

Mitä hemmettiä on hyvä johtaminen?

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Hanna Lehtola

Ohjaajat:
KTT Aki Lehtivuori ja FT Markus Kantola

5.5.2023

Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Hanna Lehtola

Otsikko: Mitä hemmettiä on hyvä johtaminen?

Ohjaaja: KTT Aki Lehtivuori ja FT Markus Kantola

Sivumäärä: 89 sivua + liitteet 10 sivua

Päivämäärä: 5.5.2023

Hyvää johtamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista eikä sille ole yhtä ja ainutta kaiken kattavaa määritelmää. Tässä pro gradututkielmassa hyvää johtamista tarkastellaan kolmen erilaisen johtamismallin eli palvelevan, valmentavan ja jaetun johtamisen näkökulmista, joissa kaikissa uudenlainen ihmisläheinen johtaminen on keskiössä. Tutkielmassa pyritään selvittämään, mikä yhdistää näiden johtamismallien käsityksiä hyvästä johtamisesta niitä eri tutkimusten ja kirjallisuuslähteiden valossa tarkastellen. Tältä pohjalta rakennetaan synteesi eli näiden kolmen johtamismallin yhteinen käsitys siitä, mitä hyvä johtaminen tarkoittaa. Käytännössä siis synteesi koostuu niistä tunnistetuista hyvän johtamisen tekijöistä, jotka nämä kaikki kolme teoriaa jakavat keskenään.

Näitä johtamismalleja teoriaan perustuen tarkasteltaessa löytyi viisi yhteistä hyvän johtamisen tekijää: Johtaja tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä, johtaja hyvän vuorovaikutuksen luoja, johtaja osallistajana ja vastuuttajana sekä johtaja kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukijana ja johtaja mahdollistajana ja tukijana.

Tutkielman empiirisessä osuudessa taas haastateltiin erään asiantuntijaorganisaation johtoa ja esihenkilöitä. Tutkimuskysymyksiin pohjautuvissa haastattelukysymyksissä haettiin vastauksia siihen, mitä hyvä johtaminen on, miten erilaiset hyvän johtamisen tekijät näyttäytyvät tutkimuksen kohdeorganisaation johtajien ja esihenkilöiden näkemyksissä omasta johtamisestaan sekä miten ne esiintyvät heidän arkipäiväisessä toiminnassaan. Lopuksi tutkielmassa tarkasteltiin, kohtasivatko synteessissä muodostettu käsitys hyvästä johtamisesta haastatteluissa muodostetun käsityksen kanssa eli tukivatko haastattelujen löydökset synteisiä ja näin aiempien tutkimusten johtopäätöksiä. Haastateltavien vastauksista muodostetut kuvaukset kohtasivat kolmen synteessissä tunnistetun hyvän johtamisen tekijän osalta eli he tunnistivat johtajan tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä, johtajan hyvän vuorovaikutuksen luoja sekä johtajan mahdollistajana ja tukijana. Haastateltavien vastauksista nousi esille kuitenkin myös synteessissä tunnistamattomia tekijöitä. Näitä olivat johtaja avoimuuden, luottamuksen, hyvinvoinnin ja turvallisuuden tunteen luoja sekä esihenkilön läsnäolo ja kyky reflektoida omaa johtamistaan.

Tämän tutkielman pohjalta voidaan tehdä se johtopäätös, että ainakin ne tekijät, mitkä sekä synteessissä että haastatteluissa on tunnistettu hyvän johtamisen tekijöiksi, ovat sellaisia, jotka huomioimalla ja joihin panostamalla omassa johtamisessaan sekä reflektoidamalla omaa johtamistaan niiden kautta, kuka tahansa johtaja ja esihenkilö voi kehittää ja parantaa omaa johtamistyötään. Kuten aiemmin todettiin, tässä tutkielmassa esitetty listaus hyvän johtamisen tekijöistä ei ole kaiken kattava, mutta ainakin ne huomioimalla johtaminen voi olla jälleen hieman parempaa.

Jos haluttaisiin luoda vielä kattavampi näkemys siitä, mitä hyvä johtaminen on ja mitä se ei ole sekä mistä se koostuu, tulisi mukaan tarkasteluun ottaa myös muita johtamisteorioita. Eri johtamismallit pitävät sisällään hyvin samankaltaisia hyvän johtamisen tekijöitä tai ominaisuuksia, mutta mikään ei kaikkia kattavasti. Lisäksi johtaminen on aina ihmisten tuottamaa, aika- ja kulttuurisidonnaista ja samalla myös eräänlainen subjektiivinen käsitys, joten siksikin sen määrittäminen yksiselitteisesti on haastavaa.

Avainsanat: Hyvä johtaminen, palveleva johtaminen, valmentava johtaminen, jaettu johtaminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Työn tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Johtamismallit	11
2.1	Palveleva johtaminen	11
2.1.1	Palvelevan johtamisen määritelmä ja tavoitteet lyhyesti	11
2.1.2	Palvelevan johtajan rooli ja taidot	13
2.1.3	Palvelevan johtajuuden vaikutukset	16
2.1.4	Palvelevan johtajuuden haasteet	17
2.2	Jaettu johtaminen	19
2.2.1	Jaetun johtamisen määritelmä ja tavoitteet lyhyesti	19
2.2.2	Jaetun johtamisen roolit ja taidot	20
2.2.3	Jaetun johtamisen vaikutukset	23
2.2.4	Jaetun johtamisen haasteet	23
2.3	Valmentava johtaminen	24
2.3.1	Valmentavan johtamisen määritelmä ja tavoitteet lyhyesti	25
2.3.2	Valmentavan johtajan roolin ja taidot	25
2.3.3	Valmentavan johtamisen vaikutukset	30
2.3.4	Valmentavan johtamisen haasteet	31
3	Johtamismallien synteesi	33
3.1	Johtaja tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä	34
3.2	Hyvän vuorovaikutuksen luoja	36
3.3	Johtaja osallistajana ja vastuuttajana	39
3.4	Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukijana toiminen	41
3.5	Johtaja mahdollistajana ja tukijana	43
4	Empiirinen tutkimus	46
4.1	Haastattelun valinta empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi	46
4.2	Empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatio	47
4.3	Haastatteluiden toteutus	48
4.4	Haastatteluiden analysointi	49

5	Haastatteluiden tulokset	52
5.1	Hyvä johtaminen	52
5.2	Tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä toiminen	54
5.3	Hyvän vuorovaikutuksen luoja	59
5.4	Osallistaminen ja vastuuttaminen	62
5.5	Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen	65
5.6	Mahdollistajana ja tukijana toimiminen	69
5.7	Haastatteluista tehdyt muut löydökset	71
6	Yhteenveto, pohdinta ja johtopäätökset	77
6.1	Hyvä johtaminen teorian valossa	77
6.2	Esihenkilöiden näkemykset hyvästä johtamisesta	79
6.3	No mitä hemmettiä se hyvä johtaminen nyt sitten on?	81
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	83
	Lähteet	84
	Liitteet	90
	Liite 1 Palvelevaan johtamiseen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa	90
	Liite 2 Jaettuun johtajuuteen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa	92
	Liite 3 Valmentavaan johtamiseen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa	95
	Liite 4 Haastattelua tukeva kysymysrunko	99

KUVIOT

Kuva 1 Perinteinen hierarkkinen organisaatorakenne (Mukaillen Greenleaf 1991, 61–62.)	12
Kuva 2 Palvelevan johtajuuden organisaatio (mukaillen Greenleaf 1991, 61–62.)	12
Kuva 3 Palvelevan johtajuuden ominaisuudet (mukaillen van Dierendonck 2011, 1232–1234)	14
Kuva 4 Palvelevan johtajuuden ominaisuudet (mukaillen Spears 2010)	15
Kuva 5 Jaetun johtajuuden keskeiset piirteet verrattuna perinteiseen hierarkkiseen johtajuuteen (mukaillen Zhu ym. 2018, 836)	21
Kuva 6 Valmentavan johtamisen kaksi roolia (mukaillen Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761)	26
Kuva 7 Johtajan rooliin tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa	36
Kuva 8 Johtajan rooliin hyvän vuorovaikutuksen luoja liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa	38
Kuva 9 Johtajan rooliin osallistajana ja vastuuttajana liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa	41
Kuva 10 Johtajan rooliin kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukijana liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa	43
Kuva 11 Johtajan rooliin mahdollistajana ja tukijana liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa	45
Kuva 12 Mitä hyvä johtaminen haastateltavien mielestä tarkoittaa?	52

1 Johdanto

Maailma muuttuu. Osaajapula vaivaa työntekijämarkkinoita ja organisaatiot kilpailevat työntekijöistä sekä taistelevat saadakseen pidettyä hyvät työntekijät organisaatiossaan. Ratkaisuksi on tarjottu hyvää johtamista. Mitä hemmettiä se sitten oikein on?

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan työmarkkinoilla on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, kun teknologian kehittymisen myötä osa nykyisistä työpaikkoja katoaa ja uudenlaisia työpaikkoja syntyy. Myös työn teon tavat ja paikat muuttuvat, joka vaatii työntekijöiltä aivan uudenlaisia taitoja ja rooleja. Työnantajien haasteena taas on se, että tämänkaltaisia työntekijöitä ei ole tarpeeksi työmarkkinoilla kaikkien organisaatioiden tarpeisiin. Siksi onkin ehdottoman tärkeää organisaatioiden näkökulmasta saada pidettyä ne työntekijät, jotka on saatu rekrytoitua, koska kilpailu tekijöistä on kovaa. (Rasca 2018, 9.)

Jos työmarkkinoilla on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, niin samoin on myös teoreettisen johtamisajattelun osalta. Aikaisemmin pääpaino oli johtamisopeissa tehokkuuden ja tuottavuuden maksimoimisessa, kun taas nykyään pyritään keskittymään ihmiseen yksilönä organisaation tärkeänä osana (Viitala & Jylhä 2019, 30–31). Ennen ihmiset olivat tottuneet työskentelemään hierarkkisissa organisaatioissa, joissa kaikki valta ja vastuu oli johdolla. Tämä siis tarkoittaa luonnollisesti sitä, että johtamisenkin on täytynyt ja täytyy muuttua. Enää organisaatioita ei voi johtaa kulmahuoneesta käsin sanelemalla, vaan vaaditaan kykyä tukea ja ohjata aivan uudella tavalla. (Savaspuro 2019, 13–14.)

Mitä ihmisten johtamisella sitten tarkoitetaan? Ihmisten johtamisella on keskeistä niin yksilö- kuin ryhmätasollakin poistaa esteitä heidän työskentelynsä ja onnistumistensa tieltä sekä ohjata heidän toimintaansa tavoitteiden saavuttamista kohti. Jotta ihmisillä olisi mahdollisuus onnistua työssään, heillä tulee olla riittävät resurssit ja osaaminen, toimivat vuorovaikutussuhteet sekä selkeät tavoitteet; heidän tulee saada tukea, kannustusta ja palautetta sekä lisäksi organisaatiossa tulee olla hyvä työilmapiiri. Parhaimmillaan siis johtajan ja esihenkilön rooli on toimia mahdollistajana tukien ja innostaen, jotta ihmiset voivat onnistua ja saavuttaa täyden potentiaalinsa työssään. (Viitala & Jylhä 2019, 19–20.)

Hyvä johtaminen taas onnistuu vain, jos johto tuntee työntekijät ja heidän tarpeensa. Tässä yhtälössä johdolta odotetaan monenlaisia kyvykkyyksiä: heidän tulee osata käydä dialogia työntekijöiden kanssa, tuntea työntekijöiden vahvuudet ja kehitystarpeet; osata antaa palautetta sekä myös tukea ja valmentaa työntekijöitä heidän työssään ja kehittymisessään (Eklund 2021, 48). Tässä tutkielmassa hyvää johtajuutta tarkastellaankin kolmen erilaisen johtamismallin kautta, joissa ihmisläheinen johtaminen on keskiössä eli palvelevaa, jaettua ja valmentavaa johtamista.

Palveleva johtaminen eroaa muista johtamisteorioista sillä tavoin, että siinä keskiössä on ihmisten palveleminen ja sen sanotaankin olevan toisiin ihmisiin fokusoituva näkökulma johtamiseen, jossa keskitytään omien tarpeiden sijaan yksilön tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin (Rytkönen 2019, 47; Eva ym. 2019, 114). Jaetun johtajuuden taas voidaan katsoa olevan erilainen tapa hahmottaa johtamista ja johtajuutta kuin perinteisessä johtajakeskeisessä ja hierarkkisessa johtajuudessa on totuttu: Jaetun johtajuuden pääperiaate on, että johtajuutta tuotetaan yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten toimesta (Salovaara 2020b, 87; Vähämäki 2010, 34–36). Valmentavassa johtamisessa keskeisenä ajatuksena taas on, että johtaja tai esihenkilö toimii motivoijana, mahdollistajana ja voimaannuttajana auttaen työntekijöitä kehittymään ja oppimaan (Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116). Nämä kaikki hyvää johtamista kuvaavat johtamismallit ovat toisiinsa nähden kovin erilaisia, mutta kaikissa niissä uudenlainen ihmisläheinen johtaminen on keskiössä. Tässä tutkielmassa hyvään johtamiseen sukelletaan niin teorian kuin empiriainkin näkökulmasta pyrkien selvittämään, mitä hyvä johtaminen on.

1.2 Työn tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tässä gradussa tarkastellaan palvelevaa, jaettua ja valmentavaa johtamista eli kolmea erilaista johtamismallia. Tutkielmassa selvitetään, mikä yhdistää näiden kolmen teorian käsityksiä ”hyvästä johtajasta” ja tältä pohjalta rakennetaan hyvän johtamisen synteesi. Näiden kolmen hyvää johtamista kuvaavan johtamismallin lisäksi on olemassa myös muita hyvää johtamista kuvaavia teorioita, joten nämä tässä tutkielmassa tarkasteltavat johtamismallit eivät tyhjentävästi kuvaa hyvää johtajuutta. Kuitenkin tässä työssä tarkastelu on rajattu vain näihin kolmeen malliin, koska ne ovat juuri ihmisten johtamiseen keskittyviä, inhimillisiä ja pehmeitä arvoja korostavia johtamistapoja. Käytännössä siis synteesi koostuu niistä tunnistetuista hyvän johtamisen tekijöistä, jotka nämä kaikki kolme teoriaa jakavat keskenään. Hyvän johtamisen tekijä on hyväksytty

synteesiin vain siinä tapauksessa, jos kaikki kolme edellä mainittua johtamismallia jakavat sen teorian valossa. Näihin johtamismalleihin toki kohdistuu myös kritiikkiä, jotka tässä tutkielmassa nostetaan myös esille, mutta itse synteesi rakennetaan keskittyen vain yhteisesti niissä tunnistettuihin hyvän johtamisen tekijöihin.

Tutkielman empiirisessä osuudessa tarkastellaan haastattelujen avulla, miten hyvä johtaminen näyttäytyy käytännössä arjen tasolla yhdessä Great Place to Work-rankigissakin vuosittain menestyneessä asiantuntijaorganisaatiossa haastatteleamalla sen johtajia ja esihenkilöitä. Haastatteluissa siis tarkastellaan heidän johtamistaan tähän kolme johtamismallia yhdistävään synteesiin peilaten - ei siis vain yksittäisten johtamismallien linssin läpi. Tutkimuskysymyksiin pohjautuvissa haastattelukysymyksissä haetaan vastauksia siihen, mitä hyvä johtaminen on, miten erilaiset hyvän johtamisen tekijät esiintyvät tutkimuksen kohdeorganisaation johtajien ja esihenkilöiden rooleissa sekä miten ne esiintyvät heidän arkipäiväisessä toiminnassaan. Lopuksi tarkastellaan, tukevatko haastattelujen löydökset synteesiä ja näin aiempien tutkimusten johtopäätöksiä.

Teoriaa eli synteesiä sekä haastatteluiden tuloksia hyödyntämällä työssä pyritään selvittämään

- Miten palvelevan, jaetun ja valmentavan johtamisen teoriat määrittävät hyvän johtajuuden? Mitä yhteisiä tekijöitä näihin määritelmiin kuuluu?
- Mitä esihenkilöt määrittävät hyvän johtamisen olevan?
- Miten synteesissä tunnistetut hyvän johtamisen tekijät esiintyvät esihenkilöiden rooleissa ja toiminnassa?
- Tukevatko haastattelujen löydökset synteesiä ja näin aiempien tutkimusten johtopäätöksiä?

1.3 Tutkielman rakenne

Gradun johdantoluku kuvaa lyhyesti tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rakenteen. Tutkielman toisessa luvussa avataan työn teoreettista taustaa ja keskeisimmät käsitteet palveleva johtaminen, jaettu johtaminen ja valmentava johtaminen. Eri johtamismalleista kuvataan, millaisia ne ovat, minkälainen on johtajan rooli ja häneltä

edellytettävät taidot eri johtamismalleissa sekä millaiset ovat eri johtamismallien vaikutukset ja minkälaista kritiikkiä näitä johtamismalleja kohtaan on esitetty. Tutkielman kolmannessa luvussa luodaan johtamismalleista yhteinen synteesi. Työn neljännessä luvussa keskitytään tutkielman empiiriseen osuuteen: se kuvaa käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja analysointitapoja sekä siinä esitellään lyhyesti myös työn kohteena oleva organisaatio. Tutkielman viidennessä luvussa taas avataan saatuja tutkimustuloksia. Tutkielman viimeisessä kuudennessa ja viimeisessä luvussa tehdään työn johtopäätökset ja yhteenveto sekä esitellään mahdolliset ehdotukset jatkotutkimukselle.

2 Johtamismallit

Seuraavaksi tässä Pro gradututkielmassa tarkastellaan kolmea erilaista johtamismallia, joissa ihmisläheinen johtaminen on keskiössä eli palvelevaa, jaettua ja valmentavaa johtamista. Näiden johtamismallien osalta kuvataan alan kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella, miten kyseinen johtamismalli on määritelty, millaiseksi ne käsittävät hyvän johtajan roolin ja keskeiset taidot sekä millaisia vaikutuksia kyseisellä johtamistavalla voidaan nähdä olevan työntekijöihin ja organisaatioon. Lisäksi myös tarkastellaan, millaista kritiikkiä näitä johtamismalleja kohtaan on esitetty.

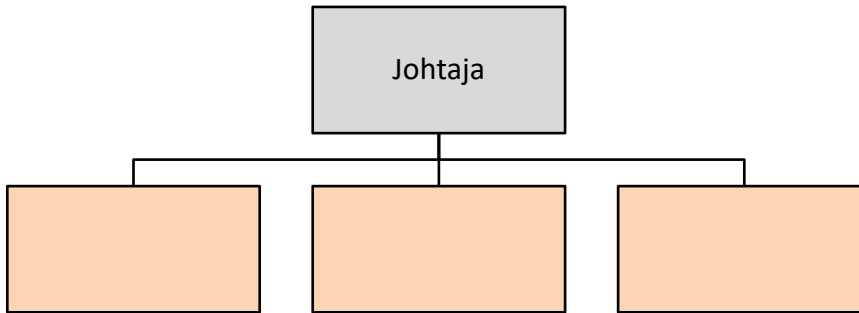
2.1 Palveleva johtaminen

Ensimmäinen tarkasteltavista johtamismalleista on palveleva johtaminen. Palvelevassa johtajuudessa johtamisen keskiössä on juuri ihmisten palveleminen ja sen sanotaankin olevan toisiin ihmisiin fokusoituva näkökulma johtamiseen, jossa keskitytään omien tarpeiden sijaan yksilön tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin (Rytkönen 2019, 47; Eva, ym. 2019, 114).

2.1.1 Palvelevan johtamisen määritelmä ja tavoitteet lyhyesti

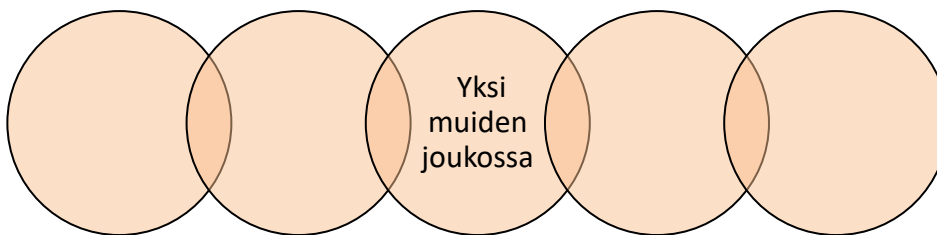
Aikoinaan palvelevan johtajuuden lanseerannut Robert Greenleaf ei vielä määritellyt kyseistä johtamisteoriaa kovinkaan yksityiskohtaisesti, mutta siinä korostuivat jo silloinkin ihmisläheisyys, eettinen toiminta, toisten auttaminen ja palveleminen, empaattisuus, muiden ihmisten kunnioittaminen, aitous, oman johtamisen kehittäminen sekä toisten ihmisten hyväksyminen (van Dierendonck & Nuijten 2010, 249–251).

Perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa johtajuus on johtajakeskeistä: Siinä johtaja kontrolloi ja ohjaa työntekijöiden toimintaa. Tässä johtamistavassa ja organisaatiomuodossa johtajan nähdään olevan muiden yläpuolella kuten alla olevasta kuvasta 1 on havaittavissa. (Greenleaf 1991, 61–62.) Perinteisessä johtajuudessa siis keskiössä on ollut ihmisiin vaikuttaminen ylhäältä alaspäin, kun taas palvelevassa johtajuudessa keskiössä on juuri ihmisten palveleminen (Rytkönen 2019, 47).



Kuva 1 Perinteinen hierarkkinen organisaatiorakenne (Mukaillen Greenleaf 1991, 61–62.)

Palvelevassa johtamisessa johtaja on samalla tasolla muiden kanssa kuten kuvassa 2 on kuvattu. Hänen tehtävänsä ei ole niinkään valvoa ja määrittää muiden toimintaa vaan yhdessä muiden kanssa rakentaa yhteenkuuluvuutta työyhteisössä, toimia mahdollistajana sekä ratkoa erilaisia haasteita. (Greenleaf 1991, 61–62.)



Kuva 2 Palvelevan johtajuuden organisaatio (mukaillen Greenleaf 1991, 61–62.)

Nykytyöelämän nopea muuttuminen sekä tavoitteet työurien pidentämiseksi ovat kääntäneet keskustelua johtamisoppien osalta hyvinvointi-, innovaatio-, osaamisen- sekä luovuuden johtamiseen. Näissä kaikissa kuitenkin on keskiössä kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kehittäminen, kun taas palvelevassa johtamisessa on keskiössä tuottavuuden parantamisen sijaan työntekijä sekä hänen hyvinvointinsa, kasvunsa ja kehittymisensä. Palvelevassa johtajuudessa johtaminen nähdään nimensä mukaisesti palvelutehtävänä, jossa johtaja ottaa vastuuta muista ihmisistä sekä arvostaa heitä ja heidän asiantuntemustaan. (Rytkönen 2020, 68.) Eva ym. (2019, 114) kutsuvat palvelevaa johtajaa jopa eräänlaiseksi työntekijöiden edunvalvojaksi, koska palveleva johtaja kantaa vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista.

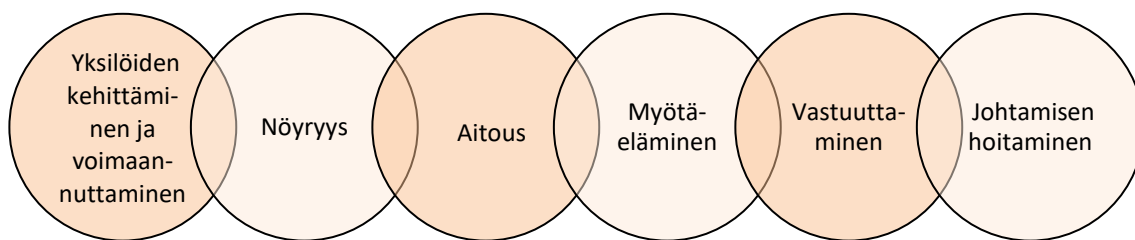
2.1.2 Palvelevan johtajan rooli ja taidot

Palveleva johtaminen on johtamisen toteuttamista ja ymmärtämistä siten, että johtaja asettaa johdettavien edun oman etunsa edelle. Palvelevassa johtamisessa on tarkoitus edistää vallan jakamista, yhteisöllisyyttä, ihmisten arvostamista ja kehittymistä, luottamuksen rakentamista sekä yhteistä hyvää. Palveleva johtaja rakentaa yhteisöllisyyttä ja johtaa yhteistä visiota, arvostaa muita ihmisiä, tarjoaa johdettavilleen mahdollisuuksia oppimiseen ja kasvamiseen, kuuntelee vastaanottavaisesti sekä toimii itse hyvänä esimerkkinä. Johtaja osoittaa luotettavuutta ottamalla vastuuta muista sekä ylläpitämällä eheyttä ja luottamusta. (Laub (1999, 23.) Palvelevassa johtamisessa keskitytäänkin yksilöiden kasvuun, hyvinvointiin ja kehitykseen, kuten Laubin lähes ylevistä palvelevan johtamisen tavoitteista käy ilmi, mutta silti siinäkin on Stonen ym. (2004) mukaan taustalla ajatus, että palveleva johtaminen lopulta auttaa myös organisaatiota saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa. Tämä eroaa hieman edellä kuvatusta Rytkösen (2020, 68) näkemyksestä palvelevan johtamisen taustalla olevista vaikuttimista. Vaikka auttaminen ja tukeminen ovatkin johtajuudessa tärkeitä elementtejä, tulee palvelevassa johtajuudessa huomioida myös johtajanäkökulma. Johtajanäkökulmalla van Dierendonck ja Nuijten (2010, 251) tarkoittavat arvion luomista koko yhteisölle sekä suunnan näyttäjänä toimimista työntekijöille.

Evan ym. (2019, 114) mukaan taas palveleva johtaminen on toisiin ihmisiin keskittyvä näkökulma johtamiseen, jossa keskitytään omien tarpeiden sijaan yksilön tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Palvelevan johtajuuden taustalla on sisäinen motivaatio huolehtia muista sekä epäitsekäs halu palvella muita osana johtamista. Tämä edellyttää johtajalta kykyä huomioida työntekijät yksilöinä sekä myös heidän tuntemistaan, jotta johtaja voi huomioida heidän tarpeensa, henkilökohtaiset arvonsa, vahvuutensa, kehityskohteensa sekä tavoitteensa ja taustansa. Johtajan kyky huomioida jokainen työntekijä yksilönä lisää johtajan ja työntekijän välistä luottamusta.

Palvelevaa johtajuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista myös hieman syvällisemmin ja se voidaankin purkaa erilaisiin johtamisen ulottuvuuksiin eli johtajan ominaisuuksiin. Riippuen määrittelystä se on voitu jakaa kuudesta kymmeneen erilaiseen, toisistaan eroteltavissa olevaan ulottuvuuteen, mutta kuitenkin näiden kaikkien eri tutkijoiden tulkintojen taustalla on sama Greenleafin teos ”*The Servant as Leader*” vuodelta 1977. Kuten alla olevasta kuvasta 3 on havaittavissa, van Dierendonck (2011, 1232–1234) on

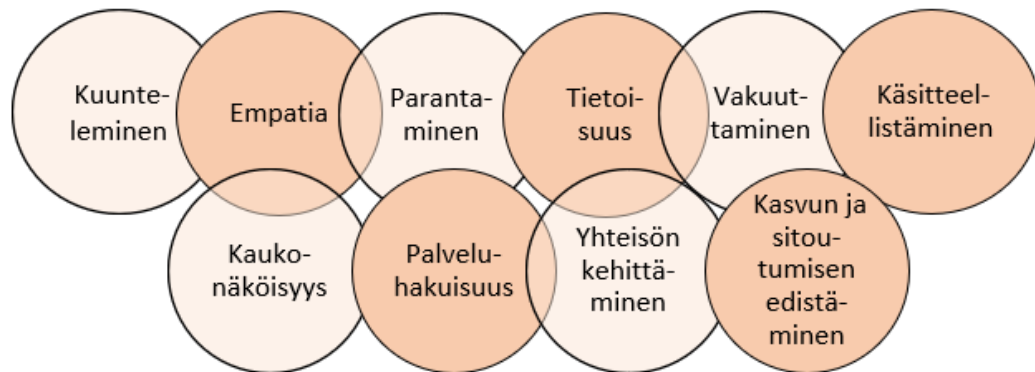
jakanut palvelevan johtajuuden kuuteen ominaisuuteen. Ensimmäinen ominaisuuksista on voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen: siinä johtaja rohkaisee työntekijöitä innovatiivisuuteen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä pyrkii vahvistamaan heidän itsevarmuuttaan sekä itseohjautuvaa päätöksentekoaan. Toinen ominaisuuksista on nöyryys ja sillä tarkoitetaan, että johtaja keskittää energiansa omien henkilökohtaisten tavoitteidensa sijaan työntekijöiden onnistumisten tukemiseen. Se edellyttää johtajalta tiettyä vaatimattomuutta sekä myös kykyä antaa työntekijöille tilaa loistaa. Lisäksi nöyryys tarkoittaa tässä yhteydessä myös sitä, että johtaja myöntää tarvitsevansa muiden asiantuntijuutta ja että ei osaa itse kaikkea.



Kuva 3 Palvelevan johtajuuden ominaisuudet (mukaillen van Dierendonck 2011, 1232–1234)

Kolmas van Dierendonckin (2011, 1232–1234) määrittelemistä palvelevan johtajan ominaisuuksista on aitous: tässä yhteydessä se tarkoittaa samaa kuin johtajan rehellisyys, kommunikaation johdonmukaisuus sekä lupauksen pitäminen. Käytännössä siis johtaja puhuu mitä tarkoittaa ja tekee mitä lupaa. Myös myötäeläminen on yksi näistä kuudesta van Dierendonckin määrittelemästä palvelevan johtajan ominaisuudesta: sillä tarkoitetaan, että johtaja pystyy ymmärtämään ja myötäelämään muiden tunteita sekä myös hyväksymään virheet ja antamaan anteeksi. Myötäeläminen tarkoittaa myös hyväksyvän ja turvallisen ilmapiirin luomista työyhteisössä. Kaksi viimeistä van Dierendonckin määrittelemää palvelevan johtajan ominaisuutta ovat vastuuttaminen ja johtamisesta huolehtiminen. Ensimmäisellä tarkoitetaan, että johtaja varmistaa odotusten olevan työntekijöille selkeät ja että tavoitteet ja työtehtävät ovat räätälöity heidän osaamiseensa sekä tarpeisiinsa nähden sopiviksi. Johtamisen hoitamisella tai siitä huolehtimisella taas kuvataan tahtotilaa, jossa johtajalla on todellinen halu työskennellä yhteisen edun mukaisesti kantaen vastuuta, palvellen muita sekä toimien itse esimerkkinä. Toisin kuin van Dierendonck, Spears (2010) taas on jakanut palvelevan johtajuuden kuuden sijaan peräti kymmeneen ulottuvuuteen eli kuuntelemiseen, empatiaan, parantamiseen, tietoisuuteen, vakuuttamiseen, käsitteellistämiseen, kaukonäköisyyteen,

yhteisön kehittämiseen sekä ihmisten kasvun ja sitoutumisen edistämiseen, kuten alla olevasta kuvasta 4 on havaittavissa.



Kuva 4 Palvelevan johtajuuden ominaisuudet (mukaillen Spears 2010)

Kuuntelemisessa johtaja keskittyy ennen kaikkea kuuntelemaan työntekijöitä, jotta hän ymmärtäisi paremmin heidän toiveitaan ja tarpeitaan. Tässä ulottuvuudessa korostuu dialoginen vuorovaikutussuhde työntekijöiden ja johtajan välillä sekä kommunikaation merkityksellisyys. Empatialla taas tarkoitetaan, että johtaja pyrkii hyväksymään työntekijät sellaisena kuin he ovat ja sekä ymmärtämään heitä sekä heidän ajatuksiaan. Johtaja pyrkii myös jatkuvaan parantamiseen eli kehittämään suhteitaan toisiin ihmisiin sekä eheyttämään työyhteisöä ratkaisemalla erilaisia työpaikalla olevia haasteita. Neljäs Spearsin kuvaamista ominaisuuksista on vakuuttaminen – että johtaja ei käytä valta-asemaansa työntekijöihin esimerkiksi käskyjen muodossa, vaan hän pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin vakuuttamalla ja perustelemalla sekä rakentamalla yhteisymmärrystä työntekijöiden kanssa. (Spears 2010.)

Seuraavissa ominaisuuksissa – Tietoisuudessa, palveluhakuisuudessa, käsitteellistämisessä sekä kaukonäkyisyydessä korostuu johtaja itse ja hänen toimintansa. Tietoisuudella kuvataan sitä, että johtaja tuntee itsensä ja on tiedostava arvojen, etiikan sekä valtasuhteiden osalta. Palveluhakuisuus taas korostaa johtajan halua palvella muita ja auttaa toisten tarpeiden täyttämässä. Palveluhalukkuus näkyy myös tavoitteiden asettamisessa organisaatiossa: Johtaja määrittää ne avoimesti yhdessä työntekijöiden kanssa osallistaen – ei käskien. Käsitteellistämisen avulla taas johtaja pyrkii löytämään tasapainon päivittäisen operatiivisen johtamisen sekä pitkän aikavälin toiminnan välillä tarkastelemalla asioita eri näkökulmista sekä hahmottamalla isoja kokonaisuuksia ja toimenpiteiden syyseuraus-suhteita. Samaan asiaan liittyy kaukonäköisyys, jossa johtaja pyrkii ennakoimaan erilaisia tilanteita sekä hahmottamaan erilaisten tapahtuvien tulevat

vaikutukset tarkastelemalla menneisyyttä, tunnistamalla nykytilanteen sekä hyödyntämällä intuitiota. (Spears 2010.)

Kaksi viimeistä Spearsin (2010) kuvaamaa palvelevan johtajan ominaisuutta ovat lähes samanlaiset kuin aikaisemmin van Dierendonckin kuvasi: Yhteisön kehittäminen sekä ihmisten kasvun ja sitoutumisen edistäminen. Näillä tarkoitetaan sitä, että johtaja pyrkii parhaansa mukaan tukemaan työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja henkilökohtaista kasvua kannustaen ja rohkaisten sekä ollen kiinnostunut työntekijöiden ideoista ja osallistamisesta. Lisäksi johtaja rakentaa ja vaalii yhteisöllisyyttä työntekijöiden kanssa yhdessä sekä pyrkii laajentamaan sitä myös työyhteisön ulkopuolisiin tahoihin.

Jos verrataan van Dierendonckin ja Spearsin edellä kuvattuja tapoja jakaa palvelevan johtamisen ominaisuudet eri ulottuvuuksiin, voidaan todeta, että ne pitävät sisällään hyvin samanlaisia teemoja ja sisältöjä, joka johtuneet siitä, että ne molemmat kumpuavat Greenleafin alkuperäisestä palvelevan johtamisen määrittelystä. Ehkä suurimpina eroina näiden kahden jaottelun välillä voidaan pitää Spearsin (2010) mainitsemia tietoisuutta, käsitteellistämistä sekä kaukonäköisyyttä, joiden kaltaisia näkökulmia ja elementtejä van Dierendonckin kuvaus palvelevasta johtamisesta ei sisällä.

Ahokas ja Stenius (2014, 313) taas ovat verranneet palvelevaa johtamista muihin johtamisteorioihin: heidän mukaansa palveleva johtajuus eroaa muista johtamisteorioista erityisesti siinä, että se perustuu johtajan aitoon kiinnostukseen työntekijöistä ja siihen, että yksilö nähdään tässä johtamismallissa organisaatiota tärkeämmäksi tekijäksi. Palvelevassa johtamisessa johtajan tehtävä on ennen kaikkea innostaa ja motivoida työntekijöitä sekä tukea heidän ammatillista kasvuaan. Lisäksi palvelevassa johtamisessa esihenkilö pyrkii jättäytymään itse taka-alalle antaen antaa työntekijöille vastuuta ja tunnustusta. Palvelevassa johtajuudessa keskiössä on siis työntekijöiden tukeminen, motivointi, tasa-arvoinen kohtelu, vastuuttaminen, innostaminen ja kehittyminen.

2.1.3 Palvelevan johtajuuden vaikutukset

Palvelevalla johtajuudella on havaittu olevan monenlaisia positiivisia vaikutuksia. Niiden on nähty ulottuvan niin työntekijöihin, työyhteisöihinkin kuin myös asiakassuhteisiin. Palvelevan johtamisen on tunnistettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista omaan työhönsä sekä sen nähdään vaikuttavan positiivisesti myös työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, koska palveleva johtaminen auttaa

työntekijöitä työssä jaksamisessa, ammatillisessa kehittämisessä, itsensä toteuttamisessa ja luovuudessa sekä myös voimaantumisen ja motivoitumisen. Nämä lisäävät taas työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä ja osaltaan tyydyttävät näin työntekijöiden psykologisia perustarpeita. (van Dierendonck 2011, 1245–1250.)

Lisäksi palvelevassa johtajuudessa johtaja toimii itse esimerkkinä kuten edellä on kuvattu ja omalta osaltaan luo toimintamallia, jossa palvellaan ja autetaan muita sekä otetaan huomioon myös muiden tarpeet (van Dierendonck 2011, 1245–1250). Kiker ym. (2019, 190) ovat samoilla linjoilla van Dierendonckin kanssa palvelevan johtamisen vaikutuksista: heidän mukaansa palvelevalla johtamisella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen, mutta myös työntekijöiden käyttäytymiseen, luottamukseen ja tuottavuuteen. Tämä johtuu siitä, että palvelevassa johtajuudessa työntekijöiden tarpeet kuullaan ja parhaimmillaan heidän työnsä räätälöidään vastaamaan heidän tarpeitaan.

Jos palvelevaa johtamista taas tarkastellaan päivittäisen johtamisen näkökulmasta, Kuonathin ym. (2021, 194) mukaan voidaan todeta, että tällä johtamistavalla on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden arkipäivän kokemuksiin sekä uskomuksiin omista kyvyistä suoriutua tehtävistään, silloin kun palvelevan johtamisen toteuttaminen on korkeatasoista ja näkyy myös arjessa konkreettisesti sanojen ja tekojen muodossa. Jos taas palvelevan johtamisen tasossa tapahtuu merkittäviä yllättäviä muutoksia – ovat ne sitten positiivisia tai negatiivisia, vaikuttavat ne kielteisesti työntekijöiden kokemukseen palvelevasta johtamisesta, koska tällöin johtajan käytös ei ole ennalta arvattavaa ja ennakoitavaa työntekijöiden näkökulmasta. (Kuonath ym. (2021, 194.) Seuraavassa luvussa tarkastellaankin palvelevaan johtajuuteen kohdistuvaa kritiikkiä hieman yksityiskohtaisemmin.

2.1.4 Palvelevan johtajuuden haasteet

Palvelevaan johtajuuteen niin kuin muihinkin johtamismalleihin liittyy myös luonnollisesti erilaisia haasteita ja puutteita. Sen voidaankin nähdä olevan vaativa johtamistapa niin johtajalle kuin esihenkilöllekin eikä se välttämättä sovellu kaikille työntekijöillekään. Johtajana työntekijöiden tarpeiden asettaminen omien tarpeiden edelle, heidän palvelemisensa sekä heidän toiveidensa huomioiminen on henkisesti esihenkilölle vaativampaa kuin perinteinen hierarkkinen ylhäältä alaspäin tapahtuva saneleva johtaminen. Aina välttämättä esihenkilöt eivät saa itsekään tarpeeksi tukea

johtamiseensa tai heidän toimintaansa kohtaan kohdistuu hyvin ristiriitaisia odotuksia, joka voi tehdä palvelevan johtamisen toteuttamisesta haastavaa. Lisäksi työntekijät voivat pyrkiä manipuloimaan esihenkilöitään ja työntekijöiden tarpeiden asettaminen jatkuvasti etusijalle voi myös toisaalta samalla heikentää organisaation muiden sidosryhmien tarpeiden huomiointia välillä myös tiedostamatta. Näiden kaikkien odotuksien ristipaineessa toimiminen voikin aiheuttaa johdolle ja esihenkilöille kuormittumista tai jopa uupumista. Myös osa työntekijöistä voi kokea tarvetta perinteisemmälle, hierarkkiselle johtamiselle. Työntekijät eivät välttämättä koe tulevansa johdetuksi palvelevan johtajan ohjauksessa, koska eivät ole tottuneet tämän kaltaiseen johtamismalliin. Tällöin johtaminen voi jäädä heille hyvin näkymättömäksi ja näin laskea toisaalta työntekijöiden suorituskkyä. (Giolito ym. 2020, 503; Liden ym. 2014, 4–5; Brouns ym. 2020, 7.)

Palveleva johtaminen ei ole myöskään johtamisteorian vielä saavuttanut tieteellisesti täyttää yleistä hyväksyntää, koska siinä nähdään olevan hyvin paljon samoja piirteitä kuin monissa muissakin johtamisopeissa, vaikka eri tutkimuksessa onkin pyritty selkeyttämään sen eroja muihin johtamisteorioihin nähden (van Dierendonck 2011, 1235–36). Myös itse palvelevan johtajuuden käsitettä kohtaan on kohdistunut kritiikkiä, koska perinteisen johtamisajattelun mukaisesti johtaja on työntekijöiden yläpuolella kuten aiemmin tässäkin työssä on jo kuvattu, kun taas palvelija terminä kuvaa tavallaan alempana olevaa. Siksi palvelu-sanaan liittyy johtamistieteissä ristiriitainen ja negatiivinen kaiku. Ruotsissa ongelma onkin ratkaistu puhumalla esimerkiksi käänteisestä johtamispyramidista, jonka tarkoitus on juuri kuvata palvelevassa johtamisessa ominaista hierarkian kumoutumista. (Ahokas ja Stenius 2014, 312–313.) Vaikka siis palvelevassa johtamisessa johtamismallina onkin nähtävissä merkittävä määrä erilaisia hyvän johtamisen elementtejä, kohdistuu siihenkin aiheellista, kyseenalaistavaa kritiikkiä.

2.2 Jaettu johtaminen

Toinen tarkasteltavista johtamismalleista on jaettu johtaminen. Sen voidaan määritellä olevan erilainen tapa hahmottaa johtamista ja johtajuutta kuin perinteisessä johtajakeskeisessä ja hierarkkisessa johtajuudessa on totuttu: Jaetun johtamisen pääperiaate on, että johtajuutta tuotetaan yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten toimesta ja että jaetussa johtamisessa ei vain johtaja johda, vaan myös työntekijöillä on vahva rooli johtajuuden rakentumisessa. (Salovaara 2020b, 87; Vähämäki 2010, 34–36.) Tästä syystä jaettu johtaminen eroaakin merkittävästi palvelevan ja valmentavan johtamisen tavasta hahmottaa johtamista ylipäättänsä.

2.2.1 Jaetun johtamisen määritelmä ja tavoitteet lyhyesti

Erityisesti 2010-luvulta lähtien on alkanut muodostua uudenlainen käsitys johtajuudesta: Enää johtajuuden ei nähdä olevan vain johtajan eli yhden henkilön tuottamaa, vaan sen sijaan johtajuuden nähdäänkin muodostuvan vuorovaikutuksessa ryhmässä tai verkostoissa ihmisten kesken (Salovaara 2020a, 17–18). Ennen korostettiin johtajuuskeskusteluissa yksittäisen johtajan valtaa, kun taas nyt on alettu enemmän keskittyä työntekijöiden vahvempaan osallistamiseen, tiimityöhön, luottamukseen, valtuuttamiseen sekä joustavuuteen ja näihin onkin yhdeksi vastaukseksi tarjottu juuri jaettua johtamista. (Halttunen 2009, 11–12.) Samalla organisaatorakenteet ovat madaltuneet ja työntekijät ovat alkaneet ottamaan yhä enemmän vastuuta itselleen omasta työstään, mutta myös itsensä johtamisesta. Vääjäämättä työelämässä siis ollaan ottamassa yhä enemmän askeleita kohti jaettua johtamiskäsitystä. (Sydänmaalakka 2017, 16.)

Jaetulle johtamiselle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä ja ainutta vakiintunutta käsitettä, niin kuin ei ole juuri muullekaan johtamiselle. Jaetussa johtamisessa kuitenkin on kyse siitä, että johtamista ei nähdä vain hierarkkiseksi johtaja-alaissuhteeksi eikä työntekijöitä vain johtamisen yksisuuntaiseksi kohteeksi, vaan heidät ja heidän toimintansa nähdään osaksi koko johtajuutta ja johtamisen rakentumista. Jaetussa johtamisessa ei vain johtaja johda, vaan myös työntekijöillä on vahva rooli sen muodostumisessa. (Vähämäki 2010, 34–36.)

Salovaaran (2020b, 87) mukaan taas jaettu johtaminen voidaan nähdä erilaisena tapana hahmottaa johtamista ja johtajuutta kuin perinteisessä johtajakeskeisessä johtamisessa on totuttu: Jaetussa johtamisessa ideana on, että johtajuutta tuotetaan yhdessä kaikkien

työyhteisön jäsenten toimesta. Jaettu johtaminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, etteikö organisaatiossa olisi esihenkilöä tai että hänen kaikki tehtävänsä olisi jaettu suoraan työntekijöille (Juuti 2020, 63–65).

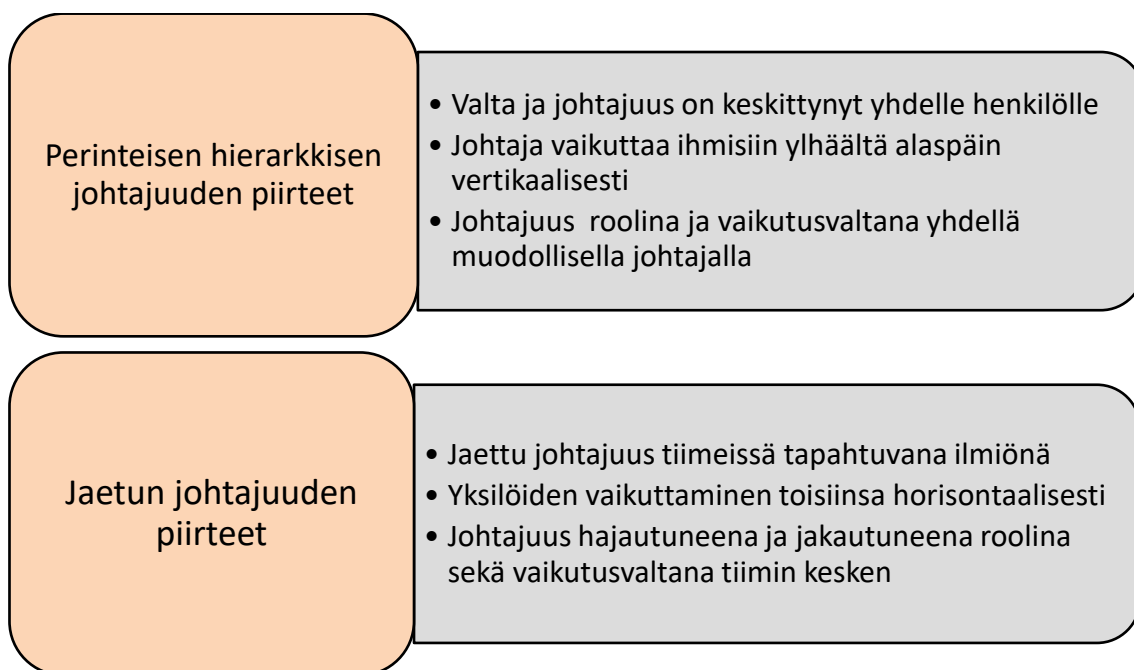
Zhun ym. (2018, 836) kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty jaetun johtajuuden määritelmään laajasti eri kirjallisuuslähteitä tarkastellen. Siinä esimerkiksi Sivasubramaniam ym. (2002, 68) määrittävät jaetun johtamisen olevan yksinkertaisesti ihmisryhmän jäsenten kollektiivista vaikutusta toisiinsa. Kollektiivisen johtajuuden ydin ei ole perinteisen muodollisen johtajan roolissa vaan siinä, miten ihmiset tiimissä tai ryhmässä jakavat johtamisvastuita keskinäisessä vuorovaikutuksessa sen johtamiseksi yhdessä (Hiller ym. 2006, 388). Samoin kuin Salovaara jo aiemmin totesi, myös Meuser ym. (2016, 1390) sanovat jaetun johtamisen olevan johtamisen muoto, jossa johtajuus jakautuu ja sitä myös jaetaan aktiivisesti useiden osallistuvien henkilöiden kesken sen sijaan, että se olisi vain yhden henkilön tuottamaa. Conger ja Pearce (2003, 1) taas kuvaavat jaetun johtamisen olevan yksilöiden keskinäinen vuorovaikutteinen ja dynaaminen vaikuttamisprosessi, jonka tavoitteena on, että yksilöt johtavat toinen toisiaan joko koko organisaation tai ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Juuri tätä Congerin ja Pearcen kuvausta jaetusta johtamisesta pidetään kaikkein tunnetuimpana ja eniten käytettynä jaetun johtamisen määritelmänä. Lordin ym. (2017, 444) mukaan jaettua johtamista voidaankin tarkastella sen perusteella, miten eri yksilöt ottavat erilaisia johtaja- ja seuraajarooleja eri tilanteissa.

2.2.2 Jaetun johtamisen roolit ja taidot

Jotta jaetun johtamisen rakentuminen olisi mahdollista, se vaatii organisaatiolta tietynlaista kulttuuriympäristöä, jossa on jaettua johtajuutta tukeva sosiaalinen ilmapiiri, selkeät yhteiset tavoitteet sekä mahdollisuus saada tukea ja mentorointia (Carson & Tesluk 2007, 5, 13–15). Tämä tarkoittaa, että organisaatioilla tulee olla halua ja valmiuksia purkaa johtajakeskeisiä, hierarkkisia organisaatiorakenteita, jotka jakavat työntekijät ja esihenkilöt eri ryhmiin. Käytännössä tämän kaltainen muutos organisaatiossa vaatii muutoskykyä myös jokaiselta yksilöltä: Se edellyttää jokaisen yksittäisen henkilön uudenlaista kehittymistä, kykyä arvostaa toisten vahvuuksia ja erilaisuutta sekä koko työyhteisön kulttuurin muutosta. Hierarkkiset rakenteet kun luovat eräänlaisia henkisiä esteitä organisaatioissa, jolloin avoin, aidosti kuunteleva ja toisten näkemyksiä arvostava vuoropuhelu ei ole mahdollista. (Juuti 2020, 63–65.)

Jotta siis jaettu johtamistapa voi toteutua, se edellyttää johtajuuden sekä siihen liittyvän valtakäsityksen demokratisoitumista (Vähämäki 2010, 34–36). Carlssonin ja Forssellin (2008, 40) mukaan tämä siis johtaa vääjäämättä myös esihenkilön roolin merkittävään muutokseen eli esihenkilön pitää pystyä ottamaan vallan sijaan enemmän valmentava työote. Rovon ja Erikssonin (2001, 29) mukaan jaetussa johtamisessa onkin kyse toisten ihmisten huomioimisesta eli toisten osaamisen kunnioittamisesta, palkitsemisesta, rohkaisemisesta, kuuntelemisesta sekä aktiivisesta vaikuttamisesta päätöksenteossa.

Vaikka jaettua johtamista ja siihen liittyviä rooleja voidaankin tarkastella eri näkökulmista ja erilaisten teorialähteiden perusteella hyvin monin eri tavoin, näistä kaikista erilaisista määritelmistä nousee esille kolme yhteistä keskeistä piirrettä, kuten kuvassa 5 on kuvattu, joita ne lähes kaikki jakavat. Ensimmäinen piirteistä on jaetun johtamisen näkeminen tiimeissä tapahtuvana ilmiönä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun ennen johtajuuden on katsottu keskittyvän yhteen henkilöön ja vallan olevan niin sanotusti yhden ihmisen hallussa, jaetussa johtamisessa taas johtajuuden katsotaan olevan tiimillä tai muulla ihmisryhmällä. (Zhu ym. 2018, 836.)



Kuva 5 Jaetun johtajuuden keskeiset piirteet verrattuna perinteiseen hierarkkiseen johtajuuteen (mukaillen Zhu ym. 2018, 836)

Toinen yhteisistä piirteistä on yksilöiden vaikuttaminen toisiinsa horisontaalisesti, kun taas perinteisessä hierarkkisessa johtamistavassa muodollisen johtajan oletetaan vaikuttavan ihmisiin ylhäältä alas eli vertikaalisesti. Kolmas piirteistä on se, että johtajuus niin roolina kuin vaikutusvaltanakin on jakautunut ja hajautunut laajasti tiimin jäsenten

kesken sen sijaan, että se olisi yhdellä muodollisella johtajalla. (Zhu ym. 2018, 836.) Jaetun johtamisen piirteet eroavat siis merkittävästi perinteisestä, hierarkkisesta johtamistavasta.

Edellä mainittujen tekijöiden valossa voidaankin siis sanoa, että jaettu johtaminen vaatii esihenkilöltä paljon. Hänen pitää olla osaltaan valmis luopumaan omasta vanhasta valta-asemastaan tasapainottaen näin samalla työntekijän ja esihenkilön välisen valta-asetelman epäsymmetriaa. Esihenkilön tulee myös pystyä astumaan alas vallan korokkeeltaan sekä asettumaan rooliin, jossa tarkoitus on ennen kaikkea auttaa muita onnistumaan työssään. Samalla kun esihenkilön valta ja vastuu vähenevät, tulee taas samanaikaisesti työntekijöiden valtaa ja vastuuta omasta työstään lisätä. Tavallaan kyse siis on tietyn tyyppisestä vallan ja vastuun siirrosta. Mitä tehokkaammin esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan valtarakenteita purkamaan ja luomaan tasa-arvoisemman suhteen itsensä ja työntekijöiden välille, sitä helpompi myös työntekijöiden on ottaa se valta ja vastuu, joka heille on jaetussa johtajuudessa tarjolla niin oman työnsä osalta kuin koko organisaationkin toiminnasta. (Juuti 2020, 66.) Jaetussa johtamisessa on keskiössä juuri ajatuksena pyrkiä eroon siitä kovin kapeasta ajattelumallista, jossa johdon nähdään olevan työyhteisössä niin sanotusti eri puolilla henkilöstön kanssa. Jaetun johtamisen onnistumisen näkökulmasta siis on keskeistä pyrkiä eroon hierarkkisista ajatusmalleista ja ottaa kaikki tiimin jäsenet aktiivisesti mukaan osallistumaan ja kehittämään niin omaa työtään kuin koko yhteisöäkin. (Valvisto 2005, 222.)

Tavoiteltaessa jaettua johtamista esihenkilö voi tukea työntekijöitä ja tiimiä ottamaan vastuuta enemmän itselleen, tunnistamaan kehityskohteitaan ja vahvuuksiaan, selkeyttämään tavoitteitaan sekä löytämään keinot näiden saavuttamiseksi valmentavaa johtamisotetta hyödyntäen (Carlsson & Forssell 2008, 40). Myös Tiihonen (2019, 34) on osaltaan samoilla linjoilla: Hänen mukaansa esihenkilöllä on merkittävä rooli, kun puhutaan jaettuun johtamiseen liittyvistä tavoitteista ja siihen liittyvien käytännön toimenpiteiden kehittämisestä tiimissä. Jaetussa johtamisessa johtajan tai esihenkilön tehtävänä onkin olla ennen kaikkea työskentelyn mahdollistaja ja toimintaedellytysten luoja sekä suunnan näyttäjä, mitä tavoitteita kohti organisaatiossa strategian valossa tulee suunnata (Valvisto 2005, 222).

2.2.3 Jaetun johtamisen vaikutukset

Juuti (2020, 63–65) määrittää jaetun johtamisen olevan juuri sitä, että töiden tekemistä ohjaavat vahvasti demokraattiset arvot ja työntekijät ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin, työn tekemiseen yhdessä sekä työhön liittyvien ajatusten jakamiseen keskinäisesti. Myös Tiihosen (2019, 29) mukaan onnistuneen, yhteisöllisesti jaetun johtajuuden avulla saadaan vahvistettua ihmisissä sitä tunnetta, että heillä kaikilla on tärkeä rooli osana työyhteisöä ja koko organisaatiota. Näin yksilöiden osaamiset saadaan paremmin hyödynnettyä koko tiimin ja työyhteisön hyväksi ja edistettyä tätä kautta koko organisaation menestystä ja suorituskyykyä.

Larjovuoren ym. (2021, 45–46, 49–50) tutkimuksen mukaan jaetun johtamisen on koettu vaikuttavan positiivisesti myös työhyvinvointiin. Aktiivisesti jaetulla johtamisella on nähty olevan merkitystä myös organisaation suorituskyykyyn positiivisesti silloin, kun johto on onnistunut luomaan sellaiset olosuhteet työskentelylle, jossa henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti, johtaminen on laadukasta kaikilla organisaation tasoilla sekä koko henkilöstö työskentelee yhdessä hyvässä vuorovaikutuksessa yhteisten tavoitteiden eteen (Harris 2013, 549–551). Seuraavassa luvussa tarkastellaankin jaettuun johtamiseen kohdistuvaa kritiikkiä ja haasteita hieman yksityiskohtaisemmin.

2.2.4 Jaetun johtamisen haasteet

Jaettuun johtamiseen sekä vallan ja vastuun lisäämiseen työntekijöille sen avulla kohdistuu myös kritiikkiä eikä jaetun johtamisen toteuttaminen aina suju ongelmitta. Larjovuori ym. (2021, 45–46, 49–50) ovat tutkineet monia matalahierarkkisia ja itseohjautuvia organisaatioita. Osassa niistä henkilöstö koki, että laajat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäsivät työtehtävien määrää tehden myös omasta työkentästä pirstaleisen. Myös vastuiden, tavoitteiden ja priorisoinnin osalta toiset kokivat haasteita. Jotkut jopa kokivat kaipuuta entiseen hierarkkiseen johtamismalliin, jossa he kokivat saavansa esihenkilön tukea paremmin.

Samankaltaisiin tuloksiin on päätyntä myös Vähämäki (2010, 41–42) tutkimuksessaan: Vaikka hänen tutkimuksensa kohteena olleessa painotalossa olikin vahva tahtotila jakaa valtaa ja vastuuta henkilöstölle lisäten heidän itseohjautuvuuttaan, projekti ei ollut kuitenkaan yksinkertainen. Samalla kun henkilöstöä kannustettiin osallistumiseen ja aktiivisuuteen, kuitenkin esihenkilön käytös näyttäytyi toisinaan hyvin johtajakeskeisenä.

Esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa tämä ilmeni niin, että esihenkilö puhui ja muut kuuntelivat osallistumatta. Tämä yksisuuntainen kommunikointi ja toimintatapa johtui totutuista, vanhoista valtarakenteista, joista poisoppiminen vie aikaa ja on haastavaa. Toisaalta taas työntekijät kaipasivat vanhoja valta-asetelmia silloin, kun eteen tuli haasteita: He olisivat halunneet, että esihenkilö olisi tullut ja ratkaissut ongelmat heidän sijaansa. (Vähämäki 2010, 41–42.) Monessa organisaatiossa todettiin, että jaetun johtamisen toteutuminen vaatii aikaa, jatkuvaa kehittymistä sekä ennen kaikkea kehittymisen mahdollistamista (Larjovuori ym. 2021, 45–46, 49–50).

Jaetussa johtamisessa keskeistä siis on se, että siinä valta ja vastuu keskittyy tiimeille yksittäisen esihenkilön sijaan (Carlsson & Forssell 2008, 40). Vallan jakautuminen ei siis tarkoita sitä, että valta siirtyisi yksittäisille työntekijöille, vaikka tämä vaara toki jaetussa johtamistavassa on olemassa, jos sitä pyritään toteuttamaan väärällä tavalla kuten vain poistamalla esihenkilöt organisaatioista määrittämättä selkeitä uusia vastuualueita. Tämän kaltainen valtatyhjiö voi johtaa juuri siihen tilanteeseen, jossa valta alkaa valua työyhteisön rohkeimmille ja vahvimille, luontaista johtajuutta osoittaville työntekijöille itse tiimien sijaan, joka jaetussa johtamisessa on kuitenkin perimmäisenä tarkoituksena. (Savaspuro 2019, 43.)

Savaspuron kirjassa (2019, 32–33) haastateltu Työterveyslaitoksen Jari Hakasen myös kyseenalaistaa itseohjautuvuuden lisääntymistä työyhteisöissä. Hakasen mukaan harvoissa organisaatioissa on todella pysähdytty miettimään, mitä vallan ja vastuun jakaminen uudella tavalla tarkoittaa, miten se käytännön tasolla konkretisoituu ja onko sen toteuttamiselle omassa organisaatiossa todella edellytyksiä. Ennen kaikkea - ollaanko johdossa todella valmiita valuuttamaan valtaa samassa tahdissa vastuun kanssa omista käsistä alaspäin organisaatiossa. Kuten aikaisemmista esimerkeistä ja tutkimuksista on havaittavissa, jaetun johtamisen toteuttaminen organisaatioissa ei ole aivan yksinkertaista, vaikka siihen runsaasti hyviä johtamisen elementtejä sisältyykin onnistuessaan.

2.3 Valmentava johtaminen

Kolmas tarkasteltavista johtamismalleista on valmentava johtaminen. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 43) sekä Wang ym. (2017, 1656) määrittävät valmentavan johtajuuden olevan eräänlainen vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa tavoitteellisen, arvostavan ja osallistavan yhteistyön sekä työntekijöiden taitojen kehittymisen kautta työntekijöiden

potentiaali siirtyy tiimin ja koko organisaation käyttöön samalla muodostaen voimaantumisen kokemuksen työntekijälle itselleen.

2.3.1 Valmentavan johtamisen määritelmä ja tavoitteet lyhyesti

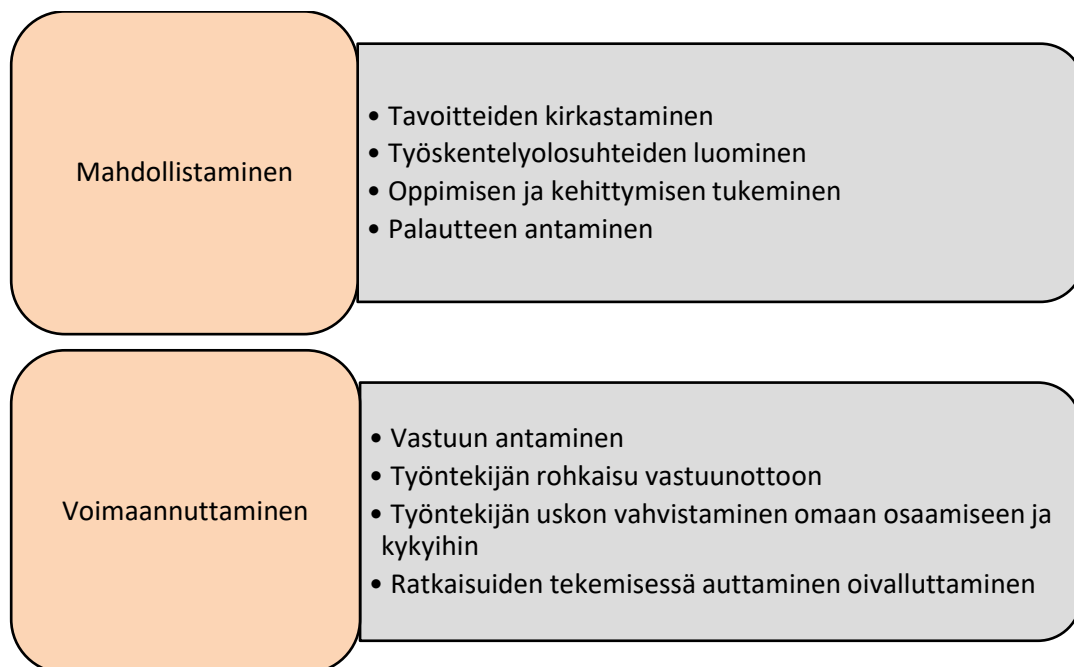
Ellinger ym. (1999a, 106, 114–116) kuvaavat urauurtavassa valmentavan johtamisen tutkimuksessaan, että johtajuus on muuttunut: kontrolloivan ja autoritäärisen johtajuuden aika on jäänyt taakse ja tilalle on tullut valmentava johtajuus, jonka keskeisenä ajatuksena on, että johtaja tai esihenkilö toimii motivoijana, mahdollistajana ja voimaannuttajana auttaen työntekijöitä kehittymään ja oppimaan. Johtajana toimiminen ei ole enää valmentavalle esihenkilölle johtamisen itseisarvo, vaan ennemminkin johtamisen tavoitteena on yhteistyössä itse työntekijöiden kanssa kehittää heistä entistä kyvykkäämpiä ja osaavampia työntekijöitä omassa työssään (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19). Whitmore (2017, 39) määrittelee valmentavan johtamisen olevan ennen kaikkea ajattelumalli ja tapa kohdella ihmisiä, ei vain johtamisen menetelmä. Samoin Ristikangas ja Ristikangas (2019, 86) määrittelevät valmentavan johtamisen olevan asennekysymys ja kuvaavan sitä, miten johtaja kohtaa työntekijät ja käyttäytyy heitä kohtaan.

Bond ja Seneque (2013, 58, 67–68) taas näkevät valmentavan johtamisen prosessina, jossa kehittymisen ja oppimisen kautta työntekijät saavuttavat lopulta parhaan potentiaalinsa. Valmentavan esimiehen taitoja voidaankin pitää sitä, että hän ei tarjoile työntekijöille suoria vastauksia, miten asiat olisi hoidettava, vaan auttaa valmentavalla otteella ihmisiä tekemään oivalluksia itse ja sitä kautta oppimaan taas lisää. Choninn ym. (2016, 124) mukaan valmentavan johtamisen tavoitteena onkin työntekijöiden suorituskyvyn parantaminen. Seuraavaksi tarkastellaankin tarkemmin kaikkia valmentavan johtajuuden rooleja sekä siinä tarvittavia taitoja.

2.3.2 Valmentavan johtajan roolin ja taidot

Ellinger ym. (1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761) ovat jakaneet valmentavan johtamistavan uraa uurtavassa tutkimuksessaan kahteen erilaiseen rooliin: mahdollistamiseen sekä voimaannuttamiseen, kuten alla olevasta kuvasta 6 on havaittavissa. Mahdollistamisella he tarkoittavat, että esihenkilön tehtävä on luoda työntekemiselle sellaiset puitteet, jossa työntekijän on mahdollista onnistua. Käytännössä tämä tarkoittaa tavoitteiden kirkastamista, työskentelyolosuhteiden luomista, oppimisen

ja kehittymisen tukemista sekä palautteen antamista. Arjessa nämä voivat näkyä niin, että esihenkilö järjestää aikaa keskusteluille työntekijöiden kanssa sekä palautteen antamiselle. Voimaannuttamisella taas tarkoitetaan työskentelytapaa, jossa esihenkilö antaa ja rohkaisee työntekijää ottamaan vastuuta omasta työstään, toiminnastaan ja kehittymisestään samalla vahvistaen työntekijän uskoa omaan osaamiseen ja kykyihin. Voimaannuttamisessa keskeistä on, että esihenkilö pidättäytyy antamasta työntekijälle valmiita ratkaisuja ja toimintamalleja työhönsä vaan ennemminkin epäsuorasti ohjaten, keskustelun keinoin pyrkii tukemaan työntekijää tekemään omia työtään koskevia oivalluksia ja ratkaisuja. Valmentava johtajuus edellyttääkin esihenkilöltä kykyä rohkaista ja motivoida työntekijöitä sekä hyviä kommunikointitaitoja. (Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761.)



Kuva 6 Valmentavan johtamisen kaksi roolia (mukaillen Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761)

Myös Chong ym. (2016, 124) ovat useisiin tutkimuksiin pohjautuen määrittäneet valmentajan johtajan roolia sekä siinä tarvittavia taitoja. Heidän mukaansa valmentavassa johtamisessa on monia keskeisiä tehtäviä. Valmentajan johtajan tulee olla asettamassa selkeitä tavoitteita työyhteisössä sekä samalla luoda työssä olosuhteet, jotka tukevat niiden saavuttamista sekä työntekijöiden kehittymistä ja oppimista voimaannuttavasti. Valmentavan johtajan tulee osata antaa palautetta, rohkaista, kannustaa ja kuunnella aktiivisesti sekä luoda ympärilleen avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Johtajuutta siis toteutetaan valmentavassa johtajuudessa valmennuksellisin työmenetelmin (Uutela 2019,

15). Voidaankin todeta, että valmentava johtaminen vaatii esihenkilöltä paljon erilaisia taitoja ja kykyjä.

Grant ja Hartley (2013, 111) taas ovat määrittäneet seitsemän taitoa, joita valmentavalla johtajalla tulisi olla onnistuakseen työssään. Näitä taitoja ovat omien kuuntelutaitojen ja esihenkilötaitojen parantaminen, työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen, tarpeeksi joustavien tavoitteiden määrittäminen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen palautuen. Lisäksi valmentava johtaja toimii aina tietyllä tavalla esimerkkinä, joten on tärkeää toimia niin kuin toivoo työntekijöidenkin työyhteisössä toimivan. Seitsemästä taidosta viimeisin on luottamuksellisten suhteiden rakentaminen työyhteisössä. Kun esihenkilö pystyy tunnistamaan omat kehityskohteensa sekä toisten vahvuudet ja luomaan luottamuksellisen, positiivisen ilmapiirin, hän pystyy samalla kehittämään myös omia johtamistapojaan sekä myös tarjoamaan työntekijöille mahdollisuuksia vahvuksiensa käyttämiseen työssään onnistuen myös itse samalla paremmin omassa valmennustyössään.

Valmentavassa johtamisessa ei ole ajatuksena, että johtajuus ja vastuu olisivat vain esihenkilöllä, vaan ideana on, että johtaminen on osallistavaa toimintaa, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on aktiivinen roolinsa. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö ei siis ole keskiössä. Kuten Grant ja Hartley (2013, 111) edellä kuvasivat valmentavan esihenkilön roolia, ovat myös Ristikangas ja Ristikangas (2010, 18–20) hyvin samaa mieltä valmentavan esihenkilön roolista. Heidän mukaansa esihenkilön tulee osallistaa ja tukea työntekijöitä, luoda ilmapiiriä, jossa myös epäonnistuminen on sallittua, tarjota työntekijöille mahdollisuuksia kehittymiselle sekä antaa heille vastuuta ja näin mahdollistaa, että heidän kaikkien osaaminen ja voimavarat saadaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä työyhteisön hyväksi. Nykyisessä työelämässä – erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tätä mahdollisuutta oppia, kehittyä ja haastaa itseään voidaankin pitää lähes itsestään selvänä odotuksena. Todennäköisesti valmentava esihenkilö myös onnistuu työssään parhaiten silloin, kun hänen toimintansa on aktiivisesti osallistavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–20)

Myös vuorovaikutus on valmentavassa johtamisessa hyvin merkityksellistä. Ellingerin ja Bostromin (1999b, 760) mukaan se jopa perustuu esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Tässä johtamismallissa oivaltavien kysymysten esittäminen sekä aito kuuntelu ovatkin keskeisiä vuorovaikutuksen taitoja. Oikein asetettujen kysymysten ideana on auttaa työntekijää saamaan uusia ideoita, näkemyksiä

ja oivalluksia. (Ellinger & Bostrom 1999b, 759.) Jos esihenkilö ei pysty aidosti kuuntelemaan työntekijän näkemyksiä vaan tarjoilee jo ennen työntekijän kuulluksi tulemistakin omia ajatuksiaan ja ratkaisujaan, työntekijä ei voi onnistua tässä vuorovaikutuksessa omien ajatustensa ja tavoitteidensa reflektoinnissa vaan voi jopa vastustaa esihenkilön ajatuksia, koska ne tulevat niin sanotusti annettuina – ei oivaltaen. (Uutela 2019, 31.)

Kuten jo myös edellä todettiin, valmentavassa johtamisessa keskiössä on työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen muuttaminen eli luottamuksellisen suhteen rakentaminen. Esihenkilön tulee lisäksi luottaa työntekijöidensä kykyihin ja osaamiseen sekä olla samalla valmis luopumaan valmentavan johtamisen mahdollistamiseksi perinteisestä hierarkkisesta komento- ja valvontaketjusta (Ladyshevsky 2010, 293–294). Myös Ristikangas ja Ristikangas (2010, 43, 163, 167) sekä Chong ym. (2016, 124) jakavat ajatuksen, että valmentava johtajuus perustuu juuri luottamukseen ja että sen taas mahdollistaa jo edellä kuvattu hyvä vuorovaikutus: Jotta työntekijä voisi menestyä omassa työssään, tulee esihenkilön luottaa työntekijän kykyihin ja mahdollistaa menestys antaen työntekijälle johtaa omaa työtään. Se, että työntekijä kokee häneen luotettavan, lisää myös tunnetta siitä, että hän voi todella vaikuttaa omaan työhönsä.

Valmentavan johtajan roolissa esihenkilön tehtävänä on myös pyrkiä vahvistamaan työntekijöiden välistä luottamusta. Jos työyhteisössä ei ole luottamuksellista ilmapiiriä, fokus keskittyy helposti ihmissuhteisiin, kun taas luottamuksellisessa työilmapiirissä keskittyminen on työtehtävissä ja tavoitteissa. Kyse ei ole vain luottamuksen rakentamisesta esihenkilön ja työntekijän välillä vaan koko työyhteisössä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43, 163, 167; Chong ym. 2016, 124.) On kuitenkin huomioitava, että jos esihenkilön ja työntekijän välille ei ole onnistuttu rakentamaan luottamuksellista suhdetta, ei parhaistakaan valmennustaidoista ole hyötyä (Hunt & Weintraub 2004, 48).

Lankisen ym. (2004, 85) mukaan luottamuksellisen suhteen rakentamiseen liittyy myös työntekijöiden tunteminen: Kun esihenkilö osallistuu työntekijöiden arkeen aktiivisesti niin rohkaisten, kuunnellen, kehittäen kuin tukienkin, esihenkilö oppii tuntemaan työntekijät henkilökohtaisesti ja pystyy näin valmentamaan heitä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti ottaen huomioon työntekijöiden vahvuudet sekä kyvyt ja tätä kautta hyödyntämään näitä mahdollisimman tehokkaasti työyhteisössä.

Luodakseen luottamuksellisen suhteen itsensä ja työntekijöiden välille, valmentavassa johtamismallissa esihenkilö joutuukin luopumaan hierarkkisesta ja käskyttävästä

johtamistavasta sekä luomaan strategian, jolla rakentaa luottamuksellista suhdetta työntekijöiden kanssa sekä samalla myös hyvää valmennussuhdetta. Luottamuksellisen suhteen saavuttamiseen työntekijöiden ja esihenkilön välille vaikuttaa muun muassa esihenkilön tunneälykyys sekä valmennustaidot niin kuin myös esihenkilöllä käytettävissä olevat ajalliset resurssit. (Ladyschewsky 2010, 294–295.) Myös sillä on merkitystä luottamuksellisen suhteen rakentumiselle, että käytäville keskusteluille ja vuorovaikutukselle pystytään luomaan luottamuksellinen ja turvallinen psykologinen ympäristö, jossa on turvallista kertoa omia ajatuksiaan seuraamuksetta. Tällaisen ympäristön luominen on ennen kaikkea esihenkilön vastuulla. (McCarthy & Milner 2013, 772–773.)

Valmentavassa johtamisessa esihenkilön tehtävänä on antaa selkeä kuva henkilöstölle organisaation odotuksista ja tavoitteista. Esihenkilön tulee siis myös varmistaa, että organisaation tavoitteet ovat linjassa työntekijän osaamisen ja kehittymisen kanssa sekä tarjota sekä kehittymisen että tavoitteiden saavuttamiseen oman tukensa. (Uutela 2019, 27; Ellinger & Bostrom 1999b, 762.)

Tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida, että ne ovat niin selkeitä ja tarkkoja, että organisaation ja yksilöiden toimintaa on mahdollista suunnata niitä kohti. Lisäksi tavoitteiden täytyy olla mitattavia, jotta niiden saavuttamisen edistymistä on mahdollista seurata luotettavasti. Myös tavoitteiden realistisuus sekä myös niiden saavuttamisen houkuttelevuus ovat keskeisiä asioita tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteita määrittäessä on kuitenkin muistettava, etteivät ne saa olla liian sitovia tai tarkkoja: Niiden on joustettava tilanteiden muuttuessa. (Grant & Hartley 2013, 111.) Esihenkilön tehtävänä taas on kirkastaa työntekijöille, mitä heiltä odotetaan ja miten odotukset linkittyvät organisaation strategiaan ja visioon. Valmentavan johtajan onkin luotava vuorovaikutustilanteita yhdessä työntekijöiden kanssa, jossa he voivat käydä tavoitteita yhdessä läpi keskustellen. (Uutela 2019, 28.) Esihenkilön tulee auttaa valmennettavia ymmärtämään, miten he kehittyvät ja suoriutuvat suhteessa organisaation tavoitteisiin sekä tarjota heille mahdollisuuksia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tukien sekä antaen palautetta. (McCarthy & Milner 2013, 771.)

Valmentavassa johtamisessa myös oppiminen on keskiössä: Siinä tavoitellaan työntekijän oppimisen edistämistä ja itsetietoisuuden lisäämistä. Oppiminen nähdään valmentavassa johtamisessa merkitykselliseksi, koska oppimisen nähdään olevan niin organisaatio- kuin yksilötasollakin avain menestykseen. Oppimista tapahtuukin

tehokkaimmin, kun oppiminen on integroitu itse työhön. (Uutela 2019, 28) Valmentavan esihenkilön tehtävä ei ole varsinaisesti opettaa vaan valmennuksen keinoin rohkaisemalla ja tukemalla tehdä työntekijän oppimisprosessista mahdollista. Myöskin on muistettava, että valmentamista sekä oppimista tapahtuu myös työyhteisön epävirallisissa kohtaamisissa ja arkisissa esihenkilön sekä työntekijän vuorovaikutustilanteissa. (Hunt & Weintraub 2004, 40.)

Bondin ja Senequen (2013, 58) tutkimuksesta käy ilmi, että valmentavassa johtamisessa keskiössä onkin juuri valmennettavien osaamisen kehittäminen eikä niinkään valmentajan osaamiseen panostaminen. Tämä onkin juuri se tekijä, mikä erottaa valmennuksen sen lähikäsitteestä mentoroinnista: Mentoroija kun nähdään yleensä asiantuntijana, joka mentoroinnin avulla jakaa osaamistaan ja tukee mentoroitavia, kun taas valmentavassa johtamisessa huomio on keskittynyt valmennettavien taitojen ja tietojen kehittämiseen. Valmentava johtaminen voidaanakin nähdä eräällä tavalla koulutuksen kehittyneempänä versiona, jossa tavoitteena on yksilön toimintatapojen ja osaamisena kehittäminen (Carlsson & Forssell 2008, 44).

2.3.3 Valmentavan johtamisen vaikutukset

Niin kuin muissakin tässä työssä käsitellyissä johtamismalleissa, myös valmentavalla johtamistavalla on havaittu olevan erilaisia positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi Bondin ja Senequen (2013, 58) mukaan valmentavalla johtajuudella on myönteinen vaikutus organisaation tehokkuuteen, koska valmentavalla johtamisella vaikutetaan positiivisesti ryhmien ja yksilöiden suorituskyykyyn kuten edellä on kuvattu sekä myös tavoitteiden toteutumiseen. Ladyshevskyn mukaan (2010, 293) valmentavassa johtamisessa on kyse juuri vallan jakamisesta siten, että ihmiset voimaantuvat toimimaan tuotteliaammin kuin perinteisessä työntekijöitä kontrolloivassa johtamistavassa. McCarthy ja Milner (2013, 769) uskaltavat jopa hieman mahtipontisesti väittää, että valmentava johtajuus on tulevaisuuden työpaikkojen ominaisuus.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 43, 2019, 86) mukaan valmentava johtajuus onkin kokonaisuusvaltainen tapa olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa sekä vaikuttaa myös heihin tätä kautta, koska valmentava johtaja kuuntelee ja käy dialogia työntekijöiden kanssa. Samalla dialogin keinoin valmentava esihenkilö aktivoi itse työntekijää reflektointiin, vastuunottoon sekä ratkaisujen löytämiseen omassa työssään. McCarthy ja Milnerin (2013, 772) mukaan tästä selkeinä esimerkkeinä ja

vaikutuskeinoina ovat säännölliset valmennuskeskustelut, jotka ovat olennainen osa vuorovaikutusta valmentavassa johtajuudessa. Niissä esihenkilö antaa työntekijöille palautetta keskustellen ja rakentavasti siten, että työntekijät pystyvät paremmin ymmärtämään miten muut ihmiset kokevat heidät ja heidän toimintansa, mutta myös tunnistamaan omat vahvuutensa. Valmennuskeskusteluiden on tarkoitus olla samanaikaisesti sekä tavoitteellisia ja tulevaisuussuuntautuneita, mutta myös positiivishenkisiä. Tätä kautta esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa valmentavan johtamisotteen avulla merkittävästi työntekijöiden toimintaan.

Uutelan (2019, 4; 28–31) väitöskirjan mukaan jotta johtaminen valmentamisen keinoin olisi mahdollista, täytyy ensin ymmärtää, mitä valmentaminen on ja mitä sillä tarkoitetaan omassa organisaatiossa ja työyhteisössä. Hänen mukaansa valmentava johtajuus näyttäytyy esihenkilön työssä erilaisina arjen käytäntöinä kuten luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen rakentamisena työntekijöiden kanssa; työntekijöiden oppimisen, työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin mahdollistamisena sekä palautteen antamisena ja siinä, että esihenkilö käyttää aikaansa oppiakseen todella tuntemaan työntekijänsä. Käytännön tasolla valmentava johtajuus siis vaikuttaa työntekijöiden arkeen konkreettisina tekoina esimerkiksi kehitys- ja valmennuskeskusteluina, päivittäisenä vuorovaikutuksena, kouluttamisena, palautteen antamisena, kuuntelemisena sekä ylipäättänsä ajan antamisena työntekijöille. Valmentavaan johtamiseen liittyy kuitenkin myös haasteita niin kuin muidenkin johtamismallien kohdalla on todettu. Seuraavaksi tarkastelemmekin näitä haasteita hieman syvällisemmin.

2.3.4 Valmentavan johtamisen haasteet

Kuten todettu, jokaiseen johtamismalliin liittyy myös aina kritiikkiä ja omat vaikeutensa. Kun perinteisesti johdetussa organisaatiossa aletaan tavoitella valmentavampaa johtamistapaa, se vaatii runsaasti aikaa ja käytännön tekoja sekä positiivista suhtautumista muutosta kohtaan, koska kulttuuri muuttuu yleensä pienin askelin. Tässä kulttuurin muuttamisessa organisaation johdolla onkin keskeinen asema: Heidän pitää näyttää omalla esimerkillään sitoutumista valmentavaan johtamiseen sekä myös itse johtaa omia johdettaviaan valmentavalla otteella. Jos esihenkilöt eivät ole itse tulleet johdetuiksi valmentavasti, siihen liittyy riskinsä: He voivatkin itse suhtautua johtamistavan muutokseen hyvinkin skeptisesti ja näin tietenkään valmentava johtajuus

ei ala organisaatiossa toteutua. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268–269; McCarthy & Milner 2013, 770.)

Jotta valmentavan johtamisen toteuttaminen olisi mahdollista, tulee ensin täysin ymmärtää, mitä valmentaminen on ja mitä sillä tarkoitetaan juuri omassa organisaatiossa. Tärkeää on myös, että esihenkilö itse sekä työntekijät saavat käsityksen, mitä valmentava työote tarkoittaa käytännössä juuri tämän esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. (Uutela 2019, 4; 28–31.) Myös siirtyminen perinteisellä tavalla johtamisesta valmentavaan johtamistapaan voidaan kokea haasteelliseksi esihenkilöiden kesken kuten Ellingerin ja Bostromin (1999b, 761) tutkimuksessakin esihenkilöt kokivat. Siksi johdon esimerkillä ja tuella sekä hyvällä vuorovaikutuksella on suuri merkitys, kun valmentavampaa johtamisotetta aletaan jalkauttaa organisaatiossa.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, valmentavassa johtamisessa luottamus on keskiössä. Valmentavan johtamisen onnistumisen edellytyksenä onkin esihenkilön ja johdettavan välinen hyvä ja luottamuksellinen suhde (Ristikangas 2010, 45). Jos kuitenkin tätä luottamuksellista suhdetta ei onnistuta rakentamaan, ei parhaistakaan valmennustaidoista ole juuri hyötyä (Hunt & Weintraub 2004, 48). Jotta tämän luottamuksellisen suhteen luominen olisi mahdollista, valmentavassa johtamismallissa esihenkilön pitäisikin pystyä luopumaan hierarkkisesta, käskyttävästä johtamistavasta (Ladyshevsky 2010, 294–295). Jos esihenkilö ei halua luopua hierarkkisesta asemastaan muiden yläpuolella, valmentavalle johtamiselle ei ole edellytyksiä.

3 Johtamismallien synteesi

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtamista kolme johtamismallia yhdistävään synteesiin peilaten - ei siis vain yksittäisten johtamismallien näkökulmasta. Synteesiin on koottu yhteisiä hyväksi johtamiseksi kutsuttavia tekijöitä niin palvelevasta, jaetusta kuin valmentavastakin johtamisesta. Näihin johtamismalleihin toki kohdistuu myös kritiikkiä, jotka tässä tutkielmassa nostetaan myös esille, mutta itse synteesi rakennetaan keskittyen vain yhteisesti niissä tunnistettuihin hyvän johtamisen tekijöihin.

Synteessin laatimisessa hyödynnetyt hyvää johtamista kuvaavat teorialähteet, joihin siis synteesi perustuu, on koottu erillisiin taulukoihin palvelevan, jaetun ja valmentavan johtamisen mukaisesti, jotka löytyvät tutkielman liitteistä 1–3 ja siksi siis jatkossa tässä tutkielmassa viitataan usein vain synteesiin – ei enää erillisiin yksittäisiin teorialähteisiin, jos se ei ole merkityksellistä. Käytännössä siis synteesi koostuu siitä, mikä yhdistää näiden kolmen teorian käsityksiä ”hyvästä johtajasta”. Näiden kolmen hyvää johtamista kuvaavan johtamismallin lisäksi on olemassa myös muita johtamista kuvaavia teorioita, joten nämä tässä tutkielmassa tarkasteltavat johtamismallit eivät tyhjentävästi kuvaa kaikkia johtamismalleja. Kuitenkin tässä työssä tarkastelun kohteeksi on valittu juuri nämä kolme johtamismallia, koska ne ovat juuri ihmisten johtamiseen keskittyviä, inhimillisiä ja pehmeitä arvoja korostavia johtamistapoja.

Hyvän johtamisen tekijä on hyväksytty synteesiin vain siinä tapauksessa, jos kaikki kolme edellä mainittua johtamismallia jakavat sen teorian valossa. Esimerkiksi luottamus hyvän johtamisen tekijänä nousi vahvasti esiin niin valmentavassa kuin palvelevassakin johtamisessa, muttei jaetun johtamisen teoriassa, jota voidaan pitää hyvin yllättävänä. Samoin myös työtyytyväisyyden ja yhteisöllisyyden teemat nousivat esille vahvasti joissakin johtamismalleista, mutta eivät kaikissa. Siksi niitä ei voitu hyväksyä mukaan synteesiin. Lisäksi hyvän johtamisen tekijän pitää löytyä jokaisen johtamismallin teorialähteistä vähintään kahdesta eri lähteestä, jotta synteessin teoreettisia perusteita voidaan pitää uskottavina. Synteessin laatimisissa on hyödynnetty tutkielman liitteissä olevia taulukoita, joihin on koottu näihin johtamismalleihin yhdistetyt hyvän johtamisen tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa teorialähteineen.

Palvelevaa, jaettua ja valmentavaa johtamismallia tarkasteltaessa tunnistettiin viisi yhteistä hyvän johtamisen tekijää, jotka nousivat esiin kaikista kolmesta johtamismallista

niitä eri tutkimusten ja kirjallisuuslähteiden valossa tarkasteltaessa. Nämä viisi yhteistä löydettyä tekijää ovat:

- Johtaja tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä
- Hyvän vuorovaikutuksen luoja
- Johtaja osallistajana ja vastuuttajana
- Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukijana toimiminen
- Johtaja mahdollistajana ja tukijana

Seuraavissa luvuissa tarkastellaankin yksityiskohtaisemmin kaikkia näitä viittä hyvän johtamisen tekijäksi kutsuttavaa roolia palvelevan, jaetun ja valmentavan johtamisen teorialähteiden valossa kuvaten vielä tarkemmin itse teemojen sisällä havaittavia eroja ja samankaltaisuuksia.

3.1 Johtaja tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä

Kun palvelevaa johtamista, jaettua johtamista sekä valmentavaa johtamista tarkasteltiin tutkimus- ja kirjallisuuslähteiden valossa, nousi esille, että kaikkia kyseisiä johtamismalleja yhdisti näkemys siitä, että johtajien ja esihenkilöiden tehtävä on toimia tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä organisaation toiminnassa (van Dierendonck 2011, 1232–1234; Valvisto 2005, 222; Uutela 2019, 28).

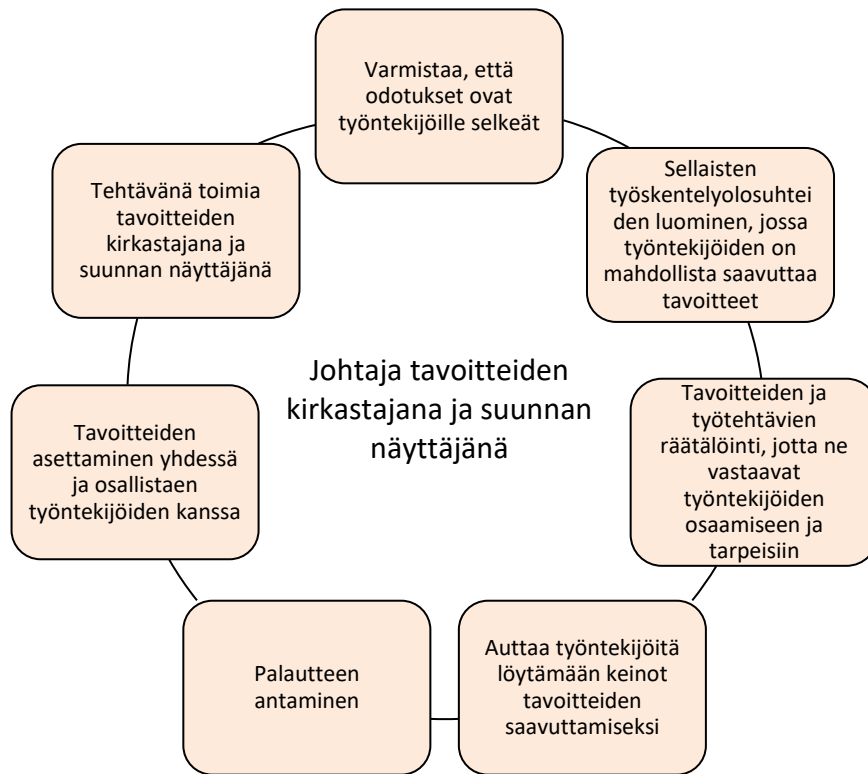
Palvelevan johtajuuden osalta van Dierendonck (2011, 1232–1234) ja Spears (2010) nostivat esille, että johtajan rooli on keskeinen juuri tavoitteiden asettamisessa: Hänen tulee varmistaa, että odotukset ovat työntekijöille selkeät, mutta samalla myös osallistaa työntekijät mukaan tavoitteiden asettamiseen organisaatiossa. Samaa suunnan näyttäjän ja tavoitteiden kirkastajan roolia korostivat palvelevan johtamisen osalta myös Laubin (1999, 23) sekä jaetun johtamisen teoriassa Valvisto (2005, 222) ja valmentavassa johtamisessa Ellinger ym. (1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761).

Kaikissa kolmessa johtamismallissa korostui johtajan ja esihenkilön tuki henkilöstölle tavoitteita kohti pyrkiessä: Jaetun johtamisen osalta Carlssonin ja Forssellin (2008, 40) mukaan esihenkilö toimii työntekijöiden tukipilarina, joka auttaa heitä selkeyttämään tavoitteitaan sekä löytämään keinot niiden saavuttamiseksi. Samalla linjalla ovat valmentavan johtamisen osalta myös Uutela (2019, 28) sekä McCarthy ja Milner (2013, 771): heidän mukaansa kuten Carlsson ja Forssellkin totesivat edellä, esihenkilön

tehtävänä on kirkastaa henkilöstölle, mitä heiltä odotetaan, tarjota heille mahdollisuuksia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tukien ja antaen palautetta sekä selkeyttäen, miten odotukset linkittyvät organisaation strategiaan ja visioon. Myös Chong ym. (2016, 124) korostivat sellaisten työskentelyolosuhteiden luomista esihenkilön ja johtajan tehtävänä, jossa työntekijöiden on mahdollista saavuttaa tavoitteet. Palvelevan johtamisen osalta tässä korostui johtajien ja esihenkilöiden rooli juuri arvon luojana ja organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen tukijana: kun he keskittyvät johtamisessaan tavoitteiden asettajan ja suunnan näyttäjän näkökulmasta yksilöiden kasvuun, hyvinvointiin ja kehitykseen, lopulta se edesauttaa myös organisaation tavoitteiden saavuttamista (van Dierendonck & Nuijten 2010, 251; Stone ym. 2004).

Kun tarkasteltiin johtamismalleista nousevaa johtajan ja esihenkilön roolia tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä organisaation toiminnassa, yhtenä näkökulmana oli myös joustavuus tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa. Palvelevan johtamisen osalta van Dierendonck (2011, 1232–1234) nosti esille tavoitteiden ja työtehtävien räätälöinnin tärkeyden, jotta ne vastaavat työntekijöiden osaamiseen ja tarpeisiin. Samaa näkökulmaa korostaa valmentavan johtamisen osalta Grant ja Hartley (2013, 111): heidän mukaansa johtajalla ja esihenkilöllä tulee juuri olla taito tarpeeksi joustavien tavoitteiden asettamiseksi, jotta työntekijät voivat onnistua työssään. Yksi ratkaisumalli tähän voi olla juuri Spearsin (2010) aiemmin esiin nostama työntekijöiden osallistaminen tavoitteiden asettamisessa.

Seuraavaan kuvaan 7 on koottu yhteen tässä luvussa käsiteltyjen teorialähteiden valossa ne hyvän johtamisen tekijät vielä yksilöidymmin, jotka sisältyvät johtajien ja esihenkilöiden rooliin tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä organisaatiossa näiden kolmen johtamismallin näkökulmasta katsottuna.



Kuva 7 Johtajan rooliin tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa

3.2 Hyvän vuorovaikutuksen luoja

Kun palvelevaa johtamista, jaettua johtamista sekä valmentavaa johtamista tarkasteltiin tutkimus- ja kirjallisuuslähteiden valossa, nousi esille, että kaikkia kyseisiä johtamismalleja yhdisti näkemys hyvän vuorovaikutuksen tärkeydestä hyvässä johtamisessa. Vuorovaikutukselle ei ole olemassa yhtä ja ainutta määritelmää, mutta kotimaisessa johtamiskirjallisuudessa sen on määritelty olevan ihmisten välistä sanatonta tai sanallista viestintää – puhumista, kuuntelemista, toisten huomioimista, vastavuoroisuutta ja taitoa tulla toisten ihmisten kanssa toimeen (Isotalus & Rajalahti 2017, 16; Kuusela 2013, 42).

Johtajien ja esihenkilöiden tehtävänä nähtiin olevan dialogisen vuorovaikutussuhteen luominen työntekijöiden ja johdon välille (Spears 2010; Uutela 2019, 4, 28–31), mutta myös horisontaalisen vaikuttamisen edistäminen organisaatiossa (Zhu ym. 2018, 836). Toisin kuin synteesin ensimmäisessä luvussa esitellyn hyvän johtamisen tekijän kohdalla, tässä toisessa tekijässä eli hyvässä vuorovaikutuksessa kuitenkin esiintyi eroavaisuuksia eri johtamismallien välillä, vaikka kaikki niistä jakoivatkin sen perusajatuksen, että hyvä vuorovaikutus on yksi hyvän johtamisen perustekijöistä. Näkökulma aiheeseen oli

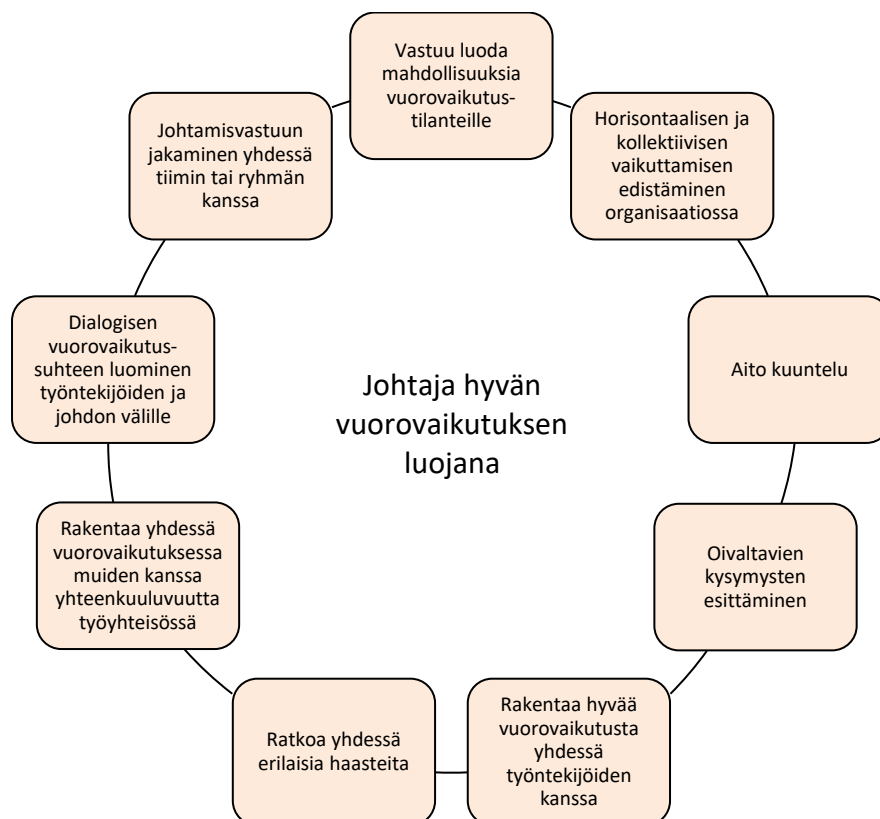
kuitenkin osaltaan eri johtamismallien välillä hieman erilainen ja myös sitä painotettiin johtamismallin mukaan hieman eri tavalla. Palvelevan johtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmasta korostui juuri työntekijän ja johtajan välinen hyvä kommunikaatio, yhteistyö sekä dialoginen vuorovaikutussuhde, kun taas jaetussa johtajuudessa korostui horisontaalinen ja kollektiivinen työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikuttaminen. (Ellinger & Bostrom 1999b, 760; Spears 2010; Sivasubramaniam ym. 2002, 68.)

Kaikista näistä johtamismalleista eniten hyvän vuorovaikutuksen tärkeyttä korostettiin valmentavan johtamisen kirjallisuuslähteissä. Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 43; 2019, 86) sekä Chongin ym. (2016, 124) mukaan vuorovaikutus on luottamuksen ohella toinen niistä tekijöistä, johon koko valmentava johtaminen ylipääntensä perustuu ja valmentavaa johtamista voidaankin pitää kokonaisvaltaisena tapana olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43; 2019, 86).

Toisaalta taas valmentavan johtamisen voidaan katsoa näyttäytyvän erilaisina arjen toimintatapoina esihenkilön työssä kuten hyvän vuorovaikutuksen rakentamisena työntekijöiden kanssa (Uutela 2019, 4; 28–31). Näistä käytännöistä johtamisen kirjallisuuslähteissä nostettiin esille esimerkkejä käytännön hyvistä vuorovaikutustavoista: Ellingerin ja Bostromin (1999b, 759) mukaan valmentavassa johtamisessa oivaltavien kysymysten esittäminen sekä aito kuuntelu ovat keskeisiä hyvän vuorovaikutuksen menetelmiä, kun taas McCarthy ja Milner (2013, 772) toteavat säännöllisten valmennuskeskustelujen olevan olennainen osa vuorovaikutusta valmentavassa johtamistavassa. Uutelan (2019, 28) mukaan taas hyvillä vuorovaikutustilanteilla on iso merkitys asettaessa ja keskusteltaessa tavoitteista työntekijöiden kanssa ja on esihenkilön vastuulla luoda tämän kaltaisia mahdollisuuksia eli sopivia hetkiä näille keskusteluille työntekijöiden kanssa. Myös palvelevan johtamisen uranuurtajan, Greenleafin (1991, 61–62) näkemyksessä vuorovaikutuksesta korostuu sen näkyminen käytännöissä ja arjessa sekä myös sen yhteisöllinen näkökulma: hänen mukaansa johtajan tehtävä ei niinkään ole valvoa ja määrätä työyhteisössä vaan rakentaa yhdessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa yhteenkuuluvuutta työyhteisössä sekä ratkoa yhdessä myös erilaisia haasteita.

Jaetun johtamisen kirjallisuuslähteissä taas korostuu sama näkökulma vuorovaikutuksen osalta kuin valmentavassa johtamisessakin – että hyvä vuorovaikutus on yksi hyvän johtamisen peruspilareista. Hyvä vuorovaikutus on koko kollektiivisen johtajuuden ydin eli se, miten ihmiset tiimissä tai ryhmässä jakavat johtamisvastuita keskenään johtaakseen käytännössä yhdessä. Tämä on mahdollista vain hyvän vuorovaikutuksen avulla. Hiller ym. (2006, 388) sekä Conger ja Pearce (2003, 1) taas määrittivät koko jaetun johtamisen olevan hyvään vuorovaikutukseen perustuva yksilöiden keskinäinen dynaaminen vaikuttamisprosessi. Toisin kuin valmentavassa ja palvelevassa johtamisessa, jaetussa johtamisessa vuorovaikutuksen ei nähdä olevan johtamisen näkökulmasta niinkään vain esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutteinen prosessi vaan siinä näkökulma on enemmän kaikkien työntekijöiden välisessä horisontaalisessa vuorovaikutuksessa (Zhu ym. 2018, 836.)

Kuvaan 8 onkin koottu yhteen tässä luvussa käsiteltyjen teorialähteiden valossa ne hyvän johtamisen tekijät vielä yksilöidymmin, jotka sisältyvät johtajien ja esihenkilöiden rooliin hyvän vuorovaikutuksen luojana näiden kolmen johtamismallin näkökulmasta katsottuna.



Kuva 8 Johtajan rooliin hyvän vuorovaikutuksen luojana liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa

Vaikka näiden eri johtamismallien näkökulmissa vuorovaikutuksen osalta onkin eroavaisuuksia, kaikki ne – niin jaettu johtaminen, palveleva johtaminen kuin valmentava johtaminenkin jakavat sen yhteisen näkemyksen, että vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä hyvän johtamisen tekijöistä niiden teorialähteiden valossa.

3.3 Johtaja osallistajana ja vastuuttajana

Kolmas hyvän johtamisen tekijä, joka nousi esiin palvelevaa johtamista, jaettua johtamista sekä valmentavaa johtamista tarkasteltaessa, oli osallistaminen ja vastuuttaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esihenkilö tai johtaja kannustaa omalla toiminnallaan työntekijöitä osallistumaan, ottamaan vastuuta ja olemaan aktiivisia. Kaikissa näissä johtamismalleissa korostui johtajan vastuun jakaminen ja hierarkkisten suhteiden purkaminen. Jotta ylipäättänsä valmentava ja palveleva johtamistapa voisi onnistua, niiden jo perusedellytys on, että esihenkilö luopuu hierarkkisesta ja käskyttävästä johtamistavastaan sekä antaa työntekijöille vastuuta. (Ladyshevsky 2010, 294–295; Ahokas & Stenius 2014, 313.)

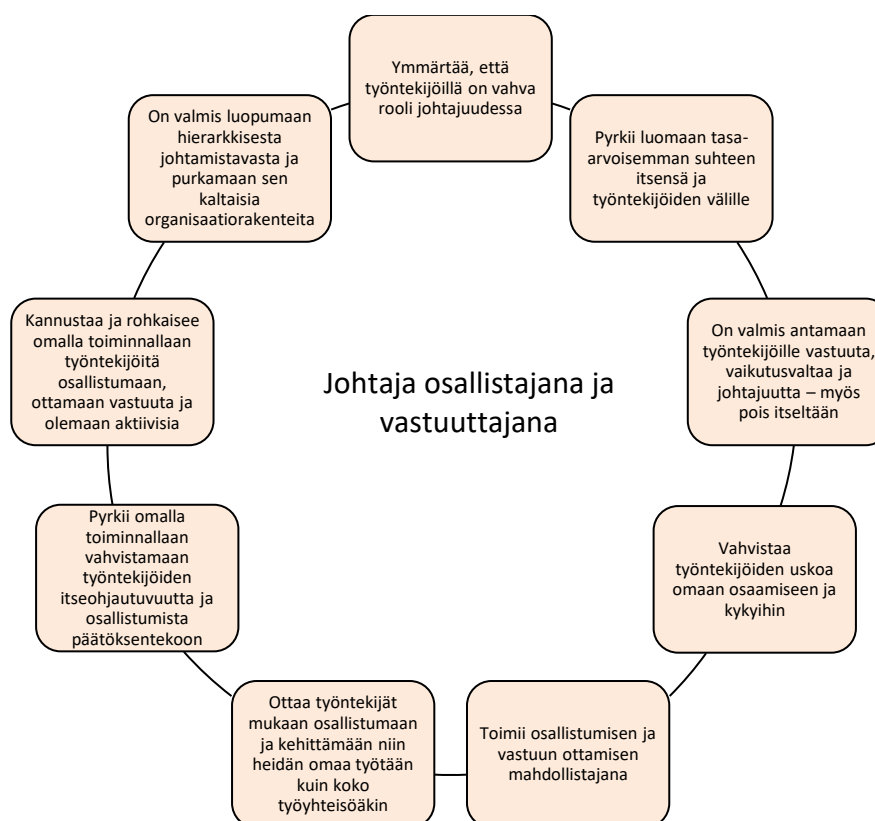
Jaetussa johtamisessa nimensä mukaisesti tämä vastuuttamisen ja vallan jakamisen näkökulma korostuu vielä paljon vahvemmin kuin palvelevassa ja valmentavassa johtamisessa. Jotta johtajuutta ylipäättänsä voi jakaa, tulee esihenkilön olla valmis astumaan alas vallan korokkeeltaan ja jakamaan valtaa itseltään myös muille (Juuti 2020, 66). Esihenkilöllä tulee olla halu sekä myös valmiuksia purkaa johtajakeskeisiä, hierarkkisia organisaatorakenteita, jotka jakavat työntekijät ja esihenkilöt eri ryhmiin. Tämä edellyttää johtamisen sekä siihen liittyvän valtakäsityksen demokratisoitumista. (Vähämäki 2010, 34–36.) Näistä johtamismalleista juuri jaetussa johtamisessa vastuuttaminen ja osallistaminen näyttäytyy merkityksellisempänä kuin muissa johtamismalleissa, vaikka muidenkin osalta se nousi keskeiseksi tekijäksi. Kaikissa näissä johtamismalleissa kuitenkin yhdistyy se ajatus, että jo pelkästään niiden toteuttaminen vaatii hierarkkisten johtamisrakenteiden purkamista, mutta myös vastuun jakamista uudella tavalla ja työntekijöiden osallistamista.

Jaetussa johtamisessa johtajuutta ei nähdä vain hierarkkiseksi johtaja-alaisuuteeksi eikä työntekijöitä vain johtamisen kohteeksi vaan heidät ja heidän toimintansa hahmotetaan osaksi koko johtajuutta ja sen rakentumista. Jaetussa johtamisessa ei vain siis johtaja johda, vaan myös työntekijöillä on vahva rooli johtajuudessa. (Vähämäki 2010, 34–36.) Tällöin johtajuus niin roolina kuin vaikutusvaltanakin on jakautunut ja hajautunut laajasti

tiimin jäsenten kesken sen sijaan, että se olisi yhdessä muodollisella johtajalla. Siinä myös johtamista hoidetaan yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten toimesta. (Zhu ym. 2018, 836; Salovaara 2020b, 87.) Juuti (2020, 66) toteaaakin, että mitä tehokkaammin esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan valtarakenteita purkamaan ja luomaan tasa-arvoisemman suhteen itsensä ja työntekijöiden välille, sitä helpompi myös työntekijöiden on ottaa se valta ja vastuu, joka heille on tarjolla niin omasta työstään kuin koko organisaationkin toiminnasta.

Vastuuttaminen on myös vahvasti samalla osallistamista: palvelevan johtamisen näkökulmasta se on sitä, että esihenkilö pyrkii omalla toiminnallaan vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja osallistumista siten päätöksentekoon. Toisaalta se on myös tämän mahdollistamista: sitä, että esihenkilö varmistaa, että niin tavoitteet kuin työtehtävätkin on räätälöity työntekijöiden osaamiseen ja tarpeisiin sopiviksi. (van Dierendonck 2011, 1232–1234.) Jaetussa johtamisessa taas osallistaminen näyttäytyy siinä, että työntekijät ja heidän toimintansa nähdään osaksi koko johtajuutta ja sen rakentumista ja että työntekijät nähdään aktiivisina vaikuttajina päätöksenteossa (Vähämäki 2010, 34–36; Ropo & Eriksson 2001, 29). Esihenkilön on siis keskeistä pyrkiä eroon hierarkkisista ajatusmalleista ja ottamaan kaikki tiimin jäsenet aktiivisesti mukaan osallistumaan ja kehittämään niin heidän omaa työtään kuin koko työyhteisöäkin (Valvisto 2005, 222).

Valmentavassa johtamisessa esihenkilön vastuuttaminen taas nähdään työntekijöiden kannustamisena dialogin keinoin reflektointiin, vastuunottoon sekä ratkaisujen löytämiseen omassa työssään kuin myös voimaannuttavana työskentelytapana, jossa jo edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi esihenkilö antaa ja rohkaisee työntekijää ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja kehittämisestään samalla vahvistaen työntekijän uskoa omaan osaamiseen ja kykyihin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43; 2019, 86; Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761.) Seuraavaan kuvaan 9 on koottu yhteen tässä luvussa käsiteltyjen teorialähteiden valossa ne hyvän johtamisen tekijät vielä yksilöidymmin, jotka sisältyvät johtajien ja esihenkilöiden rooliin osallistajana ja vastuuttajana näiden kolmen johtamismallin näkökulmasta katsottuna.



Kuva 9 Johtajan rooliin osallistajana ja vastuuttajana liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa

Ladyshevskyn (2010, 293) mukaan valmentavassa johtamisessa onkin lopulta kyse juuri vallan jakamisesta siten, että ihmiset voimaantuvat toimimaan tuotteliaammin kuin perinteisessä työntekijöitä kontrolloivassa johtamistavassa. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 18–20) toteavatkin, että todennäköisesti valmentava esihenkilö myös onnistuu työssään parhaiten silloin, kun hänen toimintansa on aktiivisesti osallistavaa.

3.4 Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukijana toiminen

Neljäntenä hyvän johtamisen merkityksellisenä tekijänä palvelevan, jaetun ja valmentavan johtamisen johtamismalleista nousi esille kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen. Erityisesti tämä korostui palvelevan johtamisen teorialähteissä, vaikka tekijä oli merkityksellinen myös valmentavassa ja jaetussa johtamisessa.

Palvelevassa johtamisessa nimensä mukaisesti kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen nähtiin eräänlaisena palvelutehtävänä. Rytkösen (2020, 68) ja Stonen ym. (2004) mukaan palvelevassa johtamisessa on keskiössä juuri työntekijä ja hänen kasvunsa, hyvinvointinsa sekä kehittymisensä. Myös Ahokas ja Stenius (2014, 313) sekä Spears (2010) jakavat saman näkemyksen, että johtajan ja esihenkilön tehtävä on tukea

työntekijöiden ammatillista kehittymistä sekä henkilökohtaista kasvua. Laub (1999, 23) tyytyykin toteamaan, että palveleva johtaminen johtamistapana edistää ihmisten kehittymistä. Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen on siis hyvin keskeisessä roolissa erityisesti palvelevassa johtamisessa.

Jaetussa johtamisessa taas korostui ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukeminen hieman eri näkökulmasta eli työntekijöiden tarpeesta tarkasteltuna. Jaetun johtamisen koettiin vaativan aikaa sekä jokaiselta henkilöltä uudenlaista jatkuvaa kehittymistä ja toisten vahvuuksien ja erilaisuuden arvostamista, mutta myös johtajilta ja esihenkilöiltä tämän kehittymisen mahdollistamista (Juuti 2020, 63–65; Larjovuori ym. 2021, 45–46, 49–50). Työntekijöiden kehittämisessä esihenkilön rooli onkin merkityksellinen: että hän tukee työntekijöitä omien kehityskohteidensa ja vahvuksiensa tunnistamisessa (Carlsson & Forssell 2008, 40).

Valmentavan johtamisen teorialähteissä taas korostui hyvin käytännön läheinen näkökulma työntekijöiden kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen. Chongin ym. (2016, 124) mukaan valmentavan johtajan tulee luoda työssä sellaiset olosuhteet, jotka tukevat työntekijöiden kehittymistä ja oppimista voimaannuttavasti. Ellingerin ym. (1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761) mukaan tämä tarkoittaa oppimisen ja kehittymisen tukemista sekä palautteen antamista. Jotta nämä työntekijöiden kehittymistä ja ammatillista kasvua tukea käytännöt mahdollistuisivat arjessa, tulee Uutelan (2019, 4, 28–31) mukaan esihenkilön todella opetella tuntemaan työntekijät. Vaikka tässäkin neljännessä hyvän johtamisen tekijässä näkökulmat ovat hieman erilaiset jaetun johtamisen sekä valmentavan ja palvelevan johtamisen perspektiiveistä tarkasteltuna, kuitenkin kaikissa näissä tämä tekijä nousi selkeästi yhdeksi tärkeimmistä. Seuraavaan kuvaan 10 onkin koottu yhteen tässä luvussa käsiteltyjen teorialähteiden valossa ne hyvän johtamisen tekijät vielä yksilöidymmin, jotka sisältyvät johtajien ja esihenkilöiden rooliin osallistajana ja vastuuttajana näiden kolmen johtamismallin näkökulmasta katsottuna.



Kuva 10 Johtajan rooliin kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukijana liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa

3.5 Johtaja mahdollistajana ja tukijana

Viidentenä hyvän johtamisen merkityksellisenä tekijänä jaetun johtamisen sekä palvelevan ja valmentavan johtamisen johtamismalleista nousi esille johtajan rooli mahdollistajana ja tukipilarina. Kaikkien johtamismallien näkökulma esihenkilön roolista oli tämän tekijän osalta hyvin samankaltainen eikä niiden välillä ollut juurikaan näkemyseroja. Ainoat konkreettiset erot mallien välillä olivat, että palvelevassa johtamisessa korostui erityisesti johtajan rooli muiden tarpeiden täyttäjänä sekä aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan, mitkä eivät niinkään nousseet esille jaetussa eikä valmentavassa johtamisessa.

Kaikkien johtamismallien teorialähteissä korostuivat lähes samanlaisesti työntekijöiden kuunteleminen ja rohkaiseminen. Spearsin (2010) ja Laubin (1999, 23) mukaan, jotka tarkastelivat palvelevaa johtamista, johtajan tehtävä on ennen kaikkea keskittyä kuuntelemaan vastaanottavaisesti työntekijöitä, jotta hänellä olisi paremmat valmiudet ymmärtää heidän toiveita ja tarpeita. Myös jaetun johtamisen osalta Ropo ja Eriksson (2001, 29) korostavat toisten ihmisten kuuntelemista, mutta samalla myös huomioimista ja rohkaisua. Valmentavan johtamisen teorioissa toistuu samat näkökulmat kuin

palvelevassa ja jaetussa johtamisessakin: Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 43; 2019, 86) mukaan valmentava johtaja kuuntelee ja käy dialogia työntekijöiden kanssa ja hänen tulee myös osata antaa palautetta, rohkaista, kannustaa ja kuunnella aktiivisesti (Chong ym. 2016, 124). Kuuntelemisella nähdään siis olevan kaikissa näissä johtamismalleissa merkittävä rooli, kun tarkastellaan johtamista tukemisen näkökulmasta.

Myös tukeminen nousee selkeästi esille johtamismalleissa esihenkilön roolissa. Esimerkiksi jaetusta johtamisesta todetaan, että jotta sen toteutuminen olisi ylipäättensä mahdollista, se vaatii mahdollisuutta saada tukea ja mentorointia esihenkilöltä ja lisäksi esihenkilön pitää pystyä ottamaan vallan sijaan enemmän valmentava työote (Carson & Tesluk 2007, 5, 13–15; Carlsson & Forssell 2008, 40). Kun esihenkilö osallistuu työntekijöiden arkeen aktiivisesti niin rohkaisten, kuunnellen, kehittäen kuin tukienkin, esihenkilö oppii tuntemaan työntekijät henkilökohtaisesti ja pystyy näin valmentamaan heitä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti ottaen huomioon työntekijöiden vahvuudet ja kyvyt (Lankinen ym. 2004, 85).

Erityisesti palvelevan johtamisen näkökulmasta taas korostui myös työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen. Spearsin (2010) mukaan hyvässä johtajassa korostuu halu palvella muita sekä auttaa toisten tarpeiden täyttämässä. Evan ym. (2019, 111) mukaan taas palvelevaa johtamista ohjaa sisäinen motivaatio huolehtia muista sekä epäitsekäs halu palvella työntekijöitä osana johtamista, joka edellyttää johtajalta kykyä huomioida työntekijät yksilöinä sekä myös heidän tuntemistaan, jotta johtaja voi ottaa huomioon heidän tarpeensa. van Dierendonckin (2011, 1245–1250) mukaan palvelevassa johtajuudessa johtaja toimiikin itse esimerkkinä ja omalta osaltaan luo toimintamallia, jossa palvellaan ja autetaan muita sekä otetaan huomioon myös muiden tarpeet.

Toisin kuin muissa johtamismalleissa, palvelevassa johtamisessa korostuu myös esihenkilön aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan. Ahokkaan ja Steniuksen (2014, 313) mukaan palveleva johtaminen perustuukin johtajan aidon kiinnostuksen kokemiseen sekä siihen, että yksilö nähdään organisaatiota tärkeämmäksi. Johtajan tehtävä on kannustaa ja rohkaista ihmisiä sekä olla kiinnostunut näiden ideoista ja osallistamisesta (Spears 2010).

Kuvaan 11 on koottu yhteen tässä luvussa käsiteltyjen teorialähteiden valossa ne hyvän johtamisen tekijät vielä yksilöidymmin, jotka sisältyvät johtajien ja esihenkilöiden rooliin osallistajana ja vastuuttajana näiden kolmen johtamismallin näkökulmasta katsottuna.



Kuva 11 Johtajan rooliin mahdollistajana ja tukijana liittyvät tekijät yksityiskohtaisemmin eri teorialähteiden valossa

Niin valmentava, jaettu kuin palveleva johtaminenkin korostavat selkeästi esihenkilön roolia mahdollistajana, toimintaedellytysten luojana, haasteiden ratkaisijana sekä että esihenkilön tulee asettua ennen kaikkea auttamaan muita onnistumaan työssään (Greenleaf 1991, 61–62; Valvisto 2005, 222; Carlsson & Forssell 2008, 40; Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761). Käytännön tasolla valmentava johtaminen näyttäytyy erilaisina arjen käytäntöinä esihenkilön työssä kuten työntekijöiden oppimisen, työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin mahdollistamisena sekä siinä, että esihenkilö todella opettelee tuntemaan työntekijät (Uutela 2019, 4; 28–31). Esihenkilön tuleekin tukea työntekijöitä ja tiimiä ottamaan vastuuta enemmän itselleen, tunnistamaan kehityskohteita ja vahvuuksiaan, selkeyttämään tavoitteitaan sekä löytämään keinot näiden saavuttamiseksi (Carlsson & Forssell 2008, 40). Mahdollistaminen siis tarkoittaa, että esihenkilö luo työn tekemiselle sellaiset puitteet, jossa työntekijän on mahdollista onnistua (Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761).

4 Empiirinen tutkimus

Kuten aikaisemmin on jo kuvattu, tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin pohjautuvissa haastattelukysymyksissä haetaan vastauksia siihen, mitä hyvä johtaminen on, miten erilaiset hyvän johtamisen tekijät esiintyvät tutkimuksen kohdeorganisaation johtajien ja esihenkilöiden näkemyksissä omasta johtajuudestaan sekä miten ne esiintyvät heidän arkipäiväisessä toiminnassaan. Seuraavissa luvuissa kuvataan juuri niiden empiiristen tutkimusmenetelmien ja analysointitapojen valintaa, joilla koettiin parhaat mahdollisuudet löytää vastaukset yllä mainittuihin kysymyksiin sekä tutustutaan lyhyesti myös kohdeorganisaatioon.

4.1 Haastattelun valinta empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi

Tutkielmassa siis käytännössä haetaan syvällisiä ja kuvailevia vastauksia miten- ja miksi-kysymyksiin, jotka osaltaan puoltavat sitä, että tutkimusta voidaankin pitää kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että sen avulla pyritään usein tuottamaan yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä tarkastelemalla sitä ihmisten näkökulmasta. Usein tällöin ollaan kiinnostuneita juuri ihmisten näkemyksistä, kokemuksista ja niistä muodostuvista tutkimuksen kohteena olevaan asiaan kohdistuvista merkityksistä. Laadullisessa tutkimuksessa onkin hyvin tavanomaista käyttää aineiston hankinnassa joko erilaisia haastatteluja tai havainnointitapoja. (Juuti & Puusa 2020, luku 2.)

Tutkimusmetodia valittaessa pohdittiin, mikä olisi relevantein menetelmä löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin ja samasta syystä tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää empiirisen aineiston keruumenetelmänä haastatteluja, joiden kautta johdon ja esihenkilöiden ääni saatiin mahdollisimman syvällisesti kuuluville. Haastattelua voidaankin pitää toimivana keinona selvittää, mitä ihminen ajattelee tai mitä syitä hänen toimintansa taustalla on, koska siinä asiasta päästään kysymään suoraan kohdehenkilöltä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Oikeaa empiirisen aineiston keruumenetelmää määriteltäessä tarkasteltiin mikä, erilaisista haastattelumuodoista olisi tutkimuksen tarkoitukseen nähden sopivin, vaikka suurin ero eri haastattelumuotojen välillä onkin ehkä niiden strukturointiasteessa (Puusa 2020, kappale 6). Ennen tiedonkeruumenetelmän valintaa pohdittiin myös ryhmähaastattelun soveltuvuutta juuri tämän tutkielman tarpeisiin, mutta koska haastatteluilla haluttiin saada juuri esihenkilöiden ja johtajien

henkilökohtainen näkemys esille, päätettiin ryhmähaastattelusta luopua, koska siinä välttämättä kaikkien näkemykset eivät pääse esiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 124–126).

Näistä syistä empiirisen aineiston keruutavaksi johtajien ja esihenkilöiden äänen kuuluville saamiksi puolistrukturoidut haastattelut eli teemahaastattelut nähtiinkin tämän tutkielman kannalta relevantimmaksi tiedonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelu onkin relevantti tapa tutkia ihmisten subjektiivisia käsityksiä asioista (Puusa 2020, kappale 6). Teemahaastattelussa tarkastellaan etukäteen valittuja teemoja, jotka perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä jo tutkitusta ilmiöstä tai asiasta tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Puolistrukturoidulle haastattelulle eli teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelussa käsiteltävät teemat ovat tiedossa, mutta tarkat haastattelukysymykset puuttuvat tai niiden muoto ja järjestys voivat vaihdella (Hirsjärvi ym. 2005, 197). Tämän haastattelun vahvin metodinen etu piilee ehdottomasti sen joustavuudessa. Puolistrukturoidut haastattelut jättivät itse haastattelutilanteeseen liikkumavaraa, koska tarkat kysymykset eivät ohjanneet itse haastattelutilannetta vaan vain teemat ja niiden apukysymykset. Tämä tapa siis jätti haastattelijalle enemmän vaihtoehtoja haastattelutilanteeseen, kun kysymyksiä voi esittää sen mukaan, miten keskustelu haastateltavan kanssa luontaisesti kehittyi. (Koskinen ym. 2005, 105.) Haastattelutilanteessa tutkielman tekijällä on mahdollisuus kysyä haastateltavalta täydentäviä kysymyksiä tai pyytää tarkentamaan sanomaansa. Lisäksi haastatteluissa on mahdollista kiinnittää huomiota myös siihen, miten asiat sanotaan eli ei kielelliseen viestintään, kuten haastateltavan ilmeisiin ja eleisiin. (Puusa 2020, kappale 6; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Kun työn empiirinen tutkimusmenetelmä olikin saatu perustellusti valittua, siirryttiin itse haastatteluiden toteuttamiseen käytännön tasolla.

4.2 Empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkielman empiirisen osuuden kohdeyritykseksi valikoitui Suomessa toimiva yli tuhat henkeä työllistävä tilitoimisto. Kohdeyrityksen valinnassa painottui erityisesti se, että kyseinen yritys on menestynyt Great Place to Work-instituutin Suomen parhaat työpaikat™ -listauksessa erinomaisesti useana peräkkäisenä vuotena. Great Place to Work on kaupallinen instituutti, joka tutkii organisaatioiden työntekijäkokemusta ja yrityskulttuuria oman Emprising™-henkilöstötutkimuksensa avulla sekä auttaa myös

organisaatioita kehittämään näitä teemoja. Great Place to Work-organisaatiolla on toimintaa 97 maassa ja vuositason se osallistuu noin 10 000 organisaation kehittämiseen. Great Place to Work-instituutin luomat vuosittaiset ranking-listaukset luovat yhdenlaista vertailu siitä, mitkä ovat Suomen parhaimmat työpaikat ja miksi -työntekijänäkökulmasta tarkasteltuna.

4.3 Haastatteluiden toteutus

Tässä luvussa kuvataan yksityiskohtaisesti tämän tutkielman empiirisen osuuden toteuttamista osaltaan myös työn luotettavuuden varmistamiseksi. Haastateltavat tutkimukseen kontaktoitiin yhdessä kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa. Yhteyshenkilö lähestyi mahdollisimman eri organisaatiotasoilla ja erilaisissa positioissa toimivia johtajia ja esihenkilöitä tutkimuksen tiimoilta ja tätä kautta mukaan löytyi suunnitellusti kahdeksan vapaaehtoista haastateltavaa. Haastateltavista neljä toimi esihenkilönä esimerkiksi palkanlaskijoista ja kirjanpitäjistä koostuville noin kymmenen hengen tiimeille ja loput neljä vastaajista taas johtajina esihenkilöille, jolloin osan heidän organisaatioissaan oli jopa yli sata henkilöä yhteensä. Tietoja haastattelun tarkemmasta sisällöstä ja teemoista ei haluttu kertoa etukäteen haastateltaville, jotteivat ne ohjaisi heidän vastauksiaan haastattelutilanteessa.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin yksi testihaastattelu, jossa testattiin haastattelukysymysten toimivuutta sekä arvioitiin niihin varattavaa aikaa. Haastatteluiden kestoksi valittiin noin 60 minuuttia, koska testihaastattelun perusteella voitiin todeta, että kyseisessä ajassa on mahdollista käydä kaikki liitteen 4 haastattelurungossa suunnitellut teemat läpi haastateltavan kanssa kiireettä. Testihaastattelun pohjalta joitakin kysymyksiä päätettiin vielä lopullisesta haastattelurungosta karsia sekä tähdentää.

Haastattelun aluksi haastateltaville korostettiin, että haastattelu on luottamuksellinen ja kaikki mitä tässä tilanteessa keskustellaan, jää haastateltavan ja haastattelijan välisiksi asioiksi. Haastattelussa esiin nousseita asioita käsiteltiin tutkimuksessa niin, että haastateltavan anonymiteettiä säilyy. Lisäksi haastateltaville tarkennettiin, että haastattelukysymyksissä siis kysytään aina heidän omaa henkilökohtaista mielipidettään ja näkemystään – ei esimerkiksi organisaation.

Haastattelujen taustalla olevaa teemarungon laadintaa ohjasivat työn tutkimuskysymykset, työssä aiemmin käsitelty teoria sekä synteessissä esiin nousseet teemat. Haastatteluun valittavien teemojen määrittäminen olikin yksi työn tärkeimmistä vaiheista, koska teemojen avulla tutkittava ilmiö on mahdollista purkaa osiin ja sitä kautta saada haastattelijan ymmärrystä lisättyä aiheesta (Puusa 2020, kappale 6).

Haastateltavilta kysyttiin haastattelun aluksi yleisiä, johdattelevia haastateltavien taustaa koskevia kysymyksiä kuten esimerkiksi millaista organisaatiota esihenkilö johtaa, mikä häntä motivoi roolissaan sekä millaisena esihenkilönä itseään pitää. Seuraavaksi haastattelussa siirryttiin keskustelemaan johtamisesta yleisellä tasolla. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa mitä hyvä johtaminen heistä on ja mitkä ovat tärkeimmät hyvän johtamisen tekijät.

Sen jälkeen haastatteluissa siirryttiin synteessissä esiin nousseisiin hyvän johtamisen tekijöihin. Tämän luvun aluksi myös haastateltaville avattiin yleisellä tasolla tässä työssä olevaa synteesiä. Jokaisesta synteessissä esiin nousseesta viidestä tekijästä eli johtajasta tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä, hyvän vuorovaikutuksen luojana, osallistajana ja vastuuttajana, kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukijana sekä johtajasta mahdollistajana ja tukijana, kysyttiin samankaltaisia kysymyksiä kuten muun muassa miten nämä näyttäytyvät haastateltavan työssä, kuinka tärkeiksi ne arvottavat sekä pyydettiin kuvaamaan käytännön esimerkkejä omasta työstään. Lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin, nouseeko heillä mieleen vielä jotain muita erityisen tärkeitä hyvän johtamisen tekijöitä, joita ei ole vielä keskustelussa noussut esille. Haastatteluissa käytettiin pohjana liitteessä 4 olevaa haastattelurunkoa, mutta tarkat kysymysasettelut ja kysymysjärjestys valikoituivat vasta itse haastattelutilanteessa.

Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä etänä. Haastattelutilanteet sekä tallennettiin että litterointiin sovelluksen omien toimintojen avulla. Litteroinnin ja sen tarkastuksen jälkeen haastatteluissa esiin nousseet vastaukset taulukoitiin sekä teemoiteltiin esiin nousevien hyvän johtamisen tekijöiden mukaisesti, jotta haastatteluista olisi mahdollista laatia yhteenvetoja ja tehdä selkeitä löydöksiä.

4.4 Haastatteluiden analysointi

Kun ensimmäiset haastattelut saatiin suoritettua ja litteroitua, aloitettiin niiden analysointi. Sen tekemistä tuoreeltaan voitiin pitää perusteltuna, vaikka osa

haastatteluista oli vielä kesken, koska tällöin haastatteluaineisto oli vielä tutkijalle tuoretta ja inspiroivaa. (Hirsjärvi ym. 2005, 211–212.) Jokaisesta noin 60 minuuttia kestäneestä haastattelusta syntyi noin 40 tekstisivua litteroitua materiaalia. Jokainen haastattelu kuunneltiin kertaalleen läpi heti haastattelun jälkeen, jotta automaattisesti Teams-sovelluksella tehtyyn litterointiin voitiin tehdä tarvittavat korjaukset. Automaattista litterointia käytettäessä litterointiin päätyy aina jonkinlaisia virheitä eli niitä sanoja, joita litterointiohjelmisto ei ole pystynyt tunnistamaan. Ne pystyttiin kuitenkin nauhoitetta kuunnellen manuaalisesti korjaamaan oikeiksi.

Kun haastattelut oli kuunneltu läpi ja automaattisessa litteroinnissa esiin nousseet mahdolliset virheellisuudet korjattu, olemassa olevaa aineistoa käytiin yhä uudelleen läpi tiivistäen ja pelkistäen aineistoa lyhyemmäksi tekstitiedostoksi analysointityön helpottamiseksi. Tiivistämisessä otettiin huomioon, mikä on tutkimuskysymysten osalta relevanttia tietoa ja mikä taas ei. Haastatteluaineistoja luettiin läpi uudelleen ja uudelleen peilaten niitä sekä tutkimuskysymyksiin että synteessin sisältöön. Lopulta usean tiivistämiskierroksen jälkeen jokaisesta haastattelusta oli karsittu epäolennaiset osuudet pois ja niistä jäi jäljelle 5–8 tekstisivua, joiden analysointia voitiin pitää jo huomattavasti yksinkertaisempana kuin jokaisesta haastattelusta aluksi muodostuneen noin 40 tekstisivun tarkastelua.

Yleensä analysointiprosessiin liittyy monia päällekkäisiä ja lomittaisia vaiheita, jotka eivät ole kaavamaisia. Näin kävi myös tämän aineiston käsittelyssä. Voidaankin sanoa, että laadullisen aineiston luokittelu ei ole mekaanista järjestelyä, vaan ennemminkin salapoliisityötä. Kuitenkin prosessi pitää sisällään yleensä aineistoon tutustumista, sen pelkistämistä ja teemoittelua sekä tulkintaa. (Puusa 2020, luku 4, luku 9.)

Niin kuin edellä jo todettiin, samalla tiivistyksen kanssa aineistoa alettiin myös teemoitella. Teemoittelussa on kyse siitä, että aineistoa ryhmitellään eri kategorioihin tehtyjen löydösten samankaltaisuuksien mukaan tarkastelemalla aineistoa yhä uudelleen ja uudelleen (Puusa 2020, luku 9). Käytännössä kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta erilaisten yhteisten nimittäjien ja aihepiirien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tässä tutkielmassa käytännössä siis haastattelujen vastauksia tarkasteltaessa pyrittiin tunnistamaan ensinnäkin, mitä vastaajat pitävät hyvänä johtamisena ja mitä taas eivät. Lisäksi haastatteluaineistoa teemoiteltiin synteessissä esiin nousseiden hyvän johtamisen tekijöiden mukaisesti eli johtajasta tavoitteiden kirkastajana

ja suunnan näyttäjänä, hyvän vuorovaikutuksen luojana, osallistajana ja vastuuttajana, kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukijana sekä johtajasta mahdollistajana ja tukijana pyrittiin tunnistamaan, miten nämä näyttäytyvät haastateltavan työssä, toiminnassa ja näkökulmissa, kuinka tärkeiksi he ne näkevät esihenkilön roolissaan sekä millaisia käytännön esimerkkejä he osaavat kuvata arjestaan jokaisen hyvän johtamisen tekijän osalta. Näin haastatteluiden vastauksista siis pystyttiin tunnistamaan, miten vastaajat näkevät ja kokevat jokaisen hyvän johtamisen tekijän ja sen roolin omassa esihenkilön työssään. Lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin, nouseeko heillä mieleen vielä jotain muita erityisen tärkeitä hyvän johtamisen tekijöitä, joita ei ole vielä keskustelussa noussut esille. Haastatteluja tarkastelemalla siis pyrittiin löytämään, miten ne tukivat tai kyseenalaistivat teoriasta esiin nousseita löydöksiä. Samalla kuitenkin myös tarkasteltiin, mitä sellaista haastatteluista on löydettävissä tai tulkittavissa, mitä synteesi taas ei tuonut esille tai mitä siinä ei ollut tunnistettavissa.

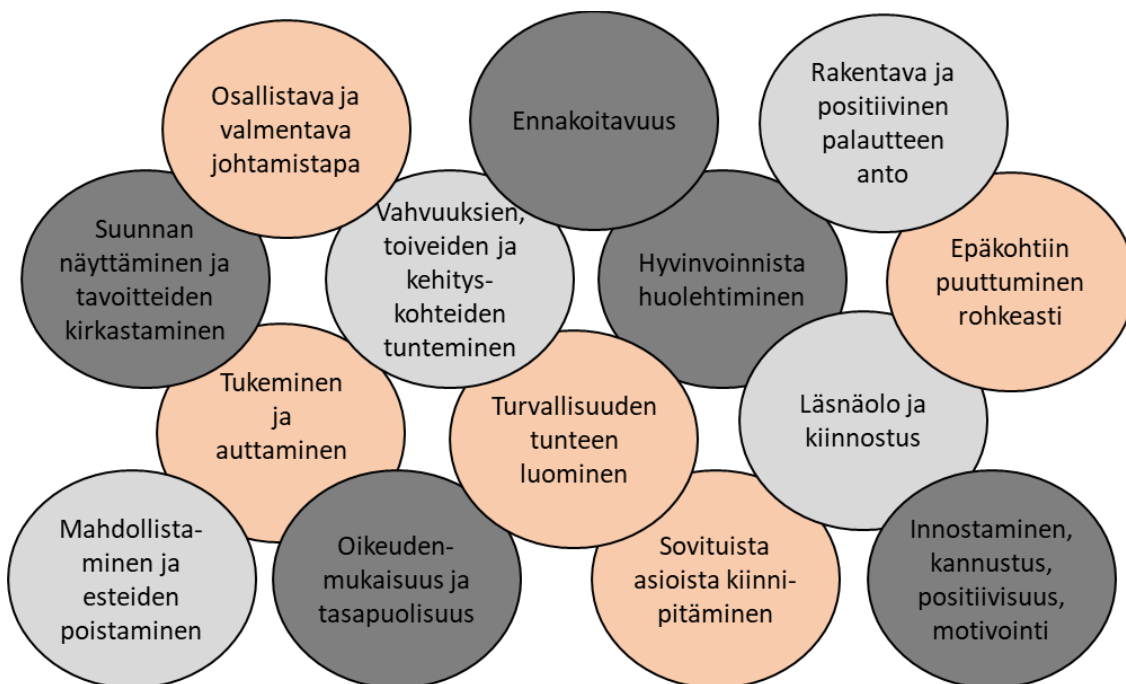
Analyysitapaa valittaessa oli keskeistä, että sen avulla oli mahdollisuus saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkielmassa lähestymistapana oli lisätä ymmärrystä ja sen kaltaisessa tutkielmassa onkin hyvin tavallista käyttää kvalitatiivista analyysiä yhdistettynä päätelmien tekemiseen. Käytännössä kvalitatiivinen sisältöanalyysi on nähtävissä väljähköksi viitekehyykseksi, jossa on sekä aineisto- että teorialähtöisiä piirteitä. Se on analyysitapa, jossa pyritään tulkinnan ja päättelyn avulla muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä käsitteellisempää ymmärrystä. (Hirsjärvi ym. 2005, 211–212.)

5 Haastatteluiden tulokset

Seuraavassa tarkastellaan, millaisia tuloksia kohdeorganisaation kahdeksan esihenkilön ja johtajan haastatteluista saatiin. Aluksi tarkastellaan hyvää johtamista yleisesti haastateltavien vastausten perusteella. Sen jälkeen käydään läpi yksityiskohtaisemmin jokaista synteesistä noussutta hyvän johtamisen tekijää ja lopuksi tarkastellaan löydöksiä, jotka nousivat esille haastatteluissa, mutta jotka eivät ainakaan yhtä vahvasti synteesissä erottuneet.

5.1 Hyvä johtaminen

Kuten jo edellä kuvattiinkin, aivan haastattelun alussa vastaajia pyydettiin kuvaamaan, miten he määrittelevät hyvän johtamisen. Kysymys esitettiin vastaajille ennen kuin heille oli kuvattu, millaisia hyvän johtamisen piirteitä synteesissä nousi esiin, jotta synteesi ei ohjaisi haastateltavien vastauksia. Kuten kuvasta 16 voidaan todeta, silti vastaukset olivat kuitenkin hämmäntävän samalaisia kuin mitä itse synteesissä nousi esille hyvän johtamisen tekijöiksi.



Kuva 12 Mitä hyvä johtaminen haastateltavien mielestä tarkoittaa?

Synteesissä tunnistetuista viidestä tekijästä lähes kaikki haastateltavat kuvasivat niistä kolmea, kun heitä pyydettiin kuvaamaan tekijöitä, mitkä liittyvät hyvään johtamiseen. Haastateltavien vastauksissa ei ollut myöskään tunnistettavissa eroja sen suhteen,

olivatko vastaajat pienien tiimien esihenkilöitä vai isompien organisaatioiden johtajien. Monet vastaajista kuvailivat hyvää johtamista suunnan näyttämiseksi sekä tavoitteiden kirkastamiseksi, jotta johdettavilla olisi selkeä kuva siitä, mitä heidän juuri omassa työssään pitää tavoitella eli mitkä ovat tavoitteet ja missä menevät vastuun ja vapauden rajat. Tämä oli myös yksi synteessissä tunnistettu hyvän johtamisen tekijä. Haastateltavien mukaan tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tarkkaan määriteltäisiin miten joku asia pitää tehdä tai käskytettäisiin, vaan että esihenkilö auttaa hahmottamaan missä ollaan nyt ja mihin pitäisi suunnata. Vastaajien mielestä hyvässä johtamisessa esihenkilö tukee ja auttaa johdettavaa onnistumaan työssään mahdollistaen ja poistaen esteitä työn teon tieltä. Tämä oli toinen synteessissäkin selkeästi tunnistettu johtamisen tekijä.

Hyvä johtamista kuvattiin myös yksilölliseksi ja henkilökohtaiseksi. Sillä tarkoitettiin sitä, että esihenkilö tuntee johdettavansa sekä heidän tarpeensa, vahvuutensa ja kehityskohteensa. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei kaikilta voida odottaa vaikka työpanoksen muodossa täysin samanlaista suoritusta vaan, työtehtävät ja vaatimustaso on räätälöitävä jokaiselle yksilöllisesti. Samalla se on kuitenkin myös oikeudenmukaisuutta: Että myös jos joku saa jotakin enemmän tai vähemmän kuin toinen, sekin täytyy tehdä läpinäkyväksi ja sanoittaa. Nämä tekijät eivät nousseet samalla tavalla esille synteessissä hyvää johtajuutta tarkasteltaessa.

Hyvä johtaminen on myös jatkuvaa työntekijöiden hyvinvoinnin seuraamista. Vuorovaikutus esihenkilön ja johdettavien välillä on niin tiivistä ja avointa, että jaksamisesta, kuormituksesta ja hyvinvoinnista voidaan puolin ja toisin puhua avoimesti. Synteessissä esihenkilön rooli hyvinvoinnin edistäjänä ei kuitenkaan niin selkeästi noussut esille, vaikka palvelevan johtamisen teoriassa ja valmentavassa johtamisessa sitä sivuttiinkin (van Dierendonck 2011, 1245–1250; Kiker ym. 2019, 190; Rytönen 2020, 68; Uutela 2019, 4, 28–31)

Hyvän johtamisen ja hyvinvoinnin nähtiin liittyvän vahvasti myös tietynlaiseen turvallisuuden tunteeseen. Käytännössä tämä näyttäytyy niin, että hyvä esihenkilö pitää sovitusta asioista kiinni ja tekee mitä lupaa. Myös tietynlainen ennakoitavuus esihenkilön toiminnassa ja käytöksessä nähtiin tärkeäksi, jotta se on niin sanotusti tasalaatuista eikä aiheuta yllätyksiä johdettaville. Lisäksi se, että työntekijöille annetaan mahdollisuus ennakolta valmistautua ja sopeutua tuleviin muutoksiin, nähtiin johtamisessa tärkeäksi. Siksi esihenkilöt pitivätkin merkityksellisenä pitää henkilöstö

koko ajan avoimesti kartalla siitä, missä ollaan nyt ja mihin ollaan menossa. Sen koettiin luovan ennakoitavuutta, läpinäkyvyyttä, systemaattisuutta ja siten myös turvallisuuden tunnetta sekä hyvinvointia. Vaikka voisi ajatella, että turvallisuuden tunteen luominen on ehdottomasti yksi hyvän johtamisen tekijä, synteessissä tämä ei kuitenkaan noussut esille samalla tavalla kuin haastatteluissa.

Hyvää johtamista kuvattiin myös läsnäoloksi: Että esihenkilö todella kuuntelee, mitä työntekijöillä on sanottavaa sekä on arjessa vahvasti mukana. Hyvän esihenkilön nähtiin myös olevan aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja haluaa oppia tuntemaan heidät. Tärkeänä hyvän johtamisen pidettiin myös sitä, että esihenkilöllä on rohkeutta nostaa vaikeatkin asiat esille.

Hyvä johtaminen on sitä, että tietää riittävällä tarkkuudella, mitä siellä arjessa tapahtuu työtehtävien suhteen sekä että on saatavilla ja arjessa mukana.

Sitten hyvä johtaminen on sitä, että asetet rajat. Rajat voivat olla hyvin laajat, mutta joku takalaita täytyy olla. Että jos se homma ei toimi, niin sitten pitää puuttua. Mukava johtaja on tosi helppo olla, mutta näen, että välillä asioihin aika voimakkaastikin puuttuminen on sitä välittämistä.

Puuttuminen koettiin välittämiseksi. Moni totesikin, että kun haasteisiin tai konflikteihin uskaltaa puuttua heti niiden ilmettyä, usein pystyy ennalta ehkäisemään tilanteen heikentymisen. Arjessa eri tavalla mukana oleminen näyttäytyi yksittäisissä lähteissä myös synteessissä, mutta ei niin vahvasti, kuin haastatteluissa.

Hyvää johtamista kuvattiin myös adjektiiveilla innostava, kannustava, positiivinen, eteenpäin katsova ja motivoiva. Lisäksi vastaajat nostivat esille rakentavan ja positiivisen palautteen annon ja valmentavan ja osallistavan johtamistavan. Muutama vastaajista totesikin johtamisen olevan palvelufunktio johdettaville.

Tämä on kauhean kliseistä sanoa, mutta kyllä johtaminen on palveluammatti.

Seuraavaksi tarkastellaankin tarkemmin, miten haastateltavat näkivät synteessissä esiin nousseet viisi hyvän johtamisen tekijää työssään ja miten ne esiintyvät heidän arjessaan.

5.2 Tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä toiminen

Kun haastatteluissa kysyttiin, mitä hyvä johtaminen tarkoittaa, lähes kaikki vastaajista totesivatkin jo ennen kuin heille oli kerrottu synteessin hyvän johtamisen määritelmästä, sen olevan juuri suunnan määrittämistä ja osoittamista kuten edellä jo kuvattiin. Myös

synteesissä yhdeksi hyvän johtamisen tekijäksi määriteltiin esihenkilön rooli toimia tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä organisaation toiminnassa (van Dierendonck 2011, 1232–1234; Valvisto 2005, 222; Uutela 2019, 28). Lähes kaikki haastatteluiden vastaajat pitivätkin juuri tätä roolia yhtenä tärkeimmistä esihenkilön rooleista. Moni vastaajista totesi, että oma tiimi tai organisaatio ei pääsisi tavoitteisiinsa, jos hän ei olisi juuri tässä roolissa auttamassa ihmisiään tavoitteiden saavuttamisessa.

Selkeimmin haastatteluissa nousi esille se, että esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa niin kuin synteesistäkin kuvattiin, että tavoitteet sekä odotukset ovat kaikille työntekijöille selkeät. Ei riitä, että tavoitteet käydään läpi esimerkiksi vain vuoden alussa, vaan niitä tulee kerrata ja täsmentää jatkuvasti pitkin vuotta, jotta ne olisivat kaikille selkeät. Myös synteesin kaikissa kolmessa johtamismallissa korostui johtajan ja esihenkilön tuki henkilöstölle tavoitteita kohti pyrkiessä: Jaetun johtajuuden osalta Carlssonin ja Forssellin (2008, 40) mukaan esihenkilön tehtävä on auttaa työntekijöitä selkeyttämään tavoitteitaan sekä löytämään keinot niiden saavuttamiseksi. Samalla linjalla olivat valmentavan johtajuuden osalta Uutela (2019, 28) sekä McCarthy ja Milner (2013, 771): heidän mukaansa esihenkilön tehtävänä on kirkastaa henkilöstölle, mitä heiltä odotetaan, tarjota heille mahdollisuuksia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tukien ja antaen palautetta sekä selkeyttäen, miten odotukset linkittyvät organisaation strategiaan ja visioon. Palvelevan johtamisen osalta taas tässä korostui erityisesti esihenkilöiden rooli pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen tukijana (van Dierendonck & Nuijten 2010, 251; Stone ym. 2004). Monet vastaajat kutsuivatkin tätä tavoitteiden jatkuvaa kirkastamista ja selkeyttämistä jatkuvaksi jankuttamiseksi, toiset taas valmentamiseksi ja huolehtimiseksi. Yksi jopa välittämiseksi.

Vähän me puhutaan meillä semmoisesta jatkuvasta jankuttamisesta eli elikkä tavallaan sen tavoitteen kirkastaminen vaatii viikoittain sitä muistuttamista.

Kaikilla pitää olla ne tavoitteet isossa kuvassa selvinä ja kirkkaana ja niistä pitää koko ajan muistuttaa. Mun tehtävä on olla huolehtija, muistuttaja ja valmentaja. Mutta sehän on välittämistä.

Tätä roolia esihenkilöt korostivatkin vastauksissa: Että heidän tehtävänsä on koko ajan pitää mielessä ne organisaation isot tavoitteet ja näyttää se sama suunta myös jokaiselle työntekijälle. Se ei riitä, että tavoite on selkeä esihenkilölle, vaan sen täytyy olla selkeä myös tiimille. Aina tavoitteita ei kuitenkaan huomaa kerrata tarpeeksi usein.

Muutammat haastateltavista nostivat myös esille, että kun erilaisia tavoitteita on paljon, välillä ihmiset kokevat, että on vaikea hahmottaa, mihin niistä pitäisi keskittyä tai mitä ne tarkoittavat. Tähän ratkaisuna oli nähty tavoitteiden pilkkominen eli että tavoitteet jaetaan osiin kuukausi-, viikko- ja päivätasolle sekä sanoitetaan selkokielelle: kirjoitetaan ja puhutaan auki. Jos ihminen ei ihan tiedä, mitä pitäisi tehdä, asiat voivat tuntua pelottavilta. Näin tavoitetta saadaan kuitenkin tuotua helpommin lähestyttäväksi ja tutuksi eikä sen saavuttaminen tunnu enää niin hankalalta. Myös jos uusia tavoitteita asetetaan kerralla liikaa, niiden saavuttaminen voi alkaa tuntua mahdottomalta ja kaukaiselta. Tässä koettiin tärkeäksi, että esihenkilö tuntee johdettavansa niin hyvin, että hän ymmärtää millaisiin palasiin tavoite täytyy lohkoa sekä millaisella tahdilla näitä uusia tavoitteita on mahdollisuus työntekijälle tuoda, jotta ne vastaavat työntekijöiden osaamista ja jottei muutosvauhti kiihtyisi liian nopeaksi yksilölle. Myös tämä näkökulma nousi esille synteessissä tarkasteltaessa esihenkilön roolia tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä. Synteessissä korostui joustavuus tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa eli tavoitteiden ja työtehtävien räätälöinnin tärkeys, jotta ne vastaavat työntekijöiden osaamiseen ja tarpeisiin (Dierendonck 2011, 1232–1234; Grant & Hartley 2013, 111).

Pitkän aikavälin tavoitteiden osalta vastaajat pitivät tärkeinä, että tavoitteiden toteutumisen tilaa seurataan säännöllisesti sekä asetetaan myös välitavoitteita. Tässä vastaajat korostivat datan tärkeyttä: Että heillä on mittarit, joilla edistymistä seurata, mutta osoittaa niiden avulla henkilöstölle, missä mennään. Näin koettiin, että on todennäköisemmät mahdollisuudet työssä onnistumisessa, kun seurataan myös matkaa eikä vain tuloksia ja pystytään myös tekemään tarvittaessa korjausliikkeitä. Pelkästään kuitenkin mittareiden seuraaminen ei riitä, vaan vastaajat korostivat myös palautteen antoa ja rohkeutta puuttua asiaan, jos esihenkilö havaitsee, että tällä tekemisellä ei ole mahdollista saavuttaa tavoitteita. Palautteen antaminen olikin myös yksi synteessissä tunnistetuista tekijöistä, mutta ei vain tavoitteiden kirkastajan ja suunnan näyttäjän roolissa, vaan se esiintyi myös eri roolien alla synteessissä.

Aina välillä kuitenkin käy niin, ettei tavoitteisiin päästä. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta vastaajat nimesivät yhdeksi yleisemmäksi syyksi sen, että tällöin usein se tavoitteiden säännöllistä tarkastelua on tehty liian harvoin – vaikka viikoittaisuuden sijaan vain kaksi kertaa kuukaudessa ja näin toiminnan suunta on päässyt hukkumaan. Mitä pidempi aika se on, mitä peruutuspeilistä katsotaan, sen todennäköisemmin ollaan jo myöhässä

reagoinnin ja korjausliikkeiden osalta. Yksi vastaajista totesikin, että arki välillä sokaisee ja vie mennessään niin, että se fokus kääntyykin vahvasti siihen arjen tekemiseen ja tavoitteet hämärtyvät, jos tavoitteiden tarkastelun rytmi on liian väljä. Tällöin vastaajat näkivät tärkeänä korjausliikkeenä, että johtamisen ja tavoitteiden tarkastelun rytmiä tiuhennetaan ja lähdetään yhdessä tarkastelemaan, miksi tavoitteisiin ei ole päästy ja mitä me voisimme tehdä, jotta pääsisimme ainakin lähemmäs tavoitetta ja niin sanottu luisu katkeamaan. Joskus erityisesti uusien tavoitteiden kohdalla voi olla myös kaukaa menneisyydestä kumpuavia negatiivisia tunteita ja muutosvastarintaa, joiden käsittelyssä esihenkilöllä on myös iso merkitys – että ne työssä onnistumisen estävät tunteet saadaan purettua. Tässä kaikessa korostuu vastaajien mielestä juuri esihenkilön rooli sparrailukumppanina ja tukijana, mutta myös sen suunnan ja fokuksen kirkastajana, jotta tällaisessa tilanteessa osataan keskittyä olennaisiin seikkoihin ja löytää ne juurisyyt, mitkä estävät työntekijän onnistumisen.

Kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki esihenkilöt nostivat esille myös tekemisen johtamisen merkityksellisyyden eli niinkään ei ole tarkoituksen mukaista johtaa tuloksien kautta vaan tekemistä, jota kautta niihin tavoitteisiin ja tuloksiin päästään.

Hyvässä johtamisessa taas ei keskitä tulokseen, vaan keskitytään tekemiseen ja tulokset on seuraus siitä.

Jos me katsotaan meidän mittareita ja me ajatellaan, että joku on hyvä esihenkilö ja joku ei niin vielä hyvä niin keskeinen ero on se, että johdetaanko tuloksia vai tekemistä.

Me koitetaan aina kääntää se tekeminen sinne toiminnan tasolle ja toimintasuunnitelmaan ja se toimintasuunnitelma sitten antaa siinä arjessa ihmisille viitekehyksen eli ns. raja-aidat minkä puitteissa voi ja kannattaa toimia tavoitteiden mukaisesti.

Johtajan rooli tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä koettiin näyttäytyvän haastatteluissa myös johtamisen rakenteiden kautta. Käytännössä tällä tarkoitetaan tavoitteita, vuosisuunnitelmaa, toimintasuunnitelmaa ja suorituskykymittareita. Toimintasuunnitelma elää arjessa ja suorituskykymittarit resonoivat sitä, että näkyykö se tuloksissa. Esihenkilön tehtäväksi nähtiin haastatteluissa myös näyttää esimerkkiä tavoitteiden saavuttamisen osalta. Jos esihenkilö esimerkiksi osallistuu vaikkapa osaltaan suorittavaan työhön – on kyse sitten palkanlaskennasta tai kirjanpidosta, koettiin tärkeäksi, että esihenkilö etulinjassa suorittaa tehtäviä siinä tahdissa kuin pitää eikä jätä niitä viime metreille. Esihenkilön pitää itse esimerkillään osoittaa, miten niitä tavoitteita

kohti tekemisen avulla kuljetaan. Esimerkillä johtaminen ei kuitenkaan noussut selkeästi esille synteessissä tämän roolin kohdalla.

Tavoitteita käsiteltäessä johtajien vastauksissa korostui, että he näkevät tärkeäksi käsitellä ja sparrata tavoitteita eri tasoilla, jotta ne läpi leikkaisivat koko organisaation johdosta viimeiseen työntekijään. Keskeiseksi ei kuitenkaan nähty, että työntekijät tuntisivat koko organisaation tavoitteet samalla tavalla kuin esimerkiksi johto tuntee, vaan että he tietäisivät oman työnsä käytännön tavoitteet kirkkaasti. Jos tavoitteet eivät kuitenkaan ole selkeät, se näkyy myös organisaation arjessa: Päivittäiseen tekemiseen liittyy tietynlaista epämääräisyyttä kaoottisuutta. Välttämättä roolit eivät ole selkeät, että kuka tekee ja mitä, eivätkä myöskään ne laadulliset tai määrälliset kriteerit, mihin pyritään. Näin ihmisten on myös vaikea arvioida omaa suoritustaan ja tekemistään, että olenko nyt onnistunut työssäni eikä onnistumisen tunteita pääse samalla tavalla syntymään. Usein työntekijöille voi syntyä tunne, että työstä pois työntäviä voimia on enemmän kuin pitäviä.

Vastaajat näkivät omassa roolissaan merkitykselliseksi myös se, että suorittava porras – asiantuntijat, palkanlaskijat ja kirjanpitäjät - saavat ymmärryksen siitä, miksi he tekevät omaa työtään juuri tiettyyn suuntaan tähdäten. Usein esimerkiksi palkanlaskija tai kirjanpitäjä voi isossa organisaatiossa olla niin spesifioitunut siihen omaan pieneen osaamisalueeseensa, ettei näe, mikä merkitys omalla työllä on koko organisaation mittakaavassa. Yksi vastaajista totesikin, että

Tätä sanoittamalla siis esihenkilö pystyy suoraan vaikuttamaan työntekijöiden merkityksellisyyden kokemukseen, kun ymmärtää sen oman pienen palasena siinä koko valtavassa orkesterissa.

Vastaajat nostivat esille myös henkilöstön ottamisen mukaan tavoitteiden asettamiseen, jota esimerkiksi myös synteessissä Spears (2010) korosti. Haastateltavat pitivät vanhanaikaisena ja epämotivoivana ajatusta, että vaikkapa kaikille samalla tittelillä toimiville annettaisiin yksi ja sama tavoite, minkä asettamiseen ihmiset eivät pääse millään tavoin itse vaikuttamaan. Heidän mukaansa tästä syystä henkilöstö otetaan mukaan tavoitteiden asettamiseen ja jokaiselle laaditaan omat yksilölliset tavoitteet, johon he itse pääsevät tiettyjen reunaehtojen mukaan vaikuttamaan. Tavoitteiden määrittämisessä otetaan huomioon esimerkiksi ihmisten erilaiset taustat, motivaatio, työkokemus ja sen hetkinen elämäntilanne. Tavoitteiden toteutumista tarkastellaan säännöllisesti esihenkilön ja johdettavien välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa ja tavoitteita on myös mahdollisuus vuoden aikana muokata, jos tarvetta ilmenee.

Esihenkilön tehtäväksi nähtiin myös auttaa työntekijöitä löytämään ne työkalut, joilla tavoitteisiin voi päästä sekä tsemrata sillä matkalla. Vastaajat totesivatkin, että

Esihenkilön tehtävä ei ole kuitenkaan sanoa, mitä pitäisi tehdä vaan osoittaa, missä ollaan nyt ja näyttää suuntaa.

Esihenkilö ei osoita sitä, että miten joku asia tehdään vaan että mihin ollaan menossa.

5.3 Hyvän vuorovaikutuksen luoja

Synteesissä toiseksi hyvän johtamisen tekijäksi tunnistettiin hyvä vuorovaikutus. Lähes kaikki haastatteluun vastanneista kutsuivatkin hyvää vuorovaikutusta hyvän johtamisen edellytykseksi tai yhdeksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista. Yksi vastaajista totesikin, että

Mä koen sen jotenkin niin tärkeänä työkaluna siihen johtamiseen. Vuorovaikutus nivoo nuo kaikki hyvän johtamisen tekijät yhteen - on semmoinen läpileikkaava niistä kaikista.

Vastaajilta kysyttiin myös, mitä hyvä vuorovaikutus tarkoittaa heidän työssään. Moni vastaajista nosti esiin suoraan puhumisen, luottamuksen, kuuntelemisen, oivalluttamisen, aidon kiinnostuksen ja sen osoittamisen johdettavia kohtaan, avoimuuden, läsnäolon sekä kyvyn viestiä ymmärrettävästi. Vuorovaikutukselle ei synteesiä rakennettaessa löydetty yhtä ja ainutta määritelmää, mutta kotimaisessa johtamiskirjallisuudessa sen on määritelty olevan ihmisten välistä sanatonta tai sanallista viestintää – puhumista, kuuntelemista, toisten huomioimista, vastavuoroisuutta ja taitoa tulla toisten ihmisten kanssa toimeen (Isotalus & Rajalahti 2017, 16; Kuusela 2013, 42).

Jotta hyvä vuorovaikutus olisi mahdollista, vastaajien mielestä se edellytti kolmea asiaa: avoimuutta, aitoa kuuntelua sekä läsnäoloa. Läsnäololla tarkoitettiin fyysistä läsnäoloa - että esihenkilö pitää huoneensa oven auki, on paikalla ja menee fyysisesti tekemään töitä muiden keskelle sekä varaa kohtaamisille säännöllisesti aikaa kalentereistaan eli luo vuorovaikutustilanteita esihenkilön ja työntekijöiden välille. Tämä nousi esille myös synteesissä: Uutelan (2019, 28) mukaan esihenkilön vastuulla luoda tämän kaltaisia mahdollisuuksia eli sopivia hetkiä näille keskusteluille ja vuorovaikutustilanteille työntekijöiden kanssa.

Tässä nousi esille johtamismallien ja arkirutiinien merkitys: niiden koettiin kohdeorganisaatiossa tukevan hyvää vuorovaikutusta esimerkiksi viikoittaisten

esihenkilön ja johdettavan välisten kahdenvälisten keskusteluiden kautta. Koska monen vastaajan osa tiimistä tai johdettavista työskenteli etätöissä tai toisella paikkakunnalla, myös etänä tapahtuvaa läsnäoloa korostettiin – että ollaan etänä tapahtuvissa keskusteluissa aktiivisia ja esimerkiksi pidetään kamerat päällä.

Aidolla kuuntelulla taas tarkoitettiin sitä, että antaa toisen puhua ja keskittyy kuuntelemaan eikä ala itse tarjoamaan välittömästi omia ajatuksiaan tai ratkaisumallejaan. Synteesissä myös Ellinger ja Bostrom (1999b, 759) nostivat esille aidon kuuntelun yhtenä keskeisimpänä hyvän vuorovaikutuksen menetelmänä. Yksi vastaajista totesikin, että säännöllisissä viikoittaisissa kahdenkeskisissä keskusteluissa pyrkii kuuntelemaan 50 minuuttia antaen johdettavan äänen kuulua ja vain olla itse vain 10 minuuttia äänessä.

Minulle hyvä vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että se keskustelu- tai sparraustilanne on vuorovaikutteinen, mutta siten, että siellä kuuluu enemmän sen sparrattavan tai johdettavan ääni kuin omani.

Vuorovaikutuksesta puhuttaessa monet vastaajat nostivat esille hyvän vuorovaikutuksen luottamuksen edistäjänä eli kun esihenkilö on saanut luotua hyvän dialogisen vuorovaikutussuhteen johdettavien kanssa, se edistää myös osaltaan luottamuksen rakentumista. Synteesissä palvelevan johtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmasta korostuikin juuri työntekijän ja johtajan välinen hyvä kommunikaatio, yhteistyö sekä dialoginen vuorovaikutussuhde (Ellinger & Bostrom 1999b, 760; Spears 2010). Myös luottamus nousikin yhtenä teemana esille synteesiä laadittaessa, mutta se ei kuitenkaan ollut yhdistävä tekijä kaikkien kolmen johtamismallin välillä, joten siksi se ei noussut synteesiin asti. Haastatteluissa tämä kuitenkin korostui ja haastavien tilanteiden käsittelyä pidettiin helpompana, kun keskusteluyhteys on hyvä ja on matala kynnyks puhua asioista. Haastavatkin aiheet uskalletaan nostaa esille ja olla niistä jopa eri mieltä. Hankalista aiheista puhuttaessa kuten jos esimerkiksi kun joudutaan antamaan jollekin työntekijälle rakentavaa palautetta tai puuttumaan johonkin tekemiseen, vastaajat totesivat miettivänsä etukäteen, miten onnistuisivat nostamaan epäkohdat esille neutraalisti vain kertoen havainnot sekä miten he itse haluaisivat palautteen saada. Kuitenkin lähes jokaisessa haastattelussa sivuttiin jossakin kohtaa suoraan puhumista kuten seuraavista lainauksista käy ilmi:

Mä tykkään käydä asiat asioina ja olen supersuora, minulla ei ole rivinvälejä ja se voi yllättää välillä.

Tällä hetkellä kaikki nämä mun tyypit on kauhean siinä mielessä samanlaisia, että ne on hirveän suoria ja se on helppoa mulle, kun olen itse samanlainen. Oon ongelmassa, jos pitää olla tosi empaattinen.

Työelämässä hirveästi kaunistellaan asioita ja pyöritellään. Musta ne pitää sanoa suoraan, avoimesti, positiivisesti ja rehellisesti, mutta toki myös huomioiden yksilöiden sen hetkinen henkilökohtainen tilanne. Pitää olla pelisilmää.

Haastatteluista syntyi käsitys, että kohdeorganisaatiossa esihenkilöt ovat ehkä poikkeuksellisen avoimia ja suoria vuorovaikutuksessaan. Jotkut jopa tunnistivat tämän omaksi kehityskohteekseen eli miten kehittyvä ilmaisussaan herkempiin ja sensitiivisempään suuntaan. Suoraan puhuminen ei kuitenkaan taas noussut millään tavalla esiin synteissä.

Hyvästä vuorovaikutuksesta puhuttaessa vastaajat korostivat henkilökohtaisen suhteen luomista jokaiseen johdettavaan sekä työntekijöiden henkilökohtaista tuntemista, jotta johtaminen ylipäänsä on mahdollista - että jokaisen kanssa se dialogi, vuorovaikutus ja ne kohtaamiset ovat erilaisia.

Mulla on yhdeksän ihan täysin erilaista persoonaa tuolla. Kun aloitin tämän työn, opettelin ensin tuntemaan kaikki, vähän niin kuin tunnustelin. Istuin heidän kanssaan tuolla avokonttorissa ja kahvilla, olin läsnä. Sitten kun mä opin tuntemaan ne, niin sitten mä myös tiesin, miten mä lähdän johtamaan jokaista yksilöä ja miten mä lähdän johtamaan myös sitä tiimiä.

Kaikkia tiimiläisiä tarvitsee johtaa vähän eri tavalla. Osa tarvitsee enemmän empaattisuutta ja osa suoruutta, kun taas osalta pitää vaatia asioita.

Haastatteltavien johtamistavoissa myös se vaihteli, miten henkilökohtaisia asioita kenenkin kanssa jaetaan sekä kuinka usein kenenkin henkilön kanssa on tarpeellista olla vuorovaikutuksessa ja kohdata. Monessa organisaatiossa olikin yhdessä sovittu, millaisia tarpeita kenelläkin kohtaamisten osalta ja tässäkin asiassa esihenkilö ei toiminut kaikkien kohdalla yhdellä ja samalla tavalla vaan johtamistaan sopeuttaen. Synteissä nousivat esille vahvasti myös esihenkilön rooli jonkinlaisena yhteenkuuluvuuden ja muihin työyhteisön jäseniin kohdistuvan horisontaalisen vaikuttamisen edistäjänä, mutta tämä rooli ei haastatteluissa noussut millään tavoin esille.

Haastatteluissa esihenkilöt nostivat esille myös esimerkkejä, joissa vuorovaikutus oli epäonnistunut. Huomattavaa esimerkeistä puhuttaessa oli, että kaikki vastaajat tunnistivat itse tilanteet, joissa eivät olleet aivan onnistuneet vuorovaikutuksessa. Jotkut olivat sanoneet jostakin asiasta liian kärkevästi, toiset taas eivät olleet olleet läsnä toiselle

tärkeässä vuorovaikutustilanteessa. Myös kiireessä hieman töksäyttäen sanotut asiat nousivat esille sekä tiimille huonosti valmistellut asiat. Huomattavaa oli myös se, että esihenkilöt kertoivat itse palanneensa tilanteisiin, joissa kokivat toimintansa epäonnistuneen ja käsitelleet ne yhdessä työntekijöiden kanssa sekä myös pyytäneensä anteeksi, jos olivat aiheuttaneet toisille mielipahaa. Epäonnistumisista pyrittiin ottamaan opiksi ja virheisiin suhtauduttiin keskusteluissa vastaajien kanssa ymmärtävästi ja hyväksyvästi.

5.4 Osallistaminen ja vastuuttaminen

Synteesissäkin kuvattu osallistamisen ja vastuuttamisen mahdollistaminen nähtiin haastatteluissa esihenkilön roolissa tärkeänä, jotta ihmisille annetaan mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin, oman työn tekemisen tapaan, aikatauluihin sekä oman työn johtamiseen. Työntekijät ovat kohdeorganisaatiossa myös itse asettamassa omia tavoitteitaan sekä myös määrittämässä sitä tavoitteiden saavuttamisen tapaa niin kuin edellä jo kerrottiinkin. Joku haastateltavista totesi, että

Kuka muu osaisi jotenkin nähdä paremmin sitä omaa asiantuntijuutta ja omaa työtään, kuin se asiantuntija itse?

Vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön nähtiin sen takia erityisen tärkeäksi, että sitä kautta työntekijä kokee olevansa arvokas ja tekevänsä merkityksellistä työtä, kun pääsee itse vaikuttamaan asioihin.

Vastaajat eivät kuitenkaan tunnistanee osallistamista ja vastuuttamista itse ilman ohjausta ja omaehtoisesti yhdeksi hyvän johtamisen tekijäksi hyvää johtamista kuvatessaan. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille jonkin verran konkreettisia esimerkkejä, millä tavoin esihenkilöillä on tapana vastuuttaa ja osallistaa henkilöstöä. Myös synteesissä esihenkilön yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi nähtiin hierarkkisista ajatusmalleista eroon pyrkiminen sekä koko henkilöstön ottaminen aktiivisesti mukaan osallistumaan ja kehittämään niin heidän omaa työtään kuin koko työyhteisöäkin (Valvisto 2005, 222).

Haastatteluissa esimerkiksi yksi vastaajista totesi, vastuuttaminen ja osallistaminen on käytännössä esimerkiksi sitä, että

Esihenkilö ei aina vedä yksin tiimipalaveria vaan etukäteen miettii, että olisiko tiimissä joku toinen, joka sen voisi vetää, kun jopa osaa sen kyseisen asian paremmin.

Toinen esimerkki koski oman työnsä johtamista ja aikatauluttamista: Vaikkapa kirjanpito pitää tietysti tehdä tietyn aikataulun puitteissa, mutta työntekijä pystyy itse määrittämään, minkä asiakkaan kirjanpitoa hän edistää milloinkin, milloin vastaa sähköposteihin ja miten hän työaikaansa kokonaisuudessaan johtaa ja jakaa. Jotta ihminen voi osallistua ja ottaa vastuuta, se edellyttää, että hänen uskoaan omiin kykyihinsä ja osaamisensa vahvistetaan niin kuin synteesissäkin on kuvattu (Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761) ja nämä esimerkit kuvasivat hyvin tämän kaltaista toimintaa esihenkilöiden toimesta.

Kolmas esimerkki koski perehdyttämistä: Kun tiimiin tulee uusi työntekijä tai harjoittelija, esihenkilö ei kanna yksinään perehdytysvastuuta vaan jakaa sitä työntekijöiden kanssa. Usein tämä toteutetaan niin, että uudelle työntekijälle nimetään vapaaehtoinen mentori, joka osaltaan vastaa myös perehdytyksestä. Tämä käytäntö on koettu mieleiseksi työntekijöiden keskuudessa, koska sitä kautta työntekijät ovat saaneet enemmän vastuuta sekä myös uudenlaista vaihtelua omaan työhön. Neljännessä esimerkissä esiin nostettiin erilaiset haastavat vuorovaikutustilanteet kuten ikävät keskustelut yksittäisen työntekijän tai asiakkaan kanssa. Monesti esihenkilöä pyydetään vaikka hoitamaan joku ikävä sähköposti tai puhelinsoitto, mutta vastaajat kertoivatkin ottaneensa käyttöön toimintamallin, jossa he sparraavat johdettavan kanssa asian ensin yhdessä läpi ja sen jälkeen esihenkilön sijaan työntekijä itse hoitaa asian. Viidennessä esimerkissä esihenkilö nosti esille erilaiset työryhmät, joihin on koottu osallistujia eri vastuualueiden työntekijöistä keskustelemaan ja ratkomaan yhdessä erilaisia haasteita. Näin on saatu henkilöstöä osallistettua mukaan, hankittua niin sanottua läpileikkaavaa tietoisuutta eri organisaatioista jostakin aiheesta sekä myös tuotua asioiden käsittelyä ja ratkaisuja avoimemmin esille.

Osallistaminen nähtiin myös päätöksentekoon osallistamisena: Moni vastaajista näki tärkeänä, että esihenkilö luo mahdollisuuksia työntekijöille saada äänensä kuuluviin ja kommentoida asioita ennen kuin niistä päätetään, koska lähtökohtaisestihan kaikki haluavat tulla kuulluksi ja huomioduksi näkemyksineen. Tämä nousi esille myös synteessissä: Että työntekijät nähdään aktiivisina vaikuttajina päätöksenteossa (Vähämäki 2010, 34–36; Ropo ja Eriksson 2001, 29).

Osallistaminen on nimenomaan se iso kulmakivi siinä omassa johtamisessa. Se, että luo sitä avoimuuden kulttuuria ja että henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon vahvasti. Se on eri asia, että meneekö ne kaikki tulleet ideat läpi, mutta ainakin siihen saa mahdollisuuden. Mutta pyrin siihen, että jos jotain päätetään niin ennen sitä jokaisella olisi mahdollisuus kommentoida.

Kaikki viisaus ei asu esihenkilöiden päässä vaan voima tulee siitä, kun yhdistetään tähän niiden ihmisten subjektiiviset kokemukset, jotka aidosti sitä työtä tekee.

Näiden koettiin samalla myös osaltaan lisäävän avoimuutta organisaatiossa ja kun henkilöstöä otetaan mukaan päätöksentekoon, muutoksia on helpompi viedä organisaatiossa lävitse ja ihmisiä saada sitoutettua niihin, kun ne eivät tule niin sanotusti annettuina. Eniten haastatteluun osallistuneet esihenkilöt ja johtajat nostivat kuitenkin juuri tähän teemaan liittyen esiin tietynlaisen oivalluttamisen: Että esihenkilöt eivät toimi niin sanottuina vastausautomaatteina, jotka ratkovat kaikki ongelmat valmiiksi vaan ennemminkin oivalluttamisen, valmentamisen ja sparrailun kautta auttavat työntekijöitä löytämään itse erilaisia näkökulmia, ratkaisuja ja tekemään päätöksiä.

Oon semmoinen esimies, mikä ei anna vaan vastauksia enkä tee asioita heidän puolestaan. Että aina, kun joku tulee mun luo jonkun ongelman kanssa, mä istutan sen alas ja sanon, että mä en ole mikään ongelmanratkaisija vaan me voidaan yhdessä ratkoa niitä. Että tekisin karhunpalveluksen, jos mä annan suoran vastauksen.

Erityisesti valmentavassa johtamisessa oivaltavien kysymysten esittäminen nähtiin keskeiseksi. Oikein asetettujen kysymysten ideana on auttaa työntekijää saamaan uusia ideoita, näkemyksiä ja oivalluksia. (Ellinger & Bostrom 1999b, 759.) Tämä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä myös esihenkilön valmius antaa jakaa omaa vaikutusvaltaansa ja johtajuutta, nousi esille myös synteessissä. Haastatteluissa vastaajat eivät kuitenkaan sanoittaneet sitä aivan samalla tavalla kuin synteessissä: He eivät puhuneet juurikaan tasa-arvoisen suhteen luomisesta työntekijöiden kanssa tai hierarkkisesta johtamistavasta luopumisesta. Tähän voinee osaltaan vaikuttaa se, että kohdeorganisaatiossa suositaan valmentavaa ja oivalluttavaa johtamismallia, joten jo sitä kautta hierarkkiset valtarakenteet ovat jo tavallaan madaltuneet.

Osa esihenkilöistä toteuttikin tätä johtamistapaa esittämällä erilaisia oivalluttavia kysymyksiä kuten vaikkapa tiedustelemalla työntekijältä, miten hän itse tekisi tietyn asian tai ratkaisisi jonkun ongelman. Yksi vastaajista totesikin, että

Eniten pyrin osallistamaan yksittäisellä kysymyksellä, joka on se, että miten tekisit tämän itse?

Toiset taas lähtivät hieman ohjaavammin ratkaisemaan haasteita, mutta kuitenkin vahvasti työntekijän kanssa yhdessä – ei antaen suoria vastauksia tai ratkaisuja. Jotkut taas muistuttivat johdettaviaan olevista rajoista ja kertoivat, että niiden puitteissa he itse saavat tehdä päätökset ihan niin kuin he itse haluavat ja parhaaksi näkevät. Tämän toimintamallin koettiin vahvasti lisänneen sekä vastuunottoa että itseohjautuvuutta vastaajien omissa organisaatioissa. Moni myös totesi, että juuri tämä sparraaminen ja oivalluttaminen on vahvasti mukana kohdeorganisaation kulttuurissa.

Vastuuttamisen ja osallistamisen osalta osa vastaajista kuitenkin pohti, kuinka paljon ihmisille voi ja on järkevää jakaa vastuuta ja osallistaa, etteivät ihmiset kuormitu tai koe, että vastuu ja vauhti kasvaa tavallaan liian suureksi. Tässä onnistumisessa koettiin merkitykselliseksi myös se, että kun vastuutetaan ja osallistetaan, rajojen täytyy olla selkeät, minkä puitteissa voidaan toimia. Vastaajat myös tiedostivat, että kaikista ei ole kovinkaan suuren vastuun kantajiksi ja tämä on asia, jonka esihenkilön täytyy tunnistaa jokaisen työntekijänsä kohdalla, ettei vastuuta anneta myöskään liikaa, että ihminen voi suoriutua työstään. Moni totesikin, että he koittavat jakaa vastuuta paljon ja juuri niille, jotka pystyvät sen todellisuudessa myös kantamaan.

5.5 Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen

Kaikki haastatellut esihenkilöt näkivät työntekijöiden kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukemisen keskeiseksi osaksi esihenkilön roolia, osa jopa tietynlaiseksi palvelutehtäväksi kuten synteessissäkin todettiin. Erityisesti tämä korostui palvelevan johtamisen teorialähteissä, vaikka tekijä oli merkityksellinen myös valmentavassa johtamisessa ja jaetussa johtajuudessa. Esimerkiksi Ahokas ja Stenius (2014, 313) sekä Spears (2010) toteavat, että johtajan ja esihenkilön tehtävä on tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä sekä henkilökohtaista kasvua. Toiset haastateltavat perustelivat tätä sillä, että koko organisaatiokin kehittyy sitä mukaan, kun sen ihmiset saavat kasvaa ja toiset taas näkivät kehittymisen mahdollistamisen äärimmäisen merkitykselliseksi pitovoimatekijäksi henkilöstölle. Jotkut haastateltavista nostivat esille myös sen, että kun henkilö saa tehdä työtä, josta pitää ja joka motivoi, se vaikuttaa positiivisesti myös suoritustasoon. Vastaajat eivät kuitenkaan tunnistanee kehittymisen ja ammatillisen

kasvun tukemista itse ilman ohjausta ja omaehtoisesti yhdeksi hyvän johtamisen tekijäksi hyvää johtamista kuvatessaan.

Kun haastateltavilta kysyttiin niitä arjen käytäntöjä, joilla he ammatillista kasvua ja kehittymistä mahdollistavat, nousi esille muutamia esimerkkejä kuten toisilta oppiminen. Yksi vastaajista nosti esille perehdyttämisvastuun jakamisen henkilöstölle yhtenä keinona kehittymisen tukemisessa kuin myös yhdessä tekemiseen kannustaminen, koska tavallaan saman osaamistason omaavalta henkilöltäkin voi oppia uutta, koska ihmisten vahvuudet ovat erilaisia. Osa vastaajista taas korosti, että esihenkilön tehtävä on luoda sellaiset käytännön olosuhteet, joissa osaamisen kehittäminen on mahdollista – että esimerkiksi työt järjestellään siten, että koulutuksiin pääsee osallistumaan tai jos opittava taito on sellainen, ettei siihen ole olemassa valmista koulutusta tai valmennusta, esihenkilö järjestää sellaisen hankkimalla mentorin aiheen tiimoilta. Myös Chong ym. (2016, 124), Juuti (2020, 63–65) ja Larjovuori ym. (2021, 45–46, 49–50) korostivat synteessissä esihenkilön roolia sellaisten olosuhteiden luoja, että työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen on mahdollista.

Arjen käytäntöitä kehittymisen mahdollistamisessa nähtiin myös se, että esihenkilö nostaa avoimesti ja rehellisesti esille niitä kehityskohteita, joita roolissaan johdettavansa työskentelyssä näkee. Tämä edellyttää Uutelan (2019, 4, 28–31) mukaan sitä, että esihenkilön tulee todella opetella tuntemaan työntekijät, jotta nämä työntekijöiden kehittymistä ja ammatillista kasvua tukevat käytännöt mahdollistuisivat arjessa. Tämä nousi esille myös haastatteluissa: Jotta esihenkilö voi auttaa ja tukea työntekijöitä työssään, heidän tulee myös tuntea kaikkien tarpeet ja motivointitekijät. Yksi vastaaja totesikin, että

Tärkeää on pystyä selvittämään henkilön motivointitekijät ja miten hän näkee tulevaisuutensa, vaikka kahden tai viiden vuoden päästä talossa, ettei tulisi vuotoja.

Tällä vastaaja tarkoitti sitä, että jos työntekijän tarpeisiin ei vastata, hän voi päätyä vaihtamaan työpaikkaa. Jos henkilö ei saa palautetta eikä osaamisen kehittymisestä keskustella, niin kehityskohteet kuin toiveetkin voivat jäädä hämäräksi ja henkilö. Myös synteessissä Ellinger ym. (1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761) nostivat esille palautteen antamisen tärkeyden.

Vaikka kaikki johdettavat eivät haluakaan aktiivisesti kehittyä, esihenkilöt kokivat, että heidän pitää osaltaan kannustaa vahvasti toisia osallistumaan oman osaamisensa kehittämiseen, jos on tunnistettu, että kehitystarpeita on. Toisaalta on taas hyväksyttävä, että toiset ovat tyytyväisiä juuri siinä työssä ja positiossa, missä he juuri nyt ovat ja silloin myös kehittymistä pohtiessa on otettava tämä tekijä huomioon. Useampi vastaaja kuitenkin totesi, että joskus on hankalaa hyväksyä, ettei joku todella halua kehittyä ammatillisesti, kun itse persoonana on kovin kehityshakuinen.

Itselle hankalinta on olla sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka ei halua kehittyä tai korjata toimintaansa enkä ole löytänyt siihen itselleni oikeaa tapaa toimia.

Osa vastaajista totesikin, että koska myös kohdeorganisaatio on vahvasti koko ajan kehittyvä kasvuyhtiö, voi organisaation toiminta näyttäytyä ei niin kehitysorientoituneelle henkilölle tietynlaisena kaoottisuutena ja kuormitustekijänä.

Lähes kaikki vastaajat nostivat esille näkökulman, että kohdeorganisaatiossa on kantavana ajatuksena rekrytoida heille hyviä tyyppejä töihin eikä varsinaisesti vain johonkin tiettyyn tehtävään. Tämä ajatus nousi esille kaikissa haastatteluissa: Että vaikka olisi päätynyt kohdeorganisaatioon töihin johonkin sellaiseen tehtävään, joka ei pitkällä aikavälillä olekaan se, joka motivoi ja kiinnostaa, talon sisällä on aina mahdollisuus kehittyä, siirtyä toiseen positioon tai saada omaan toimenkuvaan lisää sellaisia tehtäviä kuten erillisiä projekteja, jotka tuntuvat innostavilta ja motivoivilta. Moni vastaajista korostikin, kuinka tärkeää on, että esihenkilönä tuntee omat johdettavansa sekä heidän motivaatiotekijänsä kuten synteessissäkin nousi esille. Haastatellut kertoivat myös, että kohdeorganisaatiossa kaikki esihenkilöt käyvät johdettaviensa kanssa säännönmukaisesti avointa keskustelua heidän tulevaisuuden suunnitelmistaan ja toiveistaan ammatillisen kasvun osalta. Toiveet ja tarpeet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä kirjataan ylös.

Teen johdettavieni kanssa ihan konkreettista listaa, että missä on kenenkin toivemat ja mitä haluaisivat tehdä tulevaisuudessa, mikä olisi semmoinen, joka motivoisi. Tämä on tärkeää pitkien työurien kannalta sekä ettei ihmiset näivety, koska ihmisillähän käy niin, että jos se tekee jotain hommaa liian pitkään, niin se paras terä häviää.

Jos jollain on tavoite olla vaikka esimies muutaman vuoden päästä, niin mä koitan auttaa sitä pääsemään siihen henkilökohtaiseen tavoitteensa eli auttaa löytämään ne stepit omaan tavoitteeseen pääsemiseksi.

Joskus se työ, mitä henkilö juuri sillä hetkellä tekee, ei ole se, mitä hän haluaisi tehdä jatkossa ja vastaajat kertoivatkin, että silloin henkilölle pyritään löytämään uutta suuntaa urapolulle – joskus sisäisesti jopa kokonaan toiseen organisaatioon, vaikka se tarkoittaisi juuri kyseiselle esihenkilölle hyvän tekijän menettämistä. Kuitenkin tärkeimpänä haastateltavat kokivat, että hyvät tekijät saataisiin pidettyä organisaatiossa mahdollistamalla ammatillisen kasvun ja kehittymisen sekä siirtymisen uusiin tehtäviin, joka usein näinkin isossa organisaatiossa on mahdollista.

Kun työntekijä saa tehdä edes vähän sitä, mikä aidosti motivoi ja kokee saavansa siihen vielä tukea ja apua, hän on paljon motivoituneempi ja sitoutuneempi tekemään kaikkea työtä, mitä hän tekee meillä.

Myös organisaatioon ankkuroitumisen takia pidän kehittymismahdollisuuksia äärimmäisen tärkeänä, että jos me ollaan saatu hyviä tyyppejä meille rekrytoitua, niin mä näen kyllä sen, että niiden sitä polkua kannattaa tukea, ettei me menetetä niitä jonnekin muualle, vaikka se tarkoittaisikin mun tiimistä menetystä muualle organisaatiossa.

Kehittymisen mahdollistaminen nähtiin vahvasti myös tapana viestiä työntekijälle, että ihminen on niin merkityksellinen organisaatiolle, kun erilaisia kehittymismahdollisuuksia tarjotaan aktiivisesti. Kaksi haastatelluista vei ajatuksen henkilöstön kehittymisen tukemisesta vielä pidemmälle: Heidän mielestään hyvän johtajan pitää uskaltautua kannustamaan ja tukemaan omia johdettaviaan kehittymään ja etenemään urallaan silläkin uhalla, että jonain päivänä he voivat jopa olla valmiita ottamaan oman esihenkilönsä position itselleen. Useampi vastaaja kertoikin kannustaneensa johdettaviaan urallaan eteenpäin, suositelleensa heitä eri tehtäviin sekä jopa valmentaneensa heitä hakuprosessissa. Lähes kaikki vastaajat toivat jossakin kohtaa haastattelua ilmi, että johdettavien auttaminen kehittymään on heille itselleen hyvin mieleinen työtehtävä ja josta he itse myös saavat onnistumisen kokemuksia sekä runsaasti positiivista palautetta johdettaviltaan.

Kiva, että pääsee auttamaan ihmisiä kohti uusia urasuunnitelmia pitkällä aikavälillä, ollen vähän kuin lobbarina.

Tällä hetkellä on tosi tärkeää, että mä tuen heitä sillä heidän esihenkilönmatkalla. He ovat tyytyväisiä saamaansa tukeen ja hyvin motivoituneita siihen, mitä tekevät ja mussakin on syttynyt joku uusi liekki nyt niin kuin tämän kautta

5.6 Mahdollistajana ja tukijana toimiminen

Viides synteessissä tunnistettu hyvän johtamisen tekijä oli mahdollistaminen ja tukeminen, joka oli kaikkien johtamismallien näkökulmasta synteessissä kuvattu hyvin samankaltaisesti. Haastatelluilta kysyttiin, miten he käytännön tasolla tukevat ja mahdollistavat henkilöstön työn tekemistä. Tässä kohtaa lähes kaikissa vastauksissa toistui yksi jo aiemmin mainituista hyvän johtamisen tekijöistä, tavoitteiden kirkastaminen: Jotta työntekijöillä olisi ylipäänsä mahdollisuus onnistua työssään, vastaajat kokivat, että tavoitteet ja työntekijöihin kohdistuvat odotukset täytyvät olla selkeät ja sen kirkastaminen koettiin olevan vahvasti esihenkilöiden vastuulla.

Vastauksissa toistuivat osaltaan hyvin samanlaiset esihenkilön mahdollistajan ja tukijan roolit kuin synteessissäkin tunnistettiin: Sellaisten olosuhteiden ja toimintaedellytysten luominen, jossa työntekijän on mahdollista onnistua sekä haasteiden ratkomisessa auttaminen. Niin valmentava johtaminen, jaettu johtajuus kuin palveleva johtaminenkin korostivat synteessissä selkeästi tätä esihenkilön roolia, jossa esihenkilön tulee asettua ennen kaikkea auttamaan muita onnistumaan työssään (Greenleaf 1991, 61–62; Valvisto 2005, 222; Carlsson & Forssell 2008, 40; Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761). Kun haastateltavia pyydettiin kuvaamaan käytännön esimerkkejä omasta työstään, yksi vastaajista kertoiikin tukevansa johdettaviaan ja mahdollistavansa asioita arjessa niin, että aikataulukriittisissä tilanteissa hän auttaa työntekijöitään organisoimaan töitään uudelleen. Toisella taas oli tapana sparrata esimerkiksi asiakasreklamaatioihin vastaamista ensin johdettaviensa kanssa, ennen kuin he ottavat yhteyttä asiakkaaseen, jotta vaikean tilanteen hoitaminen olisi työntekijälle ylipäänsä mahdollista ja myös helpompaa. Mahdollistaminen siis tarkoittaa, että esihenkilö luo työn tekemiselle sellaiset puitteet, jossa työntekijällä on mahdollisuus siinä onnistua (Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761). Moni vastaajista kuitenkin koki, ettei pysty aina käytännön tasolla riittävästi tukemaan johdettaviaan ja syynä tähän he pitivät ajallisia resursseja. Johtajatasen roolissa toimivien esihenkilöiden vastauksessa korostui hieman erilainen mahdollistaminen: He puhuivat enemmän oivalluttamisesta, valmentamisesta, rohkaisusta sekä kehitysmahdollisuuksien luomisesta. Johtajien vastauksissa korostui myös virheiden salliminen ja tukeminen silloinkin, kun jossain ollaan epäonnistuttu.

Vastaajilta myös kysyttiin, millaisia vaikutuksia he kokivat itse sillä olevan työntekijöille, että heitä tuetaan työssään ja esihenkilö toimii tietynlaisena mahdollistajana. Kaikki

vastaajat kokivat tukemisen ja mahdollistamisen työssään keskeiseksi ja he kertoivat, että heillä esihenkilöinä on siihen tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi. Moni nosti esille vastauksissaan arjen tekemisen helpottamisen ja sen, että kun työt sujuvat, sillä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden kuormittumiseen, hyvinvointiin ja stressiin. Kaksi haastatelluista myös kertoi, että heillä on tapana ilmoittaa viikoittain tiimilleen hetkiä, jolloin heillä on aikaa auttaa hankalissa tai haastavissa työasioissa ja tällöin työntekijät voivat hyödyntää heidän resurssejaan ja osaamista vaikeiden asiakasjuttujen ratkomiseen. Moni vastaaja totesi myös, että heillä on omassa roolissaan helpompi organisaatiossa saada asioita selvitettyä tai vietyä eteenpäin, kuin mahdollisesti työntekijöidensä. Näistä esimerkeistä puhuttaessa vastaajat totesivatkin, että

Tämä on varmaan sitä esteiden poistamista ja työn mahdollistamista niin kuin konkreettisimmillaan.

Tällaisena mahdollistajana olemisen käsitan niin kuin sen mun työn ytimeksi.

Synteesissä erityisesti palvelevan johtamisen näkökulmassa korostuikin juuri tämä työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen (Spears 2010, Eva ym. 2019, 111). Lisäksi vastaajat olivat sitä mieltä, että jos työntekijät kokevat, että heillä on aina tukea saatavilla joko esihenkilöstä tai muusta tiimistä, se lisää tietynlaista turvallisuuden tunnetta. Osa vastaajista nosti myös esille sen, ettei tukeminen rajoitu vain työasioihin, vaan koska työntekijöiden kanssa on luottamukselliset välit, uskalletaan keskustella myös vapaa-aikaan liittyvistä asioista.

Mahdollistamiseksi ja tukemiseksi koettiin toisaalta myös kehittymisen ja urasuunnitelmien tukeminen, jotka synteesissä oli teemoiteltu kokonaan omaksi hyvän johtamisen tekijäksi. Itseasiassa haastatelluista moni nosti juuri tämän viime luvussa jo käsitellyn teeman esille, kun kysyttiin, mitä mahdollistajana ja tukijana toimiminen tarkoittaa juuri heidän työssään. Toisaalta tätä kehittymisen tukemista sivutaan vahvasti myös synteesissä samaa teemaa koskevassa luvussa.

Mahdollistamisesta ja tukemisesta kysyttäessä moni vastaaja nosti esille myös työn ja muun elämän yhteen sovittamisen. Useat vastaajista olivat kohdanneet esihenkilön roolissaan tilanteita, joissa joku johdettavista tarvitsi jonkinlaisia joustoja henkilökohtaisen elämäntilanteensa takia. Näissä tilanteissa oli hyödynnetty esimerkiksi vain osittaista työaikaa sekä työtehtävien muuttamista hieman vähemmän kuormittaviksi. Kaksi vastaajista kuitenkin nosti esille, että kohdeorganisaatiossa se ei kuitenkaan

tarkoita sitä, vaikka siirtyisi organisatorisesti matalammalle tasolle, ettei sieltä voisi nousta myöhemmin taas ylös. Yksi vastaajista totesikin, että

Päinvastoin meillä arvostetaan rohkeutta sanoa, että nyt on vähän liikaa kuormaa eikä se poissulje tulevaisuuden osalta mitään.

Synteesin teorialähteissä korostui myös kaikkien johtamismallien näkökulmasta lähes samanlaisesti työntekijöiden kuunteleminen ja rohkaiseminen yhtenä tukemisen ja mahdollistamisen muotona (Spears 2010; Laub 1999, 23; Ropo ja Eriksson 2001, 29), mutta haastattelujen vastauksissa tämä ei korostunut samalla tavalla, vaikka yksittäiset – erityisesti johtotasolla toimivat vastaajat jossain kohdissa viittasivatkin näihin teemoihin. Sitä vastoin kuunteleminen korostui enemmän muista hyvän johtamisen tekijöistä keskusteltaessa haastatteluissa.

5.7 Haastatteluista tehty muut löydökset

Kuten edellä jo kuvattiin, haastatteluissa vastaajat kuvasivat hyvää johtamista hyvin samalla tavalla kuin synteesissäkin oli tehty. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille myös sellaisia näkökulmia, jotka eivät ainakaan yhtä vahvasti synteesissä erottuneet. Näitä olivat esimerkiksi johtaja avoimuuden, luottamuksen, hyvinvoinnin ja turvallisuuden tunteen luoja sekä esihenkilön läsnäolo. Avoimuus nousi haastatteluissa esille, kun puhuttiin osallistamisesta ja vastuuttamisesta, hyvästä vuorovaikutuksesta sekä mahdollistamisesta ja tukemisesta. Moni vastaajista määritteli juuri avoimuuden olevan osa hyvää vuorovaikutusta. Avoimuudella haastateltavat tarkoittivat sitä, että tietoa ei pimitetä ja että se sanoitetaan ja perustellaan niin, että ihmisillä eri organisaation tasoilla on mahdollisuus ymmärtää viestit selkeästi. Avoimuudella tarkoitettiin myös sitä, että kaikesta voidaan keskustella: On kyse eriävistä näkökulmista, johtamisesta ja sen kohtaamisesta johdettavien tarpeiden kanssa tai vaikka tilanteista, joissa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen tarvitaan tukea ja joustoja. Joissakin kohtaa avoimuudesta puhuttiinkin suoruuden synonyyminä.

Lähtökohtaisesti kaikki haastateltavat tuntuivat olevan persoonina ja vuorovaikutukseltaankin hyvin avoimia ja suoria kommunikaatiossaan haastattelutilanteessa tehtyihin havaintoihin perustuen. Avoimuus linkitettiin haastatteluissa vahvasti myös osallistamiseen ja päätöksentekoon: Moni vastaajista kokikin tärkeäksi, että esihenkilö luo mahdollisuuksia työntekijöille saada äänensä kuuluviin ja kommentoida asioita ennen kuin niistä päätetään. Tämän koettiin myös

lisäävän avoimuutta organisaatiossa, kun henkilöstö pääsee vahvemmin osallistumaan päätöksentekoon. Vaikka avoimuus nousi haastatteluissa esille, se ei kuitenkaan noussut esille synteessissä kuin vain kevyesti sivuten (Chong ym. 2016, 124; Juuti 2020, 63–65).

Toinen teema, joka ei johtamismalleista synteesiin noussut, mutta haastatteluissa taas korostui, oli luottamus. Luottamus nousi kyllä yhtenä teemana esille synteesiä laadittaessa, mutta se ei kuitenkaan ollut yhdistävä tekijä kaikkien kolmen johtamismallin välillä, joten siksi se ei lopulta päätynyt synteesiin asti (Laub 1999, 23; Ristikangas 2010, 45; Hunt & Weintraub 2004, 48; Ladyshewsky 2010, 294–295). Hämmästyttävintä synteesiä laadittaessa oli se, ettei jaetun johtamisen kohdalla luottamus noussut keskeiseksi teemaksi teorialähteissä, vaikka voisi ajatella, että johtajuuden jakaminen on mahdotonta ilman luottamusta. Toisaalta kyse on ehkä osaltaan sanoittamisesta ja tulkinnasta: Vaikkei luottamusta sanana löytynytäkään juuri teorialähteistä, sitä kuitenkin sivuttiin niissä muiden sanakäänteiden avulla.

Haastatteluissa kuitenkin luottamuksen koettiin olevan vahvasti sidoksissa myös avoimuuteen: Avoin on vaikea olla, jos ei ole luottamusta ja luottaa taas on vaikea, jos ei ole avoimuutta. Luottamus ja esihenkilön rooli sen rakentajana nousikin esille puhuttaessa mitä hyvä johtaminen tarkoittaa sekä eri johtamisen tekijöitä käsiteltäessä. Hyvän johtamisen nähtiin perustuvan hyvään luottamukseen ja luottamuksen taas nähtiin rakentuvan ennen kaikkea siitä, että johtaja ja johdettavat tuntevat toisensa. Samalla luottamuksen nähtiin ilmenevän siinä, että on johdettaville todella annetaan vastuuta, vapautta ja valtaa. Myös jos johdettavat tekevät erilaisia päätöksiä, se on myös luottamusta, että he tietävät esihenkilön seisovan silloinkin heidän tukenaan kun päätökset eivät ole onnistuneita. Se luo myös omalta osaltaan luottamuksen ilmapiiriä, jossa virheiden tekeminen on sallittua. Luottamuksellinen ilmapiiri nousi esille myös, kun osa haastateltavista nosti esille, miten tärkeänä monet työntekijät pitävät tietyn ennakoitavuuden työssään: Että palkka tulee tiettyinä päivinä, työtehtävät ovat tuttuja ja hallittavissa, työpaikalla voi olla oma itsensä, esihenkilön toiminta on ennakoitavaa ja että vaikeatkin asiat ja haasteet voi nostaa esille esihenkilön kanssa tietäen, että ne keskustelut ovat luottamuksellisia. Kaikissa näissä esihenkilön rooli luottamuksen vaalijana ja rakentajana korostui.

Luottamus linkittyi myös kolmanteen haastatteluissa nousseeseen esihenkilön rooliin eli hyvinvoinnin edistämiseen. Kun työntekijän ja esihenkilön välillä on hyvä luottamus,

myös työelämän haasteet ja hyvinvointia uhkaavat tekijät on helpompi ottaa keskusteluun. Synteesissä esihenkilön rooli hyvinvoinnin edistäjänä ei kuitenkaan niin selkeästi noussut esille, vaikka palvelevan johtamisen teoriassa ja valmentavassa johtamisessa sitä sivuttiinkin (van Dierendonck 2011, 1245–1250; Kiker ym. 2019, 190; Rytönen 2020, 68; Uutela 2019, 4; 28–31). Haastatteluissa hyvinvointi ja esihenkilön rooli sen luomisessa nousi kuitenkin esille eri teemoista puhuttaessa. Muutamat haastateltavat näkivät esihenkilön roolissa esteiden poistamisen ja mahdollistamisen tähtäävän myös osaltaan hyvinvointiin: Että kun arjen tekemisessä ei ole haasteita, myös kuormitusta ja stressiä työstä johtuen on vähemmän. Toiset taas nostivat hyvinvoinnin esille ammatillisen osaamisen kehittämisestä puhuttaessa: Että kun työn tekijällä on riittävät taidot ja osaaminen omien työtehtäviensä tekemiseen, henkilön ei tarvitse joka päivä toimia epämukavuusalueellaan vaan he voivat tehdä työtään itsenäisemmin saaden helpommin työstään hallinnan tunteen sekä myös kasvattaen näin työhön liittyvää itseluottamustaan. Nämä taas vaikuttavat osaltaan koettuun hyvinvointiin. Jotkut haastateltavista taas olivat joutuneet puuttumaan roolissaan johdettaviensa liian suureen työkuormaan tai jopa totuttuihin tapoihin tehdä säännöllisesti töitä yli odotusten tai normaalin työajan. Kuten esimerkeistä käy ilmi, monessa kohtaa haastatteluista esihenkilöt nostivat esille oman roolinsa työhyvinvoinnin mahdollistajana ja rakentajana.

Hyvän johtamisen ja hyvinvoinnin nähtiin haastatteluissa liittyvän vahvasti myös tietynlaiseen turvallisuuden tunteeseen. Käytännössä tämä näyttäytyy niin, että hyvä esihenkilö pitää sovituista asioista kiinni, tekee mitä lupaa sekä toimii ennakoitavasti niin, ettei esihenkilön toiminta aiheuta yllätyksiä johdettaville. Lisäksi se, että työntekijöille annetaan mahdollisuus ennakolta valmistautua ja sopeutua tuleviin muutoksiin, nähtiin johtamisessa tärkeäksi. Vaikka voisi ajatella, että turvallisuuden tunteen luominen on ehdottomasti yksi hyvän johtamisen tekijä, synteesissä tämä ei kuitenkaan noussut esille samalla tavalla kuin haastatteluissa.

Haastatteluissa hyvää johtamista kuvattiin myös läsnäoloksi ja sama teema nousi esille myös hyvästä vuorovaikutuksessa puhuttaessa. Läsnäoloksi käytännön tasolla kuvailtiin esimerkiksi sitä, että esihenkilö pitää huoneensa oven auki, on paikalla ja menee fyysisesti tekemään töitä muiden keskelle sekä kalenteroi kohtaamisille säännöllisesti aikaa kalentereistaan. Lisäksi haastateltavat kuvasivat, että läsnäolo on sitä, että esihenkilö todella kuuntelee, mitä työntekijöillä on sanottavaa sekä on arjessa vahvasti mukana. Koska monen vastaajan tiimiläisiä tai johdettavia työskenteli etätöissä tai toisella

paikkakunnalla, myös etänä tapahtuvaa läsnäoloa korostettiin – että ollaan etänä tapahtuvissa keskusteluissa aktiivisia ja esimerkiksi pidetään kamerat päällä.

Johtajat ja esihenkilöt eivät myöskään juurikaan haastatteluissa nimenneet hyvän johtamisen tekijäksi oman johtamisensa reflektointia, mutta haastatteluissa kuitenkin tämä selvästi nousi esille heidän kertoessaan omasta toiminnastaan sekä niistä tekijöistä, joissa he eivät niinkään olleet onnistuneet luomaan hyvää työntekijäkemusta. Kaikki vastaajat kertoivat hyvin avoimesti erilaisista epäonnistumisistaan esihenkilön roolissa sekä myös niistä negatiivisista kokemuksista, jotka he ovat itse johdettavina jossain kohtaa omaa uraansa kokeneet. Moni heistä totesikin, että kun oli itse johdettavana tuntenut kokeneensa huonoa johtamista, he olivat päättäneet, etteivät koskaan itse toimisi samalla tavalla. Osa koki onnistuneensa tässä paremmin ja toiset hieman huonommin, mutta huomattavaa oli se, miten kriittisesti ja analyttisesti he kaikki omaa johtamistaan tarkastelivat. Vastaajat myös peilasivat omaa johtajuuttaan vahvasti siihen läpi haastatteluiden eri teemojen, miten he itse kuvittelevat johdettaviensa kokevan heidän johtamisensa. He siis hyvin vahvasti pyrkivät katselemaan omaa toimintaansa johdettavien linssien läpi ja sitä kautta myös muuttamaan omaa johtamistapaansa sekä näkemyksiään. Tämä oli selkeä kaikkia vastaajia koskeva löydös haastatteluissa. Synteesissä tätä ei kuitenkaan ole tunnistettu hyvän johtamisen tekijäksi.

Haastatteluissa vastaajat toivat esille rohkeasti jo edellä kuvattuja esimerkkejä tilanteista, joissa he eivät olleet täysin onnistuneet johtamisessaan tai esihenkilötyössään. Vastaajia pyydettiin haastattelussa myös tarkastelemaan, onko heidän omassa johtamisessaan jotakin sellaista, mikä voisi osaltaan vaikuttaa negatiivisesta hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Useampi vastaaja nosti esille joskus liiallisenkin suoruuden omassa kommunikaatiossaan sekä nopeatempoisuuden työskentelyotteissaan, jotka eivät ehkä aina kohtaa kaikkien työntekijöiden vuorovaikutuksen ja tahtisuuden kanssa. Toiset taas kokivat nostavansa liian vähän onnistumisia esiin ja antavansa liian vähän positiivista palautetta ja erityisesti sellaista palautetta, joka olisi kohdistettu tarkasti johonkin arjen tekemiseen. Moni vastaajista taas koki olevansa erittäin tavoiteorientoituneita ja asiakeskeisiä, jolloin kokivat johtamisensa joskus kaipaavan enemmän empaattisuutta ja muiden huomioimista. Lähes kaikki vastaajat kokivat joskus olevansa liian kiireisiä tai huomionsa olevan jossakin toisaalla, jolloin eivät aina huomaa kuunnella ja huomioida muita sekä olla läsnä. Kuten jo aiemmin kuvattiin, kaikki esihenkilöt olivat hämmästyttävän kriittisiä omaa johtamistaan kohtaan

ja tunnistivat runsaasti erilaisia kehityskohteita yksittäisissä tilanteissa ja käytänteissään sekä puhuivat asioista haastatteluissa todella suoraan, kuten kertoivat myös työssään toimivan.

6 Yhteenveto, pohdinta ja johtopäätökset

Tässä tutkielman viimeisessä luvussa käydään vielä kootusti läpi, miten tutkielmassa on onnistuttu sen tavoitteiden saavuttamisessa ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Jokaiseen tutkimuskysymykseen vastataan tässä luvussa vielä yhteenvedon kaltaisesti teoriaa eli synteesiä sekä haastatteluiden tuloksia hyödyntämällä. Lisäksi näistä saatuja yhteenvetoja tarkastellaan rinnakkain pohtien, mitä johtopäätöksiä niistä mahdollisesti on tehtävissä. Synteesin laatimisessa hyödynnetty hyvää johtamista kuvaavat teorialähteet, joihin siis synteesi perustuu, on koottu erillisiin taulukoihin palvelevan, jaetun ja valmentavan johtamisen mukaisesti, jotka löytyvät tutkielman liitteistä 1-3 ja siksi siis tässä luvussa viitataan vain synteisiin – ei enää erillisiin yksittäisiin teorialähteisiin.

6.1 Hyvä johtaminen teorian valossa

Ensimmäinen tämän tutkielman tutkimuskysymyksistä oli, että miten palvelevan, jaetun ja valmentavan johtamisen teorialähteet määrittävät hyvän johtamisen sekä mitä yhteisiä tekijöitä näihin määritelmiin kuuluu. Tutkielmassa siis lähestyttiin johtamista ja erityisesti hyvää johtamista kolme johtamismallia yhdistävään synteisiin peilaten.

Synteisiin on koottu yhteisiä hyväksi johtamiseksi kutsuttavia tekijöitä niin palvelevasta, valmentavasta kuin jaetustakin johtamisesta, joissa kaikissa voidaan sanoa uudenlaisen ihmisläheisen johtamisen olevan keskiössä. Nämä kaikki hyvää johtamista kuvaavat johtamismallit ovat toisiinsa nähden kovin erilaisia, mutta niitä kaikkia yhdistää ihmisten johtamiseen keskittynyt ihmisläheinen johtamistapa. Johtamista ei siis tarkasteltu tässä tutkielmassa vain yksittäisen johtamismallin näkökulmasta vaan tekijöistä, jotka nämä kaikki kolme johtamismallia jakavat keskenään. Hyvän johtamisen tekijän piti löytyä jokaisen johtamismallin vähintään kahdesta eri teorialähteestä, jotta se hyväksyttiin synteisiin ja jotta synteesin teoreettisia perusteita voidaan pitää uskottavina.

Kuten edellä on jo kuvattu, palvelevaa, jaettua ja valmentavaa johtamismallia tarkasteltaessa tunnistettiin viisi yhteistä hyvän johtamisen tekijää, jotka nousivat esiin kaikista kolmesta johtamismallista niitä eri tutkimusten ja kirjallisuuslähteiden valossa tarkasteltaessa. Näistä johtamismalleista tehdyt löydökset teemoiteltiin ja lopulta samankaltaiset löydökset nimettiin viideksi yhteiseksi tekijäksi:

- Tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä toiminen

- Hyvän vuorovaikutuksen luoja
- Osallistaminen ja vastuuttaminen
- Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen
- Mahdollistajana ja tukijana toimiminen

Kuten edellä kerrottiin, tähän tulokseen päästiin siten, että synteesissä teoriasta tunnistetut löydökset jaoteltiin eri teemojen alle tutkijan oman subjektiivisen käsityksen avulla eli pyrkien jaottelemaan löydetty hyvään johtamiseen liitettävät tekijät niitä parhaiten kuvaavien otsikoiden eli yhteisten nimittäjien alle.

Jotkin eri johtamismalleista tunnistetuista asioista olisi voitu kategorisoida toki eri tavallakin tai että sama asia olisi sopinut esimerkiksi niin mahdollistajana ja tukijana toimimisen alle kuin kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukemisenkin kategoriaan. Yksittäiset eri osatekijät olisivat siis joissakin tapauksissa voineet sopia myös eri otsikoidenkin alle. Lisäksi näiden viiden yhteisen hyvän johtamisen tekijän nimet eli otsikot ovat tutkijan sanoittamia ja keksimisiä ja ne voisivat olla myös eri tavalla ilmaistuja, vaikka tarkoittaisivatkin samaa. Aukottomasti siis ei voida todeta, että juuri palvelevaa, valmentavaa kuin jaettuakin johtamista kuvaavat yhteiset hyvän johtamisen tekijät ovat nimeltään juuri nämä vaan ne olisi voitu sanoittaa ja nimetä myös eri tavalla, vaikka sisältö olisikin sama. Myös mitä abstraktimmat käsitteet ovat, sitä enemmän niissä ja tulkinnassa on väljyyttä.

Lisäksi on syytä muistaa, että näiden kolmen hyvää johtamista kuvaavan johtamismallin lisäksi on olemassa myös muita hyvää johtamista kuvaavia teorioita, joten nämä tässä tutkielmassa tarkasteltavat johtamismallit eivät tyhjentävästi kuvaa sitä, mitä hyvä johtaminen on. Eri johtamismallit pitävät sisällään hyvin samankaltaisia hyvän johtamisen tekijöitä tai ominaisuuksia, mutta mikään ei kaikkia kattavasti. Hyvää johtamista kuvatessa tarvitaan siis useampaa hyvän johtamisen mallia. Tässä työssä esitelty näkökulma ja synteesi kuvaavat johtajuutta vain näiden kolmen teorian perspektiivistä. Voidaankin siis todeta, että palveleva, jaettu ja valmentava johtaminen jakavat ajatuksen, että hyvä johtaminen näyttäytyy johtajan tai esihenkilön roolissa osallistamisena ja vastuuttamisena, mutta myös ammatillisen kehityksen tukemisena. Samalla hyvän johtamisen nähdään näiden kolmen johtamismallin näkökulmasta olevan myös hyvää vuorovaikutusta, selkeiden tavoitteiden määrittämistä sekä mahdollistamista ja tukemista.

Seuraavassa luvussa tarkastellaankin synteessissä kuvattua hyvää johtajuutta esihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna eli otetaan astetta käytännön läheisempi näkökulma hyvään johtajuuteen.

6.2 Esihenkilöiden näkemykset hyvästä johtamisesta

Toinen tämän tutkielman tutkimuskysymyksistä oli, mitä esihenkilöt määrittävät hyvän johtamisen olevan. Kolmas tutkimuskysymyksistä oli, miten nämä synteessissä tunnistetut hyvän johtamisen tekijät esiintyvät esihenkilöiden näkemyksissä ja toiminnassa. Lisäksi viimeisessä tutkimuskysymyksessä tutkielmassa haluttiin tarkastella, tukevatko nämä haastattelujen löydökset synteesiä ja näin aiempien tutkimusten johtopäätöksiä.

Hyvän johtamisen määrittelemistä koskeva kysymys esitettiin haastateltaville aivan haastattelujen alussa, ennen kuin heidän kanssaan oli käyty lävitse, millaisia löydöksiä synteessissä oli tehty, jottei se päässyt ohjaamaan haastateltavien vastauksia. Silti haastateltavien vastaukset olivat kuitenkin hämmentävän samalaisia kuin mitä itse synteessissä esille nousi hyvän johtamisen tekijöiksi: he tunnistivat synteessissä esiin nousseista hyvän johtamisen tekijöitä kolme viidestä. Haastateltavien vastauksissa ei ollut myöskään tunnistettavissa eroja sen suhteen, olivatko vastaajat pienien tiimien esihenkilöitä vai isompien organisaatioiden johtajien.

Monet vastaajista kuvailivat hyvää johtamista juuri synteessissäkin esiin nousseeksi suunnan näyttämiseksi sekä tavoitteiden kirkastamiseksi, jotta johdettavilla on selkeä kuva siitä, mitkä ovat heidän tavoitteensa ja mitä heiltä odotetaan. Haastateltavat myös kokivat, että hyvässä johtamisessa esihenkilö tukee ja auttaa johdettavaa onnistumaan työssään mahdollistaen ja poistaen esteitä työn teon tieltä. Lisäksi lähes kaikki haastatteluun vastanneista kutsuivat hyvää vuorovaikutusta hyvän johtamisen edellytykseksi tai yhdeksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista. Nämä edellä mainitut kolme haastateltavien mainitsemaa hyvään johtajuuteen linkittyvää tekijää tunnistettiin myös johtamismallien synteessissä ja vastaajat osasivat kertoa näistä laajasti erilaisia esimerkkejä kuten haastattelujen tuloksista kertovassa luvussa 5 on kuvattu laajasti. Siksi tässä yhteenvetoluvussa ei enää avata uudelleen auki, miten nämä synteessissä tunnistetut hyvän johtamisen tekijät esiintyvät esihenkilöiden toiminnassa käytännön tasolla.

Synteessissä tunnistetuista hyvän johtamisen piirteistä sitä vastoin osallistaminen ja vastuuttaminen sekä kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen eivät nousseet

kirkkaasti esille haastateltavien vastauksissa, vaikka niitäkin yksittäisissä haastatteluissa jotkut vastaajista sivusivat. Itseasiassa haastatteluissa vastaajat yhdistivät vahvasti kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukemisen vastauksiinsa mahdollistamiseen ja tukemiseen, kun taas synteessissä se oli teemoiteltu kokonaan omaksi hyvän johtamisen tekijäksi. Haastateltavat kuitenkin osasivat kertoa näidenkin kahden tekijän osalta selkeitä esimerkkejä johtamisestaan, mutta eivät yhtä laajasti ja omaehtoisesti kuin kolmen muun synteessissä olleen hyvän johtamisen tekijän osalta. Enemmänkin monet vastaajista vaativat hieman ohjausta juuri näiden kahden tekijän osalta eikä voitane siis todeta, että ne olisivat heidän itse tunnistamiaan hyvän johtamisen tekijöitä.

Kun haastateltavia pyydettiin määrittelemään, mitä hyvä johtaminen tarkoittaa tai pyydettiin kuvaamaan käytännön esimerkkien kautta, miten he johtajuuttaan toteuttavat arjessa, esille nousi vastauksissa kuitenkin myös sellaisia tekijöitä, joita synteessissä ei tunnistettu. Näitä olivat esimerkiksi johtaja avoimuuden, luottamuksen, hyvinvoinnin ja turvallisuuden tunteen luojana sekä esihenkilön läsnäolo. Luottamusta, avoimuutta ja hyvinvointia sivuttiin eri teorialähteissä synteesiä rakennettaessa, mutta ne eivät päätyneet sillä tavalla keskiöön synteesiä luotaessa, että ne olisivat lopulta päätyneet synteisiin.

Kuitenkin tulee muistaa, että niin tässä tutkielmassa kuin kaikissa muissakin haastattelututkimuksissa on aina se riski, että haastateltavat kertovat enemmänkin siitä, millaista toivoisivat oman johtajuutensa olevan eikä niinkään siitä, millaista se todellisuudessa on. Siksi haastatteluissa pyydettiin haastatelluilta jatkuvasti erilaisia käytännön esimerkkejä johtamisestaan, jotta myös tutkija voisi tehdä tulkintaa haastateltavien näkemyksistä ja toiminnasta. Myös se, että haastateltavat oli valittu sattumanvaraisesti, tuo uskottavuutta tutkimukselle.

Haastatteluissa vastaajat toivat rohkeasti esille tilanteita, joissa he eivät olleet täysin onnistuneet esihenkilötyössään ja kokivat näin vaikuttaneensa negatiivisesti hyvän työntekijäkokemuksen syntymiseen. Haastateltavien avoimuus ja reflektointi sekä oman toiminnan kriittinen tarkastelu toivat tavallaan tätä kautta myös uskottavuutta haastatteluihin. Kaikista haastatteluista voitaneen myös todeta, että kaikki esihenkilöt olivat hämmästyttävän kriittisiä ja avoimia omaa johtamistaan kohtaan. He eivät kuitenkaan sanoittaneet hyvän johtamisen tekijäksi kykyä reflektoida omaa johtamistaan, mutta haastatteluissa kuitenkin tämä selvästi nousi esille heidän kertoessaan omasta

toiminnastaan. Vastaajat myös peilasivat vastauksissaan omaa johtajuuttaan vahvasti läpi haastatteluiden eri teemojen, miten he itse kuvittelevat johdettaviensa kokevan heidän johtamisensa. He siis hyvin vahvasti pyrkivät katselemaan omaa toimintaansa johdettavien linssien läpi ja sitä kautta myös muuttamaan omaa johtamistapaansa sekä näkemyksiään. Tämä oli selkeä kaikkia vastaajia koskeva löydös haastatteluissa. Synteesissä tätä ei kuitenkaan ole tunnistettu hyvän johtamisen tekijäksi.

6.3 No mitä hemmettiä se hyvä johtaminen nyt sitten on?

Synteesin kautta tässä tutkielmassa on luotu yhdenlainen käsitys siitä, mitä hyvä johtaminen on. Kuten edellä on kuvattu, palveleva, jaettu ja valmentava johtaminen jakavat näkemyksen, että hyvä johtaminen näyttäytyy johtajan tai esihenkilön roolissa osallistamisena ja vastuuttamisena, mutta myös ammatillisen kehityksen tukemisena. Samalla hyvän johtamisen nähdään näiden kolmen johtamismallin näkökulmasta olevan myös hyvää vuorovaikutusta, selkeiden tavoitteiden määrittämistä sekä mahdollistamista ja tukemista. Viimeinen tutkimuskysymyksistä olikin, tukevatko haastattelujen löydökset sitten synteesiä ja näin aiempien tutkimusten johtopäätöksiä? Näistä viidestä tekijästä haastateltavat tunnistivat tai kuvasivat käytännön johtamisesimerkkiensä kautta hyvän vuorovaikutuksen, tavoitteiden kirkastamisen ja suunnan näyttämisen sekä mahdollistamisen ja tukemisen hyvän johtamisen tekijöiksi samoin kuin synteesissäkin oli tunnistettu. Sitä vastoin osallistaminen ja vastuuttaminen sekä kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen eivät nousseet kirkkaasti esille haastateltavien vastauksissa, vaikka niitäkin yksittäisissä haastatteluissa jotkut vastaajista sivusivat.

Kun haastateltavia pyydettiin määrittelemään, mitä hyvä johtaminen tarkoittaa tai heitä pyydettiin kuvaamaan käytännön esimerkkien kautta, miten he johtajuuttaan toteuttavat arjessa, esille nousi vastauksissa myös sellaisia tekijöitä, joita synteesissä ei tunnistettu. Näitä olivat esimerkiksi johtaja avoimuuden, luottamuksen, hyvinvoinnin ja turvallisuuden tunteen luojana sekä esihenkilön läsnäolo ja kykyä reflektoida omaa johtamistyötään.

Mitä tästä sitten voidaan päätellä? Käytännössä tässä tutkielmassa hyvä johtaminen ja siihen vaikuttavat yhtenäiset tunnistettavat tekijät palvelevan, valmentavan ja jaetun johtamisen osalta on onnistuttu määrittämään tässä tutkielmassa synteesissä kuvatulla tavalla. Kuten edellä jo kuvattiin, tämä kuvaus ei kuitenkaan ole aukoton ja yksiselitteinen määritelmä hyvästä johtajuudesta. Jos haluttaisiin luoda vielä kattavampi näkemys siitä,

mitä hyvä johtaminen on ja mitä se ei ole sekä mistä se koostuu, tulisi mukaan tarkasteluun ottaa myös muita johtamisteorioita. Eri johtamismallit pitävät sisällään hyvin samankaltaisia hyvän johtamisen tekijöitä tai ominaisuuksia, mutta mikään ei kaikkia kattavasti.

Mitä haastateltavien vastaukset sitten kertovat hyvästä johtamisesta? Vastauksista voidaan ainakin päätellä, että kaikki haastateltavat ovat hyvin tottuneita pohtimaan johtamista ylipäättänsä, refleктоimaan omaa johtamistaan sekä samalla myös tunnistamaan erilaisia hyvään johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kohdeyrityksenä ollut organisaatio on menestynyt Great Place to Work-instituutin Suomen parhaat työpaikat™ -listauksessa erinomaisesti useana peräkkäisenä vuotena. Ehkä voikin olla, että ne yritykset, jotka pyrkivät esimerkiksi Great Place to Work-instituutin tuella kehittämään omaa organisaatiokulttuuriaan sekä työntekijäkokemustaan, ovat myös tunnistaneet hyvän johtamisenkin merkityksellisyyden.

Vastausten perusteella voidaan myös päätellä, että kohdeorganisaatiossa johtajat ja esihenkilöt tunnistavat tietyt synteessissä esiintyvät hyvän johtamisen tekijät työssään ja jopa toteuttavat niitä arjen käytännöissään, mutta kaikilta osin heidän käsityksensä hyvästä johtamisesta ei kohdannut synteessin ja näin aiemmin tehdyn tutkimuksen kanssa. Tämä ehkä vahvistaa osaltaan käsitystä siitä, että hyvän johtamisen määrittäminen aukottomasti on haastavaa eikä siihen voida päästä tarkastelemalla vain kolmea johtamismallia. Ehkä haastateltavien korostamat luottamus, avoimuus ja läsnäolo ovatkin enemmän niitä keinoja, jolla hyvän johtamisen tekijöitä toteutetaan? Esimerkiksi ilman näitä tukeminen ja mahdollistaminen, saati hyvä vuorovaikutus on lähes mahdotonta.

Lisäksi johtaminen on aina ihmisten tuottamaa ja samalla myös eräänlainen subjektiivinen, käsitys, joten siksikin sen määrittäminen yksiselitteisesti on hankalaa. Johtamisen käsitys myös muuttuu ajan saatossa ja myös sen takia sen määrittäminen aukottomasti ja pysyvästi on hankalaa. Ehkä juuri ne tekijät, mitä johto ja esihenkilöt nostivat esille haastatteluissaan ovat niitä, jotka tulisivat ilmi vielä selkeämmin jotakin muuta johtamismallia tarkasteltaessa tai sitten ne olisivat nousseet esiin tässäkin työssä tarkasteltujen yksittäisten johtamismallien kohdalla.

Tämän tutkielman pohjalta voidaan kuitenkin tehdä se johtopäätös, että ainakin ne tekijät, mitkä sekä synteessissä että haastatteluissa on tunnistettu hyvän johtamisen tekijöiksi, ovat sellaisia, jotka huomioimalla ja joihin panostamalla omassa johtamisessaan sekä

reflektoimalla omaa johtamistaan niiden kautta, kuka tahansa johtaja ja esihenkilö voi kehittää ja parantaa omaa johtamistyötään. Kuten aiemmin todettiin, tässä tutkielmassa esitetty listaus hyvän johtamisen tekijöistä ei ole kaiken kattava, mutta ainakin ne huomioimalla johtaminen voi olla jälleen hieman parempaa.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kuten edellä on kuvattu, tässä työssä hyvää johtajuutta on tarkasteltu vain kolmen johtamismallin näkökulmasta. Näiden johtamismallien lisäksi on olemassa myös muita hyvää johtamista kuvaavia teorioita, joten nämä tässä tutkielmassa tarkasteltavat johtamismallit eivät tyhjentävästi kuvaa sitä, mitä hyvä johtaminen on. Siksi olisi erittäin mielenkiintoista tutkia hyvää johtajuutta myös laajemmin eli kokoamalla synteysin omaisesti hyvän johtamisen tekijöitä myös muista johtamisen teorialleista.

Kysymys kuitenkin kuuluu, mitä lisäarvoa se tuo, vaikka hyvän johtamisen tekijät sitten tunnistettaisiinkin? Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisikin tarkastella hyvän johtamisen tekijöiden ja työntekijäkokemuksen suhdetta eli jos ihmisiä johdetaan hyvin – näidenkin hyvän johtamisen tekijöiden mukaisesti, miten se korreloi hyvän työntekijäkokemuksen kanssa. Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tarkastella laajalla tutkimuksella, miten hyvä johtaminen ja hyvä työntekijäkokemus vaikuttavat organisaation taloudelliseen menestykseen. Yksittäisiä tutkimuksia aiheesta toki on jo tehty, mutta mielenkiintoista olisi päästä tarkastelemaan isompaa kohderyhmää tutkimuksen kautta.

Lähteet

- Ahokas, M. - Stenius, M. (2014) Eettinen ja identiteettijohtaminen: Oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa. Teoksessa: *Arkiajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus*, toim. Myyry, L. - Ahola, S. - Ahokas, M. - Sakki, I. Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos.
- Bond, C. - Seneque, M. (2013) Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *The Journal of Management Development*; Vol. 32, Issue 1, 57-72.
- Brouns, T. - Externbrink, K. - Aledo, P. (2020) Leadership beyond Narcissism: On the Role of Compassionate Love as Individual Antecedent of Servant Leadership. *Administrative Sciences*, Vol.10 (2), 1–10.
- Carlsson, M. – Forssell, C. (2008) *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosatama Oy, Helsinki.
- Carson, J. - Tesluk, P. (2007) Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 50 (5), 1217-1234.
- Chong, C. - Yuen, Y. - Tan, B. - Zarim, Z. - Hamid, N. (2016) Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization* 23 (2/3), 121–140.
- Conger, J., - Pearce, C. (2003) A landscape of opportunities: Future research on shared leadership. In *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Eds. Conger, J. - Pearce, C., 285–303. Sage, Thousand Oaks Canada.
- van Dierendonck, D. (2011) Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- van Dierendonck, D. - Nuijten, I. (2011) The servant leadership Survey (SLS): Development and Validation of Multidimensional Measure. *Journal of Business ja Psychology*, 26 (3): 249–267.
- Eklund, A. (2021) *Osaamiskartta - Osaamisen kehittäminen työelämässä*. Grano Oy, Helsinki.
- Elinkeinoelämän valtuuskunta. (2010) *Kuinka tärkeitä Teille ovat seuraavat työn/työpaikan ominaisuudet?* <<https://arvopankki.eva.fi/patteri.php?q=316>>, haettu 1.11.2022.

- Ellinger, A. - Watkins, K. - Bostrom, R. (1999a) Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10 (2), 105–125.
- Ellinger, A. - Bostrom, R. (1999b) Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development*, Vol. 18 (9), 752–771.
- Eva, N. - Robin, M. - Sendjaya, S. - van Dierendonck, D. - Liden, R. (2019) Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership quarterly*, Vol. 30 (1), 111–132.
- Giolito, V. - Liden, R. - van Dierendonck, D. - Cheung, G. (2020) Servant Leadership Influencing Store-Level Profit: The Mediating Effect of Employee Flourishing. *Journal of Business Ethics*, Vol.172 (3), 503–524.
- Grant, A. - Hartley, M. (2013) Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6:2, 102 – 115.
- Great Place to Work. FAQ: Suomen Parhaat Työpaikat.
<<https://greatplacetowork.fi/suomen-parhaat-tyopaikat/#faq>>, haettu 22.3.2023
- Great Place to Work. Yrityskulttuurin globaali asiantuntija.
<<https://greatplacetowork.fi/miksi-great-place-to-work/>>, haettu 4.5.2023
- Greenleaf, R. (1991) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Paulist Press, New York.
- Halttunen, L. (2009) *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*.
Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.
- Harris, A. (2013) Distributed Leadership: Friend or Foe? *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, 41 (5), 545-554.
- Hiller, N. - Day, D. - Vance, R. (2006) Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17, 387–397.
- Hunt, J. - Weintraub, J. (2004). Developmental coaching. *Journal of Management Education*, 28 (1), 39–61.
- Isotalus, P. - Rajalahti, H. (2017) *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent, Helsinki
- Juuti, P. (2020) Jaettu johtajuus. *Työn tuuli*. 2/2020.
<https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf>, haettu 22.11.2022.

- Juuti, P. - Puusa, A. (2020) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa:
Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, toim. Puusa, A. - Juuti, P.
 Gaudeamus Oy, Helsinki
- Kiker, D. - Callahan, J. - Kiker, M. (2019) Exploring the Boundaries of Servant Leadership: A Meta-Analysis of the Main and Moderating Effects of Servant Leadership on Behavioral and Affective Outcomes. *Journal of managerial issues*, Vol. 31 (2), 172–197.
- Kohdeorganisaatio. (2022) *Henkilöstökysely 04/22*.
- Kohdeorganisaatio. (2022) *Signi-tulokset 2022*.
- Kohdeorganisaatio. (2021) *Puolivuoskatsaus tammi-kesäkuu 2021*.
- Koskinen, I. - Alasuutari, P. - Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kuonath, A. - Nossek, J. - Nieberle, K. - Kreitmeir, D. - Frey, D. (2021) Servant Leadership: How Daily and General Behaviors Interact. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 20 (4), 187–197.
- Kuusela, S. (2013) *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. SanomaPro Oy, Helsinki.
- Ladyshevsky, R. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (4), 292–306.
- Laiho, M. - Saru, E. - Seeck, H. (2022) “It’s the work climate that keeps me here”: The interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel Review*, Vol. 51 No. 2, 444–463.
- Lankinen, P. - Miettinen, A. - Sipola, V. (2004) *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Larjovuori, R-L. - Kinnari, I. - Nieminen, H. - Heikkilä-Tammi, K. (2021) *Työhyvointi esimiehettömässä organisaatiossa-tutkimushankkeen loppuraportti*. Tampereen yliopisto. <<https://oma.tsr.fi/api/projects/38d7c5d9-a057-4602-8505-2ea2db2514b2/attachment/5d3650e5-b046-4dbe-a355-a3adc2cc07b2>>, haettu 25.3.2022.
- Laub, J. (1999) *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Boca Raton, Florida.
 <<https://olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Complete%2099.pdf>>, luettu 30.11.2022.

- Lemon, L. (2019) The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31:5-6, 176-199.
- Liden, R. - Panaccio, A. - Meuser, J. - Hu, J. - Wayne, S. (2014) *Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes*. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations.
https://www.researchgate.net/publication/284971774_Servant_leadership_Antecedents_processes_and_outcomes, haettu 28.11.2022.
- Lord, R. - Day, D. - Zaccaro, S. - Avolio, B. - Eagly, A. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 434–451.
- Mahadevan, J. - Schmitz, A. (2020) HRM as an ongoing struggle for legitimacy A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". *Baltic journal of management*, 2020, Vol.15 (4), 515-532.
- McCharthy, G. - Milner, J. (2013) Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development*, 32.7.
- Meuser, J. - Gardner, W. - Dinh, J. - Hu, J. Liden, R. - Lord, R. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42, 1374–1403.
- Morgan, J. (2017) *The Employee Experience Advantage. How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley, New Jersey.
- Mäntymäki, J. (2020) *Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa*. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Puusa, A. (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa, A. - Juuti, P. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Rasca, L. (2018) Employee experience – An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Calitatea*, Vol. 19 (3), 9–14
- Ristikangas, M-L. - Grünbaum, L. (2014) *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Print Best, Viro.
- Ristikangas, M-L., - Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. SanomaPro, Helsinki.

- Ropo, A. - Eriksson, M. (2001) Jaettu johtajuus – Asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa: *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä, toim.* Grönroos, C. - Järvinen, R. Kauppakaari, Helsinki.
- Rytönen, K. (2020) *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Hallinnon tutkimus. Vol. 39 (1), 67–70.
- Rytönen, K. (2019) *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampereen yliopisto.
- Salovaara, P. (2020a) Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli* 02/2020.
<https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf>, haettu 24.11.2022.
- Salovaara, P. (2020b). *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos, Helsinki.
- Savaspuro, M. (2019) Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent, Helsinki.
- Sivasubramaniam, N. - Murry, W. - Avolio, B. - Jung, D. I. (2002) A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27, 66–96.
- Spears, L. (2010) Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of on Virtues & Leadership*. Regent University, Virginia. <<https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>>, haettu 6.11.2022.
- Stone, G. - Russell, R. - Patterson, K. (2004) Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349–361.
- Sydänmaanlakka, P. (2017) *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Talentum Media.
- Tiihonen, E. (2019) *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Tuomi, J. - Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Uutela, U. (2019) *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden*

käsityksiä. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 256. Kasvatustiede, Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Valvisto, E. (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum, Helsinki.

Viitala, R. (2021) Henkilöstöjohtaminen. *Keskeiset käsitteet, teorian ja trendit*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala, R. - Jylhä, E. (2019) *Johtaminen keskeiset käsitteet, teorian ja trendit*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Vähämäki, M. (2010) *Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa*. Tutkimusseloste. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2010, 34–46.

<<https://journal.fi/prologi/article/view/95815>>, haettu 22.11.2022.

Wang Y. - Yuan, C. - Zhu, Y. (2017) Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality*, 45 (10), 1655–1664.

Whitmore, J. (2017) *Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing, London.

Zhu, J. - Liao, Z. - Yam, K. - Johnson, R. (2018) Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of rganizational behavior*, Vol. 39 (7), 834–852.

Liitteet

Liite 1 Palvelevaan johtamiseen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa

Taulukko 1 Palvelevaan johtamiseen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
Kuuntelu, rohkaisu, tukeminen ja auttaminen	” Hän kannustaa ja rohkaisee ihmisiä sekä on kiinnostunut näiden ideoista ja osallistamisesta.” ” palvelevassa johtajuudessa johtaja toimii itse esimerkkinä ja omalta osaltaan luo toimintamallia, jossa palvellaan ja autetaan muita sekä otetaan huomioon myös muiden tarpeet.” ” palveleva johtajuus perustuu johtajan aitoon kiinnostukseen työntekijöistä ja siihen, että yksilö nähdään organisaatiota tärkeämmäksi.” ”Palveleva johtaja arvostaa ihmisiä... kuuntelee vastaanottavaisesti”	Spears 2010 van Dierendonck 2011, 1245–1250 Ahokas & Stenius 2014, 313 Laub 1999, 23
Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen	”sekä tukee heidän ammatillista kasvuaan” ” Johtaja pyrkii parhaansa mukaan tukemaan työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja henkilökohtaista kasvua.” ” Johtajalla on todellinen halu työskennellä yhteisen edun mukaisesti, palvella muita...” ”Vaikka palvelevassa johtamisessa keskitytäänkin yksilöiden kasvuun, hyvinvointiin ja kehitykseen...” ” Palveleva johtajuus edistää ihmisten...kehittymistä” ”palvelevassa johtamisessa taas on keskiössä tuottavuuden parantamisen sijaan työntekijä sekä hänen... kasvunsa ja kehittymisensä.”	Ahokas & Stenius 2014, 313 Spears 2010 van Dierendonck 2011, 1232-1234 Stone, Russell & Patterson, 2004 Laub 1999, 23 Rytkönen 2020, 68
Mahdollistajana ja palvelijana toimiminen sekä tarpeiden huomiointi	”Johtajassa korostuu halu palvella muita ja auttaa toisten tarpeiden täyttämässä.” ” Hänen tehtävänsä... toimia mahdollistajana sekä ratkoa erilaisia haasteita. ” Johtaja keskittyy ennen kaikkea kuuntelemaan työntekijöitä, jotta hän ymmärtäisi paremmin heidän toiveitaan ja tarpeitaan. ” ” Palvelevaa johtajuutta ohjaa sisäinen motivaatio huolehtia muista sekä epäitsekäs halu palvella muita osana johtamista” ” Tämä edellyttää johtajalta kykyä huomioida työntekijät yksilöinä sekä myös heidän tuntemistaan, jotta johtaja voi huomioida heidän tarpeensa...”	Spears 2010 Greenleaf 1991, 61-62 Spears 2010 Eva ym. 2019, 111 Eva ym. 2019, 111
Suunnan näyttäjä / tavoitteiden kirkastaja	”Johtaja rohkaisee... työntekijöitä henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä pyrkii vahvistamaan heidän itsevarmuuttaan...”	van Dierendonck 2011, 1232-1234

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
	"Johtaja varmistaa, että odotukset ovat työntekijöille selkeät ja että niin tavoitteet kuin työtehtävätkin on räätälöity heidän osaamiseensa ja tarpeisiinsa sopiviksi." "Johtaja-näkökulmalla tarkoitetaan arvon luomista koko yhteisölle sekä suunnan näyttäjänä toimimista työntekijöille"	van Dierendonck 2011, 1232-1234 van Dierendonck ja Nuijten 2010, 251
Hyvä vuorovaikutus	"Tässä ulottuvuudessa korostuu dialoginen vuorovaikutussuhde työntekijöiden ja johtajan välillä sekä kommunikaation merkityksellisyys." "Hänen tehtävänsä ei ole niinkään valvoa ja määrätä muiden toimintaa vaan yhdessä muiden kanssa rakentaa yhteenkuuluvuutta työyhteisössä... sekä ratkoa erilaisia haasteita."	Spears 2010 Greenleaf 1991, 61–62
Yhteisöllisyyden lisääminen	"Johtaja rakentaa ja vaalii yhteisöllisyyttä työntekijöiden kanssa" "Palveleva johtaja... rakentaa yhteisöllisyyttä" "rakentaa yhteenkuuluvuutta työyhteisössä..."	Spears 2010 Laub 1999, 23 Greenleaf 1991, 61–62
Luottamuksen rakentaminen	"positiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden luottamukseen" "Johtajan kyky huomioida jokainen työntekijä yksilönä lisää johtajan ja työntekijän välistä luottamusta." "Johtaja osoittaa luotettavuutta ja edistää luottamuksen rakentumista ottamalla vastuuta muista sekä ylläpitämällä eheyttä ja luottamusta" (Laub (1999, 23.)	Kiker ym. 2019, 190 Eva ym. 2019, 111 Laub 1999, 23
Osallistaminen ja vastuuttaminen	"Palveleva johtaja antaa heille vastuuta." "Johtaja...pyrkii vahvistamaan... itseohjautuvaa päätöksentekoaan." "Johtaja varmistaa, että... että niin tavoitteet kuin työtehtävätkin on räätälöity heidän osaamiseensa ja tarpeisiinsa sopiviksi."	Ahokas & Stenius 2014, 313 van Dierendonck 2011, 1232-1234 van Dierendonck 2011, 1232-1234
Työtyytyväisyyden lisääminen	"tunnistettu lisäävän koettua työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, koska palveleva johtaminen auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin, kehittymään, toteuttamaan itseään sekä voimaantumaa ja motivoitumaan. Nämä lisäävät työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä ja osaltaan tyydyttävät näin työntekijöiden psykologisia perustarpeita." "positiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen" "palvelevassa johtamisessa taas on keskiössä tuottavuuden parantamisen sijaan työntekijä sekä hänen hyvinvointinsa..."	van Dierendonck 2011, 1245–1250 Kiker ym. 2019, 190 Rytkönen 2020, 68
Motivointi	"Palveleva johtaja innostaa ja motivoi työntekijöitä"	Ahokas & Stenius 2014, 313

Liite 2 Jaettuun johtajuuteen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa

Taulukko 2 Jaettuun johtajuuteen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
Kuuntelu, rohkaisu, tukeminen ja auttaminen	"jaetussa johtajuudessa on kyse toisten ihmisten rohkaisemisesta, kuuntelemisesta..." "Jotta jaetun johtajuuden rakentuminen olisi mahdollista, se vaatii... sekä mahdollisuus saada tukea ja mentorointia." "...esihenkilön pitää pystyä ottamaan vallan sijaan enemmän valmentava työote." "Esihenkilön tulee olla valmis astumaan alas vallan korokkeeltaan." "Esihenkilön tulee... asettua ennen kaikkea auttamaan muita onnistumaan työssään." "... esihenkilö voi tukea työntekijöitä." ja tiimiä ottamaan vastuuta enemmän itselleen, tunnistamaan kehityskohteitaan ja vahvuuksiaan, selkeyttämään tavoitteitaan sekä löytämään keinot näiden saavuttamiseksi.	Ropo ja Eriksson 2001, 29 Carson & Tesluk 2007, 5, 13–15 Carlsson & Forssell 2008, 40 Juuti 2020, 63–65 Carlsson & Forssell 2008, 40 Carlsson & Forssell 2008, 40
Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen	"... vaatii jokaiselta henkilöltä uudenlaista kehittymistä, toisten vahvuuksien ja erilaisuuden arvostamista" "... esihenkilö voi tukea työntekijöitä...tunnistamaan kehityskohteitaan ja vahvuuksiaan" "Monessa organisaatiossa todettiin, että jaetun johtajuuden toteutuminen vaatii aikaa, jatkuvaa kehittymistä sekä ennen kaikkea kehittymisen mahdollistamista."	Juuti 2020, 63–65 Carlsson & Forssell 2008, 40 Larjovuori ym. 2021, 45–46; 49–50
Mahdollistajana ja palvelijana toimiminen sekä tarpeiden huomiointi	"jaetussa johtajuudessa on kyse toisten ihmisten huomioimisesta" "... esihenkilön tehtävänä onkin olla työskentelyn mahdollistaja ja toimintaedellytysten luoja..."	Ropo ja Eriksson 2001, 29 Valvisto 2005, 222
Suunnan näyttäjä / tavoitteiden kirkastaja	"... esihenkilö voi tukea työntekijöitä... selkeyttämään tavoitteitaan sekä löytämään keinot näiden saavuttamiseksi." "...esihenkilöllä on merkittävä rooli, kun puhutaan jaettuun johtajuuteen liittyvistä tavoitteista ja siihen liittyvien käytännön toimenpiteiden kehittämisestä tiimissä." "... esihenkilön tehtävänä onkin olla ... suunnan näyttäjä, mitä tavoitteita kohti organisaatiossa strategian valossa tulee suunnata."	Carlsson & Forssell 2008, 40 Tiihonen 2019, 34 Valvisto 2005, 222
Hyvä vuorovaikutus	"...jaetun johtajuuden olevan yksinkertaisesti ihmisryhmän jäsenten kollektiivista vaikutusta toisiinsa."	Sivasubramaniam ym. 2002, 68

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
	"Kollektiivisen johtajuuden ydin: ...miten ihmiset tiimissä tai ryhmässä jakavat johtamisvastuita keskinäisessä vuorovaikutuksessa sen johtamiseksi yhdessä." "...jaetun johtajuuden olevan yksilöiden keskinäinen vuorovaikutteinen ja dynaaminen vaikuttamisprosessi." "... yksilöiden vaikuttaminen toisiinsa horisontaalisesti, kun taas perinteisessä hierarkkisessa johtajuudessa muodollisen johtajan oletetaan vaikuttavan ihmisiin ylhäältä alas eli vertikaalisesti."	Hiller, Day & Vance 2006, 388 Conger ja Pearce 2003, 1 Zhu ym. 2018, 836
Yhteisöllisyyden lisääminen	"Jaetussa johtajuudessa ideana on, että johtajuutta tuotetaan yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten toimesta." "...yhteisöllisen jaetun johtajuuden avulla saadaan vahvistettua ihmisissä sitä tunnetta, että heillä kaikilla on tärkeä rooli osana työyhteisöä ja koko organisaatiota."	Salovaara 2020b, 87 Tiihonen 2019, 29
Luottamuksen rakentaminen	-	
Osallistaminen ja vastuuttaminen ja hierarkian madaltaminen	"Jaetussa johtajuudessa ideana on, että johtajuutta tuotetaan yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten toimesta." "jaetussa johtajuudessa on kyse aktiivisesta vaikuttamisesta päätöksenteossa." "työntekijät ja heidän toimintansa nähdään osaksi koko johtajuutta ja sen rakentumista." "...johtajuus niin roolina kuin vaikutusvaltanakin on jakautunut ja hajautunut laajasti tiimin jäsenten kesken sen sijaan, että se olisi yhdessä muodollisella johtajalla." "Mitä tehokkaammin esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan valtarakenteita purkamaan ja luomaan tasa-arvoisemman suhteen itsensä ja työntekijöiden välille, sitä helpompi myös työntekijöiden on ottaa se valta ja vastuu, joka heille on tarjolla niin omasta työstään kuin koko organisaationkin toiminnasta." "Jaetun johtajuuden onnistumisen näkökulmasta siis on keskeistä pyrkiä eroon hierarkkisista ajatusmalleista ja ottamaan kaikki tiimin jäsenet aktiivisesti mukaan osallistumaan ja kehittämään niin omaa työtään kuin koko työyhteisöäkin." "Jaetussa johtajuudessa kuitenkin on kyse siitä, että johtajuutta ei nähdä vain hierarkkiseksi johtaja-alaisuuhteeksi eikä työntekijöitä vain johtamisen kohteeksi vaan heidät ja heidän toimintansa nähdään osaksi koko johtajuutta ja sen rakentumista. Jaetussa johtajuudessa ei	Salovaara 2020b, 87 Ropo ja Eriksson 2001, 29 Vähämäki 2010, 34–36 Zhu ym. 2018, 836 Juuti 2020, 66 Valvisto 2005, 222 Vähämäki 2010, 34–36

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
	vain johtaja johda vaan myös työntekijöillä on vahva rooli johtajuudessa.” ” Esihenkilön tulee olla valmis astumaan alas vallan korokkeeltaan.” ” ...jaetussa johtajuudessa taas jaetun johtajuuden katsotaan olevan tiimillä tai muulla ihmisryhmällä.” ” halua ja valmiuksia purkaa johtajakeskeisiä, hierarkkisia organisaatorakenteita, jotka jakavat työntekijät ja esihenkilöt eri ryhmiin.” ”Jotta jaettu johtajuus voi toteutua, se edellyttää johtajuuden sekä siihen liittyvän valtakäsityksen demokratisoitumista.”	Juuti 2020, 63–65 Zhu ym. 2018, 836 Juuti 2020, 63–65 Vähämäki 2010, 34–36
Työtyytyväisyyden lisääminen	”...tutkimuksen mukaan jaetun johtajuuden koettiin vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi hyvinvointiin.”	Larjovuori ym. 2021, 45–46; 49–50

Liite 3 Valmentavaan johtamiseen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa

Taulukko 3 Valmentavaan johtamiseen yhdistetyt tekijät ja niiden näyttäytyminen johtamisessa

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
Kuuntelu, rohkaisu, tukeminen ja auttaminen	"esihenkilön tehtävänä on antaa selkeä kuva henkilöstölle organisaation odotuksista ja tavoitteista. Esihenkilön tulee siis myös varmistaa, että organisaation tavoitteet ovat linjassa työntekijän osaamisen ja kehittymisen kanssa sekä tarjota sekä kehittymisen että tavoitteiden saavuttamiseen oman tukensa." "Esihenkilön tehtävänä on auttaa valmennettavia ymmärtämään, miten he kehittyvät ja suoriutuvat suhteessa organisaation tavoitteisiin sekä tarjota heille mahdollisuuksia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tukien sekä antaen palautetta." "...työntekijöiden tunteminen: Kun esihenkilö osallistuu työntekijöiden arkeen aktiivisesti niin rohkaisten, kuunnellen, kehittäen kuin tukienkin, esihenkilö oppii tuntemaan työntekijät henkilökohtaisesti ja pystyy näin valmentamaan heitä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti ottaen huomioon työntekijöiden vahvuudet ja kyvyt..." "... valmentava johtaja kuuntelee ja käy dialogia työntekijöiden kanssa." "Näitä taitoja ovat omien kuuntelutaitojen parantaminen." "Valmentavan johtajan tulee osata antaa palautetta, rohkaista, kannustaa ja kuunnella aktiivisesti..."	Uutela 2019, 27; Ellinger & Bostrom 1999b, 762 Ristikangas & Ristikangas 2010, 43, 163, 167; Chong ym.; 2016, 124 Lankinen ym. 2004, 85 Ristikangas & Ristikangas 2010, 43; 2019, 86 Grant ja Hartley 2013, 111 Chong ym. 2016, 124
Kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukeminen	"Valmentavassa johtamisessa oppiminen on keskiössä: Siinä tavoitellaan työntekijän oppimisen edistämistä ja itsetietoisuuden lisäämistä." "Valmentavan esihenkilön tehtävä ei ole varsinaisesti opettaa vaan valmennuksen keinoin rohkaisemalla ja tukemalla tehdä työntekijän oppimisprosessista mahdollista." "Valmentava johtaminen voidaankin nähdä eräällä tavalla koulutuksen kehittyneempänä versiona, jossa tavoitteena on yksilön toimintatapojen ja osaamisena kehittäminen." "...valmentavassa johtamisessa huomio keskittynyt valmennettavien taitojen ja tietojen kehittämiseen." "Esihenkilön tehtävänä on auttaa valmennettavia ymmärtämään, miten he kehittyvät ja suoriutuvat suhteessa organisaation tavoitteisiin sekä tarjota heille mahdollisuuksia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tukien sekä antaen palautetta."	Uutela 2019, 28 Hunt & Weintraub 2004, 40 Carlsson & Forssell 2008, 44 Bond & Seneque 2013, 58 McCarthy & Milner 2013, 771

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
	”...työntekijöiden tunteminen: Kun esihenkilö osallistuu työntekijöiden arkeen aktiivisesti niin rohkaisten, kuunnellen, kehittäen kuin tukienkin, esihenkilö oppii tuntemaan työntekijät henkilökohtaisesti ja pystyy näin valmentamaan heitä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti ottaen huomioon työntekijöiden vahvuudet ja kyvyt...” ”... dialogin keinoin valmentava esihenkilö aktivoi itse työntekijää reflektointiin, vastuunottoon sekä ratkaisujen löytämiseen omassa työssään.” ”Valmentava johtajuus näyttäytyy erilaisina arjen käytäntöinä esihenkilön työssä kuten...että esihenkilö todella opettelee tuntemaan työntekijät.” ”Valmentajan johtajan tulee luoda työssä olosuhteet, jotka tukevat...työntekijöiden kehittymistä ja oppimista voimaannuttavasti.” ”Käytännössä tämä tarkoittaa...oppimisen ja kehittymisen tukemista sekä palautteen antamista.”	Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 85 Ristikangas & Ristikangas 2010, 43; 2019, 86 Uutela 2019, 4; 28–31 Chong ym. 2016, 124 Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761
Mahdollistajana ja palvelijana toimiminen sekä tarpeiden huomiointi	”Esihenkilön tehtävänä on auttaa valmennettavia ymmärtämään, miten he kehittyvät ja suoriutuvat suhteessa organisaation tavoitteisiin sekä tarjota heille mahdollisuuksia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tukien sekä antaen palautetta.” ”...tulee esihenkilön luottaa työntekijän kykyihin ja mahdollistaa menestys antaen työntekijälle johtaa omaa työtään.” ”...työntekijöiden tunteminen: Kun esihenkilö osallistuu työntekijöiden arkeen aktiivisesti niin rohkaisten, kuunnellen, kehittäen kuin tukienkin, esihenkilö oppii tuntemaan työntekijät henkilökohtaisesti ja pystyy näin valmentamaan heitä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti ottaen huomioon työntekijöiden vahvuudet ja kyvyt...” ”Valmentavan esihenkilön tuleekin...tarjota työntekijöille mahdollisuuksia kehittymiselle sekä antaa heille vastuuta ja näin mahdollistaa...” ”Valmentava johtajuus näyttäytyy erilaisina arjen käytäntöinä esihenkilön työssä kuten ...työntekijöiden oppimisen, työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin mahdollistamisena...ja siinä, että esihenkilö todella opettelee tuntemaan työntekijät.” ”Mahdollistamisella he tarkoittavat, että esihenkilön tehtävä on luoda työntekemiselle sellaiset puitteet, jossa työntekijän on mahdollista onnistua.”	McCarthy & Milner 2013, 771 Ristikangas & Ristikangas 2010, 43, 163, 167 + Chong ym.; 2016, 124 Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 85 Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–20 Uutela 2019, 4; 28–31 Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761
Suunnan näyttäjä / tavoitteiden kirkastaja	”esihenkilön tehtävänä on antaa selkeä kuva henkilöstölle organisaation odotuksista ja tavoitteista.” ”Esihenkilön tehtävänä taas on kirkastaa työntekijöille, mitä heiltä odotetaan ja miten	Uutela 2019, 27; Ellinger & Bostrom 1999b, 762 Uutela 2019, 28

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
	odotukset linkittyvät organisaation strategiaan ja vision” ”Esihenkilön tehtävänä on auttaa valmennettavia ymmärtämään, miten he kehittyvät ja suoriutuvat suhteessa organisaation tavoitteisiin sekä tarjota heille mahdollisuuksia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tukien sekä antaen palautetta.” ” Näitä taitoja ovat... tarpeeksi joustavien tavoitteiden määrittäminen” ”Valmentajan johtajan tulee olla asettamassa selkeitä tavoitteita työyhteisössä sekä samalla luoda työssä olosuhteet, jotka tukevat niiden saavuttamista” ”Käytännössä tämä tarkoittaa tavoitteiden kirkastamista...”	McCarthy & Milner 2013, 771 Grant ja Hartley 2013, 111 Chong ym. 2016, 124 Ellinger ym. 1999a, 106, 114-116; 1999b, 760-761
Hyvä vuorovaikutus	”Valmentavan johtajan onkin luotava vuorovaikutustilanteita yhdessä työntekijöiden kanssa, jossa he voivat käydä tavoitteita yhdessä läpi keskustellen.” ” valmentava johtajuus perustuu juuri luottamukseen ja sen taas mahdollistaa jo edellä kuvattu hyvä vuorovaikutus.” ”Valmentava johtaminen perustuu esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.” ” ...valmentava johtajuus onkin kokonaisuusvaltainen tapa olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa...” ” Valmentavassa johtajuudessa oivaltavien kysymysten esittäminen sekä aito kuuntelu ovatkin keskeisiä vuorovaikutuksen taitoja.” ” Myös säännölliset valmennuskeskustelut ovat olennainen osa vuorovaikutusta valmentavassa johtajuudessa.” ”Valmentava johtajuus näyttäytyy erilaisina arjen käytäntöinä esihenkilön työssä kuten ...hyvän vuorovaikutuksen rakentamisena työntekijöiden kanssa”	Uutela 2019, 28 Ristikangas & Ristikangas 2010, 43, 163, 167; Chong ym.; 2016, 124 Ellinger & Bostrom 1999b, 760 Ristikangas & Ristikangas 2010, 43; 2019, 86 Ellinger & Bostrom 1999b, 759 McCarthy & Milner 2013, 772 Uutela 2019, 4; 28–31
Yhteisöllisyyden lisääminen	”Valmentavan johtajan roolissa esihenkilön tehtävänä on myös pyrkiä vahvistamaan työntekijöiden välistä luottamusta.” ” Kyse ei ole vain luottamuksen rakentamisesta esihenkilön ja työntekijän välillä vaan koko työyhteisössä.” ” johtaminen on osallistavaa toimintaa, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on aktiivinen roolinsa.”	Ristikangas & Ristikangas 2010, 43, 163, 167; Chong ym.; 2016, 124 Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–20
Luottamuksen rakentaminen	”...valmentavassa johtamisessa keskiössä on työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen muuttaminen eli luottamuksellisen suhteen rakentaminen.”	Ladyshevsky 2010, 293–294 Ristikangas & Ristikangas 2010,

Johtamisen tekijä	Näyttäytyminen	Lähde
	"valmentava johtajuus perustuu juuri luottamukseen..." "On kuitenkin huomioitava, että jos esihenkilön ja työntekijän välille ei ole onnistuttu rakentamaan luottamuksellista suhdetta, ei parhaistakaan valmennustaidoista ole hyötyä." "Luodakseen luottamuksellisen suhteen itsensä ja työntekijöiden välille, valmentavassa johtamismallissa esihenkilö joutuukin luopumaan hierarkkisesta, käskyttävästä johtamistavasta." "Seitsemästä taidosta viimeisin on luottamuksellisten suhteiden rakentaminen työyhteisössä. Kun esihenkilö pystyy tunnistamaan omat kehityskohteensa sekä toisten vahvuudet sekä luomaan luottamuksellisen, positiivisen ilmapiirin, hän pystyy kehittämään omia johtamistapojaan sekä myös tarjoamaan työntekijöille mahdollisuuksia vahvuuksiensa käyttämiseen työssään onnistuen myös itse samalla paremmin omassa valmennustyössään." "Valmentava johtajuus näyttäytyy erilaisina arjen käytäntöinä esihenkilön työssä kuten luottamuksen...rakentamisena työntekijöiden kanssa" "Valmentavan johtajan tulee osata...luoda ympärilleen avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä."	43, 163, 167; Chong ym.; 2016, 124 Hunt & Weintraub 2004, 48 Ladyshewsky 2010, 294–295 Grant ja Hartley 2013, 111 Uutela 2019, 4; 28-31 Chong ym. 2016, 124
Osallistaminen ja vastuuttaminen	"Todennäköisesti valmentava esihenkilö myös onnistuu työssään parhaiten silloin, kun hänen toimintansa on aktiivisesti osallistavaa." "Luodakseen luottamuksellisen suhteen itsensä ja työntekijöiden välille, valmentavassa johtamismallissa esihenkilö joutuukin luopumaan hierarkkisesta, käskyttävästä johtamistavasta." "... dialogin keinoin valmentava esihenkilö aktivoi itse työntekijää reflektointiin, vastuunottoon sekä ratkaisujen löytämiseen omassa työssään." "Voimaannuttamisella taas tarkoitetaan työskentelytapaa, jossa esihenkilö antaa ja rohkaisee työntekijää ottamaan vastuuta omasta työstään, toiminnastaan ja kehitymisestään samalla vahvistaen työntekijän uskoa omaan osaamiseen ja kykyihin." "Valmentavassa johtamisessa on kyse juuri vallan jakamisesta siten, että ihmiset voimaantuvat toimimaan tuotteliaammin kuin perinteisessä työntekijöitä kontrolloivassa johtamistavassa."	Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–20 Ladyshewsky 2010, 294–295 Ristikangas & Ristikangas 2010, 43; 2019, 86 Ellinger ym. 1999a, 106, 114–116; 1999b, 760–761 Ladyshewsky 2010, 293

Liite 4 Haastattelua tukeva kysymysrunko

Yleiset, esihenkilön taustaa koskevat kysymykset

- Millaisessa tehtävässä henkilö on nyt ja millaista toimintoa johtaa?
- Kuinka pitkään on toiminut esihenkilönä yhteensä? Entä kohdeorganisaatiossa?
- Miten on päätynyt esihenkilötehtäviin?
- Millaiseksi itse näkee itsensä esihenkilön roolissa?
- Mikä itseään motivoi omassa johtamis- /esihenkilötyössään?

Yleiset hyvää johtamista koskevat kysymykset

- Mitä on johtaminen?
- Miten hyvä johtaminen näyttäytyy työntekijöille?
- Mitkä ovat tärkeimmät hyvän johtajan tekijät ja miksi?
- Miten koet, että oma johtaminen näyttäytyy työntekijöille ja miksi? Kuvaa arjen esimerkkejä.
- Mitä on huono johtajuus? Miten näyttäytyy?

Synteesissä esiin nousseet hyvän johtamisen tekijät

Jokaisesta synteesissä esiin nousseesta viidestä hyvän johtamisen tekijästä (johtajasta tavoitteiden kirkastajana ja suunnan näyttäjänä, hyvästä vuorovaikutuksesta, osallistamisesta ja vastuuttamisesta, kehittymisen ja ammatillisen kasvun tukemisesta sekä johtajasta mahdollistajana ja tukijana) kysyttiin samat alla näkyvät kysymykset.

- Mitä tarkoittaa omassa työssä? Käytännön esimerkkeinä omasta työstä.
- Kuinka tärkeänä pitää tätä työssään? Miksi?
- Mitä vaikutuksia on havainnut työntekijöihin?

Muut hyvän johtamisen tekijät

- Tuleeko mieleen joku muu hyvän johtamisen tekijä, mikä ei ole vielä noussut esiin? Miksi? Anna esimerkkejä.