

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

EMPATIA JOHTAJUUDEN TYÖKA- LUNA

Opinnäytetyö

TEKIJÄ/T Petra Autio

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Petra Autio			
Työn nimi Empatia johtajuuden työkaluna			
Päiväys	25.4.2023	Sivumäärä/Liitteet	42
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -			
Tiivistelmä			
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli empatia johtajuuden työkaluna. Tavoitteena oli luoda työkalu tukemaan empaattista johtajuutta kasvattamaan luottamusta henkilöstössä ja organisaatiossa. Sain idean aiheeseen lehdistä artikkelista. Siinä käsiteltiin muuttuvaa johtajuutta ja empatian lisääntymistä johtamistavoissa.</p> <p>Työ toteutettiin haastattelututkimuksella kvalitatiivisesti. Johdannossa rajataan ja perustellaan aihe. Teoriaosuus alkaa katsauksella johtajuuden historiaan. Tämän jälkeen tutustutaan yleisimpiin teorioihin ja johtajuuden ominaisuuksiin. Viimeisessä teorian osuudessa käsitellään empatiaa. Nämä olivat olennaisia ymmärtää, kun lähdettiin luomaan sopivaa ja ajatonta työkalua. Perehtymisen jälkeen suunniteltiin ja toteutettiin tutkimus. Tutkimuksessa syntyi paljon olennaista materiaalia työkalua varten. Näiden pohjalta esitellään ja selitetään työkalu auki. Lopussa on yhteenveto tutkimuksesta ja pohdinta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin tehtyä työkalu, jossa on hyvin laajalti esitelty keinoja saada empaattisuutta johtajan työkaluksi. Työkalua suunniteltaessa tuli todella mielenkiintoisia huomioita ja haastateltavilla oli yhteneväiset linjaukset työkalun rakennuksessa. Työkalua kuitenkin tulee kehittää ja tämä vaatii jatkotutkimusta tulevaisuudessa.</p>			
Avainsanat johtajuus, johtaja, empatia, henkilöstö, muutosjohtajuus, johtajuustaidot			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Petra Autio	
Title of Thesis Empathy as a tool in leadership	
Date 25.4.2023	Pages/Appendices 42
Client Organisation /Partners -	
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis project was empathy as a tool for leadership. The primary goal was to create a tool to support emphatic leadership in order to build a good rapport and increase liability among the human resources and organization. The idea of the subject originates in a newspaper article. The topic of the article dealt with the transforming leadership and how empathy is increasing its significance in the various ways of leading.</p> <p>The research is qualitative and it was conducted with interviews. In the introduction the subject is narrowed down and explained. Firstly, the theory part begins with a review on the history of leadership. After this the most common theories and characteristics are familiarized. The last part of the theory discusses empathy. The aforementioned elements were important to understand when beginning to create a suitable and timeless tool. The research was planned and designed after orientation. The research yielded plenty of essential material for the tool. Following these stages, the tool is explained and presented. Finally, the thesis progresses to presenting a summary of the research and reflecting on the process through discussion.</p> <p>In conclusion, as an outcome of the research, the tool under scrutiny was created. There are multiple various ways to use the tool and integrate empathy as part of leadership. Good observation emerged and interviewees had coherent policies when designing the tool. However, the tool needs further improvement and therefore more extensive research in the future.</p>	
<p>Keywords leader, leadership, empathy, human resources, transformational leadership, leadership skills</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Aiheen perustelu	6
1.2	Tavoite ja aiheen rajausta	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
1.4	Käsitteitä	8
2	JOHTAMINEN	9
2.1	Johtajuuden historia	9
2.2	Johtaminen nykypäivänä	10
2.3	Itsensä johtaminen	11
2.4	Johtamisen käyttäytymisteoriat	12
2.5	Johtamisen kehittäminen	13
2.5.1	Muutosjohtajuus	13
2.5.2	COVID-19	14
2.6	Naisten asema johtotehtävissä	15
3	JOHTAJUUDEN TÄRKEITÄ ELEMENTTEJÄ	17
3.1	Strategia työelämässä	17
3.2	Empatia: yksi johtajan tärkeimmistä taidoista	18
3.3	Psykologia johtajuuden näkökulmasta	19
3.3.1	Positiivinen psykologia	19
3.3.2	Psykologinen pääoma	20
4	TUTKIMUKSEN KUVAUS	21
4.1	Tutkimusongelman kuvailu	21
4.2	Tutkimusmenetelmä	22
4.3	Haastattelut	23
4.4	Luotettavuus ja eettisyys	24
5	TULOKSET	25
5.1	Kommunikointi työnantajan ja henkilöstön välillä	25
5.2	Itsensä johtamisen keinot	26
5.3	Johtajakulttuuri ja sen puutoskohdat tänä päivänä	27
5.4	Empatia johtajuudessa	29
5.5	Kriisitilanteet	31

6	EMPATIALLA JOHTAMISEN APUMATRIISI	32
6.1	Työkalun esittely ja käyttö	33
6.1.1	Itsensä johtamisen työpaja	34
6.1.2	Työn kehittämisen keskustelutilanne henkilöstön kanssa	34
6.1.3	Couching.....	35
6.1.4	Analysointi	35
6.2	Työkalun tulevaisuus.....	36
7	YHTEENVETO JA POHDINTA	37
7.1	Teorian ja tutkimuksen yhteneväisyys.....	37
7.2	Pohdinta.....	38
7.2.1	Rakenne	38
7.2.2	Tutkimustyö ja sen eteneminen	39
7.2.3	Oma oppiminen	40
	LÄHTEET	41

KUVALUETTELO

Kuva 1	Naisia johtavissa tehtävissä Pohjoismaissa vuonna 2019 (Eva 2021)	15
Kuva 2	Empatialla johtamisen apumatriisi	33

1 JOHDANTO

Johdannon ideana on esitellä opinnäytetyön aihe, rakenne, tavoite sekä raja-
aus. Nämä aiheet perustellaan sekä käydään käsitteiden tarkoitusta opinnäytetyössä. Johdannossa halutaan tuoda esille myös opinnäytetyön laajuus sekä tarkoitus.

1.1 Aiheen perustelu

Tommy Hellsten kertoi Kauppalehden haastattelussa, että johtaja on vahva monella eri tapaa ja erityisesti empatia korostuu työyhteisössä nykypäivänä. Hellsten korostaa erityisenä ”supervoimana” kuuntelutaitoja, läsnäoloa sekä tietoisuutta. (Eskola 2022.) Miten tätä voisi käytännössä lähteä toteuttamaan?

Hellsten sanoittaa hyvin, ettei toista ihmistä pystyy johtamaan, jos ei pysty näkemäänkään. Perään hän vielä toteaa toisen ihmisen näkemisen vaativan myös itsensä näkemistä. (Eskola 2022.) Tästä voidaan päätellä, kuinka paljon inhimillisempään suuntaan esimiehen tehtävä on ajautumassa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä pureudutaan vanhojen mallien kehittämiseen johtajuuden murroksessa. Mallit, jotka koulussa opitaan, tarvitsevat pientä päivitystä ja tarvitaan uusia, virkistäviä työkaluja johtajuuden kehittämiseen. Tulevat sukupolvet tarvitsevat moderneja ratkaisuja johtajuuden pulmiin sekä prosessien kehittämiseen.

Muutosjohtaminen on yksi tunnetuimmista käsitteistä nykypäivän johtajamaailmassa. Sen ympärille muodostuu paljon kysymyksiä, miten johtaa muuttuvassa maailmassa ja erityisesti, miten johtaa kriisin edessä. Tällaisessa johtamisessa tarvitsee osata myös tunnetaitoja ja empatiasta onkin tullut ajan saatossa vähän tutumpi käsite myös työmaailmassa.

Inhimillisyys on sellainen käsite, jonka merkitys on saanut huomiota. Mutta miten tällainen arvo saadaan hyötykäyttöön? Minkälaista arvoa tämän ominaisuuden hyödyntäminen voisi tuoda organisaatiolle? Aihe on ollut hyvin pitkään pinnalla, mutta konkreettista muutosta ei työkaluihin olla saatu esille toivotulla menestyksellä. Lähdetään selvittämään, mihin asioihin meidän tulisi nyt ja tulevaisuudessa puuttua ja varautua sekä mitä meidän tulisi muuttaa tutusta ja turvallisesta.

Aiheen tarkoitus on olla osana suurempaa kokonaisuutta. Tämä opinnäytetyö ja sen haastattelututkimus ovat osa tulevaisuudessa tehtävää tutkimusta.

1.2 Tavoite ja aiheen rajaus

Johtajuutta on vaikeaa lähteä kehittämään yhden näkökulman kautta ja aiheen rajaus on sen vuoksi haasteellista. Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään haastatteluita tutkimusmenetelmänä, jotta saadaan kokonaiskuvasta mahdollisimman yleistöimiva ja monipuolinen.

Tavoitteena on luoda työkalu, joka tukee suhdetta työnantajan ja työntekijän välillä sekä täydentää johtajuudessa tarvittavia työkaluja. Vanhat toimintamallit ovat olleet lähes varmoja perustapoja rakentaa johtajuutta, mutta näihin toimintamalleihin tulee tehdä päivitys sekä maksimoida niiden tehokkuus. Tietyntylaisia voimavaroja jää käyttämättä. Empatia on yksi näistä ja sitä voidaan lähestyä monella eri tapaa.

Opinnäytetyössä vastataan kysymykseen ”millaista työkalua tarvitaan empaattisempaan johtamiseen”. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluita nykypäivän johtajilta sekä psykologian osajalta. Työtä on rajattu niin, että kaikkiin osa-alueisiin ei pystytä kiinnittämään huomiota. Työssä tahdotaan keskittyä henkilöstön johtamiseen ensisijaisesti hieman sivuten yleisesti johtajuutta. Lisäksi esille tuodaan myös vaikutus johtajuuden muihin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi toimintaympäristöön. Mallista halutaan rakentaa mahdollisimman joustava ja yleismaailmallinen. Se ei saa olla rajoittava vaan päinvastoin: mallinnuksen tavoitteena on laajentaa ja ammentaa. Mallinnuksella halutaan poistaa kuiluja työntekijän ja työnantajan välillä. Opinnäytetyön aiheet pyörivät pääasiallisesti inhimillisyyden äärellä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosalla, jossa käydään läpi historiaa, nykytilannetta sekä empatiaa. Pohjaa tarvitaan, jotta ymmärretään tutkimusta ja sen tarpeellisuutta paremmin. Teoria on tiivistetty tärkeimpien asioiden ympärille ja on tämän kokoluokan tutkimukselle hyvä pohja. Teorian pohjalta voidaan miettiä, minkälainen työkalu voisi tähän maailmaan sopia. Teorian pohjalta on luotu haastattelun teemat sekä haastattelukysymykset.

Teorian jälkeen on tutkimuksen ja tutkimusongelman kuvaus. Työssä tahdotaan määrittellä ongelman ympärille rakentunutta pohjaa jo olemassa olevasta materiaalista. Tuloksissa käydään läpi tutkimuksessa haastateltavien esille tuomat asiat sekä huomiot. Haastatteluiden ja teorian pohjalta rakennetaan lopullinen apuväline, joka esitetään perusteellisesti opinnäytetyön lopussa. Työkalun osalta on hyvä muistaa, että se on tehty teoreettiseksi. Opinnäytetyö on erinomainen pohja tulevaisuuden jatkotutkimukselle.

1.4 Käsitteitä

Opinnäytetyössä käytetään paljon johtajuuteen sisältyvää sanastoa. Vaikka työssä sivuutetaan henkilöstöjohtamiseen liittyvää materiaalia, on hyvä kuitenkin tietää, että johtajuuteen kehitettävä malli ei ole pelkästään henkilöstöjohtamisen puolelle, vaikka työssä hyödynnetään jo olemassa olevaa tietoa henkilöstöjohtamisen piiristä. Esille tuodaan esimerkiksi *strategisen henkilöstöjohtamisen asemaa*, jonka tarkoituksena on saada henkilöstön toiminnan tuloksena organisaatio menestymään. Isoimpana tekijänä tähän on se, miten työntekijät ja muu henkilöstö nähdään organisaatiossa. (Rastor-instituutti 2019.)

Koska käsittelemme paljon inhimillisyyden tuomista johtajuuden työkaluihin, tulee meidän ymmärtää minkä vuoksi näin tehdään. Strateginen johtaminen perustuu pohdintaan, että miten johdetaan tulevaisuutta ajatellen. Tämä voidaan tulkita niin, että ajatellaan aina askeleen verran pidemmälle ja pystytään varautumaan riskeihin. *Strateginen johtaminen* sisältää monta osa-aluetta, kuten riskienhallintaa ja kilpailijoiden jatkuvaa analysointia. Opinnäytetyössä strategiaan perehdytään ihmislähtöisen strategian osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan keskipisteeksi otetaan huomioon arvon tuottaminen erityisesti työntekijöille sekä asiakkaille. (Törrönen 2021.)

Opinnäytetyössä tuomme esille paljon Peter Druckerin teoksia ja sitaatteja. Peter Druckerin kirjallisuus sisältää paljon perustietoa, jotka ovat todella hyvä pohja teorian sisäistämiseen. Peter Drucker (1909–2005) oli yksi tunnetuimmista ja vaikutusvaltaisimmista johtajuuden ajattelijoista. Hänen töitään käytetään tänäkin päivänä ympäri maailmaa. Hänen kirjoituksensa sisältävät paljon ymmärrystä vaikeisiin tilanteisiin, joita johtavat joutuvat kohtaamaan. (British Library julkaisuaika tuntematon.) Hänen aineistoaan käytetään opinnäytetyössä konkretisoimaan ja ymmärtämään johtajuutta siinä kaavassa, joka on ollut suosiossa vuosikymmenet, joten tieto on säilyttänyt arvonsa.

Olenlaisin käsite opinnäytetyön kannalta on empatia, jonka ympärille työ osaltaan rakentuu. Lyhyesti empatia on asettumista toisen asemaan. Tämä voi tapahtua tunteiden, tekemisen tai ajatusten kautta. Eli toisin sanoen pyritään tunnistamaan ja samaistamaan omia tunteita toisen tunteisiin ja näin ollen päästä henkisesti lähemmäs toista henkilöä. (Rinne julkaisuaika tuntematon.)

Nämä käsitteet on purettu alkuun auki, jotta ne selventävät opinnäytetyöstä rakentuvia palasia ja minkä vuoksi nämä asiat on nostettu esille. Opinnäytetyössä tuodaan paljon muitakin käsitteitä, mutta ne on aukaistu tekstissä erikseen auki omassa osiossaan.

2 JOHTAMINEN

Johtamisen osuudessa käydään läpi johtajuuden historiaa lyhyesti sekä johtajuuden trendejä tällä hetkellä. Tarkoituksena on syventää tietämystä johtajuudesta ja sen eri muodoista. On syytä tutkia, minkälaisia muotoja johtajuus on saanut. Tarkoituksena ei ole antaa kaikenkattavaa kuvausta johtajuuden maailmasta, vaan luoda pohja tulevalle tutkimukselle.

2.1 Johtajuuden historia

Johtajuuden juuret ulottuvat pitkälle historiaan, mutta sen muoto poikkeaa nykypäivästä lähes täysin. Ennenaikaiset johtajat, kuten esimerkiksi Ranskan vallankumouksesta tunnettu Napoleon Bonaparte, käyttivät niin sanottua transaktionaalista johtajuutta. Transaktionaalinen johtaminen on lähes täysi vastakohta nykypäivän johtamistavoille. Johtajan asema perustui pelon rakentamiselle, rangaistuksille sekä voimakkaan hierarkian toteuttamiselle. (Human Factors for Healthcare 2016.) On aika selvää, että tämänkaltaista johtamista ei nykypäivänä ainakaan Suomessa harjoiteta.

Ajatus johtamisen opiskelusta juontaa juurensa niinkin kauas, kuin filosofi Platon ajalle. Plato teki eron lain mukaan johtamisesta sekä taivuttelemalla hallitsemisen taitoa. Tätä lähti jatkojalostamaan 1469–1527 välisinä vuosina italialainen Machiavelli. Tiivistettynä hänen mielestään johtaminen pelolla oli tehokkaampi tapa, kuin rakkauden käyttäminen. Hänen kohdeyleisönsä oli keskiajan italialaiset prinssit ja osa hänen sitaateistaan ovat hyvinkin radikaaleja. Hänen sen aikaisia toimia pidetään nykypäivänä itsevaltaisina. (Human Factors for Healthcare 2016.)

1800-luvulla johtajuuden opetuksessa etsittiin ominaisuuksia ja piirteitä, jotka olivat ominaisia johtajille. Tästä esimerkkinä Francis Galton, joka kirjoittamassaan kirjassaan pääättelee, että johtajuus on perittyä ja ettei johtajaksi voi opetella. Tämän hän sai selville tutkimalla eri verisukulaisten johtajuustaitoja. 1900-luvun puolivälissä tämä teoria sai paljon kritiikkiä, sillä huomattiin, että ympäristöllä on vaikutusta yksilön toimintaan. Kehittyneet tutkimusmenetelmät mahdollistivat ajatuksen, että tilanne yhdessä persoonallisuuden kanssa ennustavat johtajuuden tehokkuutta. (Human Factors for Healthcare 2016.)

Tämän myötä 1900-luvulla alkoi kehittymään erilaisia *johtamistyyplejä*. Alla löytyy esimerkkejä perinteisimmistä johtamistyyleistä:

- *Määrätietoinen johtaja* – yleensä lyhytaikainen johtamistyyli, kun halutaan nopeasti ja tehokkaasti saada parempi tuloksia. Pidemmällä aikavälillä johtamistyyli on kuluttava työyhteisölle.
- *Demokraattinen johtaja* – nimensä mukaisesti haluaa saada kaikki mukaan, pitää heidät tyytyväisinä ja saa heidät tulemaan keskenään hyvin toimeen. Ideaali johtamistyyli, kun tarvitaan ryhmädynamiikkaa, kuten tiimityössä.
- *Visionäärijohtaja* – haluaa kaikille yhteiset tavoitteet. Visionääri on inspiroiva, antaa työntekijöilleen tilaa toteuttaa työnsä heidän omalla tavallaan sekä sopii hyvin kriisin keskellä johtamiseen.

- *Valmentava johtaja* – mentori ja ulkopuolinen tarkkailija. Valmentava johtaja seuraa työn kehitystä, tunnistaa heikkoudet ja vahvuudet. Valmentava johtaja menestyessään asettaa työntekijän tavoitteet samaan linjaan organisaation kanssa.
- *Käskevä johtaja* – hänet löytää armeijasta. Käskevä johtajuus on tehokas tyyli kriisitilanteissa, jolloin määrätietoisuutta sekä selkeästi linjattua ohjeistusta tarvitaan. Tyyliä on kuitenkin haastavaa hallita, koska se vaatii erittäin hyvää suhteellisuuden- ja tilannetajua.
- *Empaattinen johtaja* – ihmiskeskeisyys. Tällä tyyllillä luodaan työntekijöihin vahvaa suhdetta ja alaisia huomioidaan. Haastavissa tilanteissa työntekijä tarvitsee esimiehen empaattista puolta.

Yhteenvetona näistä johtamistyyleistä voidaan todeta, että kaikki ovat omilla tavoillaan tärkeitä tyyliä ja sopivat erilaisiin tilanteisiin hyvin. Tämä tietenkin vaatii johtajalta erityistä taitoa suhteuttaa erilaiset tyyliä sopiviin tilanteisiin. (Koulutus.fi 2020.)

2.2 Johtaminen nykypäivänä

Johtajuus on muuttunut vuosikymmenien saatossa ja saanut radikaaleja käännöksiä. Alun perin johtajuus perustui luonteenpiirteisiin ja niitä liitettiin johtajalle ominaisiin tapoihin toimia ja johtaa. Kariisma on yksi tällainen luonteenpiirre, joka helposti on yhdistettävissä ideaaliin johtajaan. Tämä teoria on kuitenkin murroksessa. Nykypäivänä johtajuus perustuu juuri omien ominaisuuksien tiedostamiseen sekä hyödyntämiseen. Tämän lisäksi myös ulkoisena tekijänä esimiehen ja henkilöstön välinen suhde on saanut uusia tulkintatapoja. Enää ei ole tiettyä kaavaa, jonka mukaan esimiestyötä tulisi tehdä. (Tienari & Meriläinen 2021, 370.)

Kuten johtajuuden historiassa käydään läpi, ennenaikainen johtaminen eroaa nykypäivän tavoista. Puhutaan autoritäärisestä johtamisesta, joka nykypäivänä toimii vain harvoissa tilanteissa. Autoritäärisellä johtajuudella on lähes samanlaiset piirteet *käskevän johtajuuden* johtamistyylin kanssa. Johtajuuden tarkoitus sekä käsite ovat muuttuneet. Johtajalta odotetaan enemmän tukea, inhimillisyyttä sekä mahdollistamista. Johtajuutta myös nykyään tehdään paljon yhteistyössä muiden kanssa, kuin yksin. (Sotenavigaattori julkaisuaika tuntematon.)

2.3 Itsensä johtaminen

Yksi tärkeimmistä taidoista johtajuudessa on hallita monta asiaa yhtä aikaa. Tämän vuoksi itsensä johtaminen johtajana on tärkeä lähtökohta menestyvän johtajan uralla. Yksi tunnetuimmista johtajuuden kirjailijoista, Peter Drucker, on sanonut, että vain kolmea asiaa tapahtuu luonnostaan organisaatiossa: konflikti, sekaannus ja alisuoriutuminen. Peter totesi tämän artikkelissaan *New Templates for Today's Organizations*. Myöhemmin hän lisäsi puheissaan, että kaikki muut tekijät ja toiminnot tarvitsevat johtamista. (Harvard Business Review 1974.) Vaikka artikkeli itsessään on vuodelta 1974, niin kyseinen sitaatti elää nykypäivänäkin. Sen merkitys on muuttunut vuosikymmenten aikana, mutta sanomaa pidetään yhtenä suurimmista oivalluksista.

Lars Sudmann, palkittu johtajuuden luennoitsija, hyödyntää kyseistä sitaattia Ted Talk -luennollaan. Video on erinomainen tiivistelmä siitä, miten itsensä johtaminen vie loistavaan johtajuuteen. Johtajuuden ongelmiksi hän tuo esille rajallisen ajan, ihmiset ja vallan. Rajallisella ajalla hän tarkoitti, että johtajuuden roolissa saattaa altistua ”pääton kana” -syndroomalle. Aikaa tulee osata hallita ja tämän vuoksi on merkillistä osata hallita suuria kokonaisuuksia yhtä aikaa. Ihmisillä hän tarkoittaa ylipäättään toimintaa, jolloin yllättäviäkin hetkiä saattaa ilmentyä. Se sisältää niin pieniä kuin isojakin keskusteluita ja asioita, joita täytyy hoitaa. Viimeisenä olevan vallan hän muotoilee mielenkiintoisimmaksi, sillä se täytyy pitää hallinnassa. Nämä kolme asiaa ovat johtajuuteen liittyviä ongelmia ja ne kaikki vaativat itsensä johtamista. Sudmann on toiminut erilaisten strategioiden ja projektien kanssa, joissa itsensä johtamista voidaan hallita. Näin hän tiivistää:

1. Itsetietoisuus – tule tietoiseksi siitä, mitä itse olet. Anna itsellesi palautetta ja kysy itseltäsi, mitä haluat tehdä toisin. Vertaa itseäsi tämänhetkiseen tilanteesi kanssa siihen, missä haluat parantaa itseäsi.
2. Itsetutkiskelu – minkälaiseksi johtajaksi haluat tulla? Itsetutkiskeluun hän kehottaa käyttämään aikaa muutaman minuutin: kysy itseltäsi esimerkiksi minkälaiseksi haluat tulla. Itsetutkistelu vahvistaa omaa itsetietoisuuttasi.
3. Itsesääntely – miten toimit muiden kanssa; miten sitoutat työntekijät heidän työhönsä. Tässä kohdassa tarvitaan malttia. Pitää osata tiedostaa ja priorisoida, minkälainen toiminta oikeasti merkitsee. Johtajan tulee osata säädellä omaa suhtautumistaan.

(TEDx Talks 2016.)

2.4 Johtamisen käyttäytymisteoriat

Koska johtajuutta on pidetty ominaisuutena ja sitä on perusteltu luonteenpiirteinä, on sen rinnalla tutkittu käyttäytymistä. Käyttäytymistä ja luonteenpiirteiden yhteyttä on koitettu selvittää, mutta aina suoranaista yhteyttä ei ole havaittavissa. *Behavioral theories*, eli johtajuuden käyttäytymisteoriat, ovat menestyksekkään johtajuuden opittavaan sekä määriteltävissä olevaan käyttäytymiseen perustuva ajatus. Etsiessä ihannekäyttäytymismallia johtajalle tutkitaan käyttäytymisen ja tuloksen välistä suhdetta. (Tienari & Meriläinen 2021, 364.)

Johtajuuden käyttäytymisteorioissa ei uskota ihmisen syntyvän johtajaksi. Käyttäytymisteorioissa keskitytään syy-seuraussuhteisiin, joissa tutkitaan minkälainen käyttäytyminen johtaa minkälaisiin tuloksiin. Käyttäytymisteorioita on monia ja niitä tutkitaan koko ajan lisää. Mutta ihan niin kuin jokaisessa tutkimuksessa, myös tässä on omat hyvät ja huonot puolensa. (Leadershipahoy 2022.)

Lähtökohtaisesti käyttäytymisteorioiden tarkoitus on laajentaa ajatusta pois piirreaajattelusta ja ajatusta synnynnäisestä johtajuudesta. Vaikka käyttäytymisteoriat erottuvat näistä ajatusmaailmoista, niissä silti on taipumus harhaanjohtaa johtajia. Liian moni johtaja uskoo, että on olemassa vain muutamia tapoja johtaa ja niihin uskotaan sokeasti. Tämän lisäksi jotkut teoriat eivät keskity itse käyttäytymisen muutokseen, jolloin syntyy harhakuva siitä, että johtajan on oltava tietynlainen. Varjopuolena on, että tyyli johtaa tulee samaksi henkilökohtaisen johtamisen kanssa, jolloin halu tai palo kehittää itseään johtajana on pieni. (Leadershipahoy 2022.)

Teoriat ovat yleensä jakautuneita, lähinnä tuotannon ja ihmisten suuntaan, jolloin teoriaa voi seurata tiettyyn suuntaukseen. On kuitenkin mahdollista keskittyä molempiin, jolloin tulokset ovat myös olleet parasta luokkaa. Tämä sisältää kääntöpuolen, sillä joskus johtajuuden monimutkaisuutta yksinkertaisesta liikaan keskittymällä vain näihin kahteen ulottuvuuteen, jolloin kokonaiskuvan näkeminen jää vähemmälle huomiolle. (Leadershipahoy 2022.)

2.5 Johtamisen kehittäminen

Tarve johtajuuden kehittämiseksi on ollut ajankohtainen jo pidemmän aikaa. Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi muuttuvassa maailmassa.

Marianne Roux on tutkinut johtajuuden muutosta nykymaailmassa kirjassaan *“Adaptive HR; Impactful HR for the New and Virtual World of Work”*, jossa hän perehtyy eri yhtiöiden uusiin prioriteetteihin henkilöstöjohtamisessa. Kirjassa tuodaan esille paljon tietoa toimimisesta uudistuvassa työmaailmassa. Yhtenä esimerkkinä Marianne tuo listan, jossa on uudet prioriteetit. Listassa viidentenä esiintyy jälleen aihe: Johtajuus tulee olemaan inhimillisempää. Johto käyttää enemmän empatiaa, tuo läpinäkyvyyttä sekä ohjautuu suuntaan, jossa johtajat kuuntelevat työntekijöitään enemmän. Kirjassa tämä on jo muotoiltu muotoon, että näin tulee tapahtumaan. (Roux 2021, 28.)

Johtamisen kehittäminen on ajankohtainen aihe ollut jo pitkään. Sitä on muokattu maailman mukana ja kehitetty erilaisia malleja ja tekniikoita, joiden mukaan on pyritty edistämään johtajuuden ja prosessien tehokkuutta. Alakappaleissa tuodaan esille kaksi suurta tekijää lähivuosilta.

Monet asiat ovat muuttuneet menneisyydestä ja johtajat ovatkin saaneet pätkäillä, miten johtaa muuttuvassa maailmassa, joka on täynnä epävakautta, -varmuutta, -selvyyttä sekä monimutkaisuutta. Kuten aiemmin käytiin läpi luonteenpiirteiden yhdistämistä johtajuuteen, tarvitaan nykypäivän johtajilta paljon enemmän. Organisaatioissa halutaan työntekijöiden sitoutuvan strategiaan ja luovan ratkaisukeskeistä työympäristöä. Tämän lisäksi itse johtajatasolta odotetaan teknisiä, suhdetta ja kommunikaatiotaitoja. (Harvard Business Review 2019.)

2.5.1 Muutosjohtajuus

Nykymaailma on jatkuvassa muutoksessa ja tärkeitä taitoja opetetaan muutosjohtajuuden parissa. Teppo Kolehmainen luonnehtii muutosjohtamisen viitekehyksenä, joka mahdollistaa johtamisen ihmisenäkökulmasta. Ihmisten johtamisen kannalta isossa roolissa on pidetty muutosjohtajuutta. Jatkuvan kriisin uhan alla muutosjohtajuutta on pyritty pitämään pinnalla ja järkevänä ratkaisuna. Muutosjohtajuudella tarkoitetaan sellaista otetta johtajuuteen, jossa työntekijät saadaan toimimaan omassa työssään uusien toimintatapojen mukaisesti niin, että he pystyvät omaksumaan nämä toimitavat. Muutosjohtajuudesta puhutaan paljon kriisien aikoina, kuten nyt esimerkkinä lähimenneisyydessä pyörinyt pandemia. Muutosjohtamisessa halutaan kuljettaa työntekijät muutoksen läpi. (Kolehmainen julkaisuaika tuntematon.)

Muutosjohtajuudessa kuljetaan organisaation kanssa samaan suuntaan. Vision asettaminen ja painottaminen ovat tärkeässä asemassa. Muutosjohtajuudessa on yleensä päämäärä tai tavoite, jota kohden mennään. Muutosjohtajuudessa on paljon haasteita, joista yksi on muutosvastarinta. Muutosvastarinta on kuitenkin normaalia etenkin kriisitilanteissa, kun ilmassa on paljon epävarmuutta. Tällaisessa tilanteessa johtajan rooli on todella tärkeä. Muutoksessa jokaisen tulee tietää oma roolinsa hyvin ja toiminta tulee pitää organisoituna. Työntekijöitä on pystyttävä tukemaan ja johtajan toimimaan esimerkkinä muille. (Sampo Consulting 2021.)

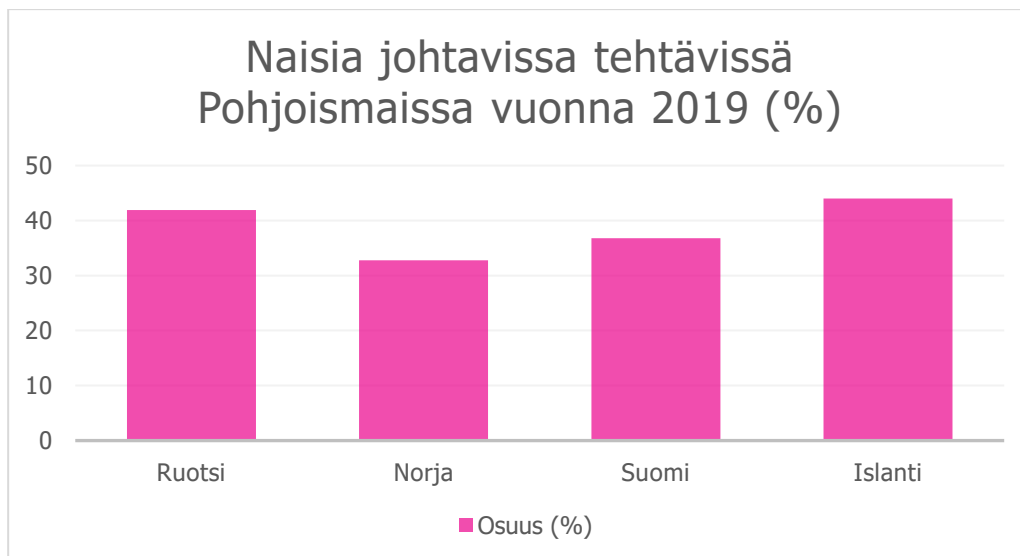
Aiemmin käytiin läpi käyttäytymisteorioita. Näitä ei voida soveltaa muutosjohtajuuden parissa, koska yleisesti käyttäytymisteorioissa tilannekohtaiset osa-alueet jäävät laajalti tai miltei kokonaan huomiotta. Tämä siis tarkoittaa sitä, että käyttäytymisteoriat eivät ole sopivia nopeasti muuttuvaan ympäristöön. (Leadershipahoy 2021.)

2.5.2 COVID-19

Pandemia on ollut yksi niistä tekijöistä, joka on muuttanut johtajuutta sekä asettanut erilaisia haasteita. Yksi syy tähän on ollut etätyöhön siirtyminen ja siihen liittyvät kysymykset. Tietokeskus on tehnyt tutkimuksen yhdessä Taloustutkimuksen kanssa, jossa haastateltiin 100 suomalaista johtajaa. Konttorilta kotiin siirtyminen on myös siirtänyt vastuuta enemmän työntekijälle itselleen. Itseohjautuvuus on parantunut ja kyky työskennellä itsenäisesti ovat vahvoja merkkejä työntekijän itsensä johtamisesta. Itseohjautuvuus on ollut trendinä jo ennen pandemian alkua, mutta tämä vauhditti asioita ja näin ollen pakotti organisaatiot kohtaamaan kyseisen muutoksen. Samaan aikaan kun itseohjautuvuus on kasvanut, ovat johtajat paneutuneet eri osa-alueisiin, kuten rakenteisiin. Rakenteita on pohdittu, jotta työnteosta saataisiin sujuvampaa, eli keskitytään niin sanottuun työskentelyprosessiin. (Tietokeskus 2020.)

Tutkimuksessa myös selvisi, että IT-harppaus on toinen merkittävä saavutus. Vaikka tutkimuksessa ei pystytty selvittämään tämän tuomaa tuottavuutta, niin yritysten johdot olivat vahvasti sitä mieltä, että tärkeämpää ovat tulokset. Tällaiset muutokset ovat saaneet aikaan sen, että jopa 64 % haastelluista johtajista olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa työskentely ei välttämättä ole sidonnainen kiinteään toimipaikkaan. Tämä kertoo paljon työnteon strukturaalisista muutoksista. (Tietokeskus 2020.)

2.6 Naisten asema johtotehtävissä



Kuva 1 Naisia johtavissa tehtävissä Pohjoismaissa vuonna 2019 (Eva 2021)

Taulukossa oleva tieto on vuodelta 2019. Tuorein tieto löytyy kuitenkin ILOSTAT-verkkosivuilta, jonka mukaan tämänhetkinen prosentuaalinen osuus 36,5 % vuonna 2021. Eli vuodesta 2019 osuus on pudonnut 0,3 prosenttiyksikköä vuoteen 2021 verrattuna. (ILOSTAT 2022.)

Oheisen taulukukon laajempi versio löytyy EVA:n sivustoilta. Eva on elinkeinoelämän valtuuskunta, joka omien sanojensa mukaan ”edistää suomalaisen yhteiskunnan pitkän aikavälin menestystä”. Eva julkaisi 24.2.2021 tiedotteessaan, että Suomessa naisten osuus johtoasemissa on ennätyskorkealla. Oheinen taulukko on erittäin hyvä vertaamaan maiden välisiä eroja. Suomi on tasaisessa tilanteessa verrokkimaihinsa nähden. (EVA 2021.)

Vuonna 2022 McKinsey & Companyn tekemän ”Women in the workplace” -tutkimuksen mukaan erot miesten ja naisten välisessä johtajuudessa ovat yllättävän suuret joillain osa-alueilla. Yksi esimerkeistä oli se, tekeekö nais- vai miesjohtaja enemmän kotitöitä. Korkeimmissa johtotehtävissä olevista naisista 52 % tekevät suurimman osan kotitöistä, kun taas samanlaisissa tehtävissä olevista miehistä vain 13 % tekivät suurimman osan kotitöistä. (McKinsey & Company 2022, 18.) Toinen silmäänpiستävä ero oli, että 31 % naisjohtajien tuomio kyseenalaistetaan, kun taas miesten keskuudessa tätä esiintyy 24 %. Ero ei ole suuri, mutta se on merkittävä. Tutkimus toteutettiin Amerikassa yli 333 yrityksen datan kanssa. (McKinsey & Company 2022, 22.)

Samaa tutkimusta on toteutettu vuosien ajan. Vuonna 2021 samassa tutkimuksessa oli yli 423 yritystä ja esille nousee yksi todella olennainen tilastotieto opinnäytetyön aiheen kannalta. Samaa tilastotietoa ei ole esitetty vuonna 2022 tehdystä tutkimuksesta. Johtotehtävissä olevista miehistä 19 % antoi työntekijöilleen henkistä tukea, kun taas samoissa tehtävissä olevista naispuolisista henkilöistä 31 % antoi työntekijöilleen henkistä tukea. Yleisesti tutkimuksessa kerrotaan, että samoissa tehtävissä olevat naispuoliset henkilöt panostavat enemmän työntekijöiden hyvinvointiin kuin miespuoliset henkilöt. Henkisellä tuella tarkoitetaan mm. tukea loppuun palamisesta selviytymiseen, yleiseen hyvinvointiin sekä työelämän haasteisiin. (McKinsey & Company 2021, 18.)

Opinnäytetyössä ei oteta kantaa siihen, onko nainen parempi johtaja kuin mies. Aihe tuodaan opinnäytetyössä esille sen vuoksi, että se on herättänyt paljon mediahuomiota. Tilastolliset tiedot ovat olennaisia opinnäytetyön aiheen kannalta. Tällainen tilastollinen muutos on yksi johtajuudessa ajan saatossa muuttunut asia.

3 JOHTAJUUDEN TÄRKEITÄ ELEMENTTEJÄ

Tässä osiossa käydään läpi niitä elementtejä, jotka ovat opinnäytetyön sekä tutkimuksen kannalta oleellisia. Elementit ovat valikoituneet sillä periaatteella, minkälaisen vaikutuksen ne luovat johtajuudessa. Elementit tulevat toistumaan ja vahvistumaan tutkimuksen tuloksia käsiteltäessä.

3.1 Strategia työelämässä

Strategia on tärkeä pohja johtajuuden maailmassa ja se on tärkeä tehdä huolellisesti liiketoiminnan kannalta.

Koska Peter Druckeria pidetään modernin johtamisen isänä, tuodaan tähän esille toinen tärkeä si-taatti, jolla kiteytetään strategia ja mitä tällä tarkoitetaan. Drucker kertoo, että strategian tärkeys perustuu organisaation haluttuihin tuloksiin odottamattomassa ympäristössä ja antaa organisaatiolle mahdollisuuden tarkoituksenmukaiseen opportunistiseen toimintaan. Strategiaa pidetään myös liike-toiminnan teorian omana testinä. Jos strategia epäonnistuu tuottamaan haluttuja tuloksia, täytyy liiketoimintaa miettiä kokonaisuudessaan uudelleen. (Swaim 2010, 21.)

Strategiaa voidaan tämän perusteella pitää liiketoiminnan onnistumisen reseptinä. Strategia tulee miettiä huolellisesti ja siinä tulee ottaa huomioon monia eri osia, skenaarioita sekä ymmärtää riskit liiketoiminnassa.

Koska strategian johtaminen on huolellista työtä, tulee ensin ymmärtää strategiaa. Hannu-Matias Nurmen kirjassa "Toimitusjohtaja: johda ja ajattele kuin menestyvä toimitusjohtaja" kerrotaan, että yhtiön tulevaisuuden linjauksen määrittäminen ja toteuttaminen on toimitusjohtajan harteilla. Sen vuoksi on äärimmäisen tärkeää olla perillä ja keskustella strategiasta koko organisaation kanssa. Strategialla pyritään valmistautumaan tulevaisuuteen sekä menestymään myös tulevaisuudessa. Nurmi kuitenkin selventää, että "parhaat toimitusjohtajat" muokkaavat menestyksen määritelmää uusiksi. Tavoitteena ei ole olla paras, vaan laajentaa niin sanottua yhtiön perustehtävää ja arvон-luontia. Tämä luo dramatiikkaa kilpailukentällä. (Nurmi 2021, 126.)

Koska strategia on tärkeä osa organisaation menestyksen kannalta, on hyvä, jos johtaja pitää enna-koinnin päällä. On tärkeää osata varautua tulevaisuuteen, koska muuttua osia on olemassa jatku-vasti. Yksi työkalu tähän on skenaariotyöskentely. Samassa kirjassa tuodaan esille siitä, että ihmis-tieteiden hyödyntäminen on kasvanut strategiatyössä, ainakin Suomessa. (Nurmi 2021, 131.)

3.2 Empatia: yksi johtajan tärkeimmistä taidoista

Johdannossa tuodaan esille empatian kasvava merkitys johdossa. Forbes-verkkolehti nimitti empatian tärkeimmäksi taidoksi johtajuudessa. Johtajan tulee hallita monia taitoja ja empatia on koettu tuottavan paljon hyviä tuloksia eikä pelkästään työhyvinvoinnin saralla. (Brower 2021.)

Empatialla on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä toimii. Tutkimuksissa on kerrottu, että ihmiset kokevat olevan paljon innovatiivisempia sekä ovat sitoutuneet työhönsä huomattavasti paremmin, kun työnantaja on ollut empaattinen heitä kohtaan. Työelämän laatu paranee ja samalla työntekijöitä osallistetaan enemmän. (Brower 2021.)

Forbes tuo artikkelissaan esille sen, että empatiaa voidaan harjoittaa kahdella eri tavalla:

1. Esimies voi miettiä toisen mielteitä kognitiivisen empatian avulla: "jos olisin hänen asemassaan, mitä ajattelisin tästä?".
2. Tai, esimies voi keskittyä työntekijän tunteisiin emotionaalisen empatian kautta: "Jos olisin hänen asemassaan, tämä tuntuisi...".

Kuitenkaan ajatustasolla empatian harjoittaminen ei yksinään riitä. Kuten aina, työntekijät vaativat johdolta myös tekoja. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimies tuo empatiansa käytäntöön puuttamalla epäkohtiin, kuuntelemalla henkilöstöä sekä tuomaan myös omat huolensa esille. (Brower 2021.)

Empatialla sekä myötätunnolla on siis suuret vaikutukset työntekijöihin, entä muutoin? Johtaja, joka kykenee omaamaan työympäristössään näitä taitoja, pystyy näkemään tilanteita työntekijöiden kannalta. Ratkaistaessa ongelmaa, johtaja kykenee ottamaan yhä useamman näkökulman huomioon, mikä parhaimmillaan voi johtaa onnelliseen henkilöstöön ja sitä kautta huipputuloksiin. Taito korostuu siinä vaiheessa, jos ratkaisu ei olekaan kaikille osapuolille mieluinen. Empaattinen johtaja pystyy tällöin perustelemaan ja selvittämään asioita niin, että henkilöstö pystyy ymmärtämään ratkaisun tarkoituksen ja syyt. (Salonen 2017, 176.)

Vaikka kyseessä onkin todella positiivinen taito, omaa sekin huonot puolensa. Yksi tällainen on johtajan loppuun palaminen. Sen vuoksi empatian ja myötätunnon sääntely on erittäin tärkeää. Tällaista tapahtuu yleisimmin ammateissa, joissa myötätuntoa joudutaan ammattietiketin mukaan antamaan, kun esimerkiksi sairaanhoitoalalla. Tästä päästään lopputulemaan, että johtajakin on lopulta ihminen. (Salonen 2017, 176.)

3.3 Psykologia johtajuuden näkökulmasta

Tässä kohdassa tuodaan kaksi pidempään pinnalla ollutta psykologian aihetta, jotka ovat empatian osalta opinnäytetyössä mielenkiintoisia lähestymistapoja. Molemmat linkittyvät toisiinsa ja ovat johtajuuden näkökulmasta mielenkiintoisia aiheita.

3.3.1 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on suhteellisen uusi termi, joka pohjautuu ajatukselle siitä, miten pystytään parantamaan ihmisten normaalia elämää. TED-puheenvuorossa Martin Seligman kertoo, kuinka tämä on jäänyt paitsioon siinä ajassa, kun psykologia keskittyi enemmän sairauksiin ja niiden parantamiseen. Vaikka tämä tietenkin oli hyvä asia ja aikaansaatiin merkittäviä tuloksia, jäi toinen puoli kuitenkin varjoon: ihmisten hyvinvointi. Tätä uutta psykologiaa kutsutaan positiiviseksi psykologiaksi. (TED 2008.)

Seligman toteaa, että positiivinen psykologia tähtää kolmeen asiaan:

1. Kiinnostuksen määrä vahvuuksiin olisi sama kuin heikkouksiinkin
2. Rakentaa hyviä asioita elämään eikä pelkään keskittyä korjaamaan huonoja
3. Tehdä normaalien ihmisen elämästä täydempää sekä huolehtia ja kasvattaa lahjakkuuksia

Positiivisen psykologian tutkimuksessa luotiin vastakohta sairausdiagnooseille rakentamalla erilaisia onnellisuuden mittareita ja luokituksen vahvuuksista: miten niitä rakennetaan ja ylläpidetään. Positiivisessa tutkimuksessa halutaan selvittää, voiko psykologia tehdä ihmisistä onnellisempia. (TED 2008.)

3.3.2 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma perustuu positiiviseen psykologiaan. Samanaikaisesti kun rakennetaan organisaatiota eteenpäin ja kasvatetaan yrityksen omaa pääomaa, voidaan johtajuudessa keskittyä kerryttämään myös psykologista pääomaa. Itse asiassa tähän jopa kannustetaan nykypäivänä. Kuten aiemmin käytiin läpi, johtaja on työntekijöidensä tukena. Hän ikään kuin auttaa heitä kasvamaan työntekijöinä, rohkaisee ajattelemaan ja ratkaisemaan ongelmakohtia itsenäisesti. Hyvä johtaja antaa tilaa hengittää ja mahdollisuuden suorittamiseen. Tällaiset piirteet johtajassa kasvattavat psykologista pääomaa. (Salonen 2017, 238.)

Fred Luthansia (1939-) on pidetty käsitteen isänä. Hän on julkaissut kattavasti aiheesta kirjallisuutta, jotka perehtyvät aiheeseen hyvin syvälle. Luthans kertoo, että psykologinen pääoma on kilpailijaetu, jolla pystytään saavuttamaan mittavia tuloksia organisaatiolle. Psykologisen pääoman hän määrittelee yksilön kehitystilaksi, jonka ominaisuuksia ovat:

1. Itseluottamus
2. Optimismi
3. Toivo
4. Sinnikkyys

Luthans on tutkinut, että nimenomaan positiivisuudella on suuri vaikutus työntekijöihin. Nykypäivän markkinat ovat dynaamisia ja kompleksisia, jolloin erottuminen kilpailijoista ei ole niin helppoa. Organisaatiot keskittyvät perinteisiin resursseihin ja näiden ylläpitotapoihin. Tällöin käyttämättä jää tärkeimmän resurssin hyödyntäminen: ihmiset eli työntekijät. Tämä antaa organisaatiolle mahdollisuuden määrittää uudelleen, integroida ja hyödyntää resurssejaan, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä muuttuvassa ympäristössä. Psykologinen pääoma kuitenkin on asia, jonka saavuttaminen vaatii aikaa sekä työtä. (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio 2015, 4.)

4 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet. Lopussa otetaan myös kantaa tutkimuksen ja opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden kysymyksiin. Pääpaino kuitenkin pysyy kuitenkin tutkimuksen rakenteessa ja sen kuvauksessa.

4.1 Tutkimusongelman kuvailu

Tutkimusongelma perustuu tarpeeseen työkalulle, joka sopii nykyiseen kuin myös tulevaisuuden johtajuuden maailmaan. Johtamisen rinnalle ei ole vielä kehitetty montaa työkalua, joka auttaisi tuottamaan organisaatiolle tulosta empatian avulla. Tähän löytyy ratkaisuja henkilöstöjohtamisen puolella, mutta miten tällainen otetaan huomioon kokonaisvaltaisen yrityksen johtamisessa? On nykymaailmaa, ja etenkin tulevaisuutta, että johto siirtyy sellaiseen suuntaan, että arvoa ei tuoda enää pelkästään yrityksen johdolle sekä positiiviselle tuotolle. Työntekijöiden oikeudet sekä arvot ovat alkaneet löytämään omaa paikkaansa.

Rajauksessa toimme jo esille, mihin johtajuuden osa-alueeseen haluamme huomion kiinnittää. Haluamme tehdä yleissopivan työkalun empatian käyttöönoton helpottamiseksi ja tutkimusongelmalle suurimpana kynnyksenä on muuttuva maailma: millainen työkalu on tarpeeksi ajaton nykyhetkelle sekä tulevaisuudelle? Tutkimuskysymys voitaisiin muotoilla seuraavasti: *minkälainen työkalu sopii työpaikan empaattisuutta kehittäväälle johtajalle?*

Tutkimuksessa olennaista on lähteä liikkeelle kysymällä, miten empaattista johtajuutta tulisi tehdä nykypäivänä. Tämä saa haastateltavan miettimään ideaalia johtajaa, mitä itse toivoisi johtajalta ja joka pärjäisi nyky maailman muuttuvien trendien aikana. Tutkimuksessa tahdotaan sivuta teorian aiheita haastattelun aikana. Käymme läpi neljä eri teemaa:

1. Vuorovaikutus esimiehen ja henkilöstön välillä
2. Itsensä johtaminen
3. Puutoskohdat nykyisessä johtajuuskulttuurissa
4. Empatian käyttöönotto

Tutkimus suoritetaan puhtaasti kehittämisen näkökulmasta suhteessa realismiin. Ajatuksena on tuoda esille tutkimuksessa syntyviä epäkohtia sekä ehdotuksia näiden karsimiselle. Haastateltavat saavat itse kertoa näkemyksistään sekä mietteistään aiheeseen liittyen.

Tutkimusongelman ratkaisun ei ole tarkoitus olla tarkoin määritelty, vaan vapaasti muokattavissa oleva pohja. Jokainen työkalua käyttävä saa soveltaa, laajentaa sekä tehdä lisätutkimusta työkalun toteuttamiseksi. Vaikka tutkimusongelma on ratkaistava, saa se olla monimuotoinen ja sopeutuva. Sen vuoksi tutkimuksen tulokseen ei tehdä tiukkaa linjausta, koska tutkimusongelman ratkaiseva työkalu ei silloin olisi soveltuva yleismaailmallisesti.

Opinnäytetyössä halutaan luoda johtajuuden tueksi sellainen työkalu, jolla pystyttäisiin viemään johtamista lähemmäs ihmistä. Tärkeiksi piirteiksi nousevat jo henkilöstöjohtamisessa esiin tulleita arvoja ja tapoja sitouttaa työntekijää.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tällaisen tutkimuksen menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tehty teoria-pohja toimii tutkimuksen pohjana, eli siihen on kiteytetty itse tutkimuksen kannalta tärkeän osion aiheet. Tutkimus suoritetaan haastatteluna ja teemat sekä kysymykset on otettu teoriasta.

Lähtökohtaisesti laadullisessa tutkimuksessa kohteena on kysymys, yleensä se on yleiskunnallisesti ajankohtainen kysymys. Opinnäytetyössä tutkimuskysymys on ajankohtainen ja varsin laaja. Koska toteutus on haastattelumuotoinen, tukeudutaan vahvaan teoriapohjaan. Tutkimuskysymykset tulevat teoriapohjan kautta. Tämä kertoo siitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan analyysivetoisia. (Juhila 2021.)

Haastattelu on tuotettu yksinomaan tätä opinnäytetyötä varten kuin myös jatkotutkimusta ajatellen. Rajaaminen on tapahtunut jo osittain johdannossa, ja teoriaosuuden laajuudet myös osoittavat omalta osaltaan rajausta. Itse haastatteluiden rajaus on tapahtunut teorian pohjalta. Itse haastattelu pyritään pitämään samankaltaisella rungolla kaikille haastateltaville, joten haastattelu pidetään puolistrukturoituna. Haastattelut pyritään pitämään teemahaastatteluina, jolloin vastaajalla on mahdollisimman vapaa sana haastattelun aikana. Haastattelut nauhoitetaan haastateltavan luvalla. (Vuori 2021.)

Haastattelu aloitetaan mahdollisimman kevyesti eli kertomalla omista taustoista ja näistä ammenne-taan itse johtajuuden maailmaan. Tämän jälkeen haastattelussa halutaan syventyä siihen pistee-seen, jotta haastateltavassa saataisiin herätettyä ajatus siitä, mitä tulisi tehdä toisin. Empatian osuus on haastattelussa viimeisenä, koska silloin siihen pystytään suhtautumaan jo läpikäydyn nykyisten puutoskohtien kautta.

Työssä haastattelukysymykset pidetään samankaltaisina jokaiselle osallistujalle. Haastattelun tavoit-teena on luoda pieni aivoriihi haastateltavan kanssa siitä, mitä mallia voitaisiin käyttää. Koska opin-näytetyö on pohja laajemmalle tutkimukselle tulevaisuutta varten, lähdetään tässä keskittymään ai-van perusasioihin. Haluan pitää haastattelun keskustelumuotoisena, mutta muutamiin kysymyksiin etsitään vastausta suoraan.

Tutkimusmenetelmä on sopiva kyseiseen tutkimukseen, koska tutkimuksessa halutaan luoda tässä vaiheessa teoreettinen työkalu ja tämän rakentamiseen halutaan asiantuntijoita mukaan. Tutkimus-menetelmää valittaessa on ajateltu, että paras tapa asian lähestymiseen on käytännön ja kokemuksen kautta.

4.3 Haastattelut

Haastattelut toteutetaan etäyhteyksin Teams-palvelun sekä puhelimen välityksellä. Haastatteluiden suunniteltu kesto on n. 45 minuuttia ja tarkoituksena on luoda keskustelua.

Haastateltavana on psykoterapeutti Päivi Poutiainen, jolla on esimiestaustaa n. 30 vuotta alallaan niin kunnallisella kuin yksityiselläkin puolella. Hän on myös toiminut muutosjohtajuuden parissa. Toisena haastateltavana on Katri Kostamo, ProAgrian toimitusjohtaja, joka on ollut esimiestehtävissä vuodesta 2007 lähtien. Hän on toiminut Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan alueella. Kolmantena haastattelussa on Anne Väisänen, joka on toiminut työterveyshuollossa esihenkilötehtävissä n. 20 vuotta ja tällä hetkellä työskentelee asiakkuuspäällikkönä.

Henkilöt on valikoitu haastatteluun, koska heillä on kokemusta johtajuuden maailmasta, murroksista sekä kohtaamisista. Haastateltavien urat ovat monipuoliset ja mielenkiintoiset, jolloin näkökulmaa opinnäytetyön aiheeseen löytyy varmasti.

Haastattelukysymykset:

- Miten esimiehen tulisi lähestyä henkilöstöä?
- Minkä takia itsensä johtaminen on tärkeää ja onko tähän minkälaisia keinoja?
- Mitä ovat nykypäivät johtajamaailman puutoskohtia?
- Millä tavoin empatiaa tulisi tuoda työpaikalle?
- Miten ja minkälaista työkalua empatialle voitaisiin lähteä kehittämään?

4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyössä paljon lainataan ja käännetään tiettyjä kohtia eri lähteistä. Esimerkiksi Ted-puheita käännetään jonkun verran, jotta niiden idea saadaan selvitettyä. Jokainen lähde on merkitty, kuten myös viittaukset. Suoria lainauksia käytetään, mutta kuten ohjeistuksessa, hyvän tavan mukaisesti. Luotettavuuden mittarina on monet lähteet, jolloin aiheita on tutkittu laajasti ja monipuolisesti. Huolta pidetään myös siitä, että kaikki lähteet merkitään oikein ja huolellisesti. Joissakin lähteissä julkaisuaika puuttuu, mutta niiden osalta tieto on ajatonta sekä aiheeseen sopivaa.

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena, jonka itse toteutan. Haastateltavat henkilöt ovat eri organisaatioista ja heidän haastatteluiden avulla pyritään siis luomaan uutta, tiivistettyä tietoa rakentamaan kokeellista työkalua. Opinnäytetyössä tuodaankin esille vahvasti se, että opinnäytetyön on tarkoituksena olla pohjana kirjalle. Tämän vuoksi haastattelututkimuksen laajuus on haluttu pitää maltillisena.

Tutkimusaihe on opinnäytetyön kirjoittajalle aihe, jota on tutkinut ennestään paljon ja tämän vuoksi omistaa myös mielipiteen tietyistä aiheista. Mutta mielipiteiden näkyvyys/vaikutus saadaan eliminoitua neutraalilla teoriapohjalla. Haastattelun kysymykset ovat rakennettu teoriaosion pohjalta.

Tutkimuksessa on erityisen tärkeää kohdella haastateltavia tasa-arvoisesti. Henkilöt, joita haastateluun valikoitui, ovat esimiestason henkilöitä sekä asiantuntijoita. Tästä pidetään huolta mm. Tarjoamalla erilaisia tapoja toteuttaa haastattelu sekä pitämällä kaikille samanmittainen haastattelu. Esimerkiksi kun haastatella eri toimialoilla toimivia esimiehiä, ei tule tarttua vain toisen vastauksiin tutkimuksessa, vaan tasapuolisesta vertailla näitä ja tehdä todenmukinen yhteenveto. (Vuori 2021.)

Tutkimuksen voidaan todeta yleisesti, että sen pystyy toistamaan uudestaan ja uudestaan. Tämänhetkisen tilanteen kannalta on todennäköistä, että tulokset olisivat samankaltaisia myös toisen henkilön tekemä. Tutkimuksen toistettavuus myös olisi hyvä asia siltä kannalta, että työkalu on kehitettävissä oleva. Näin ollen toistettavuus lisää myös työkalun luotettavuutta sekä rakenteellista vii-
lausta.

Haastattelut kuvattiin haastateltavien luvalla sekä haastatteluista on tehty kattavat muistiinpanot. Tämän lisäksi haastateltavilta on saatu julkaista heidän nimensä opinnäytetyön yhteydessä.

Lyhyesti eettisyyden merkitys korostuu toisen tuotoksien käyttämisestä opinnäytetyössä. Toisen aineistoa käytettäessä on myös helpommin huolellinen ja tarkka. Esimerkiksi oma osallistuminen tulee ottaa hyvin huomioon. Toisin sanoen tulee pohtia, miten sisällyttää aineistoa ja minkä vuoksi aineisto on tutkimuksen kannalta turvallista käyttää. (Vilka 2021, Eettinen herkkyys.)

Aineistojen käytön kannalta ollaan tarkkoja läpi työn ja tekijä ulkoistetaan kokonaan, jolloin ei synny ristiriitaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tekijä pysyy haastattelijan roolissa ja teoriaosassa aineistot on valittu monesta eri vaihtoehdosta. Tällä tavoin käytetään teoriaosassa lähdeä, joka on koettu luotettavaksi sekä selkeäksi. Tästä koostuu osin lähdekritiikki. Lisäksi merkintöjen kanssa on noudatettu huolellisuutta, jotta lähde on myös saatavilla helposti.

5 TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi teemoittain haastatteluiden tulokset. Tulokset olivat hyvin yhteneväisiä ja kehitystyökaluideat olivat sopivan konkreettisia. Tulosten läpikäynnissä ei eritellä vastauksia kuin muutamassa kohdassa, sillä kannat olivat samanlaisia ja kehitysehdotuksen monipuolisia. Tuloksia verrataan teorian kanssa jonkun verran.

5.1 Kommunikointi työnantajan ja henkilöstön välillä

Haastatteluissa tuli ilmi, että inhimillinen lähestymistapa henkilöstöä kohtaan on empaattisen johtajuuden avainasemassa. Täytyy muistaa, että jokainen meistä on ihminen. Työntekijät haluavat tuntea itsensä arvostetuiksi työyhteisössään.

Hierarkian katoaminen suomalaisessa johtajakulttuurissa nousi myös keskusteluissa esille. Eli vaikka johtajan tehtävä on erilainen kuin henkilöstön, niin kaikki ovat samassa veneessä. Esihenkilön tehtävänä on olla henkilöstön tukena. Esimiehen lähestyessä työntekijää, täytyy muistaa jokaisen olevan erilainen ja tämä korostuu etenkin viestinnässä. Jos henkilöstölle tulee olo, että heitä on mahdollisesti tulkittu väärin, vaikuttaa se suoraan luottamukseen. Varsinkin puhuttaessa empaattisesta johtamisesta luottamus on yksi peruspilareista.

Yhdeksi keinoksi pienentää ”kuiluja” työnantajan ja henkilöstön välillä esitettiin ryhmäkehityskeskustelut. Vuoropuhelulla pyritään nimenomaan siihen, että keskustelu ei ole yhdensuuntaista ja kuuntelu tapahtuu molempiin suuntiin. Yleisesti esimiehen tulee työpaikalla myös miettiä, miten kulttuuri, ilmapiiri ja keskustelu toteutetaan. Esimiehen tulisi lähestyä henkilöstöä inhimillisellä asenteella.

Tällä tarkoitetaan aitoutta, että oikeasti kiinnostaa se toinen henkilö. Esimiehen on myös hyvä tiedostaa, miten henkilöstö tekee töitä, tunnistaa vahvuudet ja mahdolliset heikkoudet. Henkilöstöä kuvailtiin loppupeleissä resurssiksi, joka näkee itse työn parhaiten. Tätä resurssia tulisi hyödyntää ja Kostamo nosti esille, että tuottavuuden kehittämisen kannalta tämä on todella tehokas työkalu.

Tiivistettynä voidaan todeta, että teoriassa käytyjen käyttäytymisteorioiden ja erilaisten johtajuusmallien myötä haastateltavien tavat lähestyä henkilöstöään erosi. Tästä voidaan esimerkkinä kertoa, että käskevän johtajuuden malli ei sovi yhteen empaattisen lähestymistavan kanssa.

5.2 Itsensä johtamisen keinot

Kostamo korosti sitä, että erityisesti muutosjohtamisessa on tärkeää käydä muutos itse läpi ja myös hyväksyä se. Tällä tavoin luodaan myös henkilöstölle luotettava tunne ja samoin johtaminen jonkin kriisin keskellä hieman helpottuu. Muutosta tulee käydä läpi johtoryhmässä, muiden esimiesten kanssa ja näin myös sparrata toisia. Kun johtaja on itse käynyt ajatustyön läpi, niin henkilöstön reaktion, mahdollisen vastarinnan sekä huolen osaa ottaa paremmin vastaan. Jos ajatustyö on kesken, niin silloin suhtautuminen henkilöstön reaktioon harvemmin on rakentava ja johtaja reagoi argumentteihin silloin heikommin.

Haastateltavat toivat esille sen, että itsensä johtaminen on taito, joka korostuu johtajuudessa. Johtajakin on ihminen, eli välillä tulee onnistumisia ja välillä epäonnistumisia. Itsensä johtamisessa johtajatyössä on hyvä tunnistaa rajapinnat siinä missä oma työ menee, eli kaikesta ei tarvitse vastata. Haastatteluissa korostettiin priorisointia, ajankäytön hallintaa sekä sääntöjä. Tätä myös auttaa se, että on itse hyvin perillä siitä, mitä oma työnkuva sisältää ja onko se tarpeeksi selkeä. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tarvitsee omaa aikaa ja tämä voisi onnistua niin, että rauhoitetaan aika, jolloin ei vastaanoteta viestejä ollenkaan.

Poutiainen tuo esille peruselintarpeet, jotka kaikilta kuitenkin välillä unohtuu. Uni, ravinto sekä liikkuminen. Näiden lisäksi on hyvä pitää huolta, ettei töitä tee jokaisena vuodenaikana, vaan pystyy ottamaan lomaa ja jättämään työasiat silloin ulkopuolelle. Lisäksi myös johtaja tarvitsee oman tukensa. Tämä voi olla toisen esimiehen tuki, koulutukset, coaching sekä esimiestyönohjaukset. Toisin sanoen esimiehellä tulisi olla paikka, jossa hänellä on luottamuksellinen olo ja pystyy miettimään omia tunnetiloja ja suoriutumista. Esimiehen on erittäin tärkeää tiedostaa, miten pystyy rauhoittamaan itseään.

Siinä missä teoriassa tuodaan itsensä johtamisen kohdalla esille itsetietoisuus, -tutkiskelu sekä -sääntely, tuovat haastateltavat esille käytännön asioita tähän liittyen ilmi.

5.3 Johtajakulttuuri ja sen puutoskohdat tänä päivänä

Teoriaosuudessa käydään läpi johtajuuden historiaa ja muutamia trendejä/tapoja, jotka ovat olleet pinnalla pidemmän aikaa. Haastattelussa nykyinen johtajakulttuuri oli teemana, koska sillä haluttiin vähän johdatella lopullista teemaa kohden, jotta tämänhetkinen tilanne olisi mahdollisimman selvillä. Empatia johtajuuden työkaluna vaatii tietynlaisen taustatyön, jotta pystytään paneutumaan itse pääaiheeseen parhaiten. Tämän vuoksi teemassa haluttiin käsitellä mahdollisia puutoskohtia. Puutoskohtia on niin toimialoittain kuin myös yleisesti.

Poutiainen haastattelussaan toi ilmi, että yksi asia, johon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota, on johtajien rekrytointi. Erilaisiin ja haasteellisiin tehtäviin tarvitaan oikeat henkilöt. Nykyisessä johtajakulttuurissa tulisi kuunnella työntekijöitä yhä enemmän, sillä nykyään kuuntelu ja arvostus ovat jääneet vähemmälle. Enempi keskitytään siihen, jos joku yksittäinen henkilö toimii väärin tai ei odotetun mukaisesti, niin silloin koko henkilöstö kärsii.

Tällä siis voidaan tarkoittaa sitä, että mm. projektityössä yksittäinen henkilö ei toimi odotusten mukaisesti, jolloin ei puututa yksityisesti hänen ongelmakohtiinsa, vaan esimerkiksi siitä tehdään koko henkilöstön seuranta. Tällaisessa tilanteessa olisi ehdottoman tärkeää ottaa työntekijä itse kehityskohteeksi ja huomioida tällä tavalla työntekijää. Kuten jo aiemmin tuodaan esille, niin esimiehen tehtävänä on olla henkilöstön tukena.

Poutiaisen mukaan työyhteisössä tulisi keskittyä rakentamaan luottamusta. Tähän liittyy paljonkin haasteita, kuten kulttuuriset kysymykset, mutta niihin tulisi tarttua positiivisen kautta. On tärkeää muistaa johtajan perustehtävät, jotka eivät ole hetkeen muuttuneet: olla tukena, näyttää suuntaa ja tehdä ongelmanratkaisua. Tilanne, jossa perusasiat unohtuvat ja keskitytään pieniin asioihin saattaa rikkoa yhteisöllisyyttä kuten myös luottamusta. Tällainen tilanne voi parantaa tuottavuutta lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä tulokset tuskin ovat hyvät. Tällaista on mikromanagementointi, joka voi esiintyä eräänlaisena työkulttuurina.

Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää ja silloin johtajuudessa tulee olla sama linja, kun tehdään päätöksiä ja suunnitelmia. Silloin kun päätöksenteko on yhtenäistä, niin silloin luottamus sekä ymmärrys paranevat. Kostamo ehdottaa, että mukaan voisi tuoda ajattelujohtamista, jolloin henkilöstölle näkyy johdonmukaisuus. Tämä on kytköksissä itsensä johtamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnassa on ennustettavuutta, kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä parantaa luottamusta.

Väisänen tuo samanlaisia asioita esille. Hän painottaa, että eri toimialoilla tarvitaan erilaista johtamista. Maailmassa on työkulttuuri muuttunut, sillä sitoutuminen työhön ja työpaikkaan on ollut murroksessa. Ihmiset vaihtavat herkemmin työpaikkaa, hakevat erilaista näkökulmaa ja työnantajalta odotetaan muutakin kuin parempaa palkkaa. Esihenkilötyö on muuttunut haastavammaksi ja toimintaympäristöt ovat viime aikoina muuttuneet radikaalisti. Työpaikoilla ollaan aiempaa avoimempia ja reagointia suuntaan kuin toiseenkin tapahtuu enemmän, mutta eräänlainen suorittamisen työkulttuuri on läsnä. Erityisen isoa roolia pitää monikanavainen viestintä, mikä osaltaan antaa paljon mahdollisuuksia, mutta samalla se myös on haasteellista itsensä ohjaamisen kannalta.

Itsensä johtaminen on suuressa keskiössä, kun lähdetään miettimään johtajan roolia. Kuten haastateluistakin kävi ilmi, psykologisen pääoman kasvattaminen vie ajatusta pidemmälle ja päästään henkilöstöä lähemmäs. Psykologisen pääoman kasvattaminen kuitenkin edellyttää sen, että itsensä johtaminen on oikealla tavalla hallussa ja sitä pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin.

5.4 Empatia johtajuudessa

Lopulta pääsemme kohtaan, jonka avulla tulisi rakentaa työkalu tuomaan empaattiseen johtajuuteen apuja. Kuten tähänkin asti, haastateltavat ovat samalla kannalla monesta asiasta ja esille tulee mielenkiintoisia huomioita liittyen ylipäättään johtajuuden inhimillisyyteen. Sen vuoksi empatian osio onkin mielenkiintoinen aihe tutkimuksessa.

Haastatteluista keskiöön nousi se, että esimiehen yksi tehtävistä on myös huolehtia työilmapiiristä. Yksi empatian tärkeä kanava on viestintä. Erityisesti painotettiin sitä, miten viesti vastaanotetaan ja minkälaisessa asenteella siihen suhtaudutaan. Kuitenkin hyvässä työyhteisössä tavoitteena olisi se, että kuka tahansa viestin laittaa, niin tulisi siihen suhtautua positiivisen kautta.

Empatiaa kuvailtiin siinä suhteessa tärkeäksi taidoksi työyhteisössä itsessään, koska jokaisella yksilöllä on omat kuormitustekijänsä yksityiselämässään. Tällaisessa tilanteessa kuormitus saattaa viedä liikaa tilaa ja se voi näkyä suoraan käyttäytymisessä. Tällainen on täysin normaalia ja hyväksyttävää, mutta perusvireen tulisi olla huomioonottava.

Mielenkiintoisena huomiona nousi esiin ekstroverttien tavasta viedä vähän enemmän tilaa, jolloin heidän tulisi huomioida muita jakamalla sitä tilaa myös muille. Tämä on yksi esimerkki empatiasta työpaikalla, mutta tällaisia tilanteita ei ole helppoa johtaa. Samaan kategoriaan kuuluvat myös yhteiset pelisäännöt, jolloin heille annetaan tilaa kehittämiseksi. Kostamo kertoi, että esihenkilöiden tulee tutustua ja tuntea omat johdettavansa, mikä tekee silloin esimiehestäkin helpommin lähestyttävän. Ja vaikka esimiehellä ei juuri sillä sekunnilla olisi saumaa keskustella/kuunnella, niin varmistaa onko miten kiireinen ja voisivatko he sopia seuraavalle päivälle ajan tätä varten. Tämä on osa kuuntelua ja huomiointia myös.

Väisänen korosti näiden lisäksi kohtaamisien tärkeyttä, sillä merkitys korostuu tilanteissa, joissa autetaan muita onnistumaan. Työyhteisössä on tärkeää hyvinvointi ja tähän vaikuttaa myös se, että miten epäonnistumisiin suhtaudutaan. Turhan usein lähdetään etsimään tiettyä syyllisyyttä ja tällaisesta tavasta tulisi pyrkiä eroon.

Ehdotuksen empatian käytön lähtökohtiin tuotiin pienien palavereiden pito, keskusteluhetket, joissa voitaisiin nostaa kehitysideoita suuntaan ja toiseen sekä ihan tavallinen kuulumisten vaihto. Annetaan henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua kehitystoimeen, jolloin henkilöstöllä on oikeasti vaikutusmahdollisuus.

Esille nostettiin myös psykologinen turvallisuus, joka on toimintakulttuuri, jossa henkilöstö tuntee itsensä arvostetuksi. Johtajan itsensäkin tulee muistaa se, että hän voi antaa vähän enempi itsestään, jolloin tulee haavoittuvaisemmaksi. Tällöin kriisitilanteita voi olla helpompi ratkoa ja saada ymmärrystä. Käskyttäminen ei ole se keino, jolla empatiaa pystyttäisiin työpaikan ilmapiiriin tuomaan. Työ on kuitenkin elämässä sellainen asia, jonka tulisi tukea omaa elämää eikä se tekijä, joka vie elämässä.

Näitä jo edellä mainittuja täydensi vielä ajatus siitä, että esimies on läsnä, positiivisesti utelias ja vie henkilöstön ajatuksia esimerkiksi muutoksen keskellä positiivisiin asioihin. Vaikka työyhteisön käsiteltävänä olisi vaikeitakin asioita, niin kuitenkin suunta on kohti yhteistä tavoitetta. Poutiainen korostaa

empatian tarkoitusta, eli kykyä asettua toisen asemaan. Näin johtajuus on palvelutehtävä, johon kuuluu tavoitteista selvillä oleminen, tieto, miten tavoitteisiin päästään ja missä se tavoite on. Henkilöstön on hyvä tietää, mitä heiltä odotetaan ja heidän motivaatiotaan pystytään parantamaan asettamaan heidän tilalleen: miten tälle henkilölle jokin asia kerrotaan, mitä hän tarvitsee ja miten hän parhaiten pääsee tavoitteisiin.

Empatian osalta keskustelut olivat todella hedelmällisiä. Kehitysehdotuksia sekä konkreettisia ajatuksia tuli paljon esille. Erityisesti oli hienoa nähdä, miten haastateltavilla oli sama linja asian suhteen, mutta jokainen toi eri asioita ja prioriteetteja esille. Se on yksi esimerkki jo edellä käydystä, kun eri toimialoilla tarvitaan erilaista johtajuutta.

5.5 Kriisitilanteet

Loppuun haluan tuoda esille hyviä huomioita, jotka tulivat esille muutosjohtajuudesta puhuttaessa. Muutoksen aikana todella moni asia on epävarma ja henkilöstön vieminen läpi muutoksen voi olla hyvinkin haastavaa. Muutosjohtajuudessa korostuu henkilöstön huomioiminen, joten nostan muutamman asian esille.

Poutiainen tiivisti hyvin, miten kriisitilanteessa ensimmäinen ajatus niin esihenkilöllä kuin työntekijällä on "miten minun käy". Johtaja on se henkilö, jolla on kokonaiskuva, mutta tällaisessa tilanteessa asiantuntijoiden apua kannattaa hyödyntää. Kriisitilanteessa priorisointi sekä tiedotus tulevat avainasemaan. Järjestetään hetkiä huolelliselle tiedottamiselle sekä keskustelulle. Johtajan pitää kertoa, miksi tilanteessa ollaan ja minkälainen kokonaiskuva tilanteesta on. Tiedonannon tulee olla toimivaa ja siinä pitää tulla ilmi, minkälaisia toimenpiteitä tilanne vaatii. Perustehtävät tulee hoitaa ja tällaisessa kriisitilanteessa kehitystoimet voidaan ja pitääkin jättää sivummalle. Tarvittaessa henkilöstölle järjestetään foorumi, kuten psykologi, johon työntekijät voivat olla yhteydessä vaikean tilanteen vallitessa.

Tärkeäksi osaksi kriisitilanteen johtamisessa tuli huolellinen pohjatyön tekeminen. Aiemmin sivuutettiin, että johtajan tulee itse ensin hyväksyä muutos. Ennen kuin lähdetään esittämään asiaa henkilöstölle, esihenkilön tulisi valmistautua kertomaan faktoista ja syistä, miksi tässä tilanteessa ollaan niin, että henkilöstö ymmärtää sen. Pohjatyö voi olla jonkinlainen esitys, jota lähdetään työstämään eteenpäin ja saataisiin sitä ongelmaa/kriisiä/muutosta pilkottua osiin.

Kuten näissäkin haastatteluissa esille tulleista huomioista käy ilmi, inhimillisyyden kanssa työskentely on kasvavassa roolissa. Muutosjohtajuuden kanssa toimiessa inhimillisuus korostuu ja esimiestyön tärkeys muuttaa muotoaan.

6 EMPATIALLA JOHTAMISEN APUMATRIISI

Tässä osiossa käydään läpi haastatteluiden perusteella rakennettu työkalu, jolla voidaan lisätä pala empaattisuutta johtajan työkalupakkiin. Ennen työkalun esittämistä käydään läpi haastateltavien ehdotukset työkaluun liittyen. Jokaisella haastateltavalla oli erilaiset näkökulmat työkalua lähestyttäessä, mutta sama päämäärä.

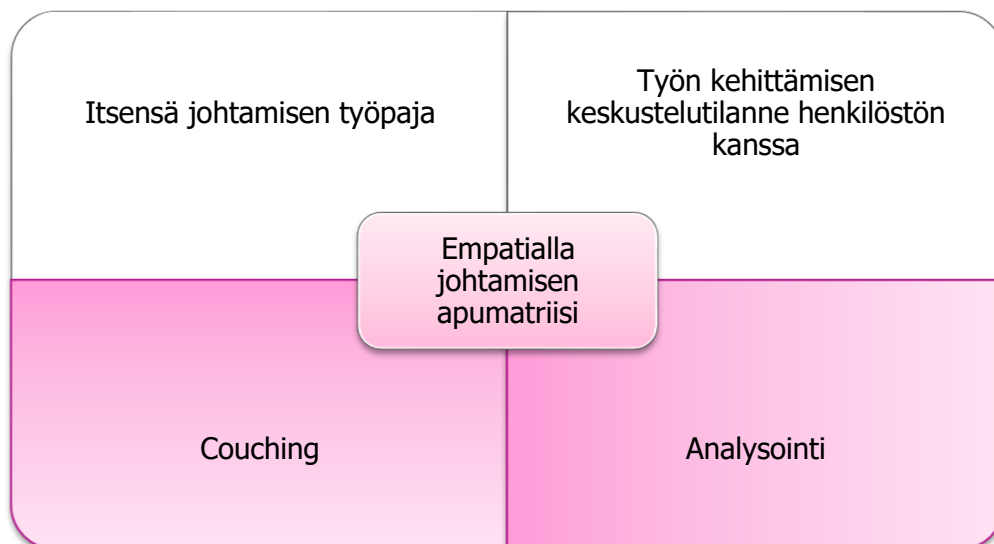
Lähtökohtana työkalulle on se, että lähdetään itsetuntemuksesta liikkeelle. Haastatteluissa tuotiin hyvin esille, miten työyhteisölle itselleen on haaste, jos esimiehellä on heikko itsetunto. Tällaisessa tilanteessa helposti tekee itselleen kuoren, joka myös kuultaa läpi. Itsensä kehittämisen kannalta hyvä miettiä miten toimii ja miksi toimii. Hyvät ihmissuhdetaidot korostuvat. Johtajan tulisi ottaa huomioon, että ihmiset reagoivat eritavoin muutoksiin. Tällöin on hyvä olla itse avoin, valmis kertomaan asioista sekä ottamaan palautetta vastaan. Tämä on hyvin haastavaa huonolla itsetunnolla. Empaattisuutta johtajuuden ympärille voi lähteä rakentamaan verkostoista, coachingista, henkilöstöstä sekä kollegoista.

Toisena hyvänä huomiona oli yhteisten keskusteluaikojen sopiminen. Viedään asiaa kuuntelusta eteenpäin johtoryhmälle asti sekä harjoitetaan yhteistä kouluttautumista. Jos empaattista muutosta lähdetään rakentamaan johdossa, tulisi se silloin viedä läpi koko organisaation. Tällä tarkoitetaan sitä, että myös tiedotetaan mitä se käytännössä tarkoittaa ja mitä ei. Muistettavaksi asiaksi nousi, että kyseessä on työpaikka. Työn sujuvuuden kannalta kaikkea ei voida ratkoa.

Viimeisenä haastatteluiden ydin: inhimillisuus. Erityisen tärkeänä pidettiin muistisääntöä, että johtaja on myös ihminen. Johtaja pystyy tätä hyödyntämään myös olemalla inhimillinen. Tärkeät taidot kuuluvat esimiehen työhön ja yksi näistä on henkilöstön kuunteleminen. Johtaja on paikalla, kun apua tarvitaan ja pyritään ongelma ratkaisemaan henkilöstön kanssa. Yhtenä hyvänä ideana nousi, että johtaja pohtii mitä se itse työnteko edellyttää ja lähtee siitä etsimään ratkaisuja. Tämä oli matriisin rakentamisen kannalta ratkaiseva huomio.

6.1 Työkalun esittely ja käyttö

Teoriapohjan ja haastatteluaineiston pohjalta on hienoa huomata, miten samoilla linjoilla haastattelut olivat. Työkalu on teoreettinen ja yksi ehdotus, miten pystytään empatian käyttöä lisäämään johtajuudessa. Lähtökohtana on, että johtajalla itsellään on tarvittavat työkalut.



Kuva 2 Empatiassa johtamisen apumatriisi

Matriisin tarkoituksena on tehdä työtä niin henkilöstön kanssa kuin johtajan myös itsensä kanssa. Käydään seuraavaksi läpi matriisin kohdat. Valkealla pohjalla olevat matriisin kohdat ovat henkilöstön ja mahdollisesti henkilöstön kanssa läpikäytäviä apuvälineitä. Vaaleanpunaisella kuvion alalaidassa olevat kohdat on suunnattu enemmän johtajalle itselleen työstettäväksi.

Empatiassa johtamisen apumatriisi on joustava ja helposti muokattavissa oleva työkalu. Sen toteuttaminen organisaatiossa voidaan tehdä säännöllisesti tai projektiluontoisesti. Työkalun osa-alueiden käyttöasteikkoa voi muokata tarpeen mukaan. Tavoitteena ei ollut luoda sääntöjä tai pakollisuutta noudattavaa työkalua, koska se tuhoaisi työkalun idean. Sen käyttöönotto vaatii vilpittömyyttä sekä rohkeutta lähteä kokeilemaan eri tavoin toimivuutta.

Käydään seuraavaksi läpi matriisin aihealueiden perimmäiset tarkoituksen kohta kerrallaan.

6.1.1 Itsensä johtamisen työpaja

Kuten haastattelututkimuksesta tuli ilmi, on itsensä johtamisella suuri vaikutus työyhteisöön niin johtajan kuin työntekijän kannalta. Itsensä johtamisen työpajan voi toteuttaa miten vain. Tärkeintä tässä on se, että oman työnkuva selkeytyy mahdollisimman hyvin ja yksilö tunnistaa omat vahvuutensa sekä roolinsa organisaatiossa.

Tämä voi olla tehtävän antaminen ennen tiimipalaveria, joka antaa vapaan pohdinnan aiheeseen, testi taikka koulutus. Tulokset ja toiminta ovat työntekijää itseään varten, eikä tuloksia tarvitse esimiehen kanssa käydä läpi. Tähän on kuitenkin tärkeää antaa mahdollisuus henkilöstölle. Tässä kohdassa voi pyytää asiantuntijoilta tai henkilöstöltä itseltään vinkkiä toteutukselle.

Työntekijän on hyvä tunnistaa oma potentiaalinsa sekä keinot hyödyntää omaa potentiaalia parhaansa mukaan. Kun nämä asiat ovat kunnossa, niin tuottavuus on myös vahvassa kasvussa.

6.1.2 Työn kehittämisen keskustelutilanne henkilöstön kanssa

Tutkimuksessa tuli vahvasti esille, miten henkilöstöä tulisi kuunnella sekä tutustua heihin kunnolla. Esille nousi vaikuttamismahdollisuuden suuri merkitys ja kuinka paljon se vaikuttaa arvostukseen ja luottamukseen. Tämän vuoksi säännölliset palaverit nostetaan keskiöön. Säännöllisten palaverien rinnalle ehdotan keskustelutilannetta, joka on mahdollisimman vuorovaikutteinen sekä avoin. Keskustelutilanne voidaan rakentaa koko henkilöstön kanssa tai pienryhmissä.

Keskustelutilanne voi olla täysin muokattavissa; ilman esimiestä tai esimiehen kanssa, isoissa tai pienissä ryhmissä, voi olla ryhmänvetäjät tai ei, tilan voi vapaasti valita, pohjan voi suunnitella etukäteen tai ei, ja niin edelleen. Pääasia on, että siitä saadaan räätälöityä sellainen, että jokainen pystyy siihen osallistumaan sekä ilmaisemaan itseään.

Hedelmällistä tietenkin on, jos esimies itse olisi paikalla kuulemassa kaiken ja pystyisi reagoimaan, kun taas kuulisi jälkikäteen ja lähtisi asioita pohtimaan niillä tiedoilla. Mutta ei pidä unohtaa, että ympäristön ja tilan tulee tukea luottamusta. Tärkeintä on saada tuloksia, kehitysideoita sekä palautetta, jota voidaan viedä eteenpäin ja johon myös puututaan.

6.1.3 Couching

Tämä on vaaleanpunaisella alueella, eli tukee johtajan osuutta. Esimies myös tarvitsee tukea työsäään, jolloin hänen tulee pitää huolta siitä, että ongelmatilanteen tullessa hän pystyy ratkomaan sen mahdollisimman hyvin, mutta pystyy myös pyytämään apua. Couching on osittain liitoksissa itsensä johtamisen kanssa: työnkuvan selkeyttäminen pääroolissa.

Esimiehellä tulee olla tila, paikka tai ympäristö, jossa hän pystyy käsittelemään vallitsevia haasteellisia asioita: miksi toimin näin, miten voisin toimia paremmin ja missä onnistuin sekä miten onnistuin. Johdonmukaisuus lisää luottamusta ja tällöin esimies pystyy myös antamaan henkilöstölle sen kaiken mahdollisen tarvittavan tukensa. Niissä määrin mitä johtaja pystyy itsensä kanssa työskentelemään vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön.

Toinen merkittävä tapa voi olla konsultointi toisen esimiehen kanssa. Jos esimies kokee työyhteisösäään jonkinlaista pulmallisuutta tai kitkaa, kannattaa keinoja kysyä tarvittaessa kollegalta sen sijaan, että jäisi turhan pitkäksi aikaa sitä pohtimaan. Kun asiasta pystyy avoimesti puhumaan ja kysymään neuvoa, pystyy näkemään ratkaisuja monesta eri näkökulmasta. Kun ongelmaa lähdetään ratkomaan, niin henkilöstölle tulee huolellisesta perehtymisestä olo, että asia on otettu tosissaan ja esihenkilö välittää työyhteisöstään.

6.1.4 Analysointi

Toinen vaaleanpunaisella alustalla oleva asia on analysointi. Haastatteluissa tuli ilmi, miten inhimillinen lähestyminen sekä johdettavien tunteminen ovat keskiössä, kun mietitään empaattista johtajuutta. Kohtaamiset ja viestintä tuotiin vahvasti esille ja näiden pohjalta tämä on yksi merkittävimmistä ja samalla aikaa vievimmistä osista matriisissa.

Toisin sanoen analysoinnilla tässä tarkoitetaan sitä, että perehdytään työntekijöihin sekä muuhun henkilöstöön. One to one -keskustelut ovat tässä yksi keino, mutta vähän erilaisessa muodossa. Tämä myös voidaan toteuttaa eri tavoin, kuten kahden kesken työntekijän kanssa tai pienryhmissä. Tavoitteena olisi siis pitää yllä kulttuuria, jossa voitaisiin avoimesti kysellä kuulumisia silloin tällöin ja ottaa vaikka tiimipalaveriin myös rennompia osuuksia virallisen osuuden keventämiseksi. Tämän lisäksi voidaan pitää keskustelu työntekijän kanssa tai pienryhmissä, että mitä lähdetään kehittämään. Tarkoituksena siis on, että esimies tuntee työntekijänsä, tunnistaa heidän vahvuutensa yksilöinä ja pyrkii löytämään ratkaisuja sille, miten työntekijälle saadaan parhaaseen mahdolliseen potentiaaliinsa.

Tämä on aikaa vievää, mutta todella hedelmällinen tapa. Työntekijöiden tunteminen, tukeminen sekä kuuntelu ovat sellaisia ihmissuhdetaitoja, jotka vievät esimiestä johtotyössä pitkälle. Tällä tavalla pystytään kehittämään organisaation työyhteisön tyytyväisyyttä, sitoutumista sekä tekemistä.

6.2 Työkalun tulevaisuus

Matriisin kaikki kohdat ovat teoreettisia ja vapaasti kehitettävissä. Ne ovat hyvin avoimia, koska eri toimialoille toimii erilaiset tavat ja toimet. Tarkoituksena oli luoda työkalu, joka antaa suuntaa siihen, miten empaattista johtajuutta voitaisiin luoda, parantaa sekä tehdä. Työkalu ei vie suuria määriä resursseja, mutta se osa minkä se myös vie, tuo työkalu takaisin, kun esimies tuo työpaikalle empatian mukaan.

Työkalun avulla pyritään asettamaan esimiestä henkilöstön asemaan ja näin ollen tunnistamaan kehittämiskohteita sekä päästä sisälle työyhteisön kulttuuriin ja toimintamalliin paremmin. Aiemmin käytiin läpi sitä, miten johtajalla on kokonaiskuva tilanteista. Joskus se ei pelkästään riitä, vaan tarvitaan syväluotaavampi katsomus esimerkiksi henkilöstöön ja näin ollen ymmärtää toimintaa paremmin.

Työkalun kehittämiseksi täytyy tehdä laajempaa tutkimustyötä sekä käytännön kokeilua, jotta sitä pystytään lähtemään tarkentamaan, soveltamaan sekä tuomaan apuvälineisiin laajempaa kalustoa ja malleja.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä osiossa käydään lyhyt yhteen vero teorian ja tutkimuksen osalta sekä tehdään pohdinta opinnäytetyön onnistuvuudesta.

7.1 Teorian ja tutkimuksen yhteneväisyys

Teoriaosuuden rakentaminen oli hyvin haastavaa ihan jo siltä kannalta ajateltuna, miten laajasti aihetta pystyttäisiin lähtemään käsittelemään. Vaikka teoriaa tehdessä koko ajan tiesi, että rajaus on tiukka ja tästä on hyvä lähteä tekemään jatkotutkimuksia, aiheutti se silti haasteita sopivien ja rajattujen aineistojen löytämiseen ja hyödyntämiseen.

Kun teoria tuli valmiiksi, oli yllättävän helppoa jatkaa tutkimuksen suunnittelua sekä rakentaa haastattelut rakenteeltaan toimiviksi. Kävin monta kertaa läpi järjestystä haastattelun etenevyyden kannalta ja lopullinen järjestys osoittautuikin toimivaksi. Keskustelua syntyi myös vapaasti, mikä olikin tarkoituksena. Haastattelemisen onnistui siltä kannalta erinomaisesti. Eteen tuli muutama tekninen ongelma ja tästä syystä yhtä haastatteluista ei saatu nauhoitettua yllättävien teknisten ongelmien vuoksi. Haastattelusta tehdyt muistiinpanot olivat selkeät ja niiden osalta saatiin haastateltavan osa kirjattua onnistuneesti.

Teoriaosuuden sovittaminen tutkimuksen kanssa oli alkuun eriävä, jonka vuoksi muutoksia jouduttiin rakenteen sekä teorian sisällön kanssa tekemään. Tämän myötä kuitenkin lopputuloksesta saatiin yhteensopiva ja haastatteluista oli mukava huomata, miten haastateltavat itse toivat esille asioita, joita opinnäytetyön teoriakohdassa käytiin läpi, vaikka niitä ei suoranaisesti teemoihin tuotukaan esille.

Mielenkiintoinen huomio haastateltaviin liittyen oli se, että haastattelukutsuja lähetettiin 5 kappaletta ja tavoitteena oli saada 3–4 haastateltavaa. Haastatteluun suostuneet olivat naishenkilöitä ja ne kaksi, joille kutsu lähti, eivät vastanneet haastattelukutsuun. Havaintona tämä herätti ajatuksia, koska teoriaosassa sivuttiin vähän empatian käyttöä eri sukupuolta olevien johtajien keskuudessa.

Tutkimus antoi enemmän materiaalia, mitä ensin oli odotettu ja sen vuoksi tulososuudesta tuli laaja ja se sopi hyvin yhteen teoriassa käytyjen asioiden ja käsitteiden osalta. Eettisyyden ja luotettavuuden kannalta työ onnistui myös hyvin. Ohjeistuksia noudatettiin huolellisesti ja luotettavuuden kannalta ongelmana on se, että yhtä haastattelua ei saatu taltioitua nauhoitteeksi.

Työkalun osalta oli yllättävän haasteellista lähteä kehittämään tietynlaista tyyppiä. Ajatuksia, ideoita sekä huomioita oli niin paljon, että rajaaminen tuntui mahdottomalta. Tästä huolimatta saatiin luotua yleismaailmallinen työkalu, joka on hyvin vapaasti muokattavissa. Toisena tavoitteena työkalulle oli ajattomuus, joka myös onnistui. Mikään matriisissa olevista asioista ei vaadi sellaista resursseja, joka olisi tulevaisuudessa mahdoton. Teorian ja haastatteluiden ansiosta työkalusta tuli monipuolinen, tehokas sekä käytännössä mahdollinen toteuttaa. Tästä on hyvä lähteä viemään työkalun kehittämistä pidemmälle.

7.2 Pohdinta

Pohdinnassa nostan esille sellaisia asioita, jotka kiinnittivät huomiotani opinnäytetyöstä tehdessä erityisesti sekä millainen kuva niistä jäi jälkikäteen. Lopussa on myös tiivistelmä oman oppimisen tavoitteiden täyttymisestä.

Työn tavoitteena oli rakentaa toimiva työkalun empaattisuuden lisäämiseksi johtajuuteen. Tutkimuskysymykseen vastaus onnistui odotettua paremmin. Kysymys kuului, minkälainen työkalu sopisi työpaikan empaattisuutta kehittäväälle johtajalle. Tähän saatiin vastauksia sekä erilaisia huomioita odotettua enemmän. Onnistuvuuden kannalta voidaan todeta, että pääasiat onnistuivat hyvin ja työn etenevyys oli yllätyksellisen hyvä ja kaiken kattava.

7.2.1 Rakenne

Rakenteeltaan työ on looginen ja tähän päästiin jatkuvalla muuttamisella sekä kokeilulla. Kaikkien osuuksien tarpeellisuus pyrittiin perustelemaan mahdollisimman hyvin. Jatkotutkimuksia ajatellen teoriaosaa voisi lähteä jatkojalostamaan ja tutkimukseen tuodaan enemmän esille käyttäytymisteorioita sekä muita luonteita tutkivia kohtia. Opinnäytetyössä nämä kannatti käydä läpi ymmärtämisen laajentamiseksi, mutta niitä voisi vielä lähteä tutkimaan vielä laajemmin ja saada sitä myötä matriisiin lisäpotentiaalia.

Alaotsikoiden käytön osalta koettiin parhaimmaksi tavaksi niitä hyödyntää tilanteissa, missä se oli mahdollista selkeyden vuoksi. Opinnäytetyössä on monta liikkuvaa osaa ja katsottiin sisällysluettelonkin kannalta enemmän informatiivisemmaksi tällainen menettely. Koettiin myös helpommaksi opinnäytetyön tekovaiheessa, kun sisällysluettelo on selkeästi ja tarkoin määritelty.

Uudelleentehtynä rakennetta voisi hioa vielä enemmän ja etsiä teoriaan myös enemmän soveltavia kohtia. Tällaisia ei opinnäytetyöhön otettu mukaan, jotta laajuus pysyisi hallinnassa ja itse tutkimustyöstä saataisiin uusi tieto.

7.2.2 Tutkimustyö ja sen eteneminen

Tutkimuksen osalta vonkin todeta, että itse tutkimus oli todella hyvä, kattava ja vastasi opinnäytetyön tavoitteisiin lähes täydellisesti. Tutkimuksen kuvailuun ja menetelmään olisi voinut perehtyä enemmän, mutta jotenkin koin tässä aineiston puhuvan niin paljon omasta puolestaan, etten sitä lähtenyt enää jälkeensä väkisin laajentamaan. Kuitenkin tutkimus etenee luonnollisesti ja sujuvasti. Kuvailun ja menetelmän olisi voinut tehdä laajemmin ja jos tämä osuus tehtäisiin uudelleen, tulisi se tehdä vielä tarkemmin, vaikka sitä ei koettu olennaiseksi.

Pienet tekniset ongelmat ovat asia, jota lähdetään jatkossa hiomaan. Opinnäytetyötä kirjoittaessa, haastattelua suunniteltaessa sekä toteuttaessa ilmeni jonkun verran ongelmia. Kaikki ongelmat kuitenkin ratkesivat, mutta on syytä olla huolellisempi järjestelyissä sekä perehtyä välineiden käyttöön vieläkin paremmin. Yksi ongelmista oli, että itse haastatteluiden aikana osallistujilta jäi kysymättä tieto, saiko heidän nimeään käyttää opinnäytetyössä. Tulosten tekovaiheessa tämä tuli ilmi ja työssä jouduin vielä jälkikäteen tavoittelemaan haastateltavia ja varmistamaan, miten he halusivat toimia. Tämä on hyvin tärkeä kohta eettisyyden kannalta. Tähän saatiin kaikilta lopulta lupa, joten se ratkaistiin onnistuneesti.

Tämän vuoksi huolellisempi ja suunnittelu kohta kohdalta olisi voinut olla parempi ratkaisu tässä vaiheessa. Tutkimuksen suunnittelu, haastattelut sekä tulosten analysointi olivat yllättävän aikaa vieviä osia opinnäytetyössä. Vaikka nämä kohdat veivät suuren osan ajasta, korostui niiden tärkeys työtä tehdessä entisestään.

Yhtenä onnistumisena pidin myös nopeasta tutkimustulosten käsittelystä alusta loppuun saakka. Kaikki oli vielä tuoreessa muistissa ja haastatteluiden aikana saadut ideat palautuivat nopeasti mieleen työkalua suunniteltaessa.

Tutkimuksen kokonaisuutta katsoessa kehittämiskohteita löytyy, mutta ne ovat tunnistettavissa sekä korjattavissa olevia asioita. Tutkimus lopulta onnistui hyvin ja ylitti omat odotukset. Tulokset olivat selkeät ja niiden pohjalta myös työkalu saatiin luotua.

Työskentelyssä parantamisen varaa on ajanhallinnan kanssa, sillä tarkistaminen ja läpikäyminen veivät odotettua enemmän aikaa. Jos lähtisin tekemään työtä uudelleen, tekisin tutkimuksesta vielä enemmän järjestelmällisemmän sekä konkreettisen tehtävälisan. Tutkimus oli onnistunut ja kaikki sujui hyvin, mutta hukkaa syntyi ajanhallinnassa ja tähän on ratkaisuja olemassa.

Kuten yhteenvedossa tuotiin mielenkiintoinen tieto haastateltavien osallistuvuudesta, niin tähän olisi pitänyt kiinnittää enemmän aikaa ja huomiota tutkimuksessa. Se oli yllättävä käänne ja vähän hankala reflektoida, mutta tulevaisuudessa tutkimusta viedessä eteenpäin tämä kohta kannattaa ehdottomasti huomioida ja laajentaa haastattelukutsujen saajamäärää. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää siihen, miten kutsuun reagoidaan ja saadaanko haastatteluissa minkälaisia tuloksia.

7.2.3 Oma oppiminen

Prosessina opinnäytetyö opetti todella paljon. Aihe itsessään opetti vielä sitäkin enemmän. Teoriaosuutta tehdessä opin paljon johtajamaailmasta, sen rakenteista sekä yleisistä arkipäivän asioista. Historiaan perehtyminen oli hyvin mielenkiintoista ja rajaaminen tuntui hankalalta.

Opinnäytetyön aikana itse opin hyödyntämään erilaisia lähteitä, etsimään tietoa monipuolisesti sekä rajaamaan sitä. Perehtyminen itsessään herätti vielä enemmän mielenkiintoa. Erilaisten työkalujen käyttö kehittyi sekä kriittisyys. Alkuun oli vaikeaa hahmottaa omia rajoja, mutta myös opinnäytetyön rajoja. Työn rakentuu palaset alkoivat loksahdellaan paikoilleen ja sitten työ olikin jo valmis.

Tutkimuksen kannalta opin haastateltavilta itseltään paljon todella hyödyllisiä taitoja pelkästään jo työelämässä toimimiseen. Oli hienoa nähdä, miten työn aihe herätti mielenkiintoa, mikä samalla herätti itsessä motivaatiota työn huolelliselle rakentamiselle. Työ koki merkillisyyttä nopeasti tekovaiheessa jo. Kyseessä oli kuitenkin aihe, joka on saanut mediahuomiota. Virheetöntä tekeminen ei ole missään vaiheessa ollut ja ajan hallinta oli yksi omista haasteista. Näistä kuitenkin selvittiin kunnialla läpi ja osaa tulevaisuudessa kiinnittää laajemmin huomiota eri kohtiin kuin nyt. Jatkon kannalta pitää muistaa, ettei ikinä voi olla liian huolellinen.

Paras oppi tuli opinnäytetyöstä itse. Jäi sellainen olo, että tätä haluan lähteä työstämään vielä eteenpäin sekä rakentamaan ympärille vielä suurempaa kokonaisuutta. Opin siis tekemään työn, joka kiinnostaa vielä opinnäytetyön valmistuttua.

Henkilökohtaiset tavoitteeni opinnäytetyössä täyttyivät tulosten ja oman tekemisen osalta täysin. Yllätyin myös siitä, miten hyvän työkalun pystyin rakentamaan ja miten paljon materiaalia sen toteuttamiseksi oli. Mitä jäi uupumaan, oli etten pysynyt omassa aikataulussani suunnitellusti, mutta se ei vauriota onneksi työlle aiheuttanut.

Työn edetessä joutui olemaan itse oman työnsä kriitikko, joka välillä vaikeutti työn arviointia ja oli vaikeaa myös olla kriittinen. Joistain kohdista olin todella ylpeä, kuten työkalusta itsestään sekä tutkimuksen tuloksista. Teoriaosion viimeistely myös sai aikaan ylpeyttä. Enemmän takkuilua tuotti tarkistaminen, läpilukeminen sekä tarpeellisen tiedon arvioiminen. Nämä olivatkin aikaa eniten vieneet osiot. Kun työtä lähdetään jatkojalostamaan, niin aikataulun osiin jakaminen kannattaa tehdä joustavammalla aikataululla, koska jotkut osiot veivät odotettua enemmän aikaa.

Niin kuin opinnäytetyön aiheestakin käy ilmi, virheitä sattuu jokaiselle ja tärkeää on, miten niihin itse suhtautuu. Suhtauduin omin virheisiin kriittisesti ja herkästi pyysin apua prosessin edetessä. Tavoitteenani on tämän opinnäytetyön myötä parantaa omia tutkimustaitoja, hankkia omaa käytännön kokemusta näkökulman vuoksi sekä rakentaa tästä pohjasta toimiva kokonaisuus tulevaisuudessa.

LÄHTEET

British Library julkaisuaika tuntematon. Peter Drucker. Verkkojulkaisu. <https://www.bl.uk/people/peter-drucker>. Viitattu 21.2.2023.

Brower Tracy 2021. Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research. Forbes-verkkolehti. Julkaistu 19.9.2021. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-rowerimportant-leadership-skill-according-to-research/?sh=6365dab13dc5>. Viitattu 27.2.2023.

Eskola, Hanna 2022. Johtaminen on muuttumassa radikaalisti – Terapeuttiguru Tommy Hellsten ennustaa uudenlaisen johtajuuden nousua: yksi taito ratkaisee. Kauppalehti –verkkolehti 27.9.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtaminen-on-muuttumassa-radikaalisti-terapeuttiguru-tommy-hellsten-ennustaa-uudenlaisen-johtajuuden-nousua-yksi-taito-ratkaisee/974cb5c9-6297-410c-8a81-b87499f0309a>. Viitattu 10.2.2023.

Eva 2021. Naisten osuus johtajista on noussut Suomessa ennätyskorkealle. Verkkotiedote. Julkaistu 24.2.2021. <https://www.eva.fi/blog/2021/02/24/naisten-osuus-johtajista-on-noussut-suomessa-ennatyskorkealle/>. Viitattu 22.2.2023.

Harvard Business Review 1974. New Templates for Today's Organizations. Verkkojulkaisu. Alkuperäinen julkaisu 1974 tammikuun lehdessä. <https://hbr.org/1974/01/new-templates-for-todays-organizations>. Viitattu 23.2.2023.

Harvard Business Review 2019. The Future of Leadership Development. Verkkojulkaisu. Julkaistu maaliskuu/huhtikuu 2019. <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>. Viitattu 22.2.2023.

Human Factors for Healthcare 2016. Leadership 1 The History of Leadership. Video. Youtube-video-palvelu, julkaistu 6.7.2016. <https://youtu.be/JenOdcVL8So>. Viitattu 23.2.2023.

ILOSTAT 2022. Tilastot. https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer7/?region=ROECA&lang=en&id=SDG_T552_NOC_RT_A. Viitattu 22.2.2023.

Juhila, Kirsi 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto-verkkopalvelu. Tampereen Yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Viitattu 10.2.2023.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 10.02.2023.

Kolehmainen, Teppo julkaisuaika tuntematon. Mitä on Muutosjohtaminen? Teppo Kolehmaisen blogi. <https://teppokolehmainen.com/blogi/muutosjohtaminen>. Viitattu 27.2.2023.

Koulutus.fi 2020. 6 johtamistyyliä – ja miten niitä tulisi käyttää. Verkkojulkaisu. Julkaistu 3.2.2020. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/6-johtamistyyliä-18078>. Viitattu 23.3.2023.

Leadershipahoy 2022. Behavioral Leadership Theory, explained by the CEO. Verkkojulkaisu. Päivitetty 22.9.2022. <https://www.leadershipahoy.com/behavioral-leadership-theory-explained-by-a-ceo/>. Viitattu 22.2.2023.

McKinsey & Company 2022. Women in the Workplace 2022. Verkkojulkaisu. Julkaistu 18.10.2022. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Viitattu 22.2.2023.

- McKinsey & Company 2021. Women in the Workplace 2021. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2022. https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf. Viitattu 22.2.2023.
- Nurmi, Hannu-Matias 2021. Toimitusjohtaja: johda ja ajattele kuin menestyvä toimitusjohtaja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 23.2.2023.
- Rastor-instituutti 2019. Näin autat liiketoimintajohtoa ymmärtämään strategisen henkilöstöjohtamisen merkityksen – viisi vinkkiä HR:lle. Verkkojulkaisu. Julkaistu 6.8.2019. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/auta-johtoa-ymmartamaan-strategisen-henkilostojohtamisen-merkitys/>. Viitattu 10.2.2023.
- Rinne, Nina julkaisuaika tuntematon. Sympatia ja empatia - mitä eroa niillä on?. Verkkojulkaisu. <https://sitomo.fi/blog/sympatia-ja-empatia/>. Viitattu 24.4.2023.
- Roux, Marianne 2021. Adaptive HR: Impactful HR for the New and Virtual World of Work. E-kirja. Republic of South Africa: KR Publishing. Viitattu 18.2.2023.
- Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.2.2023.
- Sampo Consulting 2021. Mitä on muutosjohtaminen? Verkkojulkaisu. Julkaistu 28.8.2021. <https://sampoconsulting.com/mita-on-muutosjohtaminen/>. Viitattu 27.2.2023.
- Sotenaavigaattori julkaisuaika tuntematon. Uusi tapa johtaa. Verkkojulkaisu <https://sotenaavigaattori.fi/uusi-tapa-johtaa/>. Viitattu 27.2.2023.
- Swaim Robert 2010. The Strategic Drucker. John Wiley and sons. <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4801/The%20Strategic%20Drucker%20Growth%20Strategies%20and%20Marketing%20Insights%20from%20the%20Works%20of%20Peter%20Drucker.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 23.2.2023.
- TED 2008. The new era of positive psychology, Martin Seligman. Video. Youtube-videopalvelu, julkaistu 21.7.2008. <https://youtu.be/9FBxfd7DL3E>. Viitattu 28.2.2023
- TEDx Talks 2016. Great leadership starts with self-leadership, Lars Sudman, TEDxUCLouvain. Video. Youtube-videopalvelu, julkaistu 10.6.2016. <https://youtu.be/vlpKyLkIDDY>. Viitattu 20.2.2023.
- Tienari, Janne, Meriläinen Susan 2021. Johtaminen ja globaali talous. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 13.2.2023.
- Tietokeskus 2020. Korona-aika on johtajuuden jättitesti. Pdf-tiedosto. Julkaistu 10.11.2020. https://www.tietokeskus.fi/wp-content/uploads/2020/11/tietokeskus_100_johtajaa_tutkimusyhteenveto_2020.pdf. Viitattu 27.2.2023.
- Törrönen, Veikko 2021. Strateginen johtaminen ihmislähtöisesti – näin se tehdään!. Kreapalin blogi. 1.9.2021. <https://www.kreapal.fi/blogi/strateginen-johtaminen-ihmislahtoisesti/>. Viitattu 10.2.2023.
- Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 7.5.2023.
- Vuori, Jaana 2021. Aineiston tuottaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto-verkkopalvelu. Tampereen Yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>. Viitattu 10.2.2023.
- Vuori, Jaana 2021. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto-verkkopalvelu. Tampereen Yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>. Viitattu 10.2.2023.