

## **Alaistaitojen merkitys johtamisessa**

Sanna-Maarit Pohjosaho

Opinnäytetyö

Lokakuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Pohjosaho, Sanna-Maarit	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 9.10.2018
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Alaistaitojen merkitys johtamisessa</b>		
Tutkinto-ohjelma Palveluiden tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Anita Hukkanen		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella alaistaitojen merkitystä esimiehen johtamistyöskentelyssä sekä selvittää, kuinka esimiehet pystyvät johtamisellaan vaikuttamaan alaistaitoihin palvelualalla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka teemat johdettiin alaistaitojen määritelmän mukaisesti. Teemahaastattelut kohdistettiin harkinnanvaraisesti matkailu- ja kaupan alalla pitkään esimiestehtävissä työskennelleisiin henkilöihin. Tutkimushaastattelut aloitettiin ryhmähaastattelun tekemisellä toukokuussa 2017, jolloin ryhmähaastatteluun osallistui kolme henkilöä. Yksilöhaastattelut pidettiin kuudelle henkilölle toukokuussa 2018. Yksilöhaastatteluihin haastateltiin osin samoja henkilöitä kuin ryhmähaastattelussa. Tutkimusaineistot analysoitiin teemojen avulla, ja sitä peilattiin viitekehystenä käytettyyn teoriapohjaan alaistaidoista sekä valmentavan johtamisen perusteista.</p> <p>Saatujen tutkimustulosten perusteella selvisi, että alaisten alaistaidot ovat merkityksellinen tekijä esimiehen johtamistyöskentelyssä. Keskeisimpänä alaistaitona pidettiin alaisen sitoutuneisuutta organisaation. Sitoutuneisuudella koettiin olevan kokonaisvaltainen vaikutus työssä menestymiselle henkilökohtaisesti, sekä työyhteisön ja organisaation kannalta. Alaistaidot perustuvat lähtökohtaisesti alaisen omaan tahtoon sekä asenteeseen. Valmentavalla johtamisotteella esimiehellä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa alaisen alaistaitoihin. Tutkimuksen avulla tuotiin alaistaitoja ilmiönä esille ja korostettiin niiden merkityksellisyyttä esimiestaitojen rinnalla.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) alaistaidot, valmentava johtaminen, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu		
Muut tiedot		

Author(s) Pohjosaho, Sanna-Maarit	Type of publication Bachelor's thesis	Date 9.10.2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 48	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The influence of employee skills on management</b> Possible subtitle		
Degree programme Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Anita Hukkanen		
Assigned by		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to examine the significance of employee skills in supervisor's leadership, and to study how managers are capable to influencing the employee skills in the service sector by their leadership.</p> <p>The thesis was carried out as qualitative research. The material collection method was theme interview, whose themes were formed following the definition of employee skills. The theme interviews were discretionarily targeted to people in the tourism and trade sector, who had worked as supervisor for a long time. Research interviews were initiated by a group interview in May 2017, conducted to three people. Individual interviews were held to six people in May 2018. Individual interviews were partially attended by the same persons as in the group interview. The research material was analyzed by using themes and it was reflected as a framework, on the theoretical basis of employee skills as well as on the basics of coaching leadership.</p> <p>Based on the results of the research, it was found out that subordinate`s employee skills were a relevant factor in the management work of the supervisor. The most important employee skill was the employee's commitment to the organization. A commitment was considered to have a comprehensive impact on the personal work success, and also for the work community and organization. Employee skills are basically based on an employee's own will and attitude. The supervisor has the opportunity to influence an employee`s skills by using coaching management. Through the research, employee skills were brought up as a phenomenon, and their relevance along the leadership skills was highlighted.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Employee skills, coaching leadership, qualitative research, theme interview		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	5
2.2 Tutkimusmenetelmät .....	5
2.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	11
<b>3 Työyhteisön roolit .....</b>	<b>12</b>
<b>4 Alaistaidot .....</b>	<b>16</b>
4.1 Organisaation sitoutuminen.....	16
4.2 Itsensä johtaminen.....	18
4.3. Yhteistyötaidot .....	19
4.4 Viestintä ja vuorovaikutus.....	20
<b>5 Valmentava esimiestyö .....</b>	<b>21</b>
5.1 Yhteiset tavoitteet.....	23
5.2 Oppiva työyhteisö .....	25
5.3 Valmennuskeinot .....	27
<b>6 Tutkimustulokset.....</b>	<b>28</b>
6.2 Sitoutuneisuus.....	28
6.3 Yhteistyötaidot ja työn kehittäminen.....	32
6.4 Työhyvinvointi .....	38
<b>7 Johtopäätökset.....</b>	<b>40</b>
<b>8 Pohdinta.....</b>	<b>41</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>43</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>45</b>
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Esitutkimuksen tulokset alaistaitojen merkitys johtamisessa .....	7
Taulukko 2. Esimiehen tehtäväroolit .....	14
Taulukko 3. Esimiehen tehtäväroolit ja esimiestaidot .....	15
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Työelämätaidot ja substanssiosaaminen.....	4
Kuvio 2. Työntekijän ja organisaation yhteiset tavoitteet.....	17
Kuvio 3. Henkilö muutoksen mahdollistajana .....	20

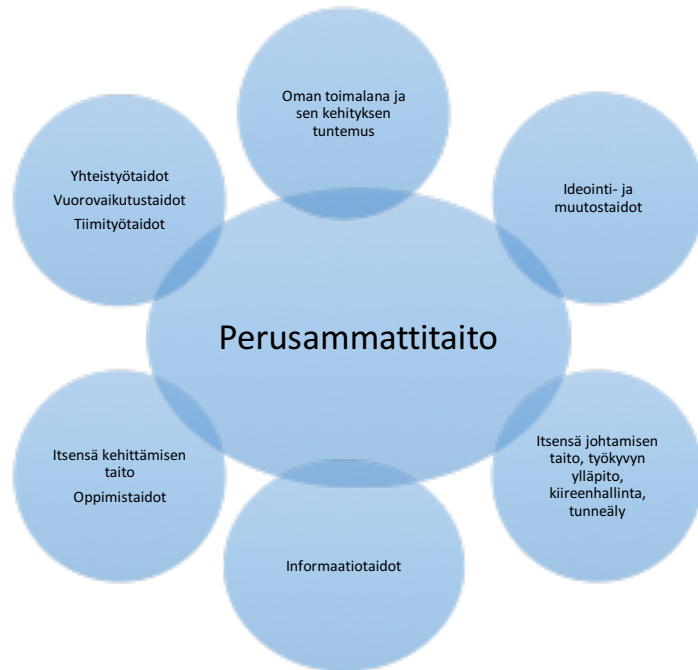
Kuvio 4. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet. ....	22
Kuvio 5. Prosessimalli oppiva organisaatio. ....	26

## 1 Johdanto

Johtajuus on välttämätön ryhmäilmiö ihmisten välisessä yhdessä tekemisessä, jotta toimintojen liikkuminen ja eteneminen varmistetaan. Johtajuuteen tarvitaan johtamista, eli konkreettista toimintaa ja asennetta, joilla voidaan vaikuttaa toisiin ihmisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 28.) Nykyajassa yritysten kilpailukyky löytyy henkilöstön aineettomista resursseista, ja menestyvän liiketoiminnan ratkaisevana tekijänä pidetäänkin osaamista sekä kykyä uudistua. Pomottava johtaminen ei enää kuulu menestyvän yrityksen toimintatapoihin, sen sijaan johtamisessa painotetaan työntekijöiden osaamisen ja itseohjautuvuuden kehittämistä (Moksi 2016, 8-9). Osaksi tämä muutos on tullut työelämään Y-sukupolven, eli vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneiden henkilöiden myötä. Y-sukupolvi arvostaa työssä oikeudenmukaista, innostavaa ja yhteistyökykyistä johtamista, hierarkiat ja tittelit itsessään eivät saa niin suurta arvostusta kuin aikaisemmin syntyneiltä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18-19.)

Kyky uudistua ja kehittää osaamista on tärkeä kilpailukyky työntekijälle ja vaatii siten yritykseltä taitoa sitouttaa henkilöstöä. Henkilöstön sitouttamisessa avainasemassa toimivat esimiehet, joilta vaaditaan taitoa johtaa luovalla, valmentavalla ja uudistavalla asenteella (Moksi 2016, 9). Kuten jo edellä mainittiin, muodostuu yritysten kilpailukyky henkilöstön aineettomista resursseista (mts. 8.), ja puolestaan hyvä työelämä syntyy ihmisistä (Aarnikoivu 2010, 7).

Työelämässä tarvitaan substanssiosaamisen, eli teknisen työtaidon lisäksi työelämätaitoja. Työelämätaidot mahdollistavat teknisten työtaitojen yhdistämisen osaksi muun työryhmän työtä. Kuten kuviossa 1 kuvataan, nivoutuvat nämä kaksi osaamisien eri osa-alueita yhteen. Työelämätaidot kehittyvät usein yhdessä teknisen työtaidon myötä, kun teorissa opitut asiat viedään käytäntöön. (Salminen 2015, 68.)



Kuvio 1. Työelämätaidot ja substanssiosaaminen (Salminen 2015, 68, muokattu.)

Työelämätaidoista puhuttaessa käsite alaistaito on noussut esille 2000-luvulla. Alaistaito-käsitteellä tarkoitetaan edellä mainittujen työelämätaitojen lisäksi organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sitoutumista. Näiden taitojen kehittämisen sekä vahvistamisen tiedetään parantavan työntekijän hyvinvointia ja elämän laatua. Esimiestaitojen lisäksi työelämässä tarvitaan alaistaitoja, jotta jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. (Aarnikoivu 2010, 16-17.) Tässä opinnäytetyössä perehdytään alaistaitoihin ja selvitetään niiden merkitystä johtamisessa palvelualoilla. Opinnäytetyö tuo esiin päivitettyä tietoa esimiehen näkökulmasta siitä, kuinka alaistaidot vaikuttavat esimiehen johtamistyöskentelyyn sekä minkälaiset mahdollisuudet esimiehellä on vaikuttaa alaistaitoihin.

Parhaimmillaan johtamisessa ei ole kyse yksilösuorituksesta vaan osallistavasta, innovatiivisesta ja muutosmyönteisestä tiimityöskentelystä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20). Opinnäytetyö tuo esille palvelualojen organisaatioiden, esimiesten ja työntekijöiden kehittymisen kannalta tärkeää tietoa.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Menestyvä, kilpailukykyinen ja hyvä työympäristö vaatii hyvät esimiestaidot omaavia esimiehiä sekä alaistaidot hallitsevia alaisia. Molemminpuolisella osaamisella ja kyvyllä kehittää taitoja mahdollistetaan vastuullinen ja tavoitteellinen toiminta työelämässä. (Aarnikoivu 2010, 16-17.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen merkitys alaistaidoilla on johtamisessa ja kuinka esimies pystyy vaikuttamaan työntekijän alaistaitoihin johtamistyöskentelyssään.

#### **Tutkimuskysymykset:**

- Millaisia vaikutuksia alaistaidoilla on esimiehen johtamistyöskentelyyn?
- Kuinka esimies pystyy vaikuttamaan alaistaitoihin?

Tutkittava ilmiö on alaistaidot esimies-alaissuhteessa, ja tutkittava konteksti sijoittuu matkailualalla ja kaupan alalla toimiviin esimiehiin. Tämän opinnäytetyön tutkimus keskittyy esimies- ja alaissuhteeseen esimiehen johtamistyöskentelyn näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään saamaan selville, miten esimiehet kokevat alaistaitojen merkityksen johtamisessa. Sekä lisäksi selvitetään, mitä keinoja käyttämällä esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden alaistaitoihin.

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata ja tutkia tuntematonta ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkimuksessa yleisesti pyritään löytämään uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa puolestaan keskitytään hypoteesien esittämiseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140, 161.) Kanasen (2010, 37) mukaan kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa syvällisemmän näkemyksen ilmiöstä, kun taas kvantitatiivinen tutkimus keskittyy ilmiön teorian muuttujien vaikutuksiin.



Kvalitatiivinen tutkimusote valittiin, koska tavoitteena oli kerätä haastateltavilta monipuolisesti näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä alaistaitojen merkityksestä työelämässä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin esitutkimuksella, eli tutkija keskusteli haastateltavien kanssa kokeilevasti, jotta tutkimus saatiin suunnattua teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2017, 59). Esitutkimuksessa tehdyn teemahaastattelun avulla haettiin lisää ymmärrystä ja näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä eli *alaistaitojen merkityksestä esimiehen johtamistyöskentelyssä*.

Esitutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tutkijan ymmärrystä aiheesta sekä tarkentaa tutkimuksen rajausta ja teemoja.

Teemahaastattelu toteutettiin kolmen hengen ryhmähaastatteluna toukokuussa 2017. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui kolme pitkään matkailualalla toiminutta koulutettua esimiestä. Taulukossa 1 kuvataan esitutkimuksessa esille nousseen alaistaito- käsitteen merkitys johtamisessa. Haastateltavat kokivat alaistaito- käsitteen heikosti tunnettavaksi, mutta käytännössä alaistaidot koettiin tutuiksi ja erityisen merkitykselliseksi johtamisen näkökulmasta. Haastateltavat mainitsivat tärkeimpinä alaistaitoina työntekijän arvot, asenteet ja motivaation työtä kohtaan. Myös työntekijän arvojen tulisi kohdata yrityksen startegian mukaiset arvot.

Taulukko 1. Esitutkimuksen tulokset alaistaitojen merkitys johtamisessa

Alaistaito käsitteen tunnettavuus:	Alaistaidot ilmenevät työssä:	Tärkeimmät alaistaidot:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alaistaito käsitteen heikko tunnettavuus.</li> <li>• Haastateltavista kolmesta esimiehestä yksi ymmärsi alaistaito käsitteen ja kaksi muuta kokivat tietonsa puutteelliseksi</li> <li>• Haastattelun edetessä kaksi muutakin haastateltavaa ymmärsivät alaistaito käsitteen, ja kertoivatkin asioiden olevan tuttuja, mutta käsite vieras ja vähän puhuttu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimihengen luomisena</li> <li>• Halukkuutena tulla töihin</li> <li>• Omatoimisuutena ja itseohjautuvuutena</li> <li>• Alaistaidot näkyvät myös haluna kehittää työtä ja työpaikkaa.</li> <li>• Innostuneesta asenteesta ja työn pitämisestä merkityksellisenä.</li> <li>• Alaistaidot näkyvät myös haluna kehittää työtä ja työpaikkaa, innostuneesta asenteesta ja työn pitämisestä merkityksellisenä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio työtä kohtaan.</li> <li>• Hyvissä alaistaidoissa työntekijän arvot kohtaavat yrityksen strategian mukaiset arvot.</li> <li>• Kommunikointi ja tiimityöskentelytaidot nousivat merkittävästi esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa.</li> <li>• Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa alaistaidot</li> </ul>

Esitutkimuksesta saatujen näkemysten ja ilmiön laajemman ymmärtämisen avulla tehtiin aiheen tarkempi rajaus. Ilmiön tutkimista jatkettiin yksilöhaastatteluilla, joissa käytettiin esitutkimuksen pohjalta rajattuja teemoja.

### Aineistonkeruumenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi ja tekstianalyysi. Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, ja sen etuna pidetään joustavuutta aineistonkeruussa sekä vastauksien tulkinnassa. Aineistonkeruumenetelmäksi valitaan usein haastattelu, kun tutkimuksessa halutaan selvittää heikosti tunnettua ilmiötä, sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin, korostaa ihmisen merkityksellisyyttä luovana ja aktiivisena osapuolena tutkimuksessa, selventää ja syventää saatavia vastauksia sekä vaikeita ja

arkoja aihealueita tutkittaessa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205-206.) Kananen (2014, 25) kiteyttää kvalitatiivisessa, että tutkimushaastattelussa tutkija selvittää ilmiön keskustelemalla tutkittavan kanssa, joten tarkkoja kysymyksiä ei voida esittää suoraan vaan keskustelua ohjaavat aiheeseen liittyvät teemat.

Haastattelun tavoite on selvittää haastateltavan ajatuksia tutkittavasta aiheesta keskustelunomaisessa vuorovaikutuksessa niin, että molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tutkimushaastattelu on systemaattista tiedonkeruuta, ja sen tavoitteena on saada esiin luotettavia sekä päteviä tietoja. Tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen ryhmään: strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Näiden haastattelujen erot näkyvät kysymysten muotoilussa sekä haastattelutilanteen etenemisessä. Lomakehaastattelussa kysymysten muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. Teemahaastattelussa on päätetty aihealueet, mutta kysymysten muoto ja järjestys puuttuvat. Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa vaan haastattelu etenee tavallisen keskustelunomaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207-208.)

Teemahaastattelu koostuu teemoista, joiden avulla pyritään selvittämään ilmiötä tarkemmin lähestymällä ilmiötä eri kulmista. Haastattelut voidaan järjestää joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelussa haastateltavana on yksi haastateltava kerrallaan, ja ryhmähaastattelussa on useita haastateltavia samanaikaisesti. Ryhmähaastattelussa saadaan kerättyä tiivistettyä tietoa ja etuna voidaan pitää tehokkuutta yksilöhaastatteluun verrattuna. Yksilöhaastattelusta saatu tieto on tarkempaa sekä luotettavampaa kuin ryhmähaastattelusta saatu tieto, mutta yksilöhaastattelut vaativat haastattelijalta enemmän työtä ja aikaa. (Kananen 2010, 53.)

Kanasen (2010, 5) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelua käytettäessä täytyy haastattelukierroksia tehdä useampia ilmiön ymmärtämiseksi. Ensimmäisellä kierroksella tutkija saa ilmiöstä tarkemman käsityksen ja osaa siten tutkia asiaa uudesta näkökulmasta. Haastateltavien vastaukset tuovat esille uusia jatkokysymyksiä, joihin haetaan vastauksia useilla haastattelukierroksilla. Myös

Hirsjärvi ja Hurme (2017, 39) suosittelivat tutkimuksissa menetelmätriangulaatiota, eli saman tutkimusmenetelmän käyttöä eri tilanteissa tai kahden saman tutkimusmenetelmän käyttämistä samassa tutkimuskohteessa.

### **Yksilöhaastattelut**

Esitutkimuksen haastattelun tuloksien perusteella muodostuneet yksilöhaastatteluden teemat olivat seuraavat:

- sitoutuneisuus
- yhteistyötaidot
- työnkehittäminen
- työhyvinvointi

Yksilöhaastattelut toteutettiin toukokuussa 2018. Haastattelut alkoivat haastattelutilanteen katsauksella, jossa käytiin läpi, mitä asiaa haastattelussa käsitellään, haastattelun luottamuksellisuus ja haastattelun tulosten analysointi opinnäytetyötä varten. Haastateltaville kerrottiin myös haastattelun nauhoituksesta sekä nauhoitetun aineiston litteroinnista.

Haastattelua varten tehtiin esitettävälle kysymyksille runko varmistamaan haastattelun kulkua sujuvasti. Aihealueet ja kysymykset tulivat esiin ilmiön esitutkimuksessa. Haastatteluissa edettiin teemoittain, mutta järjestys vaihteli haastattelutilanteiden mukaan ja kysymysten esittäminen eteni keskustelun mukaisesti, kuitenkin niin, että kaikki kysymykset kysyttiin ja keskustelu säilyi johdonmukaisena. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 2.

## **Haastateltavat**

Haastateltavien valinta tehtiin harkinnanvaraisesti, eli valittiin ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Yksilöteemahaastattelut toteutettiin haastatteleamalla matkailu- ja kaupan alalla esimiestehtävissä useita vuosia toimineita henkilöitä. Haastattelujen tavoitteena oli saada esille esimiesten ajatuksia alaistaidoista ja kokemuksia esimiehen mahdollisuudesta vaikuttaa työntekijöiden alaistaitoihin. (Kananen 2010, 54.)

Haastateltaviksi valikoitui kuusi esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä, joista kolme on naisia ja kolme miehiä. Esimiestehtävät sijoittuvat matkailualalle kolmeen eri hotelliin sekä yhteen kaupan alan myymälään. Haastateltavien ikäjakauma oli 30-50 vuotta. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään haastateltavien monipuolisella matkailu- ja kaupan alan tuntemuksella sekä vähintään viisi vuotta kestäneellä kokemuksella esimiestyöstä. Koulutustaustassa haastateltavia yhdistää matkailualan toisen asteen koulutus. Lisäksi haastateltavista viidellä on esimiehen erikoisammattitutkinnosta osittaisia opintoja sekä tutkintoja ja yhdellä haastateltavista on lisäksi korkeakoulututkinto.

Kanasen (2010, 54) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida ennakkoon päättää haastateltavien havaintoyksiköiden määrää, koska määrän ratkaisevat aineisto ja tutkimusongelma. Tutkimusta jatketaan, kunnes haastatteluista saadut vastaukset saturoituvat, eli alkavat toistaa itseään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastauksien riittävyys varmistetaan tuloksien jatkuvalla analysoinnilla. Tämä tutkimus tehtiin Kanasen ohjeen mukaan, eli haastateltavien määrää ei etukäteen määritelty. Haastattelun määrä todettiin riittäväksi, kun vastaukset alkoivat toistaa itseään.

## **Aineiston analysointi**

Laadullisessa tutkimuksessa kerätyllä aineistolla pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä (Kananen 2010, 61), ja tutkimuksen aineiston analyysillä on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä uuden tiedon saamiseksi (Eskola & Suoranta 1998, 138). Eskolan

ja Suorannan (1998, 138) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysillä pyritään kasvattamaan aineiston informaatiota tiedon tiivistämisen avulla.

Ennen tutkimushaastatteluiden analysointia äänitteet tulee litteroida, eli kirjoittaa aineisto kirjalliseen muotoon. Litterointi on määritelty tarkkuuden suhteen eri tasoihin:

1. Sanatarkka litterointi
2. Yleiskielinen litterointi
3. Propositiotason litterointi

Sanatarkka on litteroinnin tarkin taso, ja siinä huomioidaan puheen lisäksi äänenpainot, eleet ja puheen tauot. Yleiskielinen litterointi tarkoittaa haastateltavan puheen muuttamista kirjakielellä kirjoitetuksi tekstiksi. Litteroinnin propositiotasolla kirjataan ainoastaan asian ja sanoman ydinsisältö. (Kananen 2010, 59.)

Tutkimuksen haastatteluiden puhe litteroitiin sanatarkasti, mutta kuitenkin niin, että hymähdykset ja elehtimiset jätettiin pois. Litteroitu teksti muokattiin väreillä helpommaksi tulkita ja teemoitella vastauksia. Teemahaastatteluihin kului aikaa yhteensä viisi tuntia ja kymmenen minuuttia, ja haastatteluista koostui litterointimateriaalia 20 sivua.

Laadullisen tutkimusaineiston yleisimmät analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Aineiston runsaus tekee laadullisen tutkimuksen analyysivaiheesta haastavan ja aikaa vievän. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224-225.) Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysitavaksi valittiin teemoittelu ja aineiston koodauksen apuvälineenä käytettiin teemahaastattelun runkoa. Aineistosta seulottiin esille teemojen mukaisia tekstikohtia. (Eskola & Suoranta 1998, 153.)

## 2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen laatu ja luotettavuus pitää varmistaa jo työn suunnitteluvaiheessa. Luotettavuuskysymysten huomioiminen ennakkoon on erityisen tärkeää, sillä

jälkikäteen tutkimuksen luotettavuuden parantaminen on mahdotonta. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida perinteisesti mittaamalla reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, ja validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2010, 68-69.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan luotettavuuden pääkriteeri on tutkija ja luotettavuusarviointi koskee koko tutkimusprosessia. Koska reliabiliteetti ja validiteetti viittaavat selkeästi kvantitatiiviseen tutkimukseen, ei niitä sellaisenaan voida soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2010, 69). Kananen (mts. 71) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä ovat tutkimuksen ratkaisujen ja valintojen perusteltu dokumentointi, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja luotettavuus tutkitun kannalta. Tutkimuksesta saatujen tulosten ristiriidattomuus varmistettiin esittelemällä tutkimuksen tulokset kolmelle haastateluun osallistuneille henkilöille.

Tämän opinnäytetyön luotettavuudessa keskityttiin koko työn arvioitavuuteen, eli huomioitiin ilmiöön sopiva tutkimus- sekä aineistonkeruumenetelmä ja valintojen perusteltu dokumentointi. Haastateltavat henkilöt valittiin harkinnanvaraisesti, ja haastateltavien henkilöiden riittävä määrä varmistettiin vastauksien saturaatiolla. Haastattelut pidettiin rauhallisissa tiloissa, ja niihin oli varattu riittävästi aikaa. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella, ja litterointi tapahtui heti haastattelun jälkeen samana päivänä, kuten luvussa 2.2 kuvataan.

### **3 Työyhteisön roolit**

Tässä luvussa käsitellään työyhteisön esimiehen ja alaisen rooleja sekä niiden merkityksellisyyttä. Roolilla teoreettisena käsitteenä tarkoitetaan sosiaalisessa positiossa olevaan henkilöön kohdistunutta odotusten kokonaisuutta. Työyhteisöissä yleisimpiä rooleja ovat alaisen ja esimiehen roolit. Näiden roolien avulla työyhteisössä jaetaan toiminnan velvollisuudet ja vastuut. Roolien ymmärtäminen ja rooliin asettuminen mahdollistaa työyhteisön toiminnan sujuvuuden. Roolien päällekkäisyys voi aiheuttaa myös ristiriitoja, mikäli omien toimintojen tarkastelu on

puutteellista. (Aarnikoivu 2010, 31-32.) Nummelin (2007, 46-47) korostaa työyhteisön roolien sekä perustehtävien selkeyden merkitystä yhteistyön varmistamisessa. Esimiehen ja alaisen roolien täydentäessä toisiaan on yhteistyö luontevaa ja sujuvaa.

### **Esimiehen rooli**

Rötkinin (2015, 22) mukaan esimiestyön tavoitteena on ensisijaisesti varmistaa organisaation menestys ja optimoida henkilöstön toiminta. Organisaation toiminnan kannalta esimiehen rooli on kriittinen, sillä esimiehen toiminta kuvastaa työyhteisön saavuttamia tuloksia tai tuloksettomuutta. Omalla toiminnallaan esimies pystyy ratkaisevasti vaikuttamaan työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Kaikella esimiehen tekemisillä tai tekemättä jättämisillä on merkitykset alaisten toiminassa. (Aarnikoivu 2010, 32)

Esimiestyö on ihmiskeskeistä toimintaa ja henkilökohtaista vaikuttamista laajassa ihmishuoneverkostossa. Johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, jolla autetaan työryhmää saavuttamaan tavoitteensa. Toiminnan ylläpitämisestä, vuorovaikutuksesta ja sidosryhmätyöskentelystä sekä toiminnan sisäisestä integraatiosta ja päätöksenteosta vastaa johtaja. (Mts. 33) Rötkinin (2015, 18) mukaan esimiehiä tarvitaan varmistamaan, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset tekevät oikeita asioita, oikeasta lähtökohdasta ja oikealla tavalla. Onnistuneen esimiestyön lähtökohta on esimiestyön tarkoituksen ja tavoitteen tiedostaminen johtajien, esimiesten ja alaisten keskuudessa (Mts. 22).

Työyhteisön ja sidosryhmän esimiehelle asettamat odotukset ovat tehtävärooleja, joihin esimiehen odotetaan toiminnallaan vastaavan. Taulukossa 2. kuvataan (ks. taulukko 2.) esimiehelle on asetettu kahdentoista erilaisen roolin kokonaisuutta, jotka keskenään muodostavat työprosessin. (Aarnikoivu 2010, 34.) Järvinen (2005, 31) korostaa, että työprosessin varmistamiseksi organisaation täytyy määritellä esimiehelle työnjohto-oikeuden lisäksi muut tehtävät sekä roolit.



Taulukko 2. Esimiehen tehtäväroolit (Aarnikoivu 2010, 34, muokattu)

Roolikokonaisuudet	Tehtäväroolit
Henkilöstösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Symbolinen edustaja, muodollisen aseman tuomat velvoitteet</li> <li>2. Ihmisten johtaja, valmentaja, motivaattori</li> <li>3. Verkostojen luoja ja ylläpitäjä</li> </ol>
Informaation hallintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Tiedon kerääjä ja analysoija</li> <li>5. Sisäinen tiedottaja, tiedon jakaja</li> <li>6. Ulkoinen tiedottaja</li> </ol>
Päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Yrittäjä, kehittäjä, innovaattori</li> <li>8. Resurssien käytön suunnittelija ja jakaja</li> <li>9. Vastuunottaja, ratkaisujen sovittelija</li> <li>10. Poikkeamien tunnistaja ja korjaaja</li> </ol>
Itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Itseään johtava</li> <li>12. Reflektoija</li> </ol>

Taulukko 3. (ks. taulukko 3.) havainnollistaa, että Aarnikoivun (2010, 71) mielestä hyvä esimies johtaa henkilöstöä niin, että työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin. Hyvä esimies osaa johtaa yksilöitä ja johtamisessaan huomioi alaisten erityispiirteet sekä huomioi tilanteen vaatiman tavan toiminnassaan. Esimiehen roolien toteuttamiseksi tarvitaan seuraavia esimiestäitoja; viestintä – ja vuorovaikutustaidot, itsensä johtamistaidot, delegointi, liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot sekä päätöksentekotaidot ja ristiriitojen hallintakyky. Sydänmaanlaakka (2004, 120-121) korostaa esimiestyössä itsetuntemuksen sekä terveen itseluottamuksen tärkeyttä. Esimiehellä tulee näiden lisäksi olla aito kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa, sekä arvostus ja halu kehittää johtamistaan.

Taulukko 3. Esimiehen tehtäväroolit ja esimiestaidot (Aarnikoivu 2010, 71, muokattu)

Tehtäväroolit	Esimiestaidot
Henkilöstön johtamiseen liittyvät roolit	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot Ristiriitojen hallintakyky Delegointitaidot
Informaation johtamiseen liittyvät roolit	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot Delegointitaidot
Päätöksien johtamiseen liittyvät roolit	Päätöksentekotaidot Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot Delegointitaidot
Esimiehen itsensä johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät roolit	Itsensä johtamistaidot Viestintä- ja vuorovaikutustaidot Delegointitaidot

### Alaisen rooli

Työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijöiltä vaaditaan alaistaitoja aivan kuten esimiehiltä vaaditaan johtamistaitoja (Aarnikoivu 2010, 36). Salmisen (2015, 31) mukaan organisaatioissa työntekijän rooli on merkittävä, koska työntekijöillä on taito vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja siten mahdollisuus lisätä toiminnan tehokkuutta. Esimiehen johtamisen lisäksi tulee alaisen johtaa itseään ja omaa työtään. Alaisen roolin velvoitteena on sitoutua organisaation toimintaan tavoitteiden ja perustehtävän mukaisesti, omien asenteiden ja arvojen tarkastelu, ammattimainen suhtautuminen, sekä vastuullinen käyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot muihin työryhmän jäseniin. (Aarnikoivu 2010, 36.)

Työelämän hyvinvoinnin ja tavoitteiden saavuttamiseksi on rooliymmärryksellä suuri merkitys. Roolien tarkoituksen, oikeuksien ja velvollisuuksien ymmärtäminen esimies- ja alaisrooleissa on yhteisen onnistumisen kannalta toiminnan perusedellytys. (Mts. 37.) Mönkkönen ja Roos (2015, 21) kiteyttävät työelämän vaativan aina sovittujen roolien sekä työtehtävien toteuttamista yhteistyön saavuttamiseksi.

Alaisen roolin ymmärtämiseen kuuluu vahvasti alaistaitojen sekä työelämätaitojen ymmärtäminen sekä taitojen hallitseminen. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin alaisen roolilta vaadittavia alaistaitoja ja työelämätaitoja.

## 4 Alaistaidot

Termi alaistaidot on otettu Suomessa käyttöön vasta 2000- luvun alussa, ja ensimmäiset akateemiset tutkimukset on julkaistu Iso-Britanniassa 1980- luvulla. Alaistaito termi voi herättää ristiriitaisia tunteita, mutta termin käyttäminen on peruseltua organisaation roolitietouden varmistamiseksi. Esimieheltä vaaditaan esimiestaitoja ja alaiselta loogisesti alaistaitoja. (Aarnikoivu 2010, 89.) Jabe (2012, 72) kiteyttää ettei alaistaidot ole alamaisuutta vaan vastuullista vaikuttamista. Työyhteisön menestys luodaan jokaisen panostuksella ja työhön osallistumisella sekä auttamalla muita menestymään.

Työntekijän taitoa sitoutua organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin voidaan pitää alaistaitojen keskeisimpänä osa-alueena. Työntekijän tulee johtaa itseään, eli huolehtia omasta jaksamisestaan, ammattitaidostaan sekä motivaatiostaan. Ajan- ja kiireenhallintataidot mahdollistavat työntekijän henkilökohtaisen tehokkuuteen liittyvien taitojen varmistamisen. Työyhteisönjäsenenä toimiminen vaatii työntekijältä yhteistyötaitoja sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Aarnikoivu 2010, 95.) Keskinen (2005, 33) korostaa alaistaitojen koostuvan sitoutuneisuudesta, organisaation samaistumisesta, ammatillisesta osaamisesta sekä motivoituneisuudesta.

### 4.1 Organisaation sitoutuminen

Organisaation toiminta keskittyy perustehtävän, strategian, arvojen, tavoitteiden ja vision toteuttamiseen. Menestyksen ja toiminnan jatkuvuuden määrittää, se kuinka organisaatio on perustehtäväänsä toteuttanut. (Aarnikoivu 2010, 96.) Organisaation

strategian toteuttamisessa tarvitaan koko työyhteisön panosta, joten tietoisuus tavoitteista on ensimmäinen askel. Strategia on saatettava osaksi työntekijöiden arkea, jotta se saadaan käytännössä eläväksi. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 58.) Aarnikoivun (2010, 96) mielestä esimiehen tehtävänä on luoda merkityksiä alaisen työlle osoittaen työtehtävien vaikutukset organisaation perustehtävän, strategian, arvojen, vision ja tavoitteiden toteuttamisessa.

Keskisen (2005, 25) mukaan sitoutuneisuus on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle, ja sitoutuneisuus ilmenee motivaation ja itsensä sekä työn kehittämisen kautta. Kuviossa 2. kuvataan alaistaitoisen työntekijän kykyä ymmärtää organisaation perustehtävän, strategian, arvojen, tavoitteiden ja vision toteuttamisen merkitys ja sitoutuminen omassa työssään yhteisiin tavoitteisiin. Alaistaitoinen henkilö osaa yhdessä esimiehensä kanssa käydä arvokeskustelua, ja lisäksi hän pohtii ja reflektoi organisaation arvojen merkitystä omassa työskentelyssään. Itsenäisellä reflektoinnilla tarkoitetaan sitä, että alainen osaa oma-aloitteisesti ja aktiivisesti hakea ymmärrystä sitoutumiseen liittyvistä merkityksellistä asioista. (Aarnikoivu 2010, 96-97, 99.)



Kuvio 2. Työntekijän ja organisaation yhteiset tavoitteet (Aarnikoivu 2010, 97, muokattu.)

## 4.2 Itsensä johtaminen

Työelämässä menestymisen perustana on hyvä itsetuntemus. Hyvän itsetuntemuksen taustalla on taito löytää sopiva tasapaino työ- ja yksityiselämän välillä. Itsensä johtaminen on jokaisen henkilön oikeus ja velvollisuus itseään sekä muita kohtaan. (Aarnikoivu 2010, 99-100.) Salminen (2015, 75) korostaa itsensä johtamisen perustuvan oman energian hallintaan sekä tiedostettuun asioiden huomioimiseen.

Aarnikoivun (2010, 99-100) mukaan hyvä itsetuntemus voidaan jakaa kolmeen painopisteeseen: ajatteluun, sisäiseen motivaatioon ja toimintaan. Ajattelulla tarkoitetaan mielenliikkeiden tiedostamista, pysähtymistä ja kykyä analysoida omaa toimintaa sekä omia tarpeita. Sisäinen motivaatio käsittää omien tarpeiden ymmärtämisen lisäksi omien tavoitteiden asettamisen. Toiminnalla suunnataan tekemistä kohti tavoitteita. Oman käyttäytymisen tunnistaminen, seuraaminen ja tiedostaminen ovat kehittymisen edellytys (Salminen 2015, 75).

Johtamalla itseään työntekijä panostaa omaan kehittymiseensä saavuttaakseen tavoitteensa. Itseään johtava työntekijä huolehtii omasta kehon ja mielen jaksamisesta, eli henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan. (Aarnikoivu 2010, 100.) Salmisen (2015, 75) mukaan riittävä uni, ravitseva ruoka ja sopiva määrä liikuntaa ovat perusta henkilökohtaiselle hyvinvoinnille, mikä puolestaan on edellytys itsensä johtamiselle. Tavoitteiden saavuttamisessa osaamisen sekä ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen merkitys korostuu, kun työntekijä haastaa itseään mukavuusalueen ulkopuolelle. Itsensä haastamisella saadaan esille onnistumisia ja siten intoa ja iloa jatkuvaan kehittymiseen. (Aarnikoivu 2010, 101.)

Hyvät alaistaidot omaava työntekijä ymmärtää, että esimies voi antaa tukea motivoitumiseen, mutta työntekijä on itse vastuussa omasta motivaatiostaan. Taito syvällisesti pohtia omia asenteita sekä asennoitumista auttaa alaista muokkaamaan asioiden kokemista rakentavaksi. Myönteinen asenne tuo esille myönteisiä asioita ja kielteisillä ajatuksilla luodaan kielteistä todellisuutta. (Mts. 102-103.) Jaben (2012, 72)

mukaan alaistaitoinen työntekijä ottaa vastuuta omasta toiminnastaan ja ymmärtää oman velvollisuutensa työyhteisön toiminnan edistämisessä.

Itsensä johtaminen vaatii ajanhallintaa, jotta henkilökohtainen tehokkuus säilyy ja siten mahdollistaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Hyvät alaistaidot käsittävät oman ajankäyttömme hallinnan, eli sen kuinka suunnittelemme, ennakoimme ja priorisoimme asioita. Työntekijän kyky toimia aktiivisesti kiireen hallinnassa auttaa koko työyhteisöä. (Aarnikoivu 2010, 107-109.)

### 4.3. Yhteistyötaidot

Työyhteisöihin on valittu yksilöitä ja erilaisia persoonia toteuttamaan organisaation perustehtävää. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on omia tietoja ja taitoja, joita he käyttävät työskentelyssään, ja siten jakavat niitä myös muille työryhmän jäsenille. Alaistaitoinen työntekijä ymmärtää erilaisuuden merkityksen työyhteisön rikkautena ja osaa hyödyntää erilaisuutta hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja tehokkuuden edistämisenä. (Aarnikoivu 2010, 116) Salmisen mukaan (2015, 97, 99) yhteistyötaidoissa korostuvat työntekijän omien tunnetaitojen tunnistaminen, hallitseminen ja ilmaisutaito, sekä lisäksi ymmärrys muiden työryhmän jäsenten tunteista ja niiden vaikutuksesta omiin tunteisiin.

Yhteistyötaitojen kehittäminen vaatii kykyä perehtyä omaan käyttäytymiseen ja tapaan toimia. Omaa toimintaa tarkastelemalla alaistaitoinen työntekijä tiedostaa, että muutos aloitetaan aina ensin itsestä (ks. kuvio 3.). (Aarnikoivu 2010, 116.) Salminen (2015, 89) korostaa omien asenteiden ja toiminnan muuttamisen merkitystä työyhteisön jäsenten toiminnan uudistumisen mahdollistajana.



Kuvio 3. Henkilö muutoksen mahdollistajana (Aarnikoivu 2010, 116, muokattu)

#### 4.4 Viestintä ja vuorovaikutus

Hyvä viestintä ja vuorovaikutus ovat tärkeä osa organisaation toimintaa, ja vastuullisissa organisaatioissa luodaan edellytyksen sen toteutukselle. Työyhteisön toiminta perustuu viestintään ja sitä kuvataankin työyhteisön liimaksi. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä ymmärtää oman viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkityksen työyhteisön jäsenenä sekä yksilönä, ja haluaa jatkuvasti kehittää taitojaan. (Aarnikoivu 2010, 123-124) Mönkkösen ja Roosin (2015, 30) mukaan hyvä, reilu ja aktiivinen vuorovaikutus on tuloksekkaan työyhteisön perusta.

Avoimuus, rehellisyys ja toisten kunnioittaminen viestinnässä ja vuorovaikutuksessa auttaa luomaan koko työyhteisöön avointa ja keskustelevaa vuorovaikutuksen kultuuria. Alaistaitoinen työntekijä ymmärtää, ettei kaikki työryhmän jäsenet automaattisesti ajattele asioista samalla tavalla. Asiat on käsiteltävä pieninä osina, jotta saadaan muodostettua koko työryhmän yhteinen ymmärrys asiasta. (Aarnikoivu 2010,

123-124) Viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista edistävät myös myönteinen asennoituminen ja hyvä kuuntelemisen taito. Täytyy muistaa, että viestimme sanoilla sekä sanattomasti. Eleet, ilmeet ja äänensävyt ovat sanatonta viestintää. Sanatonta viestintä on tehokkaampaa, sekä sitä on haastavampaa hallita, joten siten siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 46.)

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen kyky yhdistää hyvinvoivia ja toimivia työyhteisöjä. Avoin palautekulttuuri ruokkii työntekijöiden sitoutuneisuutta ja siten parantaa samalla myös työntekijän antamaa työpanosta. (Aarnikoivu 2010, 126.)

Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 16) korostavat palautekulttuurin lisäävän työntekijöiden työpanoksen merkityksellisyyttä muihin työntekijöihin sekä työyhteisöön nähden. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä ymmärtää palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkityksen, sekä kantaa oman vastuunsa rakentavana palautteen antajana ja vastaanottajana. Alaistaitoinen työntekijä osallistuu aktiivisesti vuorovaikutukseen ja viestintään tuoden esille näkemyksiään sekä keräämäänsä tietoa. (Aarnikoivu 2010, 126, 129)

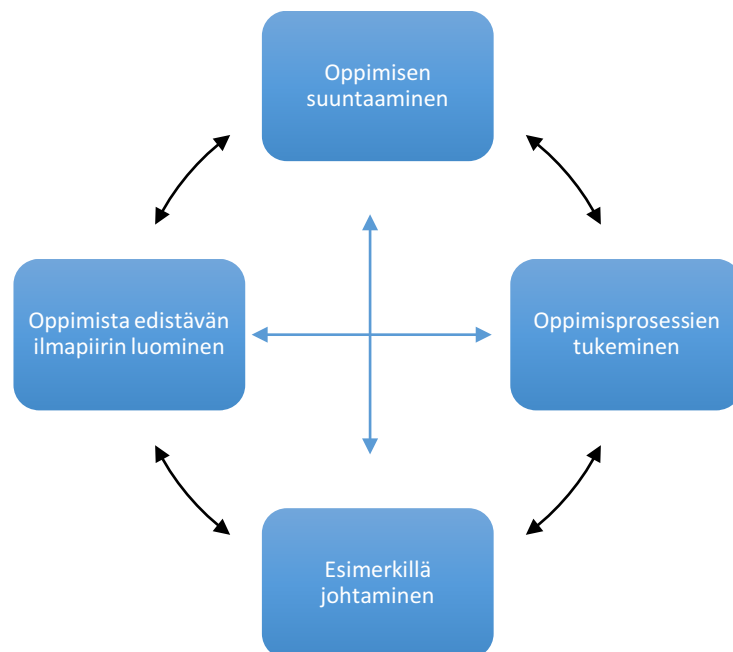
## 5 Valmentava esimiestyö

Maailma muuttuu jatkuvasti, ja yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikutuksiltaan maailmanlaajuisia, taloudellisia sekä teknologiallisia. Asiakaskäyttäytyminen sekä yritysten toiminnot ovat muuttuneet digitaalisen murroksen myötä. Menestyvältä yritykseltä vaaditaan kykyä huomata sekä reagoida muutoksiin. Työntekijöiltä puolestaan edellytetään liiketoiminnan kannalta ratkaisevaa kilpailutekijää, eli osaamista ja kykyä uudistua, sekä kykyä oppia pois vanhasta. Vanhat johtamisopit eivät saavuta nykypäivän mukaisia tavoitteita kehittää organisaatiota oppivaksi, innovoivaksi sekä itseohjautuvaksi. Tästä johtuen johtamisen on muututtava autoritäärisestä johtamistyylisestä ihmisten osaamisen sekä itseohjautuvuuden kehittämisen johtamiseen. (Moksi 2016, 7-10) Ristikangas ja Ristikangas (2010, 18.) toteavat, että vallan ja vaikuttamisen keinot eivät enää päde, koska teknologian kehittyminen muokkaa ihmisten ajattelumaailmaa sekä tiedon merkityksen kasvattamista talouselämässä.



Valmentavan johtajuuden perusorientaatioina voidaan pitää eettisesti kestävää, ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista (Moksi 2016, 11). Ajangon (2015, 109) mukaan valmentavaan johtajuuteen kuuluu esimies-alaissuhteen sekä luottamuksen rakentaminen, läsnäoloa, kuuntelua sekä tilaa rakentavien kysymysten löytymiselle. Moksi (2015, 11-12) korostaa, että valmentavan esimiehen tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen varustamalla heitä ja tukemalla heidän kehittymistään yksilönä ja ammattilaisena hyvän tahdon sekä myönteisen ihmis käsityksen kautta. Kuten Armstrong ja Mitchell (2008, 108-109) kiteyttävää, hyvä esimies toimii alaisilleen tilanteesta riippuen valmentaja sekä neuvonantajana.

Viitalan (2002, 187-188) mukaan valmentava esimiestyö koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat henkilöstön oppimisen suuntaaminen, henkilöstön oppimista edistävän ilmapiirin luominen, henkilöstön oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Tässä luvussa esitellään valmentavaa johtamista Viitalan osaamisen johtamisen ulottuvuuden mallin (ks. kuvio 4.) mukaisesti, koska malli on laadittu nykyaikaiseen työelämään sopivaksi.



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet. (Viitala 2002, 187, muokattu)

## 5.1 Yhteiset tavoitteet

Liiketoiminnan perustana yrityksillä tulee olla visio, liikeidea ja arvot, joiden mukaan toimintaa johdetaan. Liikeidea, eli missio kertoo yrityksen perustehtävän, olemassaolon tarkoituksen vastaten kysymyksiin mitä, missä ja miten. Visio, eli tavoite kertoo liiketoiminnan suunnan ja tavoitteen mitä kohti edetään. Yrityksen arvoilla tarkoitetaan tapaa toteuttaa liikeideaa. Henkilöstöllä tulee olla ymmärrys yrityksen visiosta, missiosta sekä arvoista, jotta valmentavaa johtavuutta voidaan toteuttaa. (Moksi 2015, 17-18.) Hinkka, Haipus, Hämäläinen ja Myllymäki (2014, 37) painottavatkin strategian tärkeyttä. Hyvin laadittu sekä erinomaisesti viestitty strategia mahdollistaa liiketoiminnan menestymisen.

Moksin (2015, 18) mukaan hyvän strategian ja tavoitteiden suunnittelu vaatii selkeän vision mukaisen tavoitekuva laatimisen. Strategiaa suunnitellaan, toteutetaan ja kehitetään jatkuvasti. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, ja koko henkilöstö osallistuu strategian tekemiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 229.) Tavoitteiden määrittelyssä tulee huomioida asetetun tavoitteen hyöty organisaatiolle, myönteisyys, saavutettavuus sekä mitattavuus. Hyvin määritellyt tavoitteita on mahdollista toteuttaa, mitata, seurata ja johtaa, sekä tavoitteen saavutettavuus tukee henkilöstön motivaatiota tavoitteen toteuttamisessa. (Moksi 2015, 19). Organisaation yhteisellä tekemisellä on tarkoitus, kun onnistutaan yhdistämään yrityksen perustehtävä, tavoitteet ja henkilöstön yksilölliset tarpeet (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17).

### **Motivaatio**

Tavoitteiden toteuttavassa työskentelyssä henkilöstön motivaatio, työyhteisön roolitietous sekä selkeät vastuujat ja tehtäväkuvat ovat suuressa merkityksessä (Moksi 2015, 13, 19). Motivaatio vaikuttaa ihmisten toimintaan ja sitä voidaan kuvata mielenkiintona, innostuksena ja uteliaisuutena asioiden toteuttamisessa, kehittämisessä sekä ylläpitämisessä. Myönteinen, kannustava ja toisia henkilöitä tukeva ilmapiiri tukee motivaatiota. (Nummelin 2007, 28-29.) Moksin (2015, 13)

mukaan yleismotivaatiolla tarkoitetaan asennetta, koska se on luonteeltaan yksilöllistä, pysyvää ja hitaasti muuttuvaa.

Motivaatio voidaan jakaa toisiaan täydentävään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, joiden käyttäytymisen syyt tulevat henkilöstä sisäisesti. Sisäisessä motivaatiossa nousevat esille itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä, eli toimintaa motivoidaan ulkoisilla palkkioilla. Yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeet tulevat yleisesti esille ulkoisessa motivaatiossa. Sisäisen motivaation vaikutukset ovat kestoaltaan pidempiä, kuin ulkoisen motivaation vaikutukset. Sisäisestä motivaatiosta voi tulla pysyvä motivaation lähde ja siten sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia motivointikeinoja, kuin ulkoiset palkkiot. (Ruohotie 1998, 37-39.) Moksi (2015, 14) kiteyttää, että ihmismäärämisoikeusteorian mukaan motivaatio on ihmisten jatkuvasti muuttuva voima, johon esimies pystyy vaikuttamaan johtamistyöskentelyn kautta.

### **Viestiminen**

Esimieheltä vaaditaan ydinosamisena hyviä vuorovaikutustaitoja alaisten sekä itsensä kanssa. Avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus ovat perusteita hyvän vuorovaikutussuhteen rakentumiselle. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14-15.) Moxin (2015, 23) mukaan johtaminen on pääosin viestintää, ja nykypäivänä yksipuoleinen ylhäältä alaspäin suuntautuva vuorovaikutus ei täytä vuorovaikutukselle asetettuja vaatimuksia. Ajanko (2016, 111) korostaakin valmentavan vuorovaikutuksen olevan koko organisaatiota koskeva taito, josta on hyötyä jokaisessa työtehtävässä.

Viestinnällä esimiehen tavoitteena on vaikuttaa työyhteisön toimintaan (Nummelin 2007, 36). Yrityksen strategian toteutumisen edellytys on se, että organisaation kaikki työntekijät ovat ymmärtäneet ja sitoutuneet strategiaan. Esimiehen tehtävänä on viestinnällään varmistaa organisaatio strateginen suunta henkilöstölle niin, että

jokainen sen sisäistää ja ymmärtää strategian merkityksen omassa työskentelyssään. (Moksi 2015, 23). Nummelin (2007, 36) toteaa, että henkilökohtainen viestintä on esimiesviestinnän ydin, mutta lisäksi viestintä vaatii eri tilanteisiin sopivia viestinnänkeinoja. Esimiehen läsnäolon lisäksi digiaika tarjoaa runsaasti erilaisia viestinnän mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi sähköposti, Facebook, Twitter, WhatsApp sekä erilaiset yritysten sisäiset intrat (Moksi 2015, 23).

Organisaation järjestelmällisellä, jatkuvalla, läpinäkyvällä sekä avoimella viestinnällä varmistetaan henkilöstön jatkuva osaamisen edistäminen. Palautteen antaminen on esimiestyön merkityksellisin osa-alue ja siten esimiehellä ei ole mahdollista onnistua työssään ilman taitoa antaa sekä vastaanottaa palautetta. (Mts. 20.) Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011, 16) mukaan palaute tarkoittaa tietoa organisaation toiminnan menestyksestä. Positiivinen, avoin sekä jatkuva palautekulttuuri edistää oppimista, kehittymistä sekä parantaa työilmapiiriä. Palautekulttuuri lisää henkilöstölle työn merkityksellisyyttä sekä motivaatiota, ja on siten tärkeässä roolissa organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumisessa. Työnantajan on otettava vastuu viestinnän sekä palautteen antamisen käytännöistä. (Mts. 15-17.)

## 5.2 Oppiva työyhteisö

Sydänmaanlakka (2007, 33) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa uusien tietojen, taitojen, kokemusten, kontaktien ja asenteiden hankinnat johtavat toiminnan muutokseen. Oppiminen on jatkuvaa kehittymistä, muuttumista ja kasvua. Osittain oppiminen on tavoitteellista ja suunniteltua, mutta osa oppimisesta tapahtuu sattumanvaraisesti. Oppiminen on valikoivaa ja vaatii aikaa tiedon reflektoinnille. (Mts. 32-33.) Ajangon (2016, 108) mukaan valmentava johtaminen on tehokkain tapa edistää työtehtävissä oppimista ja kehittymistä. Nummelin (2007, 124) kuvaa oppivan organisaation prosessimallia (ks. kuvio 5), jossa organisaation vision mukaiset tavoitteet ohjaavat kehittämishaasteiden määrittelyä ja organisaatio tukee yksilön sekä ryhmän oppimista.



Kuvio 5. Prosessimalli oppiva organisaatio. (Nummelin 2007, 124, muokattu.)

Moksi (2015, 25) korostaa hyvän työilmapiirin luomista osaamisen johtamisen yhtenä tärkeimpänä osa-alueena, ja siksi työilmapiirin tulee olla tietoinen koko työyhteisön yhteinen kehittämisen kohde. Luottamuksen, arvostuksen, erilaisuuden sekä yhteisen ymmärryksen vallitessa työyhteisössä annetaan tilaa luovuudelle sekä vapaudelle. Virheistä ei tuomita, eikä etsitä syyllisiä vaan ne tulkitaan mahdollisuudeksi kehittyä sekä oppia. (Piili 2006, 112-113.) Owenin (2006, 10) mukaan työyhteisössä jokaisen tulee pystyä olemaan oma itsensä sekä näkemään ihmisten erilaisuus myönteisenä mahdollisuutena.

Moksin (2015, 26) mukaan kontrolloiva ja autoritäärinen johtaminen laskee motivaatiota, koska mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn heikkenee. Työntekijän motivaatiota puolestaan kasvattaa työtehtävän suorittamista koskeva valinnanvapaus (mts.26). Kuten Ajanko (2016, 107) kiteyttää, esimiehen kyky nähdä johdettavissaan potentiaalia ja kasvun mahdollisuuksia antaa valmiudet valmentavalle johtamisvalle.

### 5.3 Valmennuskeinot

Oppimisen prosessin johtamisessa on huomioitava ryhmän kokonaisosaaminen sekä yksilön kehittymisen varmistaminen. Nopean kehityksen sekä jatkuvan muutoksen myötä henkilöstön kehittämisen vastuu on painottunut arjessa mukana olevien esimiehien johtamistyöskentelyyn. (Moksi 2015, 28.) Jaben (2012, 52) mukaan esimiehiltä vaaditaan johtamisen avaintekijänä kykyä sopeutua ja auttaa johdettaviaan sopeutumaan jatkuvaan muutokseen.

Esimiehen tehtävänä on luoda vuorovaikutteisesti pelisääntöjä ja toimintamalleja, joiden avulla työyhteisö saavuttaa yhteiset tavoitteet (mts. 52). Organisaation strategia antaa pohjan ja suunnan henkilöstön kehittämiselle. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee tietynlaista osaamista ja esimiehellä tulee olla kyky hahmottaa vastuualueensa strategian mukaisen vision sekä sen saavuttamiseen tarvittava ydinosaaminen. Osaamistarpeiden kartoittaminen mahdollistaa yksilöiden ja ryhmien koulutustarpeiden tarkastelun. (Juuti & Vuorela 2015, 71-72.)

Henkilöstön kehittämisen keinoja on useita, kuten erilaiset koulutukset ja valmennukset, työnkierto, seminaarit ja projektit. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on organisaation sekä työntekijän tarpeiden yhdentyminen, jotta voidaan varmistaa molempin puolinen hyöty. (mts. 72.) Ruohotien ja Hongan (2002, 128-129) mukaan johtamisteoriat korostavat ihmisten pyrkimystä kehittää itseään, mikäli siihen tarjotaan mahdollisuutta, tukea ja haasteita. Oppimiskulttuurissa tehokkaana piirteenä pidetään henkilön sisäisen motivaation ylläpitämistä ja ammatillisen osaamisen vahvistamista. Työyhteisön oppimista ja kehittymistä tukevassa kulttuurissa jokainen on henkilökohtaisesti vastuussa omasta kehittämisestään, sekä jokainen omalta osaltaan ja vastuualueeltaan tukee työyhteisöä osaamisen kehittämisessä. Työyhteisö on kannustava, kilpailuhenkinen sekä luova. Organisaatiolta vaaditaan oppimista tukevaa ja arvostavaa asennetta, oppimisen tuomista mukaan osaksi päivittäisiä työtehtäviä, sekä oppimista rohkaisevaa ja kannustavaa palkitsemisjärjestelmää. (Mts. 128-129.)

Valmentava esimies vaikuttaa päivittäin asenteiden kautta ja siten tulokset ovat pysyviä sekä sitoutuneita (Korpi & Tanhua 2008, 21). Jabe (2012, 52) painottaa esimiehen olevan roolimalli, ja kaikessa toiminnassaan esimiehen tulisi huomioida luottamus sekä sovittujen asioiden toteuttaminen. Esimiehen johtamistyöskentelyssä vaaditaan esimerkillisyyttä, ammatillisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä aitoutta (Järvinen 2011, 144-148). Andersen (2007, 212-213) tuo esille, että valmentavassa johtamisessa esimiehen tulee jakaa alaisilleen omia tietojaan, taitojaan sekä kokemuksiaan.

Esimies tarvitsee valmentavaa tukea esimiestyölleen pystyäkseen toimimaan ja kehittymään valmentavana esimiehenä. Suhteiden lujittaminen ja vahva keskenäinen luottamus, sekä tasa-arvoisuus korostuvat valmentavassa johtamisessa. Läsnäolo, kyseleminen ja kuunteleminen ovat valmentavan esimiestyön tärkeimmät valmennuskeinot. (Moksi 2015, 31-32.) Ajanko (2016, 113) kuvaa valmentavan esimiehen kykyä pitää huomio valmennettavassa henkilössä, ja siten lisäävän tietoisuutta valmennettavan ajatuksista, tarpeista ja tunteista.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustuloksia tehtyjen teemahaastatteluiden pohjalta. Tutkimus toteutettiin yksilöteemahaastatteluina, ja haastatteluissa käytetyt teemat, sitoutuneisuus, yhteistyötaidot, työn kehittäminen ja työhyvinvointi, rakentuivat teorian sekä esitutkimuksen perusteella.

### 6.2 Sitoutuneisuus

Yksilöhaastattelut aloitettiin keskustelemalla alaisten organisaatioon ja organisaation perustehtävään sitoutuneisuudesta. Kaikki kuusi haastateltavaa painottivat työntekijän sitoutuneisuuden merkityksellisyyttä omassa johtamistyöskentelyssään. Haastateltavat kokivat johtamisen olevan helpompaa, mikäli johdettava on sitoutunut organisaation tavoitteisiin. Sitoutuneisuus näkyy haastateltavien mielestä työntekijän halukkuutena tehdä töitä ja parempana työssä menestymisenä. Haastateltavista neljä

henkilöä korosti, että työhön sitoutuneelle henkilölle on helpompi antaa tehtäviä ja lisää vastuuta, koska häneen voi luottaa ja työt tulee tehtyä.

*Jos on sitoutunut, niin on helpompi johtaa. Kun tietää että toiselle voi antaa vastuuta ja se on kiinnostunut ja sitoutunut siihen hommaan niin se on paljon helpompaa.*

*Paljon, totta kai on haastavaa, jos työntekijä ei ole sitoutunut työhönsä vaan hän ns. käy vain töissä, eri asia on taas sellainen, joka haluaa edetä tai ei ees välttämättä halua edetä vaan nauttii siitä joka päiväisestä työstä, niin sellaista on helppo johtaa. Sellainen työntekijä tekee annetut tehtävät ja sitä on helpompi haastaa.*

Haastateltavista kaikki kokivat pystyvänsä vaikuttamaan johtamistyöskentelyssään alaisen organisaatioon ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen. Erilaiset sisäiset ja ulkoiset motivointikeinot nousivat vastauksista esille. Sisäisistä motivointikeinoista mainittiin luottamus alaisen toimintaa kohtaan, vastuun ja mielekkäiden työtehtävien antaminen sekä mahdollisuus kehittää työtä. Ulkoisina motivointikeinoina puolestaan esitettiin alaisen sitouttamista työsopimuksen ja palkkauksen kautta. Myös selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niistä alaiselle viestiminen sekä esimiehenä oman esimerkin näyttäminen korostuivat vastauksissa.

*Kyllä mun mielestä työntekijä sitoutuu paljon enemmän, kun sillä on selkee tavoite ja se tietää mitä siltä odotetaan.*

*Itse pystyn vaikuttamaan alaisen sitoutumiseen sillä, että luotan alaiseen ja annan sen tehdä omia ratkaisuja.*

*Omalla asenteella, oma jos ei itse ole kiinnostunut niin kyllä alaiset sen aistii ja ei heitäkään sitten kiinnosta.*

Työntekijän toimialatuntemus koettiin hyvin merkitykselliseksi organisaation perustehtävän toteutumisessa ja esimiehen johtamistyöskentelyssä. Työntekijän hyvä yleinen toimialatuntemus helpottaa johtamista käytännön työtehtävien toteutuksessa ja työnohjauksessa. Mikäli alaisen toimialatuntemus on heikkoa, täytyy haastateltavien mielestä johtamisessa keskittyä enemmän työhön perehdyttämiseen. Yksi haastateltavista nostikin esille, että heikko toimialatuntemus vaatii enemmänkin valmentamista kuin johtamista.



*Asioita joutuu selittämään perinpohjaisesti ja enemmän jos ei oo kauheesti tuntemusta, koska sehän ei silloin tiedä niitä asioita. Eliikkä silloin sen ehkä enemmän valmentamista niin kuin ns. eikä ehkä niin kuin johtamista.*

*Totta kai, jos alainen tuntee hyvin alaa, niin sitä on helpompi johtaa tai sitä ei tarvii niin voimakkaasti johtaa ja se pystyy enemmän toimimaan myös itsenäisesti.*

Haastateltavat kokivat myös pystyvänsä omalla johtamistyöskentelyllään vaikuttamaan alaisen toimialatuntemukseen vaatimalla tuntemusta, kannustamalla perehtymään toimialaan yleisesti, käyttämään palveluita ja tekemään havaintoja. Esimiehet kokivat myös oman esimerkin, perehdyttämisen ja omien kokemusten jakamisen lisäävän toimialatuntemusta. Esille nousi myös, että esimies suosittelee alaisia vaihtamaan mahdollisuuksien mukaan työtehtäviä ja kerryttämään sitä kautta kokemuksia.

*Palveluiden käyttämistä yleisestikin, että saa kokonaisvaltaista käsitystä palvelualasta ja liiketoiminasta.*

*Jakamalla kokemuksia ja tehtäviä niin että alainen pääsee tekemään monipuolisesti eri tehtäviä.*

Alaisen oman työn arvostaminen on merkityksellinen alaisen työhön sitoutumisessa ja esimiehen johtamistyöskentelyssä. Haastateltavien mukaan oman työn arvostus johtaa parempaan työmotivaatioon ja motivoituneen alaisen johtaminen on helpompaa. Haastateltavat kokivat heikon oman työn arvostamisen näkyvän kaikessa alaisen työskentelyssä ja välittyvän myös toisiin työryhmän jäseniin sekä asiakkaisiin.

*Se on kaiken lähtökohta, jos ei arvosta omaa tekemistään niin ei se jälki oo hyvä missään tapauksessa. Ehdottomasti pitää alaisella olla arvostus omaan työhön ja sillä pitää olla myös mun arvostus siihen työhön.*

*Totta kai, jos työntekijä arvostaa omaa työtään niin se näkyy siinä työntöössä. Ja silloin kun se työntekijä arvostaa omaa työtään niin se on varmasti paremmin motivoitunut ja sitä on helpompi johtaa.*

*Se jos ei kiinnosta niin silloin se työnjälki on sellaista, että joutuu koko ajan puuttumaan. Jos on kiinnostunut, niin ihan varmasti on helpompi johtaa.*

Alaisen oman työn arvostamiseen haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan arvostamalla omaa työtään sekä alaisten työtä sekä toimialaa ja välittämällä arvostusta koko työyhteisössä. Haastateltavien mielestä esimiehen kannustava, kehittävä ja myönteinen suhtautuminen alaista kohtaan nostaa alaisen oman työn arvostamista. Selkeä tavoitteiden asettaminen ja saavutetuista tavoitteista viestiminen auttavat alaista ymmärtämään oman työn merkitystä ja lisäävät oman työn arvostusta. Esimiehen tulee myös välittää asiakkailta saatu palaute henkilökunnan tietoon. Vastauksissa nousi kahdelta haastateltavalta esille, ettei esimies voi täysin luoda arvostusta vaan sen täytyy ensisijaisesti lähteä alaisesta itsestään. Esimies voi ruokkia arvostusta, mutta se ei voi olla täysin esimiehen varassa.

*Tuomalla itse sitä esille. Kun itse arvostaa omaa työtään ja tuo sitä esille ja jakaa sitä fiilistä.*

*Työn tulos myös näkyy, se nostaa ajatusta siitä, että me tehtiin tämä. Myös asiakkaiden antama palaute täytyy saattaa oikean ihmisen tietoisuuteen. Keskustelulla ja kommunikoinnilla.*

Haastateltavat kokivat, että alaisen työhön sitoutuneisuuteen ja johtamiseen vaikuttavat merkittävästi myös alaisen ammattimainen suhtautuminen esimieheen ja kollegoihin sekä alaisen työpaikan yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Selkeät yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen koettiin esimiehen johtamistyötä helpottavaksi tekijäksi, koska silloin vältetään ristiriitatilanteita ja tarpeetonta esimiehen kuormittamista. Ammatillinen suhtautuminen koettiin merkityksellisenä yhteisen työssä viihtyvyyden ja sujuvuuden kannalta, mutta myös tärkeänä esimiehen johtamistyöskentelyn onnistumisessa. Ammattimaisesti käyttäytyvää alaista on helpompi johtaa. Kaksi vastaajista korostikin liiallista kaverillisuutta epäammattimaisena suhtautumisena. Esimiehen ja alaisen sekä ylipäänsä työyhteisön liiallinen ystäväystyminen voi hankaloittaa esimiehen johtamistyöskentelyä ja siten tuoda ristiriitoja työyhteisön toimintaan.

*Vaikuttaa sillä tavalla, että esimerkiksi täällä on ollut aika pitkään samoja tyyppisiä ja niistä on tullut ehkä jopa jo liiankin kaverisuhteita esimiehillä ja alaisilla. Ja johtaminen on senkin suhteen välillä vähän han-*

*kalaa, kun ollaan niin hyviä kavereita täällä tiettyjen kanssa. Ja jos alainen ei arvosta esimiestä eikä pidä sitä esimiehenä niin silloin se on kyllä hankalaa. Kyllä siinä täytyy olla sellainen pieni kuilu siinä välissä auttamatta. Jos pelisääntöjä noudatetaan niin se hän helpottaa johtamista ihan hirveesti.*

*On silläkin vaikutus, jos alaiset toimii ammattimaisesti niin ei tarvitse olla koko ajan niin varpaillaan valvomassa toimintaa. Vaikuttaa koko työjoukkoon ja helpottaa sitä toimintaa. Jos toimitaan ohjeitten mukaisesti niin kyllähän se helpottaa. Ei vie turhaa aikaan.*

*On sillä iso merkitys, esimiehen tulee osoittaa kiinnostusta myös henkilökohtaisiin asioihin tietyllä tavalla, mutta ei saa olla liian kaverilliset suhteet. Johtamisessa turhauttaa, jos työntekijä ei noudata pelisääntöjä, ne aiheuttaa myös ristiriitatilanteita työyhteisössä.*

Yksimieleisesti kaikki haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan johtamisellaan alaisen ammatilliseen suhtautumiseen esimiestä ja kollegoita kohtaan sekä yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Esimerkkinä toimimisen lisäksi johtamisessa tuotiin esille esimiehen läsnäoleminen, nopea epäkohtiin reagoiminen ja toiminnan osallistava ohjaaminen.

*Valvomalla ja olemalla läsnä, tarkkailemalla ja opastamalla. Korjamaan ja puuttumaan.*

*Käyttäytymällä sillei, kun esimiehen pitää käyttäytyä, eli toimia esimerkkinä. Jos pelisääntöjä ei noudateta niin mun täytyy johtajana puuttua asiaan ja korjata toimintaa.*

### 6.3 Yhteistyötaidot ja työn kehittäminen

Alaisen tunnetaidoilla on haastateltavien mukaan suuri merkitys johtamisessa esimiehen ja alaisen välisessä yhteistyössä. Haastateltavista viisi koki esimiehen velvollisuudeksi osata viestiä ja kommunikoida alaisten vaatimalla tavalla, eli esimiehen tulee osata tunnistaa alaisten erilaisuus ja mukauttaa omaa toimintaansa alaisten mukaisesti. Yhden haastateltavan mielestä johtaminen on hankalaa, mikäli työntekijän tunnetaidot ovat heikot.

*Esimiehellä täytyy olla tuntemusta eri ihmistyypeistä ja taitoa käsitellä ihmisiä eri tavoin, täytyy hyväksyä erilaisuus ja sitä kautta oppia muuttamaan omaa toimintaa.*

*Jos on tunnevammainen ihminen, niin silloihan johtaminen on hankalaa.*

Alaisen tunnetaitoihin vaikuttaminen johtamistyöskentelyssä koettiin jokseenkin haastavaksi, ja kaksi vastaajaa koki, ettei tiedä, kuinka voisi johtamisellaan vaikuttaa tunnetaitoihin. Muut neljä haastateltavaa vastasivat hyvin yksimielisesti, että esimiehenä pitää itse oppia ymmärtämään ihmisten erilaisuus ja pyrkiä siten oman osaamisen kautta vaikuttamaan alaisen toimintaan.

*Olla itse joustava siinä kanssakäymisessä.*

*Pitää itse ajatella laajemmin, eli ei voi ajatella vain omasta näkökulmasta.*

*Ehkä pohjimmiltaan, ei jokainen ihminen on alkuperältään tietynlainen, tulee kotoa opittuna jne. Tiimitymisleikkien avulla voi oppia tuntemaan tosia, kirjallisia oppeja saatavilla, itse käyttäisin joitakin analyyseja. Esimies oppii paremmin tuntemaan ihmisen tyylin ja siten mukauttaa johtaminen hänelle suotuisalla tavalla.*

Alaisen hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys johtamisessa korostui kaikkien haastateltavien vastauksista. Esimiehen johtamistyöskentely helpottuu, mikäli alainen on vuorovaikutteinen esimiehen ja muun työyhteisön kanssa. Esimiehet kokivat, että hyvä keskusteluyhteys alaisen kanssa mahdollistaa sujuvan toiminnan ja johtamisen yksilö- sekä tiimitasolla.

*Jos ihminen ei osaa tai ei kykene vuorovaikutteiseen kanssakäymiseen, on kauheen hiljainen tai vetäytyvä, ja ei osaa vastata suoraan kysyttäessä niin eihän sellaisen kanssa on ihan mahdotonta työskennellä. Eihän esimies voi ajatustenlukija olla.*

*Jos alaiset pystyy kommunikoimaan mun ja muiden esimiesten kanssa niin se helpottaa työtä suuresti, mikäli kommunikointi on hankalaa on myös johtaminen hankalaa.*

*Jos on hyvä keskusteluyhteys niin paljon vähemmällä pääsee viemään niitä asioita eteenpäin.*

*No onhan se jos työntekijän kanssa on helppo puhua niin on sen kanssa helppo tehdä töitä. Ja sellaisen alaisen kanssa myös varmasti muidenkin on helppo tehdä töitä.*

Alaisen vuorovaikutustaitoihin vaikuttaminen johtamistyöskentelyssä mahdollistuu haastateltavien mielestä esimiehen omalla esimerkillä ja myönteisellä asenteella. Kun esimies on toiminnassa läsnä sekä kuuntelee ja toimii avoimesti alaista kohtaan, mahdollistaa se yhteisen luottamuksen ja paremman vuorovaikutuksen. Vastaajat kokivat, että selkeiden pelisääntöjen noudattamisen valvominen antaa esimiehelle mahdollisuuden puuttua epäkohtiin ja kehittää vuorovaikutusta. Myös esimiehen johtamisen joustavuus nousi vastauksissa esille. Johdettavien erilaisuuden vuoksi esimiehen johtaminen täytyy olla tilanteeseen mukautuvaa.

*Korostamalla sitä, että asioista kannattaa puhua ja kehottaa keskustelua yleisesti sekä tuoda asioita esille.*

*Hyvin paljon sun oma käyttäytyminen vaikuttaa siihen kuinka sun alaiset käyttäytyy sua kohtaan.*

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot johtamistyöskentelyssä korostuivat suurilta osin palautteen antamisen määrään. Mikäli alaisella on hyvä kyky vastaanottaa ja antaa palautetta, kokevat esimiehet antavansa palautetta enemmän, kuin työntekijälle, silloin jos alaisen palautteen vastaanottamisen taito on heikko. Haastateltavista kaksi korosti palautteen antamisen sekä vastaanottamisen tärkeyttä mahdollisuutena vaikuttaa toimintaan. Haastateltavien vastauksista korostui rakentavan palautteen antamisen haasteellisuus ja jopa rakentavan palautteen antamisen välttäminen.

*Jos taito on hyvä niin hän varmasti saa enemmän palautetta. Annan enemmän palautetta, jos hän osaa sitä vastaanottaa, mutta jos hän ei osaa niin silloin enemmän mietin sanojani, kuinka tuon asian julki, viitsinkö taas sanoa.*

*Varmaan siinä palautteen määrässä kyseisessä henkilössä. Jos ei osata ottaa palautetta vastaan niin siten helposti jää antamattakin. Kyllä se*

*vaatii myös sitä, että osaa ottaa vastaan myös sen kriittisenkin palautteen.*

*Hyvää palautettahan kaikki ottaa vastaan, mutta negatiivista palautetta et voi kaikille antaa, kun sä tiedät, että se on tavallaan niin kun normaalisti riitatilanne. Onhan se silloin haastavaa.*

Kaikki haastateltavat kokivat parhaiten vaikuttavansa omalla esimerkillä alaisen taitoon antaa ja vastaanottaa palautetta. Haastateltavien mukaan esimies pystyy vaikuttamaan palautteen antamiseen sekä vastaanottamiseen omalla kyvyllä antaa alaisen persoonalle sopivaa palautetta.

*Osallistan enemmän.*

*Omalla käytöksellä, kuinka annan palautetta ja kuinka otan palautteen vastaan.*

*Mitä enemmän saa palautetta niin sitä paremmin sitä osaa vastaanottaa.*

Alaisen tiimityöskentelytaitojen merkitys korostuu haastateltavien esimiesten mukaan johtamisessa toiminnan sujuvuutena, yhteisenä luottamuksena ja yhteisymmärryksenä sekä toiminnan tehokkuutena. Esille nousi alaisen tiimityöskentelytaitojen merkitys työntekijöiden sekä työyhteisön motivaation mahdollistajana. Esimiehet painottivat myös alaisen tiimityöskentelytaitojen vaikutusta vuorokohtaisten miehi-tyssuunnitelmien tekemisessä.

*Jos ihmiset pelaa hyvin yhteen niin silloin ei tarvitse puuttua siihen, kaikki on hyvin. Rullaa eteenpäin ja vallitsee keskinäinen luottamus ja yhteisymmärrys, toisia tuetaan. Enemmän annan rauhaa ja annan tehdä, tuen ja autan. Annan tehdä itse.*

*Tärkeää on, että työntekijät pystyy tiiminä tekemään töitä. Varmasti työntekijän roolissa katsottuna hyvä työpari tai tiimi tuo säästöjä.*

Haastateltavien mukaan tiimityöskentelytaitoihin esimies pystyy johtamisellaan vaikuttamaan ottamalla henkilökuntaa mukaan päätöksiensä tekemiseen ja luomalla yleis-

sesti yhdessä tekemisen kulttuuria. Hyvän, avoimen ja kannustavan ilmapiirin luominen ja oman esimerkin näyttäminen puolestaan edistävät yhdessä tekemisen kulttuuria. Esimies pystyy omalla esimerkillään johtamaan ja opettamaan tiimityöskentelyä.

*Luomalla avointa ja hyvää henkeä, ettei ole kuppikuntia ja selän takana puhumista.*

*Varmaan just tällaiset tilanteet jossa voi tehdä yhteisiä ratkaisuja, ottaa henkilökuntaa mukaan päätöksiin ja toimia itse esimerkkinä.*

Tiimityöskentelytaitojen yhteydessä korostuvat alaisen ongelmanratkaisukyky, paineensietokyky sekä suunnittelu- ja organisointitaitojen merkitys esimiehen johtamistyöskentelyssä. Vastauksissa tuli esille, että alaisen heikot ongelmanratkaisutaidot ja paineensietokyky tuovat esimiestyöskentelyyn haasteita, koska hallitsemattomana heikot taidot aiheuttavat kuormitusta ja suorituspaineita koko työyhteisölle. Alaisen hyvät työn suunnittelu- ja organisointitaidot puolestaan mahdollistavat työntekijöiden itsenäisen työskentelyn, ja siten helpottavat esimiehen johtamistyöskentelyä.

*Jos ei kykene tekemään pieniä päätöksiä itse niin se on haastavaa ja kuormittaa esimiestä.*

*Työvuorotasolla joutuu miettimään voiko tietyt henkilöt laittaa työvuoroihin, että he pystyvät ratkaisemaan tiettyjä ongelmia.*

*Paljon, jos alaisilla on hyvä paineensietokyky ja kiireensietokyky ja ne pystyy kiireessäkin haltsaamaan tilanteet, ni taas se helpottaa mun johtamista.*

Ongelman ratkaisukyky, suunnittelu ja organisointitaitoihin haastateltavat kokivat vaikuttavansa yhteistyöllä, eli olemalla läsnä auttamassa ja ohjaamassa. Haastateltavien mukaan esimies voi kehittää alaisen ongelman ratkaisukykyä, suunnittelu ja organisointitaitoja rohkaisemalla alaisia omiin päätöksiin sekä antamalla positiivista palautetta onnistumisista. Haastateltavat pitivät myös tärkeänä, ettei virheistä rangaista vaan ne nähdään mahdollisuutena oppia.

*Se kenellä on tosi huonot niin ehkä siinä semmoinen niin kun laittaisin sen hyvän oppiin.*

*Rohkaisee tekemään päätöksiä, antaa vastuuta, kysyy aina ensin kuinka työntekijä asian ratkaisisi ennen kuin kertoo vastauksen.*

*Neuvomalla, tuomalla esimerkkitapauksia esille ja pyytää osaavien alaisten jakavan taitojaan.*

*Esimies on läsnä auttamassa ja johtamassa.*

Alaisen itsensä kehittämisen taito, sekä alaisen ideointi- ja muutostaidot koettiin merkitykselliseksi johtamisen näkökulmasta. Mikäli alaisella on hyvä kyky kehittää itseään ja omaa työskentelyään kokevat esimiehet heidän johtamisen helpottuvan, koska silloin alainen toimii itseohjautuvasti sekä toiminta on yleisesti vastaanottavaa. Itsensä kehittämisen taito näkyy myönteisesti johtamiseen ja koko työyhteisöön, lisästen innostusta ympärilleen. Haastateltavat pitivät muutosvalmiutta erittäin arvostettavana ja myönteisenä piirteenä työntekijän alaistaidoissa.

*Jos haluaa itse kehittyä, niin kyllä se heijastuu työpaikalle ja silloin henkilö on motivoitunut.*

*Jos pirteesti haluaa itseensä viedä eteenpäin niin se vaikuttaa positiivisesti johtamiseen ja koko työporukkaan.*

*Äärimmäisen tärkeä taito. Innostunut alainen levittää innostusta ympärilleen myös esimieheen.*

Haastateltavat kokivat johtamisellaan pystyvän vaikuttamaan alaisen itsensä kehittämisen taitoon sekä ideointi ja muutostaitoihin osallistavalla johtamisella. Haastateltavien mukaan osallistavassa johtamisessa alaiset otetaan mukaan päätöksien tekoon, muutokseen ja toiminnan kehittämiseen. Esimiehen oma esimerkillinen ja innostava toiminta auttaa alaisia motivoitumaan ja kehittämään itseään sekä osaamistaan. Kannustavalla johtamisella esimies kuuntelee, kyselee ja haastaa alaisiaan. Vastauksissa nousi myös esille hyvästä työstä palkitseminen.

*Sparraus, yhdessä tekeminen, osallistaminen.*

*Innostamalla ja tarjoamalla mahdollisuuksia kouluttautua.*

*Antaa uusia haasteita ja lisää mahdollisuuksia oppia. Voi tarjota mahdollisuutta työskennellä myös muualla organisaatiossa.*



*Ottamalla alaiset mukaan muutosprosessiin, alaiset saa osallistua ei anneta kaikkea valmiina.*

## 6.4 Työhyvinvointi

Alaisen työkyvyn ylläpitämisen taito koettiin tärkeänä työn tehokkuuden, työn laadun ja työvuorosuunnittelun osalta. Mikäli alaisella on hyvät taidot ylläpitää omaa fyysistä- sekä psyykkistä hyvinvointia on hän tasapainoinen ja tyytyväinen. Hyvinvointia on helpompaa johtaa, koska vuorovaikutukselle ja yhteistyölle on paremmat edellytykset. Alaisen hyvä fyysinen ja psyykinen kunto mahdollistavat työssä jaksamisen ja siten helpottavat esimiehen johtamistyöskentelyä. Vastauksissa korostui alaisten oma kyky tunnistaa omat rajansa työssä jaksamisessa. Esimiehet kertoivat heikon työhyvinvoinnin hankaloittavan johtamista, koska silloin joutuu enemmän miettimään yksittäisten työntekijöiden työn kuormittavuutta ja työssä jaksamista osana muun työryhmän toimintaa. Myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot koettiin haastavammiksi heikon työkyvyn omaavan alaisen kanssa.

*Itsestään huolehtiva ihminen on tyytyväinen ja sellaisen ihmisen kanssa yhteistyö, vuorovaikutus on helpompaa kuin sellaisen ihmisen joka ei ole tyytyväinen itseensä.*

*On sillä iso merkitys, se heijastuu jaksamisessa ja se huokuu työn jälkeen. Työntekijän työtaakkaa joutuu keventämään, mikäli psyykinen tai fyysinen työkyky ei ole kunnossa.*

*Jos jollakin on hyvä työkyky ja se haluaa tehdä paljon töitä, niin silloihan sä voit siihen luottaa ja antaa vuoroja. Toisinpäin taas pitää ottaa huomioon miehittämisessä.*

Johtamistyöskentelyssä haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan alaisen työkyvyn ylläpitämisen taitoon keskustelemalla asiasta alaistensa kanssa, näyttämällä itse esimerkkiä, sekä kannustamalla hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Esimiehen läsnäolo, alaisten kuunteleminen ja heistä välittäminen nousivat usean haastateltavan vastauksissa esille. Myös esimiehen mahdollisuus vaikuttaa hyviin työoloihin sekä miehityssuunnitelmaan koettiin vaikuttavan alaisen työkyvyn ylläpitämisen taitoon.

*Omalla esimerkillä tietenkin. Tarjoamalla työnantajan tarjoamia etuja. Positiivisella asenteella ja muistuttamalla, että ne on tosi tärkeitä asioita.*

*Työvuorolistan suunnittelussa ja pitämällä huoli, ettei nuoret ja innokkaat tee aivan liikaa töitä. Työvuorolistasuunnittelussa huomioidaan fyysinen – ja psyykinen rasitus, hyvät työolot tukevat jaksamista.*

*Psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin voin ennakkoon vaikuttaa kuuntelemisella ja avoimella keskustelulla, olemalla läsnä.*

Työturvallisuustaitojen merkitys koettiin korostuvan tärkeänä osana työhyvinvointia. Työturvallisuustaitoja pidettiin erittäin tärkeinä ja jopa itsestään selvyysinä. Esimiehet kokivat, että mikäli alaisilla on hyvät työturvallisuustaidot ei niihin tarvitse johtamisella puuttua. Työturvallisuustaitojen puutteellisuuden vaikutukset kerrottiin olevan suoraan verrannollinen työtapaturmasta tai työrasituksista johtuviin sairauspoissaoloihin.

*Vaikuttaa hirveesti. Esimerkiksi juuri alainen teki töitä vastoin työturvallisuus ohjeita ja tapahtui työtapaturma, tästä koitui sairausloma.*

*Turvallisuus ja ergonomia on viestitty yrityksessä, niin silloin se on itsestään selvää, että niitä sääntöjä noudatetaan. Ei tarvitse puuttua jos taidot on ok, mutta jos ei ole niin silloin täytyy puuttua ja johtaa.*

Alaisen työturvallisuustaitoihin haastateltavat kokivat johtamistyöskentelyssään pysyvän vaikuttamaan merkittävästi. Kaikista vastauksista nousi esille esimiehen oma esimerkillinen toiminta sekä vastuu huolehtia asianmukaisesta perehdytyksestä, koulutuksesta sekä opastuksesta. Lisäksi esille nousi välineiden ja laitteiden kunnosta huolehtiminen, sekä työturvallisuuden vaatimuksien noudattamisen valvominen työyhteisössä.

*Alaisten täytyy tietää mitä työturvallisuus on. Viestintä, seuranta, ohjeistus ja muokata tavaksi jokapäiväistä toimintaa, esimerkillinen toiminta, keskustelua asioista.*

*Seuranta että työturvallisuutta noudatetaan, ohjaus, opastus, koulutus. Asianmukaiset välineet ja varusteet.*

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen ja teorian perusteella voidaan todeta, että alaisen alaistaidot ovat erittäin merkityksellinen tekijä esimiehen johtamistyöskentelyssä. Kuten Jabe (2012, 72) kiteyttää, alaistaidot ovat vastuullista vaikuttamista työyhteisössä, ja työyhteisön menestymisen kannalta merkityksellistä on jokaisen työntekijän panostus työhön osallistumisella. Aarnikoivun (2010, 95) mukaan alaistaidoista keskeisimpänä osa-alueena voidaan pitää työntekijän kykyä sitoutua organisaation perustehtävään.

Sitoutuneisuus työhön ja työpaikkaan sekä organisaation tavoitteisiin nousivat myös tutkimuksen haastateltavien vastauksissa vahvasti esille. Työssä menestyminen vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, tekemisiin ja pelisääntöihin. Tutkimuksen mukaan esimiehen on helpompi johtaa organisaatioon sitoutunutta alaista. Kun työntekijän arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa, on toiminnassa yhteinen suunta sekä tahto saavuttaa asetettu tavoite. Sitoutunutta alaista on helpompi motivoida erilaisilla ulkoisilla sekä sisäisillä motivoinnin keinoilla.

Tutkimuksessa alaistaidoista merkittävästi esiin nousivat myös alaisen yhteistyötaidot sekä työnkehittämisen taidot. Hyvät yhteistyö ja vuorovaikutustaidot esimiesalaisuudessa mahdollistavat sujuvan yhteistyön, ja siten edesauttavat toiminnan tehokkuutta sekä tuloksellisuutta. Vuorovaikutuksessa on tärkeää työyhteisön tasaverisuus, kunnioitus sekä luottamus kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. Alaisen taito vastaanottaa sekä antaa palautetta mahdollistavat jatkuvan henkilökohtaisen oppimisen, toiminnan kehittämisen sekä mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Alaisen hyvät yhteistyö-, ja vuorovuorovaikutustaidot sekä työnkehittämisen taidot auttavat alaisen sisäisen motivaation ylläpitämisessä. Hyvä asenne ja arvostus omaa sekä toisten työtä kohtaan tukevat myönteistä ilmapiiriä, ja siten edesauttavat työssä viihtymistä sekä työyhteisön yhteistä onnistumista.

Tutkimus myös tukee teoriaa, että esimiehen valmentava johtamistyyli mahdollistaa alaisen alaistaitoihin vaikuttamisen. Moxin (2016, 11) mukaan valmentavassa johtamisessa keskitytään asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtamiseen, jossa valmiiden vastauksien ja ohjeiden sijaan esimies kannustaa alaisiaan jatkuvaan oppimiseen.

Kuten teoriasta luvussa viisi käy ilmi, on esimiehen tehtävänä valmentavassa johtamisessa luoda oppimista edistävä ilmapiiri, johtaa omalla esimerkillä, tukea oppimisprosesseja sekä suunnata oppimista. Tutkimuksen mukaan esimies pystyy vaikuttamaan alaisen alaistaitoihin keskittymällä johtamisellaan luomaan oppimista tukeva ilmapiiri; olemalla läsnä, kuuntelemalla, tukemalla, sekä ohjeistamalla ja opastamalla. Esimiehen oman esimerkin näyttäminen, eli esimerkillä johtaminen oli tutkimuksen mukaan alaistaitojen johtamisen peruslähtökohta. Esimiehen on toimittava itse esimerkkinä ja näytettävä toiminnallaan mallia alaisilleen. Esimerkillä johtamisella esimiehen on myös mahdollista suunnata oppimista haluttuun suuntaan, vahvistaa oppimista tukevaa ilmapiiriä sekä tukea oppimisprosesseja.

Alaistaidot perustuvat pohjimmiltaan alaisen omaan työntekijän roolin vastuunkantamiseen. Teorian ja tutkimuksen mukaan lähtökohtaisesti alaistaidot lähtevät aina työntekijästä itsestään. Työnantaja kantaa vastuun omasta roolistaan hyvästä työelämästä, toimii vastuullisesti ja huolehtii työntekijöistään. Esimies valmentavalla johtamisellaan edesauttaa alaistaitojen esiin tuomista sekä niiden kehittämistä.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä, että alaistaito käsite tulisi ottaa tehokkaammin mukaan työelämään johtamiskäsitteen rinnalle. Alaistaidot ovat taitoja, joita pidetään helposti liian itsestäänselvyytenä ja siten ne ovat jääneet vähälle huomiolle. Alaistaitojen ymmärtäminen auttaa niin alaisia kuin esimiehiä työssä onnistumisessa sekä työssä jaksamisessa.

## **8 Pohdinta**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää alaistaitojen merkitystä esimiehen johtamistyöskentelyssä, sekä esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa alaistaitoihin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla, joiden avulla saatiin vastaus päätutkimuskysymykseen; Millaisia vaikutuksia alaistaidoilla on esimiehen johtamistyöskentelyyn sekä kuinka esimies voi vaikuttaa alaistaitoihin.

Tutkija pitää esitutkimusta ilmiön tutkimisen luotettavuuden kannalta merkityksellisenä tekijänä. Esitutkimuksessa tutkija keskusteli haastateltavien kanssa ilmiöstä keulevasti ja siten muodostui selkeä rajaus tutkittavasta ilmiöstä. Esitutkimuksen pohjalta muodostuneiden teemojen avulla yksilöhaastatteluissa keskityttiin tutkimuksen kannalta oleellisiin aiheisiin. Haastateltavien vastaukset alkoivat saturoitua jo kolmannessa haastattelussa. Haastatteluja jatkettiin vielä, sillä haluttiin varmistaa laajasti erilaisten näkökulmien esiin nouseminen. Tutkimuksen tavoite saavutettiin, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen luotettavuutta paransi myös se, että kolme haastateltavaa luki työn tulos- ja johtopäätösluvut. Tällä varmistettiin, ettei tutkija ole tulkinnut väärin haastateltavien vastauksia.

Tässä opinnäytetyössä ei ole toimeksiantajaa, ja tutkimus perustuu tutkijan omakohtaiseen kokemukseen sekä aitoon kiinnostukseen ilmiötä kohtaan. Tutkimusprosessi oli hyvin pitkä, mutta se oli tutkijan valinta tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi.

Tutkimukseen käytetyn tietoperustan löytyminen oli haastavaa ja vei aikaa, koska alaistaistoista teoksia on vielä vähäisesti. Tietoperusta löytyi pääsääntöisesti johtamiseen keskittyvistä teoksista, joissa käsiteltiin alaitaitoja johtamisen vastinparina. Tutkimusaineistoa saatiin riittävästi, ja tutkija kokee löytäneensä työn perustaksi laadukkaita ja valideja lähteitä.

Työtä voi pitää onnistuneena, sillä tutkimuksella saatiin vastaukset haettuihin kysymyksiin. Myös tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien osoittama arvostus ja mielenkiinto tutkittavaa ilmiötä kohtaan antoivat työlle lisää arvoa. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että alaitaitoja nostetaan enemmän esiin työelämässä. Yksimielisesti kaikki haastateltavat kokivat saaneensa haastattelujen kautta lisää ymmärrystä ja oivalluksia ilmiöstä.

Opinnäytetyön tekemisen aikana esille nousi se, että alaitaitoja pidetään usein itseltään selvyyksinä ja ne jäävät vähäiselle huomiolle. Ilmiön tutkimiselle ja esiin tuomiselle on tarvetta, ja jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi alaitaitojen merkitys alaisen näkökulmasta.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot –menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuudenjohtaminen –ytimestä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Andersen, E. 2007. Growing Great Employees. Turning Ordinary People into Extraordinary Performers. England: Penguin Books Ltd.
- Armstrong, S. & Mitchell, B. 2008. The Essential HR Handbook. U.S.A.: Book-mart Press.
- Escola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Haipus, P., Hinkka, T., Hämäläinen, J., Myllymäki, R. 2014. Paras neuvoni johtamiseen ikinä. Satojen johtajien parhaat neuvot kirjaksi koottuna I osa. Vantaa: CxO Mentor.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. P. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Unigrafia.
- Honka, J., Ruohotie, P. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita prima.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat.
- Juuti, P. & Vuorela, A., 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. P. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyönvaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Etnografinen tutkimus. Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön?. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2007. Kehity alaisena –onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.
- Keskinen, S., 2005. Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäatiö KAKS.
- Korpi, R., Tanhua, P., 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Helsinki: Ajatuskirjat.

- Kupias, P., Peltola, R., Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Espoo: Katriina Moksi.
- Mönkkönen, K., Roos, S. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: UNIpress.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö –opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Owen, J. 2006. The Leadership Skills Handbook. Great Britain and United States: Kogan Page Limited.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J- Impact.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaensia. Nro 109. Liiketaloudentiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

## **Liitteet**

Liite 1. Teemahaastattelun runko

### **Haastateltavan taustatiedot**

- ammattinimike/ työtehtävä
- työkokemus
- koulutus

### **Alaistaidot käsitteenä**

- Mitä alaistaidot mielestäsi ovat?
- Mistä asioista alaistaidot muodostuvat?
- Miten alaistaidot ilmenevät?
- Oletko opinnoissasi/ työssäsi perehtynyt alaistaitoihin?

### **Alaistaitojen merkitys**

- Koetko alaistaitojen vaikuttavan käytännön työhön? Kuinka?
- Koetko alaistaidoilla olevan yhteyttä tulokselliseen liiketoimintaan?
- Kuka/ketkä, ja miten voi vaikuttaa alaistaitoihin?
- Voiko johtamisella vaikuttaa alaistaitoihin?
- Voiko alaistaidot vaikuttaa johtamiseen?
- Kenen vastuulla alaistaidot mielestänne on?

### **Ammatillinen osaaminen osana alaistaitoja**

- Onko mielestänne ammatillinen osaaminen ja alaistaidot yhteydessä toisiinsa?
- Kuinka vaikutukset voi havaita?

### **Mitä kolmea asiaa pidätte tärkeimpänä alaistaidoista puhuttaessa?**

Liite 2. Teemahaastattelun runko



### **Haastateltavan taustatiedot**

- ammattinimike/ työtehtävä
- työkokemus esimiehenä
- koulutus
- ikä
- sukupuoli

### **Organisaation perustehtävä ja sitoutuneisuus**

- Kuinka alaisen yleinen toimialan tuntemus vaikuttaa johtamistyöskentelyysi?
- Minkälaisia vaikutuksia koet alaisen sitoutuneisuudella työhön ja organisaation tavoitteisiin olevan omassa johtamistyöskentelyssäsi?
- Kuinka koet alaisen oman työn arvostamisen merkityksen johtamisessäsi?
- Kuinka alaisen ammatillinen suhtautuminen esimieheen sekä kollegoihin vaikuttavat johtamistyöskentelyssäsi?
- Kuinka koet alaisen työpaikan pelisääntöjen noudattamisen vaikutuksen johtamisessäsi?
- Kuinka esimiehenä pystyt vaikuttamaan alaisen toimialan tuntemukseen?
- Miten esimiehenä koet pystyväsi vaikuttamaan alaisen työhön sekä organisaation tavoitteisiin sitoutuneisuuteen?
- Kuinka koet pystyväsi esimiehenä vaikuttamaan alaisen oman työn arvostukseen?
- Entä ammatilliseen suhtautumiseen esimiestä sekä kollegoita kohtaan?
- Millä tavoin esimiehenä pystyt vaikuttamaan alaisen työpaikan pelisääntöjen noudattamiseen?

### **Yhteistyötaidot ja työn kehittäminen**

- Minkälaisia vaikutuksia alaisen tunnetaidoilla on johtamisessäsi?
- Kuinka koet alaisen vuorovaikutustaitojen vaikuttavan johtamisessäsi?
- Miten koet alaisen palautteen antamisen sekä palautteen vastaanottamisen taitojen merkityksen johtamisessäsi?
- Kuinka koet alaisen tiimityöskentelytaitojen merkityksen johtamisessäsi?
- Kuinka alaisen ongelmaratkaisutaito vaikuttaa johtamisesi?

- Miten koet alaisen loogisen sekä analyttisen ajattelun taidon merkityksen johtamisessasi?
- Minkälainen merkitys alaisen työn suunnittelu ja organisaatiotaidoilla on johtamisessasi?
- Kuinka alaisen kiireen hallinta ja paineensietokyky vaikuttavat johtamiseesi?
- Minkälainen merkitys alaisen itsensä kehittämisen taidolla koet olevan johtamistyöskentelyssäsi?
- Kuinka alaisen ideointi- ja muutostaidot vaikuttavat johtamiseesi?
- Kuinka esimiehenä voit vaikuttaa alaisesi tunnetaitoihin?
- Entä vuorovaikutustaitoihin?
- Kuinka esimiehenä pystyt vaikuttamaan alaisen palautteenantamisen sekä vastaanottamisen taitoihin?
- Miten pystyt vaikuttamaan alaisesi tiimityöskentelytaitoihin?
- Miten koet pystyväsi vaikuttamaan alaisen ongelmanratkaisutaitoon?
- Entä loogiseen sekä analyttiseen ajattelun taitoon?
- Kuinka esimiehenä pystyt vaikuttamaan alaisen työnsuunnittelu ja organisaatiotaitoihin?
- Kuinka esimiehenä voit vaikuttaa alaisen kiireen- ja paineensietokyvyn hallintaan?
- Miten voit vaikuttaa alaisen ideointitaitoon?
- Entä kuinka voit vaikuttaa alaisen muutostaitoon?

### **Työhyvinvointi**

- Kuinka koet alaisen työkyvyn ylläpitämisen taitojen merkityksen johtamistyöskentelyssäsi?
- Miten alaisen työturvallisuustaidot vaikuttavat johtamisessasi?
- Kuinka koet alaisen fyysisen hyvinvoinnin vaikuttavan johtamisessasi?
- Entä kuinka koet alaisen psyykkisen hyvinvoinnin merkityksen johtamisessasi?
- Kuinka esimiehenä voit vaikuttaa alaisen työkyvyn ylläpitämisen taitoon?
- Miten vaikutat alaisesi työturvallisuustaitoihin?

- Kuinka koet voivasi vaikuttaa alaisen fyysiseen- ja psyykkiseen hyvinvointiin?
- Kuinka suuri merkitys alaistaidoilla yleisestikin on esimiehen johtamistyöskentelyssä?
- Entä kuinka merkittävästi mielestäsi esimies pystyy vaikuttamaan alaistaitoihin?