäli työntekijät olisivat yhtä sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin kuin johtajatkin. Tällöinhän tavoitteet olisivat samat ja päätökset voitaisiin tehdä tasa-arvoisessa tiimissä. Muita tiettyjä elementtejä kaverijohtamisesta kuitenkin oli jo käytössä useimmissa haastatelluissa yrityksissä, kuten pitkälle edistynyt palautekulttuuri.

Useimmille haastatelluille yrityksille valmentava johtaminen oli tuttu termi ja monilla myöskin jo käytössä oleva johtamismetodi. Valmentavasta johtamisesta on kirjoitettu ja puhuttu paljon, mikä lisää menetelmän tunnettuutta yritysten keskuudessa. Uskommekin, että johtajat ovat yhä valveutuneempia uusien menetelmien käyttöönottamisessa ja valmentava johtaminen on peruselementteiltään melko helposti käytäntöön vietävä johtamisteoria. Lisäksi se on mielestämme mahdollista adaptoida mihin tahansa työympäristöön. Työntekijät mitä erilaisimmilla aloilla ovat yhä tietoisempia siitä, mitä he haluavat työltään, eivätkä jää huonon esimiehen alaisiksi. Sen

takia johtajien on herättävä ja vastattava tähän asennemuutokseen, johon valmentava johtaminen voi mielestämme olla järkevä ratkaisu.

Me olemme siirtymässä työelämään valmistumisemme jälkeen ja olemme erittäin tietoisia siitä, millaisessa työpaikassa haluamme työskennellä ja millaisia esimiestaitoja esimiehellämme tulisi olla. Kun joskus itse saavutamme esimiesaseman yrityksessä, haluamme vastata alaistemme odotuksia ja jatkaa heidän tuellaan kasvamista yhä paremmaksi esimieheksi. Haluamme olla valmentavia johtajia ja ottaa alaisemme huomioon sekä tarjota heille parhaan mahdollisen työympäristön.

Uskomme, että tämän opinnäytetyön jälkeen olemme entistä varmempia ja valmiimpia astumaan työelämään ja kohtaamaan sen tuomat haasteet. Voimme olla itse mukana lyömässä läpi näitä työelämän muutokseen sopivia ja ajankohtaisia johtamisteorioita.

## **6.2 Dialogimittaukset**

Suoritimme dialogimittaukset Extempo ja Hype -nimisille osuuskunnille, joissa olemme itse jäseninä. Aihe oli annettu mitattaville osuuskunnille etukäteen, koska sen tuli olla tulevaisuuteen suuntautuvaa keskustelua. Suoritimme harjoituskertojen jälkeen varsinaiset mittaukset Extempolle ja Hypelle ainoastaan kerran, jolloin dialogiin valmiiksi annettu aihe on mahdollisesti myös vaikuttanut käydyn dialogin luonteeseen. Lisäksi henkilö, joka on usein hyvin aktiivinen dialogia käytäessä, on saattanut olla poissa, jolloin hänen puuttumisensa on vaikuttanut huomattavasti myös kyseisen osuuskunnan tutkimustuloksiin.

Yksi mittaukseen vaikuttava tekijä oli myös se, että meidän oli henkilökohtaisesti arvioitava, oliko henkilön kommentti esimerkiksi positiivinen vai negatiivinen. Usein mitattavat henkilöt saattavat käyttäytyä niin kuin he ajattelevat muiden odottavan heidän käyttäytyvän, jolloin tutkimustulokset saattavat muuttua merkittävästi.

Hanke, jolle teemme tämän opinnäytetyön on asettanut meille tavoitteita, jotka liittyvät dialogimittausten tuloksiin. Mittasimme kaksi samaa osuuskuntaa, joille tehtiin sama mittaus viime vuonna hankkeen puitteissa. Kun kyseessä olivat omat tiimimme, pystyimme helposti analysoimaan tuloksia pidemmän aikavälin kokemuksen pohjalta.

Extempon kohdalla voimme todeta, että johtaminen on ollut haasteellista koko tiimin alkuajoista lähtien. Jokainen business leader tuo tietenkin oman persoonallisuutensa esiin johtajuudessaan, mutta auktoriteettia on vaikea saavuttaa, sillä johtamismuotona on kaverijohtaminen. Tutkimustulosten valossa Extempon johtajuuden muutosta tarkasteltaessa, huomasimme, että vuonna 2013 dialogi on avoimempaa kuin vuotta aikaisemmin. Tosin olemme kriittisempiä, johtuen siitä, että nyt tiedostamme Y-sukupolven edustajina sen, mitä johtajuudelta vaadimme ja uskallamme sanoa sen myös ääneen. Avointen kysymysten lisääntymisen voi puolestaan tulkita siten, että olemme tunteneet toisemme jo lähes kaksi vuotta, jolloin asioista pystytään puhumaan paljon avoimemmin kuin vuosi sitten. Lisäksi olemme oppineet, että väittelyllä ja argumentoinnilla on selvä ero, joka vaikuttaa huomattavasti käytävän dialogin luonteeseen ja tuloksiin. Väittelyllä ei tulla pitkässä juoksussa pääsemään kovinkaan hyviin tuloksiin, joka kuitenkin on dialogissa tavoitteena ja jotta saavutettaisiin taso, jolla dialogi on enemmänkin rakentavaa ja hedelmällistä keskustelua.

Hypen johtajuuden muutosta tarkasteltaessa huomasimme, että tiimin avoimet kysymykset ovat lisääntyneet hieman, negatiivisia kommentteja oli selkeästi enemmän kuin vuosi sitten ja puhetta muista on enemmän. Havainnoitsijana saatoimme jo mittauksilanteessa todeta, ettei tilanne ollut verrattavissa Hypen tavanomaiseen dialogiin. Keskustelua käytiin kassavajeen ongelmanratkaisusta, jolloin syntyi ristiriitoja ja sitä kautta paljon negatiivisia kommentteja. Dialogi on Hypessä kuitenkin kehittynyt vuodessa paljon, sillä nyt pystyttiin keskustelemaan vaikeista raha-asioistakin asiallisesti. Kaikki kertoivat mielipiteensä, mutta kukaan ei menettänyt hermojaan ja kaikkia miellyttävä ratkaisu saatiin aikaan.

Johtajuus näkyy Hypen dialogissa lähinnä keskustelun ohjailuna eli johtaja täyttää hiljaiset hetket ja pitää keskustelua yllä. Mielestämme kuitenkin sekä Hypessä että Extempossa olisi ollut viisasta käyttää edellisen vuoden dialogimittauksia hyväkseen ja johtajan olisi kannattanut käydä tulokset läpi tiiminsä kanssa. Näin oltaisiin tiedetty, missä ollaan dialogissa onnistuttu ja mitä tulee kehittää.

Tutkimustuloksista selvisi, että Extempon ja Hypen dialogin taso on matalan- ja keskitasoisen tiimin välimaastossa. Avoin kysymys/väittäjä -ulottuvuudessa molemmat tiimit olivat matalatasoisia, mikä on hyvin huolestuttavaa. Lisäksi toinen osuuskunta oli myös positiivinen/negatiivinen -ulottuvuudessa matalatasoinen tiimi. Mittaushetkellä

osuuskunnat olivat jo toimineet puolitoista vuotta, jolloin dialogia käytäessä uskaltavat jäsenet jo kertoa omat mielipiteensä ja kysyä myös ”tyhmiäkin” kysymyksiä. Parhaiten osuuskunnat sijoittuivat me/muut -ulottuvuudella suhteessa vertailutiimiin.

Viime vuonna oli havaittu, että dialogimittausten aikana oli mittaajille tullut sellainen tunne, että kaikki eivät aivan tiedä mitä dialogi on tai mitä elementtejä siihen tulisi sisältyä. Tänä vuonna mittausten aikana ei samaa ongelmaa enää havaittu, mutta henkilön innostuessa odotus ja toisen kuuntelu saattavat unohtua. Tämä tietenkin omalta osaltaan vaikuttaa käytävään dialogiin, johon kuitenkin tulisi sisältyä toisen kunnioittaminen eli odottaa, että hän on puhunut ja toisaalta myös kuunnella mitä hänellä tai muilla on sanottavaa.

Kun vertailemme näiden kahden mitattujen osuuskuntien tuloksia, huomaamme, että Hype (osuuskunta A) on matalatasoinen tiimi ja Extempo (osuuskunta B) puolestaan on juuri ja juuri keskitasoisen tiimin tasolla. Molemmat osuuskunnat olivat avoin kysymys/väittäjä -ulottuvuudella matalatasoiset tiimit. Avoin kysymys/väittäjä -ulottuvuudella, Hype oli matalatasoinen kun Extempo taas oli keskitasoisen. Molemmat osuuskunnat olivat me/muut -ulottuvuudella korkeatasoisia.

Viime vuonna Hype (osuuskunta A) oli avoin kysymys/väittäjä -ulottuvuudella myöskin matalatasoinen tiimi, mutta positiivinen/negatiivinen oli selkeästi korkeampi kuin tänä vuonna mitattaessa. Me/muut -ulottuvuudella oli tapahtunut myös selkeä muutos. Extempo (osuuskunta B:n) tuloksista huomaamme, että avoin kysymys/väittäjä -ulottuvuudella osuuskunta on selkeästi parantanut. Positiivinen/negatiivinen ja me/muut -ulottuvuuksilla on tapahtunut selkeä notkahdus alaspäin, mikä on saattanut johtua aiheen herättämästä kiivaasta keskustelusta.

Mielestämme tämä dialogimittausmenetelmä ei tällaisenaan ole kovin luotettava, sillä otanta on hyvin pieni. Aikavälin tulisi olla lyhyempi ja henkilöiden puuttuminen vaikuttaa huomattavasti dialogimittausten tuloksiin. Uskomme, että olisi parempi tehdä mittauksia useammin ja pidemmän ajanjakson ajan, jolloin seuranta olisi tiiviimpää ja tiimi voisi itse seurata omaa kehitystään. Tällöin dialogiin osallistuvat myös keskittyisivät enemmän omaan dialogikäyttäytymiseensä. Lisäksi osuuskuntien kanssa tulisi käydä tulokset läpi yhdessä, jotta tiimit tietäisivät, missä on parannettavaa ja mikä on mennyt hyvin. Mittauksia voisi esimerkiksi suorittaa yhden kuukauden ajan kerran



viikossa, jolloin kehitys olisi selkeästi huomattavissa ja parannusehdotukset voitaisiin viedä heti käytäntöön.

### 6.3 Haastattelut

Onnistuimme mielestämme laatimaan oikeat haastattelukysymykset, sillä koemme, että olemme päässeet tähän tavoitteeseemme. Kysymyksiä laatiessamme pidimme mielessä, että kyselyn tulee olla selkeä ja kestoaltaan lyhyt, jotta yritysjohtajat ehtivät ja jaksavat siihen vastata. Olennaisiksi nousi seuraavat kysymykset: mitä me haluamme tällä haastattelulla saavuttaa ja mihin asioihin tarvitsemme vastaukset, mikä on tämän tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. Tämän pohdinnan pohjalta haastatteluimme päätyi kysymyksiä haastateltavien yritysten organisaatorakenteesta, tiimityöskentelystä, dialogista ja palautteenannosta. Nämä työkalut ovat mielestämme kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen peruselementtejä ja osittain myös niitä yhdistäviä tekijöitä. Lopuksi kyselyssä arvioitiin yritysjohtajan tietämystä kaverijohtamisesta ja valmentavasta johtamisesta sekä niiden käyttöä yrityksen työskentelyssä.

Onnistuimme keräämään tarpeeksi laajan skaalan eri toimialoja. Tämän halusimme tehdä siksi, että eri aloilla toimintatavat voivat erota yllättävänkin paljon toisistaan ja sama johtamismetodi ei toimi kaikissa. Näin saimme kokonaiskuvan siitä, kuinka kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen voisivat toimia milläkin erilaisella alalla ja kuinka muuntautumiskykyisiä nämä johtamismetodit ovat. Haastatteluista kävikin ilmi, että palvelualat olivat valmiimpia käyttämään kaverijohtamista tai valmentavaa johtamista. Alat, joilla esimiesten alaiset ovat itse tekemisissä asiakkaiden kanssa, olivat jo osittain siirtyneet johtamismalliin, jossa esimies toimii sivustakatsojana ja mentorina alaisilleen. Mielestämme tämän alan työntekijöiden työ on tarpeeksi moniulotteista ja esimerkiksi etenemismahdollisuudet tarpeeksi hyvät valmentavalle johtamiselle ja kaverijohtamiselle. Mielestämme haastattelutulokset kertovat, että nämä johtamismetodit vaativat itse työltä paljon motivaattoreita, jotta työntekijät näkevät työlleen merkityksen ja ovat näin valmiita sitoutumaan esimiehensä tavoitteisiin.

Haastattelutuloksien perusteella nimittäin mekaanisemmat ja yksinkertaisemmat alat olivat selkeästi jäljessä ja johtamismetodina käytettiin vieläkin osittain traditionaalista johtajuutta eli käskevää johtamistapaa. Mekaanisemmilla aloilla tarkoitamme

yksinkertaistettua mallia yrityksestä, jossa työntekijällä on vain yksi tehtävä, kuten pestä auto tai viedä tarjotin pöytään. Tällöin motivaattoreita ei ole tarpeeksi, jotta alainen luottaisi esimieheensä ja antaisi tämän toimia mentorinaan ja valmentajanaan. Esimerkiksi etenemismahdollisuudet ovat usein näillä aloilla olemattomat, kuten myös itsensäkehittämismahdollisuudet. Työ on samaa päivästä toiseen ja siitä lähtökohdasta valmentavan johtajan tai kaverijohtajan on vaikeaa motivoida alaisiaan. Usein myöskään esimiehet näillä aloilla eivät tunne tarvetta käyttää näin moniulotteisia johtamismetodeja, kun uhkailu lopputilillä riittää motivaattoriksi. Ongelma on siis kaksisuuntainen.

Vastauksista huomasimme, että kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen elementtejä käytetään jo suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä. Ravintola-alan yritys oli ainoa, jossa ei koettu näin. Yleisesti ottaen tiimijattelu on selvästi yleistynyt ja jokainen yritys koki työskentelevässä jollakin tasolla tiimeissä tai tiiminä. Myös dialogia käytiin useassa yrityksessä säännöllisesti, mutta muutamassa yrityksessä koettiin dialogin olevan merkityksetöntä ja väärin asioihin kohdistuvaa. Palautteenantokulttuuriinsa useimmat yritykset olivat tyytyväisiä, mutta kaksi yritystä koki voivansa kehittyä tässä asiassa.

Toimeksiantajamme tähän tutkimukseen oli Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hanke. Siksi olimme erityisesti kiinnostuneita haastattelemaan yhden suuren osuuskunnan. Haluamme nostaa sen haastatelluista yrityksistä esille, sillä suuresta koostaan huolimatta organisaatiossa näkyi vahvasti valmentava johtajuus. Menimme paikan päälle tekemään haastattelun tiettyjä stereotyyppioita mielessämme. Pankit voivat mielestämme olla jäykkiä, monitasoisia organisaatioita, joissa ei voitaisi vielä toteuttaa joustavia ja moderneja johtamismetodeja.

Haastattelusta lähtiessämme jouduimme kuitenkin toteamaan olleemme totaalisen väärässä. Tässä osuuskunnassa toteutettiin haastatelluista selvästi eniten konkreettista valmentavaa johtamista. Haastateltava kuului yrityksen ylimpään johtoon ja hänen toimenkuvansa sisälsi paljon havainnointia ja alemman tason esimiesten ohjausta sekä valmentamista omassa työssään. Säännöllisesti järjestettävien palautekyselyiden ja -keskustelujen lisäksi yrityksessä oli mahdollista pitää myös yksilöllisesti määriteltyjä kehityskeskusteluja. Lisäksi johtaja käytti työkalunaan havainnointia alemman tason esimiesten kehityskeskusteluissa omien alaiensa kanssa. Tällainen ulkopuolinen

havainnoija on yksi tärkeistä valmentavan johtamisen työkaluista. Organisaatorakennetta johtaja kuvaili matalaksi ja muutoksissa ketteräksi, huolimatta suuresta työntekijämäärästä. Keskustelussa pankin johtajan kanssa oli ilo huomata, että tässä yrityksessä johtajat todella johtavat eli keskittyvät alaisiinsa yksilöinä ja käyttävät aikaa ja energiaa jatkuvaan esimiestyön kehittämiseen. Olimme niin vaikuttuneita, että melkein jätimme itsekin työhakemukset pankin johtajalle.

#### **6.4 Lopuksi**

Saimme tästä opinnäytetyöstä paljon irti. Positiivisin yllätys oli huomata valmentavan johtamisen urauurtava kehitys työelämässä. Lähdimme tekemään tätä työtä sillä oletuksella, ettei tutkimiamme johtamismetodeja tunneta yrityksissä vielä juurikaan. Varsinkin haastattelujen perusteella voimme kuitenkin todeta, että etenkin valmentava johtaminen on jo hyvin tunnettu johtamisen menetelmä ja sitä myös konkreettisesti toteutetaan yrityksissä. Tulevaisuus on jo siis täällä.

Uskomme myös kaverijohtamisen mahdollisuuksiin konkreettisena johtamisen menetelmänä. Vaikka se on tällä hetkellä melko tuntematon ilmiö ja haastatellut yritykset kokivat sen haasteelliseksi toteuttaa, luulemme sen olevan niin lähellä valmentavan johtamisen kokonaisuutta, että se voidaan saada toimimaan myös työelämässä. Y-sukupolven edustajat voi tehdä sen mahdolliseksi vaatimalla alaisina tasa-arvoisuutta ja oman äänensä esiin tuomista.

Työelämään itse siirtyessämme vannomme valmentavan johtamisen nimeen ja haluamme viedä sitä omassa tulevassa esimiestyössämme eteenpäin. Kuten kiinalainen filosofi Lao Tzu on todennut: johtaaksesi ihmisiä, kävele heidän takanaan, ”to lead the people, walk behind them”.

## LÄHTEET

Aaltonen T. , Pajunen H. & Tuominen K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Carlsson, M., Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Eskola, J. Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Helsinki: Vastapaino.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi- Avain innovatiivisuuteen. WS Bookwell Oy. Juva.

Hirsjärvi, S. , Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2007.

Inkinen K. & Karjalainen M-M. 2012. Osuustoiminnan juurilla. Aatteen sankareita vai veijareita? Uusimaa Oy. Porvoo.

Isaacs W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suom. Tillman M. Helsinki: Kauppakaari. Alkuperäinen teos 1999.

Johtajuus. 2010. Firmasta tulee isovehi. Taloussanomat. Luettu 11.5.2013.  
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/01/04/firmasta-tulee-isovehi/200926046/139>

Johtajuus. 2010. Taantuma haastaa johtajuuden. Uratiето. Luettu 26.4.2013.  
<http://www.uralehti.fi/artikkelit/taantuma-haastaa-johtajuuden>

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Helsinki: WSOY.

Kaverijohtaminen: Kaverijohtamisen periaatteet. Luettu 16.5.2013.  
[http://partus.fi/sites/default/files/materiaalipankki/Partus\\_Kaverijohtamisen\\_periaatteet.pdf](http://partus.fi/sites/default/files/materiaalipankki/Partus_Kaverijohtamisen_periaatteet.pdf)

Kilpinen P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Konttinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. 2012. Liminaalitalan käsite työn ja johtajuuden muutoksen jäsentäjänä. Julkaisematon.

Laurinkari J. 2004. Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Pellervon Julkaisupalvelu Oy. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Losada M. & Heaphy E. 2004. The Role of Positivity and Cinnectivity in the Performance of Business Teams. The American Behavioral Scientist Feb 2004; vol. 47, No. 6. ABI/INFORM Global. Sage Publications.

Mähönen, J. Villa, S. 2006. Osuuskunta. Vantaa: Dark Oy.

Nissinen, V. Anttalainen, J. Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista. Huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Osuustoimintaliikkeen alku, läpimurto ja rakentuminen 1899-1939. Luettu 12.4.2013. <http://www.pellervo.fi/kirjasto/>

Partanen, J. 2008. Kaverijohtamismallin Hit Mr.- filosofia. Partus 3/2008, 1-1.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Piha, K., Puustell, A., Catani, J., Poussa, L., Varis, E., Tuhkanen, S. & Heinonen, M. 2012. Dialogi. Uusi työ on täällä Y. Helsinki: Multiprint.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV, kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto. Luettu 30.2.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sällylä, A. & Ylikojola, P. Kokonaisvaltaisen johtajuuden ulottuvuudet: Syväjohtaminen, psykologiset pääomat ja dialogi. Miten Y- sukupolven osuuskuntia johdetaan menestykseen? Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Suom. Hautala T. Jyväskylä: WSOYpro. Alkuperäinen teos 2009.

Turner, V. 1986. The Anthropology of Performance. New York: PAJ Publications.

Vilka H. 2005. Tutki ja kehitä. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski 2007.

# LIITTEET

## Liite 1. Dialogimittauskaavake

**DIALOGUE TEAM -ANALYYSILOMAKE**

Avoimet kysymykset (muu ryhmä):	Avoimet kysymykset (johtoryhmä):	Omat mielipiteet (johtoryhmä):	Omat mielipiteet (muu ryhmä):
← AVOIMET KYSYMYKSET		OMAT MIELIPITEET →	
Positiivinen, myöntävä puhe (muu ryhmä):	Positiivinen, myöntävä puhe (johtoryhmä):	Negatiivinen, kriittinen puhe (johtoryhmä):	Negatiivinen, kriittinen puhe (muu ryhmä):
← POSITIIVINEN		NEGATIIVINEN →	
Puhe muista (muu ryhmä):	Puhe muista (johtoryhmä):	Puhe meistä (johtoryhmä):	Puhe meistä (muu ryhmä):
← PUHE MUISTA		PUHE MEISTÄ →	

## Liite 2. Dialogimittauksen taustatiedot

Tiimi:

Ikä:

Asema yrityksessä:

Tiimi:

Ikä:

Asema yrityksessä:

Tiimi:

Ikä:

Asema yrityksessä:

Tiimi:

Ikä:

Asema yrityksessä:



Liite 3. Dialogimittausten tulokset vuosilta 2012 ja 2013

## **Dialogimittaukset 2012**

### **Hype**

Mittaajat: Pekka ja Anna

Päivämäärä: 23.10.2012

Paikalla 9/13 + valmentaja

Keski-ikä: 24,5v (luetaan kaikki osallistujat)

Taustatiedot:

Business leader (jory), 27

Myyntipäällikkö (jory), 22

Jäsen, 22

Jäsen, 22

Jäsen, 22

Jäsen, 22

Jäsen, 21

Jäsen, 22

Jäsen, 24

Valmentaja, 41

Tulokset koko tiimi:

Avoimet kysymykset/omat mielipiteet 0,149

Positiivinen/negatiivinen 3,125

Puhe muista/puhe meistä 1,52

Tulokset johtoryhmä:

Avoimet kysymykset/omat mielipiteet 0,397

Positiivinen/negatiivinen 4/0 eli ??

Puhe muista/puhe meistä 2,300

**Extempo**

Mittaajat: Pekka ja Anna

Päivämäärä: 12.10.2012

Paikalla 9/10 + valmentaja

Keski-ikä: 25,2v (luetaan kaikki osallistujat)

## Taustatiedot:

Business leader (jory), 25

Henkilöstöpäällikkö (jory), 30

Taluspäällikkö (jory), 29

Hallituksen pj (jory), 25

Jäsen, 24

Jäsen, 24

Jäsen, 22

Jäsen, 25

Jäsen, 22

Valmentaja, 26

## Tulokset koko tiimi:

Avoimet kysymykset/omat mielipiteet 0,150

Positiivinen/negatiivinen 2,657

Puhe muista/puhe meistä 1,147

## Tulokset johtoryhmä:

Avoimet kysymykset/omat mielipiteet 0,228

Positiivinen/negatiivinen 3,150

Puhe muista/puhe meistä 0,893

## Dialogimittaukset 2013

### **HYPE**

Mittaajat: Niina ja Kukka

Päivämäärä: 28.3.2013

Paikalla 10/13 + valmentaja

Keski-ikä: 25,5v (luetaan kaikki osallistujat)

#### **Taustatiedot:**

Business leader (jory), 24

Myyntipäällikkö (jory), 23

Taluspäällikkö (jory), 25

Jäsen, 27

Jäsen, 28

Jäsen, 22

Jäsen, 22

Jäsen, 22

Jäsen, 21

Valmentaja, 41

#### **Tulokset koko tiimi:**

Avoimet kysymykset/omat mielipiteet 0,995

Positiivinen/negatiivinen 0,587

Puhe muista/puhe meistä 0,123

#### **Tulokset johtoryhmä:**

Avoimet kysymykset/omat mielipiteet 0,785

Positiivinen/negatiivinen 0,431

Puhe muista/puhe meistä 0,175

## **EXTEMPO**

Mittaajat: Niina ja Kukka

Päivämäärä: 2.4.2013

Paikalla 4/10 + valmentaja

Keski-ikä: 26,2v (luetaan kaikki osallistujat)

### **Taustatiedot:**

Business leader (jory), 26

Jäsen, 31

Jäsen, 22

Jäsen, 25

Valmentaja, 27

### **Tulokset koko tiimi:**

Avoimet kysymykset/omat mielipiteet 0,469

Positiivinen/negatiivinen 0,727

Puhe muista/puhe meistä 0,841

### **Tulokset johtoryhmä:**

Avoimet kysymykset/omat mielipiteet 1,167

Positiivinen/negatiivinen 0,900

Puhe muista/puhe meistä 1,100

## Liite 4: Haastattelulomake

## Kysely johtamiskulttuurista

Olemme Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjäopiskelijoita Proakatemiaalta. Teemme opinnäytetyötä kaverijohtajuudesta ja valmentavasta johtajuudesta työelämässä ja kuinka niitä voisi sinne siirtää. Arvostamme vastaustanne ja kiitämme yhteistyöstä!

Yrityksenne nimeä ei mainita tutkimuksessa eli vastaukset ovat anonyymejä.

\* Required

1. **Yrityksen ala \***

Millä alalla yrityksenne toimii?

---

2. **Yrityksen koko \***

Montako työntekijää yrityksessänne työskentelee?

3. **Yrityksen yhtiömuoto \***

Mark only one oval.

- Osuuskunta
- Osakeyhtiö
- Kommandiittiyhtiö

4. **Haastateltavan asema yrityksessä**

Titteli

5. **Millaisena näette yrityksenne organisaatorakenteen?**

Monitasoinen ja kankea vai yksinkertainen ja mukautumiskykyinen?

---



---



---

6. **Työskentelettekö päivittäin tilmeissä?**

Mark only one oval.

- Kyllä
- Ei

7. **(Ei) Miksi ei? Voisiko tiimityöskentely toimia yrityksessänne?**

8. **(KYLLÄ) Millaisia tiiminne ovat?**

Osastot, koko yritys, johtoryhmä...tiimin koko

---



---



---



---

9. **Onko dialogi tärkeä työkalu päivittäisessä työskentelyssä?**

Onko kaikilla mahdollisuus esittää mielipiteensä työpaikallanne?

*Mark only one oval.*

Kyllä

Ei

10. **(EI) Miksi ei?**

---



---



---



---

11. **(KYLLÄ) Mitä hyötyjä tai haittoja näet tässä työskentelytavassa?**

---



---



---

12. **Annetaanko yrityksessänne säännöllisesti kaksisuuntaista palautetta alaisen ja esimiehen välillä?**

*Mark only one oval.*

Kyllä

Ei

13. **(EI) Miksi ei? Miten voisitte käyttää palautteenantoa työkaluna?**

Merkitys?

**14. (KYLLÄ) Mitä keinoja käytätte palautteen antamiseen?**

Kehityskeskustelut, välitön palaute, kirjallinen palaute, suullinen palaute...

---

---

---

---

**15. Onko kaverijohtaminen ja/tai valmentava johtaminen teille tuttu johtamistapa?**

*Mark only one oval.*

Kyllä

Ei

**16. (EI) Voisitteko kuvitella käyttävänne niitä osana esimiestyötä?**

---

---

---

**17. (KYLLÄ) Miten hyödynnätte niitä?**

---

# 8 responses

[View all responses](#)

## Summary

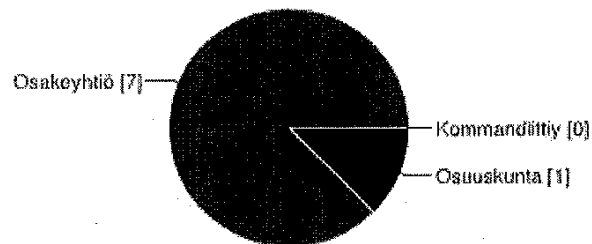
### Yrityksen ala

Markkinointi Pankki- ja vakuutusala Rakennusala Elintarvikeala  
Ravintola-ala Gina Tricot AB Autokauppa Metalliala

### Yrityksen koko

n. 90 9 Tässä pisteessä 7 20 10 noin 150 400-450 Tuhansia

### Yrityksen yhtiömuoto



Osuuskunta	1	13%
Osakeyhtiö	7	88%
Kommandiittiyhtiö	0	0%

### Haastateltavan asema yrityksessä

Apulaisravintolapäällikkö Luova johtaja / omistaja Myymäläpäällikkö  
Myyntipäällikkö Pankin johtaja Toimitusjohtaja omistaja/hallituksen jäsen  
Myyntijohtaja

### Millaisena näette yrityksenne organisaatorakenteen?

Yksinkertainen mutta kankea, mikä johtuu omistajien sekä työntekijöiden näkemyseroista. Hyvin perinteisenä, omistajat/hallitus -> toimitusjohtaja -> ylempi johto -> työnjohtajat Melko jäykkä, päätöksiin menee paljon aikaa ja johtajat on vaikea saada kiinni, kun työskentelevät eri paikkakunnalla. Ketjuravintola kyseessä. Matala ja mukautumiskykyinen, muutoksia päätöksiä on helppo tehdä. Melko monitasoinen,

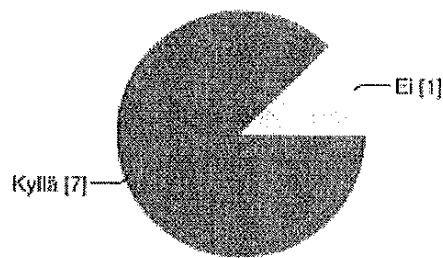


päätöksentekoon ja muutoksiin kuluu aikaa, koska suuremmat päättäjät työskentelevät toisella paikkakunnalla. Yksinkertainen ja mukautumiskykyinen. Pienen koon vuoksi on suhteellisen helppo reagoida nopeasti, mutta uusia pisteitä ollaan avaamassa ja se muuttaa jonkin verran organisaatorakennetta monimutkaisempaan, ei kuitenkaan liikaa.

Monitasoinen ja kankeahko, sillä kaikki käskyt tulevat Ruotsista pääkonttorista, sillä koko konsernin tulee olla yhtenäinen paikkakunnasta tai maasta riippumatta.

Matalarakenteinen. Joka neljännesvuosi valitaan edustajisto osuuskunnan asiakkaiden eli omistajien keskuudesta vaaleilla, joita ihmiset saavat käydä äänestämässä. Ylin johto on hallitus, toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Vahvuutena on paikallinen päätöksenteko. Ihmisläheinen johtajuus.

### Työskentelettekö päivittäin tiimeissä?



Kyllä	7	88%
Ei	1	13%

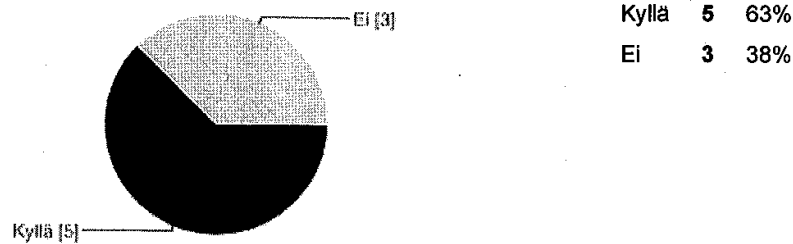
### (Ei) Miksi ei? Voisiko tiimityöskentely toimia yrityksessänne?

Autokauppa on pitkälti yksilötyötä. Voisihan automerkeittäin jaetut myyjät nähdä tiimeinä ja hyödyntää sillä tavalla ryhmätyöskentelyä. Kilpailu vaikeuttaa kuitenkin tätä työskentelytapaa kun kaikki haluavat myydä enemmän kuin muut.

### (KYLLÄ) Millaisia tiiminne ovat?

Johtoryhmä koostuu kolmesta henkilöstä Asennusryhmä koostuu kahdesta henkilöstä. Työntekijöitä on sen verran vähän, että olemme yksi iso tiimi. Duunimme on projektiluontoista ja vaihtuvat projektiryhmät ovat myös tiimejä. Hallitus, edustajisto, johtoryhmä, laajennettu johoryhmä, paikalliset yksiköt, parityöskentelymalli 2-19 henkilöä tiimeissä Strategiaryhmätyö. Olemme yrittäneet brändätä itsemme työntekijöille niin, että olemme kaikki yksi iso tiimi. Meillä on kuusi eri osastoa joidenka tiimit vaihtelevat 3-10 hlö. Lisäksi löytyy tuotekehitysryhmä 5-7hlö ja hallitus 8hlö. Jokaisen myymälän henkilökunta muodostaa oman tiiminsä samoin kuin yrityksen johto Ruotsissa. Tuntemme olevamme yksi iso tiimi. Eli ravintolapäällikkö, apulaisravintolapäällikkö ja 5 alaista.

### Onko dialogi tärkeä työkalu päivittäisessä työskentelyssänne?



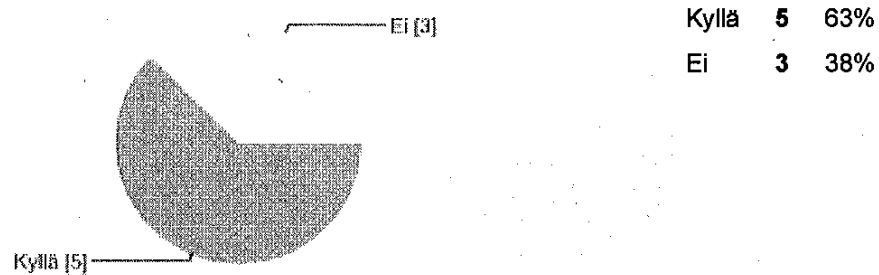
### (Ei) Miksi ei?

Päivittäisenä työkaluna koko yrityksessämme lähes mahdoton. Meillä on paljon suoritettavaa työtä tehtaan puolella, mutta ylempi johto käyttää dialogia päivittäin. Työnjohtajat viikottain.. Periaatteessa kyllä olemme kasvotusten tekemisissä päivittäin keskenämme ja puhumme asioista, mutta emme keskustele esimerkiksi ongelmista ja haasteista. Syynä on mielestäni ravintolapäällikön sitoutumattomuus työhönsä ja alaisiinsa. Koen myös, että naisvaltaisella alalla selän takana puhuminen on suositumpaa kuin ongelmaan tarttuminen esimiesten kanssa. Enpä tiedä... Pitäisi kyllä käyttää enemmän, ollaan kyllä kasvotusten tekemisissä koko työpäivän, mutta ei juuri keskustella yrityksen asioista. Olen kyllä miettinyt, miten sitouttaisın työntekijäni paremmin yrityksen tavoitteisiin, metallialalla se on vaikeaa kun ei ole etenemismahdollisuuksia yms. Tämä kaverijohtaminen kuulostaa siihen nähden toimivalta meillekin.

### (KYLLÄ) Mitä hyötyjä tai haittoja näet tässä työskentelytavassa?

Jokaisella on mahdollisuus ja vapaus ilmaista omia mielipiteitään mutta silti kaikki isommat päätökset tulee tehdä Ruotsin päässä, jolloin kamalasti ei jää tilaa oman luovuuden käyttämiselle. En näe haittoja. Hyötyjä ovat, että kaikki saavat sanoa mielipiteensä ja ideoita tulee paljon. Työntekijät ovat tyytyväisiä saadessaan vaikuttaa asioihin. Haitat: Mielipide-erot korostuvat enemmän, paljon töitä olisi tehtävänä, mikä aiheuttaa ajanpuutetta, jolloin dialogiin ei ole aivan jumalattomasti aikaa päivisin. Hyödyt: Monet eri näkökulmat, tuen saaminen (omalle mielipiteelle) tarvittaessa, monialaiset osaamisalueet, jolloin vanhemmat neuvovat nuorempiaan ja siirtävät näin omaa osaamistaan ja tietouttaane eteenpäin. Hyödyt: Innassa aloite/idea- mahdollisuus, jonne työntekijät voivat avoimesti laittaa parannusehdotuksia. Monipuoliset ideat. Haitat: Edellyttää ilmapiiriä ja johtamiskulttuuria, jossa voidaan puhua ääneen vaikeistakin asioista. Muutosjohtajuus on haaste, viestintä sisään ja ulos. Kyllä meillä pyritään kuuntelemaan työntekijöiden ehdotuksia. Mutta ehkä toisaalta kynnys tulla juttelemaan esimiehelle on meillä turhan suuri.

### Annetaanko yrityksessänne säännöllisesti kaksisuuntaista palautetta alaisen ja esimiehen välillä?



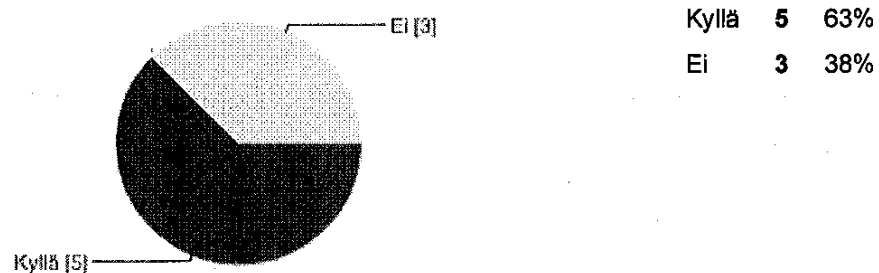
### (Ei) Miksi ei? Miten voisitte käyttää palautteenantoa työkaluna?

Aiemmin palaute tuli välittömästi ja sitä käytiinkin keräämässä päivittäin työntekijöiltä suullisesti. Myöhemmin se on vain jäänyt pois. Säännöllisesti ei ja tähän pitäisi tulla muutos. Työntekijöillä on kyllä mahdollisuus milloin vain tulla kertomaan huolensa ja murheensa, mutta säännöllistä palautekulttuuria ei ole. Palautteen merkitys on kyllä mielestäni suuri niin esimiehelle kuin työntekijälle. Kun palautetta annetaan meillä, se tapahtuu kahdenkeskisessä keskustelussa ja yleensä työntekijän puolelta se tulee siitä, jos jokin on huonosti. Työnantajan puolelta puututaan yleensä ongelmiin tai jos joku on tehnyt jotain oikein hyvin niin siitäkin ilmoitetaan ja palkitaan. Ei säännöllistä. Negatiivinen palaute tulee usein ikävässä muodossa, kun ihmiset pitävät ensin asiat sisällään ja sitten menee hermo. Positiivista palautetta taas unohdetaan mielestäni antaa kokonaan.

### (KYLLÄ) Mitä keinoja käytätte palautteen antamiseen?

Säännölliset kehityskeskustelut, välitön palaute, kirjallinen asiakastytyväisyyskysely. Palaute on mielestäni tärkeimpiä johtamisen välineitä. Kehityskeskustelut kerran vuodessa, joissa käydään läpi työntekijän kehittymiseen liittyviä asioita. Kaksisuuntaista palautetta annetaan päivittäin. Henkilöstötytyväisyystutkimus tärkeä työkalu, jonka tulokset puretaan ryhmissä ja jokaiselle ryhmälle annetaan aina 1-3 kehityskohdetta tarkasteluun. Tavoitteena on viedä parannusehdotukset aina käytäntöön. Vuoden kestävä prosessi. Suullinen palaute ja suullinen välitön palaute Vuosittain pidetään kehityskeskustelut myymäläpäällikön kanssa. Arjessa annetaan päivittäin kaksisuuntaista palautetta. Palaute on meillä lähinnä välitöntä, hetkessä tapahtuvaa palautteenantoa. Emme käytä palautekeskusteluja, mutta vuosittain tehtävä anonyymi henkilöstötytyväisyystutkimus täytetään ja tulokset jaetaan kaikille työntekijöille.

### Onko kaverijohtaminen ja/tai valmentava johtaminen teille tuttu johtamistapa?



### **(Ei) Voisitteko kuvitella käyttävänne niitä osana esimiestyötä?**

Miksei. Ainakin tuo valmentava johtaminen kuulosti meidänkin alalle sopivalta, kun on myynnistä suureksi osaksi kyse. Jonkin verran näen kaverijohtamisen piirteitä varsinkin matalan tason johtajien ja alaisten välisissä suhteissa, mutta kyllä loppujen lopuksi päätäntä- ja käskytyksvalta on esimiehellä. En ollut kuullutkaan aikaisemmin, mutta kuvauksen perusteella varsinkin kaverijohtaminen voisi olla luonnollista täällä meidän työpaikalla. Valmentava johtaminen olisi ehkä jonkin verran ongelmallista, koska meidän alalla työntekijöillä on erittäin vähän mahdollisuuksia kouluttautua tai edetä urallaan.

Varsinkin tämä valmentava johtaminen voisi ehdottomasti toimia, ravintola-alalla kaverijohtaminen olisi melko rajua, mutta voisi kyllä toimia oikein järjestettynä. Erityisesti kiinnostuin kuitenkin valmentavasta johtamisesta ja ehkä puhun siitä omalle esimiehelleni.

### **(KYLÄ) Miten hyödynnätte niitä?**

Tällä hetkellä ei mitenkään Kaverijohtaminen on aika lähellä oman yrityksemme johtamistyyliä. Olemme kaikki tasavertaisia, viime kädessä itse toimin laadunvalvojana ja teen vaikeat päätökset itse, mutta jokaista kuunnellaan. Valmentavaa johtamistakin näen käyttäväni, koska käsittelen työntekijöitä yksilöinä ja pyrin toimimaan heidän henkilökohtaisten toiveidensa ja tavoitteidensa mukaan. Valmentavaa johtajuutta käytetään paljon johtoryhmän keskuudessa. Kaverijohtaminen ei toimisi tässä yrityksessä lainkaan sillä jonkun tulee olla vastuussa ja ohjaamassa ja johtamassa. Ammattitaidon jakaminen. Kaverijohtaminen ei niinkään tuttu käsite. Valmennuskeskustelut noin 1-2 kertaa kuukaudessa työntekijän tarpeesta riippuen. Havainnointia käytetään asiakastilanteissa, jotta päästään näkemään työtä käytännössä. Ammattitaidosta pidetään huolta, jotta se pysyisi kaikilla työntekijöillä ajan tasalla ja annetaan ihmisille mahdollisuus kouluttautua ja kehittää itseään entisestään. Myymäläpäällikkö tekee aivan samoja hommia myymälän puolella kuin kaikki muutkin ja kukaan ei asiakkaista tiedä hänen olevan myymäläpäällikkö, sillä titteleitä ei lue kenenkään nimilapuissa. Myymäläpäällikköä kunnioitetaan auktoriteettina mutta samalla hän on osa koko tiimiä aivan kuin kaikki muutkin. Hän toimii siis kuin valmentava johtaja samalla kun on kaverijohtaja.